

№1 (55) 2025

муниципальный журнал

# УПРАВЛЕНИЕ ГОРОДОМ

ТЕОРИЯ И  
ПРАКТИКА

# Журнал «Управление городом: теория и практика» издается ежеквартально с ноября 2009 года.

Всего вышло в свет 54 номера.

За это время в издании освещались самые различные темы: стратегия развития города Белгорода; общественное самоуправление; инвестиции в человека; социально-экономическое развитие областного центра; туризм; цифровые технологии и многие другие актуальные вопросы как в теоретическом аспекте, так и с точки зрения практики, пригодной к применению в Белгороде и многих других городах и регионах России.

Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) eLibrary.ru.

## В редакционный совет журнала входят отечественные и зарубежные деятели науки:

### **Патрушев Владимир Иванович**

#### **(председатель редакционного совета)**

доктор социологических наук, профессор, академик РАЕН, президент Академии наук социальных технологий и местного самоуправления, член Российской академии социальных наук, Российской академии естественных наук.

### **Афонин Юрий Алексеевич**

доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН, академический ректор Казахстанского университета инновационных и телекоммуникационных систем, Республика Казахстан; почетный профессор Хьюстонского университета, США.

### **Бабинцев Валентин Павлович**

доктор философских наук, профессор, профессор кафедры социальных технологий и государственной службы НИУ «БелГУ».

### **Боженев Сергей Андреевич**

кандидат социологических наук, советник ректора по кадровому обеспечению БГТУ им. В.Г. Шухова, доцент кафедры социологии и управления БГТУ им. В.Г. Шухова.

### **Гладышев Александр Георгиевич**

доктор юридических наук, профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета при Правительстве РФ.

### **Данакин Николай Семенович**

доктор социологических наук, профессор кафедры социологии и управления, директор НИИ Синергетики БГТУ им. В.Г. Шухова.

### **Дергачева Елена Александровна**

доктор философских наук, профессор РАН, доцент ВАК по кафедре экономики, профессор кафедры «Отраслевая экономика» ФГБОУ ВО «Брянский государственный технический университет».

### **Дорошенко Юрий Анатольевич**

доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики и менеджмента БГТУ им. В.Г. Шухова.

### **Ильин Владимир Александрович**

член-корреспондент РАН, доктор экономических наук, профессор, научный руководитель ФГБУН «Вологодский научный центр Российской академии наук».

### **Колпина Лола Владимировна**

кандидат социологических наук, доцент (Израиль).

### **Лаврикова Юлия Георгиевна**

член-корреспондент РАН, доктор экономических наук, директор Института экономики Уральского научного центра РАН, г. Екатеринбург.

### **Мазилов Евгений Александрович**

кандидат экономических наук, заместитель директора по научной работе, руководитель обособленного подразделения Северо-Западный НИИ молочного и лугопастбищного хозяйства ФГБУН «Вологодский научный центр Российской академии наук».

### **Макаров Валерий Леонидович**

академик РАН, доктор физико-математических наук, профессор, научный руководитель Центрального экономико-математического института РАН.

### **Осадчая Галина Ивановна**

доктор социологических наук, профессор, ученый секретарь обособленного подразделения ИДИ Федерального научно-исследовательского социологического центра РАН.

### **Растворцева Светлана Николаевна**

доктор экономических наук, профессор департамента мировой экономики Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

### **Реутов Евгений Викторович**

кандидат социологических наук, доцент кафедры социальных технологий и государственной службы НИУ «БелГУ».

### **Тюриков Александр Георгиевич**

доктор социологических наук, профессор, руководитель Департамента социологии Финансового университета при Правительстве РФ.

### **Харченко Константин Владимирович**

#### **(ответственный секретарь редакционного совета)**

кандидат социологических наук, доцент, ведущий сотрудник Центра изучения регионов России Федерального научно-исследовательского социологического центра РАН, коммерческий директор Академии наук социальных технологий и местного самоуправления.

### **Шабунова Александра Анатольевна**

доктор экономических наук, доцент, директор ФГБУН «Вологодский научный центр Российской академии наук».

№1 (55)  
Март 2025

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ..... 2

**Председатель редакционного совета**

Патрушев В.И.,  
доктор социологических наук, профессор,  
академик РАЕН

**Редакция:**

Склярова Ю.А.,  
главный редактор  
Редакторы  
Костыря А.В.  
Савина А.И.

**Обложка:**

Саенко С.

**АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ:**

308002, Россия, г. Белгород,  
ул. Генерала Лебеда, д. 2,  
МАУ «ИМРСТ»  
тел. 8(4722) 233-008  
e-mail: journal@mauimrst.ru.

**УЧРЕДИТЕЛЬ:**

МАУ «Институт муниципального  
развития и социальных технологий»  
ISSN 2218 – 533X

**Свидетельство о регистрации СМИ**

**ПИ №ФС77-84288**

**от 08 декабря 2022 г.**

**Выдано Федеральной службой  
по надзору в сфере связи,  
информационных технологий  
и массовых коммуникаций.**

**Цена: бесплатно**

**ТЕХНОЛОГИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Акимов М.В.**

ПРИМЕНЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОРОДАХ АЗИИ ..... 3

**Лаврентьева А.Э.**

ПРИМЕНЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ ТАТАРСТАН  
(НА ПРИМЕРЕ ГОРОДОВ КАЗАНЬ И НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ) ..... 9

**Сафаров С.М.**

О РОЛИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ  
В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ .....13

**Кайбичева Е.И.**

ОПЫТ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
НА МЕСТНОМ УРОВНЕ: ОБЗОР ЛУЧШИХ ПРАКТИК В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ .....20

**СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ**

**Бондаренко А.А., Пчелинов-Образумов А.А.**

ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ КУЛЬТУРНОЙ ЖИЗНИ БЕЛГОРОДА В 1954 ГОДУ .....24

### **Уважаемые читатели!**

Представляем вам очередной номер научно-практического журнала «Управление городом: теория и практика», страницы которого заинтересуют людей, изучающих местное самоуправление и участвующих в нем. Он будет полезен всем: от обычного жителя до муниципального служащего.

Страницы данного номера посвящены таким вопросам как особенности проектного управления в городах Китая и Японии, что позволяет оценить их подходы к урбанистике как уникальные, но в то же время взаимодополняющие. На первый взгляд, контрасты между централизованными, масштабными программами Китая и японской ориентацией на локальные и устойчивые решения кажутся непреодолимыми. Однако именно в этих различиях скрывается потенциал для создания новых моделей управления; методы проектного управления как инструмента регионального развития на примере Республики Татарстан. Представленный опыт Татарстана может служить примером для реализации принципов проектного управления в других регионах Российской Федерации при реализации региональных программ развития; роль социального предпринимательства и общественного участия в достижении целей устойчивого развития муниципальных образований. На примере реализованного автором проекта предлагаются пути развития информационно-обучающей инфраструктуры, направленной на развитие у актива территориальных общественных самоуправлений компетенций в области управления развитием территории; исследование моделей поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций в России. Автором проанализированы существующие подходы, сделан вывод об отсутствии единого общепринятого «стандарта» работы и поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций. Более подробное внимание уделено характеристике муниципального опыта взаимодействия с социально ориентированными некоммерческими организациями ввиду разнородности самих муниципальных образований и специфике работы некоммерческого сектора на местном уровне. На примере Свердловской области рассмотрены лучшие муниципальные практики поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций.

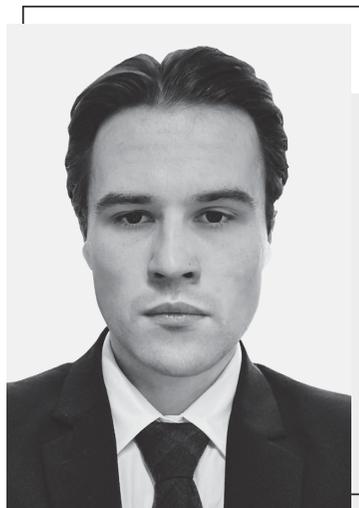
Для историков, краеведов и просто любителей родного края Белгородский областной архив подготовил материал о культурной жизни Белгорода после получения им статуса областного центра в 1954 году.

Надеемся, что публикуемые материалы заинтересуют вас с научной и практической точек зрения, ответят на важные вопросы, помогут критически разобрать анализируемую ситуацию.

**Приятного и полезного чтения!**

*С уважением, редакция журнала*

## ПРИМЕНЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОРОДАХ АЗИИ



**Акимов М.В.,**  
администратор IT-проектов,  
ООО «Цифровые технологии  
и платформы», Москва

В работе анализируются особенности проектного управления в городах Китая и Японии, что позволяет оценить их подходы к урбанистике как уникальные, но в то же время взаимодополняющие. На первый взгляд, контрасты между централизованными, масштабными программами Китая и японской ориентацией на локальные и устойчивые решения кажутся непреодолимыми. Однако именно в этих различиях скрывается потенциал для создания новых моделей управления. Важным аспектом исследования является критическая оценка эффективности применяемых механизмов и их адаптации в международной практике. Представляется, что изучение этих моделей способно дать ответы на многие вопросы современного городского развития.

**Ключевые слова:** проектное управление, урбанистика, Китай, Япония, устойчивое развитие, инфраструктура.

## APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT MECHANISMS IN ASIAN CITIES

**Akimov M.V.,**  
Project Administrator, Digital Technologies and Platforms LLC, Moscow

This paper examines the specific features of project management in Chinese and Japanese cities, highlighting their distinct yet complementary approaches to urban development. At first glance, the contrast between China's centralized, large-scale programs and Japan's focus on localized, sustainable solutions seems irreconcilable. However, it is within these differences that the potential for innovative management models emerges. A critical analysis of the efficiency of these mechanisms and their applicability to international practices forms a key aspect of the study. In the author's view, exploring these models offers valuable insights into the challenges of contemporary urban development.

**Keywords:** project management, urban development, China, Japan, sustainability, infrastructure.

Современные города Китая и Японии, будучи эпицентрами экономической и культурной активности, привлекают внимание исследователей по всему миру. Но что делает их уникальными? Вероятно, что не в последнюю очередь – способы, с помощью которых в этих городах осуществляется управление проектами. Если в Китае это масштабные государственные программы, охватывающие десятки городов, то Япония отличается своей приверженностью к локальным деталям и ориентированностью на долгосрочные результаты. В условиях глобализации и урбанизации изучение опыта этих стран становится не просто актуальным, а необходимым.

Следует отметить, что традиционные подходы к изучению механизмов проектного управления порой излишне формализованы. Они упускают важные детали, связанные с социокультурными особенностями, что приводит к обобщениям, не применимым на практике. Например, методология, разработанная для оценки экономической эффективности китайских проектов, совершенно не подходит для анализа японских. Это, безусловно, проблема, которую нельзя игнорировать.

Кроме того, значение темы усиливается на фоне необходимости поиска новых моделей устойчивого развития. Климатические вызовы и рост населения диктуют необходимость внедрения механизмов, которые будут учитывать не только экономические, но и экологические, социальные аспекты. Исследование опыта двух стран, представляющих столь контрастные подходы, способно предложить новые решения в этой области.

Цель настоящего исследования – выявить и проанализировать особенности применения механизмов проектного управления в городах Китая и Японии.

Анализ существующих исследований, посвященных применению механизмов проектного управления в городах Азии, представляет собой непростую задачу. Литература по теме, на первый взгляд, кажется избыточной, но при более детальном изучении обнаруживается явная нехватка работ, которые объединяют два ключевых аспекта: специфику урбанистики и методы проектного управления. Особенно это заметно в контексте Китая и Японии – стран, где подходы к планированию городов радикально различаются, несмотря на географическую близость.

Прежде всего, нельзя игнорировать тот факт, что сама концепция проектного управления (или, как его иногда называют, «проектного подхода») в урбанистике – относительно новая идея. Ее популяризация связана с глобальными экономическими и социальными вызовами: ускоренной урбанизацией, дефицитом ресурсов и необходимостью интеграции новых технологий. Китайская модель здесь представляет собой нечто совершенно уникальное. Многие исследователи отмечают ее масштабность, часто сопоставляя проектное управление в Китае с архитектурой мегаструктур – все огромное, детально просчитанное, но, как правило, несколько безликое. Китайские города, такие как Шэньчжэнь или Чунцин, становятся живым полигоном для апробации амбициозных проектов, реализуемых под жестким контролем государства. Впрочем, всегда ли это эффективно? Есть сомнения. Критики справедливо указывают, что такой подход часто игнорирует индивидуальные потребности жителей, превращая города в набор «коробок» без души [6].

