

# PLAN Z – ЛАБОРАТОРІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ. МАЛІ МІСТА УКРАЇНИ

PLANZ – LABORATORY  
OF TRANSFORMATION.  
SMALL CITIES  
OF UKRAINE



**PLAN Z – ЛАБОРАТОРІЯ  
ТРАНСФОРМАЦІЇ.  
МАЛІ МІСТА УКРАЇНИ**

**PLANZ – LABORATORY  
OF TRANSFORMATION.  
SMALL CITIES  
OF UKRAINE**

**КИЇВ  
KYIV 2016**

**IP ICP**  
Institute of Cultural Policy

**GOETHE  
INSTITUT**

## PLAN Z – ЛАБОРАТОРІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ. МАЛІ МІСТА УКРАЇНИ

### ЗМІСТ

|                                   |  |           |
|-----------------------------------|--|-----------|
| <b>І. ФРЕНКЕЛЬ:</b>               | <b>PLAN Z,</b><br>АБО ШАНС НА ВІДРОДЖЕННЯ<br>МАЛИХ МІСТ  | <b>12</b> |
| <b>П. ФЬОЛЬ:</b>                  | <b>ТРАНСФОРМАЦІЙНІ<br/>ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ<br/>В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ<br/>ТА У МАЛИХ МІСТАХ –</b><br>ВІД МІСЦЕВИХ ГЕРОЇВ, МЕРЕЖ,<br>ПРОСТОРІВ І НОВИХ ФОРМ<br>КУЛЬТУРНОГО ПОСТУПУ В ТЮРІНГІЇ | <b>26</b> |
| <b>К. ГОНЧАРОВА</b>               | <b>ПРО ПРОБЛЕМИ МАЛИХ МІСТ</b>   | <b>42</b> |
| <b>І. ФРЕНКЕЛЬ</b>                | <b>PLAN Z – ФЕНОМЕНИ<br/>МАЛОГО МІСТА</b>  | <b>48</b> |
| <b>К. СЕМЕСЬ</b>                  | <b>АГЕНТИ НА ШЛЯХУ ДО ЗМІН</b><br>АБО З ЧОГО НАСПРАВДІ<br>ПОЧИНАЮТЬСЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ  | <b>60</b> |
| <b>М. ПРОДАНОВА<br/>П. КОЛЕВА</b> | <b>МІСТО ЯК ДІАЛОГ</b><br>КУЛЬТУРНИЙ РОЗВИТОК<br>В М. ГАБРОВО (БОЛГАРІЯ).<br>ВІД МАЛЕНЬКОГО МІСТА<br>ДО ЦЕНТРУ КУЛЬТУРНОЇ<br>ТРАНСФОРМАЦІЇ   | <b>68</b> |

# ENG

## PLAN Z – LABORATORY OF TRANSFORMATION. SMALL CITIES OF UKRAINE

### TABLE OF CONTENTS

|                            |   |     |
|----------------------------|---|-----|
| I. FRENKEL                 | <b>PLAN Z</b><br>OR SMALL TOWNS'<br>CHANCE FOR REVIVAL  | 86  |
| P. S. FÖHL                 | <b>TRANSFORMATIONAL<br/>PROCESSES OF CULTURAL<br/>DEVELOPMENT IN RURAL<br/>REGIONS AND SMALL TOWNS.</b><br>FROM LOCAL HEROES, NETWORKS,<br>SPACES, AND NEW NORMS<br>OF CULTURAL DEVELOPMENT<br>IN THURINGIA | 100 |
| K. HONCHAROVA              | <b>ABOUT THE PROBLEMS<br/>OF SMALL TOWNS</b>  | 116 |
| I. FRENKEL                 | <b>PLAN Z – THE PHENOMENON<br/>OF SMALL CITY</b>  | 122 |
| K. SEMES                   | <b>AGENTS ON THE WAY TO A CHANGE</b><br>OR WHAT TRANSFORMATIONS<br>BEGIN WITH   | 134 |
| M. PRODANOVA,<br>P. KOLEVA | <b>THE CITY AS DIALOGUE</b><br>CULTURE AND LOCAL DEVELOPMENT<br>IN GABROVO (BULGARIA) –<br>FROM A SHRINKING CITY TO A CITY<br>OF CULTURAL TRANSFORMATION  | 142 |

**PLAN Z – ЛАБОРАТОРІЯ  
ТРАНСФОРМАЦІЇ.  
МАЛІ МІСТА УКРАЇНИ**

**UUA**

## ВСТУПНЕ СЛОВО БЕАТЕ КЬОЛЕР



В 2015 році проект «Plan Z» був ініційований в маленькому місті Жмеринка групою високо-мотивованих культурних гравців для того, аби розпочати в ньому процес послідовного культурного розвитку. Цей процес було підтримано місцевою адміністрацією, та, завдяки спільним зусиллям, перші результати можна було побачити уже наприкінці минулого року. Одним із результатів була публікація «Plan Z: Поради для агентів культурних змін», в якій описані можливості та виклики з якими культурні гравці можуть зіштовхнутись в українських реаліях, а також запропоновані рекомендації для роботи.

Як Гете Інституту, нам були приємно підтримати «Plan Z» і в 2016 році. Різноманітні семінари, конференції, громадські заходи, та форуми відбулись у Жмеринці протягом останніх місяців. Співпраця з німецьким містом Нойруппін та обмін німецькими та українськими культурними гравцями створили нові можливості та надали нове бачення для обох сторін.

Цьогорічне видання представляє численні заходи, які стали частиною «Plan Z» в 2016 році. І знову, цей проект доводить, що зміни, особливо в часи процесів культурної децентралізації, є можливими в сьогоденному культурному житті України.

Ми сподіваємось, що, звернувшись до цієї публікації, читачі здобудуть нові ідеї та натхнення для своїх власних заходів.

## ПЕРЕДМОВА ФРІДЕРІКЕ МЬОШЕЛЬ



«Жмеринка є однією з наших колег в Гете Інституті» – стало звичним виразом аби підсумувати останні два роки нашої співпраці в сфері культурного розвитку. Вона стала символом можливості змін навіть у найменших українських містах. Ідея «лабораторії змін» зародилась у групи українських культурних гравців, які, оцінивши стан речей в Жмеринці, були впевнені в певному потенціалі міста та його населення. Базуючись на цьому проект було засновано. Мені здається, ніхто не міг очікувати дива та побачити, як місто раптово зміниться та розцвіте всього за декілька тижнів або місяців. Навіть сьогодні є побоювання та люди, які сумніваються, що культурний розвиток зможе докорінно змінити місто. Тим не менш, протягом року ми змогли спостерігати багато позитивних зрушень та тривалу дискусію серед усіх суспільних груп, що були задіяні у цьому експерименті. Більше того, обмін культурними експертами та молодими людьми з Нойруппіна та Жмеринки підсилює мотивацію та спільну зацікавленість в трансформаційних культурних процесах. Ми сподіваємось, що це зібрання, яке було створене українськими експертами команди «Plan Z» та задіяними закордонними експертами, послужить прикладом для подібних проектів в Україні.



# PLAN Z

## АБО ШАНС НА ВІДРОДЖЕННЯ МАЛИХ МІСТ

ІРИНА ФРЕНКЕЛЬ

Стрімкий розвиток міст в 19 сторіччі був обумовлений промисловою революцією. З моменту розвитку транспорту почався процес деурбанізації, коли багаті сім'ї почали переїжджати до приміських територій та розвивати зручну інфраструктуру. Велика деурбанізація в Європі та США розпочалась по закінченню другої світової війни. В постіндустріальну епоху змінився контекст територій і на перший план вийшов культурний ресурс, як важіль економічного розвитку.

В Україні процеси деурбанізації лише починаються, в той час, як Європа створила такі умови, що мешкати в невеликих містах із розвинутою інфраструктурою та повним переліком соціально – культурних послуг є престижним. Малі міста у всьому світі є зберігачами культурної спадщини, національної ідентичності та оригінальності, головними рисами яких є неповторність та колоритність.

Зміни, які відбуваються у великих містах та пов'язані із покращенням інфраструктури, створенням нових робочих місць, що сприяють збільшенню доходів населення, не є свідками розвитку України. Малі міста, в яких мешкає більш ніж 50 відсотків населення країни – це реальні індикатори стану держави.

Куди рухаються малі міста? Немає єдиної відповіді на це запитання. Визначення напрямку розвитку таких населених пунктів залежить від географічного розташування, закономірності розвитку територій за попередніх часів, від економічної спеціалізації: монофункціональної або багатофункціональної міської економіки, тощо.

Населені пункти, що мають статус міст – супутників, мають більш менш задовільний стан. Але і в цих містах ми спостерігаємо контрасти в розвитку міського середовища.

Соціально – економічні зміни таких пунктів останнім часом відбуваються без врахування специфіки, що привело до загострення наступних кризових явищ:

- Обмеженість економічної бази та неконкурентні позиції по залученню кваліфікованих кадрів та інвестицій;
- Технологічна занедбаність більшої частини промисловості малих міст;
- Негативна демографічна ситуація;
- Нерозвинута соціально – інфраструктурна сфера.



Для вирішення цих проблем необхідно змінити вектор розвитку, відмовившись від стандартного сприйняття території. Створення умов для культурно – економічного розвитку територій з метою перетворення населених пунктів в самодостатні, розвинути адміністративні одиниці шляхом збільшення потенціалу власного культурного ресурсу – напевно одна з більш актуальних можливостей покращення ситуації.

Ми живемо в епоху постіндустріальної економіки. Це час, коли необхідно звертати увагу на культурні та людські ресурси. Це шлях, який не несе великих фінансових обтяжень але потребує культурної ідеї розвитку, яку буде покладено в основу культурно – економічної стратегії міста. Цей напрямок розвитку території є мало відомим для керівників малих міст України, але ефективно використовується у світі. Яскравим прикладом стали населені пункти колишньої Німецької Демократичної Республіки, які опинились в більш скрутному становищі після виведення радянських військ та зникнення з політичної карти світу, ніж сучасні малі міста України після розвалу Радянського Союзу. Як правило, ідеї розвитку не пов'язані із традиційним уявленням про культурне надбання. Пошук та розробка «родзинки» міста є важким процесом і залежить від готовності влади змінити власне сприйняття міста та політичної волі.



Ефект культурно-економічного розвитку таких територій спрямовується на пом'якшення територіальних контрастів в країні. Як наслідок, відбувається розвиток інфраструктури в залежності від напрацьованої ідеї. Багато хто, маючи такий потенціал, не використовують його. Позиціонування малого міста в глобальному контексті – це винахід в кожному конкретному випадку. В процесі досліджень поряд із експертною групою повинні брати участь мешканці території, які мають сприйняти ідею та розробити власні бізнесові сегменти у розробленому контексті. Завданням експертної групи є розробка ідеї та стратегії її впровадження. Як правило, за наявності плідної співпраці між експертною групою, владою та ключовими гравцями, економічний результат від цього процесу можна побачити вже за 3 – 5 років.

Для зміни сприйняття уявлення про розвиток об'єднаних громад та малих міст необхідно звернутись до кращих практик закордонних міст. Основними напрямками сталого розвитку малих територій в європейських країнах є:

- Розробка спеціальних програм сприяння культурно – економічному розвитку малих та середніх населених пунктів та об'єднаних територіальних громад на національному та регіональному рівнях;





- Цільоспрямована і системна розробка містобудівних програм в системі стратегічного планування малих міст в рамках міжгалузевого бачення майбутнього регіону;
- Активне залучення до процесу розробки програм мешканців території та експертів, які допомагають в пошуку ідеї розвитку з метою створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу із врахуванням особливостей; Підвищення рівня кваліфікації всіх без виключення учасників процесу;
- Організація щорічних науково-практичних конференцій та семінарів по обміну досвідом в рамках як міжнародних діючих програм, так і на регіональному рівні з метою збалансованого розвитку регіонів;
- Систематичний обмін інформацією в частині розробки типових проектів містобудування і культурно-економічних програм;



Малі міста відігравали значну роль в економіці Радянського Союзу. Вони були спеціалізованими центрами наукового обслуговування, логістичними вузлами або підрозділами великих підприємств. Сьогодні ж вони доповнюють економічну базу регіональних центрів, опинившись в небажаній залежності.

Які позитивні характерні риси притаманні малим містам України?

По-перше, вони мають багату історично-культурну спадщину. Мале історичне місто – це особливий уклад території, в якій зберігається її потенціал.

По-друге, малі міста є своєрідним переходом від міської культури із розвинутою професійною складовою до сільської. Невелике міська територія має цінність завдяки міцним зв'язкам, що пов'язують її з



сільською периферією, прилеглими громадами та окремими хуторами. Найважливіша особливість невеликого центру – взаємодія із живою природою, первозданним ландшафтом. Це надає своєрідний статус «столиці сільського району». Свої особливості має і соціальна складова життя–повільність у часі, близьке знайомство із сусідами. Інформація тут зберігається довше. Дуже часто перетворюючись на міфи, оповідання та міські історії.

Всі перераховані особливості візуалізуються в архітектурному обліку території із посиленням «архітектури землі», головні елементи якої, як правило, співвідносяться із розміром людини.

Всі перелічені риси надають багато переваг та заздалегідь готують відповіді на запитання чому турист має бажання відпочинку в цьому місті. В разі створення умов для отримання вражень, місто має шанс перетворитись на туристичну мекку. Для цього необхідно зробити декілька кроків, без права на помилку, щоб зайняти гідне місце на культурно – туристичній карті країни.

Безперечно те, що потенціал територій не використовується на відповідному рівні. Серед найбільших проблем – виявлення культурно – історичних ресурсів, або ідентифікація міста та розробка концепції розвитку, вивчення потенціалу із подальшою організацією культурного туризму. Вирішення цих завдань інтегрує місто в глобальне середовище, сприяє глобальному розвитку території, водночас підвищуючи рівень життя завдяки розвитку інфраструктури та створює умови для урізноманітнення послуг малого та середнього бізнесу. Заходи, що необхідно реалізувати, повинні мати комплексний підхід, що пов'язує дослідницькі, аналітичні, маркетингові, інформаційні складові. В містах Європи такі функції виконує City manager, до обов'язків якого належать зокрема економічні плани, що базуються на імплементації концепції та контролю за виконанням стратегічного плану.

Станом на сьогодні, індустрія культурного туризму стала джерелом поповнення бюджету десятків малих територій. Цьому сприяють багаті культурні ресурси, місцевий колорит, винахідливість та підприємливість мешканців.

Галузь туризму вимагає оригінальності та індивідуальності продукту. Саме це допомагає малим містам залучати кошти на реконструкцію пам'яток історії, культури та архітектури водночас із створенням власної інфраструктури, відповідаючи на запитання: «Чому саме це місто отримало інвестицію?»

Критерії для сприятливих умов розвитку території як туристичного осередку, мають поділ на дві групи: об'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивної групи ми відносимо:

- Зручність розташування;
- Висока цінність міста та його прилеглих територій;
- Транспортна складова;
- Конкурентність інших територій. До суб'єктивної групи:
- Стан культурних пам'яток;
- Наявність міських легенд;
- Готовність інфраструктури;
- Участь мешканців міста в процесах.

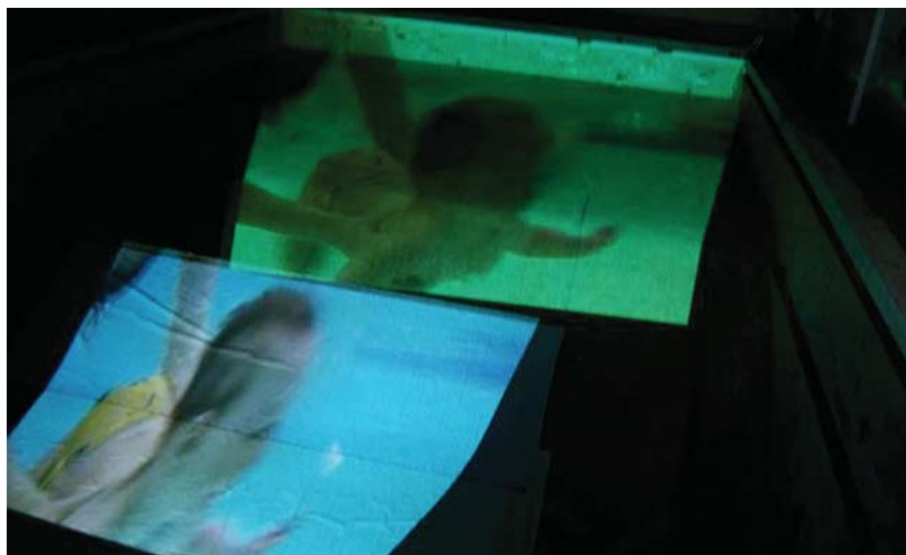
Від бачення та досвіду керівництва залежать кроки, які необхідно зробити для зміни парадигми розвитку:

- Проведення досліджень, використовуючи практику культурного картування;

- Впровадження системи круглих столів, які суттєво відрізняються від громадських обговорень з метою вивчення уподобань містян;
- Розбудова діалогу в громаді;
- Створення ексклюзивного конкуренто – спроможного продукту
- Розробка та впровадження маркетингової стратегії;
- Розробка та просування інформаційної стратегії просування міста, як бренду;

Другий рік триває пілотний проект PLAN Z, який започатковано Інститутом культурної політики міста Вінниці та відбувається за підтримки МЗС Німеччини, Гете Інституту України. До складу експертної групи входять досвідчені фахівці, які вже впровадили авторські локальні проекти у власних містах України та мають досвід з культурного картування, роботи із різними соціальними та віковими ознаками групами населення. Поряд з експертами працює група практиків з трансформації суспільних просторів.

Сучасний підхід щодо планування регіонального чи місцевого розвитку будується на розумінні культурних ресурсів як сукупності економічних активів, культурного капіталу регіону (міста),



що здатні робити прямий та дотичний вклад в економіку регіону (міста). Будь-які трансформаційні зміни в регіоні або місті починаються із ревізії наявних ресурсів та можливостей.

Термін «Культурне картування» суттєво відрізняється від «планування соціокультурного розвитку регіону». Культурне картування – це новий метод міського планування, під яким зазначені артикульовані, практично реалізовані зусилля місцевої влади та громади, що спрямовані на розвиток міста за допомогою розвитку культурного ресурсу. Даний принцип має в основі сприйняття культури та культурної діяльності як ресурсу розвитку людини і суспільства. Відповідно до цього культурні ресурси розглядають як засоби впливу на розвиток суспільства в цілому та на розвиток інших галузей: економіки, політики, містобудування зокрема.

Спочатку «PLAN Z» сприймався як проєкт для монофункціонального міста Жмеринки. Під час його реалізації стало зрозумілим необхідність поширення отриманого досвіду на інших. Як показують результати, це пов'язано із ментальною особливістю мешканців,

яка відрізняється не лише від європейської, а й від ментальності мешканців обласних центрів України. М'яка сила культурного картування допомагає у вирішенні гострих соціальних проблем та встановленню діалогу в громаді. Саме на даному етапі починається формування культурної політики території, що значно змінює модель поведінки містян, формування відношення до міста, яке впливає на прийняття рішень та визначення шляхів розвитку території.

Проект є пілотним та повинен стати прикладом для інших маленьких міст України в рамках реалізації якого розробляються рекомендації для створення культурного – економічного стратегічного плану розвитку міста Жмеринки, щоб трансформувати його в туристично привабливе, цікаве для інвестицій та помітне на культурній мапі України.

Маленькі міста України є найчисельнішою за кількісним складом групою міст, значна частина з яких – це адміністративні центри районів. З малими містами в Україні пов'язане життя понад 22 мільйонів осіб. Ці містечка відіграють важливу роль у формування

поселенської мережі, розвитку та розташування промислових сил країни.

Згідно із Законом України про «Генеральну схему планування території України», визначаються такі типи маленьких міст:

- міста із прилеглими центрами мереж поселення;
- міста, що мають рекреаційний та оздоровчий потенціал;
- міста, що мають значні природні ресурси та історико-культурний потенціал;
- міста – центри сільськогосподарських районів;
- багатофункціональні міста;
- промислові міста

Згідно з частиною населення, яке зайняте в різних галузях економічної діяльності, маленькі міста поділяються на:

- транспортні вузли;
- оздоровчі центри;
- господарчі центри місцевого значення;

- центри, що надають соціально-культурні, комунально-побутові та інші послуги населенню;
- історико – архітектурні, культурні та туристичні центри.

Станом на 2003 рік в Україні нараховувалось 351 маленьке містечко (3/4 від загальної кількості міст України).

Узагальнюючи вищезазначене, зазначимо, що вибір маленького міста є важливим для країни задля її подальшого розвитку (особливо враховуючи те, що насамперед увага приділяється великим містам); різноманітність соціальних груп, які мешкають у них, не сприяє короткостроковому вирішенню проблем. Ураховуючи процес децентралізації, даний проект є вкрай актуальним та допоможе напрацювати рекомендації для інших маленьких міст України та надати поштовх для розвитку шляхом здійснення культурного картування.

За перший рік роботи експертної групи були проаналізовані проблеми, які на погляд дослідників заважали розпочати процеси трансформації та розбудові діалогу в громаді.

Як довели результати досліджень, від лідера міста залежить чи готовий(а) він(вона) зробити перші фінансові вкладення в проведення аналізу, залучити експертів, які за правилом сприймають місто відмінно від стандартів та пропонують незвичні шляхи розвитку території, допомагаючи в розробці бренду міста та маркетингової стратегії, пов'язаної із позиціюванням продукту в глобальному середовищі.

