

Федеральное агентство научных организаций  
ФГБУН «Вологодский научный центр  
Российской академии наук»



Е.Б. Шулепов, К.А. Задумкин

## **КАК НАПИСАТЬ И РЕАЛИЗОВАТЬ СТРАТЕГИЮ СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ**

Вологда  
2018

УДК 332.1  
ББК 65.050.23  
Ш95

Публикуется по решению  
Ученого совета ВолНЦ РАН

**Шулепов Е.Б., Задумкин К.А.**

Ш95 Как написать и реализовать стратегию сельского поселения: методические рекомендации / Е.Б. Шулепов, К.А. Задумкин. – Вологда : ВолНЦ РАН, 2018. – 48 с.

ISBN 978-5-93299-398-9

Методические рекомендации подготовлены на основе многолетнего практического опыта авторов в сфере разработки и реализации муниципальных стратегий и предназначены для глав муниципальных районов и сельских поселений, которые находятся в поиске путей развития вверенных им территорий за счет преимущественно собственных ресурсов и искренне стремятся к тому, чтобы сельские жители нашей страны жили долго, достойно и счастливо. Кроме того, рекомендации могут быть использованы студентами, бакалаврами, магистрантами и аспирантами, изучающими вопросы стратегического планирования и управления на муниципальном уровне по направлению подготовки «Экономика».

**УДК 332.1  
ББК 65.050.23**

*Рецензенты:*

заместитель директора по научной работе ВолНЦ РАН,  
заведующий отделом проблем социально-экономического развития  
и управления в территориальных системах

**д.э.н. Ускова Тамара Витальевна**

исполнительный директор  
ассоциации «Совет муниципальных образований Вологодской области»  
**Мазуев Александр Николаевич**

ISBN 978-5-93299-398-9

© Шулепов Е.Б., Задумкин К.А., 2018  
© ФГБУН ВолНЦ РАН, 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

От рецензентов .....	4
От авторов .....	7
I. Как написать работающую стратегию сельского поселения .....	10
II. Как реализовать стратегию развития сельского поселения .....	21
III. Современные подходы к развитию социальной инфраструктуры сельских поселений .....	31
Список рекомендуемой литературы .....	35
Приложения .....	37
Приложение 1. Пример плана работ по реализации стратегии .....	37
Приложение 2. Пример структуры стратегии сельского поселения .....	38
Приложение 3. Перечень проектов из стратегии социально-экономического развития Верховского сельского поселения Верховажского района Вологодской области «Ландшафтный агропарк «Сметанино» – дух Швейцарии на Русском Севере» с кратким описанием .....	39

## ОТ РЕЦЕНЗЕНТОВ

### **Тамара Витальевна УСКОВА**

заместитель директора по научной  
работе ВолНЦ РАН

заведующий отделом проблем  
социально-экономического  
развития и управления  
в территориальных системах

доктор экономических наук, доцент



Важную роль в социально-экономическом развитии страны играют сельские территории, обладающие огромным потенциалом, эффективность использования которого остается низкой. Эта проблема находится в поле зрения как отечественных ученых-экономистов, так и органов власти и управления. Однако существенного продвижения в её решении пока нет. В результате в социально-экономическом развитии сельских территорий имеют место негативные тенденции, снижающие уровень и качество жизни селян.

Вместе с тем перспективы развития данных территорий видятся прежде всего в расширении спектра применяемых методов управления социально-экономическими процессами, и в частности стратегических.

В настоящее время в Российской Федерации вопросы стратегического управления приобретают повышенное значение. Во многом это связано с принятием Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ, который установил общие принципы и подходы к разработке стратегических документов на государственном и региональном уровне. Однако этот закон лишь косвенно затронул вопросы стратегического планирования социально-экономического развития сельских поселений.

В связи с этим представляется, что данные методические рекомендации, подготовленные практиками муниципального управления, станут важным и эффективным инструментом в организации деятельности по разработке и реализации стратегий социально-экономического развития сельских поселений.

**Александр Николаевич  
МАЗУЕВ**

исполнительный директор  
ассоциации «Совет муниципальных  
образований Вологодской области»



В Стратегии социально-экономического развития Вологодской области на период до 2030 года, утвержденной постановлением Правительства Вологодской области от 17 октября 2016 г. № 920, одним из направлений обозначено обеспечение устойчивого и комплексного развития сельских территорий. Представленные методические рекомендации, подготовленные авторами на основе их многолетнего опыта в разработке и реализации муниципальных стратегий, предназначены для глав муниципальных районов и сельских поселений. Актуальность данной работы, в которой предлагаются пути развития сельских поселений за счет преимущественно собственных ресурсов, не вызывает сомнений. Практическое использование рекомендаций будет способствовать решению социальных проблем сельских поселений Северного экономического района, разработке инвестиционных проектов по развитию локальных местных производств.

Несомненными плюсами работы являются четкое структурированное изложение материала, системность и комплексность, завершенность и полнота, что позволяет специалистам соответствующего уровня компетенции самостоятельно использовать предложенные авторами подходы к стратегическому планированию и управлению на муниципальном уровне.

## ОТ АВТОРОВ



**Евгений Борисович  
ШУЛЕПОВ**

депутат Государственной Думы  
Федерального Собрания Российской  
Федерации XII созыва  
(с 2008 по 2016 г. – глава города  
Вологды)  
[www.eshulepov.ru](http://www.eshulepov.ru)

**Константин Алексеевич  
ЗАДУМКИН**

заместитель директора  
Вологодского научного центра РАН  
кандидат экономических наук,  
доцент  
e-mail: [zk00@mail.ru](mailto:zk00@mail.ru)



В сельской местности России проживает порядка 37,8 млн. человек<sup>1</sup>, и большинство из них надеется на поддержку государства. При этом, по нашему мнению, у сельских территорий есть возможности развиваться и за счет собственных ресурсов. Такая практика в нашей стране была широко распространена всего сто лет назад.

<sup>1</sup> Российский статистический ежегодник / Росстат. – М., 2017. – С. 87.

Какие проблемы сегодня являются ключевыми для села? Во-первых, это отток и старение населения. Во-вторых, деградация и хроническая «убыточность» социальной и инженерной инфраструктуры (школ, больниц, детских садов, клубов, магазинов, пассажирских перевозок, дорожных сетей и др.). В-третьих, чрезмерная концентрация сельхозпроизводства, что несет множество рисков. В-четвертых, отстраненность местных жителей и муниципальной власти от принятия решений, влияющих на жизнедеятельность своей территории. Причём большая часть господдержки тратится не на преодоление обозначенных проблем, а на развитие крупного сельхозпроизводства. К чему это приводит, хорошо видно на примере Вологодской области. За период с 2000 по 2016 год численность дошкольных образовательных организаций в сельской местности сократилась в 2,8 раза, учреждений культурно-досугового типа – в 3,8 раза, общедоступных библиотек – в 1,5 раза, больничных организаций – в 2,5 раза, а численность сельских жителей – на 70 тыс. чел. (с 403 до 333 тыс.), или на 25%<sup>2</sup>.

Продолжение такой политики, скорее всего, вызовет дальнейшую концентрацию жителей в крупных городах и развитие крупного сельхозпроизводства в пригородах, дальнейшее объединение сельских поселений и поддержание жизнедеятельности в наиболее крупных из них за счёт бюджетных средств, а остальных – за счет дачников. Конечно, такой сценарий не может никого устраивать. Для выполнения задач, обозначенных Президентом Российской Федерации В.В. Путиным в Указе «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 7 мая 2018 г., необходимо обеспечить развитие большинства существующих сельских поселений и появление новых за счет собственных и привлеченных ресурсов, многоукладной экономики и энергии местных жителей.

---

<sup>2</sup> Статистический ежегодник Вологодской области, 2016 / Вологдастат. – С. 99, 105, 113.

