

Социальная архитектура в российских реалиях. Возможности государственно-частного партнёрства в реализации проектов социальной архитектуры

Social architecture in Russian realities. Opportunities for public-private partnership in the implementation of social architecture projects

Бойков Н.Р.

Студент, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва
e-mail: Defqwer@mail.ru

Boikov N.R.

Student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow
e-mail: Defqwer@mail.ru

Воротников А.М.

Канд. хим. наук, доцент кафедры государственного управления и публичной политики Института общественных наук, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», координатор, АНО «Экспертный центр-проектный офис развития Арктики (ЭЦ ПОРА)», г. Москва
e-mail: vdep14@yandex.ru

Vorotnikov A.M.

Candidate of Chemical Sciences, Associate Professor of the Department of Public Administration and Public Policy of the Institute of Social Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Coordinator, Expert Center-Project Office for Arctic Development (EC PORA), Moscow
e-mail: vdep14@yandex.ru

Аннотация

Статья посвящена исследованию возможности использования механизма государственно-частного партнёрства при реализации проектов социальной архитектуры. Подробно анализируются особенности российского опыта реализации проектов социальной архитектуры. Особое внимание уделяется трудностям при реализации проектов на региональном и муниципальном уровнях и использованию механизма государственно-частного партнёрства для их преодоления.

Ключевые слова: социальная архитектура, проект социальной архитектуры, государственно-частное партнёрство, ГЧП, устойчивое развитие.

Abstract

The article is devoted to the study of the possibility of using the mechanism of public-private partnership in the implementation of social architecture projects. The features of the Russian experience in implementing social architecture projects are analyzed in detail. Special attention is paid to the difficulties in implementing projects at the regional and municipal levels and using the mechanism of public-private partnership to overcome them.

Keywords: social architecture, social architecture project, public-private partnership, PPP, sustainable development.

Современная Россия находится в условиях стремительных изменений международной ситуации, которые влекут за собой структурные сдвиги и внутри страны. Масштабные и комплексные изменения требуют реакцию от всех участников событий, которая для самих участников может выражаться в качестве кризиса или наоборот благоприятных условий для роста и развития, так называемая ситуация «Идеального шторма». Негативные или позитивные проявления влияния внешней обстановки и внутренней реакции зависят зачастую от проведения последовательной и эффективной политики, которая способна обеспечить устойчивость субъекта, будь то страна, регион или муниципалитет, при этом обеспечивая возможность к позитивному изменению, вместо стагнации или упадка. Для решения задач подобного рода, как на национальном уровне, так и на уровне отдельных муниципалитетов, в 2025 г. администрацией президента был проведён конкурс социальных архитекторов [1] с целью выявления и развития специалистов способных к решению проблем, требующих специфичного подхода и разработку долгосрочных и устойчивых решений. Социальная архитектура выступает инструментом, локализованным под реалии российской политической среды, способным обеспечивать наиболее эффективные решения по развитию регионов и муниципалитетов по стратегическим направлениям. Особенно проекты социальной архитектуры актуальны в вопросах развития гражданственности среди населения, повышения уровня их образования и предоставления новых карьерных возможностей, развитие местного самоуправления, повышение открытости и качества обратной связи властей разных уровней. Таким образом, на муниципальном, региональном и федеральном уровнях обеспечивается устойчивое положение по ряду ключевых направлений. Так, например, формируется более подготовленный кадровый резерв на региональных уровнях или разрабатываются и реализуются программы поддержки участников специальной военной операции наиболее эффективным способом в ограниченных масштабах отдельного муниципалитета или региона. На федеральном уровне, в первую очередь, это развитие образовательных возможностей, волонтерских движений, предпринимательства и технических инициатив, репрезентации региональных культур и развитие национального кода.

Тем не менее реализация проектов социальной архитектуры требует определённых механизмов и методов. Одним из перспективных для внедрения инструментов является механизм государственно-частного партнёрства. Механизм ГЧП имеет уникальные особенности, которые могут предложить возможности для наиболее эффективной реализации проектов социальной архитектуры с привлечением разноуровневых акторов и местного сообщества с целью устойчивого и долгосрочного развития целевых территорий и сообществ.

