

## **Малые города и культурная политика региона: Урюпинск знает тайну России**

А.В. Степнова,  
Волгоградское отделение Клуба политического действия «4 ноября»

Маркетинг территорий, брендинг регионов – эти выражения подразумевают четкую цель: рост продаж. Трикотажные штаны с надписью Adibas продаются лучше, чем такие же без надписи, и это стало основанием для применения накопленного в ритейле опыта к городам и регионам. Купить город предлагается внешнему покупателю – инвестору и туристу. Подразумевается, что территория с брендом стоит дороже, продается лучше и с большей нормой прибыли. Между тем население брендируемых и, следовательно, продаваемых территорий не в восторге от процесса, так как не без оснований подозревает, что само становится товаром. Его, как правило, не спрашивают, хочет ли оно, это население, обслуживать туристов, готово ли работать официантами и горничными, подразумевается, что всякая работа – благо, а потому как благодеяние и будет воспринята. На деле это не так. Даже там, где жизнь вынудила кормиться с придорожного сервиса, мало кто скажет, что это предел мечтаний. Еще меньше желающих такой доли детям. Значит ли это, что брендование территорий – вещь бессмысленная и вредная? Ничуть. Проблема в другом: желая отдачи в пределах избирательного цикла, власть упускает из виду важное обстоятельство.

Маркетинг территорий начинается с выстраивания миссии, конструирования будущего территории, что невозможно без определения себя в прошлом и настоящем: кто мы, какие мы, зачем мы? Не договорившись об этом, нельзя выстроить и картину будущего. Можно ли обойтись без участия населения?

Представим себе город N – усилиями инвесторов он обзавелся инфраструктурой гостеприимства: гостиницы, турбюро, транспорт, рестораны... Но население в этом не участвует. Кто-то, конечно, работает в гостиницах, но таксисты кривят губы: понаехали тут. Зайдя на городской Internet-форум, потенциальный турист обнаруживает общее мнение: нечего здесь смотреть, нечего делать, валить надо отсюда. Не правда ли, знакомая картина?

В малых городах проблему выстраивания бренда через самоидентификацию удастся решить. Даже если это сопряжено со значительными трудностями.

По данным Росстата на 1 января 2010 г. в России насчитывалось 935 городов с населением до 100 тыс. человек. Это 85,1% от общего числа городов. А проживало здесь

19,3% всего населения РФ. Малые города исчезают с карты России. Разреженность населения – управленческая, инфраструктурная беда страны: чем меньше людей на единицу площади, тем дороже обходятся дороги, школы, медицина и так далее. Это и личная трагедия остающихся: население малых городов стареет, женщин больше, чем мужчин, а это тоже проблема самоощущения граждан. Как спасти город, сделать привлекательным для людей и денег? Опыт Урюпинска, в начале 2000-х разработавшего PR-проект «Столица российской провинции», – универсальный кейс, полезный для изучения и власти, и бизнесу, и обществу в целом. Город избежал многих соблазнов, хотя и не обошел все подводные камни.

Урюпинск на рубеже XX и XXI столетий – типичный провинциальный город с остатками советской промышленности и формирующимся частным бизнесом. Список предприятий Урюпинска невелик, бюджетных поступлений мало для функционирования городских служб, частный бизнес только формируется, а общее настроение – депрессивное. Глава администрации города В.П. Сушко ищет ресурсы развития везде, где только можно.

В 2000 г. администрация Урюпинска в числе других победителей конкурса «Стратегия развития малых городов России» получила грант института «Открытое общество» (фонд Сороса). В ходе конкурса было отобрано 35 городов из свыше 700 претендентов. Для городов, выигравших конкурс, провели ряд учебных мероприятий, выдали небольшую сумму на оплату консультантов по стратегическому планированию. Работа над стратегиями началась с переоценки собственных возможностей городов.

