

23.11.2026

Города с характером

Модернизация транспорта или строительство аэропорта могут стать отправной точкой для новых заказов местным художникам, дизайнерам и музыкантам. Такую связь между крупными инвестициями и креативной экономикой выстраивает ВЭБ.РФ в своих социокультурных проектах. Как культурный код территории становится основой новых продуктов, зачем бизнесу поддерживать эти инициативы и что остаётся городу после завершения финансирования, рассказывает в интервью BM.Moscow Foresight Олег Ракитов, директор-руководитель направления социокультурных программ ВЭБ.РФ.

— ВЭБ.РФ сопровождает крупные инфраструктурные инвестиции госкорпорации социокультурными проектами, основываясь на культурных особенностях региона. Как происходит подбор культурного кода для конкретной местности, в которой реализуются инфраструктурные проекты? Не возникают ли противоречия в оценке этих кодов, особенно если в регионе проживают разные народы?

— Подобрать культурный код территории невозможно — он уже существует, это своего рода ДНК места. Наша задача — помочь ему проявиться, показать, как с ним могут работать бизнес и локальные креативные индустрии, как на его основе создавать продукты, которые будут развивать город. Поэтому, приходя в регион, мы прежде всего знакомимся с местными художниками, музыкантами, исследователями и предпринимателями. Нам важно понять, чем живёт территория, что её жители считают своим, что их вдохновляет. И уже вместе с местной командой, опираясь на инфраструктурный проект ВЭБ.РФ, мы ищем форму, в которой этот культурный код сможет проявиться.

В этом году в портфеле ВЭБ.РФ будет уже 20 социокультурных проектов в 20 городах. В этой работе у нас сформировался круг крупных бизнес-партнёров: «Росводоканал», «Сибур», «Мовиста», «Синара», «ГТЛК». Вместе с ними мы работали над социокультурным сопровождением самых разных инфраструктурных проектов, от модернизации систем водоснабжения и общественного транспорта до строительства аэропортов. Для творческих команд это возможность получить новые заказы, реализовать свои идеи и создать востребованные продукты. Для бизнеса — стать частью жизни города, поддержать его развитие не только инвестициями в инфраструктуру, но и через создание новых экономических возможностей. В результате крупные инвестиционные проекты, помимо создания новых рабочих мест и налоговых отчислений, становятся своеобразным трамплином для развития местной креативной экономики.

Что касается многонациональных регионов, я не вижу здесь неизбежного противоречия. Наоборот, культурный код от этого только богаче. Но с ним нужно работать особенно бережно. В Улан-Удэ, например, аудиогиды проекта «САЙНУУ!» создавались на русском и бурятском языках. А в Хабаровском крае музыкант специально ездил в небольшие сёла, чтобы записать голоса представителей разных народов, услышать их языки и интонации. Эти записи стали частью современного культурного продукта, который скоро будет звучать в международном терминале в Хабаровске. В наших местных командах всегда есть эксперты, которые помогают проверить имена, названия, языковые и исторические детали.

Мне кажется, мы сами порой недооцениваем культурное богатство нашей страны. К примеру, для многих стран буддизм — это что-то далёкое и экзотическое, а для нас это Бурятия, Забайкалье, Тыва, где буддийская культура веками влияла на искусство, архитектуру и повседневную жизнь. Есть задача не только сохранить это наследие, но и показать, как оно может быть частью современной жизни и источником развития территории.

— Инфраструктурный проект имеет чёткие KPI (пассажиропоток, сроки ввода). А как оценивается успешность социокультурного проекта?


СЛУШАЙТЕ
МИФЫ И ВО
ГОРОЖАН ПР
1К+
ИСТОРИИ НАСТОЯЩЕГО ГОЛОСАМИ ГОРОЖАН В КАР

— У социокультурных проектов тоже есть конкретные KPI. Только мы оцениваем не столько число мероприятий, сколько способность проекта вовлечь жителей, объединить местные креативные индустрии и дать импульс городской экономике.