В Японии же ситуация иная. Там проектное управление вписывается в контекст высокоразвитого общества с ограниченными ресурсами и строгой культурной регламентацией. Некоторые исследователи сравнивают японский подход с традиционной чайной церемонией: все продумано до мельчайших деталей, но масштаб проектов гораздо более скромный. Токио, Киото, Осака – каждый из этих городов уникален, но везде чувствуется акцент на гармонии, даже если речь идет о таких сложных системах, как управление транспортом или жильем. Пожалуй, именно здесь проектное управление демонстрирует свои лучшие стороны. Однако возникает вопрос: можно ли считать этот подход универсальным? Вероятно, нет. Японская модель слишком сильно зависит от культурных особенностей и высокого уровня самодисциплины.

Интересно, что некоторые исследователи пытаются найти сходства между Китаем и Японией. Например, в контексте реализации умных городов (smart cities). На первый взгляд, это перспективное направление, где обе страны активно работают. Но здесь же возникает противоречие: если Китай делает ставку на масштабное внедрение технологий, то Япония, напротив, концентрируется на интеграции уже существующих решений в повседневную жизнь. Это как сравнить строительство огромного торгового центра с обустройством маленького, но уютного магазина. В обоих случаях цель – удовлетворить потребности потребителя, но методы кардинально различны.

И, наконец, стоит упомянуть о недостатке теоретической базы. Многочисленные работы уделяют внимание конкретным кейсам, но редко анализируют их с точки зрения теории. Это создает впечатление, что проектное управление в урбанистике – это своего рода ремесло, где успех зависит скорее от интуиции и опыта, чем от строгого следования научным принципам. Возможно, это и так. Однако такая ситуация порождает критику: как можно оценить эффективность механизмов, если нет универсальных критериев? Это, пожалуй, один из самых сложных вопросов, который остается открытым.

Анализ нормативно-правовой базы проектного управления в России представляет собой, пожалуй, один из наиболее интересных и одновременно противоречивых аспектов данной темы. С одной стороны, Россия стремится внедрить современные подходы к управлению проектами, следуя глобальным тенденциям. С другой стороны, реализация этих инициатив сталкивается с рядом ограничений, связанных как с особенностями правового поля, так и с культурно-историческим контекстом страны. Здесь возникает главный вопрос: насколько существующая нормативная база способствует развитию проектного управления, а где она, напротив, становится тормозом?

Начнем с основ. Основным документом, определяющим правовые аспекты проектного управления в России, можно считать Федеральный закон №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [1]. Этот закон, принятый в 2014 г., заложил фундамент для внедрения проектного подхода в систему государственного управления. На первый взгляд, все выглядит логично: определяются цели, задачи, индикаторы эффективности – стандартный инструментарий проектного менеджера. Однако, если присмотреться внимательнее, становится очевидным, что закон ориентирован больше на формализацию процесса, чем на достижение реальных результатов. Почему так? Вероятно, это связано с желанием государства контролировать каждый этап реализации проектов. Но разве проектное управление – это только контроль?

Еще одним важным документом можно назвать методические рекомендации, разработанные Минэкономразвития [2]. Эти рекомендации касаются планирования и управления государственными программами и проектами. Здесь акцент сделан на внедрении так называемой «проектной культуры» в органы власти. Звучит красиво, но на практике это часто превращается в банальное выполнение формальных процедур. Например, необходимость составления множества отчетов и планов нередко отвлекает от самой сути проекта – его реализации. По сути, вместо того чтобы быть инструментом достижения целей, проектное управление становится еще одной бюрократической обязанностью.

Особый интерес вызывает внедрение проектного подхода на муниципальном уровне. Здесь основным инструментом стали программы комплексного развития территорий (ПКРТ), которые регулируются постановлением правительства. Эти программы предусматривают разработку проектов по улучшению городской инфраструктуры, строительству жилья, созданию общественных пространств. Идея сама по себе замечательная. Однако практика показывает, что далеко не все муниципалитеты обладают достаточной компетенцией для эффективного применения проектного управления. Например, в небольших городах зачастую отсутствуют специалисты, способные грамотно подготовить и реализовать проект. Более того, финансирование таких программ часто осуществляется по остаточному принципу, что сводит на нет все усилия по их реализации.

Интересно, что в последние годы Россия активно заимствует опыт зарубежных стран, в том числе Китая и Японии. Например, концепция национальных проектов, которая получила широкое распространение с 2018 г., явно вдохновлена китайскими инициативами. Однако возникает вопрос: насколько такой опыт применим в российских реалиях? Ведь нельзя просто взять модель, разработанную для другой страны, и механически перенести ее на российскую почву. Здесь можно провести аналогию с растением: даже если посадить его в плодородную почву, оно не вырастет, если климат неподходящий.

В контексте нормативно-правовой базы стоит также отметить слабую связь между стратегическим планированием и реальным выполнением проектов. Хотя Федеральный закон №172-ФЗ и призван интегрировать эти процессы, на практике они зачастую существуют параллельно. Стратегические документы разрабатываются в отрыве от реальности, а проекты реализуются без учета долгосрочных целей. Это, в свою очередь, порождает проблему «проектного мышления», когда краткосрочные задачи превалируют над стратегическими. Например, строительство нового моста может считаться успешным проектом, если он завершен в срок. Но соответствует ли этот мост долгосрочной стратегии развития региона? Об этом задумываются редко.

Критики действующей нормативной базы также отмечают, что она недостаточно учитывает человеческий фактор. Любой проект, будь то создание высокотехнологичного кластера или благоустройство дворов, реализуется людьми. Однако нормативные акты больше фокусируются на процедурах и регламентах, чем на мотивации участников. Например, нет ясных механизмов поощрения за успешную реализацию проектов, что снижает интерес исполнителей к достижению качественных результатов.

Еще одна проблема – недостаток гибкости. Проекты, особенно крупные, требуют адаптации к изменяющимся условиям. Но в России правовая система устроена так, что любые изменения в проекте требуют длительного согласования, что замедляет процесс. Это можно сравнить с управлением кораблем: если ветер изменился, паруса нужно переставить как можно быстрее. Но в российской системе приходится сначала получить разрешение капитана, затем его начальства, а потом еще и обсудить это на совете директоров.

Несмотря на все вышесказанное, нельзя отрицать, что Россия делает шаги в правильном направлении. В последние годы появляется все больше примеров успешных проектов, реализованных в рамках действующего законодательства. Например, проекты по развитию городской среды в крупных городах, таких как Москва и Казань, показывают, что при наличии политической воли и достаточного финансирования проектное управление может быть эффективным инструментом. Однако остается открытым вопрос: как сделать так, чтобы эти успехи не были исключением, а стали правилом?

Таким образом, анализ нормативно-правовой базы проектного управления в России показывает, что она обладает как сильными, так и слабыми сторонами. С одной стороны, законодательство создает основу для внедрения проектного подхода, с другой стороны, его чрезмерная формализация и недостаток гибкости ограничивают потенциал. Возможно, для достижения лучших результатов потребуется пересмотр самой философии проектного управления: от контроля к сотрудничеству, от формальностей к реальным действиям.

Говоря о проектном управлении в азиатских городах, нельзя обойти стороной тот факт, что Китай и Япония предлагают две ярко выраженные и в то же время противоположные модели его реализации. Эти страны, несмотря на близость географического положения, исторически и культурно сформировали совершенно разные подходы к управлению проектами. Однако именно благодаря этому их опыт представляет особую ценность для исследования.

Начнем с Китая. Проектное управление в китайских городах – это не просто инструмент, а мощный механизм, встроенный в общегосударственную стратегию. Здесь прослеживается сильное влияние централизованного подхода, когда ключевые инициативы иницируются и поддерживаются правительством. Ярким примером такого подхода можно считать реализацию концепции «умного города» (smart city). Возьмем, к примеру, город Ханчжоу. Этот мегаполис, ставший флагманом цифровой трансформации, использует систему City Brain, разработанную корпорацией Alibaba. Основная цель проекта – интеграция всех городских процессов через единый цифровой интерфейс: от регулирования дорожного движения до управления коммунальными услугами.

На первый взгляд, подобный подход кажется безупречным. Однако при более глубоком анализе возникают сомнения: насколько устойчивы такие проекты в долгосрочной перспективе? Например, проект City Brain в Ханчжоу демонстрирует отличные результаты в управлении транспортными потоками, но его масштабирование на другие города столкнулось с проблемами. Это связано как с различиями в инфраструктуре, так и с отсутствием стандартов, которые могли бы обеспечить единообразие при внедрении подобных технологий.

С другой стороны, стоит отметить и высокий уровень государственных инвестиций, который является одной из ключевых особенностей китайского подхода. Например, в рамках инициативы «Пояс и путь» Китай инвестирует в проекты не только внутри страны, но и за ее пределами. Однако здесь возникает другой вопрос: насколько это соответствует принципам устойчивого проектного управления? Ведь ресурсы, направляемые на такие масштабные инициативы, зачастую перераспределяются из других секторов, что может приводить к внутреннему дисбалансу.

Если Китай характеризуется масштабностью и скоростью реализации проектов, то японский подход, напротив, можно назвать тщательным и выверенным. Взять хотя бы программу по реконструкции районов после землетрясения в городе Кобе. Этот проект стал примером интеграции про-

ектного управления с социальным планированием. Основная идея заключалась не только в восстановлении разрушенной инфраструктуры, но и в создании более безопасной и комфортной среды для жизни [5].

Что делает японский подход особенно интересным, так это внимание к деталям. Проектирование инфраструктуры в Кобе велось с учетом сейсмических рисков, а также особенностей местного климата и ландшафта. Это позволило создать устойчивую к природным катаклизмам городскую среду. Более того, в процессе реализации проекта активно учитывалось мнение местных жителей. Такие механизмы, как общественные слушания и опросы, стали неотъемлемой частью проектного управления.

Однако здесь тоже не все однозначно. Один из ключевых недостатков японского подхода – это его высокая стоимость и продолжительность. В условиях, когда требуется быстрое реагирование, такая методология может быть неэффективной. Например, проекты, связанные с модернизацией транспортной системы в Токио, растягиваются на десятилетия, что нередко вызывает критику со стороны международных экспертов.

Интересно также сравнить китайский и японский подходы в контексте их влияния на экологию. В Китае проекты часто нацелены на краткосрочные экономические выгоды, что может приводить к негативным последствиям для окружающей среды. Например, быстрое строительство мегаполисов нередко сопровождается ухудшением качества воздуха и водных ресурсов. В то же время японская модель, ориентированная на устойчивое развитие, включает в себя такие элементы как зеленые зоны и энергоэффективные технологии.

Но и здесь можно найти определенные противоречия. С одной стороны, японские проекты действительно демонстрируют заботу о природе, с другой стороны, их реализация зачастую сопряжена с высокими затратами, что делает их недоступными для менее развитых стран. Таким образом, возникает дилемма: какой подход является более предпочтительным – экономически выгодный, но менее экологичный, или же экологически устойчивый, но дорогой?

Еще один важный аспект, который необходимо рассмотреть, – это роль частного сектора. В Китае, несмотря на высокую степень государственной поддержки, наблюдается активное участие крупных корпораций в реализации городских проектов. Это связано с тем, что такие компании как Huawei или Tencent видят в этих инициативах возможность для тестирования и внедрения своих технологий. В Японии же частный сектор играет более сдержанную роль, ограничиваясь в основном консалтинговыми услугами и технической поддержкой.

Анализ проектного управления в Китае и Японии показал, что, несмотря на очевидные различия, оба подхода обладают высокой степенью инновационности. Китай демонстрирует невероятные темпы реализации городских проектов, но иногда за счет компромиссов в области экологии и социальной интеграции. В то же время японская модель, нацеленная на устойчивость и детализацию, часто сталкивается с проблемами длительности и высоких затрат. Возникает ощущение, что идеального подхода не существует, хотя именно на стыке этих моделей может быть найден баланс.

При этом нельзя не признать, что каждый из рассмотренных подходов отражает специфику культуры и традиций страны. Китайский акцент на масштабах и технологическом превосходстве прекрасно вписывается в концепцию централизованного управления. А японская педантичность и внимание к локальным нуждам жителей показывают, как важно учитывать человеческий фактор в урбанистике.