Это трудный путь, и поселения вряд ли смогут пройти его в одиночку: не хватает лидеров, опыта, методик, технологий, успешных практик, финансов, полномочий, времени, энтузиазма, веры в собственные силы и т.д. Но эта ситуация не уникальна, есть положительный опыт эффективной государственной политики в Индии, Китае, Южной Корее<sup>3</sup>. И в России в период, предшествующий революции 1917 года, тоже был накоплен богатый опыт развития сельских территорий: работали земства и артели, бурно развивалось кооперативное движение, открывались кассы взаимопомощи, а в результате экономика бурно росла!

Так за счет чего же можно обеспечить развитие сельских территорий? На наш взгляд, это невозможно осуществить только за счет сельхозпроизводства, на котором сегодня сконцентрировано внимание властей всех уровней. Залог развития села в совокупном развитии местного самоуправления и построении местной многоукладной экономики. А для этого на первом этапе нужно научить людей на местах развивать свою малую родину за счет уже имеющихся ресурсов. И самый действенный способ сделать это — начать разработку реально работающих стратегий сельских поселений. Именно ответу на вопрос о том, как правильно организовать этот процесс, посвящены методические рекомендации, обобщающие наш совместный практический опыт в сфере разработки и реализации муниципальных стратегий.

---

<sup>3</sup> Тюрин Г.В. Как поднять нашу глубинку: локальная экономика в России и в мире. — 2016. — 310 с.



# I. КАК НАПИСАТЬ РАБОТАЮЩУЮ СТРАТЕГИЮ СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ

## ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ?

Стратегия развития сельского поселения – согласованный со всеми жителями (в том числе проживающими в поселении не на постоянной основе) долгосрочный комплексный план социально-экономического развития территории, определяющий её желаемое будущее.

Стратегия содержит в себе долгосрочные цели развития поселения, разбитые на задачи, а также описывает пути их достижения.

Грамотно написанная стратегия четко отвечает на следующие вопросы:

1. Есть ли у поселения будущее, каким оно будет и когда?
2. Что нужно сделать, чтобы будущее было именно таким, каким его хочется видеть?
3. Как именно добиться того, чтобы будущее было таким, каким его хочется видеть?
4. Где взять ресурсы и как их лучше всего сконцентрировать для того, чтобы обеспечить то будущее, которое хочется видеть?
5. Кому нужны предлагаемые изменения, кто возьмет на себя ответственность за их осуществление?

Стратегия поселения обязательно должна разрабатываться в соответствии с целями и задачами стратегий более высокого уровня: муниципального района, региона и страны.

Стратегия поселения служит основой и ориентиром при разработке генерального плана развития поселения, бюджета

поселения, а также всех оперативных решений, связанных с жизнью и развитием поселения.

Стратегия поселения должна отражать перспективы развития всех входящих в него населенных пунктов.

## **ЗАЧЕМ НУЖНА СТРАТЕГИЯ СЕЛЬСКОМУ ПОСЕЛЕНИЮ?**

1. Самое главное, что дает стратегия, – возможность сконцентрировать внимание, ресурсы и усилия на достижении четких целей. Как и в любом деле, в муниципальном управлении даже незначительная концентрация дает быстрый и видимый результат на конкретном направлении.

2. Стратегия позволяет объединить ресурсы местных, региональных, а в отдельных случаях и федеральных властей и бюджетов; предпринимателей и их объединений (как проживающих на конкретной территории, так и работающих за ее пределами); постоянных жителей всех возрастов и видов деятельности; временно проживающих на территории жителей (дачников); людей, переехавших, но считающих данное поселение своей малой родиной и испытывающих к нему теплые чувства; а также любые другие ресурсы.

3. Стратегия позволяет побороть у местных властей и жителей неверие в собственные силы и в возможность что-то самим изменить в своем поселении, дает возможность сплотить людей на общее дело, пробудить их созидательную энергию, вернуть энтузиазм и гордость за свою малую родину.

4. Стратегия позволяет «обнулить» накопленный негатив, перейти от критики и взаимных обвинений к диалогу и совместной выработке путей развития, сломать негативные тенденции и задать новые.

5. Разработка стратегии дает возможность увидеть на территории «точки роста». Ими могут быть уже сложившиеся бренды, ландшафты, производства, события, которые можно вывести на новый уровень, а могут быть и совершенно новые перспективные направления развития местной экономики и социальной сферы.

## **КАКИЕ ПРИНЦИПЫ ЛЕЖАТ В ОСНОВЕ РАБОТАЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ?**

1. Принцип партнерства. Власти поселения, района, региона, бизнес, жители, дачники должны работать сообща.

2. Принцип опоры на собственные ресурсы. Нужно рассчитывать исключительно на собственные силы и ресурсы. При этом, конечно, необходимо стараться привлекать ресурсы извне. Только так можно сделать изменения системными и устойчивыми.

3. Принцип преемственности и непрерывности. Изменения должны проводиться постоянно. Нужно держать темп и накапливать потенциал. Преемственность особенно важно обеспечить при смене руководителей поселений, районов и предприятий.

4. Принцип открытости и соучастия. Бизнес и жители будут активно участвовать только в тех делах и проектах, которые понимают и принимают. А особенно активно в тех из них, которые сами иницируют.

5. Принцип объединения этапов разработки и реализации стратегии. Перемены к лучшему, пусть и незначительные, должны быть видны еще на этапе разработки стратегии.

6. Принцип единства и целостности. Все изменения в различных сферах должны быть связаны единым замыслом, единым видением будущего.

7. Принцип ответственности и разграничения полномочий. Каждый участник разработки стратегии должен понимать свою роль в ее реализации. Например, власть отвечает за развитие социальной инфраструктуры и строительства, бизнес — за развитие экономики, жители — за свой уровень жизни, а все вместе — за благоустройство.

8. Принцип позитива. Огромную роль в разработке и реализации стратегии имеет вера в себя, в то, что у поселения есть хорошее будущее, энергия, а также энтузиазм и оптимизм разработчиков. Именно за счет этого они могут побороть негатив и недоверие жителей и добиться успеха.

## КАК ПРАВИЛЬНО ПОСТАВИТЬ ЦЕЛИ СТРАТЕГИИ?

На современном этапе развития нашей страны главной целью для подавляющего большинства сельских поселений, безусловно, является сохранение людей и привлечение новых жителей. К этой стратегической цели и нужно начинать двигаться. Все остальные цели обеспечивают её достижение.

В качестве обеспечивающих целей можно использовать:

1. Развитие инженерной и социальной инфраструктуры поселения, благоустройство территории.
2. Развитие многоукладной местной экономики.
3. Развитие жилищного строительства.
4. Развитие туризма, в том числе в виде временного, но систематического проживания на территории поселения жителей городов в летнее время, в выходные и праздничные дни.
5. Развитие местной культуры, сохранение обычаев, рецептов, старинных построек, природы, ландшафтов – всего, что формирует уникальность поселения и его округи.
6. Повышение уровня обеспеченности бюджета поселения собственными доходами.

Все цели должны быть измеримыми, реальными, но в то же время достаточно амбициозными. Рост на 1–2% в год ничего принципиально не меняет. Именно повышенные амбиции позволяют двигаться вперед быстрее и находить нестандартные пути решения имеющихся проблем.

## КАК ВЫБРАТЬ ПОКАЗАТЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ?

При разработке стратегии сельского поселения важно учитывать, что целевых показателей не должно быть много, поскольку это излишне усложняет и разработку, и реализацию.

Исходя из стратегических документов, принятых на федеральном и региональном уровнях, и из социально-экономической ситуации, сложившейся в стране, можно с уверенностью констатировать, что главным социальным показателем для

подавляющего большинства стратегий сельских поселений в среднесрочной перспективе должна быть численность жителей территории.

В качестве показателей, комплексно характеризующих развитие экономики сельского поселения, могут выступить:

1. Количество зарегистрированных в течение года домов, производственных помещений и хозяйственных построек нарастающим итогом. Этот показатель и его рост лучше всего характеризуют желание людей вкладывать в данную территорию деньги, энергию и время, связывать с ней свое будущее и будущее своих детей.

2. Количество и площадь предоставленных под строительство и в пользование земельных участков.