«Социальная архитектура» – особенности российского опыта

Прежде чем рассмотреть применение механизма ГЧП в проектах социальной архитектуры необходимо определиться с понятиями, которые будут в дальнейшем использоваться. В первую очередь, необходимо дать определение «социальной архитектуре». В российской политике социальная архитектура актуализировалась с запуском конкурса социальных архитекторов в начале 2025 г. Поэтому основная часть актуальной понятийной базы была также произведена в течение года. Однако, в зарубежной литературе тема социальной архитектуры развивается уже давно, относительно российского аналога.

Так, например, в 2023 г. в своей книге Питер Хитдженс определяет социальную архитектуру как: *“процесс по построению умных, самоуправляемых, успешных онлайн-сообществ, которые раз за разом опережали экспертные группы”* [2]. Ключевой идеей становится аспект саморазвития социальных групп путём собственного удовлетворения потребностей группы, которые выявляются её членами куда быстрее, чем внешним наблюдателем, даже при условии, что внешний наблюдатель – это эксперт. В такой случае, задачей социального архитектора, исходя из определения, становится построение таких групп,

или вернее будет сказать, научение групп ведение своей жизни в рамках самоорганизации. По описанию, подобная организация групп созвучна с гражданским обществом, но напрямую им не называется. Этот подход можно обозначить как социальное конструирование – т.е. конструирование сообществ или социального пространства.

В статье А. Рихтера, Х. Гёбель и М. Грубаурер «Designed to improve? The makings, politics and aesthetics of ‘social’ architecture and design» 2017 г. (оригинальный доклад 2014 г.) - также делается упор на построение самоорганизующихся сообществ: *«Такие практики часто направлены на действия и процессы, а не только на эстетику. Они подразумевают явный отказ от экспертных знаний в пользу участия неспециалистов, самоорганизации, обучения и импровизации (местных) сообществ. Хотя результатом их работы становятся здания, а также небольшие временные объекты в городских пространствах, источником вдохновения для таких объектов в городах Европы и Северной Америки часто служат практики неформального урбанизма в городах Глобального Юга»* [3, с. 769]. Здесь же добавляется новый аспект – проект социальной архитектуры, как правило – здание или учреждение, т.е. в понимании авторов, акцент в понятии скорее делается на архитектуре, чем на социальном. Хотя вся статья и посвящена определению места социального, авторы приходят к выводу, что социальной архитектуру, по большей части, делает участие сообществ в работе над проектом [3, с. 772]. Так, в ходе коммуникации архитекторы лучше понимают потребности людей, интегрируют предложения сообщества, а сообщество, в свою очередь, учится действовать как «гражданское общество». П. Джонс и К. Кард также отмечают, что социальная архитектура – это, в первую очередь, архитектурные изыскания, которые, в свою очередь, требуют междисциплинарного подхода, чтобы из идеал-ориентировочного образа превратиться в рабочий инструмент [4].

Таким образом, в иностранных подходах социальная архитектура рассматривается: 1) именно как архитектура, направленная на решение социальных нужд; 2) как проекты, решающие проблемы или удовлетворяющие потребности конкретного сообщества и разрабатываемого вместе с ним; 3) как проекты неформального урбанизма, т.е. действия социальных сообществ по благоустройству территории «Снизу-вверх» как организацию социального пространства; 4) как организацию социального пространства. Таким образом, исходя из зарубежных работ, понятие «social architecture» понимается именно как архитектурное течение и рассматривается в соответствующем понятийном аппарате.

