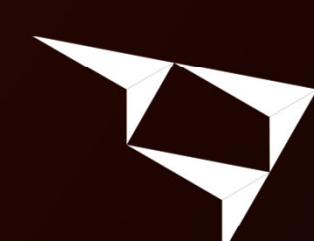


МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по разработке региональной стратегии
вовлечения ОКН в экономический оборот

«Сохранение наследия — через устойчивое развитие и инвестиции»



АГЕНТСТВО
СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИНИЦИАТИВ

Методические рекомендации по разработке региональной стратегии по вовлечению объектов культурного наследия в экономический оборот

«Сохранение наследия — через устойчивое развитие и инвестиции»

Авторы



Ольга Захарова

Заместитель генерального директора -
директор Дивизиона «Городская экономика»
Агентства стратегических инициатив



Анна Рожкова

Директор проектов
Дивизиона «Городская экономика»
Агентства стратегических инициатив



Елизавета Моисейчикова

Руководитель проекта
Дивизиона «Городская экономика»
Агентства стратегических инициатив



Юлия Горай

Руководитель проекта
Дивизиона «Городская экономика»
Агентства стратегических инициатив

При участии:



Арсен Абдулаев

Директор проектов
Аналитического центра
Агентства стратегических инициатив

Содержание

Глоссарий	5
Введение	9
Базовые принципы формирования региональной стратегии	11
Разработка стратегии	12
Логика разработки стратегии	19
Приложения	
Приложение 1 . Сегментация субъектов РФ	26
Приложение 2. Сегментация фонда ОКН субъектов РФ	37
Приложение 3. Матрица типовых стратегий	41

Список сокращений

Г

ГЧП

государственно-частное партнерство

Д

ДПО

дополнительное профессиональное образование

Е

ЕМИСС

единая межведомственная информационно-стратегическая система

Ж

ЖД

железная дорога, железнодорожный

К

КСР

коллективные средства размещения

М

МГН

маломобильные группы населения

Методика

методические рекомендации

МИП

масштабный инвестиционный проект

МСП

малое и среднее предпринимательство

О

ОКН

объекты культурного наследия (памятники истории и культуры) народов РФ

ОМСУ

органы местного самоуправления

Р

РФ

Российская Федерация

С

СПИК

специальный инвестиционный контракт

Стратегия

региональная стратегия по вовлечению ОКН в экономический оборот

Ф

ФОИВ

федеральные органы исполнительной власти

А

ANOVA

ANalysis Of Variance (дисперсионный анализ)

Р

PCA

Principal Component Analysis (метод главных компонент)

Т

t-SNE

t-distributed Stochastic Neighbor Embedding (алгоритм машинного обучения для визуализации)



Термины и понятия

А

Адаптивное использование ОКН

приспособление объекта культурного наследия для современного использования с сохранением его предмета охраны

Аналитический блок Стратегии

раздел Стратегии, содержащий комплексную оценку состояния фонда ОКН, его потенциала, проблем, рисков и конкурентных преимуществ региона

В

Внешние факторы развития

макроэкономические, социальные, климатические и иные процессы, не зависящие от деятельности органов государственной власти субъекта РФ, но влияющие на сферу сохранения и использования ОКН

Внутренние факторы развития

ресурсы, потенциал и конкурентные преимущества субъекта РФ, влияющие на развитие сферы сохранения и вовлечения ОКН

Вовлечение ОКН в экономический оборот

интеграция ОКН в социально-экономическую деятельность (туризм, гостиничная деятельность, креативные индустрии, общественные пространства и др.) при условии их сохранения

И

Индекс инвестиционных возможностей

инструмент количественной оценки, характеризующий сложность работы с объектом культурного наследия (ОКН) при его вовлечении в экономический оборот на основе состава охраняемых элементов (предметов охраны). Позволяет сопоставлять объекты между собой, оценивать общий уровень регуляторных ограничений и подбирать ОКН, соответствующие опыту и потребностям инвестора

Инициализация генератора

процесс задания начального состояния

генератору псевдослучайных чисел (ГПСЧ), обеспечивая воспроизводимость случайных процессов (перемешивание данных, инициализация весов, выбор центров кластеров) с помощью фиксации начального числа (seed)

К

Кластер

группа объектов в наборе данных, характеризующаяся внутренней однородностью: объекты внутри группы обладают сходными значениями признаков и демонстрируют меньшую вариативность по сравнению с объектами из других групп

Кластерная принадлежность региона

отнесение субъекта РФ к определённому типу (сегменту) по совокупности характеристик уровня развития сферы сохранения ОКН и социально-экономического состояния

Кластерная принадлежность фонда ОКН региона

распределение ОКН по группам (сегментам) в зависимости от их состояния, характеристик и потенциала использования

Корректировка Стратегии

изменение Стратегии с сохранением временного периода ее реализации с учетом сложившихся внутренних и внешних факторов

М

Меры государственной поддержки

инструменты стимулирования сохранения и вовлечения ОКН (субсидии, гранты, налоговые льготы, имущественная поддержка, механизмы ГЧП и др.)

Мониторинг реализации Стратегии

систематическая оценка достижения целевых показателей и эффективности мероприятий Стратегии

Термины и понятия

О

Опорная организация

юридическое лицо, определяемое в установленном субъектом РФ порядке, для выполнения функций по методической, аналитической, информационной и координационной поддержке процессов сохранения и вовлечения ОКН в экономический оборот в рамках реализации настоящей Стратегии

П

Предмет охраны ОКН

совокупность исторически сложившихся особенностей и характеристик объекта, обладающих историко-культурной ценностью, которые послужили основанием для включения данного объекта в Единый государственный реестр ОКН (памятников истории и культуры) народов РФ (ЕГРОКН) и подлежат обязательному сохранению

Приоритеты развития

наиболее значимые направления деятельности по вовлечению ОКН в экономический оборот, требующие концентрации ресурсов и координации действий

Р

Результат реализации Стратегии

фактически достигнутое состояние фонда ОКН и системы работы с ним, выраженное в количественных и качественных показателях

Ресурсы

материальные и нематериальные активы, на базе которых планируется развитие сферы сохранения ОКН и их вовлечения в экономический оборот субъекта РФ

Ресурсное обеспечение Стратегии

фактически достигнутое состояние фонда ОКН и системы работы с ним, характеризующееся количественными и качественными показателями, установленными в Стратегии

Ресурсы

материальные и нематериальные активы,

на базе которых планируется развитие сферы сохранения объектов культурного наследия, включая их вовлечение в экономический оборот, субъекта РФ

Риски

факторы, способные привести к ухудшению состояния ОКН или снижению эффективности их вовлечения в экономический оборот

С

Самодиагностика субъекта РФ

процедура отнесения региона и фонда ОКН к определённом сегменту на основе установленных критериев состояния и уровня развития

Сценарий вовлечения ОКН

вариант развития сферы сохранения и использования объектов (базовый, целевой, консервативный), определяющий набор мер, ресурсов и ожидаемые результаты

Ц

Целевой сценарий

оптимальный вариант функционирования развития сферы сохранения ОКН, включая их вовлечение в экономический оборот, субъекта РФ, обеспечивающий достижение установленных приоритетов и целей развития

Целевые показатели Стратегии

количественные и качественные индикаторы, отражающие достижение поставленных целей в сфере сохранения и вовлечения ОКН

А

ANOVA

статистический метод для одновременного сравнения средних значений трех и более групп, который позволяет определить, существует ли статистически значимое различие между группами, избегая накопления ошибки, характерной для попарных сравнений

Термины и понятия

F

F-статистика

числовой показатель, используемый для сравнения дисперсий (разброса данных) двух или более групп, то есть отношение «сигнала» (различий между группами) к «шуму» (различиям внутри групп)

K

K-means (K-средних)

алгоритм кластеризации, который автоматически разбивает данные на заданное количество групп (K), случайным образом расставляя K центры (центроиды), а затем относя каждый объект к ближайшему центру, постепенно уточняя их положение

P

PCA

метод снижения размерности данных за счет преобразования исходных признаков в новые — главные компоненты, которые представляют собой линейные комбинации исходных переменных и упорядочены по убыванию дисперсии

PEST-анализ

метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении политических, экономических, социальных и технологических факторов внутренней и внешней среды сферы сохранения объектов культурного наследия, включая их вовлечения в экономический оборот, субъекта РФ

p-value (p-значение)

вероятность того, что наблюдаемые различия в данных возникли случайно, при условии, что на самом деле никакой закономерности нет

S

Standard Scaler (Стандартизация данных)

метод предобработки данных, который приводит все числовые признаки к одному масштабу, при котором для каждого значения вычитается среднее и делится на стандартное отклонение

SWOT-анализ

метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды сферы сохранения объектов культурного наследия, включая их вовлечение в экономический оборот, субъекта РФ и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы

T

t-SNE

алгоритм машинного обучения для визуализации многомерных данных, который переводит сложные данные в удобную двухмерную или трехмерную карту, позволяя наблюдать кластеры

0-9

172-ФЗ

Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»

73-ФЗ

Федеральный закон от 25 июня 2002 г. № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации»



Введение



ЗАЧЕМ НУЖНА МЕТОДИКА?

Настоящая Методика определяет цели, принципы, структуру и порядок формирования региональной стратегии по вовлечению ОКН в экономический оборот.

Методика направлена на **(ключевые задачи Методики)**:

- обеспечение сохранности предмета охраны ОКН
- повышение эффективности использования регионального фонда ОКН
- привлечение внебюджетных источников финансирования
- снижение институциональных барьеров при реализации проектов по приспособлению ОКН



Методика носит рекомендательный характер и применяется с учетом социально-экономических, территориальных и градостроительных особенностей субъекта РФ.