У Урюпинска было два нестандартных ресурса, на которые и опиралась стратегия. Первый – традиционный промысел, вязание из козьего пуха. Второй – слава города из анекдота, в котором профессор, отчаявшись откопать у студента хоть какие-то знания по новейшей истории, спрашивает, откуда он, и, услышав, что из Урюпинска, вздыхает: «Брошу все – уеду в Урюпинск!».

Первое потребовало значительных усилий, направленных на развитие и «осовременивание» традиционного промысла. Пух урюпинской козы – более длинный и толстый, чем оренбургский. Эту проблему удалось решить: сегодня урюпинский ажур не уступает оренбургскому по красоте, но превосходит его в прочности. Сотрудничество с модельером В.М. Зайцевым помогло расширить ассортимент изделий, придать изящество.

Для совместной дистрибуции создали ООО «Узоры». Работает в Урюпинске и пуховый рынок, где продают сырье и готовые изделия – оптом и в розницу. Творческий вклад внесла администрация Волгоградской области, поддерживая развитие народных промыслов. Одна из форм такой поддержки – консультации профессионального художника Т.Б. Антиповой, которая убеждала мастеров сохранить аутентичность изделий. Оренбургские вязальщицы

красят свои платки в кислотно-яркие цвета, раньше так покупали лучше, однако сегодняшняя мода помогает урюпинскому пуху потеснить конкурентов.

Второй ресурс связан с первым. PR-проект В.П. Сушко и его заместителя О.А. Горшкова назывался «Урюпинск – столица российской провинции». Выйдя в финал областного конкурса «Серебряный лучник», администрация Урюпинска в 2004 г. получила в Москве гран-при этого престижного конкурса. Проект подразумевал реорганизацию городской среды.

В городе поставили памятник козе-кормилице. Нос у козы черный, потому что горожане приходят сюда потереть ей нос и загадать желание. То же самое делают и туристы, которых становится все больше. Следом за козой в городе появились «Рукодельницы». Три немолодые женщины заняты тремя технологическими ступенями превращения пуха в готовое изделие: одна чешет, другая прядет, третья вяжет. Поставили памятник на месте той чайной, возле которой встретились герои «Судьбы человека» М.А. Шолохова.

Город стал активно использовать лозунги, призванные объединить горожан, актуализировать их привязанность к малой родине: «Урюпинск – это мы», «Кто не был в Урюпинске – не знает России!».

Но наибольший успех получила фраза, взятая из анекдота: «Брошу все – уеду в Урюпинск!». Пожалуй, это первый случай в регионе, когда символический ресурс территории позволил получить реальную прибыль. Выпуск футболок с такой надписью спас Урюпинскую трикотажную фабрику, которая в конце 90-х не работала вообще. Считается, что идея выпуска футболок принадлежит В.П. Сушко. Сначала это были футболки только белого цвета. Сейчас они выпускаются во всех цветах радуги. Появились и новые вариации на ту же тему: «Я, Урюпинск и семеро козлят», «Жизнь – это борьба» (с двумя бодающимися козлами), «Москва – Урюпинск – Париж». Есть даже выпускаемая в двух вариантах футболка «Урюпинск – я здесь был» и «Урюпинск – я здесь была».

Открыли музей козы с образцами пухового рукоделия и поделками детей и взрослых на «козью» тему. Почетное место в витрине музея занял галстук основателя музея В.П. Сушко – зеленый с вытканными на нем козами (или козлами).

Несмотря на все издержки и сложности, столь необычная стратегия развития города реализована. Причина успеха – не только в качестве самой стратегии (в ней внятно систематизированы представления о проблемах и путях их решения). Главное же – городу удалось сохранить стратегическую доминанту.

Чаще всего в текучке стратегические цели размываются, забываются, отходят на второй, третий план. Особенность нашего менталитета такова, что нам хорошо удаются

рывки, но каждодневная методичная работа уже не интересна. Урюпинск начала 2000-х сумел это преодолеть, и в этом заслуга мэра и его команды.

Важный фактор – размеры города. Успех стратегии зависит от того, насколько ее принимает население. Без привлечения сторонних экспертов сделать стратегию невозможно, так как местные не замечают очевидных для постороннего ресурсов и возможностей. Но если внешние консультанты работают без включения местных сообществ, то вместо реализации стратегии территория получает войну с экспертами-«варягами».