В отечественном пространстве социальная архитектура определяется иначе. Так, Е.Н. Минченко, О.В. Полетаев в своём докладе «Социальная архитектура в российских компаниях» - определяют социальную архитектуру как: *«метод управления общественными проектами, при котором локальные сообщества рассматриваются не просто как выгодоприобретатели, а именно как соавторы и соучастники позитивных изменений, превращается в важнейший инструмент территориального развития»* [5, с. 3]. И пока что определение достаточно похоже на то, что приводилось ранее. Но если мы обратимся к понятию социального архитектора, то сможем увидеть отличительную черту. На сайте конкурса социальных архитекторов – социальныеархитекторы.рф – дано определение: *“это профессионалы, которые занимаются проектированием и реализацией социальных практик и инициатив, направленных на решение актуальных общественных задач. В контексте понятия социальной архитектуры они выступают как посредники и организаторы, способствующие созданию эффективных коммуникаций между различными социальными группами, институтами и государственными структурами”* [1]. В рамках приведённого определения ни разу не упоминается строительное здание или организация пространств. Здесь же уместно замечание Попова В.В. о том, что победители конкурса социальных архитекторов в большинстве своём политтехнологи [5]. Мнения касательно сходства профессии политтехнолога и социального архитектора достаточно разные и друг другу противоречащие, однако фактом является то, что социальная архитектура – в российском пространстве, в отличие от западных аналогов – это, в первую очередь, не про здание, а про программу или социальный проект. Социальное преобладает над архитектурным. Крайне верно похожую

мысль подмечают и Плотникова М.В., Гагарин А.С. Они обращают внимание, что социальный архитектор, как и понятие социальная архитектура в целом: «[с одной стороны] связано с понятием социального проектирования, с другой — по ряду признаков может быть сопоставимо с понятием социальной инженерии в ее исходном, позитивном философском понимании» [6]. Соответственно, здесь выделяется отличительная особенность отечественной трактовки понятия социальной архитектуры: это понятие вовсе отдельно от архитектуры и не включается в неё, а скорее наоборот, архитектура становится одним из инструментов социальной архитектуры.

С определением проекта социальной архитектуры возникают некоторые сложности, связанные с размытостью определения российского подхода к социальной архитектуре в целом. Если брать архитектурный подход, то это архитектурный проект, направленный на удовлетворение потребностей определённой прослойки общества, носящий в себе «социальный» характер и осуществляемый с привлечением представителей целевой аудитории. Если брать проект социального конструирования или социо-инженерный подход, то социальный проект скорее будет относиться к изменению среды (в первую очередь социальной среды) сообщества с целью изменения поведения его членов. Российский подход к социальной архитектуре позволяет представить проект социальной архитектуры в качестве программы или платформы, направленной на достижение долгосрочных целей по качественному улучшению жизни определённых сообществ, а также объектов, создающих возможности по их (целей) достижению. Поэтому, в рамках статьи проект социальной архитектуры будет представляться как социальный проект, направленный на *«общественно значимых изменений с целью развития социальных систем»*.

Переходя к определению Государственно-частного партнёрства (далее - ГЧП), согласно законодательству Российской Федерации, ГЧП – это юридически оформленное на определённый срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнёрстве [7]. Важным элементом ГЧП является обязательное наличие соглашения о ГЧП. Данное определение может несколько помешать дальнейшему поиску релевантных зарубежных примеров ГЧП проектов, так как в зарубежной практике ГЧП проекты могут реализовываться на разных основаниях.

Вызовы в реализации проектов социальной архитектуры

Ссылаясь на победителей конкурса социальных архитекторов, устраиваемого администрацией президента Российской Федерации, совместно с АНО «Россия – страна возможностей», а также на широкий пул экспертов, в качестве социальных проектов можно считать образовательные программы, волонтерские программы, благотворительные программы, создание фондов, в том числе и грантовых, создание онлайн-платформ, проекты по социальной адаптации, репрезентации территорий, репрезентация истории и пр. В самом широком смысле проекты социальной архитектуры, по мнению авторов, призваны решать проблемы не только в интересах местного населения (или иной целевой аудитории проектов) и государства или местных властей, но и в интересах бизнеса. По нашему мнению, именно проекты социальной архитектуры позволяют перейти от инструмента «построим больше красивых объектов» к инструменту построения инфраструктурных объектов для жизни, сохранения и развития населения в регионах. Такой переход более эффективен для достижения «бизнес-рациональных», «маркетингово-коммуникационных» и «лоббистских и институциональных» целей, согласно докладу центра социального проектирования «Платформа» [8]. С одной стороны, это порождает многообразие форм социальных проектов, которые были приведены выше, а, с другой стороны, смещает акцент с инфраструктурных изменений на «работу со смыслами», которая реализуется в менее фундаментальных, с точки зрения изменений для городской среды, формах. Кроме приведённых выше «нематериальных

форм», за исключением организации площадок, например, для выставок, также проводятся организация клубов, кружков и пр.