3. Количество созданных и зарегистрированных в поселении предприятий и рабочих мест.

Подчеркнем, что важны не сами по себе абсолютные показатели, а в первую очередь их динамика.

## **НА КАКОЙ ПЕРИОД РАЗРАБАТЫВАТЬ СТРАТЕГИЮ?**

При разработке стратегии нужно учитывать, что срок эксплуатации большинства объектов капитального строительства составляет 50–70 лет. Поэтому **на первом этапе** целесообразно продумывать именно долгосрочную перспективу развития территории – на несколько десятилетий вперед. Отсутствие такой перспективы сильно затрудняет привлечение как частных, так и бюджетных инвестиций. Она необходима также для разработки долгосрочного генерального плана развития поселения.

**На втором этапе**, отталкиваясь от долгосрочного видения перспектив жизни на территории, разрабатывается среднесрочная стратегия – на ближайшие 10–15 лет. Такой период позволяет рассчитать окупаемость большинства низкодоходных инфраструктурных социальных проектов и задействовать долгосрочные инструменты развития, например концессии на строительство дорог, коммуникаций, детских садов и школ.

**На третьем этапе** среднесрочный план реализации стратегии разбивается на краткосрочные периоды – по 3–5 лет каждый. Устанавливаются промежуточные цели. Затем детально просчитывается план работ на ближайшие три года. Трехлетний план согласовывается с бюджетом поселения, разбивается на годы, кварталы и месяцы.

После разработки и утверждения работа над стратегией (и над ее уточнением) должна вестись каждый день.

Далее ежегодно публично подводятся итоги реализации стратегии с участием всех заинтересованных в ее осуществлении сторон (власть, бизнес, жители, СМИ и др.). На основе полученного опыта, достигнутых результатов и новых возможностей проводится уточнение и корректировка плана на следующий год.

## **НА ЧТО ОПИРАТЬСЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ?**

При разработке содержательной части стратегии важно определить «точки роста». Проработка перспектив их развития и позволит на следующих этапах сформировать перечень стратегических проектов. Поэтому проводимый на этапе разработки стратегии анализ должен не констатировать сложившуюся в поселении ситуацию, а, в первую очередь, выявлять сильные стороны поселения и возможности, существующие за его пределами (то есть те сферы, в которых данное поселение может быть интересно людям, в нем не проживающим).

Для этого необходимо провести тщательную инвентаризацию имеющихся в поселении ресурсов и ответить на ряд вопросов:

1. Какие люди проживают на территории поселения или приезжают отдыхать, какими навыками и ресурсами они обладают, как высока их активность и заинтересованность в развитии поселения?
2. Что продавать (какие есть интересные производства, ремесла, каково их состояние и потенциал развития, где основной рынок сбыта продукции и каков его объем)?

3. Какие есть поводы приехать в гости (интересные традиции, особые праздники, рецепты, костюмы, песни, легенды; известные люди, жившие в поселении, сохранившиеся памятники, исторические постройки)?

4. Захотят ли люди купить здесь участок и построить дом (есть ли в поселении красивые ландшафты, а также реки, водоемы, леса, богатый животный мир)?

5. Чем можно заняться гостям и жителям (есть ли спортивные, туристические, образовательные и культурные объекты и каково их состояние и перспективы развития)?

6. Как добраться до поселения, в каком состоянии находится инженерная и транспортная инфраструктура, благоустройство?

Конечно, хорошо, если удастся сразу определить порядка 10–15 потенциальных «точек роста». Это создает прочную основу для разработки стратегии и обеспечения устойчивого развития поселения. Но важно понимать, что для небольшого сельского поселения достаточно всего одной-двух «точек роста», чтобы изменить его судьбу. Например, это может быть уникальный рецепт пирога, интересный праздник, собирающий всю округу, просто красивое место или всего один талантливый активный человек.

## **ПОЧЕМУ НУЖНО ПРИМЕНЯТЬ ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД?**

Термин «проект» пришел из инженерно-технической и строительной сфер, в которых вся деятельность изначально строилась на реализации отдельных проектов, таких как, например, строительство здания, проектирование автомобиля. В последние годы принципы проектного управления широко применяются в государственном и муниципальном управлении России.

Преимуществами использования проектного подхода при разработке стратегии поселения являются:

1. Высокая гибкость (перечень проектов можно легко менять и дополнять, не ломая общей логики стратегии).

2. Высокая степень свободы в выборе форм, методов, ресурсов и участников реализации отдельных проектов.

3. Возможность гармонизирования интересов и объединения ресурсов различных социальных групп. Сделать это в рамках общей стратегии очень трудно, а в рамках отдельных локальных проектов, связанных общей целью, намного легче.

4. Возможность сконцентрировать ресурсы на отдельных наиболее перспективных проектах, имеющих конкретное время начала и завершения. То есть легко дозировать напряжение и легко показать результаты работы.

5. Возможность легко организовать взаимодействие и конструктивный диалог между властью, бизнесом и жителями, так как обсуждать конкретные проекты намного проще и интереснее, чем общие замыслы.

Рассматриваемый подход позволяет одновременно двигаться в нескольких направлениях, не теряя концентрации. При этом задержка с реализацией одного проекта не снижает темп в целом – в это время можно заниматься другими проектами. Но проектов не должно быть слишком много.

## ЧТО ТАКОЕ ПРОЕКТ?

Проект представляет собой комплекс неповторяющихся действий, ограниченных по времени, бюджету и другим ресурсам, но не ограниченных жестко по составу участников и имеющих четкие цели, задачи и указания в отношении выполнения.

Основными характеристиками проекта являются:

1. Четко установленные и описанные цели, задачи и результаты проекта.

2. Выполнение чего-то нового, меняющего жизнь, чего никогда не делалось в поселении ранее.

3. Четко определенная продолжительность выполнения проекта с точкой начала и завершения всех работ, потенциальная способность к периодичной повторяемости.

4. Возможность участия в проекте множества людей и организаций, состав которых может меняться, кратно и безболезненно увеличиваться или уменьшаться в ходе реализации проекта.

5. Особые требования по затратам и качеству выполнения работ.

6. Способность к переносу на другие территории.

Управление проектом определяется как планирование, организация, координация, учет, контроль и эффективное использование людских, материальных, технических, финансовых, информационных и других ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта для достижения определенных в нем результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

## **КАКИЕ ПРИНЦИПЫ ЛЕЖАТ В ОСНОВЕ РАБОТАЮЩИХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ?**

1. Комплексность (проявляется в том, что проект позволяет решать сразу несколько задач и проблем поселения, затрагивает интересы всех участников).

2. Масштабируемость (заключается в приращении числа участников, а также основных показателей реализации проекта в ходе его реализации).

3. Тиражируемость (возможность использования успешного опыта, наработанного в других поселениях).

4. Вовлеченность максимального количества участников (проявляется в возможности привлечения к реализации мероприятий проекта основной части жителей поселения, дачников, туристов и бизнеса, объединенных идеей любви к своей малой родине).

5. Сопряженность (возможности проекта «сшиваться», объединяться с другими социально значимыми проектами поселения).

6. Эффективность (получение максимального эффекта при минимуме затрат).

## КАК СТРУКТУРИРОВАТЬ СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ?

Для каждого социального проекта, планируемого к запуску в поселении, важно определить следующие параметры.

1. Проблема, которая существует в поселении и которую планируется решить в рамках проекта. В идеале проект должен решать сразу несколько проблем.

2. Цели и задачи проекта. Цели представляют собой «перевернутые» проблемы, выявленные в процессе анализа ситуации. Задачи проекта – конкретные шаги, которые в содержательной части обеспечиваются соответствующими мероприятиями. На их основе разрабатывается план реализации проекта.

3. Ресурсы, необходимые для реализации проекта. При поиске ресурсов нужно стремиться задействовать те из них, которые не используются (например, заброшенный дом, пустырь, незанятая молодежь и т.п.).

