

# Социальная архитектура

Роль сообществ и событийное наполнение в жизни городской среды



# Команда проекта



## Белевцова Александра

ведущий архитектор креативного агентства  
“Street Vision”, г. Томск



## Ефанов Максим

Директор департамента архитектуры  
и градостроительства — главный  
архитектор, г. Южно-Сахалинск



## Иванец Владислав

Главный архитектор  
ООО «Пасифик проект»,  
г. Владивосток



## Наговицина Екатерина

директор ОГБУ «Центр  
компетенций», г. Иркутск



## Казакова Ирина

Заместитель директора АНО  
«Центр развития территорий»,  
Амурская область



## Надежда Иванникова (тьютор)

Архитектор, сооснователь АБ «Тепло»



## Ирина Алексеева (автор брифа)

Кандидат архитектуры, основатель  
и руководитель агентства EYGE Collective



## Ожегова Любовь

Начальник управления  
международных связей  
и туризма, г. Чита

# Благодарность экспертам

## Управление общественными пространствами

## Айгуль Латыпова

директор дирекции парков и скверов Казани,  
республика Татарстан

## Лилия Валиева

арт-продюсер Московского рынка,  
г. Казань, республика Татарстан

## Павел Зубакин

директор парка Маяковского, г. Екатеринбург,  
Свердловская область

## Лилия Гиззятова

директор департамента реализации  
социально-экономического потенциала  
перспективных территорий АНО  
«Инвестиционное агентство Приморского  
края», экс. заместитель директора дирекции  
парков Владивостока, Приморский край

## Галина Цесарская

администратор-продюсер «Нагорного  
парка», г. Владивосток, Приморский край

## Анна Углова

менеджер по культурно-массовому  
досугу МАУК «Дирекция парков  
и скверов города Нижнего Новгорода»,  
Нижегородская область

## Государственная и муниципальная служба

### **Сергей Буторин**

председатель ООО «Парки России»,  
член общественной палаты РФ,  
общественный уполномоченный  
по развитию парков и общественных  
пространств г. Москвы, г. Москва

### **Мария Алексеенко**

старший менеджер Департамента  
развития городской среды АНО «Центр  
территориального развития Удмуртии»,  
главный специалист АНО «Агентство  
по развитию туризма Рязанской области»,  
республика Удмуртия

### **Мария Леонтьева**

учредитель института городских  
исследований Тамга, социолог, специалист  
по сохранению и устойчивому развитию  
исторической среды, республика Татарстан

### **Елена Селиванова**

заместитель начальника Управления  
культуры, спорта и молодежной политики,  
г. Стрежевой, Томская область

### **Наталья Горбушина**

председатель комитета культуры  
администрации г. Петровск-Забайкальский,  
Забайкальский край

## Предприниматели и создатели пространств

### **Ян Кожан**

сооснователь Агентства развития территорий  
«1732», идейный лидер креативного кластера  
«На Заводе» в Сысерти, Свердловская область

### **Анатолий Казакевич**

создатель спорт-парка «Поляна»,  
создатель набережной «Солнечная дорога»  
в г. Иркутск, Иркутская область

### **Никита Зеленюк**

предприниматель, автор бренда «СВЕРХМЫ»,  
г. Верхотурье, Свердловская область.

# Содержание

**Введение** **8**

## Раздел 1. Типологии общественных пространств

### 1. Структурные компоненты городских пространств **11**

1.1. Связи 11

1.2. Ячейки 11

1.3. Узлы 11

### 2. Классификация типов общественных пространств **12**

2.1. Масштаб и доступность 14

2.2. Морфология и функции 14

2.3. Ощущения от пространства 15

### 3. Архитектурно—компонентные особенности различных пространств **16**

3.1. Общественные пространства как третье место 16

3.2. Улицы как пространство гиперфункции 16

### 4. Значение общественных пространств для городской жизни **17**

4.1. Общественные пространства в климатических условиях 17

### 5. Современные подходы **19**

### 6. Факторы, влияющие на модель управления общественными пространствами **20**

6.1. Тип города 21

6.2. Общественное пространство 21

6.3. Коммерция 21

6.4. Функциональное наполнение 22

6.5. «Потребители» пространства / Вовлеченность 22

## Раздел 2. Модели и механизмы управления общественными пространствами

### 1. Управленческое ядро **24**

1.1 Матрица моделей управления 24

1.2 Описание матрицы управленческих решений 25

1.3 Алгоритм реализации моделей управления 27

1.4 Анализ данных и интеграция в управление (завершение цикла) 36

### 2. Инструменты устойчивого развития **37**

2.1. Сообщества как самоуправляющиеся акторы 37

2.2 Событийное направление и сценарность 38

2.2.1 Алгоритм по работе сценарного наполнения территории 38

2.2.2 Событийное наполнение как инструмент развития 40

2.2.3 Типология событийного наполнения и его цели 41

2.2.4. Принципы эффективного событийного программирования 42

2.2.5. Измеримый эффект: от социального капитала до экономики 43

2.3 Экономическая устойчивость и монетизация 44

### 3. Опциональный модуль **45**

3.1 Мировая практика 46

3.2 Практика в России 47

3.3 Алгоритм объединения местных ресурсов муниципалитета и бизнеса с идеями продюсера города 48

### Заключение **52**

### Список литературы **53**

# Введение

«Право на город означает право на участие в производстве городского пространства и право на использование этого пространства»

Анри Лефевр «Право на город»

В настоящее время большинство общественных пространств после благоустройства сталкиваются с проблемой отсутствия жизни и системного управления. Заказчики общественных пространств, в лице органов власти, часто не располагают достаточными ресурсами и компетенциями для их развития, а сообщества и бизнес не вовлечены в процессы управления и эксплуатации пространств. В современном обществе качество жизни во многом зависит от насыщенности и функциональности городских и общественных пространств. Поэтому необходима новая модель, позволяющая выстраивать устойчивые связи между властью, сообществами и горожанами, чтобы городская среда оставалась живой и развивающейся даже при ограниченных ресурсах.

Задачей этой модели является определение оптимальной системы управления общественными пространствами, которая обеспечит эффективное взаимодействие всех стейкхолдеров, а также объединит ресурсы «продюсеров городов» для достижения общих целей.

В рамках данной методической рекомендации предлагается создание универсального гайда по формированию управляющих офисов общественных пространств, а также разработка методологии работы со стейкхолдерами – специалистами, инициативными группами и гражданскими организациями. Такой подход позволит оптимизировать взаимодействия и повысить результативность развития городских пространств, делая их более живыми, гармоничными и устойчивыми.

## Почему это важно?

**Развитие сообществ - это прямая инвестиция в человеческий капитал, повышающая социальную устойчивость и экономическую привлекательность территорий.**

**Жители имеют право не только на использование пространства, но и на активное участие в его производстве и управлении.**

## Задачи

1. Разработать систематизированную методологию проектирования и управления социальными изменениями в городских пространствах.
2. Определить ключевые типы общественных пространств и факторы, влияющие на выбор модели управления.
3. Создать матрицу управленческих моделей, которая поможет подобрать оптимальный подход для конкретного пространства.
4. Разработать рекомендации по развитию социальной архитектуры и формированию механизмов взаимодействия с сообществами и бизнесом.

## Целевая аудитория методических рекомендаций



Органы власти (заказчики общественных пространств)



Организации, занимающиеся событийным наполнением пространств



Управляющие организации (дирекции парков и скверов, управляющие компании)



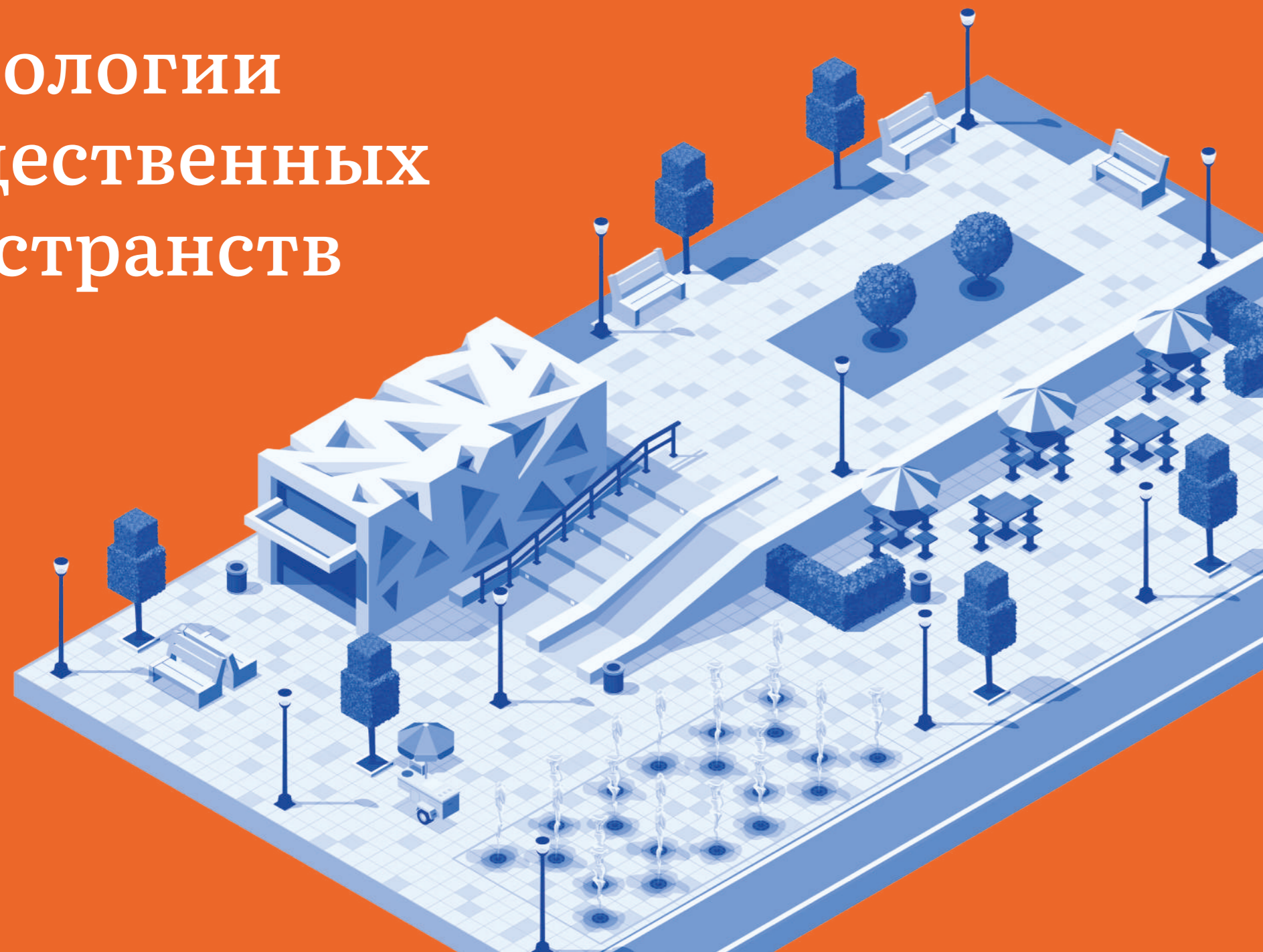
Инвесторы проектов по развитию городской среды



Продюсеры городов и городских пространств

## Раздел 1

# Типологии общественных пространств



## 1. Структурные компоненты городских пространств

*Город — это сложная, динамичная и многоуровневая система, эффективность и комфортность жизни в которой напрямую зависят от сбалансированности и взаимодействия ее базовых структурных элементов. Анализ города через призму трех ключевых компонентов (связей, ячеек и узлов) позволяет перейти от восприятия его как хаотичного скопления зданий к пониманию как целостного, живого организма.*

### 1.1 Связи

Связи образуют каркас, на котором держится весь город. Они обеспечивают не только физическое перемещение людей и грузов, но и обмен энергией, информацией, ресурсами.