В малом городе добиться включения населения в стратегическое развитие проще из-за его малочисленности, сарафанное радио – вполне эффективный инструмент. Население малых городов более, чем в городах-миллионниках, ориентировано на коллективное действие. Здесь нет анонимности мегаполиса, и это работает в плюс авторам стратегии.

Наконец, большие города слишком разнообразны – единая стратегия просто не видна. То, что работает на жителя центрального района, не интересно и не заметно жителю окраины, равно как и наоборот. В малом городе сохраняется единство пространства и действия, и эта целостность дает шанс для стратегического развития с опорой на собственные силы, на культурно-символический ресурс территории.

Но это не значит, что внедрение принципов новой городской стратегии далось Урюпинску легко. Город сопротивлялся новациям. Это проявлялось, например, в действиях вандалов, регулярно откручивавших рога козе. Памятник «Судьба человека» приходилось демонтировать для восстановления. Это, конечно, может быть объяснено интересом к цветным металлам, которые можно сдать в скупку. Но и сейчас, когда к памятникам привыкли и перестали ломать, есть сложности в восприятии образа города.

Россияне ценят юмор, но к себе относятся серьезно, и статус города из анекдота, да еще и с легкомысленным символом – козой, задевает гордых казаков. Конечно, неизменный на протяжении уже десятка лет интерес СМИ к памятнику козе и городу из анекдота уже сделали новый образ привычным. Агрессии почти нет, но осталось ворчание. И оно окончательно сойдет на нет, если горожане почувствуют реальный выигрыш от того, что Урюпинск стал столицей российской провинции.

В 2005 г. в Урюпинске прошли выборы, на которых победил предприниматель С.В. Горняков. У него были свои приоритеты городского развития. Столица российской провинции взяла паузу – и как стратегия, и как пиар-проект. В. П. Сушко ушел на пенсию, а О.А. Горшков, которому не нашлось места в новой администрации, переехал в Волгоград.

В эти годы город пережил то самое размывание стратегической доминанты. Раздвоился и слоган. Вместо столицы российской провинции откуда-то появилась столица российской

глубинки. Но Google по заданному со словами «столица российской провинции» и «Урюпинск» условно находит почти 1,2 млн. ссылок, а со словами «столица российской глубинки» – около 400 тыс. Троекратная разница говорит о прочности заложенной в основу городского бренда идеи. Он устоял, хотя усилий к его поддержанию не прикладывали.

Изменилась и конъюнктура пухового промысла. В конце 90-х – начале 2000-х люди были рады любым деньгам, а стабилизация экономики и рост бюджетной сферы привели к тому, что пуховое вязание теряет привлекательность. Поголовье коз стало сокращаться, а пуховый рынок сократил дни работы.

Отношение власти и горожан к «столичной» стратегии изменилось в 2010 г., когда «Лаборатория Касперского» провела в Урюпинске IT-конференцию, на которую приехал целый поезд IT-специалистов, журналистов и блогеров. Прибыл и министр связи И.О. Щеголев. Помимо деловых мероприятий, экспедиция под девизом «Касперский открывает города» подарила Урюпинску фееричный праздник с группой «Самоцветы» и настоящим бразильским карнавалом.

Яркие впечатления вернули Урюпинск к идее развития как города-бренда, привлекательного для туризма. Более того: в дополнение к очевидному рекреационному туризму появилась идея позиционирования города как конгрессного. Важно отметить: возможности превращения Урюпинска в конгрессный город основаны только на бренде столицы российской провинции. Только бренд привлек сюда «Лабораторию Касперского», других резонов ехать в Урюпинск не было.

По итогам участия в этой экспедиции я написала статью для газеты «Деловое Поволжье», в которой тогда работала. Статья называлась «Человек-легенда и город-миф». Провожая гостей, хозяева звали приехать еще, гости обещали...

