

СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБЪЕКТОВ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ

Абанкина Т.В., Деркачев П.В.*

Аннотация

В статье анализируются подходы и концепции сохранения и использования объектов культурного наследия. Обобщается зарубежный опыт повышения эффективности современного использования объектов культурно-исторического наследия. Стратегии повышения эффективности использования объектов культурного наследия анализируются на материалах эмпирического исследования усадебных комплексов, расположенных на территории Московской области. Для определения перспектив развития усадеб Подмосковья использовались методы кластерного анализа, с помощью которого выделены четыре кластера, характеризующиеся дифференцированными стратегиями использования и перспективами развития. Для оценки экономической эффективности использования усадебных комплексов были разработаны нормативная и динамическая модели, с помощью которых проведены расчеты и определен перечень усадеб, перспективных для перепрофилирования и развития культурно-образовательных центров. Предлагаемые стратегии повышения эффективности использования объектов культурного наследия опираются на вариативные расчеты их инвестиционной привлекательности, позволяющие подобрать для каждого объекта экономические параметры, приемлемые для потенциальных инвесторов с учетом удорожания стоимости ремонтно-реставрационных работ. Результаты комплексного анализа позволили разработать «Дорожную карту» повышения эффективности использования объектов культурного наследия на примере усадеб Московской области. В заключение сформулированы предложения для органов государственной и муниципальной власти по поддержке экономических субъектов, работающих в сфере культуры и туризма, в интересах устойчивого развития территорий.

Ключевые слова: концепции сохранения и использования культурного наследия; экономика культурного наследия; оценка инвестиционной привлекательности объектов культурного наследия; креативная экономика.

* *Абанкина Татьяна Всеволодовна* – кандидат экономических наук, директор Центра государственного сектора экономики Института управления государственными ресурсами НИУ ВШЭ. Адрес: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: abankinat@hse.ru

Деркачев Павел Владимирович – кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Института развития образования ИО НИУ ВШЭ. Адрес: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: pderkachev@gmail.com

Во всем мире все большее внимание экспертов и специалистов органов государственного и муниципального управления уделяется вопросам сохранения культурно-исторического наследия, а также проблемам выработки новых управленческих технологий, обеспечивающих его восстановление и развитие. Такой интерес обусловлен возможностями использования потенциала культурного наследия для экономического и социального развития территорий; важностью сохранения наследия для местного сообщества, готовностью людей в этом участвовать; поиском эффективных стратегий консолидации финансовых ресурсов из разных источников для сохранения и развития объектов культурно-исторического наследия в условиях жестких бюджетных ограничений.

В последние десятилетия заметно меняются представления о том, какова роль культуры в обществе, какие экономические механизмы и управленческие технологии обеспечивают эффективное использование культурного наследия и необходимый приток ресурсов для его сохранения и включения в современную экономику и общественную жизнь (Абанкина, 2015). Долгое время культура в целом рассматривалась как сфера, затратная с экономической точки зрения. Доминировала концепция о «самоценности» культуры: ее надо поддерживать и сохранять как совокупность накопленного общественного богатства, культурного наследия и творческих достижений, ценных самих по себе (Музычук, 2012, Рубинштейн, 2015). Финансовая основа деятельности организаций культуры формировалась главным образом за счет бюджетных средств или устойчивой финансовой поддержки со стороны ведомств-патронов. Организации культуры имели дело с «высоким» и «вечным», занимались тем, что сохраняли культуру «для будущих поколений» и приобщали к искусству все большее число людей. Традиционно считалось, что менеджмент культурных организаций – нечто принципиально отличное от менеджмента бизнес-организаций, а потому главное защитить высокую культуру от жестких реальностей рынка и не допустить снижения художественного качества.

Однако в конце XX в. во всем мире, в том числе и в России, бюджетная и спонсорская поддержка организаций культуры и сохранения культурного наследия стала сокращаться год от года. Более того, все финансовые доноры в лице государственных и местных органов власти, благотворительных фондов, спонсоров и меценатов стали оказывать поддержку организациям культуры в зависимости от эффективности и общественнозначимых результатов их деятельности. Это дало достаточно мощный толчок для пересмотра места и роли культуры и культурного наследия в обществе, управленческих технологий, применяемых организациями культуры, их способов работы с разными аудиториями и привлечения к себе общественного внимания. Начиная с 80-х гг. прошлого века в европейских странах по инициативе деятелей культуры начинают широко обсуждаться вопросы: почему культура важна для общества в целом и конкретных местных сообществ? Чем она может быть полезна для новой экономики и социального развития? Какой вклад может внести культурное наследие в устойчивое развитие городов и территорий? (Абанкина, 2012.)

Государство и узкий слой аристократических семей уже не могут вынести на своих плечах бремя сохранения, а главное – развития культурного наследия. Бюджетная поддержка и элитарные технологии меценатства постепенно замещаются демократическими технологиями социального партнерства. Формируется мощная финансовая инфраструктура фандрайзинга (fundraising), преимущество которой в возможности консолидации мировых финансовых ресурсов и расходовании их в соответствии с потребностями мировой культурной системы, в ориентации на поддержку инноваций в области развития культурных технологий и обеспечения доступа к мировым ресурсам всем заинтересованным участникам культурного процесса. Но этого оказалось недостаточно для поддержки культурного наследия. Свою реальную сопричастность и заинтересованность в сохранении и развитии культуры и искусства должны почувствовать миллионы людей. Для этого необходимо вписать культурное наследие в текущее потребление, в постоянные статьи расходов семейных бюджетов. Это непростая задача.

Культурное наследие и актуальное искусство надо сделать сомасштабным семейному кошельку миллионов, чтобы они софинансировали его сохранение и развитие. Приведем здесь только один пример. В свое время Людвиг II был объявлен сумасшедшим и отстранен от власти, пока не успел окончательно разорить не только казну, но и всю Баварию строительством своих умопомрачительных замков. Тогда никому даже во сне не мог присниться коммерческий потенциал этих «инвестиций в будущее». Спустя сто лет только альпийский замок «Нойшванштайн», расположенный в труднодоступном месте, куда надо специально добираться, посещает более 2,8 млн. человек в год. Каждый в среднем тратит около 25 евро на билеты и сувениры. Нетрудно посчитать, что только финансовый поток от посетителей замка составляет около 70 млн. евро ежегодно, это без учета так называемых сопутствующих мультипликативных доходов Баварии от туризма – доходов гостиниц, ресторанов, транспорта, магазинов и т.д. (Абанкина, 2014).

Поиск новых решений ресурсного обеспечения и поддержки культурного наследия лежит в русле расширения взаимодействия культуры, власти и бизнеса на принципах социального партнерства (Абанкина, 2014; Музычук, 2013). Последствия финансового кризиса продемонстрировали, что только сочетание бюджетных и долгосрочных внебюджетных источников позволяет обеспечить творческую автономию и экономическую самостоятельность организаций культуры. Это требует нового широкого взгляда на экономическую основу сферы культуры, изменения подходов к ее финансированию и переоценке ее роли в социально-экономическом развитии. В последнее время внимание государства и общества к развитию человеческого капитала в широком смысле и повышению международной конкурентоспособности России в новой экономике меняет отношение к культурному наследию и творческим индустриям. Анализ российских и зарубежных исследований показывает, что современные концепции сохранения наследия фокусируются на символических, нематериальных, экологических аспектах наследия, доминирует комплексный подход к повышению эффективности использования объектов культурного наследия, распределению функций

между основными участниками сохранения и развития культурно-исторического наследия: органами власти всех уровней, общественными и некоммерческими организациями и фондами, коммерческими компаниями и частными предпринимателями, местными сообществами и частными лицами (Freu, 2000; Рипкема, 2006; Тросби, 2013).