Від керівництва міста залежить чи готові учасники процесу для ведення конструктивного діалогу в громаді. Чи вистачить політичної волі для впровадження ідеї та знань для втілення стратегії розвитку. Чи знайдеться час для проведення навчання різних цільових аудиторій та багато іншого, враховуючи складність процесу та відсутність відповідних знань та фахівців в межах районного центру.

Для багатьох керівників це найбільш незрозуміла інвестиція, в яку вони не готові вкладати кошти. Умови, в яких опинились малі міста, потребують таких інвестицій, враховуючи обмеженість часу та збільшення відтоку молодих креативних сил, завдяки чому втрачається перспективна повноцінного розвитку.

## ПРО АВТОРКУ



*Ірина Френкель, заслужена артистка України, радник Міністра культури України, незалежний експерт з питань культурної політики, радник Вінницького міського голови міста Вінниці з питань культурної політики, Генеральний продюсер міжнародного фестивалю «VINNYTSIA JAZZ FEST». Голова ГО «Інститут культурної політики». До 2014 року Директор департаменту культури Вінницької міської ради. Авторка стратегічної платформи «Нова культурна основа розвитку міста Вінниці». Співавторка та головний координатор проекту PLAN Z.*

## ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ:

### Інтернет сайт:

<http://www.iculture.com.ua>

### Контактна адреса:

[ifrenkel@ukr.net](mailto:ifrenkel@ukr.net)



# ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ ТА У МАЛИХ МІСТАХ –

ВІД МІСЦЕВИХ ГЕРОЇВ, МЕРЕЖ, ПРОСТОРІВ І НОВИХ ФОРМ КУЛЬТУРНОГО ПОСТУПУ В ТЮРІНГІЇ

ПАТРІК С. ФЬОЛЬ

## ВІД «ПЛАНУ Z» ДО ТЮРІНГІЇ

Для того, щоб зробити власний внесок у дану статтю та надати зрозумілості так званій «культури у сільській місцевості» та у «малих містах», пропонується підрозділ «існування культурної політики», якому дав визначення Олаф Мартін у щорічнику культурної політики в 2013 році<sup>1</sup>. Спочатку він описує велике місто як «теплицю», яка має велику енергію, але витрачає значний обсяг державних коштів, щоб дозволити собі розвиток культури. Мартін описує малі і середні міста як «сади», які орієнтуються щодо своїх культурних інфраструктур на великі міста, але не можуть їх так само забезпечувати, не дивлячись на те, що вони також виконують значні завдання по постачанню сільської місцевості. Але вони так само можуть дозволити собі добровільні ініціативи, які стануть значним внеском у культурне життя. Сільська місцевість, у вузькому сенсі характеризується шириною культури, але вона також все більше і більше відзначається новими експериментальними культурними ініціативами («особливими біотипами»), які він називає «поля, ліса і луги».

Безумовно, концептуальний підрозділ Мартіна підлягає удосконаленню, але вже вимальовується перед очима те, що не існує однієї загальної сільської місцевості, натомість є різні типи просторів, які відрізняються в залежності від географічного положення, соціально-демографічного складу і (культурного) історичного розвитку, є більшою мірою неоднорідними, але й часто можуть бути взаємозалежними з іншими типами просторів. Він вказує на те, що культурна політика, культура праці та управління культурою в сільській місцевості, які є так само складними, як і в міських умовах, вимагають зведення разом різних рівнів дій та вимог.

Навіть один погляд на поточні події в сільській місцевості та в малих містах демонструє, що в даний час не рідко випробовуються нові художні підходи<sup>2</sup>, мери міст відкриті до того, щоб за допомогою художніх і культурних перетворень посилити та виділити свої міста. Це можна спостерігати в багатьох країнах. Двома яскравими прикладами є місто Жмеринка в Україні, яке представле

<sup>1</sup> Див. Мартін Олаф (2013). Культура в селах. Повітряні кулі, ілюзії та можливості культурної політики в сільській місцевості. В: Сіверс, Норберт; Блюменрайх, Ульріке; Фьоль, Патрік С. (ред.): Щорічник по культурній політиці 2013 року. Тема з культурної політики та планування, Бонн / Ессен, С. 171-174.

<sup>2</sup> Див. Лінкс, Кріштоф. Фолке, Христина (Ред.) (2009): Винайти майбутнє. Творчі проекти в Східній Німеччині, Берлін.



в даній публікації у рамках великомасштабного проекту «План Z»<sup>3</sup> і місто Теодора Фонтане Нойруппін в Німеччині. Місто Нойруппін стало на цей шлях ще багато років тому, позиціонуючи себе як культурне місто недалеко від Берліна. Основою для цього став масштабний інтерактивний процес розвитку культури в 2011, в результаті якого виникла концепція

розвитку культури<sup>4</sup>, яка з того часу є підґрунтям для культурного-політичного та культурного розвитку міста.

Аналогічний підхід був прийнятий в двох модельних регіонах Тюрінгії, їхні процеси розвитку культури будуть представлені як типовий ідеал імпульсів по культурному плануванню / розвитку<sup>5</sup> в сільській місцевості.

## ЗРАЗОК РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ В ТЮРІНГІЇ

Розвиток культури у дитячих садках, культурні вузлові і координаційні центри, формування сучасних музейних і бібліотечних асоціацій, регіонального культурного фонду або навіть проектів для місцевих героїв – це все не тільки красиві, звучні наративи з концепцій теоретичної культурної політики та управління для трансформації німець-

ких культурних ландшафтів, але й реальні заходи до модельних регіонів Тюрінгії, які були представлені широкий громадськості в квітні 2015 року у Арнштадті<sup>6</sup>.

Згідно з рекомендаціями 2012 року до прийнятої концепції культури для вільної держави Тюрінгії, у наступному 2013

році Міністерством науки, освіти та культури Тюрінгії (нині Державна Канцелярія Тюрінгії) було обрано два модельних регіони, в яких фінансувалась розробка міжгромадських концепцій культурного розвитку. З великої кількості претендентів регіони Хільдбургхаузен та Зоннеберг, а також регіони Кіфхойзеркрайз і Нордхаузен були обрані парами-переможцями. Інституту культурної політики Культури суспільства було доручено здійснювати процеси планування. По суті, за підтримки зовнішніх модераторів та експертів.

Акцент був зроблений на способах прийняття спільних рішень, орієнтованих на процес, які повинні мати інтенсивний взаємозв'язок суб'єктів культури, а також гарантувати зміцнення стику мистецтва, культури та інших громадських сфер для того, щоб спровокувати термінові зміни і забезпечити свіже відображення на мистецтві та культурі. Подібних зіставних аналізів та інтерактивних процесів, в яких залучені різні зацікавлені сторони і експерти різних областей культури та багатьох інших сфер суспільства, у Федеративній Республіці досі мало. Таким чином, з весни 2014 року був застосований мікс методів, який викликав, з одного боку, активізацію, участь та розширення прав і можливостей

різнорідних груп суб'єктів, а з іншого боку, підтримав загальний процес емпірично, таким чином, щоб в кінці могли б бути прийняті культурно-політичні рішення, які носили б максимально широкий характер і могли б бути здійснені разом суб'єктами культури.

Він спрямований на

- створення регіональних консультативних рад та Національної консультативної ради для ролі супроводження процесів дискурс-форумів,
- створення регіональних координаційних центрів,
- проведення структурного і фінансового аналізу, інвентаризації,
- проведення аналізу мережі,
- проведення групових інтерв'ю з культурної політики / управління, а також опитування окремих суб'єктів і груп громадян,
- розпорядження на основі інтерв'ю з експертами
- проведення трьох великомасштабних громадських культурних семінарів з ключових питань, які сформували ядро процесу участі.

3 Проект був розроблений в рамках культурних практикумів з питань управління в 2015 році київським Гете-інститутом. Дивіться також Фоль, Патрік С.; Гегенфуртнер, Марк; Вольфрам, Гернот (2015): Дорожня карта для розвитку культури в Україні, опублікована Гете-Інститутом України, м.Київ. Завантажити за адресою: [http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/road-map-fuer-kulturelle-entwicklung-in-der-ukraine/road\\_map\\_cultural\\_development\\_ukraine\\_goethe-institute\\_2015.pdf](http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/road-map-fuer-kulturelle-entwicklung-in-der-ukraine/road_map_cultural_development_ukraine_goethe-institute_2015.pdf)

4 Фоль, Патрік С.; Вайденсдорфер, Роберт (2011): Концепція розвитку культури для міста Теодора Фонтане Нойруппін і визначення потреб у підготовці в культурному секторі. За дорученням міста Нойруппін і 75%, що фінансується Міністерством науки, досліджень і культури Бранденбург з Європейського соціального фонду, Потсдам; Нойруппін 2011, Том 1 і Том 2. Завантажити резюме: [http://www.neuruppin.de/fileadmin/dateien/Kultur/Kultur\\_Downloads/KEK-Neuruppin\\_2011\\_Empfehlungsuebersicht.pdf](http://www.neuruppin.de/fileadmin/dateien/Kultur/Kultur_Downloads/KEK-Neuruppin_2011_Empfehlungsuebersicht.pdf)

5 Див. Деталі по темі планування розвитку культури. Фоль, Патрік С. (2016 г.): Культурне планування розвитку, в: Клейн, Армін (Ред.): Компендіумний менеджмент в культурній сфері. Посібник для вивчення і практики, 3-е вид., Мюнхен, у пресі.

6 Концепцію культури, інші матеріали та інформацію щодо об'єктів ви можете переглянути і завантажити на [www.kulturkonzept-hbn-son.de](http://www.kulturkonzept-hbn-son.de) і [www.kulturkonzept-kyf-ndh.de](http://www.kulturkonzept-kyf-ndh.de). Крім того, є резюме у формі брошур: Фоль, Патрік; Сіверс, Норберт: Провести трансформацію кооперативу. Культурне планування розвитку в модельних регіонах Кіфхойзеркрайзер / Нордхаузен і Хільдбургхаузен / Зоннеберг. Брошура, опублікована тюрінзькою державною канцелярією, Ерфурт. Завантажити: <http://apps.thueringen.de/de/publikationen/pic/pubdownload1605.pdf>

7 Автор даної статті був керівником проекту обох процесів культурного розвитку

### КУЛЬТУРНИЙ РЕГІОН ТЮРІНГІЯ? – ВИХІДНІ СИТУАЦІЇ В МОДЕЛЬНИХ РЕГІОНАХ

У центрі уваги аналізу знаходився три-секторальний погляд на культурну інфраструктуру – тут Тюрінгія, відзначена особливою культурною щільністю через партикуляризм до 1918 року, висуває, звичайно ж, як потенціал так і виклик і, таким чином, діє як збільшувальне скло до вірулентних питань сучасності, пов'язаних з політикою в галузі культури за часів соціальних змін.

На додаток до таких загальних областей, як соціально-демографічний і економічний розвиток, були особливо проаналізовані характеристики пов'язані з культурою. На-

приклад, державні кошти в двох модельних регіонах майже виключно у великих містах і в окремих установах культури. Така ситуація означає, що розрив між небагатьма міськими «центрами» і сільськими громадами стає все більшим, і виділенні кошти ледве дозволяють підтримати нові ініціативи. Простір для маневру одержувачів гранту культури все ще залишається невеликим, тому що вони вже частково „сконсолідовані“ і можуть дозволити собі виконувати свої основні завдання лише умовно. Крім того, очевидно також є ситуація, що практично всюди є (головний) відповідальний за культуру і мистецтво в



Тюрінгський культурний форум „Культурні концепції розвитку двох модельних регіонів Тюрінгії“ 17 квітня 2015 року у Арнштадті. © Карстен Петтіг / Тюрінгська державна канцелярія

державному управлінні. Не вистачає ж контактних осіб та відповідних „менеджерів“ в зв'язку з ростом мережевих вимог<sup>8</sup>.

На тлі цього відбулось одностайне голосування усіх учасників за те, що „як раніше“

не є більше варіантом. Цей консенсус став ключовим рушійним двигуном, було вирішено колективно і досить сміливо працювати над зміною заходів, які фактично зможуть заробити собі ім'я трансформації в найближчі роки.



<sup>8</sup> Див. Фоль, Патрік С.; Вольфрам, Гернот: Майстер просторів. Журнал для моніторингу майбутнього, 03/14, С. 26-32 і Фоль, Патрік С.; Вольфрам, Гернот; Пепер, Роберт (2016): Менеджери культури як „майстри інтерпросторів“, в трансформаційних процесах – Перспектива Теорії Мережі, в: Журналі культурного менеджменту. Мистецтво, економіка, політика, Том. 2 2016/1, С. 17-49. Завантажити: [http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-managers-as-masters-of-inter-spaces-in-transformation-processes-a-network-theory-perspective/b38\\_zkm2016.1-xx-fohl-et-al-id033.pdf](http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-managers-as-masters-of-inter-spaces-in-transformation-processes-a-network-theory-perspective/b38_zkm2016.1-xx-fohl-et-al-id033.pdf)

СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ДЗЕРКАЛО ПОТОЧНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПОЛІВ В СФЕРІ КУЛЬТУРИ

Об’єднавши результати структурного та культурного аналізу з діалогічними способами переговорного процесу, були знайдені шляхи та можливості для того, щоб в майбутньому дозволити собі ще більше спільних дій за наявних коштів. На відміну від численних попередніх процесів культурного планування, фокус, однак, не був направлений на всі потенційні пріоритети і заходи в сфері культури – адже вони можуть заповнити зазвичай швидко кілька сотень сторінок, а з самого початку зосереджений на правильних пріоритетах.

Таким чином, було попереджено перевантаження суб’єктів щодо здійсненості та пріоритетності освіти, що дозволило посилити акцент на ключових областях діяльності.

| Моделльний регіон Північ   |   | Моделльний регіон Південь  |  |
|--|---|--|--|
| <b>Зміцнити культурну освіту та участь</b><br>Ключові пункти:<br>загальна концепція «Культурна освіта»<br>культура дитячих садків, лоцманські та якірні установи, молодіжна культура   | <b>Розвивати регіональний культурний маркетинг та культурний туризм</b><br>Ключові пункти:<br>розвивати туризм<br>Зюдхарц Кіфхойзер як культуру одиницю, культурне і туристичне позиціонування, якірні установи | Внести пропозицію створення музею регіону (інтенсивне об’єднання)<br>Ключові пункти: повідомити про створення та заснувати   |  |
| <b>Підтримувати кооперативні мережі та проекти</b><br>Ключові пункти: культурні тандеми, символічні ікони, кооперативні модельні проекти   |   | <b>Просувати проектні ініціативи по зміцненню союзів, а особливо по підтримці так званих місцевих героїв</b><br>Ключові пункти: круглий стіл «Культурний посол», культурні тандеми | <b>Створити бібліотеку майбутнього</b><br>Ключові пункти: концепція бібліотеки для регіону |
| <b>Зробити розвиток культури сучасним та структурованим</b><br>Ключові пункти: продовження регіональної координації та регіональної консультативної ради, підготовка кадрів, регіональний культурний фонд, наявність багатофункціональної інтернет платформи (регіональна цифрова стратегія) |   |  |  |

Сфери дії трансформаційних процесів культурного розвитку в цих двох модельних регіонах Тюрінгії

АКТИВНИЙ, ПОМІРНИЙ ТА КООРДИНУЮЧИЙ  
КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

У двох модельних регіонах був виявлений високий попит на зв’язок, координацію, співпрацю і консенсус включених структур. З одного боку, підвищення попиту на професійний інтерфейс управління існує завдяки збільшенню площі профілю сфери художньої освіти або культурного туризму, з іншого боку, це вимагає місця конструктивних переговорів, щоб зв’язати регіональний, культурний і творчий резервуар на постійній основі. В обох регіонах з початку 2016 року ведеться культурна координація, яка була створена в процесі культурного розвитку, на даний момент за підтримки держави, організовуючи середовище на базі існуючих або розроблених транспортних вузлів. У той же час отримуються регіональні культурні поради з питань забезпечення постійного міждисциплінарного діалогу з питань культурного розвитку і створення регіональних культурних фондів.

ВИДИМІСТЬ І ЗМІЦНЕННЯ ПРОФІЛІВ  
ЦЕНТРАЛЬНИХ ОБЛАСТЕЙ

Беручи до уваги вищезазначені заходи, акцент був зроблений на кооперативній області розробки проекту, була поставлена ціль розглянути питання про необхідність нового контенту / художньої співпраці, активізації і візуалізації нових або досі невідомих суб’єктів. Таким чином, крім того, повинні бути створені нові наративи для регіонів в цілому, які будуть накладені на застарілі або негативні моделі сприйняття і загалом сприятимуть розширенню тематичного канону, який знаходиться в межах Тюрінгії і за її межами. Аналогічним чином відбувається зміцнення культурних структур шляхом діалогу і підвищення кваліфікації освіти, а також мереж – навіть в цифровій області -, що є значною опорою. Останнє особливо важливо для оповіщення дітей і підлітків, які в рамках процесів культурного розвитку зазначили, що часто їм не вдається достукатись до культурної діяльності і вони б хотіли мати більше можливостей для участі, наприклад через соціальні медіа та мережі.

Зміцнення профілів культури і культурного туризму може бути вмотивоване за своїм змістом відповідними (потенційними) внутрішніми і зовнішніми впливами. Крім того, було очевидно, що тут коопераційні



і координаційні структури – присутні, чи можуть бути створені, швидше за все, щоб забезпечити міждисциплінарний процес культурного розвитку в модельних регіонах взагалі. У той же час, вони дають можливість познайомитись з мистецтвом і культурою в інших контекстах і, таким чином, залучити потенційно нові групи відвідувачів. Ключовою проблемою в цих

областях була концептуальна перебудова, тому що іноді велике скупчення цілком розходиться – присутні концепції (культурного туризму) або можна навіть побачити багато гетерогенних підходів (культурної освіти). Обидві області мають потенціал до того, щоб запустити багато процесів і нововведень на всіх рівнях культурного посередництва і культурного управління.

## ЗЛИТТЯ (ОБ'ЄДНАННЯ) ЯК РУШІЙНИЙ ДВИГУН КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ І ТРАНСФОРМАЦІЇ

У цьому контексті були розроблені різні заходи, які стосуються якірних функцій централізованих та децентралізованих установ культури, та за допомогою яких можна досягти з існуючими структурами взаємної допомоги та підтримки на основі спланованих і цілеспрямованих підходів, виключно за рахунок відповідальності, узгодження, розподілу завдань.

»Створення музею регіону« як культурний захід є чудовим прикладом цього. Відповідне об'єднання, наприклад, у формі цільових асоціації, має у середньостроковій перспективі потенціал, щоб служити міжсекторальним двигуном регіонального культурного розвитку для центральних і місцевих властей. Той факт, що обладнання і організація цього злиття є центральним умовою запуску, вже є ключовим результатом процесу.

## ПО РОБОТІ – ТРАНСФОРМАЦІЯ ВІДБУВАЄТЬСЯ ЗАМІСТЬ ЗНИЖЕННЯ АБО ЗРОСТАННЯ ПАРАДИГМ

Процес культурного розвитку був розрахований на те, щоб поставити акцент на існуючому ендегенному потенціалі і не зв'язуватись ні з зниженням, ні з

зростанням парадигм. В обох випадках, в даний момент вже має бути ясно, що цим мало чого можна досягти. Така позиція призвела до значного заці-

кавлення, а також готовності змінити (культурних) суб'єктів. У процесі, мабуть, не тільки вдалося б зібрати всі зацікавлені та еталонні групи в одному човні і викликати менше дискусій, але і заохочувати розуміння того, що може

досягти і який внесок може зробити мистецтво і культура в сучасному глобалізованому суспільстві і чому послужити основою в кінцевому результаті – в парі з новими імпульсами і великими структурними змінами.



Замок Зондерхаузен. © Адміністрація замка Зондерхаузен

## ЧИ МОЖУТЬ ПРОЦЕСИ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ БУТИ СТІЙКИМ? – ШЛЯХ – ЦЕ ЦІЛЬ

Процес, який має на меті прийняти участь в культурному житті в тій чи іншій області – чи то у формі активної участі, чи лиш сприйняття – вимагає велику кількість візерунків дій для того, щоб зберегти або навіть посилити і активізувати культурну якість життя в регіоні. Це досить актуально для культурного розвитку в структурно-слабких сільських районах, на яких негативно позначились демографічні тенденції, так як вони пов'язані з процесами скорочення та, особливо, старіння. Крім того, відкриваються нові можливості, адже тепер можна віднайти матеріали для художньої полеміки і є багато сіл, які можна пробудити за допомогою культурних заходів, або, так званих творчих видів діяльності.

Такий розвиток подій культурної політики – в межах своїх можливостей – може як і протидіяти, так і посилити нові ініціативи культурного розвитку, якщо вони не відмовляються від сільських районів, а й навпаки активно вживають відповідних заходів. Процеси культурного розвитку є доказом того, що культурна політика в вільній державі Тюрінгії є не тільки

(культурною) міською політикою, але й (все частіше) розглядає регіони поза міським ланцюгом А4 в якості потенційного власного контексту.

Для досягнення сформульованих цілей особливо важливим буде міцний рівень співпраці в регіонах, за допомогою якого можна буде зважено розподілити ресурси і, таким чином, досягти більшої ефективності та результативності. Перш за все, великі державні установи зобов'язані, якщо ще можна, налагодити забезпечення та функцію якоря і, таким чином, взяти на себе відповідальність за кожний модельний регіон. Однак, такого можна досягти в основному тільки у співпраці. Саме тому необхідно створити регіональні робочі групи та вузлові центри такі, як наприклад, музейний регіон орієнтованої організаційної структури управління, щоб запустити стійкі координаційні структури для культурного розвитку. Продовження регіональної координації є вкрай важливим для формулювання цілей та заходів суб'єктами культури. В цих двох модельних регіонах стало абсолютно ясно те, що без сторонньої допомоги на додаток до самопомогі, без спеці-

альних комунікація та мереж, процес трансформації не буде успішним на основі лише існуючих структур.