Наиболее видимый уровень связей — транспортная сеть. Инженерно-коммуникационные сети — скрытая, но критически важная инфраструктура. Сегодня акцент делается на их «интеллектуализации» (концепция smart-city), взаимной интеграции и устойчивости к нагрузкам и климатическим изменениям. Связи обеспечивают доступность — ключевую метрику городского планирования.

### 1.2 Ячейки

**Ячейка** — это минимальная структурно-планировочная единица города, обладающая определённой функциональной и пространственной целостностью. Чаще всего она ассоциируется с кварталом или жилой группой.

Ячейка создает непосредственную среду обитания человека, формируя основу соседских сообществ. Ее качество определяет повседневный комфорт, социальный климат и идентичность места.

### 1.3 Узлы

**Узлы** — это элементы городской структуры, которые объединяют несколько ячеек в целостные подсистемы. Они иерархичны и включают:

- **Локальные узлы (суперкварталы)** — объединяют 4-5 кварталов, включая объекты периодического спроса: школы, поликлиники, супермаркеты.
- **Районные центры** — «города в городе» с почти полным набором функций: деловые кластеры, ТРЦ, учреждения культуры, вузы и др.
- **Узлы общегородского значения** — ЦДР, главные культурные и транспортные хабы, научно-образовательные кластеры.

Узлы структурируют город, обеспечивают масштабирование услуг, формируют опорный каркас и влияют на равномерность развития и транспортную нагрузку.

## 2. Классификация типов общественных пространств

«Работайте с разными типами пространств по-разному, учитывая их специфику»

Айгуль Латыпова

Общественные пространства — это каркас социальной и экономической активности. Их эффективность зависит от соответствия масштаба территории её функциям. Общественные пространства можно классифицировать по следующим категориям: по масштабам, формам, функциям и особенностям использования.

Масштаб	Регионального значения	Городского значения	Районного значения	Местного значения (дворы и пр.)	Транзитного значения
Морфология		Площадные		● Точечные	— Линейные
Доступность		Публичные Частные общественные		Полупубличные	Публичные
Функции			Рекреационные		
			Коммуникативные		
			Культурно-событийные		
			Социальные		
		Коммерческие			
		Многофункциональные			

## 2. Классификация типов общественных пространств

### 2.1 Масштаб и доступность

По масштабу территории классифицируются от территорий районного значения до транзитных и территорий местного значения.

Например, общественные пространства парков и скверов Казани делятся на четыре типа, которые имеют разный подход в управлении:

- **Центральные (градообразующие)** – интенсивная культурная программа, формируемая дирекцией
- **Районные** – программа формируется с активным участием местных сообществ
- **Транзитные** – программа должна учитывать основную функцию и не мешать движению людей
- **Природные (ООПТ)** – программа минимальна и подстраивается под природные циклы (например – гнездование птиц)

### 2.2 Морфология и функции

Пространства делятся на площадные (скверы), точечные и линейные (набережные, улицы).

С точки зрения функций выделяют:

- **Рекреационные.** Пространства, предназначенные для отдыха, спорта, прогулок (парки, скверы, пляжи).
- **Коммуникативные.** Объекты, обеспечивающие связь и перемещение (улицы, пешеходные зоны, транспортные узлы).
- **Культурно-событийные.** Места проведения мероприятий, фестивалей, выставок (площади, концертные площадки, культурные центры).
- **Социальные.** Пространства для взаимодействия населения (городские двory, кафе, клубы).
- **Коммерческие.** Территории с торговыми и бизнес-объектами (рынки, торговые центры, уличные торговые зоны).
- **Многофункциональные.** Объекты, объединяющие несколько вышеуказанных функций, например, парки с зонами отдыха, культурными мероприятиями и рынками.

### 2.3 Ощущения от пространства

В тоже время по функциональному назначению можно все категории общественных пространств разделить на следующие два типа:

- **Пространства — гиперфункции.** Обеспечивают перемещение людей, выполнение рекреационных и транзитных функций. Включают удобно обустроенные улицы, пешеходные зоны, остановки, транспортные развязки, благоустройство и озеленение.
- **Пространства — впечатления.** Архитектурные, художественные и эмоциональные аспекты, создающие атмосферу и визуальный образ городской среды.

Общественные пространства, в зависимости от их типа и классификации требуют различного сценарного наполнения и организационной стратегии.

Например, **центральные и культурно-событийные пространства** должны быть насыщены массовыми мероприятиями, культурными событиями и социальными акциями для привлечения широкого круга участников. Районные и природные территории, напротив, предполагают более спокойное, природно ориентированное использование и уместное событийное наполнение, подчеркивающее их естественные и локальные особенности.

**Линейные пространства**, такие как улицы и аллеи, должны акцентировать внимание на комфортных маршрутах и транзитных сценариях, способствующих перемещению и связности. Таким образом, сценарность общественных пространств должна быть адаптирована и вариативна, чтобы максимально соответствовать их масштабу, функции и характеру использования, обеспечивая эффективное выполнение как транзитных, так и впечатлительных функций городской среды.

## 3. Архитектурно—компонентные особенности различных пространств

### 3.1 Общественные пространства как третье место

«Третье место» (по Р. Олденбургу) — это пространство между домом (первое) и работой (второе). Это нейтральные площадки (кафе, библиотеки, парки) для неформального общения. Они критически важны в эпоху удаленной работы для борьбы с изоляцией и формирования соседских сообществ.

Роль и значение общественных пространств как третье место:

**Социальное единство** — способствуют формированию и укреплению социальных связей.

**Развитие гражданского участия** — обеспечивают диалог и участие в общественных делах.

**Психологическое здоровье** — создают ощущение принадлежности, снижают стресс.

**Городская культура** — обогащают культурную жизнь и делают город более привлекательным.

Успешный город — это сеть таких мест, где между обязанностями есть место для простой человеческой встречи.

**Эстетика, архитектурное видение и дизайн создают уникальную атмосферу, вызывают эмоции, способствуют социальной активности и культурному развитию. Они формируют «личность» города и его привлекательность.**

### 3.2 Улицы как пространство гиперфункции

Улицы часто недооцениваются, но именно они обеспечивают физическую активность и экономическую устойчивость. Качественные улицы повышают не только комфорт горожан, но и экономическую устойчивость города:

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <b>1. Ускоряют транспортные потоки</b> | <b>2. Увеличивают привлекательность коммерческих зон</b> | <b>3. Способствуют созданию рабочих мест и росту налоговых поступлений</b> |
|--|--|--|

#### Важность улиц

Несмотря на свою ежедневную посещаемость, улицы зачастую недооцениваются при планировании. Однако их качественное благоустройство значительно повышает комфорт, безопасность и привлекательность города.

**Согласно исследованиям, качество городской уличной среды оказывает значительное влияние на уровень физической активности жителей, их здоровье и социальное взаимодействие (City of Melbourne, 2020).**

## 4. Значение общественных пространств для городской жизни

### 4.1 Общественные пространства в климатических условиях

**Качество и функциональность общественных пространств напрямую зависят от их способности адаптироваться к местным климатическим условиям.**

Территория России охватывает несколько климатических поясов, от арктического до субтропического, что создаёт уникальный вызов для градостроителей и управленцев. Общественные пространства в каждом регионе должны не просто существовать, а быть активно востребованными круглый год.

Учёт климатических особенностей позволяет создавать комфортную среду в любом регионе — от Арктики до субтропиков. На использование пространств влияют ключевые факторы:

- **Продолжительность холодного периода (от 2–3 до 8–10 месяцев);**
- **Экстремальные перепады температур (от +35 °С до —30 °С);**
- **Снеговая нагрузка и длительность снежного покрова;**
- **Режим инсоляции (от полярной ночи до обилия солнца);**
- **Ветровой режим, усиливающий ощущение холода или зноя.**

#### Специфика использования общественных пространств по климатическим регионам России

**Север и Арктика:** Проектирование для «зимы как нормы». Важна «теплая» иллюминация, ветрозащита и событийность, компенсирующая полярную ночь.

**Центральная Россия:** Принцип гибкости. Инфраструктура должна легко трансформироваться (летний фонтан — в зимний каток/скульптуру) для борьбы с серостью межсезонья.