Подобные изменения являются отличной перспективой для развития моногородов, где действуют крупные промышленные предприятия, регионов дальнего севера и Дальнего востока, так как позволяют за счёт привлечения крупного бизнеса и крупных игроков регионального бизнеса реализовывать необходимые жизненные условия для сохранения и развития территорий. С другой стороны, возникает вопрос относительной избирательности территорий бизнесом. Если мотивация в развитии моногородов понятна, так как основной запас рабочей силы для предприятия или комплекса предприятий и создание условий для жизни населения будет являться стратегическим вопросом выживания предприятия, то мотивация в развитии регионов и городов, где крупных предприятий или организаций нет неочевидна. Конечно, регионов, где нет крупных предприятий, способных к систематическим изменениям социальных пространств, не так уж и много, если они вообще есть, но с другой стороны, могут ли они обеспечивать все ключевые города региона, а не только столицу или промышленные центры? Если брать крупные федеральные компании, например СИБУР, Сбербанк, Газпром и пр., то стимул в развитии регионов и городов также может заключаться и в «маркетингово-коммуникационных» и «лоббистских и институционалах» целях. Но вполне возможны и ситуации, когда компании федерального уровня не заинтересованы в конкретных регионах или муниципалитетах и не покрывают дефицит «социального внимания» или компании могут быть заинтересованы, однако не имеют возможностей для успешной работы в специфичных условиях региона, которые могут требовать знания местного менталитета, городского трафика, ситуации отношений бизнеса друг с другом и с местными властями и значительных вложений для внедрения в местную систему отношений. Все эти аспекты могут отражаться на попытках провести социально-архитектурный проект и приводить к неудаче при их неучете.

Помимо названных трудностей, также существует вероятность смены стратегических приоритетов компании, изменение макроэкономических условий, что может привести, например, к ухудшению финансового положения компании, что приведёт к сокращению поддержки проекта социальной архитектуры, изменение отношения с региональными и местными властями, в общем проблемы, которые сломают системно образующие изменения. С этой точки зрения, система тем стабильнее, чем больше разноуровневых акторов (соразмерно масштабам проекта) в системе присутствует. В случае выхода одного из акторов или его изменения, важного для системы – система не рухнет и продолжит оказывать благотворное влияние на население.

В итоге, по нашему мнению, для успешной реализации социально-архитектурных проектов, которые представляют собой долгосрочные положительные систематические изменения социальной среды, необходимо преодолеть четыре трудности:

1. Во-первых, это проблема «смысловых проектов». Под «смысловыми проектами» понимаются проекты по организации сообществ и наделении их смыслом или передачи смыслов определённым сообществам. К ним могут относиться как организация мероприятий, выставок, так и организация творческих объединений, кружков и клубов, общественных организаций, движений, а также образовательные программы. Проекты по наполнению смыслами и воздействию на социальное пространство возможно только при наличии физического пространства, формы для наполнения этими самыми смыслами. И далеко не во всех муниципалитетах подобные объекты присутствуют. Профсоюзы создаются на базе предприятия, спортивные организации или объединения – на базе физкультурно-оздоровительных комплексов или спортивных стадионов. Для обретения смысловой самостоятельности – необходима соответствующая смыслополагающая инфраструктура. Самым наглядным примером могут стать дома молодёжи, которые являются критически важными для реализации проектов социальной архитектуры, целевой аудиторией которых является молодёжь. А являются они таковыми, так как представляют собой **место** по организации молодёжи, например в форме детских-юношеских организаций, волонтёрских

движений, клубов по интересам. В случае отсутствия подобного места, нет возможности и организации «смысловых проектов». Можно возразить, ссылаясь на дома культуры, которые представлены в подавляющем числе муниципалитетов, однако дома культуры, как и школы, регламентированы под другое целевое использование, вследствие чего, молодёжные объединения не могут формировать среду в соответствии с своими нуждами, что является основой логики социальной архитектуры.