Успіх концепцій культурного розвитку не буде вимірюватися тим, чи були реалізовані всі пропозиції, а тим, чи була реалізація розпочата і чи можна викликати та зміцнити стійкий інтерес

суспільства до політики і до культури в модельних регіонах і за їх межами. В тій мірі, в якій можливо, підкреслити звіти не про завершення самого процесу, а навпаки лише про його серйозний старт. Культурний розвиток являє собою безперервний процес. Йому потрібні імпульси і стимули, так як і люди, і слухна нагода, щоб це все реалізувати.

## ТАК ЗВАНА ПЕРИФЕРІЯ ЯК ПІОНЕР КУЛЬТУРНИХ ДИСКУСІЙ І РОЗРОБОК

Проте, аналітичні та практичні кінцеві результати не можуть бути останнім словом. Цікавим у міркуванні є також усвідомлення того, що сільська місцевість не лише все більше і більше звертається до

нових експериментальних художніх просторів та ідей – зображення серії позитивних проєктів та ідей заповнює численні томи і виступає проти негативної конотації периферійних і віддалених районів.



Лауша в окрузі Зоннеберг. © Генрі Чаудерна

Слід також підкреслити, що основні питання культурної політики як соціально-політичні наслідки (доступність, тощо), модернізація культурної інфраструктури, і багато іншого, в даний час обговорюються набагато відкритіше в сільській місцевості, ніж в містах. З одного боку, соціально-політичні відносини є загостреними і організації мають не один рік тривалих заходів жорсткої економії позаду. З іншого боку, здається чіткішим домінування певних протекціоністських груп суб'єктів, які подавляють трансформаційні дебати з самого початку в зародку або, щонайменше, ускладнюють не так сильно, як і раніше. Тільки подумайте про вірулентні дискусії на тему окупацію Кріса Деркона в якості художнього керівника берлінського народного театру. Відповідальне спілкування та спільне мислення дає можливості фактично призвести до нових ідей і структурних змін, до яких так відчайдушно прагнуть у багатьох місцях. Таким чином, процеси культурного розвитку дають можливість покинути глухий кут, просувавши потенціал мистецтва і культури в центр дискусії та чіткіше окреслити їх внесок – поза

класичними рекламними кампаніями – для муніципального розвитку в сенсі будівництва. Це стало особливо очевидним в контексті вищезгаданої церемонії закриття в Арнштадті, де, в щоденній основі, питання біженців обговорювалося не як проблема, а як важливий потенціал для розвитку культури в Тюрінгії. До недавнього часу це було важко собі уявити.

Таким чином, зауваження ілюструють, що відповідь на вірулентні культурно-політичні питання в результаті потреб в галузі розвитку в сільських районах вимагають вдумливого і стратегічно орієнтованого підходу. При цьому можна підсумувати центральні культурно-політичні завдання<sup>9</sup>:

- Сприяти сприйняттю культури / культурному досвіду населення (наприклад, підтримувати культуру міщан, традиції, звичаї).
- Надати доступ населенню до культурно-освітніх ресурсів (наприклад, мобільні варіанти музикальних шкіл в сільській місцевості).
- Охороняти культурну спадщину у формі будівель, архівів і народних звичаїв (наприклад, за рахунок створення нових композитних структур).

<sup>9</sup> Див. також Integrated Consulting Group (ICG) (2010). Заклучний звіт. Коротка експертиза: вплив демографічних змін на об'єкти культури в сільській місцевості. Від імені Федерального міністерства внутрішніх справ, Берлін.

- Забезпечувати культуру для третіх осіб (туризм і т.д.), якщо відповідні потенціали присутні, і використовувати культуру для регіонального маркетингу, щоб залучити нових відвідувачів і отримати відповідний економічний ефект, а також зміцнити місцеву / регіональну ідентичність – через позитивне зовнішнє сприйняття.

Всі завдання – зосереджені як всередину на населення, а так і зовні, наприклад, на туристів – підлягають значним відцентрованим силам в сільських районах, і тому відповіді на деякі питання не можливо дати виключно за рахунок культурної політики. Культура не існує у відриві від інших верств суспільства і, не рідко, треба також розглянути питання громадського транспорту, широко-смугового зв'язку, політики в галузі освіти або економічного розвитку. Культурні процеси розвитку можуть

зробити ці проблеми очевидними і працювати в напрямку відповідних посилення. Те ж саме відноситься до суб'єктів культури, які за допомогою таких процесів зміцнюють існуючі мережі або, в кращому випадку, навіть створюють нові. Без співпраці, координації та консенсусу щодо того, що не може більше знаходитись в центрі уваги майбутньої культурної політики, політика в галузі культури і культурної роботи в сільській місцевості буде мати все більш скрутне становище. Тобто, перемоги і поразки завжди слід очікувати, і всі вони беруть участь в процесі проведення випробування. Таким чином, процеси культурного розвитку дають можливість, покинути глухий кут, просувавши потенціал мистецтва і культури в центр дискусії та чіткіше окреслити їх внесок – поза класичними рекламними кампаніями – для муніципального розвитку<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Див. Борвік, Дуг (2012): Будівництво спільноти, а не аудиторії. Майбутнє мистецтва в Сполучених Штатах, Вінстон-Салем і Симон, Ніна (2016 г.): Мистецтво доречності, Санта-Крус, штат Каліфорнія.





## КОРОТКЕ РЕЗЮМЕ ПАТРІКА С. ФӨЛЬЯ

Кандидат філософських наук Патрік С. Фөль народився 1978 року в Берліні, та отримав кандидатську ступінь культурного управління. Він також має ступінь з культурної роботи. З 2004 року є засновником та курівником «Мережі Культурного Консалтингу». Є визнаним міжнародною спільнотою спеціалістом з культурного планування, а також тренером з культурного менеджменту. Його підхід можна охарактеризувати поєднанням процесів з покращення заохочення учасників та слушних наукових методів. Він проводить проекти з культурного планування в Німеччині та інших Європейських країнах (наприклад, міста Дюссельдорф, Аугсбург, Ульм, Потсдам, Пловдив, Бранденбург-ан-дер-Гавель, Нойруппін, культурний регіон Штутгарт, регіон Рейн-Неккар, різноманітні регіони в Бранденбурзі та Тюрінгії). В той же час, він працює над іншими трансформаційними проектами (наприклад, гібридний театральний проект «Театр Оберхаузен / Ринглокшупен Мюльхайм», «Дорожня карта культурного розвитку в Україні») та методами оцінювання (наприклад, музична галла «Spielstättenprogrammpreis ВКМ»). Крім того, він працював у різних культурних установах (наприклад, фонд «Класичний

## ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ:

### Онлайн:

<http://www.netzwerk-kulturberatung.de/en>

### Контакти:

Патрік С. Фөль,  
Голова Мережі Культурного Консалтингу  
«Fidicinstr», 13c 10965 Берлін, Німеччина.

Телефон: 00-49-(0)177-2585132

Емейл: foehl@netzwerk-kulturberatung.de

Ваймар», музей «Баухауз» в Берліні) з 1996 року. Він є запрошеним лектором в різних університетах, коледжах, та інших освітніх закладах в Австрії, Болгарії, Чилі, Китаї, Єгипті, Німеччині, Люксембурзі, Пакистані, Польщі, Швейцарії, Тунісі, Україні Сполучених Штатах Америки та В'єтнамі. Він, разом з професором Арміном Кляйном, є директором Ульмської дунайської школи культурного менеджменту. Пана Фөля випустив численні публікації в сферах мистецького менеджменту та культурної політики.

Його основними темами є:

- Трансформація культурного сектору;
- Настанови та радництва, що базуються на заохоченні до участі та наукових підходах;
- Культурний менеджмент, особливо в сфері розвитку культурного планування;
- Проектний менеджмент;
- Культурний туризм та освіта;
- Розвиток общин;
- Заохочення публіки;
- Процеси реструктуризації (з фокусом на співпрацю);
- Дослідження в області менеджменту культури і культурної політики.



# ПРО ПРОБЛЕМИ МАЛИХ МІСТ

КАТЕРИНА ГОНЧАРОВА

Сьогодні велика кількість спеціалістів, активістів та просто видатних людей, переходять від спроб вирішити проблеми мегаполісів до роботи з малими містами. І питання не тільки в тому, що система управління здається простішою (а тому і ефективнішою), і не в тому, що вирішення «великої» проблеми в малих масштабах здається більш реалістичною. Інтерес, на нашу думку, викликаний перш за все унікальністю і різноманіттям ресурсів та викликів, захованих в малих містах. Мале місто – це як велика загадка, яку потрібно спочатку прочитати, вдуматися, а потім довго і зі смаком розгадувати. Часто дуже скромні очікування в процесі роботи з малим містом обертаються багатствами знайомств з цікавими людьми, неймовірними відкриттями і бажанням якомога більше зробити для цього місця.

Саме так і вийшло, коли Бюро ініціативної архітектури «GA» (під керівництвом Влодко Зотова) в рамках проекту «Plan Z» запросили попрацювати в Жмеринці і Козятині. Завданням урбаністів була розробка стратегії розкриття культурного потенціалу міст (на прикладі окремих об'єктів) для стимуляції їх соціального і економічного розвитку. Безумовно, робота з окремими елементами міського середовища неможлива без детального дослідження та аналізу стану всього міста, його

просторових особливостей, навколишнього середовища, функціонального зонування, соціально-економічних чинників розвитку, антропологічної складової, і так далі. З кожного проекту, Жмеринка або Козятин, був випущений фінальний звіт (автори Влодко Зотов, Катерина Гончарова, Ірина Френкель), котрі, однак, містять лише мінімум з усього, що було побачено, осмислено та проаналізовано урбаністами під час роботи з містами. Попередньо по кожному місту був зроблений свого роду SWOT-аналіз, що розкриває сильні та слабкі сторони, можливості і загрози.

Перш ніж перейти до проблем малих міст на досвіді роботи з Жмеринкою і Козятином, вважаємо за потрібне нагадати, що кожне з малих міст є в першу чергу унікальним утворенням зі своєрідним поєднанням історичних, об'ємно-просторових, культурних, антропологічних складових. Невеликий масштаб і певна ізольованість малих міст тільки концентрує це своєрідність, представляючи уважному приїжджому рафіновану колекцію продуктів своєї території. Саме цей набір («код» міста) є унікальним ресурсом, фасилітація якого розкриває можливість для творення локальних специфіки (оптимізації міських структур, зміцнення зв'язків), інтенсифікації розвитку міста (культурного, соціально-економічного, туристичного, тощо).

## ПРОБЛЕМИ:

### САМОІДЕНТИФІКАЦІЯ.

Як правило, малі міста та їх населення перебувають під сильним впливом шаблонів масової культури або ще радянських стереотипів про те, чим вони повинні бути або ким вони були. Це відбивається в тому числі і в архітектурі міста (торговий центр «Версаль» в Жмеринці подібний радянським кінотеатрам 1970-80-х років – типове втілення цієї проблеми), поширюючи когнітивний дисонанс міста. Пошуки і «кодування» своєї ідентичності для малих міст може виявитися складним завданням, оскільки історична спадщина часто не цінується, нею нехтують, а створити нове «обличчя» співтовариство малого міста, як правило, не здатна. Ігнорування власного потенціалу і унікального ресурсу (ресторанних залів вокзалу або водонапірної башти в Козятині, панорами в Жмеринці), тяжіння до стереотипних рішень утворюють замкнене коло.

### УРАЗЛИВІСТЬ.

Малі міста є елементами в складній мережі макроекономічних і макрокультурної тенденцій. Фактори, що на них

впливають, часто знаходяться за межею території впливу міської адміністрації або міської громади. Падіння окремих галузей економіки, демографічна криза, кліматичні зміни, політичні рішення центрального уряду щодо малого міста відгукуються запущеними млявими промозонами, великими приміськими територіями самовільної забудови котеджами, нездатністю підтримувати інфраструктуру в пристойному технічному стані.

### ЗАЛЕЖНІСТЬ.

Ця проблема є похідною вразливості та відсутності самоідентифікації. Малі міста залежать від діяльності мера («який мер, таке і місто»), від одного виробництва (мономіста), від певного політичного спрямування. При цьому залежність може виражатися не тільки в господарських рисах представника міської адміністрації, а й в містобудівних рішеннях, які часто є результатом приватних пререференцій чи надмірної заполітизованості. Як приклад можна привести одну з центральних площ Жмеринки, на якій проектується меморіал героям Небесної Сотні: монумент імітує планувальне і композиційне рішення суперечливого київського

**Складності та протиріччя самоідентифікації міст з потужним радянським спадком проявляються, в тому числі, і архітектурному обрамленні міського оточення**

Майдану. При його будівництві доведеться знищити значну площу зелені, яка дає тінь у спекотний жмеринський день дітям та людям похилого віку. Немає нічого поганого у вшануванні героїв, проте, втілення неякісних проєктів, в поєднанні з втратою «генія місця», призведе до усунення позитивних тенденцій.

### ВІДСУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ.

Ера планової економіки вже давно закінчилася. Однак адміністрування міст і нині триває за тими ж принципами, відображеними в генеральних планах. Стратегічні програми розвитку, як правило, будуються за сценарієм радянських генпланів, і не враховують ні величезної кількості нових «гравців», ні реального стану економіки, ні сучасних інформаційних можливостей. Негативне мислення, зацикленість на проблемах і відсутність навичок бачити в проблемі виклик та можливість часто не дозволяють дійсно гідно виходити зі складних положень. Що ж власне потрібно місту і як цього досягти доступними засобами? – Саме ці питання залишаються в малих містах без відповідей.



## ІНЕРТНІСТЬ.

Розчарування. Активісти як Жмеринки, так і Козятина часто говорили про те, як складно викликати інтерес, а тим більше задіяти місцевих жителів в будь-якій діяльності соціальної, культурної, громадської активності. Разом з тим, кожен житель в особистій бесіді точно позначить все, що йому / їй не подобається і що слід було б змінити. Разом з тим ніхто нічого і не збирається робити. Розуміння проблеми і спрямованість на її втілення в малих містах розділені прірвою. Надія на те, що прийде благодійник (держава, меценат, новий мер, новий начальник) і вирішить всі проблеми пов'язана з розчаруванням в тому, що цього не відбувається, а одна проблема змінюється іншою. Ще один сценарій такої поведінки – «Дайте нам грошей і все буде добре». Запит на ресурс рідко супроводжується стратегічною програмою, економічним розрахунком, чи бажанням що-небудь змінювати для вирішення проблем. Меценат не прийшов, грошей не дали, проблему не вирішили – «зрада».

## ВІДСУТНІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ.

Про маленьких міста дуже часто мало інформації в мережі, а інформація іноземними мовами як правило і зовсім відсутня. Малі міста закриті для світу. Ізо-

льованість в маленьких містах поширюється і на окремі інституції: адміністрація рідко спілкується з міським співтовариством, а в окремих випадках використовує застарілі засоби комунікації, ігноруючи нові можливості і платформи. Відсутність навичок в комунікації проявляється і в щоденному житті, особливо в сфері послуг («Вас тут багато – я одна»). Ксенофобський настрій відображається в інфраструктурі обслуговування і сприймається особливо болісно, якщо місто планує розвивати туристичний напрям. Ізолюваність окремих людей і груп, інституцій, районів і міст призводить до обмеження доступу до обмежених ресурсів, в тому числі інтелектуальних. Наприклад, при потребі в експертній оцінці вузькоспеціалізованого фахівця.

## НЕПРОСТА СПАДКОВІСТЬ.

Проблеми малих міст ігнорувалися і в попередні десятиліття. Ілюстрацією цієї проблеми служить, наприклад, стан громадських просторів та інфраструктури, побудованих на швидку руку за залишковим принципом. Реабілітація і пристосування до сучасних технічних вимог, вимогам комфорту та безпеки вимагає величезних витрат, часто непосильних для міського бюджету.

**Не знаєте, як щось робити – ідіть в люди.  
Для ініціювання діалогу з міською спільнотою  
достатньо звичайного запрошення**



Все інше, що ви бачите в малих містах – це не стільки проблема, скільки наслідок проблеми. Є, безумовно, складні ситуації, коли вкрай складно знайти вихід, а витрати на вирішення проблеми перевищують навіть найоптимістичніші прогнози. Проте малі міста – це близько 1300 населених пунктів України. Малі міста – це майже половина населення, це величезна ресурсна база. Ігнорування можливостей розвитку, самобутності, потенціалу такої кількості муніципальних утворень призведе до трагічних подій в масштабах всієї країни. Архітектори,

урбаністи, соціологи, економісти, активісти зможуть допомогти створити необхідні умови для трансформації малих міст, розробити індивідуальні програми стратегічного розвитку, засновані на локальних ресурсах, розробити інформаційні стратегії, реанімувати громадський простір та створити комфортні умови для гідного життя міських спільнот. Доказом цьому служать проекти трансформації «Plan Z», сценарії активації культурних ресурсів малих міст від «GA», розробки безлічі інших команд, що мають на меті реанімацію малих міст.



# PLAN Z – ФЕНОМЕНИ МАЛОГО МІСТА

АБО ДЕКІЛЬКА ВІДКРИТТІВ,  
ЯКІ ЗМІНИЛИ УЯВЛЕННЯ ПРО  
«СПАЛЬНІ РАЙОНИ» УКРАЇНИ

ІРИНА ФРЕНКЕЛЬ



**КОЖНЕ ВІДКРИТТЯ  
ДИВУЄ І НЕСЕ ІЗ СОБОЮ  
ЕМОЦІЮ. ВОНА МОЖЕ  
БУТИ ПОЗИТИВНОЮ ТА  
ЩИРОЮ. ДУЖЕ ЧАСТО  
ВІДКРИТТЯ МОЖУТЬ  
ВИКЛИКАТИ ДОСАДУ ЧИ  
РОЗЧАРУВАННЯ. МІКС  
ПОЧУТТІВ ВІД ПОБАЧЕНОГО  
ТА ПІДСЛУХАНОГО  
ДАЄ РОЗУМІННЯ ПРО  
НЕОБХІДНІСТЬ СУПРОВОДУ  
МАЛИХ МІСТ В ПРОЦЕСІ  
СТАНОВЛЕННЯ ГРОМАДИ  
ТА ЗМІНИ ПАРАДИГМИ  
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ**

кійне та розмірене життя якого в серпні 2015 порушили люди, які назвали себе агентами культурних змін і оголосили про «План Z» – план культурної трансформації звичайного маленького міста України.

Жмеринка розташовується в центральній Україні та належить до категорії маленьких містечок із населенням менш ніж 50 тис. осіб. Із впровадження реформ на залізниці місто поступово втрачає свій статус «транспортного вузла». Промисловість, що знаходилась на території міста за радянських часів, перебуває в занепаді. Приріст населення має негативний показник, що пов'язано із міграцією молоді до Вінниці, Одеси та Києва в пошуках роботи та кращої долі.

Містечко маленьке по кількості населення, тому експертна група вирішила налагодити зв'язки відразу як з громадськістю, так й муніципальною владою міста Жмеринки. Пошук громадських організацій та активних мешканців міста відбувався через спільноти громадських діячів в мережі Facebook та професійні розсилки на менеджерів культури. Для першого спілкування із владою експерти звернулись до Вінницької обласної державної адміністрації.

Робота з малими містами України пере-віряє експертів на міцність. Руйнуючи відпрацьовані алгоритми, особливо ті, що пов'язані із формуванням сталої громади або як це прийнято називати audience development примушує шукати нестандартні рішення та розробляти власну методологію роботи з мешканцями таких населених пунктів. Жмеринка. Районний центр Вінницької області, спо-

Отримавши згоду на проведення дослідницького проекту в Жмеринці та підтримку місцевої громадської організації, учасники проекту провели низьку наступних заходів:

- фокус-групи: з громадськістю, з внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та представниками етнічних меншин; з адміністраціями бюджетних установ, незалежними культурними гравцями;
- моніторинг матеріальної бази та людського потенціалу;
- семінар з основ культурної політики для депутатів Жмеринської міської ради та начальників управлінь виконавчого комітету;
- польові дослідження;

Перші враження від міста можна класифікувати наступним чином:

- радянський вигляд міста, яке було законсервоване останні 24 роки;
- мала присутність молоді на вулицях;
- застаріла інфраструктура;
- велика кількість зруйнованих або напівзруйнованих будівель в тому числі історичних.

### Ці чотири позиції стали відправним пунктом розмови з міським головою.

В якийсь момент згадалася цитата одного з марксистів: «Буття визначає свідомість». Чому саме зараз і в Жмеринці згадалася ця цитата?

За результатами першої серії зустрічей необхідно зауважити:

- міський голова має бажання змінити місто, але намагається оволодіти сучасною методологією;
- слаборозвинутий громадський сектор тримає «образу» на владу, діє винятково самостійно та бажає очолювати процеси трансформації;
- бюджетна сфера інертна та не готова до змін;
- депутатський корпус та начальники управлінь критично сприймають запропоновані інноваційні підходи, але висловлюють певну готовність розпочинати зміни;
- представники етнічних спільнот міста доволі пасивні, не бажають публічно висловлюватися, розуміють зміни лише в напрямку збільшення фінансування власних культурно-соціальних проектів та ініціатив;
- внутрішньо переміщені особи мають бажання інтегруватись у міське

життя, але не знають, як це зробити, проживають компактно в соціальному гуртожитку, що сприяє їх пасивності та відірваності від світу.