Мы выделяем три уровня вовлечения. Первый — локальная команда, в которой работают представители разных креативных индустрий, часто впервые познакомившиеся друг с другом благодаря проекту. Второй — сотворчество: жители участвуют в создании продукта. Третий — его аудитория: зрители, слушатели, посетители. Например, в Улан-Удэ в проекте «САЙНУУ!» креативная команда объединила 50 человек, более 500 жителей участвовали в сотворчестве при создании проекта, а аудитория за первый год составила около 380 тысяч человек (это примерно каждый третий житель республики). Не каждая рекламная кампания может показать такую вовлечённость.

Но для меня есть ещё один важный показатель: что происходит после завершения финансирования. Продолжают ли команды работать вместе, находят ли заказчиков, привлекают ли партнёров; популярны ли форматы, которые мы запустили? Бизнес очень часто продолжает наши инициативы в городе. Например, в Чите, после завершения социокультурного проекта «Свет в городе», местная креативная команда продолжила сотрудничество с Быстринским ГОКом, одним из крупных горно-обогатительных предприятий Забайкальского края. Вместе они начали создавать новые культурные продукты для развития территории. Для нас это особенно ценно: социокультурный проект ВЭБ.РФ уже завершился, а сотрудничество местных творческих предпринимателей с крупным бизнесом продолжается и получает новое развитие.

В Улан-Удэ и Саратове мы тестировали формат городских лекториев, и они продолжили работать и после завершения нашего финансирования. Это очень показательная история: она означает, что созданный формат оказался востребован жителями и стал частью культурной жизни города.

Поэтому успешность социокультурных проектов нельзя измерить только числом проведённых мероприятий или публикаций в СМИ. Конечно, мы учитываем и эти показатели. Но гораздо важнее, когда вокруг инфраструктурных инвестиций возникают устойчивые городские сообщества, новые партнёрства и культурные инициативы, способные развиваться самостоятельно.

— В рамках проекта «СУОЛ / ПУТЬ» в Якутске, общественный транспорт был оснащён аудиогидами с легендами и историями города. Где проходит граница между «сопровождением инвестиций» и навязчивым

сторителлингом?

— Мне кажется, граница здесь достаточно простая: нельзя навязывать жителям готовую интерпретацию их города. Это та красная линия, которую мы не переходим. Наша задача — дать им возможность самим рассказать о городе. Поэтому социокультурные продукты создаются вместе с местными творческими командами и жителями, а не привозятся готовыми из Москвы.

В Якутске мы не пытались через аудиогиды объяснить пассажирам, как хорошо, что у них появился новый транспорт. Мы предложили посмотреть на привычные маршруты по-другому, и жители выступили с инициативой сделать это через местные легенды, истории горожан, работы якутских художников. Общественный транспорт стал культурной площадкой, где город рассказывает о себе сам.



И здесь есть принципиальный критерий: у продукта должна быть самостоятельная ценность независимо от инфраструктурного объекта, с которого всё началось. Если жители хотят им пользоваться, делиться, развивать, значит, мы нашли правильную форму.

— Инфраструктурный проект имеет чёткий инвестиционный цикл и возвратность. Социокультурное сопровождение — это, по сути, затраты, которые не капитализируются в стоимость аэропорта или трамвайной линии. Как Вы экономически обосновываете необходимость этих расходов?

— Я часто люблю повторять фразу, которую однажды услышал от крупного российского бизнесмена: «Доверие — это финансовый показатель». Потому что оно влияет практически на все процессы, в том числе на реализацию крупных инвестиционных проектов. Когда жители понимают, что бизнес не просто строит инфраструктурный объект, а заинтересован в развитии их города, когда они сами становятся участниками этих изменений, возникает совершенно другой уровень отношений. Для компании это более устойчивая среда для работы, снижение социальных рисков и возможность выстраивать долгосрочные партнёрства.