Может показаться, что за рубежом работа в сфере сохранения объектов культурного наследия – практика давняя и упрочившаяся. Это верно лишь отчасти. Обращает на себя внимание тот факт, что многие организации и проекты в сфере культурного наследия возникли и начали развиваться сравнительно недавно, например Фонд наследия Франции – в 1996 г., организация «Спасем наследие Британии» – в 1975 г. Значительную роль в сфере наследия имеют специальные события. Отметим, что большинство специальных событий, как международных, так и национальных, начали регулярно проводиться в последние 25 лет. Мероприятия, нацеленные на обеспечение сохранения культурного наследия, можно условно разделить на два основных типа:

(1) презентационно-торжественные, такие как вручение премии «Лучший музей года» Европейским музейным форумом (European Museum Forum); конкурс и вручение премии «Лучшие в наследии» (The Best in Heritage); фестивали наследия – Дни Европейского наследия инициированы Советом Европы (проводятся в апреле во многих европейских странах как дни открытых дверей и свободного посещения историко-культурных объектов). Такие события направлены на чествование лучших и продвижение передового опыта работы;

(2) презентационно-выставочные и дискуссионные, которые в большей степени ориентированы на привлечение внимания к развитию сектора наследия в целом и налаживание рабочих связей и контактов внутри сектора наследия, а также на привлечение внешних партнеров. Среди последних стоит отметить сравнительно недавно учрежденный Международный салон/выставку культурного наследия (Salon International du Patrimoine (Франция). Салон проводится с 1995 г. в престижном выставочном центре Карусель дю Лувр, представлены все возможные виды наследия (материальное, нематериальное, движимое и недвижимое), а также специализации сферы наследия. Салон является профессиональным форумом, своеобразной выставкой достижений сферы наследия и площадкой для обсуждения актуальных вопросов. Участниками выставок салона являются реставраторы и мастера (по дереву, коже, тканям, гобеленам, стеклу и др.); компетентные органы власти, проектировщики и управленцы (архитекторы, кураторы, менеджеры, предприниматели, торговые организации, градостроители и планировщики); поставщики материалов и продукции, необходимой для целей реставрации и сохранения; представители образовательных учреждений и проектов (школы, мастерские, тренинг-центры, университеты, институты); разработчики и поставщики новых технологий и методов исследования (исследовательские центры, лаборатории и т.д.); поставщики продукции для музейного обслуживания (аудиогиды, осветительные системы, репродукции, муляжи, экспозиционные витрины); поставщики услуг; издатели и СМИ; регионы, местные

власти и руководители отдельных организаций, общественные организации/ ассоциации (Craik, 2007; Getz & Andersson, 2010). Можно выделить такие *специальные события для продвижения культурного наследия, как:*

- Салон наследия (Франция) (<http://www.patrimoineculturel.com/index.php>);
- Дни Европейского наследия (http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/heritage/EHD/default_en.asp);
- Европейский музейный форум (<http://www.europeanmuseumforum.info/>);
- Лучшие в наследии (<http://www.thebestinheritage.com/>).

Сфера наследия продолжает развиваться, отвечая на новые вызовы и запросы. Институциональное развитие в секторе сохранения культурно-исторического наследия активизировалось на рубеже веков, что в основном связано с появлением новых видов наследия и концепций его сохранения (Dümcke & Gnedovsky, 2013; Heilbrun & Gray, 1993; Peacock, 1994; Руркема, 2009; Wise, 2002). Обобщая международные документы и зарубежный опыт, можно сказать, что в настоящее время сохранение недвижимого культурного наследия в мировой практике все чаще рассматривается в более широком контексте и увязывается со следующими концепциями:

- сохранение культурного разнообразия и разнообразия культурных ландшафтов;
- сохранение нематериального культурного наследия (местные традиции, обычаи и ремесла, кулинария и гастрономическая культура);
- сохранение биоразнообразия и экологии;
- устойчивое развитие территорий и усиление творческого потенциала места.

К примеру, такой подход определил занесение долины реки Луары в список Всемирного наследия ЮНЕСКО, в категорию «Культурные ландшафты», учитывая связанность великолепных архитектурных памятников (замки по берегам среднего течения Луары и ее притоков) и уникального природного наследия региона. Такой комплексный подход также подталкивает к расширению территории вокруг недвижимых памятников, даже если исторически дом не имел прилегающих земель, как в случае с родовым домом английского режиссера Тайрона Гатри, который по его завещанию был передан Ирландскому правительству для организации литературного центра, а в дальнейшем были выкуплены и прилегающие земли.

Все большее распространение получает практика современного использования культурно-исторических объектов – новое назначение старинных домов и построек. Сохранение знаковых культурных ориентиров способствует устойчивому развитию регионов. Часто восстановление исторического архитектурного облика, традиций и духа места может привлечь к себе горожан и туристов и помогает вдохнуть новую жизнь в городские и сельские районы. Например, в середине XX столетия Национальным трастом США была разработана программа «Главная улица», целью которой было восстановить экономическую жизнеспособность пришедших в упадок центров городов, при этом акцент делался на исторические и архитектурные особенности, которые отличали городской центр от типовой застройки и «архитектуры супермаркетов». В широкий обиход вошла концепция по-

вторного использования зданий и их адаптации к современным условиям, была разработана система налоговых льгот, стимулирующих владельцев не сносить старые здания, а ремонтировать и использовать по новому назначению. В настоящее время в Европе и США существует большое разнообразие вариантов использования исторических объектов (включая и индустриальное наследие). Условно здесь можно выделить два направления:

А. Туризм и индустрия гостеприимства

Преимущественно это особые, имеющие свою специфику виды туризма – экотуризм, агротуризм, гастрономический туризм, с использованием особенных, неповторимых характеристик того или иного места. В основном это загородные гостиницы с сильной культурной, локальной составляющей. Часто они принадлежат потомкам первоначальных владельцев поместья.

Б. Арт-резиденции, культурные и образовательные центры

Арт-резиденции – сравнительно новая практика (имеющая исторические корни), которая предполагает приглашение художника и предоставление ему возможности реализовать проект в том или ином месте. Гибкость формы арт-резиденции позволяет адаптировать ее формат под нужды и особенности практически любого места.

Такие проекты, равно как и проекты культурных и образовательных центров, часто служат инструментом положительных изменений в местном обществе, повышения уровня образования, изменения социального климата и качества жизненной среды, активизируют взаимодействие между государственными и общественными институциями – музеями и библиотеками, корпорациями и властными структурами, школами и университетами, – зачастую позволяют соединить местную культуру с международным контекстом. Это, например, такие *арт-резиденции, культурные и творческие центры, как:*

Гостиницы «Лонгвилль хаус» в Ирландии (<http://longuevillehouse.ie/>), «Штрассервирт» в Австрии (<http://www.strasserwirt.com/en>), пансион с арт-резиденцией «Ателье де ля роз» во Франции (<http://www.french-rose.com/>), исторические гостиницы Европы и США, информация о которых содержится на сайтах (соответственно): <http://www.historichotelsfeurope.com/>, и <http://www.preservationnation.org/travel-and-sites/travel/historic-hotels.html#.ULx1mmc42BM>, а также: вилла и парк Грейстоун в США (<http://greystonemansion.org/>); Дом художников в Бад Эмсе, Германия (<http://www.balmoral.de/>), Центр Тайрона Гатри в Ирландии (<http://tyroneguthrie.ie/tyrone-guthrie-centre>); поместье «Ньюбридж» в Ирландии (<http://www.newbridgehouseandfarm.com/joomla/>). Кроме того, существует сеть арт-резиденций Trans Artists (<http://www.transartists.org/>) и сеть литературных центров/резиденций (<http://www.halma-network.eu/en/halma.html>).

В последние десятилетия все активнее разворачивается работа по сохранению индустриального наследия и культурных ландшафтов, а также по распространению практики использования культурных ресурсов для возрождения городов и регионов. Так, во Франции филиал всемирно известного музея – парижского Лувра – был торжественно открыт 4 декабря 2012 г. в бывшем шахтерском городке Лансе (в Па-де-Кале) в присутствии президента страны Франсуа Олланда. Музей должен помочь Лансе обрести новую жизнь после экономического кризиса.

В целом, обобщая зарубежный опыт, организацию работы и распределение функций в сфере сохранения и управления наследием (Coombe, 2005; Matarasso & Landry, 1999; Nyran, 2003; Yúdice, 2003), можно сказать, что сложность и комплексность задач по повышению эффективности использования объектов культурного наследия, долгосрочная перспектива, ресурсоемкость¹, невозможность выполнения работы одним-двумя интересантами и важность проведения систематической исследовательской, просветительской и образовательной работы определяют необходимость присутствия и взаимодействия в сфере наследия нескольких заинтересованных участников.

Государственные органы

Государство в сфере наследия, и в частности регионального наследия, выполняет охранные, регулирующие и координационные функции, сюда относятся: ведение охранных реестров объектов культурного наследия (включение новых объектов); разработка соответствующих политик (разработка и введение преференций и стимулов (в том числе налоговых льгот) для организаций и частных лиц; финансирование содержания и реставрации, просветительских и образовательных проектов в сфере наследия; обеспечение доступа к объектам наследия во взаимодействии и партнерстве с общественными организациями, например национальными трастами Великобритании (<http://www.nationaltrust.org.uk/visit/>; <http://www.rempart.com/>), США (<http://www.preservationnation.org/>) и Ирландии (<http://www.antisce.org/AnTaisce.aspx>), Департаментом наследия службы государственных зданий и сооружений Ирландии (<http://www.heritageireland.ie/en/>), Фондом наследия Франции (<http://www.fondation-patrimoine.org/>).

Общественные некоммерческие организации и фонды

Разнообразие некоммерческих общественных организаций, работающих в сфере культурного наследия зарубежных стран, особенно заметно в сфере регионального и местного культурного наследия: небольшие локальные ассоциации (как правило, объединенные и поддерживаемые координирующим центром, расположенным в столице; некоммерческие организации, фонды наследия, общественные движения в защиту наследия, в том числе добровольчество (волонтерское движение); существуют также специализированные организации и ассоциации, занимающиеся только определенным типом наследия например, историческими объектами, расположенными в сельской местности, или индустриальным наследием (ассоциация Рампар (<http://www.rempart.com/>); сельские дома Франции (<http://www.maisons-paysannes.org/>), см. также список организаций в табл. 1.