Тем не менее остается открытым вопрос, возможно ли адаптировать эти модели для других стран. На наш взгляд, универсализация таких подходов представляется крайне сложной задачей. Ведь каждое государство сталкивается с уникальными вызовами, будь то ограниченные ресурсы или политическая нестабильность.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – 28 июня. – №26. – Ст. 3378.
2. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации: Приказ Минэкономразвития России от 17.08.2021 №500. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_394807](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_394807) (дата обращения: 21.11.2024).

3. Арбузова Т.А. Формирование концептуальной модели проектнопрограммного механизма управления развитием социально-экономической системы крупнейшего города // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12. – №2. – С. 847-862.
4. Беляева О.И., Ахатова А.Р. Проектное управление как инновационный инструмент реализации стратегии социально-экономического развития города // Управление инновациями: вызовы и возможности для отраслей и секторов экономики. – 2019. – С. 16-28.
5. Джунусова М. и др. Развитие устойчивой инфраструктуры в городах Центральной Азии // Central Asian Economic Review. – 2023. – №5. – С. 53-67.
6. Рычихина Н.С., Смирнова О.А. Проектное управление как важный инструмент управления развитием малых городов // Экономика и предпринимательство. – 2021. – №7. – С. 582-587.
7. Шулепов Е.Б., Задумкин К.А., Щербакова А.А. К вопросу использования проектного подхода в стратегическом управлении крупным городом // Проблемы развития территории. – 2020. – №2 (106). – С. 19-33.

## ПРИМЕНЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ ТАТАРСТАН (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДОВ КАЗАНЬ И НАБЕРЕЖНЫЕ ЧЕЛНЫ)



**Лаврентьева А.Э.,**  
администратор  
ООО «Философия.ИТ», Москва

В статье рассматриваются методы проектного управления как инструмента регионального развития на примере Республики Татарстан. Обоснованы преимущества проектного подхода, проанализированы примеры успешных кейсов в двух крупнейших городах Республики – Казани и Набережных Челнах. В рамках работы сделан вывод о значимости проектного управления как механизма устойчивого развития региона, а также инструмента повышения качества жизни населения. Представленный опыт Татарстана может служить примером для реализации принципов проектного управления в других регионах Российской Федерации при реализации региональных программ развития.

**Ключевые слова:** проектное управление, региональное развитие, государственно-частное партнерство, Республика Татарстан, Казань, Набережные Челны, инвестиции, инфраструктура, качество жизни.

### APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT MECHANISMS IN THE CITIES OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN: KAZAN AND NABEREZHNYE CHELNY

**Lavrenteva A.E.,**  
Administrator «Philosophy.IT», Moscow

The article discusses the methods of project management as a tool for the development of the region on the example of the Republic of Tatarstan. The article considers the advantages of the project approach, analyzes examples of successful cases in the two largest cities of the Republic – Kazan and Naberezhnye Chelny. Within the framework of the work, the conclusion is made about the importance of project management as a mechanism for sustainable development of the region, as well as a tool for improving the quality of life of the population. The presented experience of Tatarstan can serve as an example for the implementation of the principles of project management in other regions of the Russian Federation in the implementation of regional development programs.

**Keywords:** project management, regional development, public-private partnership, Republic of Tatarstan, Kazan, Naberezhnye Chelny, investments, infrastructure, quality of life.

Проектное управление представляет собой совокупность процессов, методов, инструментов и навыков, направленных на достижение конкретных целей в рамках ограничений по времени, бюджету и ресурсам. Методы проектного управления отличаются гибкостью, что позволяет им успешно интегрироваться в существующие организационные структуры и системы управления. Благодаря этому проектное управление становится универсальным инструментом, подходящим для реализации проектов в самых разных отраслях и направлениях [5].

Одним из ключевых преимуществ проектного подхода является оптимизация взаимодействия как на горизонтальном, так и на вертикальном уровнях внутри организационных структур. Это особенно важно для сложных структур, так как в традиционных системах управления часто наблюдается разрыв между подразделениями, работающими в разных направлениях. Проектное управление помогает устранить такие пробелы, обеспечивая слаженную работу всех команд.

Хотя проектное управление как подход существует в мире уже давно, в России оно начало активно развиваться сравнительно недавно. Первые шаги в этом направлении были сделаны еще в 2005 г., когда стартовали национальные проекты. Однако реальное применение проектных методов в сфере государственного управления началось только с 2010 г.

В настоящее время проектное управление активно внедряется в различных региональных проектах. Республика Татарстан является одним из флагманов в области проектного управления для улучшения городской среды, территориального развития и повышения качества жизни граждан.

На уровне регионов проектное управление активно используется в программах благоустройства территорий. Регионы также внедряют проектные подходы при строительстве объектов образования, здравоохранения и спорта. Проектное управление широко применяется для привлечения инвестиций и реализации крупных инфраструктурных инициатив в формате государственно-частного партнерства (далее — ГЧП). Проектное управление на уровне регионов выступает универсальным инструментом, позволяющим решать задачи стратегического и оперативного характера, интегрируя ресурсы и усилия большого количества участников.

Его применение способствует устойчивому развитию регионов и повышению качества жизни населения.

Республика Татарстан представляет собой одно из наиболее перспективных и динамично развивающихся регионов России. Ее уникальное географическое положение на пересечении важных транспортных путей, высокий уровень промышленного и технологического потенциала, а также благоприятный инвестиционный климат делают Татарстан привлекательной площадкой для реализации масштабных проектов. Регион стабильно занимает ведущие позиции в рейтингах социально-экономического развития субъектов РФ благодаря эффективной государственной политике, активному внедрению инноваций и прогрессивным подходам в управлении. Выбор Татарстана в качестве объекта анализа обусловлен его опытом использования методов проектного управления для решения комплексных задач.

В Республике Татарстан проектное управление зачастую реализуется в рамках ГЧП. Татарстан имеет большой опыт в реализации ГЧП-проектов, в частности в Республике Татарстан раньше других субъектов РФ были утверждены механизмы его правового регулирования [7].

Республика Татарстан активно внедряет проектное управление для модернизации инфраструктуры, развития городской среды и реализации крупных мероприятий. Проектное управление получило наибольшее развитие в двух крупнейших городах республики: в Казани и Набережных Челнах.

В 2013 г. Казань стала площадкой проведения XXVII Всемирной летней Универсиады, что потребовало масштабной подготовки и строительства объектов спортивной и городской инфраструктуры. В рамках подготовки к Универсиаде было возведено более 30 спортивных объектов, включая Дворец водных видов спорта и стадион «Казань Арена». Кроме того, была модернизирована транспортная инфраструктура города: построены новые дорожные развязки, обновлены улицы и введены в эксплуатацию новые станции метро [8].

В рамках Универсиады-2013 проектное управление обеспечило интеграцию всех участников процесса: строительных компаний, подрядчиков, муниципальных и федеральных органов власти, а также международных спортивных организаций, что позволило своевременно выявлять и устра-

нять проблемы, связанные с логистикой, строительными работами и бюджетированием. Основной акцент был сделан на эффективное планирование с четким определением задач и сроков. Проектный подход включал распределение ресурсов, создание временных проектных команд для координации работы по отдельным направлениям, таким как строительство спортивных объектов, транспортная инфраструктура и развитие гостиничного сектора. Использование инструментов управления рисками позволило минимизировать задержки и перерасход средств. Контроль за выполнением задач обеспечивался через регулярные отчеты и адаптацию планов и сроков в случае необходимости.

Применение проектного управления позволило обеспечить своевременное и качественное выполнение всех этапов подготовки, что способствовало успешному проведению мероприятия и повышению международного имиджа города.

В Набережных Челнах реализуется ряд проектов ГЧП, направленных на развитие городской инфраструктуры и улучшение качества жизни населения. Один из ярких примеров – строительство спортивно-оздоровительного комплекса, соглашение о котором было подписано в апреле 2018 г. Объем инвестиций в этот проект составил 395,2 млн руб. Этот проект стал одним из первых, реализованных в рамках федерального закона о ГЧП, принятого в 2015 г. [1]. Его успешная реализация продемонстрировала эффективность механизма ГЧП для привлечения частных инвестиций в развитие социальной инфраструктуры города.

Кроме того, Республика Татарстан активно использует механизм ГЧП для реализации различных инвестиционных проектов, включая строительство объектов здравоохранения, образования и транспортной инфраструктуры [4]. В Набережных Челнах такие проекты способствуют комплексному развитию городской среды и повышению качества жизни населения.

Следующим масштабным проектом ГЧП будет строительство в Набережных Челнах одноименного физкультурно-оздоровительного комплекса. Такое постановление подписал мэр города Наиль Гамбарович Магдеев. Согласно документу, утверждено строительство двухэтажного здания с пропускной способностью в 2 000 чел. в день. Площадь объекта составит почти 9 000 м<sup>2</sup>, рядом будет парковка на 200 машино-мест. В здании предполагается размещение фитнес-клуба, универсальных залов, открытых и закрытых термальных комплексов, зоны SPA и кафе. Объект займет почти 25 000 м<sup>2</sup> земли.

Таким образом, опыт Казани и Набережных Челнов в реализации крупных проектов с использованием проектного управления демонстрирует его эффективность в достижении стратегических целей регионального развития. Эти примеры могут служить моделью для других регионов, стремящихся к устойчивому развитию и повышению качества жизни населения.

Применение механизмов проектного управления в Казани и Набережных Челнах позволило достичь значительных результатов в развитии как городской, так и региональной среды, а также модернизации инфраструктуры и повышении качества жизни населения. Проектное управление обеспечивает комплексный подход к решению имеющихся задач, а также позволяет наиболее эффективно использовать привлекаемые инвестиции. Опыт Республики Татарстан может быть полезен для других регионов России в рамках реализации программ развития различных уронеи.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 13 июля 2015 №224. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_182660/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/) (дата обращения: 08.12.2024).

2. Андреева Е.С., Дырдонова А.Н., Фомин Н.Ю. Инструменты государственно-частного партнерства в развитии инфраструктуры регионов РФ (на примере Республики Татарстан) // *Russian Journal of Economics and Law*. – 2018. – №2 (дата обращения: 08.12.2024).

3. Ваславская И.Ю., Ахмадишина Р.Н. Успешные проекты ГЧП // *Экономика и социум*. – 2017. – №6 (37). – С. 392-396.

4. Государственно-частное партнерство // *Invest Tatarstan*. – Режим доступа: [https://invest.tatarstan.ru/ru/guide/public-private-partnership/?utm\\_source=chatgpt.com](https://invest.tatarstan.ru/ru/guide/public-private-partnership/?utm_source=chatgpt.com) (дата обращения: 08.12.2024).

5. Зверева Д.А., Колесниченко Е.А. Применение проектного управления в Российской Федерации // Ученые записки Тамбовского отделения РoСМУ. – 2020. – №20. – С. 169-173.
6. Мэр утвердил соглашение о строительстве комплекса «Клеверспорт-Кольцо» // chelny-biz.ru. – Режим доступа: <https://chelny-biz.ru/news/633924/> (дата обращения: 08.12.2024).
7. Роднянский Д.В., Валеева Г.Ф. Опыт реализации механизма государственно-частного партнерства в Республике Татарстан // Государственно-частное партнерство. – 2017. – №1. – С. 67-72.
8. XXVII Всемирная летняя универсиада 2013 // Дирекция спортивных и социальных проектов. – Режим доступа: <https://dspkazan.com/projects/summeruniversiade2013-2/> (дата обращения: 08.12.2024).

## О РОЛИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ



**Сафаров С.М.,**

кандидат экономических наук,  
генеральный директор  
НП «Национальная Гильдия  
Профессиональных Консультантов»,  
научный сотрудник Института  
управленческих исследований  
и консалтинга Финансового  
университета при Правительстве РФ

В статье анализируется роль социального предпринимательства и общественного участия в достижении целей устойчивого развития муниципальных образований. Социальные предприятия вносят прямой вклад в достижение заявляемых целей. Вклад добровольческих структур носит опосредованный характер.

На примере реализованного проекта автором предлагаются пути развития информационно-образовательной инфраструктуры, направленной на развитие у актива территориальных общественных самоуправлений компетенций в области управления развитием территории.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство, территориальное общественное самоуправление, добровольчество, стратегическое развитие.