ЦЕЛЬЮ формирования региональной стратегии является создание устойчивой системы вовлечения объектов культурного наследия в экономический оборот при условии их сохранения и интеграции в современную социально-экономическую среду.

5 БАЗОВЫХ ПРИНЦИПОВ формирования региональной стратегии

Формирование региональной стратегии осуществляется на основе следующих принципов:



Приоритет сохранения предмета охраны ОКН



Дифференцированный и аналитический подход к ОКН



Стандартизация управленческих и инвестиционных решений



Соразмерность мер государственной поддержки характеристикам объектов



Сочетание бюджетных и внебюджетных источников финансирования

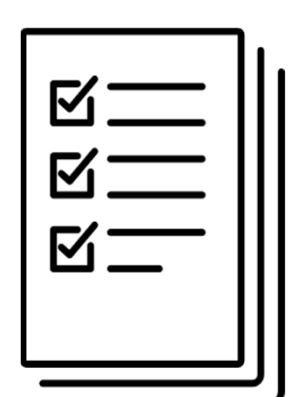


В Стратегии рекомендуется определять конкурентные преимущества субъекта РФ и с учетом потенциала, проблем и перспектив развития сферы сохранения ОКН и их вовлечения в экономический оборот, а также роли ОКН в инновационном, инвестиционном, пространственном развитии субъекта РФ, развитии человеческого капитала и адаптации к изменениям климата с учетом приоритетов, целей и задач, обозначенных в документах стратегического планирования федерального уровня.

Разработка стратегии



Определение приоритетов, целей, задач в сфере сохранения и использования ОКН в Стратегии рекомендуется осуществлять на основе проведенного **SWOT-анализа** и **PEST-анализа** историко-культурной сферы, определения важнейших региональных и межрегиональных проблем в области охраны ОКН и оценки сопряженных с ними рисков утраты или повреждения наследия, включая влияние изменения климата и антропогенных факторов, а также с учетом возможностей и региональных (межрегиональных) ограничений развития, ресурсного обеспечения и совокупного потенциала субъекта РФ в долгосрочном периоде.



В структуру Стратегии могут включаться следующие разделы:

1 РАЗДЕЛ. АНАЛИТИКА

Цель: проанализировать текущее состояние, проблемы, потенциал фонда ОКН субъекта РФ

2 РАЗДЕЛ. САМОДИАГНОСТИКА

Цель: отнести субъект РФ к сегменту по характеристикам, описывающим состояние сферы сохранения ОКН и уровень социально-экономического развития в целом (**Приложение № 1**), и фонда ОКН субъекта РФ к сегменту по основным характеристикам, относящимся к ОКН (**Приложение № 2**)

3 РАЗДЕЛ. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Цель: определить направления развития сферы сохранения и вовлечения ОКН субъекта РФ

4 РАЗДЕЛ. ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Цель: определить целевые показатели Стратегии

5 РАЗДЕЛ. СЦЕНАРИИ ВОВЛЕЧЕНИЯ ОКН

Цель: отразить основные сценарии вовлечения ОКН в привязке к сегментам субъекта РФ

6 РАЗДЕЛ. МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ

Цель: определить основные направления развития системы мер поддержки при вовлечении ОКН в экономический оборот

7 РАЗДЕЛ. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Цель: оценить финансовые ресурсы, необходимые для реализации Стратегии, предложить механизмы и этапы, а также определить инструменты реализации Стратегии

ПРИЛОЖЕНИЯ

1

РАЗДЕЛ

анализ текущего состояния, проблем, потенциала фонда
ОКН субъекта РФ

может содержать:

- а** результаты комплексного анализа состава и состояния фонда ОКН, отражающие его место и ценность в историко-культурном наследии соответствующего макрорегиона, РФ и мирового культурного контекста
- б** результаты оценки основных показателей и современных тенденций в сфере сохранения, использования и государственной охраны ОКН, включая оценку достижения ранее поставленных целей в данной сфере
- в** результаты анализа территориального распределения и вовлеченности ОКН в социально-экономическое развитие муниципальных образований, в том числе исторических поселений, входящих в состав субъекта РФ
- г** результаты анализа структурных пропорций фонда ОКН (по видам, категориям историко-культурного значения, состоянию, функциональному назначению, формам собственности и пользования), состава факторов, влияющих на их сохранность и вовлечение в экономический оборот
- д** описание и анализ ключевых проблем сохранения, содержания, реставрации и современного использования ОКН, включая межведомственные и финансово-экономические проблемы, а также анализ существующих дисбалансов между объемом необходимых работ и ресурсным обеспечением
- е** описание и анализ ключевых рисков для ОКН, связанных с изменением климата и влиянием опасных природных явлений на их физическую сохранность, включая информацию о реализованном ущербе
- ж** результаты анализа существенных конкурентных преимуществ субъекта РФ, основанных на его уникальном культурно-историческом наследии и потенциале для развития культурного туризма, образовательной деятельности и креативных индустрий

2

РАЗДЕЛ

результаты самодиагностики

может содержать:

- а** результаты отнесения субъекта РФ к сегменту по характеристикам, описывающим состояние сферы сохранения ОКН и уровень социально-экономического развития в целом (в соответствии с **Приложением № 1**), с обоснованием выбора сегмента
- б** результаты отнесения фонда ОКН субъекта РФ к сегменту по основным характеристикам, относящимся к ОКН, потенциально пригодным для введения в экономический оборот (в соответствии с **Приложением № 2**), включая анализ типичных проблем и возможностей для объектов данного сегмента
- в** выводы самодиагностики, определяющие базовые условия, ограничения и типовые подходы к разработке последующих разделов Стратегии

3

РАЗДЕЛ

основные направления развития сферы сохранения, включая вовлечение объектов культурного наследия, субъекта РФ

рекомендуется приводить:

- а** приоритеты, цели и задачи развития сферы сохранения и вовлечения ОКН на долгосрочный период, сроки их достижения
- б** основные направления деятельности, сгруппированные по следующим блокам:
 - ✓ обеспечение физической сохранности ОКН
 - ✓ развитие системы государственной охраны, учета и мониторинга ОКН
 - ✓ популяризация культурного наследия и развитие просветительской деятельности
 - ✓ создание условий для адаптивного использования ОКН и вовлечения их в экономический оборот
 - ✓ развитие кадрового и научно-методического обеспечения сферы
- в** ожидаемые результаты реализации предлагаемых направлений

4

РАЗДЕЛ

целевые показатели Стратегии

рекомендуется отражать:

а

целевые показатели, характеризующие состояние и сохранность фонда ОКН (например, доля ОКН, находящихся в удовлетворительном состоянии; количество проведенных ремонтно-реставрационных работ)

б

целевые показатели, характеризующие эффективность использования и вовлечения ОКН в социально-экономическое развитие субъекта РФ (например, количество ОКН, приспособленных для современного использования; рост туристского потока на объекты наследия; объем внебюджетных инвестиций в ОКН и др.)

в

целевые показатели, характеризующие развитие инфраструктуры и кадрового потенциала в сфере работы с наследием

5

РАЗДЕЛ

основные сценарии вовлечения ОКН в привязке к сегментам субъекта РФ

рекомендуется отражать:

а

описание возможных сценариев (базового, целевого, консервативного) вовлечения ОКН в экономический оборот с учетом результатов самодиагностики, проведенной в Разделе 2)

б

для каждого сценария – рекомендуемый набор мер, инструментов поддержки, ожидаемые результаты, оценку необходимых ресурсов и возможных рисков

в

обоснование рекомендуемого для реализации целевого сценария

6

РАЗДЕЛ

основные направления развития системы мер поддержки

рекомендуется отражать:

а

перечень и характеристику мер государственной поддержки (субсидии, гранты, налоговые льготы, имущественная поддержка), необходимых для реализации Стратегии

б

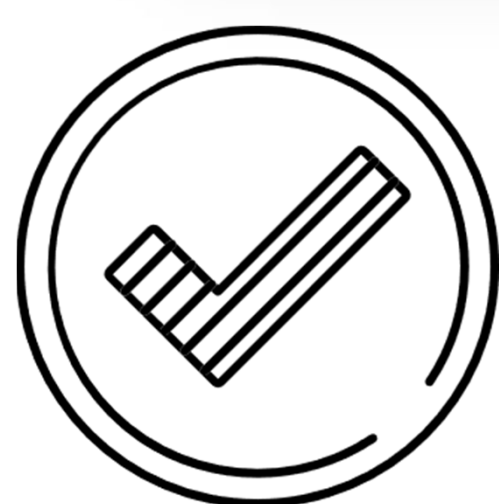
предложения по развитию механизмов государственно-частного партнерства в сфере сохранения и использования ОКН

в

направления по совершенствованию нормативно-правового регулирования на региональном уровне для устранения барьеров вовлечения ОКН в экономический оборот

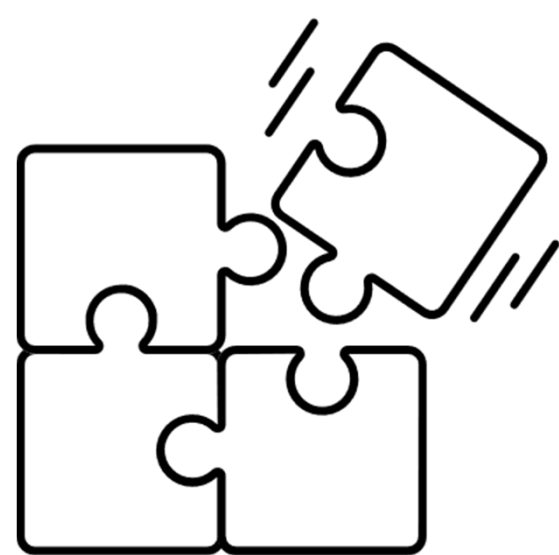
г

меры по информационно-консультационной и методической поддержке собственников и пользователей ОКН