«Но этого, скорее всего, не будет. И не только потому, что два раза в одну и ту же реку не войти. Нашу природу гости уже видели, а больше предложить нечего. Мало того, что гости прибыли на собственном поезде. Они взяли с собой всё, что им могло здесь понадобиться. Палатки и педальные ручкомойники. Оборудование для Wi-Fi-доступа в интернет. Плазменные экраны и проекторы. Огромный шатёр, в котором сначала проходила конференция, а потом, уже в Урюпинске, отдохали набегавшиеся в квесте блогеры. Кейтеринговую компанию с запасом провизии. Не говоря уж о звуковом и световом оборудовании для концерта на площади. И даже квест по истории города составили московские спецы, один из которых аж четырежды приезжал туда в командировку. На организации этой экспедиции, помимо сотрудников ЛК, было занято четыре компании-подрядчика. Кстати, о том, чтобы в лагере потравили комаров и мошку, тоже позаботились

они. Что предложили мы? Пионерлагерь, в котором у мэра не брала сотовая связь (привет SMARTСу). Домики без розеток. Заряжать телефоны и ноутбуки все сходились в шатре – там лежала охалка удлинителей. Душевые – по расписанию. Две ночи в палатках, дауншифтинг по-касперски, – это прикольно. Хорошо, что гости попались запасливые. К тому же палатки и песни под гитару на наше счастье снова, как в 60-е, вошли в моду. Так что повезло нам. Но мы сами, честно скажем, для того, чтобы птицу удачи прикормить, пока ничего не сделали»<sup>1</sup>.

Выводы из прошлогоднего опыта сделаны правильные.

Идея развития Урюпинска как конгрессного города поддержана Администрацией Волгоградской области. Главные проекты из большого комплекса необходимого продемонстрированы на Международном инвестиционном форуме «Сочи-2011», Урюпинск стал центром экспозиции Волгоградской области. Экспозиция имела феноменальный успех: три четверти публикаций о форуме упоминали волгоградский стенд – и Урюпинск. Причиной, очевидно, стали два фактора.

Первый – это креативность экспозиции, построенной на соединении современного и традиционного. Трактор, упакованный в пуховый чехол ручной работы, – символ соединения механической мощи с теплым, домашним народным творчеством.

Не менее ярко этот принцип был продемонстрирован в VIP-сувенирах, подготовленных к форуму: пуховый чехол для планшетного компьютера.

Второй фактор – новизна подхода. Разработка стратегий и проектный менеджмент – инструменты власти на федеральном и региональном уровнях. Но в большинстве региональных стратегий муниципальные проекты не присутствуют, как будто их нет. В проекте Стратегии-2020, подготовленной комитетом экономики Администрации Волгоградской области, муниципальная тематика присутствует на уровне упоминаний. Между тем, региональные и муниципальные стратегии должны составляться с опорой друг на друга. На форуме в Сочи Волгоградская область показала, что это не только возможно, но и правильно, и очень своевременно.

Проведенная волгоградской делегацией во время форума «Сочи-2011» панельная дискуссия «Брендинг малых городов» собрала два десятка журналистов федеральных СМИ – уже одно это показывает, как актуальна такая постановка вопроса.

Что предстоит сделать Урюпинску, чтобы капитализировать свои нематериальные ресурсы? Это комплексная задача, причем все составляющие комплекса должны начать работу синхронно. Строительство Конгресс-холла с гостиничными номерами и конференц-

---

<sup>1</sup> Человек-легенда и город-миф // Деловое Поволжье - № 2110. – 28 июня 2010 г.

залами, перестройка пустующих цехов трикотажной фабрики под выставочное помещение, услуги малого бизнеса (бани, рестораны, прокат лыж, лодок, лошадей и велосипедов), сувениры – все это должно идти параллельно, так как одна часть без других – пустая трата денег. И, конечно, необходимо, поддерживать интерес к городу как провинциальной столице, сохраняя его аутентичные черты на фоне современного развития.