## ON THE ROLE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND PUBLIC PARTICIPATION IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF MUNICIPALITIES

**Safarov S.M.,**

Candidate of Economic Sciences, General Director of NP «National Guild of Professional Consultants» Researcher at the Institute of Management Research and Consulting at the Financial University under the Government of the Russian Federation

The article analyzes the role of social entrepreneurship and public participation in achieving the goals of sustainable development of municipalities. Social enterprises make a direct contribution to achieving the stated goals. The contribution of volunteer structures is indirect. Using the example of the implemented project, the author suggests ways to develop an information and training infrastructure aimed at developing the competencies of the asset of territorial public governments in the field of territorial development management.

**Keywords:** social entrepreneurship, territorial public self-government, volunteerism, strategic development.

Качество разработки и реализации стратегии социально-экономического развития муниципальных образований во многом зависит от того, какую роль отводят себе в процессе стратегического планирования ключевые субъекты развития территории (стейхолдеры). Планируют ли данные структуры только принимать участие в определении основных направлений развития территории или же готовы вносить определенный вклад в реализацию запланированных мероприятий с учетом имеющихся возможностей?

В этой связи представляется целесообразным проанализировать роль ключевых субъектов процесса стратегического планирования в системе управления стратегическим развитием муниципального образования. К таковым, помимо органов местного самоуправления (инициатор разработки документа), относятся бизнес-сообщество, инновационное сообщество, а также население территории, выражающее свою стратегическую позицию через органы территориального общественного самоуправления, общественные организации, а также посредством участия в выборах и референдумах [3].

Акцент при этом будет сделан на роль общественного участия в обеспечении достижения целей стратегического развития территории. Роль бизнес-структур в качестве драйвера устойчивого развития будет рассмотрена в той части, которая способствует раскрытию потенциала общественного сектора и обеспечивает вклад данных структур в решение задач социально-экономического развития территории муниципального образования.

Роль общественных организаций в стратегическом развитии муниципальных территорий двоякая. С одной стороны, данные структуры в качестве представителей интересов населения по месту жительства могут быть вовлечены в процессы принятия управленческих решений в области стратегического планирования. Однако практика свидетельствует о том, что органы власти не полностью задействуют данный ресурс при разработке соответствующих документов. Это объясняется тем, что руководители общественных структур часто не имеют необходимой квалификации для подключения к процедурам стратегического планирования. При этом складывающаяся практика вовлечения данных организаций в процедуры общественных слушаний по вопросам, касающимся ключевых направлений развития территории (либо ее части) муниципального образования [4] также не способствует полному раскрытию общественными структурами своего потенциала в качестве субъекта стратегического планирования.

Тем не менее позитивная практика вовлечения населения в процесс разработки муниципальных стратегий прослеживается. Об этом свидетельствует факт конкурсов, проводимых в рамках ежегодного форума стратегов в Санкт-Петербурге: одним из критериев оценки разработанных стратегий является вовлеченность общественности в процесс разработки документа.

С другой стороны, общественные структуры могут не только инициировать изменения на территории, но и осуществлять вклад в реализацию предлагаемых решений.

Иницилируемые проекты при этом могут быть реализованы либо на принципах экономической целесообразности (социальное предпринимательство), либо на принципах добровольчества. Далее рассмотрим эти два типа инициатив.

Социальное предпринимательство является естественным направлением деятельности для организаций, представляющих интересы граждан по месту жительства (территориальные общины – ТОС, местные сообщества), вследствие близости миссии социального предпринимательства и данных структур – содействие повышению качества жизни населения конкретной территории в результате решения либо смягчения социальных проблем.

На территории местных сообществ сконцентрирован потенциал – люди, финансы, капитал, позволяющий рассматривать данные структуры в качестве центров социальных инноваций. Они способны решать ряд социальных проблем территории, за решение которых в силу ряда факторов не берутся ни органы власти, ни бизнес-структуры. Например, социальные предприниматели способны смягчить

проблему нехватки мест в образовательных организациях (создание частных детских садов, развивающих центров) или создать службу оказания социально-медицинских услуг на дому (при этом решается проблема с недостатком среднего медицинского персонала в учреждениях здравоохранения, дефицитом койко-мест).

Сфера социального предпринимательства не относится к драйверам развития муниципальной экономики. Это, скорее, ресурс, позволяющий внести вклад в обеспечение условий для воспроизводства человеческого капитала на конкретной территории. Достигается это за счет создания новых рабочих мест в сфере малого предпринимательства, развития социальной инфраструктуры, обеспечения работой людей, находящихся в непростой жизненной ситуации. Кроме того, социальное предпринимательство является стабилизатором, позволяющим сгладить рост уровня социальной напряженности в период кризиса в результате появления у социально уязвимых слоев населения дополнительного источника дохода.

Отдельно необходимо отметить роль волонтеров и добровольческих структур в стратегическом развитии муниципальных образований. Вклад вышеуказанных представителей общественности в достижение целей развития территории носит не прямой, а опосредованный характер вследствие того, что добровольцы взаимодействуют не с муниципальным образованием как с заказчиком, а с организациями (некоммерческими структурами, социальными предприятиями, корпорациями). А уже результаты деятельности последних могут быть оценены в виде вклада в достижение целей социально-экономического развития территории муниципального образования.

В этой связи интерес представляет опыт социальных предприятий и корпораций в области вовлечения добровольцев в реализацию своих проектов.

Социальные предприятия в результате привлечения волонтеров повышают свою устойчивость за счет экономии фонда заработной платы, а также снятия кадрового голода по итогам приема на постоянную работу волонтеров, уже имеющих опыт работы в данной сфере и разделяющих ценности организации. Результатом повышения устойчивости являются более эффективная работа данных предприятий и, как следствие, более весомый вклад в достижение целей социально-экономического развития территории.

В свою очередь, результатом вовлечения корпорациями своих сотрудников в реализацию локальных проектов развития территории является развитие на местном уровне сети социальных предприятий, так как свои же сотрудники открывают новые микропредприятия в сфере социального предпринимательства. Кроме того, результатом объединения усилий корпораций и органов местного самоуправления становится решение ряда социальных проблем территории, которым в силу различных причин ранее не уделялось достаточно внимания.

Как видно из вышеизложенного, роль социального предпринимательства и общественного участия в стратегическом развитии муниципальных образований заключается в реализации возможностей для обеспечения воспроизводства человеческого капитала в границах отдельно взятой территории.

Тем не менее имеющийся у общественных структур потенциал используется не полностью, вследствие чего они не могут в полной мере реализовать свою миссию в качестве субъекта стратегического планирования. Для обеспечения возможности местным сообществам принимать активное участие в решении вопросов развития территории проживания на местном уровне необходимо наличие информационно-обучающей инфраструктуры, помогающей развивать компетенции в области управления развитием территории.

Элементами такой инфраструктуры являются:

- волонтерские структуры, социальные предприятия и корпорации, занимающиеся обучением добровольцев для участия в различных проектах, имеющих социально-экономическую значимость для муниципального образования;
- органы местного самоуправления, проводящие обучение руководителей и актива территориальных общественных самоуправлений;
- ресурсные центры НКО;
- государственные и негосударственные образовательные учреждения и образовательные организации, реализующие образовательные программы в интересах местных сообществ.

Оценивая уровень эффективности информационно-обучающей инфраструктуры на местах, необходимо отметить следующее.

Обучением добровольцев занимаются непосредственно волонтерские организации (основы волонтерской деятельности, специализированные программы помощи людям в определенной ситуации). Кроме того, на базе корпораций волонтеры (сотрудники этих организаций) проходят полноценное обучение в области управления проектами. После этого они при тесном взаимодействии с органами местного самоуправления принимают участие в реализации различных волонтерских проектов, а также могут создавать собственные социальные предприятия, внося тем самым определенный вклад в решение задач социально-экономического развития территории.

В этом плане применяемый инструментарий в области подготовки волонтеров представляется адекватным текущей ситуации. С одной стороны, волонтерские организации обучают людей действиям в конкретных сложных ситуациях, что может относительно быстро принести результат для территории муниципального образования. Например, результатом помощи волонтеров является сохранение здоровья наиболее уязвимых групп населения в период эпидемии, что в дальнейшем отразится на численности жителей, численности рабочей силы, объеме валового городского продукта.

С другой стороны, результаты комплексного обучения корпоративных волонтеров (например, в области управления проектами) могут проявиться в появлении долгосрочных волонтерских проектов, создании новых социальных предприятий, что отразится на уровне социально-экономического развития территории и качестве жизни населения в долгосрочной перспективе.

Что касается системы подготовки управленческих кадров для общественных структур в сфере территориального общественного самоуправления, то ситуация здесь следующая.

Действующая в настоящее время на местном уровне информационно-обучающая инфраструктура не способствует развитию у руководителей и актива местных сообществ компетенций в области менеджмента. Специалисты муниципальных администраций обычно помогают создавать территориальные общины, однако практически никто не учит развивать данные организации. Обучение при этом проводится в рамках текущей работы, не требующей выделения отдельных средств из бюджета. Даже если обучающие мероприятия за счет средств бюджета субъекта РФ и проводятся, то проводятся они нерегулярно и не приводят к долгосрочному социально-экономическому эффекту.

Обучение активистов территориальных общин осуществляется также на базе государственных вузов (в рамках направления подготовки «государственное и муниципальное управление»), негосударственных (коммерческих и некоммерческих) организаций, а также некоммерческих профильных организаций. В качестве примера можно привести Ассоциацию территориальных общественных самоуправлений «Лига ТОС», Общенациональную ассамблею территориального общественного самоуправления (ОАТОС). Однако обучение в данных организациях осуществляется на возмездной основе, что не позволяет большинству ТОСов посещать данные курсы.

В свою очередь, условно бесплатные курсы проводятся по результатам выигрыша в грантовых конкурсах, что негативным образом сказывается на эффекте от проведения последних.

Кроме того, ресурсные центры НКО проводят обучение в интересах всех некоммерческих структур. При этом реализуемые образовательные программы не учитывают особенности территориальных общин в качестве субъекта стратегического планирования. На базе ресурсных центров НКО проводится обучение по подготовке заявок на получение грантов, особенностям подготовки отчетности для надзорных органов, фандрайзингу. Но нет образовательных программ в области маркетинга, менеджмента, права, управления персоналом, что крайне необходимо руководителям местных сообществ, которые планируют системно развивать свои организации с учетом развития муниципального образования в целом.

Применяемый в настоящее время инструментарий в области подготовки управленческих кадров в сфере территориального общественного самоуправления представляется недостаточно эффективным. Реализуемые в настоящее время программы не позволяют слушателям приобрести и развивать компетенции в области управления развитием территории применительно к масштабу и особенностям территориальных общин. Данная ситуация приводит к тому, что руководители данных организаций не связывают результаты деятельности территориальных общественных самоуправлений с достижением целей социально-экономического развития территории. Как следствие, у них не возникает интереса к инициативам органов власти по вовлечению населения в решение задач местного значения.

На практике это проявляется в том, что ТОСы реализуют преимущественно типовые проекты, связанные с благоустройством территории и проведением праздников, а также оказывают помощь

органам власти в ходе проведения предвыборных кампаний. Почти незадействованным остается предпринимательский потенциал данных организаций. Хозяйственная деятельность осуществляется в результате реализации проектов, профинансированных из внешних источников. Самостоятельный постоянный источник дохода не формируется. Статистически это проявляется в сокращении доли органов территориального общественного самоуправления, зарегистрированных в статусе юридического лица (по отношению к общему количеству данных организаций). Значение данного показателя уменьшилось с 9% в 2016 г. до 6,7% в 2022 г. [1].

А традиционно высокая в России дистанция между органами власти и населением приводит к тому, что участие жителей в общественных слушаниях по вопросам развития территории муниципального образования или его части зачастую носит формальный характер. В силу жестких временных факторов, отведенных на разработку и утверждение документов, работать приходится с уже подготовленными документами, когда внести значимые правки в них уже не представляется возможным. Органы власти при этом готовы обсудить и принять только мелкие правки, которые на общем содержании документа никак не отражаются.

В целях развития потенциала общественных структур, представляющих интересы населения по месту жительства, в качестве субъекта стратегического планирования на муниципальном уровне становится реализация комплекса мер, направленных на развитие необходимых компетенций в области управления развитием территории.