4. Участники проекта. Состав участников определяется исходя из целей и задач проекта и необходимых ресурсов. В ходе реализации проекта количество и состав участников могут существенно меняться.

5. В целях информационного обеспечения проекта и вовлечения участников отдельно прорабатывается план его сопровождения в СМИ.

6. Суть проекта. В данном разделе емко отражается содержание планируемых к реализации мероприятий, что позволяет понять основную идею намечаемых преобразований.

7. Инструменты реализации проекта.

8. Этапы реализации проекта. В данном разделе описываются основные мероприятия, которые необходимо провести, и, кроме того, могут оцениваться потенциальные проблемы и риски реализации проекта.

9. Результаты проекта. Дается характеристика последствий выполнения проекта. Оценивается бюджетный и социальный эффект.

10. Перспективы развития проекта. Описываются результаты, которых можно достичь за счет проведения дополнительных мероприятий, вовлечения бизнеса и жителей в реализацию проекта, а также за счет увязки его с другими проектами.

## **КАК ОРГАНИЗОВАТЬ РАЗРАБОТКУ СТРАТЕГИИ?**

1. На старте нужно понимать, что внешние консультанты могут помочь, но всё делать обязательно должны сами главы поселений.

2. Требуется собрать рабочую группу по разработке стратегии и пригласить в нее наиболее активных и уважаемых жителей и предпринимателей.

3. Составить структуру стратегии (образец см. в приложении 1).

4. Далее необходимо выбрать ответственных за подготовку документа, сбор информации и ее обработку, за сведение всех предложений в единый документ.

5. Задача членов рабочей группы – собирать информацию и, главное, придумывать идеи и проекты. На этом этапе важно отказаться от критики предлагаемых идей, потому что самые интересные и эффективные идеи вначале могут вызывать отторжение.

6. Отобрать наиболее интересные и эффективные проекты.

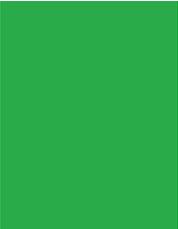
7. Подготовка первого варианта стратегии (достаточно в виде короткой презентации). Презентация стратегии руководству района, жителям поселения и СМИ. Определение и осуществление первых шагов по реализации приоритетных проектов.

8. Доработка стратегии по результатам обсуждения и подготовка ее окончательной версии.

9. Финальное обсуждение подготовленного документа с жителями. Утверждение стратегии.

10. Составление плана реализации стратегии и его осуществление.

11. Продолжение работы по популяризации и конкретизации стратегии. Корректировка по итогам первого года её реализации.



## II. КАК РЕАЛИЗОВАТЬ СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ

### КАК ОРГАНИЗОВАТЬ РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ?

1. Процесс реализации стратегии нужно начинать параллельно с ее разработкой. Многие проблемные вопросы в жизни любого поселения очевидны и давно назрели. При этом их решение часто не требует значительных финансовых затрат. Например, разобрать покосившийся забор, заменить лампы в уличных фонарях, привести в порядок парк или разбить новый, починить мостки можно практически сразу. Эти малые дела чрезвычайно важны. Именно они задают новый вектор в жизни поселения.

2. Важнейший этап реализации стратегии – разработка и подготовка отдельных стратегических проектов. На первых этапах эта работа также не требует значительных финансовых затрат. Как правило, в поселениях не решены вопросы оформления земельных участков и объектов недвижимости, нет актуальной градостроительной и проектно-сметной документации. Эти работы нужно провести в первую очередь.

3. Главный ресурс, с которым нужно научиться работать при реализации стратегии, – время. Конечно, хочется делать всё и сразу. И если не получается сделать быстро, то энтузиазм падает. Но важно осознавать, что то, чего нельзя сделать за месяц, можно легко сделать за год. Работая со временем, важно не впадать и в другую крайность – считать, что время не ограничено и, значит, можно замахиваться на самые грандиозные проекты или очень большое их число. Да, многое можно

сделать за год, два или пять лет, но далеко не все. Поэтому так важно выбрать приоритеты и именно на них сконцентрировать свои усилия. Особенно это актуально для глав поселений, занимающих выборные должности.

4. Ответственность формируется спросом! Поэтому за стратегией в целом и за каждым отдельным проектом стратегии важно закрепить ответственного за реализацию. Инициатором и главным двигателем изменений, безусловно, должен выступить глава поселения. Ответственных за отдельные проекты можно выбрать из заинтересованных местных жителей или предпринимателей.

5. По каждому проекту стратегии ответственные совместно с заинтересованными жителями готовят план реализации на ближайший год (см. приложение 2). Далее на регулярных совместных встречах обсуждается ход реализации проектов, контролируется выполнение договоренностей, идет поиск и объединение необходимых ресурсов.

## **КАКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИМЕНЯЮТСЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ?**

1. Внешний толчок (событие, визит, поручение).
2. Застрельщик, инициатор (главный драйвер изменений).
3. Первое небольшое успешное дело (и в дальнейшем использование «стратегии малых дел»).
4. Разработка комплексной стратегии социально-экономического развития поселения (сам процесс публичного обсуждения и разработки стратегии уже запускает изменения).
5. Организация места для регулярных встреч жителей.
6. Проектный подход.
7. Формирование групп развития, поощрение партнерства и сотрудничества (применение стратегии «выиграл – выиграл»).

8. Генплан развития территории (наложение стратегии на местность, публичное обсуждение генплана, его разработка, корректировка, принятие и реализация).

9. Капитализация земли под жилищное строительство (формирование участков, подведение к ним дорог и электричества, инженерных сетей, благоустройство территории, высадка деревьев).

10. Разработка бизнес-планов создания локальных производств и их реализация.

## КАКИЕ ЕСТЬ РЕСУРСЫ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ У СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ?

Земля, пашня



Природные богатства



Водные ресурсы



Грибы, ягоды, травы



Культура, промыслы,  
памятники



Коммуникации, сети, дороги,  
постройки



## КАКИЕ ЕЩЕ ЕСТЬ РЕСУРСЫ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ?

Конечно, когда говорят о реализации каких-либо замыслов, то в первую очередь вспоминают о деньгах. К сожалению, главы поселений часто исходят именно из сумм, которые им выделены на осуществление переданных полномочий. И ответ на вопросы и просьбы жителей почти всегда стандартный: пока нет денег. Стратегический подход является прямо противоположным. Настоящие стратеги всегда ищут ресурсы под задачи.

Кроме собственных бюджетных денег для достижения целей можно попробовать задействовать:

1. **Деньги** других людей и организаций (бюджеты вышестоящих уровней, средства жителей, средства предпринимателей, деньги будущих периодов, краудфандинг, механизмы государственно-частного партнерства, средства благотворительных фондов).

2. **Время** как собственное, так и других людей. Как хорошо известно, время – это те же деньги.

3. Важнейшим ресурсом являются **энергия и энтузиазм** людей. Любое дело, которое делается с желанием, с душой, продвигается вперед гораздо быстрее. Если глава поселения действует в рамках стратегий вышестоящего уровня, искренне верит в то, что делает, сам увлечен работой по развитию поселения, горит ею, то и помощники, и наставники на всех уровнях у него найдутся.

4. **Интеллектуальные способности** как собственные, так и других людей. Ответы на многие вопросы по развитию территорий уже найдены и описаны в литературе, этот опыт есть у других поселений. Обмен идеями позволяет сэкономить значительные средства и время.

5. Еще один ресурс, который есть у глав поселений, это собственный **статус**, а также статус их непосредственных начальников – глав районов, региональных чиновников, депутатов.

## ОБЩАЯ СХЕМА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ



## **КАК ВОВЛЕЧЬ РЕСУРСЫ В ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ?**

1. Если был правильно организован процесс разработки стратегии, то начало ее реализации не вызывает особых проблем: есть ответственные и мотивированные люди, есть общее понимание того, что нужно делать, какими ресурсами уже обладает поселение и как их можно грамотно использовать.

2. Если использован проектный подход, то уже на начальном этапе реализации стратегии становится понятно, какие конкретно ресурсы нужны для реализации того или иного проекта, где и как их можно взять.