Базовый перечень мер поддержки определяется **Модельным стандартом деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ по вовлечению ОКН в хозяйственный оборот** и включает, в том числе:

- типовые инвестиционные паспорта ОКН
- механизмы привлечения частных инвестиций
- систему подготовки кадров и повышения квалификации
- единый актуальный реестр объектов культурного наследия
- службу «одного окна» сопровождения проектов



Конкретный набор и интенсивность применения мер поддержки определяется с учетом:

- сегмента ОКН
(в соответствии с **Приложением № 2** к настоящей Методике)
- приоритетной стратегии вовлечения
- кластерной принадлежности региона
(в соответствии с **Приложением № 1** к настоящей Методике)

7 РАЗДЕЛ

ресурсное обеспечение реализации Стратегии

рекомендуется приводить:

- а** сводную оценку финансовых ресурсов, необходимых для реализации Стратегии, с разбивкой по источникам финансирования (бюджетные и внебюджетные)
- б** предложения по механизмам и этапам реализации Стратегии
- в** перечень основных инструментов реализации Стратегии (например, план реализации, региональные проекты и программы)

П ПРИЛОЖЕНИЕ

рекомендуется включать:

- а** табличные материалы с результатами самодиагностики (согласно **Приложениям № 1 и № 2**)
- б** перечень ключевых мероприятий и проектов Стратегии
- в** картографические материалы, отражающие размещение и отнесение ОКН или субъекта РФ к сегментам
- г** иные справочные и аналитические материалы, обосновывающие положения Стратегии



Процесс разработки Стратегии по работе с объектами культурного наследия ОКН рекомендуется проводить в рамках следующих **основных блоков**:

- аналитический блок
- блок целеполагания
- блок «целевой сценарий»
- блок «ресурсное обеспечение реализации Стратегии».

ЛОГИКА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Разработка Стратегии путем подготовки указанных блоков осуществляется в несколько последовательных этапов.

1 ЭТАП

На начальном этапе разработки Стратегии рекомендуется осуществлять подготовку **аналитического блока**, в составе которого целесообразно выполнить всестороннюю, детальную оценку текущего состояния, тенденций, современных проблем и вызовов в сфере сохранения и использования ОКН субъекта РФ, с учетом общих тенденций социально-экономического развития.

Разработка аналитического блока предполагает проведение комплексного анализа фонда ОКН и системы работы с ним, в ходе которого целесообразно определить его место и ценность в историко-культурном наследии соответствующего субъекта, макрорегиона и РФ, выполнить объективную оценку основных показателей состояния, использования и охраны ОКН, а также сравнительные оценки потенциала для развития туризма и инвестиционной привлекательности объектов наследия.



*Рекомендуется при проведении комплексного анализа применять в том числе **метод SWOT-анализа** (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в сфере работы с ОКН), а также **PEST-анализа** (анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов, влияющих на сохранение и использование наследия).*

В аналитическом блоке целесообразно проводить анализ структурных пропорций фонда ОКН (по видам, категориям значения, состоянию, формам собственности), выполнять комплексный анализ динамики его сохранности и вовлеченности в социально-экономические процессы, а также определять ключевые проблемы, в том числе связанные с влиянием изменения климата и антропогенных факторов. Анализ конкурентных позиций субъекта РФ в сферах туризма, креативных индустрий, инвестиционной и инновационной деятельности, кадровой политики, образовательных услуг, цифровой экономики, экологического развития и формирования территориального бренда, основанных на использовании ОКН, поможет определить его наиболее существенные конкурентные преимущества, связанные с культурно-историческим наследием.

В ходе анализа рекомендуется:

определить конкурентные позиции субъекта РФ в сфере, основанной на использовании потенциала ОКН, что позволяет оценить совокупный культурно-исторический и экономический потенциал наследия региона.

На основе комплексного анализа текущего состояния в аналитическом блоке рекомендуется определять ключевые проблемы сохранения, использования и управления объектами культурного наследия.

Идентификация ключевых проблем может производиться с учетом мировых тенденций в области сохранения наследия, направлений развития туризма, креативных индустрий, инвестиционной и инновационной деятельности, кадровой политики, образовательных услуг, цифровой экономики, экологического развития и территориального брендинга, изучения российского и зарубежного опыта регионов-аналогов в реставрации, консервации и адаптивном использовании ОКН.

Перспективы и ограничения реализации конкурентных преимуществ, основанных на ОКН, в рамках аналитического блока рекомендуется:

определить конкурентные позиции субъекта РФ в сфере, основанной на использовании потенциала ОКН, что позволяет оценить совокупный культурно-исторический и экономический потенциал наследия региона.

2 ЭТАП

На **втором этапе** разработки Стратегии рекомендуется выполнять подготовку блоков целеполагания и «целевой сценарий».

1 Подготовка **блока целеполагания** включает определение стратегических приоритетов, целей и задач долгосрочного развития в сфере сохранения и использования ОКН, а также ожидаемых конечных результатов, к которым должна привести реализация данных целей и задач.

При разработке указанного блока рекомендуется определять основные направления деятельности:

- ✓ обеспечение физической сохранности ОКН
- ✓ развитие системы государственной охраны
- ✓ популяризацию наследия
- ✓ создание условий для адаптивного использования, включая вовлечение в экономический оборот.

Процесс целеполагания может опираться на стратегическое видение роли наследия в развитии субъекта РФ и результаты комплексного анализа, полученные в аналитическом блоке.

2 В составе блока «целевой сценарий» рекомендуется разрабатывать целевой сценарий развития сферы работы с ОКН в долгосрочном периоде, отражающий оптимальный, согласованный вариант, выработанный в процессе разработки и обсуждения Стратегии со всеми заинтересованными организациями, органами государственной власти и местного самоуправления, правообладателями объектов.



Основой для формирования целевого сценария может служить типовая стратегия для соответствующего сочетания кластеров региона, выявленных в результате самодиагностики субъекта РФ (Приложение 3).



Целевой сценарий может содержать оценку климатических и иных рисков для ОКН, сформированную на основании научных данных, включая данные об ущербах и их влиянии на сохранность памятников.

При этом рекомендуется принимать во внимание цели и задачи, сформированные в блоке целеполагания, а также внутренние условия развития сферы, выявленные в аналитическом блоке.

В рамках целевого сценария могут быть определены основные параметры развития:

- ✓ целевые показатели состояния фонда ОКН и эффективности его использования
- ✓ приоритетные объекты для реставрации и адаптации
- ✓ ожидаемые результаты в области развития туризма, кадрового потенциала и инвестиционной активности

3 ЭТАП

На **заключительном этапе** разработки Стратегии рекомендуется осуществлять разработку блока «**ресурсного обеспечения реализации Стратегии**».

Параметры финансового обеспечения реализации Стратегии рекомендуется увязывать с показателями бюджетного прогноза субъекта РФ на долгосрочный период, а также оценивать потенциал привлечения внебюджетных источников. Оценка финансовых ресурсов должна подразумевать изучение состава, структуры и динамики источников финансирования (бюджетные ассигнования, средства государственно-частного партнерства, частные инвестиции, гранты), определение размера каждого из ресурсов, установление факторов изменения их объема.

Разработка данного блока может предусматривать подготовку и обоснование:

- а)** предложений по составу (перечню) государственных программ субъекта РФ и мероприятий, обеспечивающих реализацию Стратегии
- б)** инструментов государственно-частного партнерства и иных механизмов привлечения инвестиций в объекты культурного наследия
- в)** финансово-организационного механизма реализации Стратегии
- г)** мер по обеспечению реализации наиболее значимых проектов в сфере сохранения и использования ОКН
- д)** использования иных механизмов государственной поддержки.



*При разработке **материалов по обоснованию Стратегии** рекомендуется учитывать положения документов стратегического планирования муниципальных образований (особенно исторических поселений), соседних субъектов РФ в части развития культурно-туристских кластеров.*



***Корректировку Стратегии** целесообразно осуществлять при изменении внешних и внутренних факторов, оказывающих существенное влияние на состояние ОКН и эффективность мер по их сохранению и использованию (например, изменение законодательства, возникновение новых рисков, существенное изменение экономической конъюнктуры).*



***В План мероприятий по реализации Стратегии** рекомендуется включать этапы ее реализации, комплекс конкретных мероприятий и перечень программ субъекта РФ, обеспечивающих достижение на каждом этапе целей, указанных в Стратегии.*

В указанный План рекомендуется включать мероприятия:

- ✓ законодательные (нормативно-правовые) по совершенствованию регулирования в сфере охраны и использования ОКН
- ✓ организационные (институциональные) по развитию системы управления
- ✓ экономические (экономические механизмы и инструменты поддержки)
- ✓ научно-исследовательские и проектно-исследовательские
- ✓ реставрационные, консервационные и приспособительные
- ✓ информационно-просветительские
- ✓ иные мероприятия.

Мероприятия **рекомендуется приоритизировать** с учетом вклада их реализации в достижение целевых показателей Стратегии и группировать в соответствии с этапами реализации и основными направлениями деятельности.

Реализация региональной Стратегии **осуществляется** уполномоченными органами исполнительной власти субъекта РФ во взаимодействии с органами местного самоуправления, экспертам, инвесторами и собственниками объектов культурного наследия.