**Сибирь и Дальний Восток:** Стратегия «улавливания солнца». Использование солнечной зимней погоды при защите от ветра.

**Южные регионы:** Защита от перегрева. Создание плотной тени и систем охлаждения для комфортного пребывания в зной.

## Схема «Специфика использования общественных пространств по климатическим регионам России»

Европейский Север и Арктическая зона	Умеренно-континентальный климат Центральной России	Резко континентальный климат Сибири и Дальнего Востока	Южные регионы
<b>КЛИМАТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РЕГИОНА</b>			
Полярная ночь (день), длительная зима, сильные ветра.	Выраженная сезонность с относительно снежной зимой и теплым летом.	Резкие перепады температур, морозная, малоснежная, солнечная зима.	Жаркое, солнечное лето, мягкая, но влажная зима.
<b>КЛЮЧЕВОЙ ПРИНЦИП</b>			
Проектирование для зимы как для нормы, с акцентом на свет и событийность.	Гибкость и трансформация. Создание мобильной инфраструктуры, легко адаптируемой под сезон.	Улавливание благоприятных условий. Проектирование, которое максимально использует зимнее солнце и летнюю прохладу, смягчая экстремумы.	Защита от перегрева и проектирование для длительного пребывания на воздухе 9-10 месяцев в году.
<b>ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРОСТРАНСТВ</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Активная, целевая активность: пространства используются не для «променада», а для специализированных видов деятельности, компенсирующих дефицит солнца и движения.</li> <li>⚙️ Взрывная активность: пешие прогулки, пикники у воды, уличные кафе. Требуется инфраструктура для круглосуточного использования в период белых ночей.</li> </ul>	Ярко выраженная цикличность. Пик активности – с мая по сентябрь. Проблемный межсезонье (ноябрь, март-апрель). Слякоть, гололед, серость – период наименьшей активности. «Кондиционированная» зима. Активность поддерживается за счет программирования и комфорта: новогодние ярмарки с глинтвейном, ледовые катки с музыкой, освещенные парковые аллеи. Успех пространства зимой напрямую зависит от качества уборки и освещения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Солнечная зима. В отличие от пасмурного запада, здесь зимой часто светит солнце. Это формирует особую культуру зимнего отдыха на улице при условии защиты от ветра. Популярны залитые солнцем, но защищенные от ветра скамьи, зимние читальни. Активный зимний спорт, лыжные трассы, катки становятся частью повседневной рутины.</li> <li>⚙️ Летний зной. Летом возникает проблема перегрева. Востребованы густая тень (навесы, перголы), фонтаны и питьевые фонтанчики, проветриваемые пространства.</li> </ul>	Смещенный режим летней активности. Пик использования – утренние и вечерние часы. Круглогодичность. Мягкая зима позволяет использовать набережные, парки и площади практически без перерыва. Это делает критически важным качественное всесезонное озеленение и защиту от зимней слякоти и холодных ветров (бора). Культура уличного кафе и длительных прогулок. Преобладает «средиземноморский» сценарий использования.
<b>Жесткие требования к инфраструктуре</b>			
Критически важна качественная, «теплая» (желтого спектра) иллюминация, уборка снега до асфальта, ветрозащита (стеклянные галереи, капитальные павильоны).			
<b>Культура «зимних событий»</b>			
Ярмарки, фестивали огня, выставки ледовых скульптур становятся инструментом борьбы с сезонной депрессией.			
<b>УНИВЕРСАЛЬНЫЕ АДАПТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ РОССИИ</b>			
<b>«Зимний каркас» города</b>	<b>Точки климатического комфорта</b>	<b>Сезонное программирование</b>	<b>Использование местных материалов и растительности</b>
Создание системы освещенных, очищенных от снега и льда пешеходных маршрутов, связывающих ключевые узлы (станции метро, остановки, общественные центры).	Обязательное наличие в пространствах элементов, смягчающих погодный экстремум: ветрозащиты (стеклянные экраны, рельеф), точек обогрева (костры, тепловые зонты), источников тени и воды.	Разработка годового календаря событий, который привлекает людей в парки и на площади в любое время года (от масляничных гуляний и осенних фестивалей до летних кинопоказов).	Применение морозостойких пород камня, устойчивых к реагентам покрытий, высадка районированных деревьев, дающих летом тень, а зимой пропускающих солнце.

## 5. Современные подходы

### Создание «третьих мест».

Увеличение возможностей для регулярных посещений общественных пространств, таких как городские парки, площадки, квартальные двory.

### Многофункциональное использование.

Объединение рекреационных, транспортных и социально–культурных функций.

### Инклюзивность и доступность.

Обеспечение равного доступа для всех групп населения.

### Устойчивость и экологическая безопасность.

Использование зеленых технологий, природоохранных решений.

Понимание типов и характеристик общественных пространств – основной этап в планировании городской среды. От правильной классификации зависит выбор моделей управления и сценариев развития, что в конечном итоге повышает качество жизни горожан и создает устойчивое, приятное для жизни пространство.

## 6. Факторы, влияющие на модель управления

Выбор модели управления зависит от параметров: тип города (численность), тип пространства, наличие коммерции, функциональное наполнение и вовлеченность «потребителей» (сообществ).

### Тип города

- Численность населения (город-миллионник, крупный, средний, малый город)
- Вид: моногород, историческое поселение, туристический город
- Другие (удаленный город и пр.)

6.1

### Общественное пространство

- Тип пространства
- Функция пространства
- Параметры пространства

6.2

### Коммерция

- Наличие коммерческой составляющей: торговля, сервис, питание (постоянной, временной)

6.3

### Функциональное наполнение

- Событийное наполнение (разнообразие мероприятий)
- Сценарность
- Сезонность

6.4

### «Потребители» пространства/ Вовлеченность

- Жители сообщества – не пользователи, а соуправляющие акторы
- Бизнес-представители
- Туристы
- Сообщества
- Администрация

6.5

### 6.1 Тип города

Данный фактор определяет масштаб ресурсов и специфику запросов населения.

- **Численность населения.** Классификация городов на миллионники, крупные, средние и малые.
- **Вид поселения.** Учитывается особый статус территории, например, моногород, историческое поселение или туристический центр.
- **Географические особенности.** Удаленность города и иные территориальные специфики.

### 6.2 Общественное пространство

«Пространство имеет слои: исторический, культурный, многофункциональный. Пространство должно иметь полезную функцию для людей. Отдельно взятое пространство нежизне-способно, оно должно вписываться в ткань города»

Ян Кожан

Анализируются физические и системные характеристики конкретной территории (см. раздел 1, п.2)

### 6.3 Коммерция

Фактор, определяющий потенциал экономической устойчивости и самокупаемости пространства.

- **Наличие коммерческой составляющей:** оценка возможности размещения точек торговли, сервиса и общественного питания.
- **Режим работы:** разделение коммерческой активности на постоянную (стационарные объекты) и временную (фестивали, ярмарки).

## 6.4 Функциональное наполнение

Определяет «жизнь» пространства и сценарии его ежедневного использования.

- **Событийное наполнение:** разнообразие проводимых мероприятий для привлечения трафика.
- **Сезонность:** адаптация функционала под различные погодные условия.
- **Сценарность:** способность пространства трансформироваться под разные задачи и группы пользователей.

## 6.5. «Потребители» пространства/ Вовлеченность

Ключевой элемент «социальной архитектуры», определяющий переход от пассивного использования к соуправлению.

- **Субъекты взаимодействия:** в модель управления включаются жители и сообщества (как соуправляющие акторы, а не просто пользователи), бизнес-представители, туристы и администрация.
- **Роль сообществ:** идентификация локальных групп (спортсмены, молодежь, экологи) для совместного создания контента.

**Соучастие очень важно. Вовлеченные на этапе проектирования и стройки сообщества будут вашими большими помощниками, потому что они присваивают максимально себе это пространство... Они сами проявляют инициативу, придумывают активности и мероприятия.**

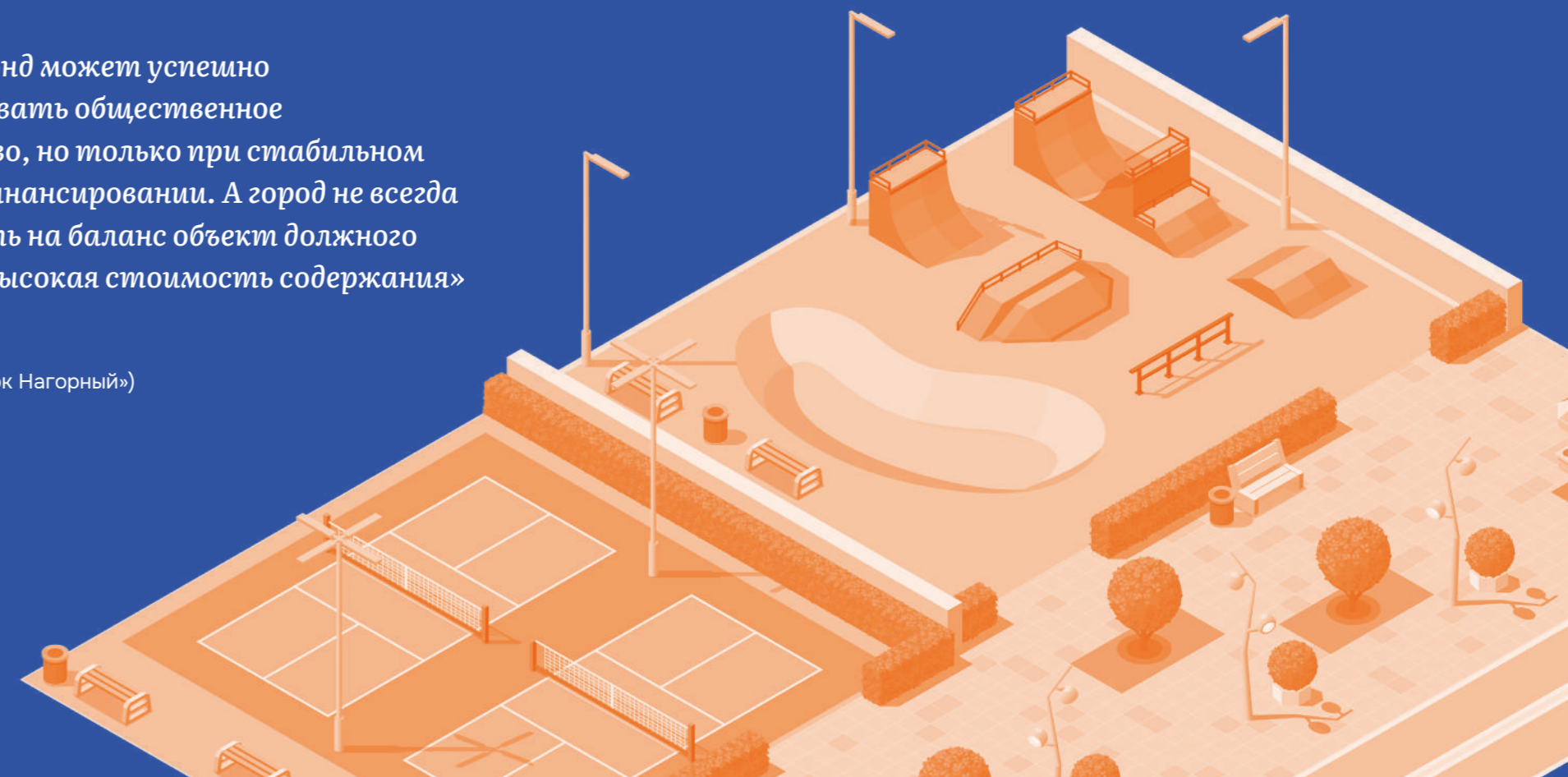
Айгуль Латыпова

## Раздел 2

# Модели и механизмы управления общественными пространствами

*«Частный фонд может успешно эксплуатировать общественное пространство, но только при стабильном донорском финансировании. А город не всегда способен взять на баланс объект должного качества — высокая стоимость содержания»*