В этой связи интерес представляет опыт реализации Ассоциацией территориальных общественных самоуправлений «Лига ТОС» в 2020 г. образовательного проекта «Народный университет повышения эффективности деятельности ТОС», профинансированного из средств Фонда президентских грантов. В проекте приняли участие руководители и активисты ТОС из Хабаровска, Перми и Москвы, а также сотрудники органов местного самоуправления, работающие с данными организациями.

В ходе курса слушателям были прочитаны лекции по следующим темам:

- глобальные цели устойчивого развития (ЦУР); роль ТОС в достижении ЦУР;
- роль и место ТОС в системе управления стратегическим развитием муниципального образования;
- современные инструменты управления развитием территориальных общин: социальный маркетинг, социальное предпринимательство; инициативное бюджетирование;
- коммуникации с внешней и внутренней средой.

Помимо лекций со слушателями были проведены и практические занятия, в ходе которых были отработаны навыки проведения SWOT-анализа территории ТОС; определены возможные направления развития предпринимательских проектов; определены направления взаимодействия с внешней и внутренней средой территориальных общин.

Особенностью данного курса является его предметность. Он в большей степени, по сравнению с иными курсами, ориентирован на целевую аудиторию и учитывает особенности территориальных общин в качестве одного из ключевых субъектов управления стратегическим развитием муниципального образования. В результате обучения слушатели:

- более четко осознают роль своих организаций в достижении ЦУР с учетом их преломления на региональном и муниципальном уровнях;
- более четко осознают роль территориальных общин в системе управления стратегическим развитием муниципального образования;
- осваивают актуальные инструменты управления развитием своих организаций, помогающие развиваться не только посредством привлечения внешнего финансирования (грантовых конкурсов, фандрайзинга), но и за счет генерирования собственного источника дохода (социального предпринимательства);
- четко позиционируют роль своих организаций в решении задач развития территории.

Последнее достигается включением в образовательную программу темы «Маркетинг в системе территориального общественного самоуправления». По сути, это маркетинг территории применительно к организации с масштабом деятельности территориальной общины.

В результате изучения данной темы у целевой аудитории появляется понимание того, что на территории общины проживают индивидуумы и группы населения, обладающие различными потребностями и интересами, и задачи развития территории необходимо решать с учетом учета интересов всех ключевых сторон.

Также появляется понимание того, какого результата ждут жители от взаимодействия с территориальной общиной, что можно предложить жителям в качестве «некоммерческого продукта» и как его продвигать. Продуктом в данном случае является «желаемое поведение». В соответствии с этим организуется текущая деятельность ТОС, выстраиваются каналы взаимодействия с жителями, а также с организациями социальной инфраструктуры, бизнес-структурами и органами власти, функционирующими в границах конкретной территории.

Кроме того, одним из пунктов данной темы является оценка потребностей органов местного самоуправления и территориальных общественных самоуправлений. Оба вышеуказанных субъекта стратегического планирования решают одну и ту же задачу – развитие определенной части муниципального образования. В результате проведенного анализа появляется возможность определения маркетинговых инструментов для повышения эффективности работы вышеуказанных организаций в части преобразования среды проживания.

По мнению участников проекта, председателей территориальных общин и специалистов органов местного самоуправления, особенностью данного курса является его практикоориентированность. В нем присутствуют темы, освоение которых может помочь председателям ТОС не только вести текущую деятельность, но и развивать свои организации (включая предпринимательскую деятельность), соотносить направления развития с целями развития муниципального образования в целом.

Подводя итог вышеизложенному, необходимо отметить следующее. Общественные структуры, отражающие интересы населения по месту жительства, являются ключевыми субъектами стратегического планирования наряду с органами власти и представителями бизнес-сообщества.

Роль указанных структур в стратегическом развитии муниципальных образований определяется созданием условий и реализацией возможностей для воспроизводства социального капитала на территории.

Задействование ресурса социального предпринимательства позволяет территориальным общинам не только принимать участие в принятии решений в области социально-экономического развития территории, но и вносить свой вклад в решение поставленных задач в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Результатом осуществления данными организациями социально ориентированной предпринимательской деятельности является сохранение и развитие на территории муниципального образования социальной инфраструктуры, что способствует сохранению в нем жителей и оказывает влияние на достижение целей социально-экономического развития.

В свою очередь, задействование ресурса волонтерства позволяет обеспечить решение текущих задач развития территории муниципального образования, что окажет опосредованное влияние на достижение целей социально-экономического развития в долгосрочном периоде.

Для наиболее полного задействования имеющегося потенциала самоорганизации граждан по месту жительства на муниципальном уровне необходимо дальнейшее развитие информационно-обучающей инфраструктуры в части формирования у представителей целевой аудитории необходимых компетенций в области управления развитием территории. Для этого необходимо создание для активистов и руководителей территориальных общин образовательных программ, включающих в себя предметную подготовку в области управления развитием территории применительно к особенностям территориальной общины по таким направлениям как менеджмент, маркетинг территорий, управление проектами и т.д.

Реализация данных программ в области повышения квалификации с различным наполнением позволит председателям ТОС освоить компетенции в области управления развитием территории, принимать более активное участие в решении задач местного значения, более эффективно развивать свои организации.

А органы местного самоуправления повысят эффективность принимаемых управленческих решений за счет учета интересов всех заинтересованных сторон, а также оптимизации бюджетных расходов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Стратегия развития территориального общественного самоуправления в Российской Федерации до 2030 года (проект). – Режим доступа: <http://www.komitet4.km.duma.gov.ru/Novosti-Komiteta/item/24669335/> (дата обращения: 17.08.2024).

- 
2. Сайт Фонда президентских грантов. – Режим доступа: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/application/item?id=f630a35c-25e8-4c76-99e6-f0369465fed3> (дата обращения: 17.08.2024).
  3. Марача В.Г. Региональное стратегирование как метод повышения эффективности государственного управления региональным развитием в Российской Федерации // Труды ИСА РАН. – 2008. – Т. 34. – С. 179-214.
  4. Красникова Т.С., Марача В.Г. Проблемы вовлечения общественности в процесс стратегического планирования // Региональная экономика. Юг России. – 2018. – №1 (19). – С. 101-109. – Режим доступа: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2018.1.9> (дата обращения: 16.08.2024.).
  5. Территория ТОС / Сайт еженедельника «Частный интерес». – Режим доступа: <https://chaint.ru/news/79/57415/> (дата обращения: 18.08.2024).

## ОПЫТ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ: ОБЗОР ЛУЧШИХ ПРАКТИК В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ



**Кайбичева Е.И.,**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры региональной,  
муниципальной экономики  
и управления ФГБОУ ВО «Уральский  
государственный экономический  
университет»

Статья посвящена исследованию моделей поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций (далее – СОНКО) в России. Автором проанализированы существующие подходы, сделан вывод об отсутствии единого общепринятого «стандарта» работы и поддержки СОНКО. Более подробное внимание уделено характеристике муниципального опыта взаимодействия с СОНКО ввиду разнородности самих муниципальных образований и специфике работы некоммерческого сектора на местном уровне. На примере Свердловской области рассмотрены лучшие муниципальные практики поддержки СОНКО

**Ключевые слова:** некоммерческие организации, СОНКО, регион, муниципальное образование, поддержка СОНКО.

## SUPPORTING SOCIALLY ORIENTED NON-PROFIT ORGANIZATIONS AT THE LOCAL LEVEL: A REVIEW OF BEST PRACTICES IN THE SVERDLOVSK REGION

**Kaibicheva E.I.,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Regional, Municipal Economics and Management, Ural State University of Economics

The article is devoted to the study of models of support for socially oriented non-profit organizations (hereinafter referred to as SONPO) in Russia. The author analyzes existing approaches and concludes that there is no single generally accepted "standard" for the work and support of SONPO. More detailed attention

is paid to the characteristics of municipal experience of interaction with SONPO due to the heterogeneity of the municipalities themselves and the specifics of the work of the non-profit sector at the local level. Using the example of the Sverdlovsk region, the best municipal practices of supporting SONPO are considered.

**Keywords:** non-profit organizations, NPO, region, municipality, support for NPO.

В условиях изменения экономической реальности, перехода к новому экономическому и технологическому укладу большое значение приобретают новые форматы деятельности, основанные не столько на экономическом, сколько на нематериальном стимулировании граждан и общества. Одним из примеров такой работы является деятельность социально ориентированных некоммерческих организаций (далее – СОНКО), охватывающая различные сферы – от социального обслуживания граждан до патриотического воспитания и охраны окружающей среды. Востребованность работы некоммерческого сектора не вызывает сомнений. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, получателями благотворительной помощи со стороны СОНКО в 2022 г. стали 2,2 млн человек [6]<sup>1</sup>. При этом представители некоммерческого сектора утверждают, что залогом их эффективной работы, направленной на благо общества, остается поддержка со стороны органов власти различных уровней.

На федеральном уровне выстроена система, основанная на сочетании работы двух фондов – Фонда президентских грантов и Фонда культурных инициатив, которые ежегодно проводят конкурсы и предоставляют финансовую поддержку победившим проектам. Кроме того, ряд министерств и ведомств также распределяют бюджетные субсидии среди СОНКО. Координатором работы органов власти выступает Министерство экономического развития Российской Федерации.

На региональном уровне наблюдается большее разнообразие. Изучение опыта субъектов Российской Федерации позволяет укрупненно выделить три схемы.

– Оказание поддержки через единого грантооператора. При этом в качестве такого грантооператора может выступать региональное министерство, учрежденная регионом некоммерческая организация или некоммерческая организация из числа действующих на территории.

– Оказание поддержки различными региональными министерствами по профилю их деятельности. В этом случае каждое из ведомств самостоятельно проводит конкурсные процедуры и распределяет бюджетные средства среди СОНКО.

– Сочетание деятельности грантооператора и предоставления поддержки региональными министерствами.

Каждая из представленных выше моделей имеет свои достоинства и недостатки (см. подробнее [7]). Не останавливаясь на их подробной характеристике, отметим, что наличие разных моделей свидетельствует о том, что в практике государственного управления пока не выработано единых подходов к предоставлению поддержки СОНКО.

Наиболее интересен, по нашему мнению, в этом отношении муниципальный опыт. Рассмотрим в качестве примера опыт работы муниципальных образований Свердловской области. Остановимся на характеристике муниципалитетов, которые вошли в число лидеров рейтинга муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области, по реализации механизмов поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций [1] по итогам 2023 г.: Новоуральского городского округа, городского округа Красноуральск и муниципального округа город Нижний Тагил.

Новоуральский городской округ отличается наибольшими объемами средств, выделяемых на поддержку некоммерческого сектора. Действующий порядок предоставления субсидий предусматривает выделение бюджетных средств на реализацию проектов по 11 направлениям. При этом предоставленные средства могут быть использованы только на расходы, непосредственно связанные с реализацией проекта (оплата труда, приобретение товаров, работ, услуг, арендные платежи и т.д.) [2]. С 2018 г. в муниципалитете проводится работа по информированию СОНКО о возможности получения бюджетных средств посредством участия в конкурсном отборе, проводимом местной администрацией, осуществляется консультирование для руководителей и бухгалтеров СОНКО по оформлению конкурсных заявок, сопровождение в процессе реализации проектов и подготовке отчетности [8]. Стоит

<sup>1</sup> Данные за 2023-2024 гг. на момент подготовки статьи не опубликованы.

отметить, что в администрации Новоуральска определено конкретное подразделение, которое осуществляет сопровождение СОНКО (в 2025 г. – Комитет по делам молодежи, семьи, спорта и социальным программам администрации Новоуральского городского округа).

Изучение официального сайта местной администрации также позволяет говорить об активной информационной поддержке. На ресурсе размещены отчеты о деятельности ряда СОНКО, ведется перечень НКО, которые работают на территории городского округа.

Особенностью Новоуральского городского округа является привлечение населения и предприятий к развитию территории. На протяжении ряда лет в Новоуральске при поддержке АО «ТВЭЛ» проходит форум гражданских инициатив «Радиус доверия». Информация о мероприятии также освещается на городских информационных ресурсах, в том числе в социальных сетях. Результатом проведения форума «стало появление в городе таких благоустроенных объектов как Аллея Молодежи, "Тропа здоровья" на улице Дудина, велодорожка на территории школы №57» [5].

Примером сотрудничества с некоммерческими организациями можно назвать взаимодействие с автономной некоммерческой организацией социальной помощи инвалидам и людям с особенностями в развитии «Особые люди». Новоуральский городской округ одним из первых в области в январе 2022 г. заключил соглашение об информационном взаимодействии с данной организацией [4].