Диапазон функций, выполняемых некоммерческими общественными организациями в сфере наследия, очень широк, начиная от мониторинга и выявления памятников, находящихся под угрозой, до сбора средств на содержание, консервацию и реставрацию, обеспечения доступа, интерпретации и популяризации. На фоне этого многообразия особо выделяются фонды наследия, наиболее характерные для англосаксонских стран – Великобритании, США, Северной Ирландии. Даже в такой государствоцентричной стране, как Франция, в недавнем прошлом (около 15 лет назад) был образован фонд наследия,

выполняющий сходные функции привлечения средств в данную сферу. Необходимо отметить в качестве важной составляющей работы по сохранению наследия просветительские, популяризаторские и образовательные проекты.

Частные лица и местные сообщества

Кроме того что частные лица активно участвуют в финансировании памятников, оплачивая членские взносы в различные организации наследия и перечисляя пожертвования (от совсем небольших сумм до существенных), часть исторических памятников находится в частном владении. Это и те памятники, которые сохраняют культурно-просветительскую, музейную направленность, и те, которые были адаптированы для современного использования, в том числе в качестве коммерческих предприятий. Часто стимулом к сохранению и использованию памятника бывает личная причастность владельца к объекту, т.е. родовой дом или дом, связанный с семейной историей нынешнего владельца.

Частные предприниматели и коммерческие компании участвуют в финансировании (корпоративная благотворительность, общие и целевые пожертвования), работе коллективных органов управления НКО и фондов, управлении предприятиями в исторических объектах, адаптированных для современного использования, формировании туристических продуктов и услуг.

Российская практика в сфере сохранения культурного наследия также несколько активизировалась в последнее время, но пока имеет свои ограничения:

- институциональная скудость сектора, недостаточно четкое распределение функций и полномочий;
- небольшой организационный потенциал общественных организаций, а как следствие – узкая профессиональная специфика (несмотря на то, что они активно работают и делают многое для сохранения культурно-исторического наследия);
- отсутствие конструктивных рабочих отношений между государственными органами и общественными организациями, вплоть до противостояния, по целому ряду объектов культурного наследия;
- недостаточность целенаправленной и систематической популяризаторской и разъяснительной работы, направленной на осознание значимости культурного наследия и совместной работы в сфере сохранения наследия всех заинтересованных сторон;
- отсутствие в секторе наследия профессионального масштабного события/мероприятия (аналогичного Салону наследия во Франции);
- изолированность понимания недвижимого наследия от его «человеческого измерения» – историй жизни людей, традиций, связей с местным сообществом и т.д., – из-за чего при восстановлении происходит концентрация лишь на материальной стороне дела;
- недостаточное знание частных предпринимателей о возможном использовании исторических объектов и о технологиях их адаптации. Это требует проведения с частными предпринимателями просветительской работы.

Таблица 1

Организации, работающие в сфере культурного наследия, в зарубежных странах

Организация	Краткое описание, миссия/цели	Функции, направления деятельности	Финансирование, специфика
Национальный траст (США, Великобритания, Северная Ирландия)	Некоммерческая негосударственная организация, призванная обеспечить эффективное управление и публичный доступ к объектам культурно-исторического и природного наследия. (Старейший траст в Великобритании и Ирландии, получивший в доверительное управление многие исторические объекты в XX в., когда аристократические семьи теряли традиционные источники дохода и, будучи не в состоянии поддерживать свои загородные усадьбы в исправном состоянии, передавали поместья в распоряжение Национального фонда; Национальный траст США был основан в 1949 г.)	Сохранение, обеспечение доступа, популяризация культурно-исторического и природного наследия, сбор средств на реставрацию и сохранение; образовательные программы	Развитая политика членства, активное привлечение частных пожертвований, работа с донорами и волонтерами. Национальный траст США в течение 30 лет с 1966 г. получал государственное финансирование, затем по взаимному согласию это прекратилось; сейчас опора на частные пожертвования. Деятельность Национального траста Великобритании регулируется специальным законом 1971 г.
Фонд наследия (La Fondation du patrimoine), Франция	Основан в 1996 г. С финансовой помощью раз- личных компаний смог запустить 30 пилотных проектов. Миссия: Привлечение внимания французов к необходимости сообща прилагать усилия для сохранения наследия; содействовать выявлению исторических зданий и памятников, находящихся под угрозой исчезновения; установление и поощрение партнерских отношений между организациями, работающими в сфере наследия; участие в реставрационных программах; содействие созданию рабочих мест и передаче профессиональных навыков в сфере наследия	В основном ориентирован на сохранение и работу с разнообразным наследием, расположенным в сельской местности (дома, церкви, мосты), промышленное наследие, природное наследие. Совместно с государством и различными организациями помогает в финансировании исторических объектов, принадлежащих государству и ассоциациям; консультирует частных владельцев по налоговым льготам на все или часть работ по сохранению наследия; активно работает с частными донорами	Организации, выделявшие финансирование фонду: Фонд компании Тоталь (нефть-газ) с 2006 г.; CGPA (страховая компания) с 2011 г.; Компания Лафарж с 2006 г.; компания Мишлен с 1997 г.; фонд Беттанкур-Шуллер с 2003 г. и др. Специальные проекты сотрудничества с регионами и муниципалитетами: организация паевого фонда, который позволяет получать средства на сохранение наследия, например, населенным пунктам с населением менее 3 тыс. жителей, при условии, что по подписке будет собрано не менее 5% средств стоимости работ
Национальный траст Ирландии (An Taisce, the National Trust for Ireland)	Был основан в 1948 г. ирландским историком и естествоиспытателем Робертом Ллойдом Прегаром, который следовал идее общей ответственности за сохранение культурного наследия. Членская организация	Проводит мониторинг состояния наследия, обеспечивает взаимодействие и объединяет местные ассоциации, участвует в разработке политики и консультациях в сфере наследия	В собственности и управлении находится 11 исторических объектов (замки, загородные дома, земельные владения)

Организация	Краткое описание, миссия/цели	Функции, направления деятельности	Финансирование, специфика
<p>Департамент наследия службы государственных зданий и сооружений (Office of Public Works), Ирландия</p>	<p>Призван обеспечивать текущее содержание исторических объектов в собственности или на попечение государства. Три подразделения: – служба национальных памятников; – служба исторических объектов; – служба посетителей</p>	<p>Управление, сохранение и поддержание разных национальных памятников (740), управление историческими объектами, обеспечение доступа и организация экскурсионного обслуживания</p>	<p>К функциям службы посетителей относятся: организация квалифицированного экскурсионного обслуживания (включая профессиональную подготовку), обеспечение интерпретации на объекте, разработка рекомендаций по этикетажу, установление ценových категорий и критериев использования объекта. Департамент использует разные формы сотрудничества, например аренда у семьи Кобб исторической мебели, которая экспонируется в замке Килкенни (собственность государства)</p>
<p>Союз REMPART (Франция)</p>	<p>Французская ассоциация, одна из наиболее компетентных и влиятельных общественных организаций Франции, созданная в 1966 г. Сегодня объединяет 170 местных ассоциаций, работающих в сфере культурно-исторического наследия</p>	<p>Привлечение общественности, в особенности молодежи, к вопросам сохранения наследия через проведение различных мероприятий, включая организацию волонтерских лагерей (более 200 лагерей каждый год, принимают участие около 3 тыс. волонтеров), образовательные программы (мастерские наследия) и издание специальных брошюр</p>	<p>Проведение тренинговых и реабилитационных программ для людей в трудных жизненных ситуациях в рамках лагерей по сохранению культурного наследия, а также привлечение их внимания к профессиональной занятости в сфере наследия (ознакомительные курсы); развитие международного сотрудничества и обмен опытом с партнерами из зарубежных стран</p>
<p>Спасем наследие Британии (Save Britain's Heritage)</p>	<p>Специализированная некоммерческая организация, была основана в 1975 г. группой журналистов, историков, архитекторов и градостроителей для привлечения внимания общественности к судьбе исторических зданий, находящихся под угрозой разрушения</p>	<p>Собирает сведения о состоянии исторических зданий, выпускает информационные бюллетени, пресс-релизы, отчеты, книги, организует выставки, чтобы привлечь внимание к разрушающимся зданиям, расположенным в сельской местности, заброшенным церквям, мельницам, теряющим исторический облик улицам и пр. и инициировать адекватные действия. Большое внимание уделяется альтернативному использованию исторических объектов и подготовке конкретных предложений</p>	<p>Ведет большую просветительскую работу по изменению отношения общества, государства и профессиональных кругов к теме сохранения наследия. Проводит информационные кампании и кампании по сбору средств для восстановления и возвращения зданий в современный обиход. Имеется специальный трастовый фонд для проведения работ по сохранению исторических объектов. Имеет устойчивые связи с Московским обществом охраны архитектурного наследия</p>

Источники: Составлена авторами.