Рекомендуется обеспечить:



ежегодный мониторинг реализации Стратегии



актуализацию перечня объектов и мер поддержки



учет лучших региональных и муниципальных практик



КАТАЛОГ

лучших практик приспособления культурного наследия



реальные проекты, реализованные командами инвесторов, регионов, муниципалитетов, профессиональным сообществом

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ СОТРУДНИЧЕСТВА ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ СУБЪЕКТА РФ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ И ОПОРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Эффективная реализация Стратегии требует скоординированного взаимодействия органов государственной власти субъекта РФ, органов местного самоуправления и опорной организации на основе следующих принципов:



Принцип единого целеполагания и координации



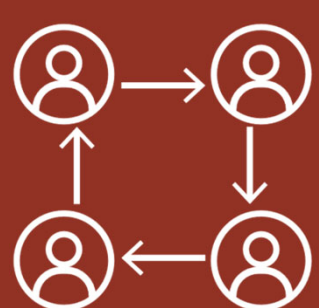
Принцип разграничения полномочий и ответственности



Принцип эффективного использования ресурсов



Принцип информационной открытости и прозрачности



Принцип непрерывного взаимодействия и обмена опытом



Приложения

СЕГМЕНТАЦИЯ СУБЪЕКТОВ РФ

по характеристикам, описывающим состояние сферы сохранения ОКН и уровень социально-экономического развития

Посредством кластерного анализа определено **5 сегментов**, построенных на различиях в социально-экономическом развитии регионов, особенностях состояния ОКН.

В основу сегментации положены следующие группы показателей:

- ✓ **Фонд ОКН и его состояние**
- ✓ **Деятельность по сохранению ОКН**
- ✓ **Организационная инфраструктура**
- ✓ **Контекстные показатели развития региона (использованы для выявления косвенных взаимосвязей и специфики кластеров).**



Подробная методика формирования кластеров и оценки отличительных характеристик представлена в разделе «Методология»



ПРОФИЛИ КЛАСТЕРОВ

Кластер 1:

«Муниципалитеты-точки развития» (9 регионов)

Данный кластер демонстрирует высокую эффективность управления на муниципальном уровне, о чем свидетельствует максимальная среди кластеров доля фактического освоения выделенных средств (96,4%², в частности 97,8% из муниципального бюджета) и значительная доля объектов муниципального значения (39,4%).

Регионы эффективно реализуют проекты при умеренном размере фонда ОКН. Об этом свидетельствует высокая доля объектов, охваченных работами по сохранению (15,8%).

Одновременно отмечается рост доли объектов в аварийном состоянии (5,1%, +2,0 п.п. за 2022-2024 гг.), требующий усиления мониторинга и контроля за состоянием фонда.

Одновременно регионы кластера демонстрируют сильные темпы роста в жилищном строительстве (+22,0% за 2022-2024 гг.).

¹ Нецелые числовые значения и оценки **Приложения 1** приведены с точностью до десятых

Ключевые показатели Кластера 1
«Муниципалитеты-точки развития»:

Среднее количество ОКН:	762 объекта
Доля восстанавливаемых объектов (2024):	15,8 % (120 объектов)
Доля объектов в неудовлетворительном состоянии (2024):	5,1 % (прирост 2022→2024: +2 п.п.)
Доля фактического освоения средств (2024):	96,4 % (прирост освоения 2022→2024: +0,5%)
Структура фонда:	- муниципальные 39,4 % - региональные 54,3 % - федеральные 6,3 %
Количество лицензированных организаций:	5,6 на 100 ОКН
Прирост объема жилищного строительства (2022→2024):	+ 22,0 %
Прирост численности размещенных лиц в КСР (2022→2024):	+ 37,2 %

Кластер 2:
«Зона повышенного внимания» (38 регионов)

Один из крупнейших по размеру реестра кластер (1 427 объектов), характеризующийся активным наращиванием бюджетного финансирования (прирост освоенных средств 2022→2024: +39,6%) и высоким уровнем освоения выделенных средств (94,6%). Ключевой вызов – высокая доля объектов в неудовлетворительном состоянии (15,9%), что указывает на необходимость ускорения темпов восстановления объектов.

Ключевые показатели Кластера 2
«Зона повышенного внимания»

Среднее количество ОКН:	1 427 объектов
Доля восстанавливаемых объектов (2024):	6,8 % (96 объектов)
Доля объектов в неудовлетворительном состоянии (2024):	15,9 %
Доля фактического освоения средств (2024):	94,6 %
Прирост освоенных средств (2022→2024):	+39,6 %
Структура фонда:	- муниципальные 1,1 % - региональные 88 % - федеральные 10,9 %
Количество лицензированных организаций:	5,9 на 100 ОКН

Кластер 3:

«Ресурсный потенциал» (2 региона)

Москва и Санкт-Петербург были выделены в отдельный сегмент, так как обладают отличным от других кластеров набором характеристик, несмотря на малую наполненность группы. Кластер характеризуется исключительно высокой концентрацией ОКН (6329 объектов), высокой долей объектов федерального значения (48,7%) и наиболее развитой подрядной инфраструктурой (54,5 лицензированных организаций на 100 ОКН). Однако ключевая проблема – недостаточная эффективность освоения выделенных средств (49,9%, самый низкий показатель среди всех кластеров), несмотря на значительный объем работ по сохранению (16,6% фонда). Сложившаяся ситуация может указывать на системные ограничения (институциональная сложность, проблемы с проектными решениями или процедурами реализации) в управлении крупными программами сохранения, требующими специальных мер по повышению управляемости и ускорению перехода от финансирования к проведению работ. Масштабы кластера отличают его по другим показателям: в сегменте сосредоточена подавляющая часть туристического потока (в среднем 16 млн поездок в 2024 г.), ночевок (38,9 млн) и доходов КСР (121,3 млрд руб.). При этом кластер демонстрирует спад в объеме жилищного строительства (-13,5% за 2022-2024 гг.) на фоне роста в других кластерах.

Ключевые показатели Кластера 3 «Ресурсный потенциал»

Среднее количество ОКН:	6 329 объектов
Доля восстанавливаемых объектов (2024):	16,6 % (1 049 объектов)
Доля объектов в неудовлетворительном состоянии (2024):	1,9 % (самая низкая)
Доля фактического освоения средств (2024):	49,9 % (самая низкая)
Прирост освоенных средств (2022→2024):	+ 0,3 %
Структура фонда:	- муниципальные 0 % - региональные 51,3 % - федеральные 48,7 %
Количество лицензированных организаций:	54,5 на 100 ОКН
Туристский поток (2024):	16,0 млн поездок
Число ночевок в КСР (2024):	38,9 млн
Доходы КСР (2024):	121,3 млрд руб.
Прирост объема жилищного строительства (2022→2024):	13,5 %

Кластер 4:

«Зона повышенного риска» (15 регионов)

При наиболее высоком темпе роста числа ОКН(+27,6 % за 2022-2024 гг.) кластер характеризуется негативной динамикой состояния фонда: высокая исходная доля объектов в неудовлетворительном состоянии (13,4%) сочетается с самым значительным ее приростом за период 2022-2024 гг. (+4,1 п.п.). При этом охват фонда работами по сохранению ОКН минимален в сравнении с другими сегментами (3,6%, 46 объектов), а уровень освоения средств остается умеренным (52,9%).

Данная ситуация создает высокий риск утраты объектов на среднесрочном горизонте и требует приоритетного вмешательства:

- ✓ увеличения темпов работ
- ✓ ускорения освоения средств
- ✓ наращивания исполнения бюджета.

Несмотря на проблемы в сфере ОКН, регионы кластера показывают наиболее высокие темпы роста в туристической сфере: прирост числа поездок (2022→2024) составил +41,0 %, численности размещенных лиц в КСР – +66,0 %, доходов КСР (2023→2024) – +39,0 %, что может стать дополнительным ресурсом для развития, если будет обеспечена сохранность объектов наследия.

Ключевые показатели Кластера 4

«Зона повышенного риска»

Среднее количество ОКН:	1 269 объектов
Доля восстанавливаемых объектов:	3,6 % (46 объектов, 2024 г.)
Доля объектов в неудовлетворительном состоянии:	13,4 % (прирост 2022→2024: +4,1 п.п.)
Доля фактического освоения средств:	52,9 % (2024)
Прирост освоенных средств :	+1,6 % (2022→2024)
Структура фонда:	- муниципальные 6,8 % - региональные 78,4 % - федеральные 14,8 %
Количество лицензированных организаций:	4,9 на 100 ОКН
Освоение федеральных средств:	41,9 %
Прирост туристского потока:	+ 41,0 % (2022→ 2024)
Прирост доходов КСР :	+ 39,0 % (2023 → 2024)

Кластер 5:

«Регионы, требующие специализированных мер поддержки» (21 регионов)

Субъекты в кластере демонстрируют значительный абсолютный прирост объемов финансирования работ по сохранению ОКН (+94,6% за 2022-2024 гг.) и наивысшее освоение выделенных средств (99,0%) при относительно небольшом базовом фонде (598 объектов).

Однако ключевые особенности определяют потребность в специализированной поддержке:

- ✓ высокая доля объектов в неудовлетворительном состоянии (16,7%)
- ✓ высокая зависимость от регионального финансирования (88,2% фонда) с низким освоением средств из федерального (47,6%) и иных внебюджетных источников (48,1%).

Основная задача состоит в укреплении положительной динамики освоения, диверсификации финансирования и обеспечении соответствия роста ресурсов качеству планирования и мониторинга для решения проблемы аварийного фонда.