Галина Цесарская  
(Владивосток, «Парк Нагорный»)



# 1. Управленческое ядро

## 1.1 Матрица моделей управления

Проанализировав практики и интервью с экспертами, выделены три основные модели управления:

- Автономная** (Управляющая компания/ АНО)
  - ✓ Создание специализированных структур для управления пространствами
  - ✓ Гибкая работа с событийностью, инициатива и привлечение внебюджетных средств
- Партнерская** (Государственно-частное партнерство)
  - Механизмы ГЧП включают в себя ряд форм сотрудничества, позволяющих государству и частному сектору извлекать взаимную выгоду в том числе:
    - ✓ Концессионные соглашения
    - ✓ Соглашения о государственно-частном или муниципально-частном партнерстве

Примеры: управляющие компании, агентства развития

- Бюджетная** (Муниципальная)
  - Полное финансирование и контроль со стороны муниципалитета. Подходит для зон транзита, малых городов и территорий с низкой коммерческой активностью.

Примеры: муниципальные парки, скверы

«Не все общественные пространства имеют функцию зарабатывать. Парк Маяковского в Екатеринбурге имеет 52% доходов за счет аттракционов. Без аттракционов выйти в прибыль нельзя!»

Павел Зубакин

«Например, в г. Иркутске ГК «Сфера Байкала» развивает три крупных рекреационных пространства Иркутска (Поляна, Солнечная дорога, Байкал-Аляска) на основе частной предпринимательской модели кооперации. Управление строится горизонтально: небольшая УК задаёт стратегию и стандарты, а десятки резидентов (предпринимателей) обеспечивают услуги и создают жизнь на территории. Модель полностью самокупаема: территория содержится за счёт субаренды и взносов резидентов, создаёт около 400 рабочих мест и формирует до 750 000 посещений в год. Главные сложности – сезонность, вандализм, юридические вопросы и необходимость постоянной синхронизации действий резидентов. Модель легко тиражируема: оператор – интегратор + малый бизнес + горизонтальная структура + данные и постоянная обратная связь = устойчивое и живое пространство без нагрузки на бюджет»

Анатолий Казакевич

## 1.2 Описание матрицы управленческих решений

Схема демонстрирует зависимость организационной структуры от размера города и его туристического потенциала:

- Малые и средние города** (до 100 тыс. чел.)
  - Чаще используется модель наделения существующих структур дополнительными функциями (серый сектор).

- Большие и крупнейшие города** (от 100 тыс. чел.)
  - Рекомендуется создание специализированных Дирекций парков и скверов (зеленый сектор) для профессионального управления.

Город, как туристический центр	Активное развитие				
	Ограниченное развитие				
		Малые города (до 50 тыс.)	Средние города (50-100 тыс.)	Большие города (100 -250 тыс.)	Крупные и крупнейшие (100 -250 тыс.)
		Количество жителей			

■ Наделение существующих структур доп.функциями  
■ Создание Дирекции парков и скверов

## 1.2 Описание матрицы управленческих решений

### Пример — управление общественными пространствами г. Стрежевой

осуществляется структурой — МКУ

Управление культуры, спорта и молодежной политики. Штат — 24 человека. Объединение направлений, курирующих культуру, спорт и молодежную политику в одну структуру дает лучшее взаимодействие и синергетический эффект.

Управление занимается событийным наполнением территорий. Содержание территории лежит на Управлении городского хозяйства, а работа с бизнесом находится в Управлении потребительского рынка. В связи с дефицитом бюджетных средств работа с общественными пространствами выстроена за счёт грантов, для этого создан общественный фонд «Культура». **Работа с грантами научила структуры проектному подходу и межведомственному взаимодействию.**

**Режиссурой** мероприятий занимается подведомственная организация управления ДК «Современник». При планировании мероприятий на год вперёд сразу выполняется расчет, на каких площадках и что проводить.

**Горожане и сообщества** могут предложить желаемые мероприятия через чат мэра (уникальная и очень популярная онлайн платформа в городе), либо прийти сразу в управление. Люди приходят с идеей, а дальше — специалисты помогают с её организацией.

**Принципиальная позиция мэра города — все мероприятия бесплатны для горожан, поэтому задачи заработать не стоит.** В городе за несколько лет удалось сформировать привычку у людей активно участвовать в мероприятиях — мероприятия всегда разные, но всегда высокого качества. Город ограничен в закрытых помещениях, поэтому мероприятия активно выходят на открытые пространства — на всех благоустроенных площадках и дворах. При подготовке проекта нового пространства сразу закладывают его событийное наполнение.

### Специфика малого отдаленного города Стрежевой

1. Нет возможности привлекать большое количество кратковременных туристов, поэтому нет возможности показывать одно и тоже
2. Местных жителей нужно удивлять
3. Плотное общение и четкое понимание ресурсов и навыков друг друга
4. Финансовые ограничения.

## 1.3. Алгоритм реализации модели управления

### Шаг 1 Анализ вводных данных (Определение контекста)

- **Тип города:** численность населения (малый, средний, большой, миллионник) и его специализация (моногород, историческое поселение, туристический центр).
- **Определение перечня пространств:** формируется конкретный список территорий, которые передаются в управление выбранной структуре (Дирекции или департаменту).
- **Коммерческий потенциал:** наличие или возможность размещения объектов торговли, сервиса и питания.
- **Функциональное наполнение:** планируемая интенсивность событий, сценарность и сезонность использования.
- **Стейкхолдеры:** уровень готовности жителей, сообществ и бизнеса выступать в роли соуправляющих акторов.

### Шаг 2 Определение организационной модели (Матрица решений)

- **Для малых и средних городов** (до 100 тыс. человек): рекомендуется модель наделения существующих структур дополнительными функциями. Исключение составляют малые города с активным туристическим развитием, где может потребоваться более специализированный подход.
- **Для больших и крупнейших городов** (свыше 100–250 тыс. человек): оптимальным является создание Дирекции парков и скверов (специализированной управляющей организации или АНО).

«Для управления в малом городе не обязательно создавать дирекцию. Достаточно назначить ответственного человека или рабочую группу».

Айгуль Латыпова

«Главное — наличие субъекта, который удерживает пространство после реализации: менеджер, дирекция парков, музей или активисты».

Мария Леонтьева

**Для малых городов создание полноценной дирекции может быть избыточным. Предлагаются модели:**

1. **Рабочая группа** внутри местной администрации из представителей ключевых комитетов (культура, благоустройство, торговля, пиар).
2. **Один уполномоченный сотрудник** (советник главы), который координирует все процессы, наделен необходимыми полномочиями.

**Критически важный вывод:** Без ответственного лица или группы со стороны администрации, налаживающей связь с сообществами и следящей за пространством, активация сообществ станет утопией. Их нужно включать в работу с самого начала.

### 1.3. Алгоритм реализации модели управления

#### Шаг 3 Классификация по типу управления

Выбирается один из трех подходов в зависимости от ресурсов:

- **Бюджетная (Муниципальная):** полное финансирование и контроль города. Подходит для транзитных зон и территорий с низкой коммерцией.
- **Автономная (Управляющая компания/ АНО):** гибкая структура, ориентированная на привлечение внебюджетных средств и активную работу с событиями.
- **Партнерская (Государственно-частное партнерство):** передача функций частному оператору. Эффективна для крупных объектов с высокими потоками посетителей.

**Пример.** Дирекция парков и скверов Казани имеет заказчика в лице города. При этом дирекция сама формирует смыслы, решения и реализации: определяет, что и где должно появиться (ёлка, оформление, событие); придумывает концепции; сопровождает реализацию. Можно сказать, что заказчик по смыслу — сама Дирекция, а технический заказчик — город / бюджет.

#### Шаг 4 Выбор финансовой модели

Устанавливается пропорция источников дохода:



**Пример.** Финансирование дирекции парков и скверов Казани имеет структуру около 57% (бюджетные средства), что покрывает базовое содержание: уборку, покос травы, вывоз снега, текущий ремонт, и 43% (собственные доходы), которые зарабатываются на прокатах, катках, кафе (очень дозированно), партнерских проектах, нативной рекламе. При этом парки Казани остаются общедоступными и бесплатными. Нет аттракционов и чрезмерной коммерции, чтобы не создавать финансовых барьеров для посетителей.

#### Шаг 5 Формирование плана работы по направлениям

Для каждой территории в рамках модели Дирекции разрабатываются три плана:

- 1 **Содержание:** регламенты уборки, ремонта и охраны.
- 2 **Событийное наполнение:** календарь мероприятий для «оживления» пространства.
- 3 **Бизнес-план:** привлечение арендаторов и партнеров.



*Пошаговая инструкция на что обращать внимание при эксплуатации*

«Например, содержание парков и скверов Казани — зона ответственности Дирекции, а не сторонней структуры. Именно дирекция заключает договоры, нанимает подрядчиков, управляет эксплуатацией напрямую. Есть отдельная структура в администрации города — Комитет внешнего благоустройства. Он обслуживает город в целом (улицы, пространства), до создания дирекции он занимался и парками, сейчас он обслуживает те парки, которые не на балансе Дирекции».

Лилия Валиева

**Пример.** В парках и скверах Казани существует внутреннее планирование летней и зимней программ. Для центральных парков программу формирует дирекция, для районных — проводятся встречи с жителями, чтобы учесть локальные интересы (например, организовать хоровой кружок).

«Регуляция конфликтов (дети, кинологи и собаки, фотографы, коммерсанты) требует чётких правил внутри парка».

Галина Цесарская

«Первая задача: зарекомендовать себя и определить свой стиль. А чтобы заработала история — надо показать кто мы (организация)».

Лилия Гиззятова

#### Шаг 6 Формирование команды

«Самое главное — хорошая команда технарей и работа команды. Когда маленькая команда, а делать надо — важно выстроить коммуникацию с сообществами и администрацией».