Но есть и вполне конкретная экономическая составляющая. Наша задача — сделать так, чтобы крупные инфраструктурные инвестиции создавали новые возможности для местных креативных индустрий, малого бизнеса. Это принципиально отличается от благотворительности или разового финансирования культурных мероприятий. Художники, дизайнеры, музыканты, предприниматели получают возможность сотрудничать с крупным бизнесом, создавать новые продукты и находить заказчиков.

Например, в Чите, в рамках проекта «Свет в городе», сопровождавшего модернизацию городского освещения, местные креативные предприниматели не только стали участниками проекта, но и самостоятельно привлекли дополнительное финансирование, объём которого превысил вложения ВЭБ.РФ.

Поэтому я бы не рассматривал социокультурное сопровождение исключительно как дополнительную статью расходов. В стратегии группы ВЭБ.РФ до 2030 года одним из ключевых направлений является развитие опорных населённых пунктов и повышение качества жизни людей. И здесь важно не только построить новую инфраструктуру, но и создать условия для развития самого города, его экономики и местных сообществ. Именно на эту задачу работают наши социокультурные проекты.

Да, такие вложения не увеличивают балансовую стоимость аэропорта или трамвайной линии, но создают

дополнительную экономическую ценность для территории, новые партнёрства и возможности для бизнеса. И если после завершения проекта продолжают работать творческие команды, появляются новые продукты и самостоятельные инициативы, значит, инвестиции дали долгосрочный результат. Просто измерять его нужно не только финансовыми показателями самого инфраструктурного объекта.

— Вы активно привлекаете местных художников и креативные кластеры («Квартал Труда» в Якутске, «Хэб-Хаб» в Улан-Удэ). Что происходит с этими командами после завершения финансирования проекта?


ВЭБ|РФ
ТЕАТР БАЙКАЛ
ХЭБ ХАБ
Наследие Гэсэриады
Гэсэриадын уламжалал
The Legacy of the Geseriad
Наследие
Хэб–Хаб–Центр
09/10/2025
16:00
@XEBXAB
@SAINUUDE
@AIRPORTBAIKAL
МЕНЮ

— Для меня это один из главных показателей успешности нашей работы. Мы не хотим создавать команды, которые существуют только пока есть финансирование ВЭБ.РФ и партнёров. Мы можем помочь местным креативным индустриям найти друг друга, создать совместный продукт, научиться работать с крупным бизнесом и создавать успешные коллаборации.

Вот свежий пример из Якутска. После завершения проекта «СУОЛ / ПУТЬ», на местную команду самостоятельно вышла федеральная сеть кофеен «Дринкит». Компании понравился проект, и она предложила сотрудничество для своих кофеен в республике. Весной 2027 года на кофейных стаканчиках планируется разместить работы якутского художника и QR-коды, по которым можно будет послушать городские легенды, озвученные местными жителями на русском и якутском языках. Покупаешь кофе — и заодно открываешь для себя историю города. Особенно важно, что инициатива исходила от самого бизнеса, уже без участия ВЭБ.РФ.

В Улан-Удэ, после «САЙНУУ!», местный дизайнер выпустила капсульную коллекцию одежды, а художники объединились, организовали выставку и издали каталог современного искусства Бурятии. Лектории, запущенные в Улан-Удэ и Саратове, продолжили работать после завершения финансирования. В Нижнем Новгороде команда «Первого трамвайного медиа», созданного художниками и журналистами при участии центра современного искусства «Тихая», после первого года работы при поддержке ВЭБ.РФ, смогла самостоятельно найти финансирование в городе и продолжить проект.

Конечно, не каждая команда обязательно превращается в самостоятельный творческий союз или креативный кластер. Но, если после завершения проекта остаются профессиональные связи, появляются новые заказчики, партнёры и совместные инициативы, значит, нам удалось запустить гораздо более долгосрочный процесс.

— Проекты вроде «САЙНУУ! ТЭНГЭРИ» в Улан-Удэ или «Первого трамвайного медиа» в Нижнем Новгороде создают уникальный контент. Есть ли у этих продуктов потенциал для самостоятельной монетизации или они изначально задуманы как невозвратные инвестиции в идентичность?