Відсутність діалогу між владою та громадським сектором, між різними соціальними та етнічними групами – це основна проблема, яку було окреслено під час зустрічей. **Ключовою умовою успішної культурної трансформації** будь-якого міста є активізація комунікативного процесу між відповідними органами влади, населенням, громадськими

об'єднаннями та бізнесом з метою вирішення питання розвитку культурної та громадської сфер життя міста. Тому першим завданням експертної групи було налагодити міжсекторальний діалог у Жмеринці та з'ясувати, яким бачать розвиток міста пересічні мешканці, які належать до різних соціальних груп.



## ФЕНОМЕН ПЕРШИЙ: БУТИ В МІСТІ І НЕ ЖИТИ ЙОГО ЖИТТЯМ

Нам не вдалось поділити представників громадськості на групи за стандартом. Під час роботи із цільовими аудиторіями стає очевидним наявність окремої групи жмеринчан - місцеві депутати, які формують самостійне та відірване від реального життя ситуативне об'єднання.

Тенденції, які спостерігаються в суспільстві, зокрема у великих містах, знаходять гротескне відображення в малих містах. Комічність тенденцій в першу чергу віддзеркалює поведінку народних обранців до місцевих рад. Наслухавшись новин по центральним каналам та побачивши приклад колег в Києві, місцеві депутати починають торги із міським головою. Маючи в голові суму, яку вони витратили під час виборчої кампанії, в більшості своєї бажають повернення коштів, замість працювати на благо території, блокуючи прийняття важливих для містечка рішень в обмін на «прихвистизацію» або «дерибанізацію» бюджету.

Якщо в масштабах країни подібна поведінка не відчувається так гостро, неприйняття рішень на місцевому рівні миттєво паралізує життя міста. Незважаючи на це, ми змогли отримати необхідну для нас інформацію, яка відображала реальний стан речей: в більшості своєї депутати Жмеринської міської ради основний час були відсутні у місті, проводячи свій вільний час за його межами. На жаль, до влади в маленьких містах, особливо в депутати, ідуть особи з метою вирішення власних питань. Як правило, ці люди не знають нічого про місто, про мешканців, у більшості не мають уяви про менеджмент, стратегічне планування. Звичайно, є приємні винятки.

Напевно політична заангажованість, відсутність діалогу у владі та бажання у депутатів працювати на благо міста, стало **першим відкриттям**, яке викликало досаду.

## ФЕНОМЕН ДРУГИЙ: АГРОЗАЛІЗНИЧНИК ТА ВЕЛИКА СИЛА «САРАФАННОГО РАДІО»

Намагаючись класифікувати портрет містянина Жмеринки експерти стикнулись із місцевим феноменом – «агрозалізничником». Психотип є наступним: Людина середнього віку, яка в день зайнята на роботі в муніципальних установах (в більшості своїй на заліз-

ниці), а вечір та вихідні присвячує домашньому господарству. Агрозалізничник не має бажання змін, не хвилюється питаннями розвитку території з точки зору змістовного наповнення просторів. Цей типаж вимагає рівних доріг від центру до його домівки та «залишити його у







спокої». Він не має вільного часу, ображений на владу (так склалося історично) та мріє про світле майбутнє. **Друге відкриття** дало розуміння про безуспішність наших зусиль інтегрувати «агрозалізника» в процеси трансформації. Залишити зону комфорту даного типу повинна була заставити подія, про яку довірливо буде говорити місцеве «сарафанне радіо».

Проект «Валіза. Враження. Вокзал» за допомогою місцевого засобу з передачі новин «сарафанного радіо» допоміг зібрати усі цільові аудиторії. Під час проведення проекту цікаво було спостерігати за поведінкою представників різних цільових аудиторій. Напевно вперше в історії Жмеринки в організації культурного заходу взяло участь навіть управління економіки та фінансів, представники якого організували проект «історична

фото сушка» на манежній площі біля вокзалу. Працівники закладів культури, освіти, спорту дивували креативними підходами. Жмеринка продемонструвала власний творчий потенціал. Вокзал вирував, вражав. Різноманітні інсталяції, несподівані просторові рішення – ми намагались наповнити зміст залів очікування новими трендами та надати поштовх до бажання змін. Саме в цей момент на нас чекало **третє відкриття** – бажання повернути радянські часи, коли великий пасажиропотік заповнював архітектурний шедевр, в якому вирувало життя. Наявність непереможної ностальгії за радянським минулим має шанси залишитись в цьому місті назавжди, враховуючи віковий склад населення: мала кількість молоді – головного рушію змін. Дійсно, «Буття визначає свідомість». Але, результат був! Громада об'єдналась! Тенденції, які ми спостерігали – це лише тема наступних дій та тренінгів. Не треба забувати, що Мойсею знадобилось 40 днів для виведення з пустелі вільного покоління ізраїльтян. А ми працювали у місті лише 6 місяців.

**Наступне відкриття** зміцнило сумніви щодо спроможності існуючих на той момент громадських організацій взяти на себе відповідальність за будь який

сегмент роботи. Представники однієї з них ввічливо розступались, активно знімаючи дійство та протоколюючи все, що відбувається на вокзалі, не бравши участь у підготовчих процесах та організації свята. Від себе хочу додати, що не буду здивована а ні на йоту, коли побачу ці кадри в портфоліо цієї організації.

За півроку роботи змінилось наше сприйняття цільових груп міста. Ми бачили яким чином змінюється свідомість представників різних аудиторій. За результатами дослідження можна зауважити, що думка громадських активістів залишилась на рівні локальних проєктів та егоїстичної можливості самореалізації. Представники влади продемонстрували розуміння необхідності змін, зробивши конкретні кроки для об'єднання громади. Молодь, яка в малій кількості була представлена в місті (тривав навчальний рік у вишах), мала віру про можливість змін. Представники етнічних спільнот міста та вимушені переселенці так і залишились поза процесом, незважаючи на докладені зусилля інтегрувати їх представників в суспільне життя.

В вимушеній паузі між сезонами роботи ми аналізували наші дії і вирішили спробувати вплинути на процес тран-



сформувати свідомості за допомогою конкретних проектів, дія яких спрямовується на зміну відкритих просторів. Ще раз зосередившись на результатах, було прийнято рішення спрямувати зусилля на бюджетні установи та молодь. Так сформувалось бачення другої частини проекту «PLAN Z. Лабораторія трансформації». Зміна свідомості містян за допомогою змін у відкритих просторах.

Другий етап «PLAN Z –Лабораторія трансформації» розпочав свою роботу в травні 2016 року. До експертної групи також ввійшли німецькі фахівці, які мають

досвід розробки культурно-економічних стратегій для міст Східної Німеччини. Завдяки підтримці МЗС Німеччини та Гете Інституту України географія учасників проекту розширилась. Представники 15 малих міст України зі Сходу, Заходу та Півдня відвідали Жмеринку та спільно розробили п'ять мережових проектів. Одним з них проект «АРТ ДЕПО». Функція Альтернативного простору – бути Епіцентром креативної трансформації міста, платформою для розробки та впровадження ідеї. Під час роботи над даним проектом перед нами відкрились ще два феномени міста.

### ФЕНОМЕН ТРЕТІЙ: ВІДСУТНІСТЬ НЕФОРМАЛЬНОГО ЛІДЕРА АБО ЧЕКАННЯ НА ДОБРОГО ДЯДЬКУ ЯКИЙ ВСЕ ЗРОБИТЬ...

2016 рік починали із чистого листа. Зважалося що й не було піврічної роботи із громадою. Не було кому надати «чарівний пендель» для продовження дій. **П'яте відкриття** було пов'язано із очікуванням з боку ключових гравців на ключ від європейського віконця.

Під час початку роботи із жмеринчанами у 2015 році, експертна група мала великі проблеми із сприйняттям нововведення з боку містян. Напевно головним відкриттям

для нас було те, що мешканці міста, в незалежності від статусу, вважали, що європейська інтеграція починається з моменту пробудження вранці, а за вікном – Європа! Але так не буває. Європа починається з особистості, з її готовності працювати на благо міста та його розвиток, сплачувати податки та страхові внески, прибирати територію навколо будинку та багато іншого. Зусилля, що були спрямовані на побудову діалогу шляхом формування внутрисекторальної та міжсекторальної взаємодії,

розбились шент в момент нашого від'їзду. Навіть проект «Валіза. Враження. Вокзал», що відбувся на передодні Нового року та викликав шквал шалених емоцій, не зміг об'єднати існуючі культурні течії. Незважаючи на те, що всі жмеринчани сплять «під одною ковдрою», «ковдра» оказалась занадто великою із функцією «сарафанного радіо»: коли «всі про всіх, але не всі за одного».

**Відкриття шосте** було логічним продовженням п'ятого: відсутність нефор-

мального лідера в місті. Ця проблема є ключовою, має психологічну природу та додає невпевненості особам, які мають бажання змін. Страх отримати негативний результат чи просто несприйняття своєї ініціативи або зупиняє, або залишає багато ідеї на рівні розмов. Неготовність взяти на себе відповідальність за наступні дії відчувалась на всіх рівнях, що підкреслювало необхідність ініціювання процесу змін свідомості представників малих міст за участі зовнішніх гравців.



## ФЕНОМЕН КРАЙНІЙ. «ПАСИВНИЙ АКТИВИЗМ»

Одним із слушних зауважень з боку молоді було постійне нагадування про відсутність платформи для неформального спілкування, зібрань та проведення власних заходів з метою об'єднання молоді. Експерти жваво відгукнулись на це і змогли знайти партнерів у Німеччині, які вже мають досвід в створенні подібних проектів. Отримавши підтримку з боку фонду EVZ (Німеччина) розпочалась робота з пошуку приміщення та визначення групи активістів, які візьмуть участь в проекті, створивши разом із німецькою молоддю таку важливу платформу для молоді міста. Не має сенсу описувати всі процеси, які відбувались під час впровадження проекту. Ми бачили на власні очі як гуртується команда, які психологічні моменти виникають в групі учасників зі Жмеринки,

як долався мовний бар'єр між групами та в самих групах. Здавалось, що процес нарешті зрушився з міста. Але наші сподівання також були розвіяні завдяки «пасивному активізму» з боку жмеринчан. Цей феномен означає розбіжність між плануванням та виконанням. Спостерігаючи за процесами, експертам прийшлося перейняти на себе керівні функції та самостійно розподілити обов'язки кожного учасника проекту задля подальшого нормального функціонування Центру. На зауваження одного з керівників проекту про «недемократичність дій», я вимушена була парирувати і відповідь «зате результативно». Так почалась підготовка до двох головних проектів 2016 року: «ПозитиFFest ПаровоZ» та вже другому «Валіза. Враження. Вокзал». Далі буде...



## ПОСТСКРИПТУМ:

Для розбудови сталої громади України неможна недооцінювати проблематику малих міст, населення яких станом на сьогодні складатиме понад 50 відсотків населення країни. Це понад 25 мільйонів людей, які не готові сприймати ні процеси декомунізації та децентралізації, ні європейської інтеграції. В більшості своєї чекаючи на можливість поїхати за кордон, замість будувати Європу у власному місті.

Децентралізація привнесла проблеми загального порядку: кошти є, а реально працюючі концепції розвитку міст та території відсутні. Відповідь на питання «А що далі?» – залишається відкритою.

Трансформація свідомості триває і, судячи із вищенаведеного, буде болючою. Але необхідно зауважити про певні зрушення та сформовану команду Агентів культурних змін Жмеринки, які не лише існують у віртуальному просторі, а й роблять перші кроки, намагаючись реалізовувати конкретні справи з яких складається мозаїка фізичної трансформації території, створення нового асоціативного ряду та наповнення міських просторів новим змістом задля формування сталої громади міста.



# АГЕНТИ НА ШЛЯХУ ДО ЗМІН

**АБО З ЧОГО НАСПРАВДІ  
ПОЧИНАЮТЬСЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

КАТА СЕМЕСЬ



Велике місто змінюється у шаленому темпі і, якщо ти живеш своїм розмірним життям, то гарантовано випадаєш з усіх актуальних подій. Виходить, як у казці Керрала: щоб встояти на місці, необхідно дуже швидко бігти. Зовсім інша річ, якщо мова про маленьке містечко, у якому час зупинився настільки давно, що годі й пригадати, коли саме це трапилося.

Переїхавши у Жмеринку з Вінниці, де більшу частину моїх друзів можна було назвати агентами змін, я потрапила у паралельну реальність, де все сумно, але дана ситуація усіх влаштовує, а новації – насторожують. Складалося стійке враження, що жмеринчанам абсолютно байдуже культурне життя, вони живуть спогадами про минуле та докорами на сьогодні, і навіть чути не хочуть про зміни, мовляв, «від нас нічого не залежить». Де тут взятись агентам змін?

Однак я помилялась – творчі активісти у Жмеринці були завжди, але кожен з них діяв у досить вузьких рамках. Вони переважно не були знайомі між собою, та й не бачили у цьому особливої необхідності – навіщо, якщо у кожного своя «культура»? Хтось займався гуртковою

роботою, хтось вдихав життя у музейні експонати, хтось на власному ентузіазмі влаштовував концерти і мистецькі акції, а хтось просто працював на залізниці чи вчився у школі, мріючи про культурну революцію.

Аж раптом, наче цунамі, розмірене життя жмеринчан сколихнуло «Plan Z», який очолили Ірина Френкель і Ярослав Мінкін. Експерти розповідали про свій досвід у сфері культурних трансформацій та про потенціал Жмеринки. Тоді ще мало вірилося в успіх даного задуму, але було зрозуміло, що повертатися до колишнього стану вже не можна. Завдяки координаторам проекту маленька Жмеринка поступово стала міряти сукні великих міст: воркшопи, мурали, партисипативні фестивалі, урбаністичні дослідження. Деякі з них здавалися не зовсім «по фігурі», але були настільки класними, що потім життя без них було важко уявити. Тим паче, вони стали потужним меседжем до усіх небайдужих містян: Жмеринка стає на шлях трансформації, якщо ви готові – запрошуємо до нашого потягу.

Такі люди знайшлися практично одразу ж. У кожного були свої очікування він проекту та сподівання на





власну роль у ньому, відповідно за рік відбулися значні ротації: дехто розчаровувався або не знаходив собі місця, та більшість пасажирів потяга змін усе сильніше захоплювалися трансформаціями. Кожен агент продовжив займатися тим, що у нього виходило найкраще: працювати з молоддю, надихатися її енергією та спрямовувати її у потрібне русло; налаштовувати зв'язки з громадськістю і владою; шукати можливості та програми, які допомогли б проекту розвиватися; хтось – писав, хтось – говорив, хтось – працював руками, просто робота перейшла на значно серйозніший рівень і, відповідно, розширилися горизонти можливостей.

У всіх з'явився запал, надії на зміни середовища, але знадобився час щоб зрозуміти, що починати ці зміни треба не ззовні, а зсередини. Ми полюбили експертів, чекали кожного наступного їхнього візиту і... нічого не робили самостійно – спрацювала давня звичка, що майбутнє залежить від когось іншого, а не від нас. Відбувалися воркшопи та робочі зустрічі, майбутні агенти змін набиравали нових знань і... поверталися до звичної роботи, окремо один від

одного. Надзвичайно важко давався цей рубіж – перехід від ідеї до активної дії.

Іншою проблемою було те, що навіть познайомившись, беручи спільну участь в освітніх заходах та досліджуючи настрої у Жмеринці, агенти змін не діяли разом, адже не мали спільної мети, ідеї, здатної скооперувати єдину команду. У цей важливий момент дуже мудро вчинили наставники, які проаналізували наші запити та створили умови для їх успішної реалізації.

Ключовою проблемою, яку цілий рік згадували практично всі учасники проекту, була відсутність приміщення, «дому ідей», де можна було б зібратися для спільного обговорення та проведення культурних подій. Були думки орендувати таке приміщення або домовлятися з державними установами, щоб «позичити» кімнату на час проведення заходів. Але обидва варіанти вже були випробувані у Жмеринці раніше та не мали особливого успіху.

У цій нелегкій ситуації, як завжди, допомогли експерти, які звернулись із ідеєю по ревіталізації закинутого при-



міщення в альтернативний молодіжний культурний центр. Геніальність такого рішення полягала одразу ж у кількох аспектах: по-перше, це стало б наочним прикладом того, що у місті із зупиненим часом можливий не лише занепад, але й розвиток. По-друге, часто мати спільну мету – занадто мало, лише фізична праця над її втіленням може принести бажаний результат.

Попри те, що занедбаних будівель у Жмеринці достатньо, лише одна мала шанс на нове життя. І завдяки допомозі з боку міського голови Анатолія Кушніра ми її знайшли. Закинутому приміщенню хутряної фабрики судилася значно цікавіша доля, ніж слухати шум швейних машинок і верстатів. Вона мала стати кузнею талантів, тут мала грати музика і відбуватися кінопокази, а на стінах замість викрійок мусили висіти картини.

Та спершу приміщення потрібно було прибрати – зробити маленьку трансформацію. За роки простою тут накопичилися не лише пам'ятки про виробництво, але й купа сміття, принесеного «екскурсантами». Масштаби роботи могли налякати багатьох, але не наших юних агентів. Враховуючи



характер роботи, ми запрошували на прибирання молодь від 16 років, попри це, наймолодшим учасникам було 11, і їхньому запалу можна було тільки позаздрити. Але головним козирем стала абсолютна підтримка з боку Жмеринської міської ради, яка забезпечила нас знаряддями праці, відрядила на допомогу двох дорослих чоловіків та організувала вивезення сміття. Начальник управління освіти Світлана Сьомаш запропонувала вставити списані вікна, які залишилися після ремонту, завдяки чому вирішилася одна з найгостріших проблем. Муніципальна установа, яка межує з колишньою фабрикою, люб'язно ділилася водою та електрикою, а власниця сусіднього кафе проявляла інтерес до проекту і йшла назустріч співпраці.

У решті решт, коли осіла курява від пилу і ми поглянули на фасад, який раніше ховався за густими чагарниками, було важко втриматися від слів захвату: виявляється, ми, у буквальному сенсі слова, відкопали справжній скарб! У ще порожньому, але вже чистому приміщенні, встигли оселитися мрії юних агентів змін, і вже на допомогу їх втіленню рухалися дві молоді команди з Німеччини та Кременчука.

У серпні 2016 року, через п'ять днів бурхливої роботи місце стало просто не впізнати. Активісти причепурили не лише будівлю, але й усю прилеглу територію, розмежували клумби, розчистили затишне місце для пікніків та облаштували кострище. Хоча насправді було зроблено значно більше: наші гості відкрили нам очі на те, що можна робити великі справи, володіючи зовсім обмеженими ресурсами, що неможливо можна перетворити у "родзинки", якщо правильно розставити акценти. В цю мить ми зрозуміли, що згуртована команда народжується не у затишному офісі, а у процесі роботи, далеко від зони комфорту.

Звичайно, Арт-Депо досі знаходиться на шляху трансформації. Попереду ще багато роботи: вирішуються питання про баланс приміщення та підведення до нього комунікацій, розглядаються варіанти фінансування і подальшого розвитку центру. Особливі перестороги стосовно першої зимівлі, однак спілкуючись з молоддю, яка тепер гордо називає себе Арт-Дівцями, вірю, що тепло їхніх сердець та гарячі ідеї здатні обігріти арт-центр навіть у найлютіші морози.





# МІСТО ЯК ДІАЛОГ

## КУЛЬТУРНИЙ РОЗВИТОК В М. ГАБРОВО (БОЛГАРІЯ). ВІД МАЛЕНЬКОГО МІСТА ДО ЦЕНТРУ КУЛЬТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

МАРІАНА ПРОДАНОВА, «АСОЦІАЦІЯ «FABRIC»  
ТА ДР. ПЕТЯ КОЛЕВА, «INTERCULTURA CONSULT»  
ВСІ ЗОБРАЖЕННЯ НАДАНІ МАРІНОЮ ПРОДАНОВОЮ



### ЗРУШЕННЯ

В 2014 місто Габрово взяло участь у змаганні за титул «Європейська Культурна Столиця», як одне із міст, що претендувало на цей титул у 2019. Це було амбіційним задумом, адже спочатку широкий загал не продемонстрував зацікавленості. Тим не менше, проект підтримав місцевий муніципалітет та культурний сектор міста. Ледь не вперше з початку цього століття влада міста та культурні організації були об'єднані спільною метою та бажанням створити нові можливості навколо загальноприйнятої концепції розвитку. Разом, вони були налаштовані встановити культуру на вершину пріоритетів курсу місцевого розвитку.

Габрово – це невелике містечко з населенням близько 55 000. Воно знаходиться в географічному центрі держави. В період піднесення Болгарії (кінець 19– початок 20 століття) Габрово вирізнялось своїми вмілими ремісниками. Пізніше місто стало індустріальним осередком, і зберігало цей титул аж до 1990-их. Наступна пост-соціалістична трансформація, тим не менш, спричинила небачені для Габрово негативні зміни (біль-

шість Болгарських міст також зіштовхнулись з ними). Подальший процес радикальної де-індустріалізації призвів до масового безробіття, і, як наслідок, еміграції місцевих жителів. Багато з них виїхали за кордон, та, по цей день, тенденція переїзду в більші міста або сусідні держави збереглась. Такий тренд міг означати лише одне – Габрово втратило статус одного з найбільших індустріальних центрів, та набув титулу «вимираючого міста».