Лилия Гиззятова

Формирование эффективной команды — ключ к успеху в управлении общественными пространствами. Команда должна быть междисциплинарной, чтобы охватывать все аспекты: от проектирования и содержания до коммуникации и программирования.

Состав команды, делится по ключевым ролям и функциям:

##### 1 Стратегическое руководство и координация

- **Руководитель/Менеджер общественного пространства** (или директор парка) — главное лицо, отвечающее за общее видение, бюджет, координацию всех процессов и конечный результат. Связующее звено между командой, органами власти и общественностью;
- **Координатор по развитию территории** занимается долгосрочным планированием, поиском финансирования (гранты, партнерства), анализом эффективности.

## 1.3. Алгоритм реализации модели управления

### 2 Проектирование, архитектура и содержание

- **Архитектор/Урбанист:** отвечает за физическое планирование, интеграцию новых объектов, работу с проектировщиками, соблюдение норм и концепции;
- **Ландшафтный архитектор/дендролог:** Специалист по озеленению: подбор растений, уход за ними, здоровье зеленых насаждений, сезонные изменения;
- **Инженер/Специалист по инфраструктуре:** отвечает за инженерные сети (освещение, полив, электроснабжение), дорожки, дренаж, состояние покрытий;
- **Менеджер по содержанию и эксплуатации:** организует ежедневную работу по уборке, обслуживанию малых архитектурных форм (скамейки, урны), ремонту. Управляет штатом дворников, техников.

### 3 Программирование и события (самая «живая» часть)

- **Программный директор/Менеджер по событиям:** разрабатывает и внедряет регулярную программу активностей: экскурсии, спортивные занятия, лекции, мастер–классы, фестивали. Главная задача – «оживить» пространство и обеспечить его посещаемость разными аудиториями;
- **Куратор образовательных программ** (если актуально): для пространств с библиотеками, коворкингами, мастерскими.

### 4 Коммуникации и работа с сообществом

- **Комьюнити-менеджер/Специалист по работе с посетителями.** Ключевая роль. Собирает обратную связь, работает с волонтерами, местными жителями, инициативными группами. Организует встречи, обсуждения, фокус-группы.
- **PR и SMM-менеджер** отвечает за имидж, соцсети, сайт, контент-план, взаимодействие со СМИ, реагирование на отзывы онлайн.

### 5 Безопасность и сервис

- **Специалист по безопасности** разрабатывает концепцию безопасности (патрулирование, видеонаблюдение, антивандальные меры), работает с правоохранительными органами и ЧОПами.
- **Менеджер по сервису и гостеприимству** контролирует работу кафе, киосков, проката, туалетов – обеспечивает качество услуг для посетителей.

### 6 Финансы и администрация

- **Администратор/Бухгалтер.** Учет доходов (от аренды, мероприятий) и расходов, составление смет, отчетность.
- **Юрист.** Решение вопросов, связанных с договорами (аренда, услуги, мероприятия), правовым статусом территории, ответственностью.

### Важные принципы формирования команды:

- **Гибкость.** В небольшом пространстве один человек может совмещать несколько ролей (например, руководитель + координатор по развитию). В крупном парке (типа «Зарядья» или ГБС) каждый пункт может быть целым отделом.
- **Аутсорсинг.** Часть функций (бухгалтерия, юридическое сопровождение, специализированные строительные работы, клининг) можно выводить на аутсорсинг, но за координацию и контроль должен отвечать свой специалист в команде.
- **Волонтеры и друзья парка.** Не являются частью штата, но являются критически важным внешним ресурсом. За их вовлечение, обучение и мотивацию должен отвечать комьюнити-менеджер.
- **Межведомственное взаимодействие.** Команда должна иметь четкие каналы коммуникации с муниципальными службами (ЖКХ, дорожные службы, экологический надзор), полицией, МЧС.

**Идеальная команда — это сбалансированный симбиоз «технарей» (которые следят за физическим состоянием) и «гуманитариев» (которые наполняют пространство смыслами и жизнью), всех которых объединяет общая цель: создавать и поддерживать качественное, безопасное, востребованное и живописное общественное пространство.**

**В дирекции парков и скверов Казани ключевой специалист на местах — парк-менеджер, который постоянно присутствует в парке и быстро реагирует. Команда состоит из 65 человек на 38 парков/пространств. Ключевой отдел — парк-менеджеры (25 чел.): Работают в парах на 3-5 парков, ежедневно проводят обходы, оперативно решают проблемы, общаются с жителями. Это «глаза и уши» на местах.**

Имеются уникальные штатные позиции:

- **Дендролог.** Консультирует по здоровью деревьев, предотвращает необоснованную вырубку, рекомендует мероприятия другим городским комитетам.
- **Архитектор.** Контролирует соответствие новых элементов (МАФ, торговые объекты) общей архитектурной концепции.
- **Инженеры с инструментами.** Оперативно устраняют мелкие поломки (лавочки, ступеньки), не дожидаясь подрядчика. Это резко снизило количество жалоб.

Кадровая и ценностная модель дирекции парков и скверов Казани стала сильным HR-брендом, точкой притяжения молодых специалистов, не коррумпированным, живым местом. В коллективе важна культура, креатив, доверие, смысловая автономия.

Лилия Валиева

Например, в штате управленческой команды парка Маяковского (г. Екатеринбург) 150 человек. Команда формируется из сотрудников по садово-парковым работам, обслуживанием гаража, строительного отдела, отдела аттракционов, отдела мероприятий с полным оснащением и администрации.

Павел Зубакин

В ведении дирекции парков и скверов Нижнего Новгорода 9 парков, 4 они эксплуатируют своими силами, на 5 привлекают подрядные организации на постоянные договоры. Всего в дирекции работает 153 человека: директор, несколько заместителей — каждый по своим вопросам, культурно-массовый отдел, отдел по благоустройству. Событийное наполнение пространств ведет культурно-массовый отдел: руководитель, 2 менеджера, 1 менеджер по связям с общественностью. Содержание курирует отдел по благоустройству.

Анна Углова

### 1.3. Алгоритм реализации модели управления

#### Шаг 7 Формирование канала обратной связи

«Мониторьте соцсети и жалобы — это главный канал обратной связи. Довольные люди редко пишут отзывы».

Айгуль Латыпова

«Социокультурная жизнь пространства — это жители, ты не можешь не говорить с жителями».

Лилия Гиззятова

*Формирование канала обратной связи — это не просто «поставить ящик для жалоб», а выстроить постоянную, многоуровневую и доверительную систему диалога с пользователями пространства. Это процесс, который требует стратегии и последовательности.*

#### 1 Анализ и планирование (до запуска)

- Определение целей: Зачем нам обратная связь? Для оперативного реагирования на недочёты? Для долгосрочного развития? Для оценки мероприятий?
- Определение целевых аудиторий: Кто наши пользователи? Местные жители, туристы, мамы с колясками, спортсмены, подростки, предприниматели? Для каждой группы могут быть свои каналы связи.
- Выбор метрик: Что мы будем измерять? Удовлетворенность (NPS), частоту посещений, количество обращений, тематику запросов.
- Назначение ответственного: Чаще всего это комьюнити-менеджер или специальный сотрудник. Он должен собирать, систематизировать данные и доводить их до ответственных отделов (эксплуатация, безопасность, программирование).

## 2 Создание многоканальной системы (инструменты)

Ключевой принцип: дать людям возможность высказаться там, где им удобно, и тем способом, который им подходит.

### А. Онлайн—каналы (для широкой аудитории и быстрых реакций):

- Специальная страница/форма на сайте: Структурированная форма с полями (суть проблемы, локация, загрузка фото). Самый удобный для обработки канал.
- Социальные сети: Через комментарии, Direct, реакцию на сторис. Важно: не просто быть присутствующим, а активно отвечать и показывать, что жалобы не игнорируются.
- Мессенджеры (Telegram—бот, WhatsApp, МАХ): Для простых и быстрых уведомлений (разбитая лампочка, мусор).

- E—mail: Классический, но менее оперативный канал для более сложных предложений.
- Карты/навигационные приложения (Google Maps, 2GIS, Яндекс карты): Мониторинг отзывов и ответы на них от имени администрации.

### Б. Офлайн—каналы (для локального взаимодействия и включенности):

- Инфостойка/центр для посетителей: Личное общение — самый ценный канал для построения доверия.
- Физические ящики для предложений: Стилизованные, в ключевых точках парка. Должны регулярно проверяться!
- QR—коды на табличках: «Нашли проблему? Отсканируйте QR—код и сообщите нам». Ведут на онлайн-форму.

- Анкетирование «здесь и сейчас»: Короткие опросы от волонтеров или сотрудников в выходные дни.

### В. Диалоговые и интерактивные форматы (для глубокой обратной связи):

- Публичные обсуждения и воркшопы: Для крупных изменений (реконструкция, новая программа).
- Фокус-группы: Приглашение представителей конкретных аудиторий (велосипедисты, родители) для детального обсуждения.
- Совет территории/Общественный совет: Постоянно действующий орган из активных жителей, экспертов, депутатов.
- Волонтерские патрули/«Друзья парка»: Обученные волонтеры — это не только помощь, но и «уши и глаза» управления, прямой канал в сообщество.

## 3 Внедрение процесса обработки и реагирования (самое сложное!)

Без этого этапа все каналы мертвы. Нужен внутренний регламент:

- **Классификация и маршрутизация: Кто отвечает за что?**

- **Поломка скамейки → отдел эксплуатации.**

- **Идея фестиваля → программный директор.**

- **Конфликт → служба безопасности.**

- **Сроки реакции:** Определить и публично озвучить сроки (например: «Мы отвечаем на онлайн—обращения в течение 48 часов»).

- **Реакция на полученную обратную связь:** Это критически важно! Сообщить человеку, что его обращение получено, зафиксировано и по нему предприняты действия. Формат: «Спасибо, что сообщили. Наша служба эксплуатации уже выехала на место» или «Ваша идея учтена и будет рассмотрена на ближайшем совете».

- **Публичная отчетность:** Регулярно (раз в месяц/квартал) публиковать в соцсетях или на стенде инфографику: «Что мы получили: 150 обращений. Что сделали: починили 20 скамеек, отремонтировали 5 фонарей, запустили 2 новые экскурсии по вашим запросам».

## 1.4 Анализ данных и интеграция в управление (завершение цикла)

**Аналитика:** Регулярный анализ (раз в квартал): какие проблемы возникают чаще всего? Какие зоны самые проблемные? Какие аудитории наиболее активны?