Отдельно стоит отметить работу ресурсного центра на территории городского округа. Ресурсный центр поддержки общественных инициатив «продвижение» проводит работу по информированию СОНКО о грантовых конкурсах, консультации по вопросам социального проектирования, обучающие мероприятия по социальному проектированию.

На территории городского округа Красноуральск СОНКО также получают различные виды поддержки. Перечень организаций, которым будут предоставлены субсидии, утверждается местной администрацией [3].

Отдельно стоит отметить, что на базе МКУ «Управление культуры и молодежной политики городского округа Красноуральск» действует ресурсный центр для СОНКО, где СОНКО могут получить консультационную и финансовую поддержку.

Нижний Тагил в период 2019-2023 гг. три раза попадал в число лидеров рейтинга. По информации Министерства экономики и территориального развития Свердловской области в 2023 г. в городе работало наибольшее количество сотрудников СОНКО – 912 человек. В муниципальном округе представлены различные меры поддержки некоммерческого сектора – финансовая, имущественная, консультационная и информационная. Однако наиболее интересным является опыт муниципальных властей по развитию поддержки СОНКО через ресурсные центры. В 2009 г. на территории Нижнего Тагила была создана Нижнетагильская местная общественная организация «Центр общественных инициатив». С 2019 г. она действует в составе Уральской сети ресурсных центров в рамках проекта, поддержанного Фондом президентских грантов 18-2-000837 «От ресурсных центров для НКО к Центрам развития местных сообществ УрФО». Организация предоставляет следующие услуги СОНКО:

- «разработка и выполнение социальных программ;
- развитие добровольческого движения;
- проведение семинаров, круглых столов, тренингов;
- консультации по вопросам деятельности НКО;
- методическая поддержка НКО;
- предоставление возможности выхода в интернет;
- проведение мероприятий, акций» [9].

Стоит отметить, что ресурсный центр создан на базе некоммерческой организации, а финансирование его деятельности осуществляется в том числе и за счет субсидий из местного бюджета.

В заключение отметим, что рассмотренные нами муниципальные практики поддержки СОНКО, несмотря на различия (объемы и направления поддержки СОНКО, условия предоставления субсидий и пр.), имеют ряд общих моментов:

- наличие на территории ресурсных центров поддержки третьего сектора, которые предоставляют СОНКО широкий спектр услуг (от консультационных до финансовых);
- приоритет на развитие и выстраивание партнерских отношений с СОНКО;
- активное вовлечение СОНКО, населения и предприятий в процессы развития территории и решения социальных вопросов.

В заключение отметим, что вопросы поддержки СОНКО не теряют своей актуальности. По мере накопления опыта сотрудничества власти и СОНКО, развития и трансформации некоммерческого сектора требуется пересмотр порядков и форм предоставления поддержки. Существующие на муниципальном уровне практики позволяют, с одной стороны, учесть специфику конкретной территории, а с другой стороны – создать условия для комфортной работы СОНКО на местном уровне.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об утверждении порядка формирования рейтинга муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области, по реализации механизмов поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций: приказ Министерства экономики и территориального развития Свердловской области от 12.12.2017 №100. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/543536927> (дата обращения: 17.02.2025).
2. Об утверждении Порядка определения объема и условий предоставления субсидий из бюджета Новоуральского городского округа социально ориентированным некоммерческим организациям, не являющимся государственными (муниципальными) учреждениями, действующими на территории Новоуральского городского округа, на реализацию социально значимых проектов: Постановление администрации Новоуральского городского округа от 26.11.2024 №3290-а. – Режим доступа: <https://novouralsk.midural.ru/> (дата обращения: 07.02.2025).
3. Об утверждении Порядка постановления субсидий из средств бюджета городского округа Красноуральск общественным организациям, осуществляющим деятельность на территории городского округа Красноуральск: Постановление администрации городского округа Красноуральск от 19.02.2018 года №197. – Режим доступа: <https://krur.midural.ru/article/show/id/1340> (дата обращения: 03.02.2025).
4. Официальный аккаунт администрации Новоуральского городского округа в социальной сети «ВКонтакте». – Режим доступа: [https://vk.com/wall-215515512\\_21535?z=photo-209777301\\_457244735%2F21cdf61b58d20338bf](https://vk.com/wall-215515512_21535?z=photo-209777301_457244735%2F21cdf61b58d20338bf) (дата обращения: 10.02.2025).
5. Вершинина Н. В Новоуральске проходит форум гражданских инициатив «Радиус доверия» // Областная газета. – 10.11.2023. – Режим доступа: <https://oblgazeta.ru/infrastructure-and-construction/urban-environment/2023/11/24854/> (дата обращения: 01.02.2025).
6. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). – Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/indicator/58624> (дата обращения: 17.02.2025).
7. Кайбичева Е.И. Оценка эффективности финансовой поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций: основные подходы // Региональная экономика: теория и практика. – 2021. – Т. 19. – №11. – С. 2107-2121.
8. Лучшие муниципальные практики. – Режим доступа: <https://лучшие-практики.рф/praktiki/novouralsk/praktiki-v-novouralske/metodika-finansovoi-podderzhki-sotsialno-orientirovannyh-nekommercheskih-organizatsii-na-territorii-novouralskogo-gorodskogo-okruga> (дата обращения: 01.02.2025).
9. Сайт о добровольческом движении в Нижнем Тагиле. – Режим доступа: <https://добрыйтагил.рф/> (дата обращения: 03.02.2025).

## ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ КУЛЬТУРНОЙ ЖИЗНИ БЕЛГОРОДА В 1954 ГОДУ



**Бондаренко А.А.,**  
директор ОГКУ «Государственный архив  
Белгородской области»



**Пчелинов-Образумов А.А.,**  
кандидат исторических наук,  
главный специалист отдела  
использования архивных документов  
ОГКУ «Государственный архив  
Белгородской области»

В статье рассматриваются отдельные проблемы культурной жизни Белгорода после получения им статуса областного центра в 1954 г.

**Ключевые слова:** Белгород, культура, кино, театр, художественная самодеятельность.

### SELECTED ASPECTS OF CULTURAL LIFE IN BELGOROD IN 1954

**Bondarenko A.A.,** \_\_\_\_\_  
Director of the State Archives of the Belgorod Region

**Pchelinov-Obrazumov A.A.,** \_\_\_\_\_  
Candidate of Sciences in History, Senior specialist of the State Archives of the Belgorod Region

The article examines individual issues of the cultural life of Belgorod after it received the status of a regional center in 1954.

**Keywords:** Belgorod, culture, cinema, theater, amateur artistic activity.

Как известно, в начале 1954 г. Белгород стал областным центром. Помимо решения административно-управленческих и социально-экономических задач необходимо было уделять внимание и проблемам культуры, в частности ведению культурно-массовой работы и кинообслуживанию населения (рис. 1).



Рис. 1. Белгород, центр города. 1954 г. [9]

В Белгороде в 1954 г. имелся только один кинотеатр – «Челюскин», располагавшийся в здании по ул. Ленина, 49 (современный Гражданский проспект) [22]. Помимо этого, в городском саду Белгорода несколько месяцев в году действовала летняя киноплощадка (в 1954 г. с конца мая по конец августа). Киносеансы проводились также в Железнодорожном клубе им. В.И. Ленина (в настоящее время на его месте находится областное управление статистики по улице Попова, 20).

Этого было явно недостаточно (рис. 2). В октябре 1954 г. журналист «Белгородской правды» Лопачева Л. в статье «Еще раз о кинообслуживании в Белгороде» подняла вопрос о работе кинотеатра «Челюскин»: «Многие жители города зачастую не могут попасть в кинотеатр в течение целой недели, несмотря на трату времени в очередях за билетами... Нет слов, 200 мест, которыми располагает городской кинотеатр, крайне мало для того, чтобы обслужить всех желающих смотреть фильмы. Но ведь можно же более рационально использовать имеющийся зрительный зал, а главное, можно и нужно внимательно относиться к зрителям... Книга жалоб кинотеатра полна различными записями. Зрители возмущаются беспорядками, грубым обращением со стороны обслуживающего персонала, невнимательностью кассиров... В фойе постоянно шум и гам, нет возможности до начала сеанса почитать газету, журнал. В зрительном зале тоже отсутствует порядок. Билетеры пропускают в зал пьяных, нарушающих порядок во время просмотра картины ...» [23].

Острая публикация не осталась незамеченной. Уже 26 октября 1954 г. газета «Белгородская правда» опубликовала заметку следующего содержания: «Бюро Белгородского горкома КПСС, обсудив корреспонденцию под заголовком "Еще раз о кинообслуживании в Белгороде", признала ее правильной. В постановлении бюро директору кинотеатра "Челюскин" Киевич указали на имеющиеся недостатки в кинообслуживании трудящихся города. Ему предложено изменить правила продажи билетов для населения, навести порядок в кинозале и фойе театра. Бюро горкома партии предложило городскому отделу культуры улучшить работу городских кинопередвижек, а также организовать систематическую демонстрацию кинокартин в клубах и красных уголках предприятий, строек и в школах города» [30].

Вопрос о постройке нового кинотеатра в Белгороде поднимался неоднократно, начиная с конца 1952 г. [1, 2, 3]. В 1954 г., наконец, начали предприниматься конкретные шаги. Так, распоряжением



Рис. 2. Кинотеатр «Челюскин». 1952 г. [8]

исполнительного комитета Белгородского областного Совета депутатов трудящихся от 26 октября 1954 г. предписывалось передать тресту «Белгородстрой» 130 кубометров дубового строевого леса для нужд строительства [4]. Новый кинотеатр, получивший название «Родина», был введен в эксплуатацию в конце апреля 1955 г. [20].

Распространением копий кинокартин занималась Белгородская областная контора по прокату кинофильмов, располагавшаяся по адресу: Белгород, ул. Некрасова, 24. За январь-декабрь 1954 г. в номерах газеты «Белгородская правда» упоминается 102 фильма, которые демонстрировались в Белгороде и предназначались для проката на территории области. Большую часть из них составляли комедии и музыкальные фильмы – 33 (32,3%). На втором месте по популярности находились драмы – 22 (21,6%). Третью позицию занимали исторические, приключенческие, детективные киноленты – 20 (19,6%). Кроме того, было показано 8 документальных фильмов (7,8%), 7 мелодрам и киноповестей (6,9%), 6 военных (5,9%) и 6 детских кинофильмов (5,9%).

22,5% (23 кинокартины) составляли фильмы, снятые в 1934-1949 гг., среди них: «Чапаев» («Ленфильм», 1934, режиссеры Васильев Г.Н. и Васильев С.Д.), «Свинарка и пастух» («Мосфильм», 1941, режиссер Пырьев И.А.), «Сердца четырех» («Мосфильм», 1941, режиссер Юдин К.К.), «Кубанские казаки» («Мосфильм», 1949, режиссер Пырьев И.А.), «Молодая гвардия» (киностудия им. М. Горького, 1948, режиссер Герасимов С.А.) и др.

Количество новых кинофильмов (1951-1954 гг.) составляло 79 (77,5%). Среди них преобладали комедии и мюзиклы – 25 (24,5%): «Свадьба с приданым» («Мосфильм», 1953, режиссеры Лукашевич Т.Н., Равенских Б.И.), «Верные друзья» («Мосфильм», 1954, режиссер Калатозов М.К.) – один из лидеров кинопроката, «Мы с вами где-то встречались» («Мосфильм», 1954, режиссеры Досталь Н.В., Тутышкин А.П.), «Стрекоза» («Грузия-фильм», 1954, режиссеры Долидзе С.В., Хотивари Л.И.).

Вторую позицию занимали драмы – 19 (18,6%), среди них были: «Анна на шее» (киностудия им. Горького, 1954, режиссер Анненский И.М.) по одноименному произведению Чехова А.П., получившая широкое признание зрителей, «Аттестат зрелости» («Мосфильм», 1954, режиссер Лукаше-

вич Т.Н.), «Земля» (Киевская киностудия, 1954, режиссеры Бучма А.М., Швачко А.Ф.), «Бай и батрак» (Ташкентская киностудия, 1953, режиссеры Файзиев Л.А. и Гинцбург А.И.) и др.