Досить довгий час ознаки спаду, спричинені пост-соціалістичними змінами в Болгарії, були гарячою темою для суспільного обговорення. Ситуації не могли зарадити ні подальший перехід на ринкову економіку, ні процес децентралізації. Крім того, проблеми притаманні для Габрово, не розглядалися урядом як нагальні, і тільки за останні шість років місцеві жителі змогли побачити певні зрушення. Культурні перетворення та відтворення у містах по усій Європі, які пройшли через такі ж негаразди і, все ж, змогли досягти успіху, стали прикладом для наслідування, адже вони показали, що індустріальна база може бути використана як плодючий мистецький ґрунт.



Ініціатива «Європейського Культурного Капіталу», в якому місто приймало участь з 2011 по 2014, стала першим поштовхом до змін. Вона відчинила двері новим поглядам на процеси розвитку не лише залучивши широкий загал та митців, а і змінивши систему поглядів влади. З 2014 року культура та мистецтво були включені в стратегію розвитку міста, як рушійне джерело змін. Крім того, підтримка населення стала відчутною. До прикладу, у 2014 бюджет програми «Культура» у Габрово складав 50 000 євро, що приблизно 15% усього місцевого бюджету призначеного культурі міста. Не зважаючи на те, що культура є невід'ємною частиною сталого розвитку поруч із іншими секторами економіки, багато пересічних громадян не надають їй заслуженого значення. Заходи щодо покращення місцевої інфраструктури є зараз близько пов'язаними з баченням щодо покращення якості життя як для місцевих жителів, так і для гостей міста. Культурна програма міста сьогодні перекрокнула стандартну програму святкувань.

«Свобода» – Мистецька інсталяція в Габрово



## РУХ

Завдяки участі у конкурсі «Культурна столиця Європи 2019», в Габрово було розроблено та затверджено програму «Культурний розвиток 2014-2024».

Місцева влада та інші зацікавлені особи погодились, що культура є високим пріоритетом та значущим фактором у зміцненні поступового розвитку міста та якості життя населення. Цей стратегічний документ визначив основне бачення місцевого розвитку, основні пріоритети, завдання та цілі, а також конкретні заходи до покращення громадських процесів, використання доступних ресурсів на місцевому та державному рівнях. (Завдяки своїй приналежності до «Європейської спільноти громад», починаючи з 2007 року, болгарські муніципалітети отримували вигоду як від державних, так і від загальнонаціональних та регіональних ініціатив ЄС) Баченням вищезгаданої стратегії є становлення Габрово як потужної платформи міжнародного культурного нетворкінгу та стимулювання подальшого планування. У період до 2024 року культурний сектор Габрово буде розвиватись у атмосфері дружнї для освіти, експериментальності, інновацій та обміну. Подача заявки до конкурсу «Культурна столиця Європи 2019» була

імпульсом до запровадження вищезгаданої стратегії, проте її основним здобутком став процес її інтеграції в план розвитку міста.

Описаний вище процес, надав змогу краще зрозуміти важливість проблем, потреби їх аналізу та погодження плану дій зацікавлених сторін. Значним викликом для Габрово була відсутність зв'язку між культурними діями міста та владою. Крім того, згуртованість цих культурних діячів залишала бажати кращого. Через це утворився низький рівень довіри серед сторін та невіра у можливість існування «спільної мети», що у свою чергу погрожувало втратою реальних можливостей до співпраці у місті. Урядові установи, як правило, недооцінюють ініціативи, які доходять від незалежного культурного сектору. Вони схильні слідувати власним стратегіями розвитку, які були сформовані ззовні і не завжди передають повну картину стану речей на місцях. Експертів з питань культури запрошують де-інде, і вони, в свою чергу, хоч і мають гарну історію звершень, рідко проінформовані про стан та наявність місцевих ресурсів, бачення і сподівання місцевих жителів щодо майбутнього. Місцеві

Музей «Етара» в Габрово



незалежні культурні діячі почуваються виключеними з процесу планування культури, що призводить до нерозуміння, апатії, та, іноді, повної відмови брати участь у культурному житті міста. Іншим великим викликом для культурного розвитку міста є залучення якомога більшої кількості населення.

Місто повинне розробляти стратегію розвитку з людьми і для людей. Важливим завданням є мотивування та заохочення громадян, які зацікавлені або повністю залучені в процес трансформації. Діалог, побудова довіри, та зміна культури є основою політики участі, яка все ще набуває форми.



## ЗМІНА

Традиція і трансформація є ключовими термінами культурної спадщини Габрово. Останнім часом, хоч і культурна політика стала більш привітною до незалежних культурних діячів та просторів, уваги до сучасних інтерпретацій традиційних культурних течій та нових культурних горизонтів приділялось не так уже й багато, адже це потребує часу та ресурсів. На даний момент спостерігається блокада інновацій у культурному та мистецькому секторах. Теперішня міська стратегія розвитку міста фокусується на потребі донесення минулого та комбінування його з сучасними трендами. Запровадження культурної політики міста повинне враховувати всі часові етапи розвитку та поступово переходити в теперішнє, а далі і у майбутнє. Крім того, важливо знаходити способи утворення культурних об'єктів з предметів, які знаходяться зовсім поруч. Мистецькі та культурні організації, що експериментують із залученням нової публіки та випробовують нові бізнес моделі, мають знаходити належну підтримку.

Достойним прикладом може служити проект 2016 року «Відвези мене в село». Цей проект продемонстрував інтеграцію молодого міського населення із страшим

поколінням з сільської місцевості. Місто Габрово оточують близько 130 маленьких містечок та сіл. За допомогою цього проекту ми змогли побачити, що місто розвиває та запроваджує модель допомоги старшому поколінню та зменшує прірву між поколіннями. Більше того, нові альтернативні концепти співіснування були сформовані, а саме концепти, що базуються на піклуванні та повазі. Різні вікові групи змогли поділитись своїми навичками, вміннями, історіями та досвідом.

Місцеві жителі Габрово славляться своєю ініціативністю та пишаються своїм незвичайним почуттям гумору. Їхній гумор повний само-іронії та описує дотепність у заощадженні часу та ресурсів. Другою назвою Габрово можна вважати «Столиця гумору Болгарії», адже місто проводить щорічну культурну програму, яка є доповненням до місцевого музею «Гумору та сатири». Кожного травня «Карнавал гумору» залучає майже усю мистецьку еліту міста, а також волонтерів та пересічних громадян. Це – найбільший культурний захід у Габрово, в якому приймають участь професійні митці та аматори. Заходи відбуваються продовж усього року, проте «фішкою»

## «Карнавал гумору» в Габрово



міста є тематика гумору. Саме вона допомагає скрасити буденність та внести позитивний підхід до вирішення нагальних проблем міста.

Традиційне мистецтво та рукоділля все ще високо ціняться в Габрово. Окрім тих, хто отримав певні сертифікати за здобутки, терміном «майстер ремісник» величають майстрів, що слугують прикладом для молодих підмайстрів. Саме

цей титул є індикатором поваги серед місцевих жителів. На жаль, культурний потенціал рукоділля в Габрово не є використаним на повну. Інтеграція його в культурну сферу міста допоможе створити позитивну динаміку у покращенні зв'язку суспільства та культури. «Етара», етнофестиваль під відкритим небом, зберігає та демонструє численні рукоділля іменитих майстрів та новачків, які тільки почали пробувати свої сили у гуртках.

**Результат роботи гуртка  
«Рукоділья та дизайн»**



Як і у більшості болгарських міст, культурні проекти Габрово проводяться за ініціативи на всеєвропейському рівні. Тим не менше, незалежний культурний сектор переконаний, що він може перейняти на себе частину цих ініціатив, з подальшим їхнім розвитком на місцевому та міжнародному рівнях. Одним із прикладів може слугувати, створена нещодавно, мережа ремісників та дизайнерів, яка покликана налагодити співпрацю між митцями, що знаходяться в авангарді креативу, експерименталізму та інновацій. Мета цієї мережі – створення бази для підтримки європейських ремісників. Сектори ремісництва та дизайну представляють собою парадигму змін у Габрово. Змін, що виходять

за рамки мануфактури, та націлюються на креативну економіку, в якій високо цінуються вміння та креативність. Редизайн громадського простору, житлових районів, транспорту та дорожніх систем пропонує широкий спектр до реалізації творчого потенціалу місцевої громади. Особливо обдарованої молоді, яка є життєво необхідною для общини.

Ми віримо, що культурні програми – це не лише бачення, які можуть бути перейняті містом. Вони повинні бути органічно розвиненими, та розробленими, щоб збалансувати економіку, задовольнити соціальні проблеми суспільства, бути релевантними специфічним реаліям міста. Габрово є учасником пілотної програми «Порядок денний 21». Ця програма надає можливості для участі у навчальному процесі базуючись на спільних принципах та діях. У наступні три роки місто Габрово планує стати відкритим, сучасним та успішним місцем, що може запропонувати багато своїм жителям та людям з навколишніх районів. Звісно, тренди, що з'являються та їхня важливість беруться до уваги. Зацікавлені сторони повні амбіцій та цілеспрямованості для того, щоб трансформувати місто шляхом діяльності в сфері культури.

**ПРО АВТОРІВ:**



Маріана Проданова народилася та живе в м. Габрово, Болгарія. Маріана з 2005 року є керівником асоціації «FabriC» та «Єдиного регіонального ресурсного центру» (північний регіон). Ресурсний центр був заснований в рамках програми співпраці Швейцарської культурної програми в південно-східній Європі та Україні. Її ціллю було урізноманітнити та розвинути регіональне культурне середовище, що у свою чергу покращило стан культури та економіки у Габрово. На даний час Маріана отримує докторську ступінь в університеті Софії (факультет культурної політики). Пристрасть до мистецтва, досвід в роботі з культурним сектором та захоплення креативними міськими проектами мотивували її професійний розвиток. Маріана є співзасновником організації «Креативний кластер Габрово», яка є націленою на підтримку молодих людей задля розвитку їхніх умінь та знань. Вона є також членом правління асоціації чотирьох шкіл мистецтва «Шалений капелюх» та член правління Асоціації молодих християн Габрово. Контакт: [mnikolaeva@gmail.com](mailto:mnikolaeva@gmail.com), [www.fabrikata.eu](http://www.fabrikata.eu)



Доктор Петя Колева є професором культурного підприємництва та інновацій в Національній академії театру та кіномистецтва в Софії. Вона також міжнародний консультант, тренер, дослідник та засновник «Intercultura Consult» (2004). Вона була задіяна в заходах щодо структуризації професійного розвитку Програми культури східного партнерства, Європейської культурної фундації, Європейської ліги культурних інститутів. Вона також є експертом в «EuropeAid», Європейському агентстві з культури, освіти та аудіовізуальних засобів, Агентстві досліджень ЄС, Муніципальній програмі культури Софії та Державного фонду культури. Завдяки «Інтеркультурі консульт» вона змогла успішно започаткувати міжнародну платформу для ентузіастів культури та мистецтва. У 2016 році вона створила команду та розробила першу в Софії Стратегію розвитку незалежної мистецької танцювальної, літературної, музичної, театральної та образотворчої сцени. Контакт: [petyakoleva@inter-cultura.eu](mailto:petyakoleva@inter-cultura.eu), [www.inter-cultura.eu](http://www.inter-cultura.eu)

## ПІСЛЯМОВА



Ця публікація завершує історію дворічної співпраці Goethe-Institut з проектом «PlanZ – Laboratory of Transformation», але вона – і ми у цьому впевнені – не завершує історії самого проекту. Усі зусилля, докладені командою культурних менеджерів протягом двох років, надали процесам у місті прискорення, що неодмінно вплине на майбутнє Жмеринки.

Попереду ще багато роботи, але перший крок – найважливіший. Ми бажаємо усім культурним менеджерам України наснаги та удачі з тими кроками, що ще попереду!

Ілона Демченко

Менеджерка проекту,  
Goethe-Institut Україна



**PLAN Z – LABORATORY  
OF TRANSFORMATION.  
SMALL CITIES  
OF UKRAINE**

**ENG**

## FOREWORD BY BEATE KÖHLER



In 2015, the project Plan Z was initiated by a group of highly motivated cultural players in order to start a sustainable cultural development in the small city of Zhmerynka. This process has been supported by the local city administration and due to these joint efforts, first results could be presented by end of last year. One result was the first publication "Plan Z: Some Advice for Agents of Cultural Change", which described possibilities and challenges of cultural players in present-day Ukraine and offered recommendation for their work.

As Goethe-Institut, we were pleased to be able to support Plan Z also in 2016. Various workshops, conferences, public events and expert forums took place in Zhmerynka during the recent months. A new cooperation with the German city of Neuruppin and the exchange of German and Ukrainian cultural players enabled new insights and opportunities for both sides.

This year's publication provides insight in the manifold activities, which were part of Plan Z 2016. Again, this project proves that change – especially in times of cultural decentralization processes – is possible in the current cultural life of Ukraine.

We hope that by consulting this publication, readers will get new ideas and inspiration for their own projects.

## FOREWORD BY FRIEDERIKE MÖSCHEL



Zhmerynka became among our colleagues at the Goethe-Institut during the last two years a popular expression to sum up our work in the sphere of cultural development: It became a symbol for the possibilities of change even in the smallest of Ukrainian towns. The idea of this “laboratory of change” was born by a group of Ukrainian cultural players, who – after evaluating the essential conditions of Zhmerynka – were sure about a certain potential the city and its population offered. On this basis, the project was founded. I guess, no one could expect a miracle and see the town immediately change and flourish within weeks or months. There are still concerns, which are expressed and people, who doubt that the cultural development will fundamentally change the town. However, during the year, we could observe many positive developments and an ongoing discussion with all community groups involved in this experiment. Moreover, the exchange between cultural experts and young people from e.g. the German city of Neuruppin and Zhmerynka fuels the motivation and mutual interest in transformative cultural development processes. We hope that this compilation, which has been created by the Ukrainian experts of the Plan Z team and involved foreign experts can serve as a kind of blueprint for similar projects in Ukraine!

# PLAN Z

## OR SMALL TOWNS' CHANCE FOR REVIVAL

IRYNA FRENKEL

The fast tempo of cities' development in the 19th century was facilitated by the Industrial Revolution. From the moment when transportation started to develop, the process of reverse urbanization commenced. Wealthy families were going back to suburbs and developed an infrastructure there. The Great Reverse Urbanization in Europe and the USA started after the end of the World War II. The territorial context changed in the postindustrial epoch. Cultural resource, as an important leverage of economic development, appeared in the foreground.

The processes of reverse urbanization only starts sprouting in Ukraine, while Europe has already created conditions, under which it is prestigious to be a citizen of a small town with a developed infrastructure, and the whole range of public and cultural services. Small cities all over the world preserve cultural heritage, national identity with all their originality and uniqueness.

Ukraine has not yet witnessed changes that happen in big towns and improve the economy – infrastructure changes and new working places creation. Small town account to more than a half of the

population. They are real indicators of the country's state.

Which direction do small towns go? There is no agreed answer to this question. Vector of development in small towns depends on their geographical position, characteristics of their prior development, and economic specialty (mono- or multi-functional town economy), etc.

Cities and towns with "satellite" status can boast a relatively satisfactory situation. Although even in those settlements, we witness contrasts in the local environments' development.

As of late, public and economy changes in such places are carried out with no heed to their characteristic features. This has led to aggravation of the following crisis phenomena:

- Limited economy base and inability to involve qualified specialists and attract investments;
- Neglect of technology in most of the industries in small cities;
- Negative demographic tendencies;
- Underdeveloped public and infrastructural sectors.



The solution to this problems lies in the change of development vector, while leaving out conventional means for territory perception. The facilitation of cultural and economic development in order to turn towns into self-sufficient, developed administrative units by boosting their own cultural potential is, probably, one of the most feasible way to improve the situation.

We live in the time of post-industrial economy. This is the time to pay attention to cultural and human resources, which does not require large financial commitments. Ideas for development are more important. They will create a ground for town's cultural and economic strategy. This way of territory development is not well known to governing cities in Ukraine, although it is being effectively utilized all over the world. Former German Democratic Republic's cities may serve a good example. The conditions, after soviet troops left and the country was excluded from the political map of the world, were more dire there than in Ukraine after the collapse of the Soviet Union. As a rule, ideas for development have nothing to do with the conventional vision of cultural heritage. The search and elaboration of the town's specialty is an important process. It heavily depends on local authorities' political will and readiness to change their own perception of the town.



The effect of cultural and economic development is directed at erasing territorial contrasts all over the country. Consequently, infrastructural development is carried out according to a template plan. In many places, a great potential is not realized. A small town's positioning in the global context is a new invention each time. Local citizens should join experts during the analysis. In this way, they can share their own ideas and introduce their businesses into the newly developed context. Experts' tasks are ideas development and invention of strategies for their implementation. If there is a fruitful cooperation between an expert group, authorities, and key players, economic result becomes visible in 3 to 5 years.

In order to change the perception of communities' and towns' concurrent development we need to revisit best examples of foreign towns' transformation. The main directions of sustainable development of small territories in European cities are:

- development of special programs aimed at bolstering culture and economy of small and medium towns and unification of local communities at regional and public levels;
- Focused and systematic development of town planning programs within the context of the envisioned cross industrial picture of the region's future;





- Active search and involvement of local citizens and experts into the process of program development. This would help to find ideas in order to create favorable conditions for the development of small and medium business taking into account characteristics of local environment.
  - Qualification level improvement for all stakeholders;
  - Organization of annual scientific conferences and seminars for experience exchange as parts of both international and regional programs, which will ensure balanced regional development;
  - Systematic information exchange in program's formative stages, especially if both culture and town planning are involved.
- Small towns played a significant role in the economy of the Soviet Union. They were centers of specialized scientific services, logistics nodes, or



divisions of large enterprises. Today, they complement the economic base of regional centers, finding themselves in an undesirable situation.

What positive characteristics inherent to Ukrainian small cities?

First, they have a rich historical and cultural heritage. A small historic town is a unique place, which will always retain its potential.

Second, small towns represent “bridges” between urban cities, with their developed professional components, and rural settlements. A small town's area has a value because of its strong ties that bind it with the rural periphery, surrounding communities, and farms. The most important characteristic of a small center is the access to wildlife with its untouched sceneries. This access proclaims a town as a “capital of a rural region”. Social side has its





unique features too and is characterized by a slow pace of life and strong ties between neighbors. Information here lingers longer and, sometimes, turns into town stories or myths.

All the features mentioned above can be seen in a town architectural image. Although, “the architecture of land” is omnipresent and most elements are comparable to the size of a human.

The features provide many benefits and ready-made answers to the question why tourists would want to stay there. If the conditions to create an impression on a tourist are fulfilled, a town has good chances to become a tourist center. In order to achieve this result, a few steps have to be made to ensure a town's place on the cultural and tourist maps of the country.

The problem of insufficient realization of a territory's potential is a big problem. The identification of cultural and historic resources, development concepts, town's potential, in order to bolster tourism, are also factors that agents often struggle with. A solution to these problems would include a town into the global environment and

facilitate local territory development. It will also improve living standards and improve an environment for small and medium businesses. Measures, that have to be taken, must be complex and include research and analysis, as well as marketing and media components. A City Manager is usually responsible for that in Europe. They design and oversee the implementation of strategic plans.

As of today, tourism has become a major source of income for dozens of small territories. It is mostly supported by rich cultural resources, local characteristic features, ingenuity of local citizens.

Tourism requires originality and individual approach. If the requirements are met, a town receives enough money to reconstruct its historic, cultural, architectural sites and, at the same time, build its infrastructure. Those towns can give an answer to the question: “Why does this very town receive investments?” The criteria for auspicious development conditions of a town as a tourist center can be divided into two groups: objective and subjective.

The objective conditions are:

- Location accessibility;
- Town's and its surround territories' value;
- Transportation;
- Nearby territories' competitiveness.

The subjective conditions are:

- Cultural and historic sites' conditions;
- Town legends;
- Infrastructure conditions;
- Local citizens' involvement.

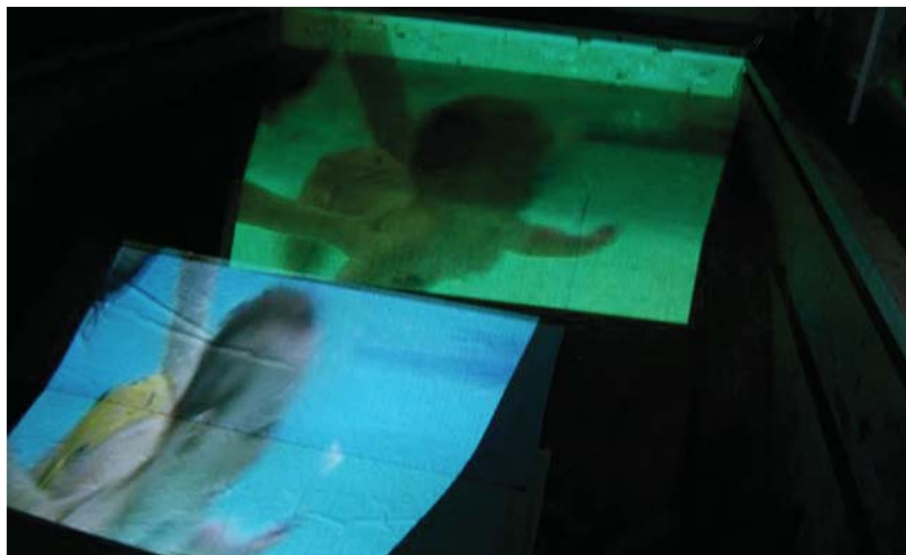
The steps for development greatly depend on the vision and experience of all stakeholders. These steps are:

- Research via cultural mapping;
- Introduction of the Round Table system. This system has many advantages over public discussions when it comes to learning local citizens' preferences;
- Dialogue facilitation in a community;
- Creation of an exclusive and potent product;
- Development and implementation of a cultural strategy;
- Development of a strategy where a town becomes a brand;

Now is the second year of pilot “Plan Z” project, which was founded by Institute for Cultural Policy of Vinnytsia and is supported by Germany Ministry of Foreign Affairs, Goethe Institute in Ukraine. The expert group comprises experienced specialists who had already implemented projects in their own towns and have an experience in cultural mapping, work with different social and cultural layers of society. The experts are joined by a group of practitioners trained in transformation of cultural environments.