**Принятие решений.** На основе анализа вносятся изменения в:

- **работу служб.** Например, увеличить частоту уборки в конкретном месте.
- **бюджет.** Заложить средства на ремонт часто ломающихся элементов, или на замену таких элементов на более совершенные.
- **программирование.** Запустить мероприятия для аудитории, которая пока не вовлечена.
- **планы развития.** Понять, чего не хватает людям: больше кафе, розеток, велопарковок.

Успешный канал обратной связи — это не технология, а культура диалога и подотчетности. Люди должны видеть, что их голос имеет значение и приводит к реальным изменениям. Только тогда они будут им пользоваться снова и снова, становясь соуправляющими пространства.

**Пример. В парках и скверах Казани целенаправленные опросы не проводятся. Вместо этого настроена система мониторинга всех публичных упоминаний (соцсети, инцидент—менеджмент, народный контроль, горячие линии). Работает принцип: «Кто недоволен — тот найдет способ сказать, и мы это услышим».**

## 2. Инструменты устойчивого развития

### 2.1. Сообщества как самоуправляющие акторы

**«Вовлекайте местных жителей в соучастие ДО и ВО ВРЕМЯ создания парка, а не после. Это создаст ответственных партнеров, а не пассивных потребителей».**

Айгуль Латыпова

**«При проектировании — самое главное дать направление пространству. У каждого парка своя роль. Благоустройство необходимо проводить под жизнь пространства, активности подбирать под вид пространства».**

Лилия Гиззятова

**«Управлять общественными пространствами через идентичность места, сообщества и культурные коды, а не только через проектирование».**

Мария Леонтьева

**Ключевым элементом социальной архитектуры является переход от восприятия жителей как «пользователей» к их роли как соуправляющих акторов:**

- **Соучаствующее проектирование:** Вовлечение жителей на ранних этапах для выявления истинных потребностей и формирования смыслов пространства
- **Работа с сообществами:** Идентификация лидеров мнений и локальных групп (спортсмены, экологи, творческая молодежь) для совместного создания контента и программ.
- **Механизмы обратной связи** (см. Описание матрицы управленческих решений, шаг 6)
- **Формирование ответственности:** Жители, участвовавшие в создании пространства, относятся к нему бережнее («чувство хозяина»), что снижает затраты на содержание и ремонт (антивандальный эффект).

Пример. Дирекция парков и скверов Казани использует главный принцип работы: «Соучастие — это база». Вовлечение сообществ начинается на этапе проектирования и строительства общественных пространств, что создает чувство сопричастности и ответственности. В дирекции распространена практика привлечения жителей (велосипедистов, бегунов, пенсионеров и т.д.) с приглашением на «авторский надзор» во время строительства, возможностью выбирать материалы. Это превращает их из пассивных пользователей в активных соучастников и «помощников». В результате в парках Казани активированные сообщества сами генерируют активность (например, беговой клуб 65+). Дирекция в парках Казани работает с 58 сообществами, которые самостоятельно организуют около 600 мероприятий в год. Это снимает с администрации нагрузку по постоянному программированию активностей.

Айгуль Латыпова

Например, во многих парках Казани ещё до образования дирекции по управлению парками и скверами существовали сообщества, например, «серебряного возраста», которые самостоятельно ухаживали за парком, собирали средства, фактически «присваивали» пространство. После организации дирекции было важно сохранить и не вытеснить сложившуюся активность, а наоборот, интегрировать и усилить. Сейчас существуют следующие формы работы дирекции и сообществ через совместные мероприятия, межпоколенческие проекты, фотосессии, открытки, новогодние коллаборации, рассказывание историй сообществ. Помимо этого, активно развиваются спортивные сообщества (марафонцы), происходит помощь сообществ в организации инфраструктуры, организуются совместные экологические и экспериментальные проекты (например, объекты из переработанных шин).

Лилия Валиева

## 2.2 Событийное направление и сценарность

«Какая инфраструктура нужна под праздники — важно думать сразу на этапе проектов!».

Лилия Гизязтова

«Главная трудность — отсутствие регулирования событийной активности в действующем законодательстве».

Галина Цесарская

«Событийность должна быть поддержана инфраструктурой, орен—call’ами, микрогрантами и грамотной коммуникацией».

Мария Леонтьева

**События — это инструмент «оживления» пространства и привлечения трафика. Эффективная событийная программа должна учитывать:**

- **Сезонность:** Адаптация сценариев использования под разные погодные условия (зимние ярмарки, летние кинотеатры).
- **Разнообразие форматов:** От крупных фестивалей до локальных мастер—классов и соседских праздников.
- **Сценарное планирование:** Пространство должно быть технически готово к быстрой трансформации под разные задачи и сценарии использования.

### 2.2.1 Алгоритм по работе сценарного наполнения территории

#### 1 Определение целевых аудиторий (Стейкхолдеров)

Первым шагом событийного планирования является идентификация групп, которые будут «наполнять» пространство.

- **Сообщества—соорганизаторы:** Выделение локальных групп (спортсмены, экологи, творческая молодежь), которые станут не просто зрителями, а соуправляющими акторами.
- **Бизнес—партнеры:** Привлечение предпринимателей (питание, прокат, торговля) для интеграции их сервисов в канву мероприятий.
- **Туристы и жители:** Учет интересов разных категорий пользователей в зависимости от типа города (исторический, промышленный и т.д.).

#### 2 Учет физических параметров пространства (Морфология)

Событийная программа должна соответствовать архитектурным особенностям территории.пространство.

- **Для площадных пространств:** Планирование массовых мероприятий, фестивалей и рынков.
- **Для линейных пространств:** Проектирование распределенных сценариев (пробежки, пешеходные экскурсии, велозаезды).
- **Сценарность:** Пространство должно быть технически готово к быстрой трансформации под разные задачи (наличие точек подключения, мобильной мебели).

#### 3 Формирование сезонной матрицы

Календарь должен обеспечивать жизнь пространства круглогодично, адаптируясь под климат.

- **Зимний период:** Организация ярмарок, создание ледовых зон и зимних активностей.
- **Летний период:** Кинотеатры под открытым небом, фестивали и спортивные тренировки.
- **Межсезонье:** Локальные мастер—классы и соседские праздники.

#### 4 Экономическая интеграция (Монетизация)

«Главное, чтобы не формировалось ощущения, что все за деньги».

Павел Зубакин

События должны способствовать финансовой устойчивости управляющей модели.

- **Событийный маркетинг:** Привлечение спонсоров и брендинг площадок.
- **Платные сервисы:** Включение в календарь экскурсий, коворкингов и образовательных программ.
- **Коммерческие зоны:** Синхронизация работы торговых точек с графиком массовых мероприятий.

При организации работы по получению доходов важно не переступить грань, парки должны оставаться бесплатными, также бесплатными должны быть туалеты, мероприятия.

Павел Зубакин

Например, в Нижнем Новгороде культурно—массовый отдел дирекции ежегодно составляет календарный план мероприятий: сначала все государственные праздники, остальное по принципу оставшегося бюджета и важности мероприятий. К дирекции могут обратиться с инициативой — если это не повышение узнаваемости какого—то бренда, а праздник или мероприятия — все на некоммерческой основе. В год проводится более 500 мероприятий. Чтобы провести мероприятие, можно направить официальный запрос на сайт, который рассматривают коллегиально и решают: какая важность мероприятия (цель), занятость площадок и затраченные ресурсы на восстановление после праздника.

Анна Углова

#### 3 Механизмы мониторинга и коррекции

«Главный показатель — реальная жизнь в парках и отсутствие жалоб. Управление основано на высоком уровне доверия со стороны вышестоящего руководства, что дает оперативность и самостоятельность».

Айгуль Латыпова

«Самый главный успех своей деятельности дирекция парков Нижнего Новгорода объясняет централизованной моделью управления, хорошим директором и способностью быстро адаптироваться к условиям».

Анна Углова

Событийный план не является статичным и требует регулярного обновления.

- **Обратная связь:** Использование опросов и общественных советов для оценки качества мероприятий.
- **Корректировка планов:** Изменение сценарности на основе реального поведения пользователей в пространстве.

## 2.2 Событийное направление и сценарность

### 2.2.2 Событийное наполнение как инструмент развития

**Современные общественные пространства — это не только архитектурные формы и благоустроенная среда, но и сцена для социальных взаимодействий.**

Событийное наполнение (программирование) стало ключевым инструментом оживления, управления и устойчивого развития городских территорий. Если физическая инфраструктура создаёт потенциал, то именно события превращают пространство в живое, значимое и востребованное место, формируя его идентичность и социальный капитал.

**Философия событийного программирования: от «хардвера» к «софтверу»**

Классический подход к созданию общественных пространств долгое время фокусировался на «хардвере»: мощении, озеленении, малых архитектурных формах. Однако красивая, но пустая площадь часто оказывается нежизнеспособной. Событийный подход смещает акцент на «софтвер» — нематериальное содержание, которое:

- **Привлекает людей** и создаёт повод для посещения.
- **Формирует привычки** и ритмы использования.
- **Раскрывает потенциал пространства**, демонстрируя его многофункциональность.
- **Способствует социализации** и укреплению местных сообществ.
- **Повышает экономическую отдачу** территории за счёт увеличения потока людей.

Как отмечает Фред Кент, основатель Project for Public Spaces (PPS), «Если вы планируете места для автомобилей и торговых центров, вы получите автомобили и торговые центры. Если вы планируете места для людей, вы получите сообщества». События — это планирование для людей.

Например, в парке Маяковского г. Екатеринбург организуются уникальные мероприятия:

- **теплица** — коллаборация с Казнюю — перешли на многолетнее озеленение, теплицу под однолетники на спонсорские деньги переделали в общественный огород. Остается бесплатной;
- **фестиваль научно-популярный** от местной крупной Айти-компани;
- **кинолето** — профессиональные экран и звук на поляне с шезлонгами. Проводится от крупных компаний;
- Яндекс построил **зону в своем бренде**;
- фестиваль подкастов;
- **регулярные тренировки бесплатные** для горожан. Парк нанимает тренеров, но это делает цикличное посещение парка;
- **цикл лекций психологов** (приглашение психологов оплачивает парк);
- в парке есть **отдел «Летнего театра»**. Продюсирует подвоз артистов и т. д.

### 2.2.3 Типология событийного наполнения и его цели

Важно организовывать событийное наполнение в течение всего года.

Эффективное программирование основано на балансе разных форматов, ориентированных на различные аудитории и задачи.