Ключевые показатели Кластера 5

«Регионы, требующие специализированных мер поддержки»

Среднее количество ОКН:	598 объектов
Доля восстанавливаемых объектов:	5,5 % (33 объекта, 2024 г.)
Доля объектов в неудовлетворительном состоянии:	16,7 % (2024 г.)
Доля фактического освоения средств:	99,0 % (2024)
Прирост освоенных средств :	94,6 % (2022→2024)
Структура фонда:	- муниципальные 4,9 % - Региональные 88,2 % - федеральные 9,6 %
Количество лицензированных организаций:	5,7 на 100 ОКН
Освоение федеральных средств:	47,6 %
Освоение иных внебюджетных средств:	48,1 %

Перечень показателей и их значений, использованных для выделения кластеров

Группа показателей	Показатель, ед. измерения	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4	Кластер 5
I. Фонд ОКН и его состояние	Среднее количество ОКН, шт.	762	1 427	6 329	1 269	598
	Структура фонда по уровням значения, %					
	– муниципальная	39,4	1,1	0	6,8	4,9
	– региональная	39,4	88,0	51,3	78,4	88,2
	– федеральная	6,3	10,9	48,7	14,8	9,6
	Доля объектов в неудовлетворительном состоянии (2024), %	5,1	15,9	1,9	13,4	16,7
	Динамика доли объектов в неудовлетворительном состоянии (прирост за 2022-2024 гг.), п.п.	+2,0	–	–	+4,1	–
	Темп роста числа ОКН (прирост за 2022-2024 гг.), %	–	–	–	+27,6	–
II. Деятельность по сохранению ОКН	Доля восстанавливаемых объектов (охваченных работами) (2024), %	15,8	6,8	16,6	3,65	5,5
	Доля фактического освоения выделенных средств (2024), %	96,4	94,6	49,9	52,9	99,0
	Динамика освоения средств (прирост за 2022-2024 гг.), %	+0,5	–	+0,3	+1,57	–
	Прирост освоенных средств (2022→2024), %	–	+39,6	–	–	+94,6
	Освоение средств федерального бюджета (2024), %	–	–	–	41,9	47,6
	Освоение иных внебюджетных средств (2024), %	–	–	–	–	48,1
III. Организационная инфраструктура	Количество лицензированных организаций (на 100 ОКН), шт.	5,6	5,9	54,5	4,9	5,7
IV. Контекстные показатели развития региона	Прирост объема жилищного строительства (2022→2024), %	+22,0	–	-13,5	–	–
	Прирост численности размещенных лиц в КСР (2022→2024), %	+37,2	–	–	+66,0	–
	Туристский поток (абсолютное значение, 2024), млн поездок	–	–	16	–	–
	Прирост туристского потока (2022→2024), %	–	–	–	+41	–
	Число ночевок в КСР (2024), млн	–	–	38,9	–	–
	Доходы КСР (2024), млрд руб.	–	–	121,3	–	–
	Прирост доходов КСР (2023→2024), %	–	–	–	+39,0	–

МЕТОДОЛОГИЯ

Для проведения кластерного анализа текущего состояния сектора ОКН в регионах РФ и выделения однородных групп (сегментов) был сформирован комплексный набор показателей.

Источниками первичных данных послужили официальные статистические наблюдения Федеральной службы государственной статистики (Росстата) и Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС), обеспечивающие репрезентативность информации.

Показатели охватывают ключевые аспекты управления, состояния, финансирования и контекстного развития сферы ОКН за период 2022-2024 годов, с акцентом на данные 2024 года и их динамику.

ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:

I. Фонд ОКН и его состояние

1. Общее количество объектов культурного наследия, включенных в реестр региона
2. Количество и доля ОКН по уровням значимости: федерального, регионального, муниципального значения
3. Количество и доля объектов культурного наследия, находящихся в неудовлетворительном (включая аварийное) состоянии
4. Динамика изменения количества ОКН и доли объектов в неудовлетворительном состоянии

II. Деятельность по сохранению ОКН

1. Количество и доля объектов культурного наследия, по которым в отчетном году проводились работы по сохранению
2. Объем средств, ассигнованных на проведение работ по сохранению ОКН, с разбивкой по источникам финансирования: федеральный бюджет, бюджет субъекта РФ, муниципальный бюджет, иные (внебюджетные) источники
3. Объем средств, фактически освоенных на проведение работ по сохранению ОКН, с разбивкой по источникам финансирования
4. Доля фактически освоенных средств от ассигнованных по каждому источнику и в целом
5. Динамика изменения объемов освоенных средств

III. Инфраструктура исполнения

1. Количество организаций, имеющих лицензию на осуществление деятельности по сохранению ОКН

IV. Контекстные показатели развития региона

(использованы для выявления косвенных взаимосвязей и специфики кластеров)

1. Туризм:

- 1.1. Оценка туристского потока (число поездок)
- 1.2. Численность размещенных лиц в коллективных средствах размещения (КСР)
- 1.3. Число ночевок в КСР
- 1.4. Доходы КСР от предоставляемых услуг
- 1.5. Динамика изменения показателей туризма

2. Строительство и инфраструктура:

- 2.1. Объем жилищного строительства (введенная площадь)
- 2.2. Динамика объема жилищного строительства
- 2.3. Доля автодорог общего пользования регионального/межмуниципального и местного значения, отвечающих нормативным требованиям
- 2.4. Плотность автодорог общего пользования с твердым покрытием

3. Урбанизация и качество среды:

- 3.1. Доля городского населения
- 3.2. Индекс качества городской среды Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ
- 3.3. Динамика изменения доли городского населения и индекса качества городской среды

Данные показатели использовались, чтобы обеспечить многомерный анализ, позволяющий выделить регионы со схожими характеристиками состояния фонда ОКН, эффективности управления его сохранением, финансовыми потоками и потенциалом развития в контексте социально-экономических и инфраструктурных условий.

Анализ динамических показателей позволил учесть не только текущее состояние, но и тенденции изменений. Для выделения однородных групп регионов по состоянию сектора ОКН был реализован следующий алгоритм.

На этапе предобработки данных исходные показатели стандартизированы методом **StandardScaler** для приведения к единому масштабу со средним значением 0 и стандартным отклонением 1.

Данная процедура устраняет влияние различий в единицах измерения и диапазонах значений на результаты кластеризации, используя формулу:

$$Z = \frac{x-u}{s},$$

где ***x*** представляет исходное значение, ***u*** – среднее значение признака, а ***s*** – его стандартное отклонение.

В качестве основного алгоритма кластеризации выбран метод **K-means** как наиболее релевантный для работы с количественными показателями и формирования компактных, интерпретируемых групп.

Количество кластеров установлено равным 5 на основании анализа предметной области и требований интерпретируемости результатов.

Алгоритм инициализирован со следующими параметрами:

- Количество кластеров (n_clusters) – 5
- Инициализация генератора (random_state) – 42 (обеспечивает воспроизводимость результатов)
- Количество инициализаций (n_init) – 10 (количество запусков с различными начальными центрами для минимизации риска локальных минимумов)

Для визуализации результатов кластеризации в двумерном пространстве применены методы снижения размерности. Линейный метод PCA (Principal Component Analysis) использован для выделения главных компонент, максимизирующих сохранение дисперсии данных (n_components = 2) (рис. 1).

Дополнительно применен нелинейный метод t-SNE (t-Distributed Stochastic Neighbor Embedding) для эффективного отображения локальных структур (n_components = 2, perplexity = 15) (рис. 2).

На полученных 2D-проекциях регионы окрашены в соответствии с присвоенной кластерной меткой

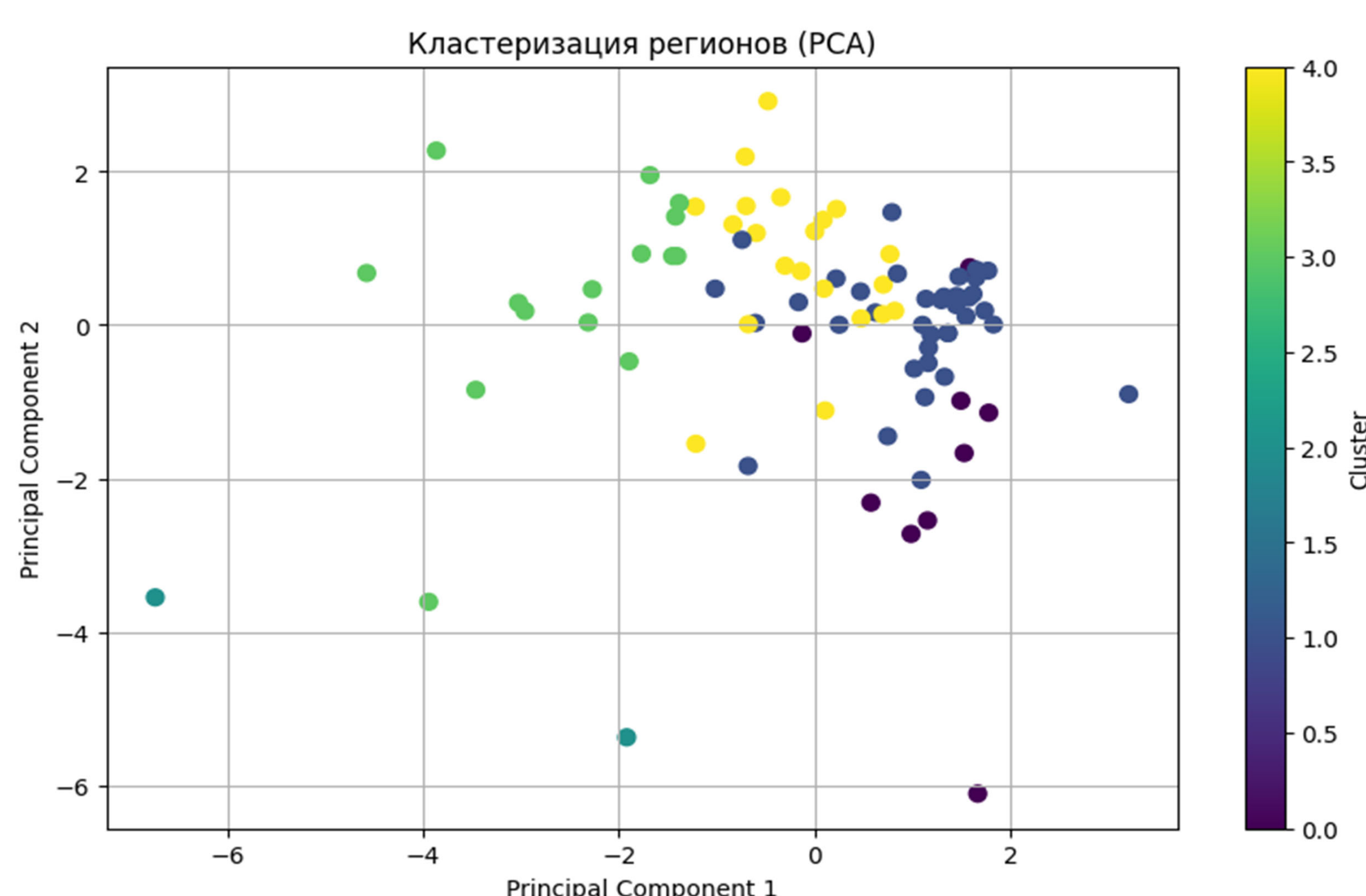


Рисунок 1.
Визуализация кластеров (PCA)