Modern approach of regional or city planning should be based on the understanding of cultural resources as an aggregate of economic assets (cultural capital of a town (region). These assets can contribute both directly and indirectly to the local economy. Any transformational change in a region or town should begin with a revision of available resources and opportunities.

A term “Cultural Mapping” should not be confused with “social and cultural planning of a region's development”. Cultural mapping is a new method of city planning, under which common



efforts of local citizens and authorities are described. These efforts are aimed at city development by the means of cultural resource development. This concept is based on viewing culture and cultural activities as a resource for individual and society development. Consequently, cultural resource are means for general society development in general, and for other spheres: economy, politics, city planning, etc.

At first, "Plan Z" was considered a project for monofunctional Zhmerynka. During its course, though, it was decided to share the experience. Results show this is due to a different mentality of the local citizens, which is not only different to European, but to the one that people in Ukrainian regional centers have. Soft power of cultural mapping helps to solve urgent social problems and facilitates a dialogue in the community. At this very stage the formation of territories cultural policy begins, which changes local citizens' behavioral model, forms an attitude towards the town, which in its turn, influence on decision making and identification of directions of development of the region.

This is a pilot project and should serve an example for other small Ukrainian town. Recommendations for the creation of cultural and economic strategic plan are developed within its framework to turn Zhmerynka into an interesting tourist destination, attractive investment place, and noticeable point on Ukrainian cultural map.

Small cities are the most populous kinds of settlements in Ukraine and their majority are regional administrative centers. More than 22 million lives are connected with small towns. Those towns play an important role in the formation of the settlement grid, and industries development in Ukraine.

According to a Ukrainian law "General scheme of territorial mapping in Ukraine", the following types of small towns with their peripheries are distinguished:

- Towns with health and recreational potential;
- Towns with considerable natural resources, historic and cultural potential;
- Rural and farmland centers;
- Multifunctional towns;
- Industrial towns.

According to the part of population employed in various sectors of economy, small towns are divided into:

- Transport hubs;
- Health centers;
- Household centers of local importance;
- Centers that provide social, cultural, municipal and other public services;
- Historic, architectural, cultural, and tourist centers.

As of 2003, there are 351 small towns in Ukraine, which accounts to ¼ of all Ukraine's cities and towns.

To sum up, it is important to conclude that small towns' development is crucial for the country, as most attention is paid to big cities. The diversity of social group that reside there does not allow a short-term solution to most problems. Taking into account the process of decentralization, the project will be useful for other small towns in Ukraine and will help them to create guidelines. It will also nudge them by the means of cultural mapping.

In the first year, the expert group conveyed an analysis of problems that hindered transformational processes and dialog facilitation in the community.

Research results showed that an initial investment into a research and experts' involvement of a city leader is a starting point of any project. Invited experts usually perceive a town in a different way and propose unconventional ways of territory development. They help to develop a town's brand and its marketing strategy in order to position the place well in a global environment.

Local citizens' readiness to be involved into the process and start a constructive dialog within the community depends on local authorities. The questions are always: "Will there be enough political will to accept ideas for strategic development?", "Will they find time to conduct audits?", etc. These questions are worth asking, as the process itself is complicated, while the amount of specialists within a regional center is scarce.

For many executives this might be the most dubious investment, which they do not want to make. However, the current state of things in small towns requires these investments as young creative people leave and the momentum is slipping away, creating a risk for sustainable development.

## ABOUT THE AUTHOR:



*Iryna Frenkel, Honored Artist of Ukraine, Adviser to the Minister of Culture, an independent expert on cultural policy, adviser Vinnitsa mayor on cultural policy, general producer of the International Festival «VINNYTSIA JAZZ FEST». Chairman of the NGO «Institute for Cultural Policy». To 2014 Director of the Department of Culture, Vinnytsia City Council. Author strategic platform «New cultural background of the city development.» Co-author and leader of PLAN Z.*

## MORE INFO:

### Web:

<http://www.iculture.com.ua>

### Contact:

[ifrenkel@ukr.net](mailto:ifrenkel@ukr.net)



# TRANSFORMATIONAL PROCESSES OF CULTURAL DEVELOPMENT IN RURAL REGIONS AND SMALL TOWNS.

FROM LOCAL HEROES, NETWORKS, SPACES, AND NEW NORMS OF CULTURAL DEVELOPMENT IN THURINGIA

PATRICK S. FÖHL

## FROM “PLAN Z” TO THURINGIA

In order to contribute into this article and add more understanding to “culture in rural areas” and “culture in small towns”, I suggest reading the article “Cultural Policy Existence”, which was written by Olaf Martin in “Cultural Policy” yearbook in 2013<sup>1</sup>. At first, he describes a big city as a “greenhouse”, which contains lots of energy, but has to spend big sums of public funds in order to develop its culture. Martin speaks of small and medium towns as of orchards, that, when it comes to cultural infrastructures, look up to their bigger sisters and brothers. However, they cannot provide for themselves as easily, although they still nourish their territorial surrounding culturally. They can afford voluntary initiatives that may turn into considerable supplements into town’s life. Rural areas can be characterized by both limited and diverse cultural elements. They can also be distinguished by new cultural initiatives (“specific biotypes”). He calls them “fields, forests, and meadows”.

Of course, Martin’s conceptual passage has some room for improvement. However, it gives an understanding that there is no typical rural territory; there are different types of spaces. They vary depending on geographical position, social and demographic composition, (cultural) historic development. Those places are not homogeneous and are often interdependent with other types of spaces. He states that cultural policy, efforts, and management in rural areas are as complicated, as in big cities. They require converging different tiers of actions and demands.

Even a glance at the current state of affairs in rural districts shows that new artistic approaches are being tried nowadays<sup>2</sup>. Mayors are open to reinforce and distinguish their towns by the means of cultural and artistic transformations. Two vivid examples are Zhmerynka in Ukraine, which is presented in a publication under the big-scale project “PLAN Z”<sup>3</sup>, and Theodor

<sup>1</sup> See Martin Olaf (2013). Culture in villages. Air Balloons, Illusions and Opportunities of Cultural Policies in Rural Regions. In: Sievers, Norbert; Blumenreich, Ulrike; Ulrike; Föhl, Patrick S. (eds.): Yearbook of Cultural Policy 2013. Cultural Policy and Planning, Bonn/Essen, P. 171–174.

<sup>2</sup> See. Links, Christoph; Volke, Kristina (eds.) (2009): Inventing the Future. Artistic projects in East Germany, Berlin.

<sup>3</sup> The project was designed under the framework of an empowerment workshop series »Road Map for Cultural Development in Ukraine« in 2015 by Goethe Institute Kyiv. See also Föhl, Patrick S.; Gegenfurtner, Marc; Wolfram, Gernot (2015): Road Map for Cultural Development in Ukraine published by Goethe Institute in Ukraine, Kyiv. Download: [http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/road-map-fuer-kulturelle-entwicklung-in-der-ukraine/road\\_map\\_cultural\\_development\\_ukraine\\_goethe-institute\\_2015.pdf](http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/road-map-fuer-kulturelle-entwicklung-in-der-ukraine/road_map_cultural_development_ukraine_goethe-institute_2015.pdf)

Fontane's Neuruppin in Germany. Neuruppin has stepped on this path many years ago by positioning itself as a cultural town not far from Berlin. A larger interactive process of cultural development in 2011 was a launch of a cultural planning process for the creation of a cultural development concept<sup>4</sup>, which from that time is a ground

for cultural policy development in the town.

A similar approach was used in two model regions of Thuringia. The cultural development processes there will be used as an example for ideal impulses for cultural planning / development<sup>5</sup> in rural areas.

## AN EXAMPLE OF CULTURAL DEVELOPMENT IN THURINGIA

The development of culture in kindergartens, cultural hubs and centers, new museum and library associations, regional cultural foundations, or, even, projects for local heroes – these are not only euphonious narratives from the concepts of theoretical cultural policy and transformation management of German landscapes. These are also real measures for the model regions in Thuringia, which were presented to the public in Arnstadt in April 2015<sup>6</sup>.

According to the recommendations issued for the cultural concept of free state Thuringia in 2012, Ministry of Science, Education and Culture of Thuringia (now State Chancellery of Thuringia) selected two model regions the following year, where the development of concepts for cultural establishment were to be funded. From a large number of contestants the

following counties were chosen and paired: Hildburghausen and Sonneberg, Kyffhäuser and Nordhausen. The Institute for Cultural Policy, Bonn was entrusted to carry out the planning processes<sup>7</sup>. Mostly by the help of external moderators and experts.

opportunities. On the other hand, it empirically supported the general process, so that in the end cultural and political decisions could have been made. Decisions that would have had a wide presence and could have been utilized together with cultural players.

The accent was placed on attempts to make unified decisions oriented on the process, which were supposed to have a tight connection of cultural elements and guarantee the reinforcement of the intersections of art, culture, and other public spheres in order to provoke immediate changes and ensure a transformative effect on culture and art. Unfortunately, such comparative analysis and interactive processes, where various stakeholders and experts from different spheres are present, are scarce in Germany. That is why a mix of measures was carried out in spring 2014. On the one hand, it provoked an activation, participation, and expansion of subject groups' rights and

Following actions were carried out:

- creation of regional advisory councils in each region and an advisory council on the state level to support both processes;
- establishment of regional coordination centers;
- structural and financial analyses, resource analyses;
- network analysis;
- group interviews on cultural policy / management, surveys of individuals and groups of citizens;
- face to face interviews with experts;
- three large-scale public cultural workshops on key questions that would form the core of a participation process in both regions.

<sup>4</sup> S. Föhl, Patrick S.; Weidensdorfer, Robert (2011): The Concept of Cultural Development for Thodor Fontane's Neuruppin and Problem Determination in the Necessity for Sector's Cultural Preparation. On behalf of the city of Neuruppin and 75% funded by the Ministry of Science, Research and Culture of Brandenburg from the European Social Fund, Potsdam; Neuruppin, 2011, Volume 1 and Volume 2. Download resume: [http://www.neuruppin.de/fileadmin/dateien/Kultur/Kultur\\_Downloads/KEK\\_Neuruppin\\_2011\\_Empfehlungsuebersicht.pdf](http://www.neuruppin.de/fileadmin/dateien/Kultur/Kultur_Downloads/KEK_Neuruppin_2011_Empfehlungsuebersicht.pdf)

<sup>5</sup> See. Details on the topic of cultural planning. Föhl, Patrick S. (2017): Cultural Development Planning, in: Klein, Armin (ed.): Cultural Management Compendium. Guide for studying and practice, 3rd edition, Munich, in Press.

<sup>6</sup> Cultural concepts, other materials and information about the objects you can view and download at [www.kulturkonzept-hbn-son.de](http://www.kulturkonzept-hbn-son.de) and [www.kulturkonzept-kyf-ndh.de](http://www.kulturkonzept-kyf-ndh.de). Besides, there is a resume in the form of a brochure: Föhl, Patrick; Sievers, Norbert (2015): Cooperative Transformation. Cultural Development Planning in Hildburghausen and Sonneberg, Kyffhäuser and Nordhausen Model Regions. The brochure is published by Thuringia State Chancellery, Erfurt. Download: <http://apps.thueringen.de/de/publikationen/pic/pubdownload1605.pdf>

<sup>7</sup> The author of this article was the head of both projects for cultural development.

### CULTURAL REGION THURINGIA!? – STARTING POINTS IN MODEL REGIONS

A tri-sectoral view on the cultural infrastructure is in the center of attention when it comes to analysis. Thuringia can be characterized by cultural biases to the events of 1918, which in its turn poses both a potential and a challenge. This works as a magnifying glass towards virulent questions of today's society in the sphere of culture in the time of social changes.

In addition to such general fields as demographic and economic development, facets connected with culture were thoroughly analyzed. It was discovered, for instance, that funds in those two model

regions were mostly allocated in big cities and cultural institutions. This situation only widened the gap between few prosperous city "centers" and rural communities. What was left, for the later, could not give many opportunities for new initiatives. The room for maneuvering of the grantees is still not large as they are only partially "consolidated" and can only afford to complete main tasks "on paper". Besides, it is also a fact, that there is not enough personnel in the administration structures of the counties and communities who are responsible for culture and arts at departments. There are not enough cultural "managers" who could be contacted and



Тюрінгський культурний форум „Культурні концепції розвитку двох модельних регіонів Тюрінгії“ 17 квітня 2015 року у Арнштадті. © Карстен Петтіг / Тюрінгська державна канцелярія

reached out to. Especially in the light of growing demands in cultural development this is critically and had to be changed.<sup>8</sup>

Consequently, a unanimous vote of all contestants confirmed that things

could not go as they were any longer. This consensus became a crucial step. The collective decision to work on different measures, which would be able to be synonymic with the "transformation" in the future.



<sup>8</sup> See also Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot A Master of Spaces. A Magazine for Monitoring of the Future 03/14, p. 26-32 Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot; Peper, Robert (2016): Cultural Managers as "Master of Interspaces" in Transformational Processes - Network Theory Perspective, in: Journal of Cultural Management. Art, Economy, Politics, Vol. 2 2016/1, p. 17-49. Download: [http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-managers-as-masters-of-interspaces-in-transformation-processes-a-network-theory-perspective/b38\\_zkm2016.1-xx-foehl-et-al-id033.pdf](http://www.netzwerk-kulturberatung.de/content/1-ueber/1-dr-patrick-s-foehl/1-publikationen/cultural-managers-as-masters-of-interspaces-in-transformation-processes-a-network-theory-perspective/b38_zkm2016.1-xx-foehl-et-al-id033.pdf)



SPHERES OF ACTIVITY AS A REFLECTION OF CURRENT TRANSFORMATIONAL FIELDS IN THE SPHERE OF CULTURE

After uniting the results of structural and cultural analyses with the dialogical means of negotiation processes, new ways to allow more actions under the same budget were found. Unlike numerous previous cultural planning processes, the emphasis was not placed on all potential priorities and measures in the cultural field – this

might usually take a few hundred pages in description. Instead, we decided to concentrate on the right priorities from the very start.

In this way, we prevented overloading cultural subjects, which allowed enhancing the accent on key spheres of activity.

| Model Region North<br>(counties Kyffhäuser/Nordhausen)   |   | Model Region South<br>(counties Hildburghausen/Sonneberg)  |   |
|--|---|--|---|
| <b>Reinforcing cultural education and participation</b><br>Key points: General concept «Cultural education», Kindergartens' culture, pilot and anchor institutions, youth culture  | <b>Developing regional cultural marketing and cultural tourism</b><br>Key points: Tourism development, Südharz and Kyffhäuser as cultural entities, cultural and touristic positioning, anchor institutions | <b>Proposing to create a regional museum region (intensive unification)</b><br>Key points: Taking all necessary steps to implement the focused museum region   |   |
| <b>Support for cooperative networks and projects</b><br>Key points: cultural tandems, symbolic icons, cooperation model projects   |   | <b>Promotion of project initiatives for unions' reinforcement, especially the ones that support the so-called "local heroes"</b><br>Key points: round table, «Cultural ambassador», cultural tandems | <b>Creating a library of future</b><br>Key points: a concept for regional library development |
| <b>Making cultural development modern and well-structured</b><br>Key points: on-going regional coordination and regional consultative council, personnel training, regional cultural foundation, multifunctional internet platform (regional digital strategy) |   |  |   |

Areas of cultural transformation processes in the two model regions in Thuringia.

ACTIVE, MODERATE AND COORDINATIVE CULTURAL MANAGEMENT

A high demand on communication, coordination, cooperation, and cohesion between involved structures was seen in the two model regions. On the one hand, an increase in demand for a professional management interface exists due to the increase of artistic education or cultural tourism in the area. On the other hand, it requires a room for constructive negotiations to combine regional, cultural, and artistic reservoirs

on a regular basis. A cultural cooperation is going on since 2016 and was created in the process of cultural development. So far, the contribution is mostly from the state, as the state has organized an environment based on existing and new transportation hubs. At the same time, it provides regional cultural counsel as to providing a constant dialogue in questions of cultural development and creation of a regional cultural fund.

CENTRAL REGIONS' VISIBILITY AND PROFILES REINFORCEMENT

Taking into account all the steps above, the accent was made on a cooperative project development. Our target was to review the necessity of new content/cultural cooperation, activation and visualization of new or still unknown subjects. That is why new narratives for the regions had to be created in general, which would overlap old or negative models of perception and broaden thematic canons in both Thuringia and outside. A reinforcement of cultural structures via dialogue and education quality enhancement, as well as networks (especially in the digital realm), are considerable props. The latter is crucial to

notifying kids and teenagers, who, during the processes of cultural development, stated that they had not been able to reach out to cultural activity and would have liked to get access to participation through e.g. social networks and media.

The strengthening of cultural structures and cultural tourism can be motivated by enhancing their cultural content – corresponding to (potential) external and internal influences. Besides, it was obvious that cooperation and coordination structures had to be recreated or empowered, in order to facilitate an interdisciplinary process of

cultural development in the model regions. At the same time, they could give an opportunity to be better acquainted with art and culture in other contexts and, this way, potentially involve new groups of visitors. The key problem in those regions was a conceptual restructuring, as sometimes

a massive clustering was apt to differ – existing concepts (of cultural tourism) or you could even see many heterogeneous approaches (of cultural education). Both regions have a potential to launch many processes on all levels of cultural mediation and management.

## THE MERGER OF MUSEUMS (MUSEUM REGION) IN THE SOUTHERN REGION AS THE DRIVING FORCE OF CULTURAL DEVELOPMENT AND TRANSFORMATION

In this context different measures were designed. Those were related to anchor functions of centralized and decentralized cultural institutions. They would allow to help achieve mutual assistance based on planned and targeted approaches entirely by responsibility, coordination, and tasks distribution.

The focused creation of an institutionalized museum region is a

good example. On result of the process is the will to merge different museums of the southern model region. Such a union, for instance, in a form of an association or else has, in a mid-term perspective, a potential to serve as an intersectoral engine for regional and cultural development for central and local authorities. The organization of this merger is the main condition and one key result of the process.

## TRANSFORMATIVE APPROACH – INSTEAD OF GROWTH OR CUTTING DOWN PARADIGMS

The process of cultural development was aimed at placing stress on the existing endogenous potential, on transformative actions, and not involving strategic growth or

cutting down paradigms. In both cases, today we understand that these approaches are not effective. Such position lead to a considerable interest, as well as to the readiness

to enhance change a positive chance for cultural development. In its course we could not only congregate all the stakeholders in the same boat and cause less discussion. We could also encourage

the understanding of how big of a contribution could art and culture make in our modern globalized society and what it could serve in the end alongside new impulses and big structural changes.



Castle Sondershausen. © Castle Sondershausen's Administration

## CAN CULTURAL DEVELOPMENT PROCESSES BE SUSTAINABLE? “THE PATH IS THE GOAL”

The process aimed at becoming part of a cultural life in a region – regardless of whether in an active form, or as a part of perception – requires a wide range of actions in order to preserve or even strengthen and activate the quality of culture in the region. This is quite relevant for cultural development in structurally weak rural regions, which were negatively affected by the demographic tendencies of population reduction and, especially, aging. Besides, new opportunities appear on the horizon as now one can find materials for cultural discourse and there are many villages, which can be shaken up via cultural events or the so-called cultural activities (“Placemaking”).

Such a course of events in cultural policies – within its capabilities – can either level or enhance the initiative for cultural development, if rural regions are not abandoned, but are being focused with appropriate measures. The processes of cultural development prove that cultural policy in the Free State of Thuringia is not only a city’s policy, but rather (and more often, as of late) regards regions outside the city network along the federal highway A4 as within its own potential context.

To achieve the defined objectives, a strong cooperation in the region will be particularly important. This will help to share the resources carefully and, in this way, achieve more effectiveness. First, large state institutions are bound to establish the function of an anchor and accept the responsibility for each model region. This can only be achieved by the means of cooperation. That is why it is imperative to create regional work groups and hub centers, just like a museum region oriented on organized structural management, to launch sustainable coordination structures for cultural development. An ongoing regional coordination is crucial for new ideas and events by cultural subjects. It has become clear in those two regions that without an outside support, in addition to own measures, without special communication means and networks, the process of transformation would not be successful, based only on the existing structures.

The success of the concepts for cultural development will not be measured by the accomplishment of all proposed steps, but rather whether the realization process has commenced and whether an interest towards cultural policies and culture itself has been

arisen within the society in the model regions and outside. It is vital, in all the ways possible, to show a serious start of a project, as opposed to reporting on its achievements.

Cultural development is a constant process. It requires impulses and incentives, as well as people and momentum to implement everything well.

## A SO-CALLED PERIPHERY AS A PIONEER OF CULTURAL DISCOURSE AND DEVELOPMENTS

Analytical and practical end-results cannot manifest themselves as definitive indicators. The fact that rural regions do not only resort more and more to new experimental artistic spaces and idea – an amount of positive projects and ideas grows in numbers and debunks the negative connotations of peripheral and obscure regions.