Например, в парках Владивостока публикуются ежегодные календари посещения: календарь «Куда сходить во Владивостоке» и др. Проводится минимум 3 крупных мероприятия в семестр. Проводятся фестивали: в сквере Пушкина «Где Пушкин»? Люди выступали друг для друга: читали стихи и пели песни; театральный фестиваль; далее форматы мастер-классов; благотворительные мероприятия: «котики на мотиках», куда пригласили байкеров и пристраивали котов, можно было сделать фото на байках.

Лилия Гизязтова

Тип события	Примеры	Основная цель
<b>Регулярные (рутинные)</b>	Фермерские рынки, танцевальные вечера, спортивные секции, показы кино под открытым небом.	Создание привычки и предсказуемости. Формирование постоянной аудитории, «закрепление» пространства в ежедневных и еженедельных маршрутах горожан.
<b>Культурно—массовые (фестивальные)</b>	Музыкальные фестивали, театральные премьеры, городские праздники (День города, Масленица), художественные выставки.	Привлечение широкой аудитории, создание ажиотажа и медийного внимания. Формирование имиджа и уникальности места. Часто служат катализатором для дальнейшего развития.
<b>Образовательные и просветительские</b>	Лектории, мастер-классы, научные пикники, экологические акции, книжные клубы.	Позиционирование пространства как интеллектуального центра, работа с локальным сообществом, повышение его вовлечённости и компетенций.
<b>Социально-ориентированные</b>	Благотворительные забеги, дворовые праздники, встречи старожилов, инициативы по соседскому взаимопомощи.	Укрепление социальных связей, создание атмосферы принадлежности и взаимной поддержки. Особенно важны для дворовых территорий и районов.
<b>Сезонные и тематические</b>	Новогодние ярмарки, летние читальни, осенние фестивали урожая, зимние катки.	Адаптация к климатическим условиям, продление активной жизни пространства в течение всего года, поддержание динамики.

## 2.2 Событийное направление и сценарность

### 2.2.4 Принципы эффективного событийного программирования

«Ты не можешь раскачать аудиторию — если ты пустой сам».

Лилия Гизязтова

- А** Соответствие масштабу и характеру пространства: Многотысячный музыкальный фестиваль неуместен во дворе, но идеален для набережной. И наоборот, камерный поэтический вечер потеряется на центральной площади, но преобразит небольшой сквер.
- Б** Ориентация на целевую аудиторию и вовлечение локального сообщества: Успешные события часто рождаются из диалога с жителями и постоянными пользователями пространства. Методы соучаствующего проектирования (participatory design) распространяются и на программирование.
- В** Баланс платных и бесплатных событий: Бесплатные события обеспечивают инклюзивность и доступность. Платные — могут приносить доход на содержание пространства и привлекать профессиональных организаторов. Ключ — в разумном сочетании.
- Г** Постоянство и ритмичность: Разовые акции дают краткосрочный эффект. Долгосрочное оживление создаётся цикличностью — еженедельным рынком, ежемесячным концертом, ежегодным фестивалем.
- Д** Гибкость инфраструктуры: Пространство должно быть адаптивным. Мобильная мебель, разборная сцена, доступ к электричеству и воде позволяют быстро менять сценарии использования.
- Е** Партнёрские модели: Эффективное программирование часто строится на коллаборации муниципалитета, бизнеса (спонсоры, операторы), локальных предпринимателей (кафе, ремесленники), НКО и творческих объединений.

### 2.2.5 Измеримый эффект: от социального капитала до экономики

Качественное событийное наполнение приносит конкретные результаты:

- **Социальные:** Рост уровня доверия и связей в сообществе, повышение субъективного чувства безопасности, формирование местной идентичности.
- **Экономические:** Увеличение пешеходного трафика, рост выручки предприятий (кафе, магазинов), создание временных рабочих мест, повышение привлекательности района для инвестиций и туризма.
- **Управленческие:** Снижение вандализма за счёт увеличения «естественного наблюдения» (eyes on the street), получение обратной связи от пользователей, создание положительного имиджа управляющих структур.

В современном городе общественное пространство конкурирует за время и внимание горожан. Событийное программирование — это стратегия, превращающая пассивную территорию в активного участника городской жизни. Оно переводит развитие пространства с уровня благоустройства на уровень создания ценностей и смыслов. Успешное общественное пространство сегодня — это не столько объект, сколько непрерывный процесс, драматургия которого пишется его пользователями, кураторами и организаторами событий, делая город по-настоящему человекоориентированным.

## 2.3 Экономическая устойчивость и монетизация

### Обеспечение долгосрочного развития

достигается за счет комбинирования источников дохода:

- **Прямая аренда:** места для торговли, прокат оборудования.
- **Событийный маркетинг:** спонсорские и брендированные мероприятия.
- **Плата за услуги:** экскурсии, коворкинги, образовательные программы.
- **Ненавязчивая монетизация:** уникальные предложения, соответствующие особенностям пространства.

Это делает управление самодостаточным и устойчивым.

Для обеспечения долгосрочного развития общественных пространств необходимо комбинировать источники дохода.

Например, все мероприятия в парках и скверах Казани бесплатные для посетителей. Парки не закрываются под частные платные события. Отклоняются запросы на: закрытие парков под свадьбы, ограничение доступа, платный вход. Допустимые форматы монетизации: ярмарки (аренда домиков / столов за небольшую плату), бренд–интеграции, партнерские мероприятия. Бренд–интеграции, например, с Альфа–Банком, когда банк привозит ледовое шоу, полностью оплачивает логистику и организацию, а также вносит оплату дирекции парков и скверов Казани за бренд–интеграцию. При этом мероприятие оставалось бесплатным. Или такой вид интеграции с ВТБ банком, когда последний устанавливает и брендирует новогоднюю ёлку, где ёлка как объект Дирекции, бренд – как партнёр.

Лилия Валиева

«Парк Нагорный во Владивостоке действует по принципу “минимум коммерции – максимум комфорта”, что редкость среди российских практик».

Галина Цесарская

## 3. Опциональный модуль

### Продюсер города

**«Устойчивость обеспечивают: архив проектов, синхронизация событий, выявление сообществ и постоянное продюсирование процессов. Проект без оператора обречён, оператор без коммуникаций – тоже».**

Мария Леонтьева

**Только лидеры новой формации смогут изменить мир вокруг себя и придать новую энергию развития городам, регионам и всей нашей стране – это люди, способные видеть будущее, формировать смыслы, объединять сообщества и выстраивать такую инфраструктуру, в которой каждый гражданин чувствует себя частью большой, сильной, развивающейся страны».**

Сергей Буторин

Продюсер города – новая профессия и управленческая роль на стыке урбанистики, менеджмента, маркетинга и культурной политики. Если мэр – это «директор города», отвечающий за процессы и бюджеты, то продюсер города – это его «креативный директор» и «продукт-менеджер».

Суть подхода: город – это не только инфраструктура, но и продукт, «контент», за внимание к которому конкурируют люди. Этот продукт нужно постоянно развивать, «продюсировать».

### 3.1 Мировая практика

## Аналоги мировой практики

#### **Chief Cultural Officer / Креативный директор города** —

должность, которая существует в европейских и американских городах (например, в Питтсбурге, Филадельфии). Он отвечает за интеграцию культуры и креатива в городскую стратегию.

#### **Event—продюсеры масштаба города** —

создатели крупных фестивалей, которые становятся визитной карточкой (например, Эдинбургский фестиваль, Октоберфест). Они де-факто являются продюсерами образа города на время события и после него.

#### **Куратор городских проектов** —

это приглашаемые звездные архитекторы или урбанисты (например, Хади Теграни и Ян Гейл в Копенгагене), которые не просто строят объекты, а меняют подход к развитию городской среды.

#### **City Branding Consultants** —

специалисты по брендингу территорий, которые работают с городами как с продуктом.

### 3.2 Практика в России

**Аналоги: г. Сысерть, г. Верхотурье, г. Выкса, арт-парк Никола-Ленивец, д. Малый Турыш, г. Бирск.**

В России эта концепция только начинает приживаться в следующих форматах:

- Приглашенные эксперты для разработки концепций (например, для моногородов или туристических центров).
- Внутренние должности в администрациях (например, советник губернатора по креативным индустриям, руководитель дирекции по туризму и событиям).
- Частные инициативы сильными мэрами или бизнесменами, которые берут на себя эту функцию.
- Фестивали как драйверы, например, «Том Сойер Фест» (продюсирование среды через восстановление исторической застройки), «Архстояние» (создание нового культурного продукта в конкретном месте).

Целевая аудитория	Показатели эффективности
Органы власти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• привлечение региональных и федеральных инвестиций</li> <li>• рост турпотока</li> <li>• динамика роста населения</li> </ul>
Бизнес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рост стоимости активов</li> <li>• рост экономической активности</li> <li>• федерализация локальных брендов</li> </ul>
Люди	<ul style="list-style-type: none"> <li>• яркие культурные проекты</li> <li>• бренд города и локальная идентичность</li> <li>• рост уровня удовлетворенности</li> </ul>

**Успешным примером использования модели продюсера города можно назвать «перезапуск» города Сысерть из «спального» пригорода Екатеринбурга в привлекательный и жизнеспособный город с четким, современным и привлекательным образом.**

### 3.3 Алгоритм объединения местных ресурсов муниципалитета и бизнеса с идеями продюсера города

#### Этап 1 «Коворкинг смыслов»: создание общей цели и языка

Продюсер проводит стратегические сессии с органами власти, департаментами, бизнесом, общественными организациями, блогерами.

Цель: сформировать видение города на 5 лет, выявить уникальности, проблемы и точки роста. Результат – «карта будущего» с четкими ролями участников.

Итог: муниципалитет получает стратегию, бизнес – перспективы инвестиций, все – доверие к продюсеру.