2. Во-вторых, это проблема отсутствия крупных региональных игроков бизнеса, способных обеспечивать долгосрочные и системные проекты социальной архитектуры вне рамок крупнейших муниципалитетов регионов или моногородов, где есть очевидно заинтересованное лицо.

3. В-третьих, это проблема отсутствия мотивации федеральных игроков бизнеса в развитии регионов и муниципалитетов, не представляющих для них стратегических целей по тем или иным причинам.

4. И, в-четвертых, это проблема стабильности присутствия ответственного за реализацию социально-архитектурного проекта. В случае изменения конъюнктуры, которое приведёт к уходу игрока из проекта или сокращения его доли участия, долгосрочность и системность, как ключевые характеристики проекта, будут утеряны.

Внедрение ГЧП механизма в реализацию проектов социальной архитектуры

Решению названных проблем, по нашему мнению, может способствовать механизм государственно-частного партнёрства. Механизм ГЧП позволяет заключать ГЧП контракты, которые в отличие от других форм взаимодействия государства и бизнеса, способны создавать систему с присутствием нескольких разноуровневых акторов. Особенностью ГЧП контракта является то, что субъектами отношений могут выступать не только государственные или муниципальные власти и частный инвестор, который берёт на себя часть рисков в реализации проекта, но и сторонний инвестор. Таким образом, ГЧП контракт подразумевает возможность трёхстороннего соглашения, при этом в случае невозможности частного партнёра выполнять свои обязательства, финансирующая организация может взять на себя права и обязанности частного партнёра, что даёт манёвр для действий в критических ситуациях, и соответственно укрепляет стабильность системы и проектов, которые реализуются в рамках ГЧП контрактов в целом.

Переводя в практическую плоскость, для реализации проектов социальной архитектуры будет крайне «правильно» привлекать малый и средний бизнес регионов и муниципалитетов как основную движущую силу. «Правильным» такой подход будет в силу соответствия целям проектов социальной архитектуры. Во-первых, ГЧП как механизм решает названные ранее проблемы. Помимо названной стабильности и многоуровневости, которую позволяет обеспечить исключительно ГЧП контракт, механизм ГЧП помогает решить проблему участия крупных федеральных игроков и крупных региональных игроков. Сложности работы с спецификой региона или муниципалитета решаются через взаимодействие с игроками, которые непосредственно в этих условиях ведут предпринимательскую или производственную деятельность; сложность в отсутствии окупаемости инвестиций в проекты также решаются путём статуса финансирующей организации, а не полноценного и единственного партнёра. С этим связана и проблема отсутствия бюджетов на инфраструктурные проекты во внецелевых муниципалитетах, где реализуются исключительно «смысловые проекты». Крупные игроки федерального или регионального масштаба могут становиться соинвесторами, тем самым достигая «маркетингово-коммуникационных», «лоббистских и институциональных» а также «ценностных» целей, при этом значительно сокращая стоимость участия в реализации проекта, что позволяет покрывать большую территорию при тех же затратах. Для представителей малого и среднего бизнеса из муниципалитетов это также становится отличной возможностью для инвестиций в надёжные проекты, где ответственность разделена и имеются возможности поддержки

со стороны софинансирующей организации, с целью расширения своей деятельности и укрепления своей позиции на территории социально-архитектурного проекта.