В целом, российская практика сохранения культурного наследия по преимуществу имеет отрицательный опыт, и взаимоотношения государственных и муниципальных властей, бизнеса и заинтересованной общественности носят конфликтный характер. Часто не удается найти эффективных решений сохранения культурного наследия, много памятников разрушаются и утрачиваются на наших глазах при попустительстве местных властей, передаются в руки недобросовестных арендаторов или продаются новым владельцам без соответствующих обременений. Однако есть основания предполагать наличие потенциала процесса сохранения культурного наследия в России, поскольку есть и положительные примеры:

- практика арт-резиденций и использование ее для продвижения и оживления жизни территорий: фестиваль и арт-резиденции для развития проекта парка «Николо-Ленивец» в Калужской области; Арт-коммуналка в г. Коломне Московской области, проект возрождения старинных сортов яблок и садов в Коломне, динамичное развитие усадьбы Л.Н. Толстого «Ясная Поляна» и окружающей культурной инфраструктуры в Тульской области;
- гостиничный комплекс в усадьбе «Знаменское-Раек» (Тверская область) открыт в 2007 г., усадьба находится в долгосрочной аренде у частного предпринимателя. Усадьба «Воронино» (Ярославская область) в частной собственности, выкуплена потомком бывших владельцев, в настоящее время создается гостиница с музеем и парком;
- волонтерские лагеря, проводимые Некоммерческим фондом «Возрождение русской усадьбы», как один из множества примеров организации волонтерской работы в сфере сохранения и восстановления наследия.

Сложность и противоречивость российской практики учитывалась авторами данной статьи при обобщении результатов конкретного эмпирического исследования, которые могут быть полезными для повышения эффективности использования объектов культурного наследия.

По заказу Министерства культуры Московской области авторским коллективом специалистов НИУ ВШЭ было проведено исследование перспектив развития усадебных комплексов, расположенных на территории Московской области, с целью повышения эффективности их использования. Исторически русские усадьбы (в большей степени загородные) являются комплексными культурными объектами, которые во многом определяли и формировали культурный ландшафт страны. С усадьбами связано творчество многих русских писателей и поэтов, в них сохраняется семейная история русских полководцев, живописцев, ученых, общественных деятелей, очень часто именно усадьбы становились центрами местных сообществ, центрами внедрения социальных и технических инноваций и проведения экспериментов. Важно задействовать потенциал усадебных комплексов для развития территории, формирования ее эстетически привлекательного облика и чувства причастности людей к общему делу и данному месту.

В рамках исследования была проведена масштабная аналитическая работа по оценке текущего состояния и картированию усадебных комплексов,

расположенных на территории Московской области. Так, на территории Московской области расположено 320 усадебных комплексов, в том числе:

- *в соответствии с категорией охраны:*
 - федерального значения – 88
 - регионального значения – 197
 - выявленные объекты культурного наследия – 35
- *по видам собственности:*
 - Российской Федерации – 79
 - Московской области – 35
 - г. Москвы – 4
 - муниципальной – 65
 - частной – 40
 - требует уточнения – 97
- *по типам использования:*
 - культурно-просветительские цели (музеи, архивы, библиотеки, организации науки и образования) – 45
 - рекреационно-оздоровительные цели (санатории, дома отдыха, лечебные учреждения) – 44
 - административно-хозяйственные и иные цели – 21
 - жилье – 37
 - религиозные организации (часть объектов усадьбы) – 29
 - не используются – 59
 - сведения требуют уточнения – 85
- *по степени сохранности и техническому состоянию:*
 - утрачены – 4
 - руинированы – 17
 - в аварийном и неудовлетворительном состоянии – 85
 - в удовлетворительном состоянии – 67
 - данные отсутствуют либо требуют уточнения – 147.

Структура усадебных комплексов, расположенных на территории Московской области, приведена в таблицах 6, 7, 8.

Авторским коллективом была выполнена масштабная работа по картированию усадебных комплексов, расположенных на территории Московской области, в зависимости от форм собственности. Результаты работы – расположение усадебных комплексов, нанесенных на карту Московской области, с учетом форм собственности. В результате анализа были определены ключевые проблемы:

1. Разрушение культурного наследия Московской области.
2. Наличие межведомственных барьеров для взаимодействия культуры, здравоохранения, образования, спорта и туризма.
3. Неразработанность механизмов государственно-частного партнерства по развитию усадебных комплексов.
4. Отсутствие координации и конструктивного взаимодействия всех заинтересованных сторон: общественных объединений, НКО, органов государственной власти (включая межуровневое взаимодействие), компаний и предпринимателей.

5. Низкая вовлеченность общественных организаций и заинтересованных граждан в процессы мониторинга и экспертизы объектов культурного наследия.

Для оценки перспектив и стратегий развития усадебных комплексов, расположенных на территории Московской области, находящихся в федеральной и региональной собственности, был проведен кластерный анализ. В качестве факторов кластерного анализа усадеб Московской области были использованы следующие показатели:

- **доступность усадьбы** – время в пути на автомобильном транспорте от МКАД в оба конца (мин.), при расчете использовалась информация об интенсивности движения по 22 основным шоссе Московской области;
- **известность усадьбы** – характеристика бренда усадьбы по десятичному логарифму числа упоминаний в сети Интернет по запросу поисковой системы «Яндекс»;
- **категория охраны** – характеризует историческое и культурное значение усадьбы; выделены три категорированных значения: 3 – памятник федерального значения; 2 – памятник регионального значения; 1 – выявленный объект культурного наследия;
- **тип собственника** – два значения: собственность Московской области или федеральная собственность.

Транспортная доступность является важнейшим показателем потенциала объектов культурного наследия. В силу того, что не все локальные территории, где расположены усадебные комплексы, обладают развитой гостиничной инфраструктурой, для потребителей важно посетить усадьбу в течение одного выходного дня с учетом времени, затрачиваемого на дорогу. Как отмечает П.Н. Якунин, проблема транспортной доступности территории особенно актуальна именно для Российской Федерации, где туристский потенциал многих регионов и местностей, имеющих значительные природные и культурные ресурсы, резко ограничивается именно транспортной доступностью этих территорий, например: слишком большой удаленностью от мест проживания туристов, обладающих платежеспособным спросом, отсутствием современных средств сообщения, высокой стоимостью поездки или совокупностью данных факторов (Якунин, 2011). В результате может возникнуть серьезное противоречие: наименее антропогенно измененные, малоосвоенные территории, имеющие значительный потенциал для развития туризма, в особенности экологического, зачастую имеют весьма низкую транспортную доступность.

В условиях Московского столичного региона (Москва и Московская область), жители которого обладают высоким уровнем доходов, приоритетным показателем транспортной доступности будет доступность временная (измеренная в часах на преодоление расстояния), а не географическая (физическое расстояние, измеренное в километрах) или экономическая (стоимость перемещения, измеренная в рублях). Способ оценки транспортной доступности был нами определен также, исходя из анализа ситуации, который выявил тот факт, что потенциальными посетителями

подмосковных усадеб являются главным образом жители Москвы. Поэтому оценивалась доступность по отношению к МКАД на автомобильном транспорте.

Для определения этого показателя карта усадеб накладывалась на карту интенсивности движения по основным магистралям. В результате мы получили карты транспортной доступности усадебных комплексов Подмосковья по основным направлениям по времени. Для расчетов использовались карты средней интенсивности движения за три месяца по данным Яндекс-карты по двум временным срезам:

- суббота, 11:00, по направлению движения из Москвы;
- воскресенье, 19:00, по направлению к Москве.

Были составлены таблицы с расчетным временем, исходя из средней скорости на преодоление первых 15 км от МКАД по 21 основному шоссе Московской области. По результатам анализа данных Яндекс-карты по 18 автомагистралям Подмосковья, на преодоление расстояния за пределами 15 км от МКАД принималась скорость движения 90 км/ч. По остальным трем принималась скорость 110 км/ч, это Новорижское, Каширское, Варшавское шоссе. Общее время доступа к усадьбе рассчитывалось как сумма времени, потраченного на преодоление первых 15 км и оставшегося пути с обозначенной скоростью.

Известность усадьбы рассматривалась нами как характеристика бренда и оценивалась по десятичному логарифму числа упоминаний в сети Интернет по запросу поисковой системы «Яндекс». Как отмечает А. Фабристов, главная цель брендинга – обеспечение устойчивого конкурентного преимущества, которое проявляется в легкой идентификации товара или услуги и позитивных ассоциациях, связанных с товаром или услугой (Фабристов, 2010). Подобное конкурентное преимущество в результате обязательно приводит к более высокой узнаваемости и более высоким рыночным показателям. Брендинг успешно используется в общественном – государственном и муниципальном – секторе экономики. В последние десятилетия активно разрабатываются концепции брендинга отдельных стран, регионов, городов, локальных объектов. Так, специалистами Минэкономразвития России была разработана «Концепция продвижения национального и региональных брендов товаров и услуг отечественного производства на 2007–2008 годы», в рамках которой сформулированы главные направления продвижения национальных брендов: обеспечение позитивного восприятия страны (путем повышения эффективности деятельности органов государственной власти и государственных организаций); содействие продвижению коллективных брендов (через поддержку инициатив общероссийских и отраслевых объединений предпринимателей); содействие продвижению брендов российских городов и регионов, брендов товаров и услуг, локализованных в определенной географической области, а также индивидуальных брендов товаров и услуг отечественного производства, проведение исследований в сфере маркетинга и общественных связей; формирование механизмов координации деятельности по содействию продвижению брендов.