Отдельная тема – работа с населением. На словах необходимость развития туризма признается всеми, но на деле она встречает сопротивление. Население не видит выигрыша от роста туризма, зато обнаруживает неудобства и ограничения. Казалось бы, что может быть выгоднее для города, как принять у себя международные форумы, как в Ярославле и Сочи? Участники форумов платят за гостиницы (причем по завышенным ценам), пользуются такси, посещают рестораны, музеи и магазины, покупают изделия местных промыслов, причем не магниты, а дорогие артефакты. Это дополнительные поступления местным бюджетам и повод привести город в порядок.

Будучи участником Ярославского форума в 2010-м и Сочинского в 2011-м, общалась с местным населением, читала интернет-форумы этих городов. Здесь присутствует явное недовольство: три-четыре дня повышенной нагрузки на городских магистралях перевешивают все преимущества. Такой же эффект мы наблюдаем и в Волгограде в дни визитов первых лиц страны: появляются драматичные рассказы о том, как город стоял в пробках. Ради проезда президентского кортежа движение останавливается на 3-4 минуты, но в рассказах «очевидцев» минуты вырастают в часы. Причина понятна: новые люди – это не только новые возможности, но и новые ограничения, новые обязанности. Нужно учитывать, что у нас, выросших в СССР, еще живо представление, что труд в сервисе – не почетен. На преодоление этого стереотипа потребуется время – и усилия.

В малых городах материальные ограничения формируют аскетический образ жизни, многое, что в больших городах считается необходимым, здесь – блажь, разврат. Прежде чем вносить в жизнь малого города какие-то новации, их нужно готовить в общественном мнении.

Население города, меняющего специализацию, как это делает Урюпинск, должно постоянно получать свежую информацию о своих выигрышах, иначе налогоплательщики будут считать, что их деньги тратятся «на всякую ерунду». Подобные риски необходимо просчитывать при разработке стратегий.

Теория маркетинга мест отмечает новую тенденцию развития этого процесса: если первые опыты территориального брендинга ориентировались на культивирование отличий, а цель была – поразить воображение, то новые брендинговые проекты направлены на

формирование идентичности, дружелюбия, душевного комфорта. Причем то, что мы считаем своей уникальностью, на самом деле ею не является. Журналисты любят повторять, что урюпинский памятник козе – единственный в мире, но козы и козлы стоят в Самаре, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Ижевске, музей козла есть в Тверской области. Красивой природой и хорошими людьми Россия богата повсеместно. Уникальными нас делает не природа, а знания, умения и труд.

Отдельная тема – расходы на формирование имиджа. Обычно считается, что это стоит больших денег. На самом деле все решают управленческие механизмы, находящиеся в руках муниципальной власти. Прежде чем потратить деньги на очередной день города, стоит задать организаторам вопросы: что получит территория от такого сценария, какова целевая аудитория, как вовлечены в действие местные сообщества и отдельные граждане? К сожалению, чиновнику проще заплатить одной звезде, чем за половину суммы организовать концерт местных звездочек. Но в идеале любое культурное мероприятие должно оцениваться по этому критерию: что оно дает территории в целом?

Культурная политика – это инструмент конструирования будущего территории. Комфорт населения достигается в том числе за счет его идентичности с территорией, а это тоже культурная политика. Причем более важная, чем возможность разнообразного досуга.

Бренд – это обещание. Что территория обещает людям? Гражданам, гостям, инвесторам. Бренд направлен в будущее. Никто не выберет Волгоград на жительство только потому, что здесь была великая битва, Нижний Новгород – потому что это родина писателя, Люди выбирают возможность найти работу, купить жилье, вырастить детей в спокойствии и достатке. «Вчера» интересует лишь как гарантия «завтра». Нам нужна ясная картина будущего, опирающаяся на понятное настоящее.

В подзаголовок я вынесла обещание рассказать, что Урюпинск знает про главную тайну России. Эта тайна сегодня – ее будущее. У нас разные представления об этом, и нам очень трудно договориться. В малых городах договариваться получается лучше. Именно поэтому будущее России сложится из будущего малых городов – таких, как Урюпинск.