3. Главное в любом проекте – подготовка. На этом этапе значительных финансовых ресурсов, как правило, не требуется. Основной ресурс здесь – время организаторов реализации стратегии. Данный этап предусматривает решение земельных вопросов, вопросов о правах собственности на земельные участки и их назначении, разработку генерального плана развития (если его нет) поселения или его корректировку в соответствии с задачами стратегии.

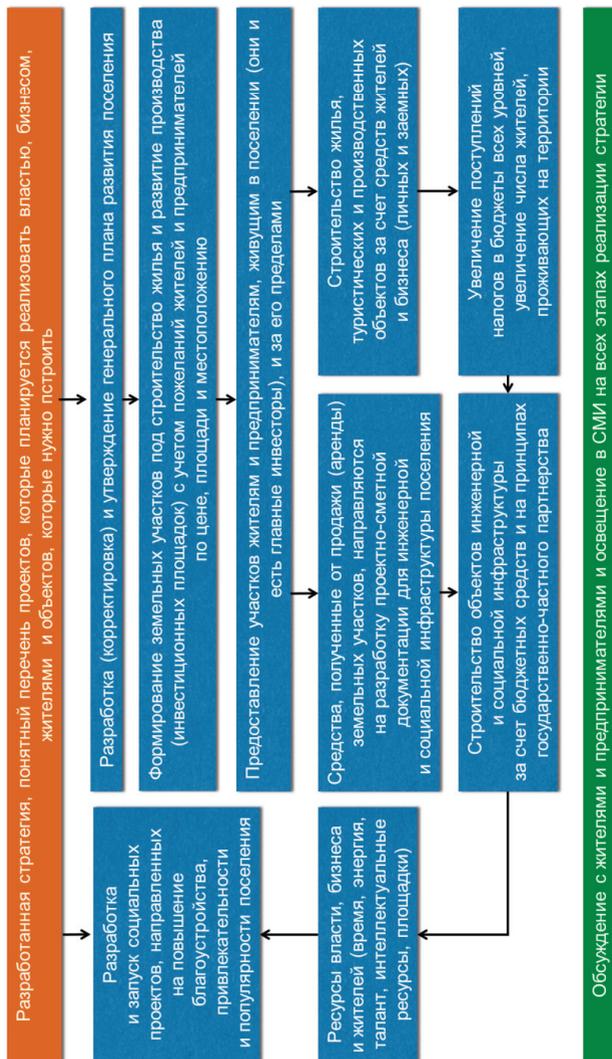
4. После квалифицированно проведенной подготовительной работы в распоряжении главы поселения появляется важнейший ресурс – перечень полностью сформированных участков под строительство жилья или развитие производства. Если эти участки сформированы с учетом пожеланий потенциальных приобретателей (инвесторов) по площади, местоположению и цене, то реализовать их достаточно легко.

5. Для повышения привлекательности земельных участков важно использовать социальные проекты (например, высаживать деревья, проводить субботники, ярмарки и фестивали).

6. Доходы от продажи (аренды) земельных участков создадут ресурс для развития инженерной и социальной инфраструктуры, и в первую очередь для разработки и согласования проектно-сметной документации на строительство дорог, линий электропередачи и скважин, газификации и др.

7. Строительство объектов социальной и инженерной инфраструктуры возможно за счет средств бюджетов всех уровней и механизмов государственно-частного партнерства.

## АЛГОРИТМ ВОВЛЕЧЕНИЯ РЕСУРСОВ В РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ



## **КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ?**

**Конкурс** – это соревнование, имеющее целью выявить лучших из числа участников. Он может использоваться в качестве одной из эффективных форм работы, направленной на развитие интересов и способностей как жителей, так и предприятий, активное вовлечение их в процессы преобразования поселения.

**Площадка** представляет собой здание, комплекс объектов или просто место, изначально не используемые (или недостаточно эффективно используемые). На базе площадки организуются различные формы активности, выполняется благоустройство, высаживаются цветы и деревья, подводятся коммуникации в целях создания условий для развития жителей и бизнеса.

**Формальные и неформальные объединения** (клубы, сообщества) – это сформированные группы, работающие на территории поселения над достижением своих целей, согласованных с целями стратегии поселения (клуб рыбаков, клуб молодых мам, клуб ветеранов и т.п.).

**Публичное обсуждение** – это один из самых простых и эффективных способов получения актуальной информации о ситуации в поселении и обратной связи.

**Специальные события** представляют собой организованные фестивали, выставки-ярмарки, тематические лагерные смены. Любое специальное событие – это дополнительная возможность положительно позиционировать территорию, повысить ее узнаваемость.

Предоставление финансовых, имущественных и других **преференций** отдельным проектам, людям, предпринимателям или организациям.

## **КАК ОРГАНИЗОВАТЬ МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ?**

Обычно при построении системы мониторинга стратегии в качестве основного источника информации используют статистические данные и результаты социологических опросов жителей. Применительно к сельскому поселению данный подход имеет множество ограничений, так как муниципальная статистика сильно ограничена. В этой ситуации главам сельских поселений целесообразно формировать собственные базы данных:

1. База данных о жителях, позволяющая иметь объективную информацию о численности жителей: постоянно проживающих на территории; родившихся и умерших; приехавших и уехавших.

2. База данных о дачниках, позволяющая иметь актуальную информацию о людях, проживающих на территории поселения регулярно, но временно, а также об их проблемах и инвестиционных намерениях.

3. База данных об имуществе и недвижимости физических и юридических лиц, позволяющая сформировать и увеличить налоговую базу поселения.

Наличие подобных источников достоверной информации дает возможность оперативно отслеживать темпы развития сельского поселения, чувствовать настроения и потребности людей и эффективно осуществлять реализацию стратегии, опираясь на имеющиеся на территории ресурсы.

## **КАКИЕ ОШИБКИ ГЛАВ РАЙОНОВ И ПОСЕЛЕНИЙ ПРИВОДЯТ К ТОМУ, ЧТО СТРАТЕГИЯ НЕ РАБОТАЕТ?**

1. Нанять консультантов и не работать над стратегией самим или взять готовую стратегию и сделать по шаблону. В лучшем случае получится качественный документ и все. Реализовать такую стратегию будет практически невозможно — она никому не интересна.

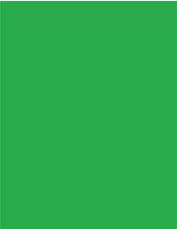
2. Писать стратегию самим, но не подключать к этой работе жителей, предпринимателей и вышестоящие уровни управления или подключать их формально. В итоге стратегия останется на бумаге, так как практически нет шансов вовлечь вышестоящих начальников, людей и бизнес, а следовательно, и их ресурсы в реализацию такой стратегии.

3. Подходить к разработке стратегии сельского поселения так же, как к разработке стратегий крупных городов или регионов. Объект управления в нашем случае намного меньше и проще. Такой же должна быть и стратегия – максимально простой и конкретной: например, разбить парк, высадить цветы вдоль главной улицы, сделать деревянные тротуары. Но при этом обязательно нужно видеть конечную цель изменений.

4. Ошибкой является браться сразу за решение всех проблем поселения. Во-первых, теряется фокус, а именно концентрация ресурсов и усилий на прорывных проектах и направлениях служит залогом успешной реализации стратегии. Во-вторых, постоянное перенапряжение вызывает отторжение у всех участников процессов.

5. Неправильно выбранный темп: не стоит слишком спешить, но и затягивать изменения не стоит. Но главное – нельзя останавливаться! Один раз начав, нужно обязательно продолжать движение. Только так формируются потенциал, опыт, доверие к власти и вера в успех.

6. Каждый раз при смене власти начинать всё с чистого листа, не учитывать наработок предшественников. В этом случае сильно теряется темп и расплываются ресурсы, в первую очередь упускается время.