19 кинокартин (13,7%) относились к категории исторических, приключенческих фильмов и детективов: «Корабли штурмуют бастионы» («Мосфильм», 1953, режиссер Ромм М.И.), «Застава в горах» («Мосфильм», 1953, режиссер Юдин К.К.), «Богатырь» идет в Марто» (Киевская киностудия, 1954, режиссер Брюнчугин Е.В., Навроцкий С.Ф.) и др.

Далее следовали документальные фильмы – 8 (7,8%): «Повесть о нефтяниках Каспия» (Бакинская киностудия, 1953, режиссер Кармен Р.Л.), «Мастера русского балета» («Ленфильм», 1953, режиссер Раппапорт Г.М.), «Чехов» (1954, режиссер Леонид А.) и др.; мелодрамы и киноповести – 7 (6,7%): «Судьба Марины» (Киевская киностудия, 1953, режиссеры Ивченко В.И. и Шмарук И.П.), «Большая семья» («Ленфильм», 1954, режиссер Хейфиц И.Е.), «Школа мужества» («Мосфильм», 1954, режиссеры Басов В.П., Корчагин М.В.) и др.; детские фильмы – 6 (5,9%): «Чук и Гек» (киностудия им. М. Горького, 1953, режиссер Лукинский И.В.) – экранизация одноименного произведения Гайдара А.П., «Алеша Птицын вырабатывает характер» («Ленфильм», 1953, режиссер Граник А.М.), «Таинственная находка» (киностудия им. М. Горького, 1953, режиссер Бунеев Б.А.) и др.

Из 102 показанных кинокартин 32 (31,4%) были иностранными или совместными работами советских и зарубежных кинематографистов. Большинство кинофильмов были новыми, снятыми в 1950-1954 гг. К числу «старых» относилась только «Книга джунглей» (Великобритания, 1942, режиссер Корда А.) – экранизация одноименного произведения Киплинга Р. Помимо нее в прокат попали еще 4 фильма из капиталистических стран: мюзиклы «Призыв судьбы» (Франция, 1953, режиссер Лякомб Ж.) и «Ночь в Венеции» (Австрия, 1953, режиссер Вильдхаген Г.), драма «Рим в 11 часов» (Италия, 1952, режиссер Де Сантис Дж.), комедийная драма «Записки Пиквикского клуба» (Великобритания, 1952, режиссер Лэнгли Н.) – экранизация романа Диккенса Ч.

Кинематограф развивающихся стран был представлен 4 индийскими фильмами: драмами «Ураган» (1952, режиссер Ананд Ч.), «Два бигха земли» (1953, режиссер Рой Б.) музыкальными драмами «Байджу Бавра» (1952, режиссер Бхатт В.), «Бродяга» (1951, режиссер Капур Р.) – один из лидеров советского кинопроката.

В 1954 г. демонстрировались советско-албанская историко-приключенческая кинолента «Великий воин Албании Скандербег» («Мосфильм», «Новая Албания», 1953, режиссер Юткевич С.И.) и советско-румынский художественно-документальный фильм «Международный концерт» (1954, режиссеры Копалин И., Лаврова Т., Родан И.).

Среди зарубежных преобладали фильмы, снятые на киностудиях стран социалистического лагеря – 21: 6 чехословацких (детектив «Экспресс из Нюрнберга» (1954, режиссер Чех В.), драма «Тайна крови» (1953, режиссер Фрич М.), комедия «Комедианты» (1954, режиссер Влчек В.) и др.), 5 китайских (военная драма «Конец вражды» (1953, режиссер Цзыфэн Л.), детектив «Отрубим лапы дьяволу» (1954, режиссер Фу Ш.), социальная драма «Драконов ус» (1952, режиссер Цюнь С.) и др.), чехословацко-китайский документальный фильм «Люди доброй воли» (1954, режиссеры Ясны В., Кахиня К.), 4 польских (приключенческая лента «Чертово ущелье» (1950, режиссеры Каньский Т., Вергано А.), музыкальная комедия «Случай на Мариенштате» (1953, режиссер Бучковский Л.) и др.), 3 венгерских (особой популярностью из которых пользовался историко-приключенческий фильм «Невеста героя» (1953, режиссер Бан Ф.), 2 восточногерманских (ГДР) – мелодрама «Ошибка Карла Швалька» 1953, режиссер Хельберг М.), фильм-сказка «История маленького Мука» по произведению Хауфа В. (1953, режиссер Штаудте В.).

По состоянию на 1954 г. в новом областном центре отсутствовал театр. В 1950 г. городской театр был закрыт, а его помещение отдано под Дом культуры. В настоящее время в этом здании по Гражданскому проспекту, 61, находится музей народной культуры (рис. 3).

Однако театральная жизнь в Белгороде не замерла даже в период закрытия городского театра. В железнодорожном клубе и здании Дома культуры силами драматических кружков ставились спектакли. Нередко приезжали и иногородние артисты, выступавшие в городском Дворце культуры. Так, 9 января прошел вечер песни и романса Тамары Церетели при участии артистов гастрольного Союза ССР. В первых числах февраля самодеятельным коллективом Полтавского железнодорожного узла была поставлена опера Гулак-Артемовского С.С. «Запорожец за Дунаем». 25 марта состоялся концерт народного артиста Грузинской ССР Кравейшвили В.И. и заслуженной артистки РСФСР Меже-рауп-Хрипиной Е.К. [10, 11, 15].



Рис. 3. Здание, в котором в 1950-1954 гг. размещался городской Дворец культуры, в 1954-1962 гг. – областной драматический театр. Ныне в нем находится музей народной культуры [7]

3 апреля 1954 г. в Дворце культуры начались гастроли Харьковского областного драматического театра. Театр представил белгородскому зрителю пьесу Тобилевича И.К. (Карпенко-Карого) «Наймичка». «Через личную трагедию бедной сироты-батрачки Харитины в яркой образной форме утверждаются высокие моральные качества, присущие простым людям из народа, сила их протеста против угнетения и социальной несправедливости...» – отмечалось в «Белгородской правде». Затем поставили пьесу советского драматурга Арбузова А. «Таня», в которой поставлены «проблемы советской морали, любви и долга, семьи и коллектива». С интересом была встречена белгородцами пьеса молодых драматургов Багмута И. и Сокола В. «Дорогая мамочка». Жизнерадостный, веселый спектакль, высмеивающий «нередко еще встречающихся матерей и отцов, которые, превратно понимая родительский долг, пытаются оторвать своих детей от общественной жизни» [21, 29].

15 мая 1954 г. белгородцы слушали выступление Белорусского государственного народного хора – на тот момент одного из самых молодых в стране. В 1952 г. заслуженный деятель искусств БССР композитор Цитович Г.И. собрал в Минске певцов, танцоров и музыкантов, отмеченных на смотрах художественной самодеятельности. Так, в творческий коллектив были отобраны заведующая избой-читальней Мария Игнатюк, библиотекарь Валентина Андреенко, колхозницы Зинаида Бычкова и Нина Таусе.

Артисты хора исполнили русские, белорусские, украинские, молдавские песни, стремясь передать их национальный колорит и одновременно донести ту общность, которая присуща музыке родственных народов. Прозвучали произведения «Хорошо весной бродится» Косача П. на слова Исаковского М.В., «Песня о Криворожье» Вережки Г. на слова Масенко Т., «Шумят леса зеленые» и «Две подружки» Семеняки Ю. на слова Ситковского А.И., молдавская шуточная песня «Як аша» («Только так»).

Побывавший на концерте журналист Гуз А. отмечал на страницах «Белгородской правды»: «Старинные белорусские песни покорили слушателей своей звучностью, сочным народным юмором. Шуточная песня "Поженили меня малолетнего" удачно использована для создания игрового представления, основанного на принципе деревенского хоровода. Элементы игры есть и в шуточных "Девичьих припевках" и в народной песне "Хотела меня мать замуж отдать"... Органично входят в концерт выступления танцевальной группы... Мастерски поставлены народным артистом СССР И.А. Моисее-

вым шуточный танец "Юрочка" и сюжетная вокально-хореографическая композиция "Як той Зоси довелось"» [17].

В начале апреля три дня продолжался в Доме культуры смотр художественной самодеятельности школ Белгорода. 1 650 учащихся из девяти школ показали зрителям свое мастерство. В их репертуаре были хоровое и сольное пение, дуэты и трио, танцы и физкультурные номера, художественное чтение и инсценировки. В «Белгородской правде» сообщалось: «С обширной и разнообразной программой выступила школа №1. С большим чувством исполнил хор песню В.И. Мурадели о мудрости и славе родной Коммунистической партии. Хорошо спели школьники русскую народную песню "Как пойду я на быструю речку" и хор из оперы Глинки "Руслан и Людмила"... Десятиклассник Вадим Трунов выразительно прочитал отрывок из поэмы Твардовского "Василий Теркин". Тепло встретили зрители мандолинистов, сыгравших попури из русских народных песен... Дружными аплодисментами наградили зал танцоров седьмой школы. Стремительно, жизнерадостно, с тонким пониманием духа народного танца сплясали они "Молдаванеску"...». По решению жюри смотра первое место разделили между собой коллективы школ №1 и №7 [18].

На основании Постановлений Совета Министров СССР от 29 апреля 1954 г. и Совета Министров РСФСР от 5 мая 1954 г. о создании областного драматического театра на базе городского Дома культуры исполнительный комитет Белгородского областного Совета депутатов трудящихся 25 сентября 1954 г. принял распоряжение об упразднении Дома культуры Белгорода и передаче его штатов городского парка культуры и отдыха, а также обязал областное управление культуры и директора драмтеатра Аннушкина М.И. до 1 октября 1954 г. укомплектовать административный и актерский состав облдрамтеатра и открыть его 6 ноября 1954 г. [5].

26 сентября 1954 г. «Белгородская правда» сообщала: «В Белгороде создается драматический театр. Труппа уже укомплектована. Из разных городов страны прибыли актеры на работу в молодой областной центр. Директором назначен М.И. Аннушкин, главным режиссером А.Е. Ребник, главным художником Н.И. Вроченский. На днях состоялось первое собрание нового коллектива, на котором обсуждались перспективы и планы работы театра. До конца этого года должно быть поставлено четыре спектакля. Премьера приурочивается к 7 ноября» [16].

Начать свой творческий путь коллектив театра решил постановкой героической драмы «Сильные духом» Медведева Д.Н. и Гребнева А.Б. Пьеса была создана по книге Героя Советского Союза полковника Медведева Д.Н. «Это было под Ровно». В воскресенье 7 ноября в 12 часов дня состоялась премьера «Сильных духом». Спектакль был повторен вечером в 20 часов. На следующий день, 8 ноября, пьесу также давали дважды в это же время [26].

Пьеса имела большой успех. Так, рабочий асбошиферного комбината Савин Б. отмечал: «Мне и моим товарищам, присутствовавшим на открытии областного драматического театра, очень понравился спектакль "Сильные духом". Мы увидели настоящих героев нашего времени» [28].

«Спектаклем, зовущим на подвиг» назвала премьерное представление «Белгородская правда». Журналист областной газеты Ельчанинов П., критикуя отдельные сцены и ряд актеров (Станченко Н.И., Новиков В.Н., Овсянникова С.В.) «за отсутствие должного внутреннего напряжения в игре» и некоторую неслаженность действий, подчеркнул, что, несмотря на имеющиеся недочеты, спектакль, несомненно, заслужил положительную оценку: «... коллектив театра сделал хорошее начало, стал на правильный путь своего творческого развития» [19].

Менее чем через месяц премьеры коллектив театра порадовал зрителей новым спектаклем. Артисты работали с энтузиазмом, репетиции продолжались допоздна. 4 декабря в 20 часов вечера в областном театре была показана драма Штейна А.П. «Персональное дело», затрагивающая проблему конфликтов в партийной среде. А 21 декабря в облдрамтеатре уже поставили музыкальную комедию-водевиль «В сиреневом саду» по пьесе Солодаря Ц.С. [13, 14].

Меньше чем за 2 месяца (с 7 ноября по 31 декабря 1954 г.) коллектив молодого театра дал 40 спектаклей (28 вечерних, 8 утренних и 4 выездных), которые посетило 14 723 зрителя. 20 раз ставилась пьеса «Сильные духом», 14 раз – «Персональное дело», 6 раз – «В сиреневом саду». Сборы за билеты составили 112 740 руб. [6].