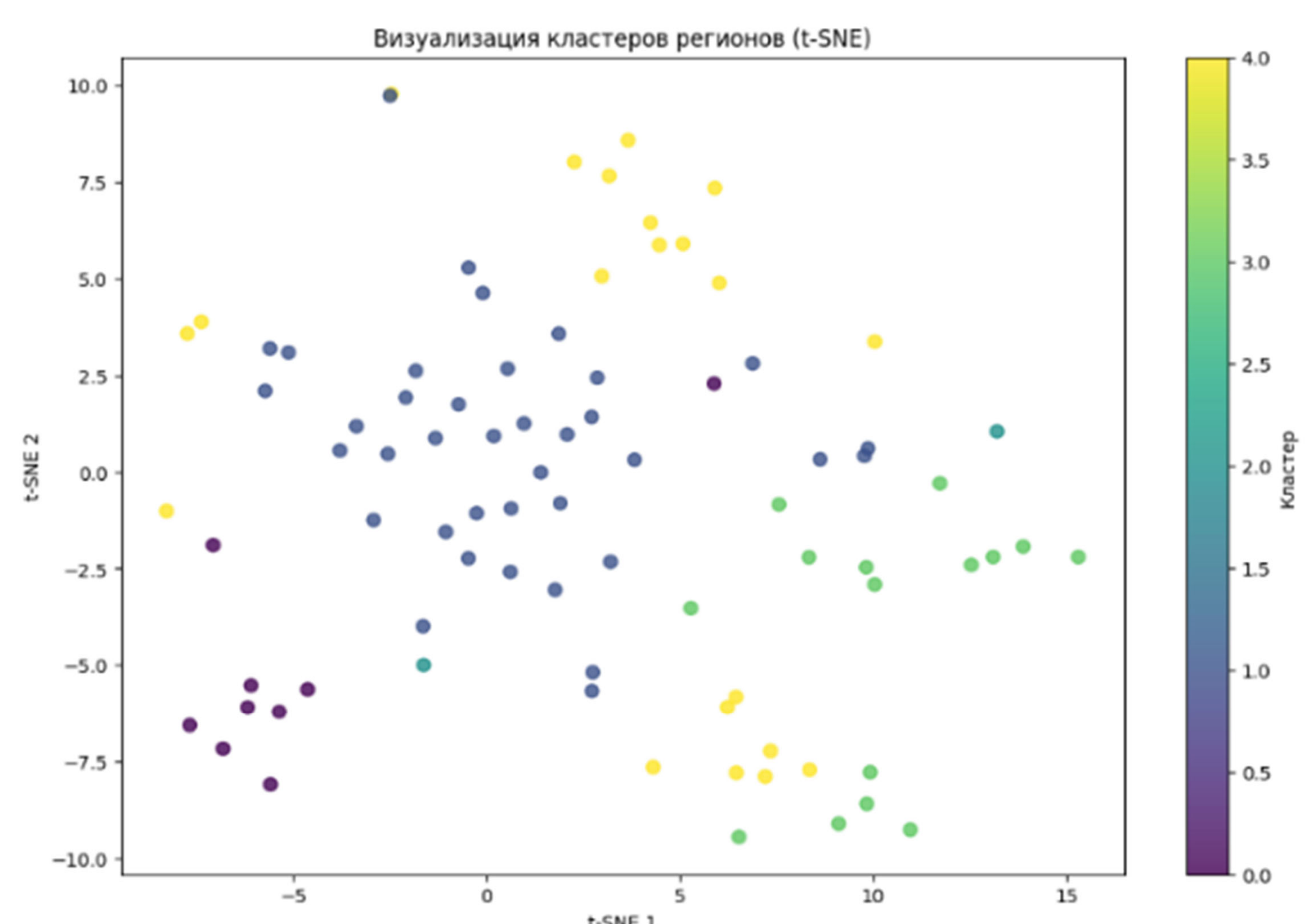


Рисунок 2.
Визуализация кластеров (t-SNE)

Статистическая валидация различий между кластерами выполнена посредством однофакторного дисперсионного анализа (ANOVA) (рис. 3).

Для каждого показателя рассчитаны:

- F-статистика, отражающая отношение межгрупповой дисперсии к внутригрупповой (более высокие значения свидетельствуют о значимых различиях)
- p-значение, представляющее вероятность наблюдать такие или более выраженные различия между группами при условии отсутствия истинных различий

Уровни статистической значимости интерпретированы и обозначены следующим образом:

- – p <0,001 (высоко значимо)
- – p <0,01 (значимо)
- – p <0,05 (слабо значимо)



Рисунок 3. Результаты дисперсионного анализа (ANOVA)

При интерпретации результатов кластеризации показатели с высоким уровнем статистической значимости (p <0,05) рассматривались как ключевые дифференцирующие характеристики, формирующие основу для выделения уникальных профилей кластеров. Вместе с тем, отсутствие статистической значимости (p ≥0,05) не исключает содержательной релевантности показателя для описания кластерного профиля. Такие показатели могут отражать комплементарные характеристики, формирующие комплексный контекст состояния ОКН в кластере.

Анализ профилей кластеров включал расчет средних значений всех показателей внутри каждого кластера и их визуализацию. Построена тепловая карта нормализованных средних значений по кластерам (рис. 4).

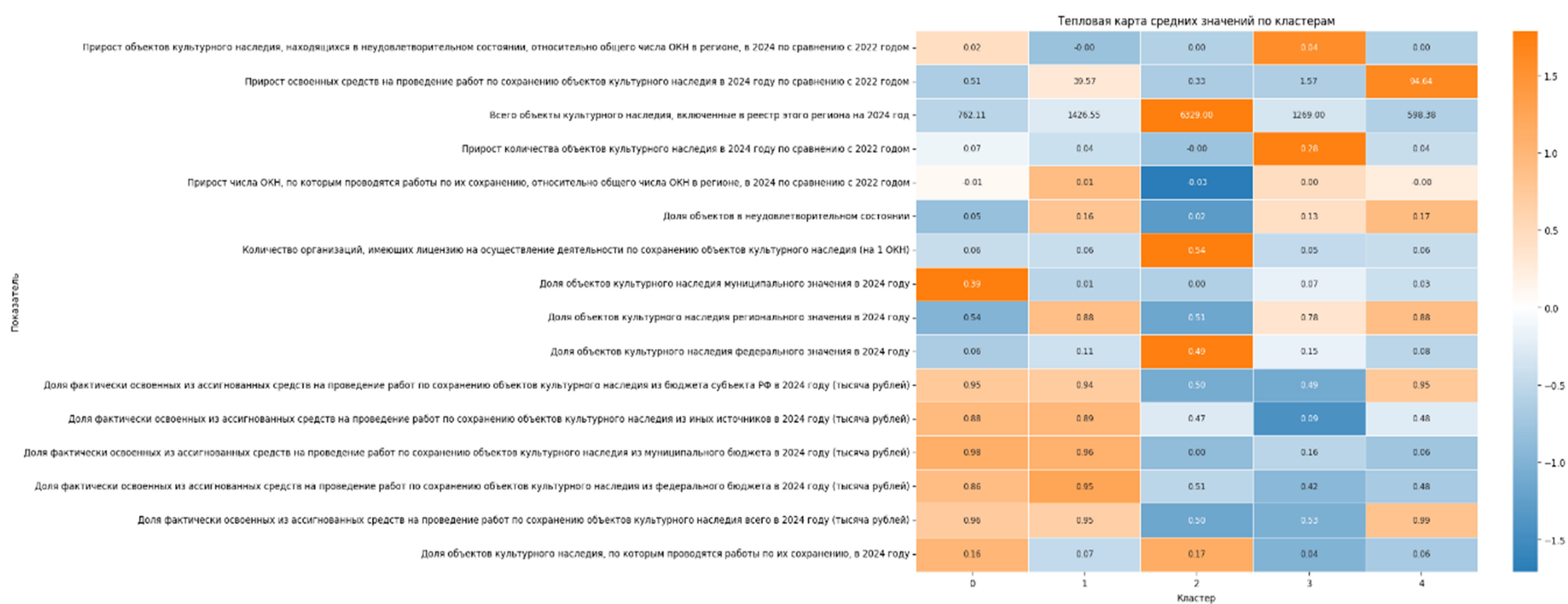


Рисунок 4. Тепловая карта средних значений по кластерам

Нормализация выполнена по строкам-показателям как $\frac{x - \text{mean}(x)}{\text{std}(x)}$, аннотиро-ванная исходными средними значениями. Это позволило наглядно сравнить относительные уровни показателей между кластерами.

Интерпретация кластеров и присвоение смысловых наименований выполнены на основе комплексного анализа средних значений, результатов ANOVA, тепловой карты и профильных графиков. Каждой выделенной группе регионов присвоено уникальное название, отражающее ключевые характеристики и вызовы в сфере сохранения ОКН.