— Мы уже немного затронули эту тему. У таких продуктов, безусловно, есть потенциал для монетизации. Но изначально цель шире: не просто создать то, что можно продавать, а раскрыть возможности местных креативных индустрий и показать, как культурный код территории может стать основой для новых продуктов и рынков.

Коммерческая перспектива может проявляться по-разному: в заказах местным художникам и дизайнерам,

сотрудничестве с брендами, выпуске собственных товаров и сервисов. Например, название «САЙНУУ!» стало основой коллекции одежды местного дизайнера. При этом необязательно, чтобы каждый аудиогид, арт-объект или медиаформат продавался по билету или подписке. Бесплатный для жителей продукт тоже может делать город привлекательнее и создавать спрос на работу местных авторов.

Поэтому я бы не противопоставлял монетизацию инвестициям в идентичность. Где-то продукт становится коммерческим, где-то остаётся общественным благом, а где-то совмещает обе функции. Важно, чтобы он был нужен людям и мог развиваться дальше.


ЗАКАТ СИБИРСКИЙ
ОТВАГА
ЧЕКАВО

— Зачастую именно культурный продукт формирует среду для прихода инвесторов. В какой момент бизнес подключается к софинансированию социокультурных проектов?

— Мне кажется, универсального момента нет. Когда речь идёт о крупных инфраструктурных или промышленных объектах, бизнес, на мой взгляд, должен думать о социокультурной среде уже на этапе планирования инвестиций. Компания приходит в город надолго, и ей небезразлично, где будут жить её сотрудники и их семьи и как будет развиваться территория.

Хороший пример — город Выкса в Нижегородской области. Объединённая металлургическая компания много лет поддерживает развитие города через культуру и современное искусство. То, что начиналось как фестиваль «Арт-Овраг», постепенно выросло в более широкую историю с арт-резиденциями, общественными пространствами и новыми возможностями для местных предпринимателей.

Но бывает и обратная последовательность: сначала возникает культурная инициатива, а потом к ней подключается бизнес. Мне нравится пример Сысерти в Свердловской области, где местная команда начала возвращать к жизни старый завод. Вокруг проекта «Лето на заводе» постепенно сложились новые форматы досуга, кафе, туристические сервисы, появились партнёры.

Инициатором перемен не обязательно становится крупная корпорация. Иногда несколько местных предпринимателей, объединившись вокруг культурной идеи, запускают процесс, который затем привлекает более серьёзные ресурсы. Культура и бизнес могут включаться в развитие территории в разной последовательности. Главное, чтобы всё не заканчивалось разовым событием.

— Есть ли противоречия между социокультурными проектами, направленными на привлечение туристов, и проектами, ориентированными на «местных»?

— Я бы не назвал это противоречием. Скорее, это два подхода к развитию территории, которые могут пересекаться, но не должны делаться под копирку. Туристический проект создаёт причины приехать в город: новые маршруты, впечатления, узнаваемый образ. Проект для местных жителей решает другую задачу: укрепляет сообщества, помогает людям по-новому увидеть свой город и почувствовать свою причастность к его развитию.

Мне кажется ошибкой измерять успех любого культурного проекта исключительно числом туристов. Есть города, в

которых гораздо важнее создать возможности для самих жителей, особенно молодёжи, чтобы им было интересно оставаться, работать и реализовывать свои идеи.

При этом подходы могут дополнять друг друга. Наш аудиоспектакль «Путь воды», реализованный уже в пяти городах, создавался из личных историй жителей. Но в результате получился аудиоспектакль-прогулка, интересный и приезжим: местные истории стали новым способом познакомиться с городом.

Поэтому я бы всегда разделял задачи, но не противопоставлял их. Главное, чтобы в стремлении привлечь туристов мы не забывали о горожанах. Ведь город — это прежде всего место, где люди живут, а уже потом место, куда другие приезжают в гости.

**фото представлены пресс-службой ВЭБ.РФ*