### III. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ СЕЛЬСКИХ ПОСЕЛЕНИЙ

При планировании развития социальной инфраструктуры в сельской местности существует ряд проблем:

1. Трудность прогнозирования численности жителей и потребности в услугах (по объему и ассортименту).
2. Объект инфраструктуры создается на 50–70 лет. За этот период требования к нему могут значительно измениться.
3. Создание и содержание объектов инфраструктуры требует постоянных и значительных бюджетных средств, поэтому актуальной становится проблема сокращения всех видов затрат и требуется проработка вариантов самоокупаемости объектов.

В свете обозначенных проблем формулируются задачи для проектирования объектов социальной инфраструктуры:

1. Низкая стоимость и высокая скорость строительства (минимум людей и техники, минимум квалификации строителей, максимум использования местных строительных материалов, проведение работ в течение всего одного года), способность объекта «зарабатывать» деньги.
2. Способность объекта к трансформации как по размеру, так и по набору предоставляемых функций.
3. Соответствие максимально высоким требованиям по комфорту и экологической безопасности пребывания людей и разнообразию возможностей для их профессионального и творческого развития.

4. Эстетическая привлекательность самого здания и прилегающей территории.

В соответствии с поставленными задачами авторы совместно с ООО «Север-Инжиниринг» (архитектор Блохин Юрий Александрович) разработали концепцию развития социальной инфраструктуры сельских поселений.

В основе концепции лежит принцип использования стандартных функциональных модулей. Модульный принцип давно и успешно применяется в проектировании и строительстве. Например, сборка Международной космической станции (МКС) происходит путём последовательного добавления к комплексу очередного модуля или блока, который соединяется с уже доставленным на орбиту.

## СРАВНЕНИЕ ТРАДИЦИОННОГО И ПРЕДЛАГАЕМОГО ПОДХОДОВ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ И СТРОИТЕЛЬСТВУ СОЦИАЛЬНЫХ ОБЪЕКТОВ

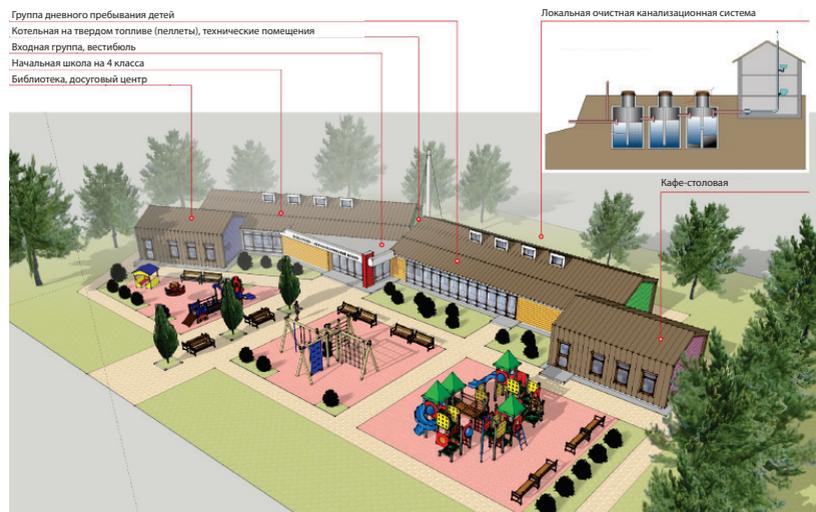


Рисунок 1. Пример многофункционального центра для сельского поселения

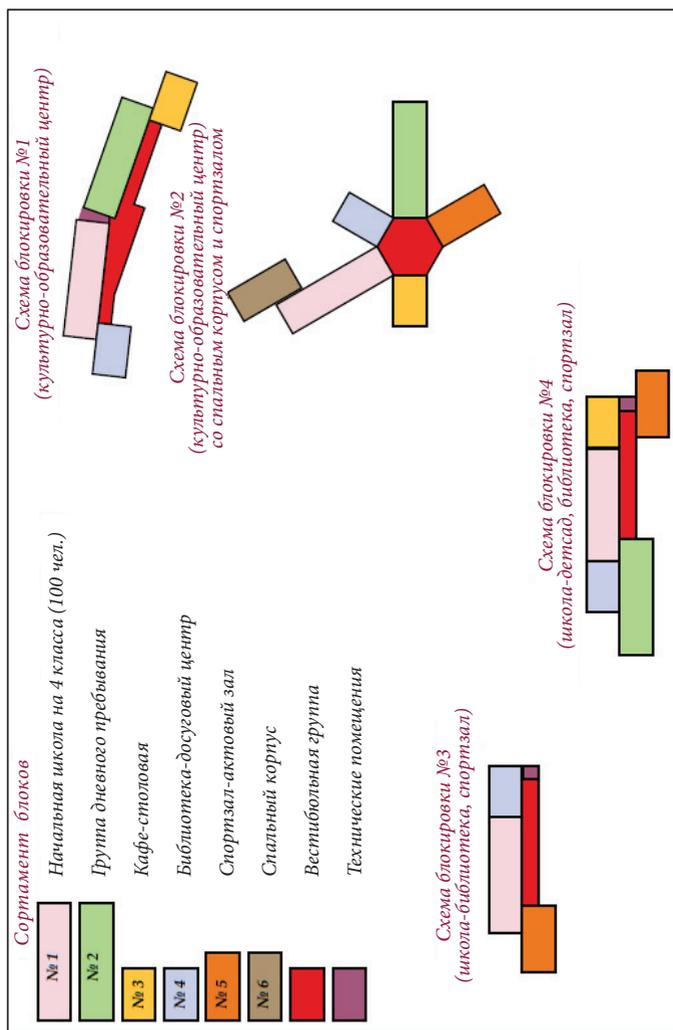


Рисунок 2. Примеры схем блокировки функциональных модулей

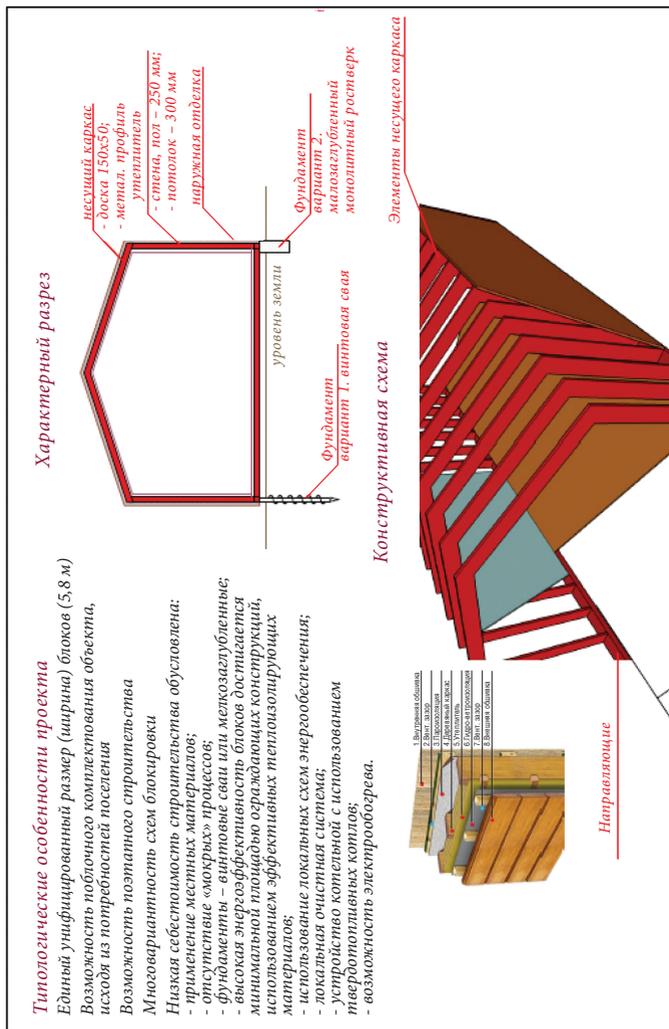


Рисунок 3. Конструктивное строение функционального модуля

### Сравнение традиционного и предлагаемого подходов к проектированию и строительству социальных объектов

Критерий	Традиционный подход	Предлагаемый подход
1. Способность к масштабированию, дополнению функционала, мобильность, гибкость	Отсутствует	Высокая
2. Энергоэффективность	Средняя	Высокая
3. Затраты на содержание	Высокие	Низкие
3. Сложность строительства, требования к квалификации людей и технике	Высокие	Низкие
4. Возможность задействовать в учебном процессе прилегающую территорию	Низкая	Высокая
5. Возможность оказывать дополнительные услуги для детей и жителей поселения (24/7)	Низкая	Высокая
6. Удобство для маломобильных групп населения	Средняя	Высокая
7. Стоимость строительства «под ключ» в расчете на 1 кв. метр.	40-50 тыс. руб.	15-20 тыс. руб.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70684666/>