СЕГМЕНТАЦИЯ ФОНДА ОКН СУБЪЕКТОВ РФ

по основным характеристикам, относящимся к ОКН , потенциально
пригодных к введению в экономический оборот

На основе предоставленных пилотными субъектами РФ данных о перспективных к введению в экономический оборот ОКН выделено 3 кластера. Основные различия между кластерами связаны с формой собственности, техническим состоянием, наличием коммуникаций, масштабом и стоимостью объектов.

Кластер 1:

«Высокий индекс инвестиционных возможностей»

Кластер 1 – самый малочисленный и включает объекты федерального значения, которые находятся в частной собственности. Здания и сооружения, представленные в кластере, имеют самый большой возраст (медианный год постройки – 1847 г.) и являются крупнейшими по площади земельного участка (17,3 тыс. м²) ² и площади объекта (1 тыс. м²). Техническое состояние оценивается как ограниченно работоспособное, несмотря на удовлетворительное общее состояние.

Объекты обладают наивысшим «индексом инвестиционных возможностей» (84,8) среди всех кластеров. Они расположены в непосредственной близости от регионального центра (0,3 км) и железнодорожного вокзала (4,4 км).

Характерные категории предметов охраны:

- **Градостроительные характеристики:** композиционная значимость (роль), габариты и силуэт, секторы видовых раскрытий, объемно-пространственная композиция;
- **Территория ансамбля:** характер поверхности, планировочные характеристики (тип планировки, планировочные оси, трассировка путей, конфигурация открытых пространств, межевые границы, историческое зонирование, въезды, ограждения), объемно-пространственные характеристики.

² Нецелые числовые значения и оценки Приложения 2 приведены с точностью до десятых

Кластер 2

«Средний индекс инвестиционных возможностей»

Второй кластер включает большинство ОКН в пилотных регионах. Объекты находятся в частной собственности и имеют статус регионального значения. Медианный год постройки – 1900 г. Их состояние характеризуется как удовлетворительное, техническое состояние – работоспособное. «Индекс инвестиционных возможностей» является средним (68,1).

Объекты имеют средние показатели по площади участка (1,1 тыс. м²) и объекта (428,0 м²), а также по кадастровой стоимости (315,8 тыс. руб. и 748,9 тыс. руб. соответственно). Они оснащены базовыми инженерными системами (водопровод, электроснабжение), но не доступны для МГН. Расположение объектов – также в среднем диапазоне удаленности от инфраструктуры (аэропорт – 79 км, ЖД – 38 км, региональный центр – 74 км).

Характерные категории предметов охраны:

- Объемно-пространственная композиция
- Крыши (главы, завершения), композиция и архитектурно-художественное оформление фасадов, виды отделки фасадной поверхности, заполнения дверных и оконных проемов
- Пространственно-планировочная структура интерьеров, конструктивные элементы

Кластер 3

«Низкий индекс инвестиционных возможностей»

Объекты второго кластера находятся в муниципальной собственности и имеют категорию регионального значения. Их медианный год постройки – 1895 г. Несмотря на работоспособное техническое и удовлетворительное общее состояние, а также наличие доступности для маломобильных групп населения (далее – МГН), объекты этого кластера обладают низким «индексом инвестиционных возможностей» (42,6).

Объекты имеют наименьшую площадь (401,2 м²) среди всех кластеров, но при этом высокую кадастровую стоимость объекта и участка (2,4 млн руб. и 3,06 млн руб. соответственно). Они наиболее удалены от ключевой инфраструктуры: аэропорта (128 км), ЖД вокзала (112 км), регионального центра (110 км). Кроме того, отсутствуют инженерные системы (водопровод, электроснабжение, газоснабжение).

Характерные категории предметов охраны:

- объемно-пространственная композиция
- крыши (главы, завершения), виды отделки фасадной поверхности, заполнения дверных и оконных проемов, отдельные элементы фасадов
- пространственно-планировочная структура интерьеров, конструктивные элементы, внутренние лестницы
- полы, декоративное оформление стен, декоративное оформление потолков, сводов, куполов, дверные и оконные заполнения
- инженерно-техническое оборудование
- ценность функционального назначения

Основные показатели по кластерам (рис. 1)

Показатель	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Год строительства	1847	1895	1900
Категория ОКН	Федерального значения	Регионального значения	Регионального значения
Форма собственности	Частная	Муниципальная	Частная
Состояние ОКН	Удовлетворительное	Удовлетворительное	Удовлетворительное
Установленные защитные зоны ОКН	Нет	Да	Да
Техническое состояние	Ограниченно работоспособное состояние	Работоспособное	Работоспособное
Инженерные системы	Электроснабжение	Отсутствуют	Водопровод, электроснабжение
Доступность для МГН	Нет	Да	Нет
Площадь участка, м²	17 339,5	1 976,0	1 107,0
Кадастровая стоимость участка, руб.	–	3 057 145	315 759
Площадь объекта, м²	1 069,1	401,2	428,1
Кадастровая стоимость объекта, руб.	–	2 444 248	748 963
Удаленность от аэропорта, км	26,4	127,7	78,7
Удаленность от ЖД, км	4,4	112,5	37,8
Удаленность от центра, км	0,3	109,8	74,4
Индекс инвестиционных возможностей, балл	84,8	42,6	68,1

Распределение всех категориальных признаков по кластерам (%)

Категория ОКН: Выявленный –	0.0%	0.0%	7.0%
Категория ОКН: Местного (муниципального) значения –	11.1%	0.0%	2.7%
Категория ОКН: Регионального значения –	11.1%	93.9%	87.2%
Категория ОКН: Федерального значения –	77.8%	6.1%	3.1%
Вид ОКН: unknown –	0.0%	0.0%	0.1%
Вид ОКН: Ансамбль –	33.3%	10.2%	6.9%
Вид ОКН: Памятник –	66.7%	89.8%	93.0%
Форма собственности: unknown –	55.6%	6.1%	14.0%
Форма собственности: Муниципальная собственность –	11.1%	38.8%	34.0%
Форма собственности: Региональная собственность –	0.0%	0.0%	2.5%
Форма собственности: Смешанная –	0.0%	0.0%	2.0%
Форма собственности: Федеральная собственность –	0.0%	32.7%	10.5%
Форма собственности: Частная собственность –	33.3%	22.4%	37.0%
Наличие утвержденного предмета охраны: unknown –	0.0%	0.0%	7.3%
Наличие утвержденного предмета охраны: Да –	100.0%	100.0%	87.0%
Наличие утвержденного предмета охраны: Нет –	0.0%	0.0%	5.7%
Наличие утвержденных границ территории ОКН: unknown –	77.8%	0.0%	15.2%
Наличие утвержденных границ территории ОКН: Да –	22.2%	100.0%	83.9%
Наличие утвержденных границ территории ОКН: Нет –	0.0%	0.0%	0.8%
Состояние объекта: unknown –	33.3%	2.0%	7.5%
Состояние объекта: Неудовлетворительное –	22.2%	38.8%	37.6%
Состояние объекта: Удовлетворительное –	44.4%	59.2%	54.9%
Установленные зоны охраны ОКН (защитные зоны ОКН): unknown –	88.9%	55.1%	61.2%
Установленные зоны охраны ОКН (защитные зоны ОКН): Да –	0.0%	44.9%	32.8%
Установленные зоны охраны ОКН (защитные зоны ОКН): Нет –	11.1%	0.0%	5.9%
Утвержденные охранные обязательства и оформленные акты технического состояния: unknown –	88.9%	65.3%	55.9%
Утвержденные охранные обязательства и оформленные акты технического состояния: Да –	11.1%	30.6%	40.4%
Утвержденные охранные обязательства и оформленные акты технического состояния: Нет –	0.0%	4.1%	3.7%
Наличие судебных споров или претензий третьих лиц на объект: unknown –	88.9%	65.3%	58.9%
Наличие судебных споров или претензий третьих лиц на объект: Да –	0.0%	0.0%	2.9%
Наличие судебных споров или претензий третьих лиц на объект: Нет –	11.1%	34.7%	38.3%
Техническое состояние ОКН: unknown –	88.9%	55.1%	59.1%
Техническое состояние ОКН: Аварийное состояние –	0.0%	10.2%	11.3%
Техническое состояние ОКН: Исправное состояние –	0.0%	2.0%	3.4%
Техническое состояние ОКН: Недопустимое состояние –	0.0%	10.2%	3.3%
Техническое состояние ОКН: Ограниченно работоспособное состояние –	11.1%	10.2%	6.2%
Техническое состояние ОКН: Работоспособное состояние –	0.0%	12.2%	16.6%
Информация о наличии инженерных систем (Газоснабжение): unknown –	88.9%	46.9%	58.6%
Информация о наличии инженерных систем (Газоснабжение): Да –	0.0%	8.2%	10.1%
Информация о наличии инженерных систем (Газоснабжение): Нет –	11.1%	44.9%	31.3%
Информация о наличии инженерных систем (Водопровод и водоотведение): unknown –	88.9%	42.9%	56.0%
Информация о наличии инженерных систем (Водопровод и водоотведение): Да –	0.0%	16.3%	26.9%
Информация о наличии инженерных систем (Водопровод и водоотведение): Нет –	11.1%	40.8%	17.1%
Информация о наличии инженерных систем (Электроснабжение): unknown –	88.9%	42.9%	55.2%
Информация о наличии инженерных систем (Электроснабжение): Да –	11.1%	20.4%	32.2%
Информация о наличии инженерных систем (Электроснабжение): Нет –	0.0%	36.7%	12.6%
Соблюдение требований доступности для маломобильных групп населения: unknown –	88.9%	57.1%	65.5%
Соблюдение требований доступности для маломобильных групп населения: Да –	0.0%	26.5%	7.7%
Соблюдение требований доступности для маломобильных групп населения: Нет –	11.1%	16.3%	26.8%
ООПТ: Да –	0.0%	0.0%	0.1%
ООПТ: Нет –	100.0%	100.0%	99.9%

Рисунок 1. Распределение категориальных признаков по кластерам, %

МАТРИЦА ТИПОВЫХ СТРАТЕГИЙ
вовлечения ОКН в экономический оборот

Матрица показывает, каким образом контекст региона (левый столбец матрицы, P1-P5) влияет на работу с конкретными объектами (верхняя строка матрицы, O1-O3). В результате проведения процедуры самодиагностики и сопоставления ее результатов формируется интегральный профиль региона, представляющий собой пересечение определенных регионального и объектного кластеров.