Одним из видных культурных событий 1954 г. в Белгороде стал областной фестиваль молодежи, проходивший 15-16 сентября. Предварительно, с 15 июня по 15 июля прошли смотры и отбор участников фестиваля на предприятиях, колхозах и совхозах, с 15 июля по 10 августа – в городских и районных центрах. Право на участие в фестивале получили те хоровые, танцевальные, музыкальные,

драматические коллективы, художественные агитбригады, исполнители песен, плясок, танцев и чтецы, которые добились высокого мастерства и идейного содержания своих выступлений, а также передовые спортивные коллективы и организации ДОСААФ [24].

Свыше 2 500 юношей и девушек – участников самодеятельности и спортсменов – показали на фестивале свое мастерство. Два дня продолжались мероприятия. Молодые артисты и спортсмены показывали свое мастерство на четырех площадках – в городском саду, на Привокзальной площади, на стадионе «Строитель» и в Доме культуры. «Белгородская правда» в те дни писала: «Самая ценная черта фестиваля – массовость. Только за один день на сцене дома культуры побывало свыше пятисот человек ... Лучшие коллективы были включены в программу заключительного концерта. В нем приняли участие хор Ракитянского дома культуры, певцы, чтецы и танцоры из Корочанского, Уразовского, Чернянского, Беленихинского, Уколовского и Микояновского районов». В это же время на стадионе «Строитель» соревновались в легкоатлетических дисциплинах и стрельбе. В итоге упорной борьбы первое место занял коллектив Буденновского района. Среди стрелков победу одержали спортсмены Белгородского городского комитета ДОСААФ [25].

Уделялось внимание вопросам продажи книг и повышения книжной культуры населения. 15 октября 1954 г. в области был дан старт месячнику книги. Его целью было улучшить распространение литературы среди трудящихся. Только в третьем квартале 1954 г. книжные магазины области продали книг более чем на 4,5 млн руб. По линии облкниготорга было направлено в сельскую местность несколько сот самых различных книг, а также плакатов, портретов, художественных картин и другой изобразительной продукции. Кроме того, библиотечный коллектор подготовил и передал более пятисот библиотек для руководящих работников машинно-тракторных станций, колхозов и совхозов.

Однако в своей статье «Книгу – в массы» директор Белгородского облкниготорга Познахирев Ф. отмечал: «... книготорговля в нашей области все еще имеет ряд существенных недостатков, в результате чего многие книги оседают на базах, в магазинах и не попадают к читателю». Автор отмечал, что в книжных магазинах Боброводворского, Беленихинского, Ракитянского и ряда других районов слабо рекламируются новинки советской литературы. В этой связи было предложено во всех магазинах «со вкусом оформить витрины, чтобы покупатель видел все образцы имеющихся в продаже книг и смог выбрать то произведение, которое ему понравится» [27].

В ходе месячника в Белгороде, Старом Осколе, Шебекино и во всех районах области были организованы книжные базары. Для обслуживания отдаленных населенных пунктов было оборудовано десять передвижных автолавок. Во всех районных центрах из числа местных комсомольцев были подобраны ответственные лица для распространения книг на вокзалах, в усадьбах машинно-тракторных станций, в полевых станах, на животноводческих фермах. В домах культуры, избах-читальнях прошли читательские конференции на тему: «Роль советской литературы в борьбе за мир», «Значение книги в воспитании трудящихся», «Советская литература в борьбе за здоровый быт». Кроме того, состоялось массовое вручение подписчикам очередных томов подписных изданий: сочинений Ленина В.И. и Сталина И.В., произведений русских и советских писателей.

Таким образом, в год получения Белгородом статуса областного центра в организации его культурной жизни имел место ряд недостатков. Кинообслуживание не удовлетворяло полностью запросы населения. Бывшие в наличии площадки для демонстрации кинофильмов имели ограниченное количество мест, наличествовали также организационные трудности (в том числе реализация билетов, отсутствие зон отдыха и др.). Тем не менее в течение 1954 г. белгородцам были продемонстрированы 102 отечественные и зарубежные кинокартины.

До конца года в Белгороде не имелось профессионального театра. Театральные постановки осуществлялись силами работников городского Дома культуры и других самодеятельных коллективов. В городе также проходили гастролы артистов – профессионалов и любителей – из других регионов (особенно в первой половине 1954 г.). На протяжении 1954 г. получил организационное оформление и начал полноценную работу (в ноябре-декабре) областной драматический театр.

Наблюдались также нехватка книг, проблемы с их распространением среди населения и ознакомлением его с новинками литературы.

Однако, несмотря на имевшиеся трудности, органами управления и учреждениями культуры активно проводилась работа, направленная на устранение недостатков.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГАБО. Ф. Р-68. Оп. 1. Д. 484.
2. ГАБО. Ф. Р-68. Оп. 1. Д. 487.
3. ГАБО. Ф. Р-68. Оп. 1. Д. 511.
4. ГАБО. Ф. Р-87. Оп. 1. Д. 3
5. ГАБО. Ф. Р-141. Оп. 1. Д. 137.
6. ГАБО. Ф. Р-1382. Оп. 1. Д. 1.
7. ГАБО. Ф. Р-1948. Оп. 2. Ед. хр. 3198.
8. ГАБО. Фонд Р-1948. Оп. 2. Ед. хр. 9142.
9. ГАБО. Фонд Р-1948. Оп. 2. Ед. хр. 29033.
10. Белгородская правда. – 08.01.1954 г. – №4 (5197). – С. 4.
11. Белгородская правда. – 24.03.1954 г. – №26. – С. 4.
12. Белгородская правда. – 03.11.1954 г. – №182. – С. 4.
13. Белгородская правда. – 04.12.1954 г. – №203. – С. 4.
14. Белгородская правда. – 21.12.1954 г. – №215. – С. 4.
15. Горелов Я. Вечер нерушимой дружбы // Белгородская правда. – 03.02.1954 г. – №15 (5208). – С. 3.
16. Горелов Я. Областной театр в Белгороде // Белгородская правда. – 26.09.1954 г. – №155. – С. 1.
17. Гуз А. Гости из Белоруссии // Белгородская правда. – 18.05.1954 г. – №62. – С. 4.
18. Дубинская А. Смотр юных дарований // Белгородская правда. – 06.04.1954 г. – №34. – С. 4.
19. Ельчанинов П. Хорошее начало // Белгородская правда. – 13.11.1954 г. – №188. – С. 3.
20. Ефремов Я. Белгород предпраздничный // Белгородская правда. – 30.04.1955 г. – №86 (308). – С. 4.
21. Заир-Бек А. В честь вечной дружбы // Белгородская правда. – 31.03.1954 г. – №30. – С. 3.
22. Крылова Т.В., Пчелинов-Образумов А.А. Непотопляемый «Челюскин» // Наш Белгород. – 28.08.2020 г. – №34 (1873). – С. 19.
23. Лопачева Л. Еще раз о кинообслуживании в Белгороде // Белгородская правда. – 08.10.1954 г. – №163. – С.2
24. Областной фестиваль молодежи // Белгородская правда. – 25.06.1954 г. – №88. – С. 4.
25. Областной фестиваль молодежи // Белгородская правда. – 22.09.1954 г. – №152. – С. 4.
26. Открывается областной драматический театр // Белгородская правда. – 06.11.1954 г. – №184. – С. 4.
27. Познахирев Ф. Книгу – в массы // Белгородская правда. – 15.10.1954 г. – №168. – С. 2.
28. Савин Б. Пожелания рабочих // Белгородская правда. – 13.11.1954 г. – №188. – С. 3.
29. Спектакли дружбы // Белгородская правда. – 07.04.1954 г. – №35. – С. 3.
30. Улучшить кинообслуживание населения // Белгородская правда. – 27.10.1954 г. – №177. – С. 3.

Подписано в печать 28.03.2025. Печать офсетная. Тираж 200 экз. Заказ № 25-02578

---

Отпечатано в типографии ООО «КОНСТАНТА»  
308519, Белгородская обл., Белгородский р-н, пос. Северный, ул. Березовая, 1/12.  
Тел./факс (4722) 300-720, [www.konstanta-print.ru](http://www.konstanta-print.ru)

## ПРАВИЛА ДЛЯ АВТОРОВ

### ПРИ НАПРАВЛЕНИИ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛ «УПРАВЛЕНИЕ ГОРОДОМ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА» ПРОСИМ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ СЛЕДУЮЩИХ ПРАВИЛ

Журнал публикует научные обзоры, статьи проблемного и научно-практического характера по следующим научным направлениям:

- стратегическое планирование и управление;
  - муниципальный менеджмент;
  - муниципальное право;
  - муниципальная кадровая политика;
  - проблемы развития территориального общественного самоуправления;
  - социология местного самоуправления;
  - практика местного самоуправления.
- статья должна быть напечатана в формате MS WORD, шрифт – Times New Roman, размер шрифта (кегель) — 14; межстрочный интервал — 1,0; выравнивание текста по ширине; иллюстрации в одном из распространенных форматов (jpg, tiff);
  - отдельным файлом высылаются фото автора и фото в текст (с указанием автора снимка);
  - инфографика по тексту приветствуется;
  - в тексте статьи при ссылке на источник его порядковый номер указывается в квадратных скобках, например: [5];
  - в конце статьи помещается список литературы (в алфавитном порядке).

Статьи представляются в журнал в электронной форме (присылаются на e-mail: [journal@mauimrst.ru](mailto:journal@mauimrst.ru)).

При оформлении статьи указываются:

- полное название статьи;
- автор: инициалы, фамилия;
- должность и организация, в которой работает автор, ученая степень, ученое звание (если имеются);
- перед текстом статьи размещается аннотация (один абзац) на русском и английском языках и список ключевых слов (не более восьми) также на русском и английском языках;
- текст статьи должен быть тщательно вычитан автором, который несет ответственность за научно-теоретический уровень публикуемого материала;

Ниже приводятся примеры оформления списка литературы.

О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.06.2004 №79-ФЗ.

Мельников В.П., Нечипоренко В.С. Государственная служба в России: отечественный опыт организации и современность. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 506 с.

Гришаева С.А., Куликова О.А. Социально-психологические особенности процесса трансформации социальной структуры общества и процесса коммуникации в цифровом пространстве // Цифровая социология. – 2018. – Т. 1. – №1. – С. 29-34.

Подробные правила публикации размещены на сайте МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий» по адресу: [mauimrst.ru](http://mauimrst.ru)

Редакция журнала оставляет за собой право редактировать, а также отклонять статьи, не соответствующие установленным правилам.

Муниципальное автономное учреждение  
«Институт муниципального развития  
и социальных технологий»

(лицензия на осуществление образовательной деятельности №8887 от 19.08.2020 г.)

**ПРЕДЛАГАЕТ КУРСЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
ПО СЛЕДУЮЩИМ ПРОГРАММАМ:**

- ▶ «Вопросы реализации государственной национальной политики в субъектах Российской Федерации»;
- ▶ «Особенности организации государственного контроля (надзора) и муниципального контроля в соответствии с Федеральным законом «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в РФ» в условиях моратория до 2023 года»;
- ▶ «Выполнение требований законодательства по противодействию коррупции в органах местного самоуправления»;
- ▶ «Противодействие коррупции в сфере государственных и муниципальных закупок»;
- ▶ «Особенности создания и ведения госпабликов: технологии, правовые нововведения и практические рекомендации»;
- ▶ «Территориальное и общественное самоуправление: вопросы создания и деятельности»;
- ▶ «Клиентоцентричность в муниципальном управлении»;
- ▶ «Коммуникативные технологии взаимодействия органов власти и населения»;
- ▶ «Позитивный имидж органов власти»;
- ▶ «Медиакомпетентность»;
- ▶ «PR-технологии в работе пресс-служб органов местного самоуправления»;
- ▶ «Особенности прохождения муниципальной службы».

Курсы проводятся в дистанционном формате (без отрыва от основной работы) и рассчитаны на руководителей и специалистов подразделений органов местного самоуправления.

Для контроля освоения программного материала предусматривается тестирование по изученной теме и итоговая аттестация по всей программе курса.

По окончании обучения слушателям выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

По Вашему запросу мы готовы предложить уникальное содержание необходимых Вам дисциплин. По вопросам организации обучения просим обращаться в отдел дополнительного профессионального образования МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий» по телефону (4722) 23-30-97, e-mail: imrst@mail.ru.



институт муниципального  
развития и социальных  
технологий