Успешным примером создания бренда региона является Пермский край. В Программе социально-экономического развития Пермского края выделен раздел «Создание бренда “Пермь как центр притяжения квалифицированных специалистов”», в котором, в частности, предусматривается:

- создание мастер-плана по мировым стандартам и решение ряда задач в области градостроительства, в том числе формирование визуальных символов города: создание музея современного искусства, галереи и музея деревянной скульптуры;
- разработка современных форм по организации работы и расширению целевых аудиторий краеведческого музея;
- создание в городском пространстве визуального ряда, который обеспечивается деятельностью по сохранению объектов культурного наследия, работой по организации выставок, созданию уличных артефактов и объектов ландшафтного дизайна;
- развитие инфраструктуры набережной Камы и формирование музейного квартала.

Возможны поддержка и создание брендов на локальном уровне. Многие европейские регионы соревнуются на рынке культурного туризма, где главный капитал – это культурное наследие, оставленное выдающимися художниками и мыслителями прошлого. В частности, можно сослаться на результаты сравнительного исследования опыта развития национальных культурных центров Гёте в Веймаре (Германия), Шекспира в Стратфорде-на-Эйвоне (Англия) и Л.Н.Толстого в Ясной Поляне (Россия)².

Все три центра получили известность благодаря тому, что в них жили великие писатели – Шекспир, Гёте и Толстой. На основе сохранившихся мемориальных объектов возникли культурные институты, усилия которых до недавнего времени были направлены на сохранение и изучение наследия. Однако в последние 15–20 лет в Великобритании, Германии и России были осуществлены серьезные реформы, связанные с переменой политического и экономического курса. Эти изменения напрямую затронули и менеджмент наследия: культурные институты стали более самостоятельными и одновременно более открытыми к сотрудничеству. Круг задач культурных институтов существенно расширился. В их деятельности появились новые ориентиры: решение острых социальных проблем и создание позитивного социального климата, развитие социальной коммуникации и стимулирование креативности, привлечение инвестиций и повышение конкурентоспособности региона.

Сравнительное исследование трех культурных центров: в Германии, Великобритании и России – показывает значимость влияния бренда личности и культурного наследия на развитие этих центров. Так, в Веймаре десятки великих творческих людей, несколько знаменательных событий и крупных социально-художественных явлений определяют образ города и делают его разнообразным. В то же время в Ясной Поляне все вращается вокруг имени Льва Толстого, а в Стратфорде-на-Эйвоне – Уильяма Шекспира. Это выделяет Веймар на фоне двух других регионов, которые вряд ли способны сегодня сформировать территориальные бренды бо-

лее сильные, чем их бренды-личности – «Шекспир» и «Толстой». Веймар и Стратфорд-на-Эйвоне, обладающие известными брендами, принимают 3,5 и 5,5 млн. туристов в год соответственно. Из них примерно 14–15% ночуют в городских гостиницах и гостевых домах, приезжают в среднем на два дня, 1–1,5% туристов приезжают в гости к друзьям и родственникам, а остальные 82–84% проводят в Веймаре и Стратфорде лишь несколько часов (Аbankina, 2013). Туристическая индустрия стала главным инструментом капитализации культурного наследия во всех трех регионах, и только в Веймаре у нее есть достаточно заметный «конкурент» в лице музыкального и архитектурно-художественного образования. Туризм и связанные с ним отрасли определяют экономическую специализацию, экономический базис трех национальных культурных центров: именно в этой сфере создается больше всего рабочих мест, и именно в этих отраслях создается наибольшая добавленная стоимость.

Известность бренда усадебных комплексов, расположенных на территории Московской области, оценивалась по количеству страниц с упоминанием их названий и информации о них в сети Интернет по запросу поисковой системы «Яндекс» (см. табл. 2).

Таблица 2

Усадьбы с числом упоминаний страниц более 30 тыс.

Усадьба	Упоминания (в тыс. страниц)
Архангельское	564
Горки	166
Мелихово	77
Абрамцево	71
Захарово	42
Мураново	38
Марфино	38
Вязёмы	32

Источники: Расчеты авторов.

Разброс значений количества упоминаний в сети Интернет по всему массиву усадебных комплексов оказался очень широким. Вместе с тем наиболее популярные усадебные комплексы составляют менее 3% всех усадеб, расположенных на территории Московской области. Обращает на себя внимание тот факт, что усадьба Мелихово известна главным образом благодаря активной и разносторонней работе коллектива музея с посетителями, театральной общественностью, поклонниками творчества Антона Павловича Чехова по всему миру. При этом усадьба расположена достаточно далеко от Москвы, а сам дом-музей Чехова весьма невелик по сравнению с дворцовыми комплексами подмосковных усадеб.

Определение категории охраны и типа собственности для проведения кластерного анализа осуществлялось по результатам анализа первичной информации и паспортизации усадебных комплексов Московской области.

В результате расчетов были выделены четыре кластера усадеб:

- (1) **«Бренды»** – наиболее известные усадьбы Подмосковья, расположенные в пределах 30 мин. от МКАД. Все усадьбы этого кластера относятся к федеральной категории охраны. Обладают максимальным потенциалом для развития.
- (2) **«Культурный потенциал»** – средняя транспортная доступность 50–100 мин. компенсируется культурным значением и известностью усадеб; преобладают объекты федеральной категории охраны. Обладают хорошим потенциалом.
- (3) **«Комплементы»** – средняя и хорошая транспортная доступность сочетается со средней известностью. Много усадеб региональной категории охраны. Хорошая транспортная доступность не помогла стать этим усадьбам известными, следовательно, культурное притяжение этих объектов невелико. Возможно развитие сопутствующих отраслей или перепрофилирование. Основной вектор развития – комплементарность, т.е. встраивание в другие виды активности – отдых, творческие индустрии, малый бизнес.
- (4) **«Культурный запас»** – определяющим для этих усадеб является низкая транспортная доступность: от 100 мин. и более. Преобладают усадьбы региональной категории охраны в собственности Московской области. Наименее перспективны с точки зрения развития.

Для оценки экономической эффективности каждого из сформированных кластеров были разработаны модели нормативной и динамической оценки экономической эффективности.

Цель оценки экономической эффективности – произвести отбор наиболее перспективных усадеб Московской области для принятия решения об их приоритетном развитии. Для оценки инвестиционной привлекательности был разработан программный модуль для вариативных расчетов инвестиционной привлекательности и экономической эффективности использования усадеб, расположенных на территории Московской области с учетом повышения стоимости реставрационно-строительных работ в зависимости от сложности и состояния объектов³. Модуль позволяет проводить в автоматическом режиме в реальном времени вариативные расчеты, меняя параметры инвестиционного объекта и возможные сценарии использования усадебных комплексов. Результатом работы модуля становится отчет, отражающий ожидаемые потоки поступлений и выплат по реставрации усадебного комплекса, в том числе в рамках отдельных сценариев использования. Программный модуль создает отчет в формате Ms Excel, включающий 8 листов, 4 диаграммы, в том числе:

- оглавление
- расчет инвестиционных вложений в усадебный комплекс
- планируемые финансовые потоки

- график денежных потоков при реализации базового плана
- окупаемость инвестиций при реализации сценариев изменения количества оказываемых услуг
- график отдачи на инвестиции при реализации различных сценариев, связанных с количеством услуг
- окупаемость инвестиций при реализации сценариев изменения стоимости оказываемых услуг (при сохранении затрат)
- график отдачи на инвестиции при реализации различных сценариев, связанных с различной стоимостью услуг
- окупаемость инвестиций при реализации сценариев изменения ставки дисконтирования
- график отдачи на инвестиции при реализации сценариев изменения ставки дисконтирования
- окупаемость инвестиций при реализации сценариев изменения стоимости реконструкции построек
- график отдачи на инвестиции при реализации сценариев изменения стоимости реконструкции построек.

На основании комплексного анализа был обоснован перечень из семи усадебных комплексов, находящихся в собственности Московской области, наиболее перспективных для перепрофилирования и развития на их базе культурно-образовательных комплексов (табл. 3).

Опираясь на результаты проведенного исследования, можно говорить, что стратегия повышения эффективности использования объектов культурного наследия должна ориентироваться на три ключевые цели:

- сохранение и восстановление объектов культурно-исторического наследия;
- популяризация культурно-исторического наследия;
- развитие экономических и финансовых механизмов частно-государственного партнерства и повышение инвестиционной привлекательности объектов культурного наследия.