2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 29.12.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/)

3. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/57425>

4. Стратегия устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года: утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 2 февраля 2015 г. № 151-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_174933/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174933/)

5. Стратегия социально-экономического развития Вологодской области на период до 2030 года: утверждена постановлением Правительства Вологодской области от 17 октября 2016 г. № 920 [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://docs.cntd.ru/document/444743929>

6. О реализации подпрограммы «Устойчивое развитие сельских территорий Вологодской области на 2014–2017 годы и на период до 2020 года» государственной программы «Развитие агропромышленного комплекса и потребительского рынка Вологодской области на 2013–2020 годы: постановление Правительства Вологодской области от 13 мая 2014 г. № 388 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://vologda-oblast.ru/dokumenty/zakony\\_i\\_postanovleniya/postanovleniya\\_pravitelstva/243705/](http://vologda-oblast.ru/dokumenty/zakony_i_postanovleniya/postanovleniya_pravitelstva/243705/)

7. Стратегия комплексной модернизации городской среды муниципального образования «Город Вологда» на период до 2020 года «Вологда – комфортный город» от 23 ноября 2017 г. № 1329 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://vologda-portal.ru/oficialnaya\\_vologda/](http://vologda-portal.ru/oficialnaya_vologda/)

8. Жихаревич, Б.С. Стратегическое планирование на уровне поселений: факты и мнения, 2016 / Б.С. Жихаревич, Т.К. Прибышин // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – №1. – С. 47-67.

9. Задумкин, К.А. Стратегическое управление строительным предприятием [Текст] / К.А. Задумкин; под общ. ред. проф., д.э.н. Н.А. Пахолкова. – Вологда: ВНКЦ ЦЭМИ РАН, 2004. – 207 с.

10. Задумкин, К.А. Подходы к разработке стратегии социально-экономического развития сельского поселения [Текст] / К.А.Задумкин, Е.Б. Шулепов // Аграрная наука на современном этапе: состояние, проблемы, перспективы: материалы междунар. науч.-практ. конф., г. Вологда–Молочное, 28 февраля – 1 марта 2018 г. – Вологда: ФГБУН ВолНЦ РАН, 2018. – С. 330-341.

11. Клейнер, Г.Б. Каждая стратегия как душа – она индивидуальна / Г.Б. Клейнер, Е.А. Ракуль // Эксперт. – 2018. – №10. – С. 40-42.

12. Санофф, Г. Соучаствующее проектирование. Практики общественного участия в формировании среды больших и малых городов [Текст] / Г. Санофф; пер. с англ. [ред. Н. Снигирева, Д. Смирнов]. – Вологда: Проектная группа 8, 2015. – 170 с.

13. Тюрин, Г.В. Как поднять нашу глубинку: локальная экономика в России и в мире [Текст] / Г.В. Тюрин, В.Г. Тюрин. – Спб., 2016. – 310 с.

14. Ускова, Т.В. Управление устойчивым развитием региона: монография [Текст] / Т.В. Ускова. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2009. – 355 с.

15. Социально-экономические проблемы локальных территорий: монография [Текст] / Т.В. Ускова, Н.В. Ворошилов, Е.А. Гутникова, С.А. Кожевников. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2013. – 196 с.

16. Шулепов, Е.Б. Социальный корпоратизм: теоретические основы и опыт реализации [Текст] / Е.Б. Шулепов. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2014. – 154 с.

17. Шулепов, Е.Б. Поговорим о демографии: город Вологда и его жители [Текст] / Е.Б. Шулепов. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2016. – 264 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

### ПРИМЕР ПЛАНА РАБОТ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Перечень работ	Участники	Сроки	Результаты	Медиа сопровождение
Название проекта 1 (ФИО ответственного)				
1. Мероприятие 1				
2. Мероприятие 2				
Название проекта 2 (ФИО ответственного)				
1. Мероприятие 1				
2. Мероприятие 2				
...				
n. Мероприятие N				

**ПРИМЕР СТРУКТУРЫ  
СТРАТЕГИИ СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ**

1. Резюме.
2. Анализ текущего положения дел в сельском поселении.
3. Сильные стороны сельского поселения.
4. Видение будущего сельского поселения.
5. Цель и ключевые показатели развития сельского поселения.
6. Стратегические проекты (точки роста) сельского поселения.
7. План реализации стратегии сельского поселения на ближайшие три года.

**ПЕРЕЧЕНЬ ПРОЕКТОВ ИЗ СТРАТЕГИИ  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ  
ВЕРХОВСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ ВЕРХОВАЖСКОГО  
РАЙОНА ВОЛОГОДСКОЙ ОБЛАСТИ «ЛАНДШАФТНЫЙ  
АГРОПАРК «СМЕТАНИНО» – ДУХ ШВЕЙЦАРИИ НА РУССКОМ  
СЕВЕРЕ» С КРАТКИМ ОПИСАНИЕМ**

**Цель Стратегии** – превратить Верховское сельское поселение к 2025 году в гармонично развивающуюся территорию, обладающую выраженной самобытностью и высокой привлекательностью для жизни и отдыха.

**Главные целевые показатели Стратегии:**

1. Численность зарегистрированных жителей к 2025 году должна увеличиться с 947 до 1300 человек (рост на 40-60 человек в год).
2. Численность новых или ранее заброшенных, но обретших хозяев зарегистрированных дворов должна ежегодно увеличиваться на 20-30 единиц.

Для достижения поставленной цели предполагается реализовать 12 стратегических проектов:

**1. Разработка нового генерального плана поселения.**

Новый генеральный план должен заложить основу для реализации Стратегии и создать основу для роста экономической базы поселения и численности жителей. Важно определить перспективные участки для жилищного строительства (желательно площадью от 20 до 50 соток и с хорошими видами на реку). Также необходимо сформировать сеть улиц и туристических велосипедных, лыжных и пешеходных маршрутов (начать реализацию проекта можно с навигации).

Важно определить места для развития инфраструктуры, полигона ТБО, кладбища, промышленности и сельскохозяйственного производства (в настоящее время объекты расположены бессистемно).

Необходимо определить места для формирования нескольких новых крупных парков и места озеленения.

В названиях улиц и парков можно использовать темы Швейцарии (например, ул. Сырная, сквер Швейцарский т.п.).

## **2. Развитие биатлонного комплекса.**

Основная задача на первом этапе – строительство гостевых домов и кафе для спортсменов и туристов (можно использовать старые заброшенные деревянные дома, как основу для создания гостевых домов). Следующая задача – устройство стрельбища для мелкокалиберного биатлона и приобретение оборудования для прокладки лыжных трасс.

Важно решить задачу использования комплекса в летнее время для проведения соревнований по стрельбе, летнему биатлону, легкой атлетике, велокроссу и велосипедному биатлону. Необходимо также строительство освещенной лыжероллерной трассы длиной 1,2 км.

Для поддержания ассоциаций со Швейцарией необходимо проработать вопрос организации катания на горных лыжах и сноубордах.

## **3. Использование потенциала реки Вага.**

Река и ее берега – главное богатство места.

На первом этапе нужен категорический запрет на выброс мусора. Необходимо также обустройство пляжей, спусков, видовых точек, кострищ, площадок и мест отдыха, пешеходных и веломаршрутов.