It is also important to state that basic issues of cultural policies, as social and political effects, modernization of cultural infrastructure, and many other things are a lot of times more openly discussed in rural regions than in large cities. On the one hand, social and political relations are more urgent and organizations have to keep up. On the other hand, a clear domination of certain



Kunsthof Friedrichsrode. © Alexander Grüner.



protectionist groups can be seen in bigger cities. They suppress transformational debates at the least, although with less intensity than before. Let us think about the virulent polemics on Chris Dercon's direction as the head of Berlin's "Volksbühne" theatre.

Responsible communication and joint thinking, actually, makes it possible to get to new ideas and structural changes, which are being so desperately searched for in many places. In this way, the processes of cultural development allows to leave the deadlock, and promote the potential of art and culture in the center of discourse. Moreover, artistic and cultural contributions can be outlined better for the municipal development as a part of planning. It has become extremely clear in the context of the above mentioned closing ceremony in Arnstadt, where, on a daily basis, the issue of refugees was not viewed as a problem, but as an important potential for cultural development in Thuringia. It would have been hard to imagine this before recently.

Answers to virulent cultural policy questions in the sphere of rural regions' development demand a thorough and strategically based approach. At the same time, it is possible to sum up central cultural policy tasks<sup>9</sup>:

- Reinforce culture appreciation / society's cultural experience (for example, by supporting culture and customs).
- Provide the society with access to cultural education resources (for example, mobile versions of music schools in rural regions);
- Protect cultural heritage in the forms of buildings, archives and customs (for instance, by the means of new composite structures' creation);
- Provide culture for third-party representative (e.g. tourism), if the required potential is present. Use culture for regional marketing in order to involve new costumers and receive the economic effect, as well as reinforce local and regional identity through a positive perception.

All the tasks that are focused both internally (local communities) and externally (tourists, for example) rely on numerous outbound forces in rural areas. That is why solutions to many issues cannot be given via cultural policy. Culture does not exist separately from different layers of society. Very often, it is also crucial to take public transportation, highway connection, policies in the sphere of education, or economic development into account. Cultural processes can make these problems more obvious and work in the direction of their solution. This can also be assigned to cultural subjects that are able to strengthen their networks or even create

new ones. Without cooperation, coordination, and consensus towards what has to be in the center of a future cultural policy's attention, the cultural situation in rural regions will grow from bad to worse. Thereby, accomplishments and fails should be expected. They both contribute to the process and are parts

of a challenge. The processes of cultural development give an opportunity to break free from a deadlock, promoting the potential of art and culture in the overall discourse and clearly outline their contribution – aside from classic promotional campaigns – for community development.<sup>10</sup>



Schwarzwurzel e.V. © Kulturstiftung des Bundes.

<sup>9</sup> See also Integrated Consulting Group (ICG) (2010). Final Report. A Brief Examination: The Impact of Demographic Change on Cultural Facilities in Rural Areas. On Behalf of the Federal Ministry of Internal Affairs, Berlin.

<sup>10</sup> Borwick, Doug (2012): Building Communities, Not Audiences. The Future of the Arts in the United States, Winston-Salem and Simon, Nina (2016): The Art of Relevance, Santa Cruz, CA.



## SHORT CV DR. PATRICK S. FÖHL

Dr. phil. Patrick S. Föhl, born in 1978 in Berlin, acquired his PhD in arts management and has a degree in cultural work. Since 2004 founder and director of the Network for Cultural Consulting. He is an internationally recognized cultural development planner and cultural management trainer. His approach is characterized by the combination of participatory empowerment processes and sound scientific methods. He conducts various cultural planning projects in Germany and other European Countries (e.g. City of Düsseldorf, City of Augsburg, City of Ulm, City of Potsdam, Cultural Region of Stuttgart, City of Plovdiv, City of Brandenburg an der Havel, City of Neuruppin, Rhine-Neckar Metropolitan Region, various counties and regions in Brandenburg and Thuringia). At the same time he is working on other transformation projects (e.g. theater hybrid project Theater Oberhausen / Ringlokschuppen Mülheim, roadmap for cultural development in Ukraine) and evaluation methods (e.g. Spielstättenprogrammpreis BKM). Besides that he has worked for different cultural institutions (e.g.

Classical Foundation Weimar, Bauhaus Museum Berlin) since 1996. He is guest lecturer and trainer at various universities, colleges and institutions in Austria, Bulgaria, Chile, China, Egypt, Germany, Luxembourg, Pakistan, Poland, Switzerland, Tunisia, Ukraine, United States of America and Vietnam and together with Prof. Dr. Armin Klein academic director of the Ulm Danube School for Arts Management. He has published extensively in the field of arts management and cultural policy.

His key themes are (selection):

- Transformation of the cultural sector
- Scientifically based and participative facilitation, guidance and counseling processes
- Strategic management, especially cultural development planning
- Project management
- Cultural tourism and education
- Community building
- Audience empowerment
- Restructuring processes (focusing on collaboration)
- Research in cultural management and cultural policy.

## MORE INFO:

### Web:

<http://www.netzwerk-kulturberatung.de/en>

### Contact:

Dr. Patrick S. Föhl  
Head of Network for Cultural Consulting  
Fidicinstr. 13c  
10965 Berlin  
Germany

Mobil: 00-49-(0)177-2585132

Mail: [foehl@netzwerk-kulturberatung.de](mailto:foehl@netzwerk-kulturberatung.de)

# ABOUT THE PROBLEMS OF SMALL TOWNS

KETERYNA HONCHAROVA

Nowadays numerous specialists, activist, and regular involved people shift from the attempts to solve problems of big cities to working with small towns. The question here is neither that the system of governance seems a lot more simple (thus more efficient) there, nor that the solution of a “big” problem is more feasible on the smaller scale. In our opinion, the attention is caused by the diversity of both resources and challenges that sit in small towns. A small town is like a hard riddle, which you have first to read, then muse on, then go through a captivating process of solution. Very often, low expectations towards the process of work in a small town turn out to be the treasure of meeting many interesting personalities, incredible explorations, and the desire to do your best to help the town.

That was the very case, when the Bureau of Initiative Architecture “GA” (under the guidance of Vlodko Zotov) was invited, as a part of the “Plan Z” project, to work in Zhmerynka and Koziatyn. The urbanists’ goal was to develop a strategy of small cities cultural potential realization (on the example of separate facilities) to stimulate their social and economic development. Undoubtedly, a work with separated elements of the town’s environment is not possible without the detailed preliminary research and analysis of the

town’s conditions, spatial characteristics, environmental network, functional zoning, social and economic factors of development, anthropologic elements, etc.

A final report was presented for both Zhmerynka’s and Koziatyn’s projects (authors: Vlodko Zotov, Keteryna Honcharova, Iryna Frenkel). The reports contain only a glimpse of everything that has been seen, thought of, and analyzed by the urbanists during their work with the towns. A SWOT-analysis had been conducted to define strength, weaknesses, opportunities, and threats.

Before turning to the problems of small towns, based on the experience from Zhmerinka and Koziatyn, we consider it necessary to remind you that each of the small towns is primarily a unique formation with its specific combination of historical, spatial, cultural, anthropological components. Small territories and certain isolation of small towns are the definitive factors for the concentration of unique features. They show all the attentive visitors a selected collection of its territory’s specials. Those specials (town’s “area code”) are a unique resource and if facilitated well, they give opportunities for the creation of local attractions (optimized town structures, established networks) and more intense development of the town (cultural, social, economic, recreational, etc.)



## PROBLEMS:

### SELF-IDENTIFICATION.

As a rule, small towns and their population are under constant influence of mass culture clichés or even Soviet-era stereotypes that dictate what citizens have to be and do. One of the good examples can be found in the town's architecture. A shopping mall "Versailles" in Zhmerinka, with its exceedingly spacious rooms was a typical solution for Soviet cinemas in 1970-1980's. The mall itself embodies the problem and spreads cognitive dissonance within the town. The search and identification can turn out to be complicated tasks for small towns, as the old historic image is not valued and often neglected, while the local community is unable to build a new one from scratch. A vicious circle is formed due to an adherence to stereotypes and disregard towards their own potential and unique resources (railway station restaurant hall and water tower in Koziatyn, the Panorama in Zhmerinka).

### VULNERABILITY.

Small cities are elements in a network of macrocultural and macroeconomic tendencies. Factors that have an influence on city life are often far

beyond the reach of local authorities or community. The fall of separate branches of industry, demographic crisis, climate change, political decisions of the central government all lead to the creation of abandoned, desolate industrial zones. Those zones are unable to sustain the infrastructure due to their conditions, and are subjects to illegal private construction.

### DEPENDENCE.

This problem comes from the absence of self-identity and vulnerability. Small cities depend greatly on mayor's personality ("Like mayor, like city"), specific industry (or sometimes industries), certain political movements. At the same time, the dependence can manifest itself not only in the domestic prowess of local authorities, but also in city planning decisions, that are often results of personal preferences or consequences of excess political involvement. One of the squares in Zhmerinka may serve as an example. There the authorities plan to put a monument of the "Heavenly Hundred Heroes" – a monument that imitates the compositional standoff at the controversial Kyiv "Maidan". To do this, a large portion

**Complexities and contradictions of self-identification in cities with a powerful soviet legacy, also, manifest themselves in architectural design of their environments**

of trees will have to be cut down. The trees give shade to the young and old locals during hot summer days. There is nothing bad in commemorating heroes, although the obvious repetition of drab projects, alongside with the loss of the places characteristic features, will level all the positive tendencies.

### ABSENCE OF STRATEGIC THINKING.

The era of planned economy is long gone, although the governance of small towns is still done under the same principles. This can be seen in the town planning. Strategic planning programs are usually based on soviet plans and take into account neither a huge number of new players, nor objective conditions of the economy. Modern informational means are also not considered. Negative mind-set, concentrating too much on problems, and the absence of skills to see a challenge and an opportunity in a problem often do not allow getting through some difficulties. What does a town truly need and how to achieve it with the resources at hand? – This question is never answered in small towns.



## INERTIA.

Disappointment. Both Zhmerynka's and Koziatyn's activists talked a lot about how hard it was to arouse interest, let the more so involve, local citizens in any kind of social, cultural, or public activities. Ironically, a local will tell you exactly what they do not like and what should be changed. At the same time, nobody wants to do anything. An abyss separates an understanding of the problem and the solution to it in small towns. A hope that some benefactor (a mayor, boss, philanthropist) will come and solve all the problems goes along with a disappointment, as it never happens. One problem can only be changed by the other. The other similar scenario is the following: "Give us money and everything will be fine". A request for resources is rarely accompanied by a strategic program, economic calculation, or desire to change anything for the sake of problem-solving. A benefactor has not appeared, no money was given, a problem was not solved – "treason".

## LACK OF COMMUNICATION.

There is very little information on little towns on the Internet, let alone an information in foreign languages. Small towns are closed for the world. There, isolation spreads over separate institutions

as well. Local authorities rarely discuss anything with the citizens. In some rare cases, obsolete technologies are used, while new opportunities and platforms are disregarded. Lack of communication manifests itself in daily life as well. Especially, in catering. Xenophobic moods are reflected in many spheres of daily life and can backfire badly if a town decides to develop tourism. An isolation of separate persons and groups, instructions, regions, and districts leads to the restricted access to scarce resources. In many cases, those might be intellectual. For instance, when there is a need in evaluation of a highly specialized expert, there is no such person to do this.

## COMPLICATED HERITAGE.

Problems of small towns have been ignored during previous decades as well. The condition of public spaces and infrastructures, which are built hastily on a restudies based principle, is a good illustration. The rehabilitation and accommodation to modern technical, comfort, and security requirements demand great expenses. These expenses are usually cannot be covered by the local budget.

Everything else that you see in small towns is not really problems, but their

**If you do not know how to do something – turn to the crowd. For dialogue initiation with a local community, a simple invitation will suffice**



consequence. Undoubtedly, there might be some pretty complicated situation, when it is hard to find a solution and expenses exceed even the most optimistic estimates. Nonetheless, there are approximately 1300 small towns in Ukraine. Small towns account for almost half of Ukraine's population. That means they present a great resource base. If governmental institutions ignore the opportunities for development, self-identity, and potential of those small towns, there will be dire consequences on the whole-country scale. Architects,

urbanists, sociologists, economists, activists can help to create all necessary conditions for small towns' transformation, develop individual programs for strategic development, based on local resources, develop individual information strategies, resurrect public spaces, and create comfortable conditions for a decent life in small town communities. Projects of the Plan Z platform, scenarios for cultural resource activation in small cities by "GA", the development of various other teams, who are aimed at revamping small towns, prove it.

# PLAN Z – A SMALL TOWN'S PHENOMENON

OR A FEW DISCOVERIES THAT HAVE  
HELPED TO CHANGE THE IDEA ABOUT  
UKRAINE'S "SUBURB TOWNS"

IRYNA FRENKEL

**EVERY DISCOVERY BRINGS  
WONDER AND EMOTION. IT  
CAN BE POSITIVE AND SIN-  
CERE. OFTEN, DISCOVERIES  
CAUSE FRUSTRATION OR  
DISAPPOINTMENT.**

**A MIXTURE OF FEELINGS,  
AFTER EVERYTHING THAT  
HAS BEEN SEEN AND HEARD,  
GIVES AN UNDERSTANDING  
THAT SMALL TOWNS HAVE TO  
BE SUPPORTED IN THE PRO-  
CESS OF COMMUNITY ESTAB-  
LISHMENT AND TERRITORY'S  
PARADIGM CHANGE**

A work with small towns challenges experts' worth. Old ready-made algorithms are cast aside. Especially the ones that are connected with sustainable audience development. A need to find unusual solutions appears, alongside with the necessity to design an own methodology of work with the citizens of those settlements. Zhmerynka. A district

center of Vinnytsia Region. Its quiet and nonchalant routine was rocked in August 2015 by people, who called themselves "agents of cultural change". They announce a plan for cultural transformation, named "PLAN Z", to be implemented there.

Zhmerynka is situated in central Ukraine and belongs to the category of small towns with the population of less than 50 000 people. A railway transport reform gradually strips the status of a "transport hub" off the city. An industry, which flourished during the Soviet Era, is now in decay. The population growth rate is negative. This is due to youth migration to Vinnytsia, Odesa, Kyiv in search of a better future.

Taking into account small population, the expert group decided to establish connections with both the community and Zhmerynka's municipal authorities. A search for NGOs and active citizens was conducted within Facebook active citizens' communities and by sending newsletters to cultural manages. The experts turned to Vinnytsia Regional State Administration to arrange the initial conversation with the authorities.



After getting a permission to conduct a research project in Zhmerynka and receiving support from a local NGO, project participants carried out the following measures:

- Focus groups: with the public, internally displaced persons (IDP), representatives of ethnic minorities, representatives of state establishments, independent cultural players;
- Cultural resource base and human potential monitoring;
- Seminar on the basics of cultural policy for Zhmerynka City Council members and heads of departments of the executive committee;
- Field research.

First impressions of the town may be summarized as the following:

- A soviet town's look preserved through the last 24 years.
- Small presence of young people on the streets;
- Obsolete infrastructure;
- Large number of destroyed or dilapidated buildings, including historic;

### These four issues have become the starting points during the conversation with the mayor.

At some point, one of Marxists' quotes came to mind: "Existence determines consciousness". Why now and why exactly in Zhmerynka has this quotation popped up?

When considering the results of the first meetings, it is important to note that:

- The mayor has the desire to bring a change, but has still not fully embraced the up-to-date methodology;
- A weakly developed civic sector keeps an offence towards the authorities and want to solely lead processes of transformation;
- Budget sphere is indifferent and not prepared for changes;
- Most deputies and heads of departments have negative esteem towards suggested innovative approaches. However, they are ready to support changes;
- Ethnic communities' representatives are rather passive. They do not want to appear in public, unless their own cultural or social projects' financing is concerned;

- Internally displaced persons have a desire to integrate themselves into the town life, although they have no idea how to do that. They dwell in a compact social dormitory, which only contributes to their indifference and isolation.

No dialogues between the authorities and public sector, different social and ethnic groups is the main problem. This was also derived from our meetings.

**The key condition to a successful cultural transformation** of any town is the activation of the communication process between governing bodies, local citizens, NGOs, and businesses with the goal of cultural development and civic problems' solution. That is why the expert's first task was to establish an intersectoral dialogue in Zhmerynka and find out what possible development regular local people want to see. The people, who belong to different social groups.



## PHENOMENON ONE: TO LIVE IN THE CITY AND NOT TO LIVE IT.

We were not able to group local representatives according to conventional classification. During the work with the target audience, it became obvious that an additional group of Zhmerynka's citizens existed. It comprised local council members, who formed their own, detached from the reality, situational union.

Tendencies, which can be seen in the society, in big towns in particular, shed a grotesque reflection in small town too. The most conspicuous victims are local deputies. After binge-hearing news on national TV-channels and seeing their colleagues from Kyiv, local council members want to bargain with the mayor. Keeping in mind the amount they spent on their election campaigns, they want to reattribute the money by any means necessary, in most cases. Instead of serving for the good of the community, they threaten to veto crucial benign decisions in order to try pilfering the budget and "splitting the treasure trove".

If such behavior does not affect everyday life on a country scale, its effects on a smaller scales has worse consequences. A refusal to pass laws and make decisions paralyses a small town. Despite everything, we were able to get all the information we needed, which indicated the real state of affairs in the town: most Zhmerynka council members were spending most of their free time out of town. Unfortunately, people who come to power, especially council members, are only eager to pursue their own agendas. As a rule, they know little about the town, its citizens, management, strategic town planning. Some nice exceptions can be found though.

Perhaps, political bias, lack of an open dialogue within the authorities and absence of desire to work for the good of the community has become our **first unpleasant discovery.**

## PHENOMENON TWO: RAILROAD AGRARIAN AND THE POWER OF "BUZZ MARKETING"

While trying to create an image of a regular Zhmerynka's citizen, our experts stumbled upon a local phenomenon – "railroad agrarian". This is the following type: a middle-aged person who works at a municipal establishment (railroad in most cases) during the day, and dedicates their

evenings to household. A railroad agrarian does not desire any changes; they are not worried about questions of territory development by the means of new spaces creation. This type only wants to see good asphalt from where they live to where they work and "be left alone".





The **second discovery** opened our eyes to how ineffective we were trying to integrate a railroad agrarian into the processes of transformation. The only thing that could force them into leaving their comfort zone was an event that all locals would be talking about with approval – “buzz marketing”.

A project “Suitcase. Impressions. Station.”, with the help of “buzz marketing”, gathered all target

groups. It was probably the first time in Zhmerynka’s history that even the Department of Economy and Finances took part. Its representative organized a project “A Historic Photo Dryer” on Manezhna Square near the station. Representatives of cultural, educational, sport establishments displayed some pretty impressive approaches. The railway station itself was all full of activities. Various

installations, unexpected spatial solutions – we tried to fill the waiting rooms with a new context and nudge people to change other places. At that moment, the **third discovery** came out of the corner – a desire to bring soviet times back, when the railway station was full of hustle and bustle. An invincible nostalgia can stay here for long. Especially, if we consider the average age of the population. Youth, the main bearer of change, is present in small numbers. Indeed, “Existence determines consciousness”. However, there has been a result! The community has shown unity! The tendencies, we came across, will be subject of our next events and workshops in the future. We should not forget that it took Moses 40 years to lead the Israeli out of the desert, while we had only been working there for six months.

**Next discovery** reinforced our doubt that the existing, at that time, local NGOs could not be able to handle any segment of community work. The representatives of one of them were very amiable in giving way to prepare and conduct the events at the station, while making records and shooting

everything on their cameras. Speaking from myself, it will not come as a surprise at all, if some time later those photos appear in that organization’s portfolio.

After half a year of work, our perception of town’s target groups was changed completely. We could witness how their consciousness changed throughout the course of the project. Research results show that the philosophy of local activists remains intact – they are only focused on local projects and are selfish in their desire for self-fulfillment. Local authorities displayed an understanding that changes were necessary and made specific steps in uniting the community. Young people, although small in numbers as it was a school year at higher educational establishments, were strongly convinced in the possibility of change. Ethnic minorities and internally displaced persons, alas, were left out of the process despite all the attempts for their integration into town’s life.

An involuntary pause between working stages was used to conduct an analysis of what we had done. We decided to influence the process of consciousness transformation with the help of specific projects. Those projects were directed



at changing open spaces. We opted for applying our efforts at state-funded enterprises and the youth. That is how the vision for the second part of the project “PLAN Z. Laboratory of change” was formed. A shift in the mindset of the local citizens by the means of open spaces.

The second stage “PLAN Z. Laboratory of change” commenced in May 2016. German specialists, who already had a vast experience of cultural and economic strategies for East German towns, joined the expert group. Thanks

### PHENOMENON THREE: ABSENCE OF AN INFORMAL LEADER OR A WAIT FOR A PERSON WHO WOULD COME AND FIX EVERYTHING...

We started the 2016 from anew. It seemed as if there was no half a year work with the community. There was no one who could have been pushed in back to action. Our **fifth discovery** was connected with the expectations of key players who anticipated a pass to “a European window”.

When the work commenced in 2015, the expert group had big problems with the local citizens' perception of novelty. Probably the greatest revelation for us was

to German Ministry of Foreign Affairs and Goethe Institute in Ukraine, the geography of project participants widened. Representatives from 15 small Ukrainian towns from the East, West, and South visited Zhmerynka and designed 5 network projects together. One from the list is the “ART DEPO”. The function of an alternative space is to be an epicenter of creative transformation in the town, a platform for idea development and implementation. During the work on this project, we discovered two more phenomena.

the fact that local citizens, regardless of their social status, thought that European integration happened in a moment: You wake up in the morning, look outside the window and see Europe. It never happens so. A “Europe” starts from the personality, a desire to work for the good of the community, pay taxes and premiums, clean up the territory around one's dwelling, etc. Efforts, aimed at establishing a dialogue by the means internal and external cooperation, faded away the moment we left. Even the project “Suitcase. Impressions.