#### Этап 2 Конкретные инструменты объединения ресурсов

Инструменты объединения ресурсов:

##### Со стороны муниципалитета:

- помещения (неэффективно используемые объекты под проекты)
- упрощение согласований («зеленый коридор»)

##### Со стороны продюсера:

- **методология и фасилитация:** организация процесса, сведение стороны, гашение конфликтов, перевод идей в проектные заявки
- **привлечение грантов, инвесторов, экспертов:** поиск и привлечение федеральных грантов, инвесторов, медиа-партнеров, звездных архитекторов или экспертов, которых не смогли бы привлечь ни город, ни местный бизнес в одиночку.
- **бренд и PR** для повышения привлекательности проектов

- софинансирование инфраструктурных объектов
- данные и аналитика

##### Со стороны бизнеса:

- **краудфандинг и соинвестирование проектов:** не просто спонсорство, а со-инвестирование в конкретные, понятные проекты (например, создание арт-объекта, покупка сцены для фестиваля). Важен принцип «каждый вносит посильный вклад».
- **компетенции:** локальные строительные компании помогают с благоустройством, IT-компания – с разработкой приложения или сайта для туристов, ритейл – с логистикой мероприятий.
- **HR-ресурсы** (командированные сотрудники на места)

#### Этап 3 Организационные и финансовые модели

Существуют следующие варианты рабочей структуры:

##### 1 Автономная некоммерческая организация (АНО) (например «Агентство развития города»)

- Учредители: муниципальное образование (25-49%), ключевые компании бизнеса (25-49%), общественные организации (10-20%).
- Управление: наблюдательный совет из учредителей. Продюсер/команда продюсеров – это нанятые по контракту генеральный директор и креативные директора АНО.
- Финансирование: смешанное: ежегодный взнос учредителей + гранты + доходы от платных услуг (консалтинг, продажа мерча, билеты на события).

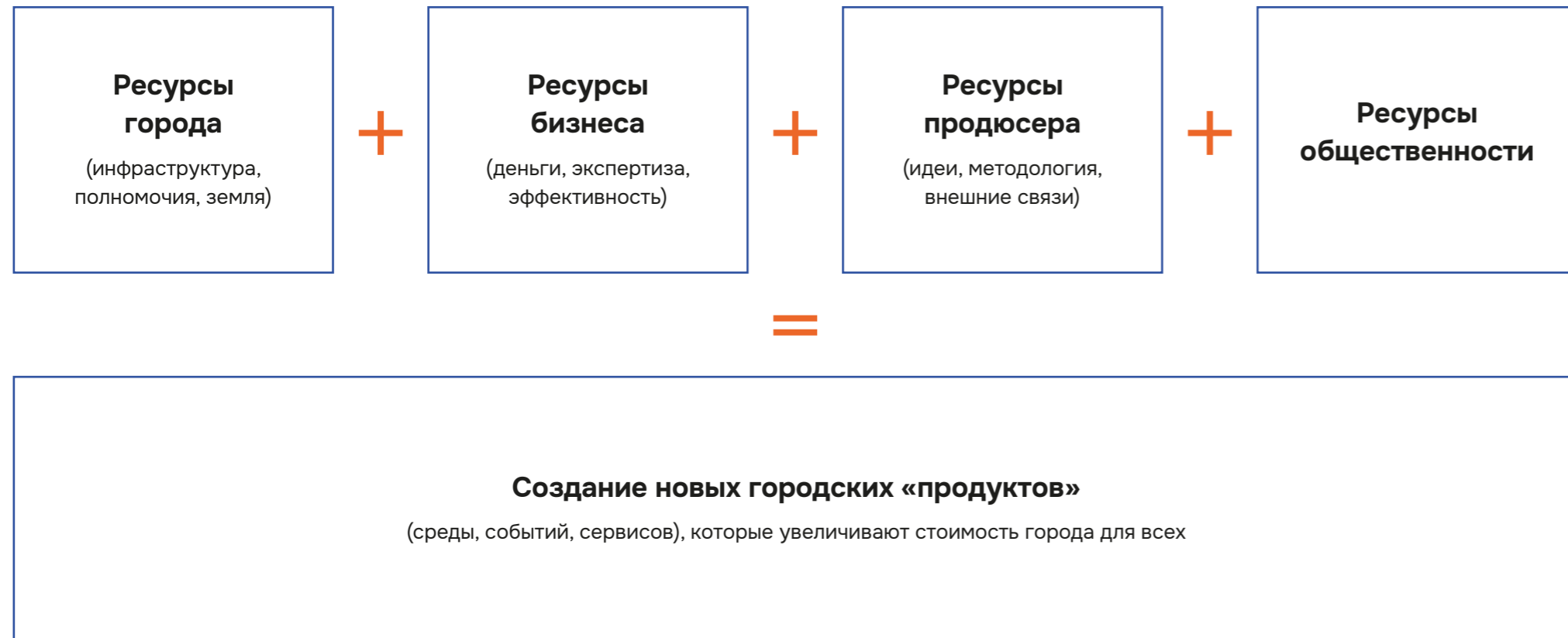
Преимущество: гибкость найма, скорость принятия решений, возможность привлекать внебюджетные средства, снижение коррупционных рисков.

##### 2 Проектный офис при администрации, но с участием бизнеса.

#### Этап 4 Практические шаги для запуска

- 1 **Выбрать пилотный проект** (например, сквер) для быстрого внедрения.
- 2 **Распределить роли:** идея – продюсер+сообщество; решение – совет; исполнение и финансы – в дорожной карте проекта.
- 3 **Обеспечить прозрачность** – публичность договоренностей, бюджетов и результатов.

## Формула успеха алгоритма



Муниципалитет выигрывает в виде повышения инвестиционной привлекательности, налоговых поступлений и удовлетворенности жителей. Бизнес выигрывает в виде новых клиентов, роста стоимости недвижимости, улучшения HR-бренда. Продюсер выигрывает, реализуя свой профессиональный потенциал и создавая тиражируемый кейс.

Главное — перейти от логики «заказчик-подрядчик» или «администрация-проситель» к логике «равные партнеры за одним столом, создающие общее будущее». Это сложная культурная трансформация, и именно продюсер часто становится ее катализатором и модератором.

# Заключение

*Эффективное управление общественным пространством — это баланс между социальными интересами жителей и экономической устойчивостью территории.*

Внедрение системного подхода к социальной архитектуре позволяет превратить «пустые» зоны в центры городской жизни, способствующие развитию локальной идентичности и бизнеса.

## Литература

1. Линч, К. Образ города / Пер. с англ. В.Л. Глазычева. — М.: Стройиздат, 1982. (Классическая работа, в которой вводятся ключевые элементы восприятия городской среды: пути, районы, узлы, ориентиры, границы).
2. Глазычев, В.Л. Урбанистика. — М.: Европа, 2008. (Фундаментальный труд, систематизирующий знания о городе, его структуре и динамике развития).
3. Якобс, Дж. Смерть и жизнь больших американских городов / Пер. с англ. — М.: Новое издательство, 2011. (Критика современного градостроительства и обоснование важности смешанной застройки, коротких кварталов и оживленных улиц).
4. Гейл Ян, Города для людей / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. (Работа, смещающая фокус с архитектурных форм на человеческое поведение и комфорт в городском пространстве).
5. Calthorpe, P. The Next American Metropolis: Ecology, Community, and the American Dream. — New York: Princeton Architectural Press, 1993. (Изложение принципов Нового урбанизма и транзитно-ориентированного развития).
6. A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction / С. Alexander, S. Ishikawa, M. Silverstein. — New York: Oxford University Press, 1977. (Энциклопедия типовых решений для создания комфортной среды на разных масштабах — от региона до оконного проёма).
7. Moreno, C., et al. \*Introducing the “15–Minute City”: Sustainability, Resilience and Place Identity in Future Post–Pandemic Cities\* // Smart Cities. 2021. (Современная статья, раскрывающая популярную концепцию города коротких расстояний).
8. Урбанистика. Наука о городе: учебник для вузов / Под ред. А.В. Крашенинникова. — М.: Издательский дом ВШЭ, 2023. (Современный российский учебник, обобщающий теоретические и практические аспекты дисциплины).
9. «СНИП 23–01–99\*. Строительная климатология». — М., 2003. — Базовый нормативный документ, содержащий климатические параметры для расчётов по всем регионам РФ (температуры, ветер, осадки, солнечная радиация).
10. Владимиров, В.В., Микулина, Е.М., Яргина, З.Н. Городоведение и градостроительство: Учебное пособие. — М.: Архитектура–С, 2007. (Содержит разделы, посвящённые региональным особенностям градостроительства в России, в том числе в условиях Крайнего Севера).
11. Игнатъева, М.Н., Бочкарёва, О.Н. Озеленение городов в условиях изменения климата: российский и международный опыт. — СПб.: Профессия, 2018. (Анализирует адаптацию зелёных инфраструктур, включая парки, к климатическим стрессам).
12. Крашенинников, А.В. (ред.). Урбанистика. Наука о городе. — М.: Издательский дом ВШЭ, 2023. (В современных изданиях рассматриваются вопросы климатической адаптации городов и общественных пространств).
13. Отчёты и исследования Агентства стратегических инициатив (АСИ) и КБ «Стрелка». (Содержат аналитику и кейсы по развитию общественных пространств в российских городах, в том числе с учётом климатического фактора, например, проект «Живые города»).

14. Генеральные планы и правила благоустройства крупных российских городов из разных климатических зон (Москва, Сочи, Красноярск, Мурманск). (Нормативные документы, отражающие региональные подходы к созданию комфортной среды).
15. Малая, Т.Ю. Архитектура и микроклимат крайнего севера. – Новосибирск: НГАХА, 2009. (Специализированная работа по проектированию в экстремальных климатических условиях).
16. Практические кейсы из профессиональных журналов («Проект Россия», «Архитектурный вестник», «Такие дела») об опыте благоустройства парков, набережных и площадей в разных регионах страны.
17. Project for Public Spaces (PPS). \*The Power of 10+\* и другие методические материалы. – Нью–Йорк. (Фундаментальный принцип, что для оживления места необходимо создать как минимум 10 причин его посетить, и каждая из этих причин, в свою очередь, должна предлагать 10 активностей).
18. Whyte, W.H. The Social Life of Small Urban Spaces. – Нью–Йорк: Project for Public Spaces, 1980. (Классическое эмпирическое исследование, заложившее основы понимания того, как физическая среда и активность в ней взаимосвязаны).
19. Монтгомери, Ч. Счастливый город. Как городское планирование меняет нашу жизнь. – М.: Strelka Press, 2018. (Посвящена целой главе роли неформальной, «сложной» активности и случайных социальных взаимодействий в создании счастливой городской среды).
20. Методические рекомендации по созданию и развитию общественных пространств (Минстрой России, АСИ, КБ «Стрелка»). (Современные российские документы, где раздел по программированию и управлению становится обязательной частью).
21. Courage, C., McKeown, A. Creative Placemaking: Research, Theory and Practice. – Лондон: Routledge, 2019. (Сборник статей о современных подходах к творческому оживлению мест, включая работу с сообществами и событиями).
22. Олденбург, Р. «Третье место» (основополагающая работа по концепции).