Требуется разработка туристического продукта по организации двухдневных походов на лодках, катамаранах и байдарках. Возможна организация спортивных соревнований, в том числе в зимний период.

#### **4. Организация производства экологически чистых продуктов питания и их продвижение.**

Проект предусматривает организацию сбыта продукции, произведенной местными жителями и предпринимателями в городах Вологде и Вельске, в фирменных торговых точках (по одной на город).

Для поддержания ассоциаций со Швейцарией требуется концентрация усилий на производстве молочных продуктов под брендом «Сметанино» в фирменной упаковке. Возможна организация производства «Сыра из Сметанино» в фирменной упаковке, сладостей из дикоросов, организация уникальной выпечки пирогов в русской печи.

Важный этап проекта – организация фирменного придорожного сервиса на трассе М8 с установкой рекламных щитов (минимум по два щита в обоих направлениях).

#### **5. Развитие сельскохозяйственного производства.**

Данный проект тесно связан с предыдущим. Есть возможность построить новый комплекс на 500 голов КРС и цех по переработке молока. Необходимо заниматься развитием кормовой базы, при этом увязать границы полей с новым генпланом поселения и зоной жилой застройки. Целесообразно отдельно рассмотреть перспективы льноводства и интересный опыт по выращиванию и переработке конопли.

#### **6. Развитие деревопереработки.**

Для развития деревопереработки необходимо решить проблему обеспечения местных предпринимателей сырьевой базой. В этом случае возможна организация производства пиломатериалов и пеллет, уникальной деревянной мебели, развитие строительства деревянных домов, бань и других построек.

Важным направлением бизнеса для местных жителей может стать освоением навыков реставрации, модернизации и перевозки деревянных домов, устройства деревянных мостов, мостков, тротуаров, деревянных и булыжных мостовых, садо-

вых деревянных скульптур и других ландшафтных объектов. Могут быть востребованы и многие ремесла: плотника, резчика по дереву, кузнеца, печника, скорняка, изготовителя лодок и др.

### **7. Развитие и использование потенциала особо охраняемой природной территории «Лиственничный бор».**

Разрешенные виды деятельности и природопользования в особо охраняемой природной территории «Лиственничный бор» позволяют рассматривать возможность организации:

1. Заготовки и сбора жителями недревесных лесных ресурсов, пищевых лесных ресурсов, лекарственных растений для собственных нужд, за исключением объектов, занесенных в Красную книгу.

2. Осуществления охоты и ведения охотничьего хозяйства с учетом ограничений (развитие охоты и рыбалки можно выделить в отдельный проект).

3. Проведения научных исследований (это перспективное направление привлечения в поселение дополнительных ресурсов).

4. Сбора минералогических ботанических и зоологических коллекций, за исключением объектов, занесенных в Красную книгу.

5. Культурно-познавательного, экологического маршрутного туризма (данное направление потребует устройства навигации по бору и прокладки пеших и велосипедных маршрутов).

### **8. Перезагрузка внешнего вида поселения.**

Данный проект на первом этапе предполагает разбор всех заброшенных конструкций, строений, заборов в самой центральной усадьбе и на пути к ней (в соответствии с «Теорией разбитых окон» социологов Дж. Уилсона и Дж. Келлинга).

Для ассоциаций со Швейцарией целесообразно максимально использовать в строительстве домов и оформлении поселения природных материалов, в первую очередь дерева,

а также традиционной деревянной резьбы, деревянных качелей, скамеек, архитектурных объектов, обеспечить устройство деревянных мостков и булыжных мостовых, навигации.

Необходим добровольный запрет на использование пластикового сайдинга, белых пластиковых окон в старых деревянных домах, кричащих расцветок, разномастных (особенно глухих и железных) заборов.

Планируется завершение работ по восстановлению Церкви Воскресения Христова и прилегающей к ней территории – наиболее значимого архитектурного памятника поселения. Также важно обеспечить бережное использование и сохранение любых старых деревянных построек.

Мощное влияние на социальный климат в поселении и на его внешний вид оказывает разбивка цветников (общественных и частных, в т.ч. вертикальных), высадка как отдельных деревьев (сосна, лиственница). так и их групп, разбивка новых парков, особенно в местах будущей застройки, вдоль дорог и вблизи реки.

### **9. Газификация поселения.**

Безусловно, наличие газовых сетей значительно повышает привлекательность поселения для нового строительства и комфортность сельской жизни. Поэтому работы по газификации жилья и объектов социальной инфраструктуры являются чрезвычайно важными – им следует уделять самое пристальное внимание при реализации Стратегии. К сожалению, на местном уровне решить эту проблему собственными силами не представляется возможным. Здесь требуется активная поддержка региональных властей. Однако и в этом проекте жители могут взять на себя часть задач, например обеспечить оперативное заключение договоров на подключение газа.

### **10. Строительство многофункционального культурно-образовательного центра – центра общественной жизни поселения.**

Развитие социальной инфраструктуры – важнейшая задача для сельского поселения. В настоящее время практически все здания, выполняющие социальные функции, находятся в

плачевном состоянии и остро нуждаются в серьезной модернизации. Требуется: современный детский сад на 100–150 детей, новая школа на 100–150 детей с производственными мастерскими (их можно использовать как центр ремесел), интернат на 30–50 детей (его можно использовать как гостиницу во время каникул), многофункциональный спортивный зал, библиотека (образовательный центр и центр предоставления государственных услуг для взрослых в вечернее время и по выходным), кафе-столовая (центр досуга и творчества в вечернее время и по выходным), фельдшерско-акушерский пункт, новое здание сельской администрации, благоустроенная территория с летними спортивными и концертными площадками, садом и огородом.

При развитии социальной инфраструктуры поселения предполагается использовать модульный подход, описанный в третьей части данных методических рекомендаций.

### **11. Развитие фестиваля «Десята».**

Крупное самобытное ежегодное событие необходимо поселению для привлечения туристов и потенциальных инвесторов, а также для позиционирования поселения. При этом разработать четкую концепцию праздника, сделать его уникальным, каждый год разным.

Например, добавить мероприятия-спутники: фестиваль сметаны в Сметанино, фестиваль киселя и варенья в Киселеве, фестиваль грибов (боровиков) в Боровичихе.

Важно сделать фестиваль межрегиональным, а затем и международным, пригласив гостей из Швейцарии.

### **12. Установление прочных дружественных регулярных связей с сельскими поселениями в Швейцарии.**

Швейцария – многонациональное государство. Россию там хорошо знают. Так, например, главной достопримечательностью города Лугано кантона Тичино является русское боевое знамя, подаренное нашим выдающимся полководцем А.В. Суворовым. А в кантоне Цюрих есть русская школа и детский сад «Матрешка».

На первом этапе направлениями сотрудничества могут стать культура, спорт, туризм, образование, изучение языков (в Швейцарии четыре государственных языка: итальянский, немецкий, французский, ретороманский). На втором этапе важно выйти на экономические взаимоотношения.

*Научное издание*

**Е.Б. Шулепов, К.А. Задумкин**

**КАК НАПИСАТЬ И РЕАЛИЗОВАТЬ СТРАТЕГИЮ  
СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ**

Методические рекомендации

Подготовка материалов	Н.Н. Шехирева Д.А. Другова Ю.А. Кузьминова
Редакционная подготовка	Л.Н. Воронина
Оригинал-макет	Т.В. Попова
Корректор	Н.В. Степанова

---

Подписано в печать 30.04.2018.  
Формат 60×84/16. Печать цифровая.  
Усл. печ. л. 2,8. Тираж 500 экз. Заказ № 212.

---

Федеральное государственное бюджетное учреждение науки  
«Вологодский научный центр Российской академии наук»  
(ФГБУН ВолНЦ РАН)  
160014, г. Вологда, ул. Горького, д. 56а, ФГБУН ВолНЦ РАН,  
тел. 59-78-03, e-mail: common@vscc.ac.ru

ISBN 978-5-93299-398-9



9 785932 993989