Station.”, which happened not long before and was a huge success, could not unite the existing cultural entities. Although all Zhmerynka's citizens “support the same team”, but the “team” turned out to be too large, while the “marketing buzz” collapsed.

The **sixths discovery** was a logical consequence of the fifths: absence of an informal leader. This is a key problem and has a psychological

ground. It makes active citizens, who want a change, doubt themselves. The fear to get a negative result or that an initiative will be rejected stops those citizens or reduces their ideas to bar talks. Inability to take responsibility for future steps was present on all levels and underlined the necessity to initiate the process of conscience change among local citizens with the help of external players.



## LAST PHENOMENON. «PASSIVE ACTIVISM»

One of the reasonable complaints from the youth was the absence of a platform for an informal communication, congregations, and their own events with a goal of uniting the youth. The experts responded with alacrity and were able to find partners in Germany who had had an experience in the creation of similar projects. After getting support from EVZ (Germany) foundation a search for a group of activists and volunteers began. The group was supposed, together with the German youth, to create such a wanted platform for the adolescent locals. There is little sense in describing all the processes that happened during the project implementation. We witnessed how the team formed, which psychological issues arose in participants

from Zhmerynka, how language barrier within and between the groups had been overcome. However, our expectations were undermined by Zhmerynka citizens' "passive activism". This phenomenon means dragging the time between planning and executing. The experts could not simply spectate from aside. They reclaimed leadership and designated each participant's role for the sake of the center's sustainable functioning. When one of the project's coordinators remarked, "That is no very democratic", I had to reply, "It's very effective, though". This is how the preparation for the two main projects of 2016 "PositiFFest steamcarZ" and next "Suitcase. Impressions. Station" started. To be continued...



## POSTSCRIPT:

In order to achieve Ukrainian communities' sustainable development, we cannot underestimate the problems of small towns. Their population account for more than 50 percent of the country's population. This is more that 25 million people, who are not ready to embrace the processes of decommunization and decentralization, neither European integration. In most cases, they hope for an opportunity to leave the country and seek a better future elsewhere, instead of establishing "Europe" in their own towns.

The decentralization has brought problems of the general order: the funds are present, but there are no working concepts for towns and territories' development. An answer to a question "What comes next?" is still not given.

The transformation of consciousness is still going on. Judging from everything mentioned above, it will be difficult. Nonetheless, it is important to note that some changes have already happened and a team of agents for cultural change in Zhmerynka was formed.



The team does not only exist in the virtual environment, but already takes certain steps trying to make things happen. Their efforts form a jigsaw of a physical territory transformation, create new associations range, and fill town's spaces with new content in order to form a sustainable community.

# AGENTS ON THE WAY TO A CHANGE

## OR WHAT TRANSFORMATIONS BEGIN WITH



KATA SEMES

A big city changes in a fast tempo, and, if you live a hasteless life, you definitely miss out on all important events. Just like in Carroll's fairy tales: "It takes all the running you can do, to keep in the same place." Small towns are a different story. Time here stopped so long ago that it is hard to tell exactly when.

After moving to Zhmerynka from Vinnytsia, where most of my friends could be called "agents of change", I found myself in a parallel reality, where everything was dull and everyone was satisfied with their current state of affairs. Innovations, at the same time, made everybody bristle. I had an impression that Zhmerynka's locals are completely indifferent to cultural life, that were living their past and were full of reproaches towards their present. Nobody wanted to listen about bringing a change saying: "Nothing really depends on us". In this case, where do agents of change step in from?

However, I was mistaken. Artistic activists have always dwelled in Zhmerynka, although each of them acted within their own restricted

frames. They were mostly not acquainted with their colleagues, as there was no necessity to – "What's the point? Everybody has their own culture". Some were involved in workshops, some dealt with museum exhibits, some, fueled by enthusiasm, organized concerts and art events, some worked at the railway or studied at school in hope for a cultural revolution.

Then, suddenly, like a tsunami, the quiet ways of Zhmerynka's citizens were tumbled by "Plan Z", led by Iryna Frenkel and Yaroslav Minkin. The experts told about their experience in the sphere of cultural transformations and the potential of the city. Back then, it was hard to believe in the success of the initiative, although everyone realized there was no going back. Thanks to the project coordinators, small Zhmerynka started trying on "fancy attires of big" cities: workshops, murals, participatory festivals, urban researches. Some of them did not "fit" well, but were so good that it was hard to imagine life without them. Besides, they became a strong message to all caring citizens – "If you are ready, get on our "train".





Such people were found almost instantly. Some had their own expectations to the project and their roles, thus certain rotations were made throughout the year as some were disappointed or could not find their role. Fortunately, most “passengers” of the “Train of Change” were growing more excited about the transformations. Each agent went on doing what they could do best: working with youth, getting an inspiration from their energy and directing it into the right pass; establishing public relations and cooperating with the authorities to look for programs that would bolster town’s development; some kept on writing, speaking, handmaking. The only difference was that the work had gone to a brand new level and the range of opportunities was expanded.

Everyone was radiating with fervor and hoped for the change of the environment, although it took time to realize that changes had to come from within. We adored the experts, anticipated each of their arrivals and did nothing on our own. An old habit triggered – “Future depends on anyone, but us”. The workshops and working meetings took place, the agents learnt

and... got back to their old ways working separately from one another. The stage of moving from ideas to action was the hardest.

The other issue was that, although all the agents became acquainted while taking part in educational events and learning the locals wanted, there was no common goal and no united crew. In this situation, after analyzing our questions, our mentors stepped in with solutions and created conditions for their successful realization

The key problem that was noticed by practically everyone throughout the whole year was the absence of a “place for ideas”, where agents could get together for discussions and cultural events. Some suggested renting a place or negotiating with the local authorities to “rent” a room when there was a need. Both suggestions were tried in Zhmerynka without success.

In this situation, as always, the experts came to rescue and proposed using an abandoned building as an alternative cultural center. The supremacy of the idea manifested itself in several aspect. First, it would show that in a



town, where time had stopped, not only decay, but development was possible. Secondly, a common goal is not always enough; some physical work to achieve it, could bring a desired result.

Although there are plenty of abandoned buildings in Zhmerynka, only one had a chance to be given a new life. Thanks to the help of the city mayor, Anatoliy Kushnir, we managed to find the one. A desolate building of an old fur factory had been destined something more exciting than the buzz of sewing and cutting machines. It was about to become a forge of talents where music and movies would be played. The drapery would have been substituted with pictures on the walls.

But first, the building needed to be cleaned up; a small transformation in its own way. Throughout many years, not only the relics of manufacturing piled up, but also lots of litter, brought there by “visitors”. The scale of work could have startle some, but not our young agents. Taking into consideration the specifics of work, we invited young people of 16 and older to help. Despite the fact, the youngest volunteer was 11 and their ardor was contagious.



The biggest perk though, was an ultimate support of Zmerynka's City Council, which provided all the tools, designated two men, and organized the garbage disposal. The head of the Educational Department, Svitlana Siomash, proposed to embed decommissioned windows that were left after some renovations. That is how one of the biggest problems was solved. The municipal establishment, next to the factory, graciously shared water and electricity, while the owner of the nearby café showed her own genuine interest and desire to cooperate.

Finally, when the dust of the work settled down and we looked at the facade, which had been hidden behind shrubs, it was hard to contain ourselves. Turned out we had dug out a real treasure, literally. Although still empty, but already clean, the building welcomed dreams of the young "agents of change". In a short while, two young teams from Germany and Kremenchuk joined.

In August 2016, five days after the restorative work had commenced, the place could be hardly recognized. The activists revamped not only the building

itself, but all the adjacent territory – the flowerbeds were realigned, the picnic spot was cleaned up. However, the biggest change was the insight, brought to us by our guests. The understanding that you can do big things with limited resources and use disadvantages to one's own advantage, if the accents are placed well. In that moment we realized that cohesive teams were born not in cozy offices, but during hard work, far from comfort zones.

Sure thing, "Art-Depo" is still on its way to transformation. There is much work ahead. The issues of the balance of the building, electricity and water supply, financing, further development are still to be addressed. The other big concern is the winter's cold in the building. Nonetheless, I have a strong conviction, after talking to the youth that already call themselves "Art-Depo Members", that the warmth of their hearts and their warm ideas will suffice in keeping the place warm.





# THE CITY AS DIALOGUE

## CULTURE AND LOCAL DEVELOPMENT IN GABROVO (BULGARIA) – FROM A SHRINKING CITY TO A CITY OF CULTURAL TRANSFORMATION

MARIANA PRODANOVA “FABRIKATA”  
AND DR PETYA KOLEVA INTERCULTURA CONSULT®



### SHIFT

In 2014 the city of Gabrovo took part in the competition for the title of European Capital of Culture (ECOC) as one of the towns from Bulgaria competing for this title in 2019<sup>1</sup>. This was an ambitious goal. It was not originally approved or accepted by the local community at large. Yet, this was a cause promoted by the local municipal authority and by the cultural sector of the city. It was for the first time in the current century that the local authority and the cultural organisations were united by a „common purpose „and by the drive to design new opportunities around a common vision for development. They were determined to put culture at the very centre of policies for development.

Gabrovo is a small town for about 55 000 inhabitants. It is located in the centre of Bulgaria's territory. During the time of the Bulgarian Revival period (late 19 C – early 20 C) Gabrovo had been a distinctive crafts centre. During the period of industrialization, it became a thriving industrial city and held this title till the 1990s. The ensuing post-socialist transformation, however, triggered an unprecedented dramatic urban decline in Gabrovo, (most Bulgarian cities were

affected in a similar way). The radical de-industrialization process entailed a loss of employment opportunities leading to the migration of local inhabitants. Many went abroad and till today, there is a migration towards the bigger towns in Bulgaria or towards EU member states that is not simply an effect of globalisation. The trend has meant that from a once „pioneer of industrialization“, today Gabrovo has transformed into a town marked by the features of a „shrinking city“.

For a very long period the signs of urban decline induced by the post-socialist transition of development in Bulgaria, was not a topic of public discussion. Neither was the „price“ paid on the path to the current open market economy and towards a decentralised policy of development in Bulgaria. Gabrovo was not „a case“ of urban studies research papers that should have informed local political strategies coping with the shrinking process. It was only over the last five-six years that urban regeneration became the concept put at the centre. Culture-led transformation and the regeneration of cities became relevant to Gabrovo as an example

<sup>1</sup> The Bulgarian ECOC title is held by the town of Plovdiv which will be a capital of culture in Europe in 2019 along with the twin town Matera in Italy in 2019.  
[https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en)

to be followed by the example of cities that had already gone through radical economic change, and it was to follow other „places around Europe“ examples of losing their industrial base of development and reinventing their identity through a processes nurturing cultural and artistic regeneration.

The initiative of the European capital of culture in which the town took part from 2011 to 2014 served Gabrovo as a precedent. It opened the door for a process renewing the visions for development, not only touching on the cultural and social dimensions but also transforming the mind-set of politicians and organisations. Since 2014, arts and culture have been integrated into the city development agenda as a driving force for development. Public support has increased significantly. There is a strong belief that culture is an essential part of sustainable development along other sectors of the economy. (This is yet to be shared by the entire community.) Measures to improve the local infrastructure and to boost new demographic trends are now closely related to visions of improving the quality of life for the local citizens and for visitors of the city. Its cultural programme and events today go beyond the cultural agenda of celebrations.

#### Freedom – Art installation in Gabrovo



## MOVE

Thanks to its participation in the ECOC 2019 contest, Gabrovo did elaborate and adopt a municipal „Strategy for Culture – 2014 – 2024“. The city authority and all relevant shareholders agreed that culture is a priority and also a factor reinforcing the development of the city and the quality of life in Gabrovo. This strategic document analysed and summed the vision for local development: its main priorities, the horizontal and sector-relevant policies, the objectives and tasks, also the implementation measures to improve public processes and the use of resources available at both local and national levels. (Due to its European Community membership since 2007, Bulgarian local municipalities profit from regional policies and EU-wide instruments underpinning regional and local development.) The vision of the Strategy is to promote Gabrovo as a powerful platform for international networking in culture and to stimulate relevant planning. In the period of 2014 to 2024, the cultural sector of Gabrovo will be developed as a friendly environment for education, for experiment, for innovation and exchange. The ECOC 2019 application was a key trigger for the implementation of the Strategy, but its ultimate benefit was the process shaping this new policy for local development.

The above described process rendered visible one of the most important problems that still need serious consideration, analysis and a

common agreement. An important challenge for Gabrovo is that there is little or no communication between the administration and the cultural operators of the city, or support uniting the voice of the cultural operators. This results in a low level of trust and conviction when it comes to „common goals“. There is a big threat of missing out on opportunities for local cooperation. The governing bodies traditionally underestimate proposals for change coming from the local independent cultural sector and artists. They tend to follow their own policy or base it on adopting external visions that are often not fully adequate to the local context. Cultural practices and external experts are imported as the bearers of success. With a rare exception they are not well informed of the local resources or of the citizen's vision and expectations of the future. Local independent cultural operators tend to feel excluded from the cultural policy-making process which leads to frustration on both sides or to apathy and even to a refusal of participation and involvement by local practitioners. A major problem and a big challenge for the culture-led development of the city is the involvement of citizens in defining cultural policy and development processes. The city should design policy with the people and not for them. The task at hand is to motivate and encourage citizens who are curious and fully engaged in the process of change. Dialogue

### Etara Museum in Gabrovo



and sharing, building trust and reshaping the political culture are at the root of a participatory policy building that is yet to take shape.

Tradition and transformation are the keywords for Gabrovo's cultural heritage at the bridge to contemporary arts practices and to inclusive lifestyles. The cultural policy has yet to become inclusive of independent cultural actors and spaces. Likewise, the approach leading to contemporary interpretations of the traditions of cultural heritage and of designing a new 'cultural landscape' need to be discussed and

reconsidered. This takes time and resources. For the moment, there is a blockage to innovation in the arts and cultural sector. The town's strategy emphasizes on the need to re-energize the knowledge of the past and to combine it in a holistic approach with contemporary insights. Therefore, the cultural policy must put the top-down approach in the past. There needs to be a way promoting novel art forms and practices among the immediate objectives. Arts and cultural organisations experimenting with new audience engagement and business models must be encouraged and supported.



## CHANGE

One positive example is the “Take me to the countryside” project of Gabrovo 2016 . It is a sustainable initiative involving an intergenerational experience between the young urban inhabitants and the older village generations. Gabrovo is a municipality surrounded by 130 small towns or rural villages. This project is an indication that the city is already developing and implementing models addressing the problems of an ageing society and bridging the gap between the generations alongside alternative concepts of living together. These concepts are based on an attitude of caring and responsibility, where the generations share their skills, knowledge, experience and their stories.

People of Gabrovo are described as full of initiative and with a specific sense of humour. It is full of self-irony, which characterizes the ingenious Gabrovians who „save“money and resources. Gabrovo is known as the Bulgarian „capital of humour“because it holds an annual cultural programme that is a festive and participatory extension of the renowned Museum of Humour and Satire in Gabrovo. Each May a Carnival

of Humour involves most cultural stakeholders of the city, volunteers and citizens too in. This is Gabrovo’s biggest collective event, involving professional and amateur artists and the city’s capacity to organise sustainable events. There are events and open workshops all year round. Gabrovo is yet to „brand“itself for using this theme as a way to address reality and use change as way of bringing in a positive and playful approach to actual problems in society or of the city.

Traditional arts and crafts are still in high regard in Gabrovo. Besides practicing a certain craft and (or) holding a master certificate for craftsmanship, the term a “master craftsman” is still used for those who serve as a model. They bear this title as a trademark of recognition of the local community’s respect. The cultural potential of the arts and crafts sectors in Gabrovo is an opportunity for opportunities for development yet to be fulfilled. The latter will aid the integration of traditional arts and crafts into contemporary societal dynamics by taking specific consideration of local assets. The „Etar“open-air

## Humour Carnival in Gabrovo



ethnographic museum in Gabrovo keeps and displays numerous revived crafts through functioning workshops. Like most of the Bulgarian cities public policies in Gabrovo in the field of culture are provoked and stimulated by cultural initiatives coming at European level. The independent cultural sector in Gabrovo, however, is convinced that some of its initiatives can be transferred and further developed

at local and international level. One example is the recently created regional network of craftsmen and designers which aims for a synergy between craftsmen and designers, who becomes the vehicle for creativity and experimentation, encouraging creation and innovation. The challenge for this network is to become a European base for nourishing craftsmanship. Crafts and design sectors in Gabrovo present

### Crafts & Design workshop in Gabrovo



an opportunity of a paradigm shift in planning and urban development from manufacturing to a creative economy that places high value on human skills and creativity. The careful redesign of public space, residential areas, of the transport and road system offers a broad spectrum of life-style choices and emerges as an important strategy for attracting residents, in particular the young and talented, who are vital to the local economy.

We believe that cultural policies are not a vision that can be imported into the city. They must be organically developed and designed to balance

economic and social needs relevant to the specific local contexts. Gabrovo is a member town of the Pilot City programme for the implementation of Agenda 21 for culture.<sup>2</sup> The „Culture in Sustainable Cities. Learning with Culture 21 Actions,, programme provide opportunities for cities to participate in a learning process, on the basis of the principles and actions included in Culture 21 Actions. In the next three years, the city of Gabrovo is set out to become an open, modern and successful place, offering many opportunities to its inhabitants and the people from the region. There is considerable awareness of current trends and emerging developments and their significance. There is ambition and courage to take the opportunities for the transformation and regeneration of the city through cultural activity.

<sup>2</sup> This is a world-wide initiative of the Committee on culture of the world association of United Cities and Local Governments (UCLG). The global platform of cities, organizations and networks learn, cooperate and launch policies and programmes on the role of culture in sustainable development. <http://www.agenda21culture.net/index.php/newa21c/pilot-cities-eng/gabrovo-pilot-eng>

### ABOUT THE AUTHORS:



Mariana Prodanova was born and lives in Gabrovo, Bulgaria. Mariana is a chairperson of the FabriC Association (2005), the only Regional Cultural Resource center (North Central Region) in Bulgaria. The Center was a Cooperation project of the Swiss Cultural Programme South-East Europe and Ukraine (SCP). Its goal is to diversify and develop the regional cultural scene, thus boosting social, cultural and economic development of Gabrovo and the region. Currently Mariana Prodanova is undertaking her doctorate at Sofia University at the Cultural policy department. It is her passion for the arts, her experience within the cultural sector and her interests in creative city policies that motivates her professional development. Mariana Prodanova is a co-founder of Creative Gabrovo Cluster which aims at supporting young people to develop their skills and knowledge, as well as youth entrepreneurship in Gabrovo. She is also a member of the Board of “Mad Cap” Association of four National schools of arts and a member of the Board of YMCA Gabrovo. Contacts: [mnikolaeva@gmail.com](mailto:mnikolaeva@gmail.com), [www.fabrikata.eu](http://www.fabrikata.eu)



Dr. Petya Koleva is a visiting professor for Cultural Entrepreneurship and Innovation at the National Academy of Theatre and Film Arts in Sofia and an international consultant, trainer and researcher, the founder of Intercultura Consult® (2004). She has been engaged in activities structuring professional development of the Eastern Partnership Culture Programme (EaP), the European Cultural Foundation (ECF), The European League of Institutes for the Arts (ELIA). She is an expert of EuropeAid, EACEA and REA agencies of the EU, of Bulgaria's National Fund for Culture, of Sofia's Municipal Programme for Culture. Through Intercultura Consult® she has initiated and shared successful international platforms for cultural managers and arts professionals. In 2016 she designed and led the process of a core team and a large participatory process of analysis developing Sofia's first Strategy for the development of the Independent Arts Scene for Dance, Literature, Music, Theatre and Visual Arts. Contacts: [petyakoleva@inter-cultura.eu](mailto:petyakoleva@inter-cultura.eu), [www.inter-cultura.eu](http://www.inter-cultura.eu)

## AFTERWORD



This publication is closing two years of the cooperation between Goethe-Institut and “PlanZ – Laboratory of Transformation” project, but it is not – and we are very confident in that – closing the history of the project itself. All the efforts made by the team of the cultural managers during two years provided local processes with acceleration that will certainly affect the future of Zhmerynka.

There is still a lot of work ahead, but the first step is the most difficult one. We wish all cultural managers of Ukraine inspiration and luck for the steps they have in future.

Ilona Demchenko

Project manager  
Goethe-Institut Ukraine



# IMPRESSUM

Redaktion

**IRYNA FRENKEL  
KATERINA HONCHAROVA  
ROMANN SCHEVTSCHENKO**

Redaktionleitung

**ILONA DEMCHENKO**

Übersetzer

**ROMANN SCHEVTSCHENKO**

Bildredaktion

**KOSTYANTYN PALAMARCHUK**

**WIR DANKEN ALLE BETEILIGTEN KOLLEGEN UND KOLLEGINNEN**

Gestaltung

**KOSTYANTYN PALAMARCHUK**

**THIS PUBLICATION HAS BEEN SUPPORTED  
BY GOETHE-INSTITUT UKRAINE**

**ПУБЛІКАЦІЯ ЦЬОЇ КНИГИ БУЛА ЗДІЙСНЕНА  
ЗА СПРИЯННЯ GOETHE-INSTITUT UKRAINE**

**MIT FREUNDLICHER UNTERSTÜTZUNG DES AUSWÄRTIGEN AMTS**



Auswärtiges Amt