Реализация стратегических целей предполагает разработку Дорожной карты (плана действий) или региональной программы сохранения и развития объектов культурно-исторического наследия. В частности, для Правительства Московской области такая дорожная карта была разработана. Она включала ряд мероприятий, направленных на достижение стратегических целей:

- *Сохранение и восстановление усадебных комплексов, расположенных на территории Московской области.*

Мероприятия:

- разработка и утверждение межведомственной Программы сохранения и восстановления усадебных комплексов Московской области, включая раздел «Образовательная программа», предусматривающий учебные модули и стажировки для руководителей и специалистов органов управления и учреждений культуры и туризма;
- формирование, межведомственное согласование и утверждение перечня первоочередных усадебных комплексов, подлежащих восстановлению;

Таблица 3

Усадебные комплексы и усадьбы, предлагаемые под перепрофилирование и развитие

Наименование объекта культурного наследия	Местонахождение объекта	Собственность	Пользователь	Категория охраны	Комментарии
Усадьба «Спасское», XVIII в.: 1. Главный дом. 2–3. Два флигеля. 4. Каменные ворота. 5. Коношня. 6. Служебные и другие здания	Воскресенский район	Собственность МО (3 объекта)	Право хозяйственного ведения ГУП МО «МОК центр» (3 объекта), баланс ОАО «Заречье»	Регионального значения	Усадьба расположена в живописном месте на берегу р. Москвы, окружена рекреационными зонами и особо охраняемыми территориями заказника «Москворецкий пойменный» и «Хлопковская колония серых цапель». Общая площадь территории усадьбы – 15 га. Сохранилась значительная часть зданий и сооружений: главный дом, два флигеля, каменные ворота, коношня, оранжерея, баня. Объекты усадьбы не используются
Усадьба Горенки, XVIII в.	г. Балашиха, шоссе Энтузиастов, 6	Собственность Московской области	ГКУЗ МО «Центр специализированной медицинской помощи больным внелегочными формами туберкулеза»	Федерального значения	Одна из самых больших по масштабу подмосковных усадеб. Площадь земельного участка, на котором расположена усадьба, составляет 52 га. Почти все постройки уцелели. Усадьба расположена в близкой доступности к Москве (4,5 км от МКАД)
Усадьба Никольское-Гагарино, 1776 г.	Рузский район, село Никольское	Собственность Московской области	Государственное казенное учреждение здравоохранения Московской области «Психиатрическая больница № 4»	Федерального значения	Усадьба расположена в непосредственной близости с государственным природным заказником «Озеро Простенское», которое является самым большим и самым глубоким водоемом Московской области. Усадебный дом сохранился практически полностью, фасады не терпели значительных изменений

Наименование объекта культурного наследия	Местонахождение объекта	Собственность	Пользователь	Категория охраны	Комментарии
Усадьба «Ламишино»: 1. Главный дом, 1907 г. 2. Парк; 3. Церковь Казанской иконы Божьей матери, 1902–1905 гг.	Истринский район, село Ламишино	Собственность Московской области	База отдыха	Регионального значения	Усадьба расположена в живописном месте на берегу Истринского водохранилища. Сохранился главный дом
Усадьба «Черкизово», нач. XIX в.: 1. Павильон. 2. Служба. 3. Флигель	Коломенский район, с. Черкизово	Собственность Московской области	не используется	Регионального значения	Усадьба находится в поселке в живописном месте на берегу Москвитинки. Общая площадь территории усадьбы – 5 га
Усадьба Константиновское, XIX в.: 1. Главный дом. 2. Дом для приезжих. 3. Служебный дом. 4. Дом управляющего. 5. Беседка. 6. Церковь Михаила Архангела. 7. Парк	Подольский район, село Константиновское	Собственность Московской области	ГУП «МОК ЦЕНТР»	Регионального значения	Усадьба расположена в непосредственной близости от города Домодедово, в 15 км от аэропорта «Домодедово». Площадь территории памятника – 1,04 га. Сохранились усадебный дом, церковь и парк с каскадными прудами. Главный дом усадьбы не используется
Усадьба В.И. Аигина, втор. пол. XIX в.: 1. Главный дом. 2. Конюшни. 3. Кузница. 4. Парк	Пушкинский район, село Галицы	Собственность Московской области	ГУП «МОК ЦЕНТР»	Регионального значения	Усадебный комплекс расположен в живописном месте на берегу р. Талицы. Площадь территории памятника составляет 5,7 га. Сохранились главный дом и парк с прудами. Главный дом не используется

Источники: Составлена авторами по данным Министерства культуры Московской области.

- разработка проектов восстановления первоочередных объектов, включая создание и поддержку сети международных волонтерских лагерей на территории Московской области;
- реализация проекта восстановления усадьбы Танеева «Демьяново» (Клин) и создание творческого центра и строительство школы искусств, посвященной 175-летию П.И. Чайковского.
- *Популяризация культурно-исторического наследия Московской области.*
Мероприятия:
 - повышение вовлеченности усадебных комплексов, расположенных на территории Московской области, в культурно-познавательный туризм, творческие индустрии, образование, международные сетевые организации, включая участие в работе международного Салона «Наследие» в Париже (Salon du patrimoine), а также организацию и проведение Международного форума «Наследие и современность»;
 - расширение участия общественности в развитии усадебных комплексов;
 - повышение информированности населения и доступности усадебных комплексов, создание электронных приложений с картами доступности и краткой информацией «Усадьбы Подмосковья».
- *Повышение эффективности использования усадебных комплексов, расположенных на территории Московской области.*
Мероприятия:
 - инвентаризация объектов культурного наследия, входящих в усадебный комплекс;
 - привлечение внебюджетных средств для развития усадебных комплексов с использованием механизмов частно-государственного партнерства, включая установление и развитие отношений с бывшими владельцами усадеб;
 - разработка и внедрение механизмов межведомственного взаимодействия;
 - усиление взаимодействия региональных и муниципальных субъектов культурной политики с привлечением общественности, в том числе разработка регионально-муниципального проекта «Коломна – усадебный город» на основании высокой концентрации исторических объектов (104 из 321 усадебного комплекса расположены на территории города Коломны);
 - создание инфраструктуры для развития творческих кластеров и культурно-познавательного туризма;
 - внесение изменений и дополнений в законодательную и нормативную правовую базу, обеспечивающее эффективность использования усадебных комплексов.

Намеченные мероприятия вносят вклад в решение проблем, которые были определены на первом этапе анализа, а именно:

1. *Разрушение культурного наследия Московской области.*

- Разработка и утверждение региональной программы сохранения и восстановления усадебных комплексов Московской области слу-

- жат ключевым документом, интегрирующим все действия по сохранению и восстановлению культурного наследия в увязке с ресурсным обеспечением и финансовыми источниками.
- Формирование, межведомственное согласование и утверждение перечня первоочередных усадебных комплексов, подлежащих восстановлению, обеспечивают реалистичность реализации региональной программы сохранения и восстановления усадебных комплексов Московской области.
 - Разработка проектов восстановления первоочередных объектов обеспечивает поэтапность решения задачи сохранения и восстановления усадебных комплексов.
 - Реализация проекта восстановления усадьбы Танеева «Демьяново» (Клин) и, создание творческого центра и строительство школы искусств к 175-летию П.И. Чайковского способствуют развитию интереса и привлечению внимания к наследию П.И. Чайковского и музыкальной культуре России.
 - Инвентаризация объектов культурного наследия, включающего усадебный комплекс, служит основой мониторинга и своевременного реагирования на проблемы их сохранности.
 - Создание инфраструктуры для развития творческих кластеров и культурно-познавательного туризма способствует вовлечению в хозяйственный оборот усадебных комплексов, интенсификации их использования и препятствует разрушению.
 - Внесение изменений и дополнений в законодательную и нормативную правовую базу обеспечивает эффективность использования усадебных комплексов, правовую защиту и соблюдение интересов всех участников культурной политики.
2. *Наличие межведомственных барьеров для взаимодействия культуры, здравоохранения, образования, спорта и туризма.*
- Разработка и внедрение механизмов межведомственного взаимодействия снимают барьеры на пути взаимодействия и повышают эффективность использования усадебных комплексов с учетом интересов всех субъектов культурной политики.
 - Усиление взаимодействия региональных и муниципальных субъектов культурной политики с привлечением общественности позволяет аккумулировать ресурсы для решения ключевых задач, сократить сроки согласования, избежать дублирования.
 - Внесение изменений и дополнений в законодательную и нормативную правовую базу обеспечивает снятие административных барьеров и сокращение сроков административных процедур.
3. *Неразработанность механизмов государственно-частного партнерства.*
- Разработка и утверждение Программы сохранения и восстановления усадебных комплексов Московской области служат документом, обеспечивающим согласование участия государства и бизнеса в развитии усадебных комплексов.