Во-вторых, привлечение именно малого бизнеса позволяет вовлекать представителей местного сообщества в развитие инфраструктуры и конечное улучшение благосостояния именно целевой аудитории проекта с обеих сторон. Цель проекта социальной архитектуры, по мнению авторов, в первую очередь это социальная организация, социальная мобилизация. Социально-архитектурные проекты преследуют всегда цель, помимо названной или вместе с ней, по организации процесса таким образом, чтобы в дальнейшем сообщество смогло само себя поддерживать на пути достижения названной цели. Научить сообщество к самоорганизации. Механизм ГЧП в данном аспекте также достигает цели или хотя бы производит попытку в самоорганизации местных властей и местного бизнеса на те проекты (в частности проекты социальной архитектуры), которые казались трудноосуществимыми или были трудноосуществимыми без поддержки более крупного игрока, который занимает поддерживающую, но не ключевую позицию. Примечательно, что в идеале, крупный игрок может оказывать не только финансовую поддержку, но и предлагать собственные решения в реализации тех или иных аспектов социального проекта, на основе которых представители малого и среднего бизнеса могут обучаться

«Правильным» такой подход будет не только в рамках стремления к повышению эффективности и стабильности в долгосрочной перспективе социально-архитектурных проектов, но и в силу ценностным соответствиям концепта социальной архитектуры. Построение локальных самостоятельных и осознанных сообществ с вовлечением самого сообщества в формировании развития среды, социальной и городской.

Заключение

Таким образом, социальная архитектура находится ещё в стадии своего становления как полноценного самостоятельного и системного работающего механизма, поэтому существуют ещё открытые места, где рамки «социальной архитектуры» ещё могут быть размыты. Тем не менее проведенное исследование позволило определить, что механизм государственно-частного партнерства является комплексным и эффективным для реализации проектов социальной архитектуры. ГЧП механизм способен выступать как один из способов преодоления трудностей в реализации проектов социальной архитектуры, особенно в районах и регионах, не представляющих очевидного экономического интереса, а также позволяет обеспечивать привлечение разноуровневых акторов к реализации проектов социальной архитектуры.

Перспективы развития механизма ГЧП, по нашему мнению, связаны с подходом к реализации проектов социальной архитектуры с ориентиром в том числе и на регионы с малой инвестиционной привлекательностью, сложные регионы, работа в которых может представляться трудозатратной для федеральных акторов, а также с ориентиром на построении долгосрочных и стабильных проектов с целью развития целевых территорий и аудиторий.

Литература

1. Социальные архитекторы [Электронный ресурс]. – URL: <https://социальныеархитекторы.рф> (дата обращения: 29.12.2025).
2. Социальная архитектура в цифровую эпоху [Электронный ресурс] // Habr. – URL: <https://habr.com/ru/companies/philtech/articles/346064/> (дата обращения: 29.12.2025).
3. Richter, A., Göbel, H.K., & Grubbauer, M. Designed to improve? The makings, politics and aesthetics of ‘social’ architecture and design // City. – 2017. – Vol. 21, no. 6. – P. 769–778. – DOI: 10.1080/13604813.2017.1412198.
4. Jones, P., & Card, K. Constructing “Social Architecture”: The Politics of Representing Practice // Architectural Theory Review. – 2011. – Vol. 16, no. 3. – P. 228–244. – DOI: 10.1080/13264826.2011.621543.

5. Социальная архитектура в российских компаниях [Электронный ресурс] // РАСО. – URL: https://raso.ru/social_architecture (дата обращения: 30.12.2025).
6. Плотникова, М.В. Понятие «социальный архитектор» в социально-политической коммуникации (по данным контент-анализа экспертных комментариев) / М.В. Плотникова, А.С. Гагарин // Политическая лингвистика. – 2025. – №3. – С. 258-263.
7. Государственно-частное партнёрство: теория и практика / В.Г. Варнавский, А.В. Клименко, В.А. Коротков и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2010. – 298 с.
8. Зачем бизнес покупает билет в пространство культуры [Электронный ресурс] // PLATFORMA. – URL: <https://www.pltf.ru/issledovaniya/zachem-biznes-pokupaet-bilet-v-prostranstvo-kultury/> (дата обращения: 30.12.2025).