Данный профиль содержит сформированную комбинированную основу, которая задает ключевые параметры для разработки Стратегии и определяет базовый набор рекомендуемых инструментов.

Региональный кластер \ Кластер фонда ОКН	O1: Привлечение стратегического инвестора	O2: Упрощение доступа частных владельцев к мерам поддержки	O3: Снижение барьеров и популяризация
P1: Трансформация подходов к масштабированию успешных муниципальных решений	Стратегия: создание точек роста, использование муниципальной эффективности для реализации сложных флагманских проектов с привлечением внебюджетных средств Инструменты: исторические кластеры, региональный фонд (софинансирование), преференции для крупных инвесторов	Стратегия: ускорение оборота, легализация и поддержка активности частных собственников Инструменты: субсидии затрат, «одно окно» для инвесторов, ДПО для частных подрядчиков	Стратегия: стандартизация и передача практик, передача муниципалитетам типовых решений для удаленных объектов Инструменты: пакетное лотирование, синхронизация с программами развития инфраструктуры, льготная аренда
P2: Трансформация подходов к работе с аварийным фондом	Стратегия: показательные проекты в приоритетных зонах, оперативный вывод несколько крупных объектов из аварийного состояния для демонстрации эффекта Инструменты: инвестиционные преференции, сопровождение через «одно окно», предоставление пула подрядчиков для проведения сложных работ	Стратегия: массовая мобилизация частного капитала, снятие административных барьеров для основного фонда Инструменты: льготное кредитование МСП, стандартные инвестиционные паспорта, механизмы ГЧП	Стратегия: пакетное решение проблем, агрегирование удаленных объектов в программу с комплексным подходом к решению инфраструктурах и реставрационных вызовов Инструменты: корректировка кадастровой стоимости, типовые проекты, пакетные инвестиционные предложения

Р3: Преодоление институциональной сложности через смену управленческой модели	Стратегия: управление сложными объектами, создание специализированных операторов для реализации мега-проектов с федеральными объектами Инструменты: Проектные офисы/управляющие компании, федерально-региональные соглашения, эндаумент-фонды	Стратегия: цифровизация и ускорение процедур, создание простого и быстрого цифрового пути для собственника Инструменты: Сервис цифрового «одного окна» для инвестора, реестр с автоматическим подбором мер поддержки	Стратегия: включение в программу развития агломерации, рассмотрение удаленных объектов как части экскурсионных маршрутов Инструменты: создание туристических кластеров, льготная аренда с рекомендацией создания гостевой инфраструктуры
Р4: Приоритетность противоаварийных мероприятий как базовый механизм сохранения наследия	Стратегия: спасение для использования туристический потенциал, первоочередное направление средств на консервацию и восстановление ключевых объектов, привязав финансирование к будущим доходам от туризма Инструменты: целевой фонд, льготная аренда, инвесторам в туризм	Стратегия: стимулирование через субсидии, мотивирование собственников к срочным работам с максимально высокой компенсацией затрат Инструменты: субсидирование до 70% затрат, упрощенный порядок согласования консервационных работ	Стратегия: противоаварийный консервационный пакет, где приоритетом является физическое сохранение группы объектов через проведение минимальных консервационных работ Инструменты: пакетное лотирование на консервацию, типовые проекты противоаварийных работ
Р5: Закрепление успеха через трансформацию подходов к проектированию и управлению	Стратегия: привлечение федерального софинансирования, использование высокого регионального освоения как основания для получения федеральных грантов на знаковые объекты Инструменты: заявки на федеральные конкурсы, эндаумент-фонд с участием бюджета	Стратегия: повышение качества частных проектов, приложение усилий увеличение прямой зависимости между объемом финансирования и качеством проектных решений Инструменты: субсидирование на разработку проектно-сметной документации, обязательное ДПО для получателей поддержки, реестр проверенных подрядных организаций	Стратегия: использование региональных дорожных/инфраструктурных фондов для подведения коммуникаций к объектам Инструменты: межведомственные программы, инвестиционные соглашения с инфраструктурными обязательствами региона

Матрица формируется на основе конструктора, который позволяет создать основу для формирования региональной стратегии по работе с ОКН на основе двух сегментаций:

- ✓ Сегментация субъектов РФ (**Приложение № 1**)
- ✓ Сегментация фонда ОКН субъектов РФ (**Приложение № 2**)

ДИАГНОСТИКА

Сегментация субъектов РФ

Согласно Приложению № 1

Кластер	Название кластера	Ключевые характеристики кластера	Предполагаемый фокус региональной стратегии
Кластер 1 (P1)	Муниципалитеты - точки развития	Высокое освоение выделенных средств, рост аварийности ОКН, большое количество ОКН муниципального значения	Трансформация подходов к масштабированию успешных муниципальных решений: формирование системы обмена опытом и механизмов адаптации лучших практик как основы для устойчивого удержания темпов восстановления и предотвращения роста аварийного фонда
Кластер 2 (P2)	Зона повышенного внимания	Большой размер фонда, высокая аварийность, наращивание бюджетного финансирования	Трансформация подходов к работе с аварийным фондом: формирование системы ускоренного восстановления через снижение административных барьеров и стимулирование частной инициативы
Кластер 3 (P3)	Ресурсный потенциал	Уникально крупный фонд, высокая доля объектов федерального значения, низкое освоение средств, развитая подрядная среда	Преодоление институциональной сложности через смену управленческой модели: переход от пообъектного управления к программно-целевому подходу, обеспечивающему ускорение административных процедур и кратное повышение скорости освоения бюджетных и внебюджетных средств
Кластер 4 (P4)	Зона повышенного риска	Максимальный прирост аварийности, минимальный охват работами по сохранению, высокие темпы роста в туристической сфере	Приоритетность противоаварийных мероприятий как базовый механизм сохранения наследия: создание устойчивой системы финансирования оперативных работ и вовлечение туристического потенциала в механизмы экстренного спасения объектов, находящихся под угрозой утраты
Кластер 5 (P5)	Регионы, требующие специализированные меры поддержки	Высокое освоение выделенных средств, прирост объемов финансирования работ по сохранению ОКН, высокая аварийность и зависимость от регионального бюджета	Закрепление успеха через трансформацию подходов к проектированию и управлению: создание условий для системного привлечения федеральных и внебюджетных источников на основе повышения качества проектирования и внедрения современных стандартов управления программам

ДИАГНОСТИКА

Тенденции в фонде ОКН согласно сегментации фонда ОКН субъектов РФ

Согласно Приложению № 2

Кластер	Название кластера	Ключевые характеристики кластера	Предполагаемый фокус региональной стратегии
Кластер 1 (О1)	Высокий индекс инвестиционных возможностей	Частная собственность, крупнейшие по площади земельного участка, относительно самый высокий индекс инвестиционных возможностей, центральная локация	Привлечение стратегического инвестора: создание комплексных проектов с высокой культурной и градостроительной ценностью, требующих индивидуальных решений и государственного сопровождения
Кластер 2 (О2)	Средний индекс инвестиционных возможностей	Частная собственность, средние по размеру и относительному индексу инвестиционных возможностей, наличие базовых коммуникаций	Упрощение доступа частных инвесторов к мерам поддержки: упрощение процедур, создание пакетных мер поддержки для собственников, создание типовых проектов приспособления
Кластер 3 (О3)	Низкий индекс инвестиционных возможностей	Муниципальная собственность, удаленная локация, отсутствие коммуникаций, относительно низкий индекс инвестиционных возможностей	Снижение барьеров и популяризация: решение инфраструктурных проблем, корректировка кадастровой стоимости, разработка и предложение типовых решений использования

Перечень базовых инструментов поддержки

Блок инструментов	Конкретные меры (модули)	Для каких целей применяется
1. Финансовые механизмы	- Региональный/муниципальный фонд сохранения ОКН - Целевой фонд - Эндаумент-фонд (долгосрочный капитал) - Субсидирование затрат собственника (20-70%) - Льготное кредитование (для МСП)	Создание стабильного финансирования, софинансирование, привлечение внебюджетных средств, снижение нагрузки на инвестора
2. Инвестиционные и правовые режимы	- Льготная аренда с обязательством реставрации - Инвестиционные преференции - Специальные инвестиционные контракты (СПИК, МИП) - Типовые инвестиционные паспорта ОКН	Стимулирование частных инвестиций, снижение рисков инвестора, ускорение принятия решений
3. Организационные и инфраструктурные	- Система «одного окна» (реальное сопровождение) - Создание пула аккредитованных подрядчиков - Проектный офис/Управляющая компания для объекта и его территории - Синхронизация с инфраструктурными программами	Снижение транзакционных издержек, повышение качества работ, управление сложными проектами, решение внешних обременений

4. Информационные и кадровые	• Единый актуальный реестр ОКН с сегментацией • Система ДПО (для чиновников, собственников, подрядчиков) • База типовых проектов приспособления • Маркетинг и продвижение объектов (форумы, порталы)	Повышение прозрачности, ликвидация кадрового дефицита, ускорение подготовки проектов, поиск инвесторов
5. Процедурные	• Пакетное лотирование объектов • Упрощенный порядок согласования для типовых решений • Предварительное (опережающее) проектирование за счет региона	Снижение стоимости работ, сокращение сроков, распределение рисков