- Повышение вовлеченности усадебных комплексов, расположенных на территории Московской области, в культурно-познавательный туризм, творческие индустрии, образование позволяет внедрить современные технологии партнерства с распределением прав и ответственности за сохранение и развитие усадебных комплексов.
 - Привлечение внебюджетных средств для развития усадебных комплексов с использованием механизмов государственно-частного партнерства повышает их ресурсную обеспеченность.
 - Внесение изменений и дополнений в законодательную и нормативную правовую базу обеспечивает правовое регулирование по распределению прав, обязанностей, рисков и ответственности за развитие усадебных комплексов.
4. *Низкий уровень вовлеченности общественных объединений и заинтересованных граждан в мониторинг и экспертизу объектов культурного наследия.*
- Расширение участия общественности в развитии усадебных комплексов позволит предотвратить разрушение культурного наследия, обеспечит популяризацию усадебных комплексов.
 - Повышение информированности населения и доступности усадебных комплексов повысит заинтересованность граждан в сохранении культурного наследия и развитии культурно-познавательного туризма.
 - Внесение изменений и дополнений в законодательную и нормативную правовую базу обеспечит общественный контроль, закрепит полномочия, права и ответственность общественности за сохранение и развитие усадебных комплексов.

С помощью мониторинга приведенных в таблице 4 показателей можно оценить уровень реализации стратегии повышения эффективности использования объектов культурного наследия.

Таблица 4

**Показатели мониторинга реализации стратегии
повышения эффективности использования объектов
культурного наследия, %**

Цель	Показатели	2015 г.	2020 г.	2025 г.
Сохранение и восстановление усадебных комплексов, расположенных на территории Московской области	Доля усадебных комплексов с установленными собственниками и пользователями	70	95	100
	Доля усадебных комплексов в удовлетворительном состоянии	25	30	50
	Доля усадебных комплексов, прошедших инвентаризацию технического состояния и имеющих проектную документацию на зоны охраны	20	40	80

Цель	Показатели	2015 г.	2020 г.	2025 г.
Популяризация культурно-исторического наследия Московской области	Рост числа посещений усадебных комплексов, открытых для осмотра	10	15	30
	Рост числа упоминаний в интернете	15	30	70
	Доля сайтов учреждений культуры, включающих усадебные комплексы, имеющих ключевую информацию на двух и более языках	3	15	50
Повышение эффективности использования усадебных комплексов, расположенных на территории Московской области	Доля усадебных комплексов, открытых для публичного осмотра	15	25	40
	Доля внебюджетных средств, привлеченных для развития и сохранения усадебных комплексов	5	10	20
	Доля усадебных комплексов, вовлеченных в культурно-образовательную деятельность	17	20	25

Источники: Составлена авторами по данным Министерства культуры Московской области.

В условиях жестких бюджетных ограничений реализация стратегии повышения эффективности использования объектов культурного наследия должна опираться на систему многоканального финансирования. Рекомендуемая структура источников финансирования региональной программы сохранения и восстановления усадебных комплексов Московской области представлена в таблице 5.

Таблица 5

Структура источников финансирования региональной программы сохранения и восстановления усадебных комплексов Московской области, %

Федеральный бюджет (текущее финансирование учреждений, подведомственных ФОИВам)	25
Федеральные целевые программы по сохранению и развитию культурного наследия	5
Бюджет субъекта РФ – г. Москвы и Московской области (текущее финансирование учреждений, подведомственных ОИВ г. Москвы и Московской области)	12
Региональные программа по сохранению и развитию культурного наследия	10
Муниципальные бюджеты	20
Муниципальные программы по сохранению культурного наследия	5
Средства частных собственников	10
Частные инвестиции	5
Внебюджетные средства учреждений, включающих усадебные комплексы	5
Добровольные пожертвования и спонсорские взносы	3
Всего:	100

Источники: Составлена авторами по данным Министерства культуры Московской области.

В заключение хотелось бы отметить, что одна из ключевых управленческих задач среднесрочного периода по сохранению и повышению эффективности использования объектов культурного наследия в России – приостановить отток и вымывание экономически активного населения из малых городов и сельской местности в столичные города и обеспечить за счет развития социально-культурной инфраструктуры приток и закрепление креативного класса в исторических поселениях, ориентированных на современное развитие. Следовательно, необходимо создавать соответствующие институты и легальные условия для кооперации и интеграции проектной активности в сфере культуры и образования в малых городах и сельской местности, где сосредоточены памятники истории и культуры. Требуется укрупнение масштабов специальных проектов, обеспечивающих самостоятельное выживание и развитие экономических субъектов, усадебных хозяйств и предпринимательской деятельности в сфере культуры и туризма. Технологии государственного и муниципального управления и модели финансирования организаций, коллективов, семей, работающих в сфере культуры, образования и туризма, должны обеспечивать их обязательное как материально-техническое, так и творческое развитие, создавать условия для поиска и внедрения экономических решений, творческих достижений, инноваций.

Особенностью современной культурной политики в России и зарубежных странах становится более широкий набор инструментов привлечения ресурсов для сохранения и использования культурно-исторического наследия. К новым технологиям привлечения ресурсов мы можем отнести:

- технологии социального партнерства;
- культура плюс туризм как соучастие большинства;
- развитие экономики желаний и впечатлений;
- опора на экономику символов;
- формирование культурных брендов;
- использование и наращивание креативного потенциала территорий.

Наращивание креативного потенциала в регионе становится главной задачей стратегического развития муниципалитетов, ориентированных на дополнение индустриальной модели постиндустриальными секторами современной экономики. Это связано с тем, что информационное общество и инновационная экономика предполагают опережающее развитие сферы образования, культуры и туризма, где сосредотачивается огромный рыночный потенциал, а развитие творческих индустрий помогает адаптации населения к новым видам занятости в постиндустриальной экономике, что требует специальных программ обучения и переобучения.

Таким образом, повышению эффективности использования объектов культурно-исторического наследия для устойчивого развития территорий будут способствовать:

- обеспечение институционального сотрудничества коммерческих и некоммерческих региональных и локальных субъектов, заинтересованных в развитии территориальной культурно-образовательной инфраструктуры и использовании объектов культурного наследия;

- стимулирование предпринимательской активности местного сообщества, в том числе за счет формирования корпоративных (паевых) экономических субъектов, ассоциаций, товариществ, способных преодолеть несоответствие масштабов задач индивидуальной предпринимательской активности задачам сохранения и развития объектов культуры и приема туристов;
- разработка и освоение специальных финансовых схем долевого участия, обеспечивающих «стягивание» финансовых ресурсов для современного использования объектов культурного наследия и удовлетворяющих потребность креативного класса в «недорогих длинных деньгах».

Авторы статьи выражают благодарность Ирине Щербаковой – эксперту Института управления государственными ресурсами НИУ ВШЭ, которая помогла собрать и обобщить зарубежный опыт по сохранению культурного наследия. Авторы выражают благодарность экспертам Высшей школы урбанистики НИУ ВШЭ, с помощью которых была выполнена работа по картированию усадебных комплексов Московской области.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абанкина Т.В. Экосистема культуры: конвергенция моделей финансирования // *Общественные науки и современность*. – 2015. – № 5. – С. 48–61.
2. Абанкина Т.В. Модели государственной поддержки культуры: теоретические основания и финансовые инструменты // *Журнал новой экономической ассоциации*. – 2014. – № 4 (24). – С. 185–189.
3. Абанкина Т.В. Многоканальное финансирование культуры и искусства: зарубежный опыт // *Журнал новой экономической ассоциации*. – 2012. – № 2. – С. 138–141.
4. Музычук В.Ю. Должно ли государство финансировать культуру? – М.: Институт экономики РАН, 2012.
5. Музычук В.Ю. Государственная поддержка культуры: ресурсы, механизмы, институты. – СПб.: Нестор-История, 2013.
6. Рипкема Д. Экономика исторического наследия. Практическое пособие для руководителей. – М.: ЗАО «Билдинг Медиа Групп», 2006.
7. Рубинштейн А.Я. Экономический кризис и новая парадигма общественной поддержки опекаемых благ // *Журнал Новой экономической ассоциации*. – 2015. – № 2 (26). – С. 264–269.

8. Тросби Д. Экономика и культура. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2013.
9. Фабристов А. Маркетинговые коммуникации и брендинг в высшем образовании: основные подходы. – 2010. – URL: <http://ecsocman/hse/ru/data/2010/10/01/1214788115/> (дата обращения: 11.04.2016).
10. Якунин П.Н. Оценивание транспортной доступности для целей организации предпринимательской деятельности по доставке туристов в удаленные дестинации // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. Научный журнал. – 2011. – № 4. – Т. 6. Экономика. – С. 160–170.
11. Abankina T. Regional development models using cultural heritage resources, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. 2013. Vol. 7. N. 1. P. 2–16.
12. Coombe R. Legal Claims to Culture in and Against the Market: Neoliberalism and the Global Proliferation of Meaningful Difference // *Law, Culture and the Humanities*. 2005. Vol. 1. N. 1. P. 35–52.
13. Craik J. *Re-Visioning Arts and Cultural Policy: Current Impasses and Future Directions*. Canberra: ANU Press. 2007.
14. Dümcke C., Gnedovsky M. The Social and Economic Value of Cultural Heritage: literature review // *European Expert Network on Culture (EENC) Paper*. 2013.
15. Frey B.S. *Arts & Economics. Analysis & Cultural Policy*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2nd ed. 2000.
16. Getz D., Andersson T. Festival stakeholders: exploring relationships and dependency through a four-country comparison // *Journal of hospitality & tourism research*. 2010. Vol. 34. N. 4. P. 531–556.
17. Heilbrun J., Gray C.M. *The Economics of Art and Culture – An American Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press. 1993.
18. Matarasso F., Landry C., *Balancing Act: Twenty-one Strategic Dilemmas in Cultural Policy*. Strasbourg: Council of Europe Publishing. 1999.
19. Nypan T. Cultural Heritage Monuments and Historic Buildings as Value Generators in a Post-industrial Economy. With Emphasis on Exploring the Role of the Sector as Economic Driver // *Directorate for Cultural Heritage*. Norway. 2003.
20. Peacock A. *A Future for the Past: the Political Economy of Heritage*. Edinburgh: David Hume Institute. 1994.
21. Rypkema D. Economics and the Built Cultural Heritage. In: *Heritage and Beyond*. Strasbourg: Council of Europe Publishing. 2009, pp. 113–127.
22. Wise P. Cultural Policy and Multiplicities // *International Journal of Cultural Policy*. 2002. Vol. 8. N. 2. P. 221–231.
23. Yúdice G. *The Expediency of Culture: Uses of Culture in the Global Era*. Durham and London: Duke University Press. 2003.

ПРИМЕЧАНИЯ

- ¹ Под ресурсоемкостью здесь подразумеваются все ресурсы – финансовые, материальные, инфраструктурные и транспортные, человеческие ресурсы, время. Например, реставрация замка Килкенни в Ирландии началась в 1969 г. и была полностью завершена в 2000 г.
- ² Проект TACIS-IBPP 2006–2008 гг. «Национальное культурное наследие как фактор устойчивого регионального развития. Сравнительное исследование опыта развития национальных культурных центров Гёте в Веймаре (Германия), Шекспира в Стратфорде-на-Эйвоне (Англия) и Л.Н. Толстого в Ясной Поляне (Россия)». Руководитель проекта Т. Абанкина.
- ³ Программный модуль был разработан научным сотрудником Института образования НИУ ВШЭ С.С. Славиным.

STRATEGIES FOR INCREASING EFFICIENCY OF CULTURAL HERITAGE MANAGEMENT

Tatiana V. Abankina

PhD in Economics, Professor, Director of the Center of Public Economy Sector of the Institute of Public Resource Management, HSE.

Address: National Research University Higher School of Economics,
20 Myasnitskaya Str., Moscow 101000, Russian Federation.

E-mail: abankinat@hse.ru

Pavel V. Derkachev

PhD in Economics, Associate Professor, Lead Researcher of the Institute of Education, HSE.

Address: National Research University Higher School of Economics,
20 Myasnitskaya Str., Moscow 101000, Russian Federation.

E-mail: pderkachev@gmail.com

Abstract

The article analyzes approaches and concepts of cultural heritage preservation and use. It summarizes contemporary international practice of the efficient use of cultural and historical heritage and its role in the regional development. An analysis of the strategies for increasing efficiency of cultural heritage sites is based on the empirical research of the historical country estates, located in Moscow region. To estimate the development perspectives of the historical country estates in Moscow region, we used cluster analysis methods and defined four clusters that are characterized by different strategies of the cultural heritage use and their development perspectives. To assess cost effectiveness of the historical estates, we developed normative and dynamic models; the calculations made with the use of the models resulted in a list of the historical estates that have prospects for re-development and transformation into cultural and

educational centers. Proposed strategies for the development of cultural heritage sites are built upon variable-based calculations of their investment attractiveness, introducing specific economic parameters that could be acceptable to potential investors, with increasing costs of repair and restoration works taken into account. A complex analysis resulted in a roadmap aimed to increase efficiency of the use of cultural heritage sites, such as historical country estates of Moscow region. In conclusion, the article presents proposals for the state and municipal authorities to support the economic agents who operate in cultural and tourism industries and contribute to the sustainable regional development.

Keywords: concepts of cultural heritage preservation and use; economics of cultural heritage; estimating investment attractiveness of cultural heritage sites; creative economy.

Citation: Abankina, T.V. & Derkachev, P.V. (2016). Strategii povysheniya effektivnosti ispol'zovaniya ob'ektov kul'turnogo naslediya [Strategies for Increasing Efficiency of Cultural Heritage Management]. *Public Administration Issue*, no 4, pp. 45–74 (in Russian).

REFERENCES

1. Abankina, T.V. (2015). Ekosistema kul'tury: konvergentsiya modeley finansirovaniya [Ecosystem of Culture: Convergence of Financial Support Models]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'*, no 5, pp. 48–61.
2. Abankina, T.V. (2014). *Modeli gosudarstvennoy podderzhki kul'tury: teoreticheskie osnovaniya i finansovye instrumenty* [Models of State Support of Culture: Theoretical Basis and Financial Instruments]. *Zhurnal novoy ekonomicheskoy assotsiatsii*, vol. 4, no 24, pp. 185–189.
3. Abankina, T.V. (2013). Regional development models using cultural heritage resources, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol. 7, no 1, pp. 2–16.
4. Abankina, T.V. (2012). Mnogokanal'noe finansirovanie kul'tury i iskusstva: zarubezhnyi opyt [Multichannel Financing of Culture and Art: International Practice]. *Zhurnal novoy ekonomicheskoy assotsiatsii*, no 2, pp. 138–141.
5. Muzychuk, V.Yu. (2012). *Dolzhno li gosudarstvo finansirovat' kul'turu?* [Should State Finance Culture?]. Moscow: Institut ekonomiki RAN.
6. Muzychuk, V.Yu. (2013). *Gosudarstvennaya podderzhka kul'tury: resursy, mekhanizmy, instituty* [State Support of Culture: Recourses, Instruments, Institutions]. Moscow, St.Petersburg.
7. Ripkema, D. (2006). *Ekonomika istoricheskogo naslediya. Prakticheskoe posobie dlya rukovoditeley* [Economics of Historical Heritage: Practical Handbook for Directors]. Moscow: ZAO «Bilding Media Grup».
8. Rubinshteyn, A.Ya. (2015). Ekonomicheskiy krizis i novaya paradigma obshchestvennoy podderzhki opekaemykh blag [Economic Crises and New Paradigm of Public Support of Merit Goods]. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii*, vol. 2, no 26, pp. 264–269.
9. Trosbi, D. (2013). *Ekonomika i kul'tura*. [Economics and Culture]. Moscow: HSE.

10. Fabristov, A. (2010). *Marketingovye kommunikatsii i brending v vysshem obrazovanii: osnovnye podkhody* [Marketing Communications and Branding in Higher Education: the Basic Approaches]. Available at: <http://ecsocman/hse/ru/data/2010/10/01/1214788115/> (accessed: 20 October, 2016).
11. Yakunin, P.N. (2011). Otsenivanie transportnoy dostupnosti dlya tsey organizatsii predprinimatel'skoy deyatelnosti po dostavke turistov v udalennye destinatsii. [Estimation of Transport Accessibility for Organizing Business Concerning Transportation in Inaccessible Places]. *Vestnik Leningradskogo gosudarsvennogo universiteta imeni A.S.Pushkina. Nauchnyy zhurnal*, no 4, vol. 6. Ekonomika, pp. 160–170.
12. Coombe, R. (2005). Legal Claims to Culture in and Against the Market: Neoliberalism and the Global Proliferation of Meaningful Difference. *Law, Culture and the Humanities*, vol. 1, no 1, pp. 35–52.
13. Craik, J. (2007). *Re-Visioning Arts and Cultural Policy: Current Impasses and Future Directions*. Canberra: ANU Press.
14. Dümcke, C. & Gnedovsky, M. (2013). The Social and Economic Value of Cultural Heritage: literature review. *European Expert Network on Culture (EENC) Paper*.
15. Frey B.S. (2000). *Arts & Economics. Analysis & Cultural Policy*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2nd edition.
16. Getz, D., Andersson, T. (2010). Festival stakeholders: exploring relationships and dependency through a four-country comparison. *Journal of hospitality & tourism research*, vol. 34, no 4, pp. 531–556.
17. Heilbrun, J. & Gray, C.M. (1993). *The Economics of Art and Culture. An American Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
18. Matarasso, F. & Landry, C. (1999). *Balancing Act: Twenty-one Strategic Dilemmas in Cultural Policy*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
19. Nypan, T. (2003). *Cultural Heritage Monuments and Historic Buildings as Value Generators in a Post-industrial Economy. With Emphasis on Exploring the Role of the Sector as Economic Driver*. Norway. Directorate for Cultural Heritage.
20. Peacock, A. (1994). *A Future for the Past: the Political Economy of Heritage*. Edinburgh: David Hume Institute.
21. Rypkema, D. (2009). Economics and the Built Cultural Heritage. (In: *Heritage and Beyond*). Strasbourg: Council of Europe Publishing, pp. 113–127.
22. Wise, P. (2002). Cultural Policy and Multiplicities. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 8, no 2, pp. 221–231.
23. Yúdice, G. (2003). *The Expediency of Culture: Uses of Culture in the Global Era*. Durham and London: Duke University Press.