

ВВЕДЕНИЕ · ВЕРСИЯ ДЛЯ ПЕЧАТИ

# Теория Местного

Социальное действие как механизм  
возникновения развития

Теория Местного относится к классу  
объяснительных теорий развития и опирается на  
социологию действия, средовой подход и  
теории среднего уровня.

Авторы: **Ершов А. Н., Марков В. А.** Чтение — около 18 минут

Теория сформулирована в 2025 году — из 12 лет практики работы с  
территориями и научных исследований.

Издание Фонда развития социально-экономических технологий, 2026

## КЛЮЧЕВАЯ ЛОГИКА



Действие начинает тот, кто считает  
среду своей.

## Почему развитие возникает не везде

В похожих условиях одни территории оживают, а другие стоят на месте. Деньги, программы и инфраструктура есть у обеих. Значит, дело не только в них.

Объяснительная,  
а не нормативная

Нормативная модель говорит, как должно быть. Объяснительная — как это происходит на самом деле. Теория Местного не выдаёт рецептов: она показывает механизм. Зная его, можно создавать условия, а не навязывать решения.

Развитие принято обсуждать через ресурсы. Кажется очевидным: если есть финансирование, инфраструктура, кадры, программы поддержки и формальные институты, развитие становится вопросом времени и грамотного администрирования.

~~Больше ресурсов → больше развития~~

Практика с этой формулой спорит. На одних территориях при сопоставимых или даже меньших ресурсах запускаются инициативы, возникают связи между людьми, новые формы занятости, устойчивая экономическая активность. На других при всех формальных условиях — исполнение программ, единичные акции и короткие эффекты, которые не переходят в самоподдерживающееся развитие.

Это не исключение, а симптом. Ресурсы, институты и программы — **условия, но не причина** развития. Принимая условие за причину, управление попадает в **ловушку ресурсного подхода**: нет результата — значит, ресурсов мало, нужно ещё. Круг замыкается. Ловушка держится на трёх иллюзиях.



### Макро-оптика

Иллюзия карты

Территорию видят как набор объектов, показателей и схем. Из поля зрения выпадают люди, их связи и повседневная жизнь.



### Индустриальное отчуждение

Иллюзия функции

Человек — ресурс или исполнитель, элемент системы, который нужно распределить и задействовать. А не тот, кто действует сам.



### Синдром вахтовика

Иллюзия полезности

Среда — временная площадка для выполнения задач. Важен быстрый измеримый результат, а не долгая включённость людей.

## Ловушка возникает, когда условие принимают за причину.

Ресурсы и инфраструктура создают возможности, но сами по себе не порождают развитие.

Теория Местного исходит из другого: первичны не ресурсы, а появление человека, способного действовать в конкретной среде. Это касается и жителей, и тех, кто распоряжается ресурсами: команда управления, которая не действует сама, лишь администрирует показатели — сколько бы денег у неё ни было.

Поэтому теория начинает с другого вопроса. Не «что нужно иметь?», а **«как появляется тот, кто начинает действовать, и как его действие превращается в устойчивое изменение?»**

02 —

## Социальное действие

Всё начинается с действия одного человека — осмысленного и ориентированного на других людей. Это самая маленькая единица развития: из неё складывается всё остальное.



Макс Вебер (1864–1920)

Немецкий социолог, экономист и историк, один из основателей современной социологии. Ввёл понятие социального действия. Главный труд — «Хозяйство и общество» (1922).

В обычной речи «социальным» называют помощь людям, общественную работу, благотворительность. В социологии это слово значит другое. Понятие ввёл немецкий социолог Макс Вебер:

**«Социальным действием мы называем действие, которое по предполагаемому действующим лицом смыслу соотносится с действием других людей и ориентируется на него».**

Макс Вебер, «Хозяйство и общество»

Теория Местного опирается на Вебера, но формулирует определение для своих задач:

### СОЦИАЛЬНОЕ ДЕЙСТВИЕ

Поведение человека, которому он придаёт субъективный смысл и которое по своему замыслу ориентировано на других людей.

У социального действия два признака. Первый — **смысл**: человек выбирает, а не реагирует автоматически. Второй — **ориентация на других**: действие их учитывает, даже если человек делает что-то в одиночку. Предприниматель один открывает мастерскую, но думает о покупателях — и его действие социальное.

## ● Это социальное действие

### Открыть своё дело

Да: без покупателей, партнёров и соседей дела не бывает.

### Договориться с соседями о субботнике

Да: действие обращено к людям и меняет общую среду.

### Запустить проект

Да: проект всегда для кого-то и вместе с кем-то.

### Конфликт

Да: он обращён к другому человеку и меняет отношения.

### Увольнение сотрудника

Да: решение затрагивает людей и отношения в коллективе.

### Пост в интернете

Да: он написан для читателей и рассчитан на их реакцию.

### Попытка заработать

Да: заработок невозможен без других — тех, кто купит.

## ○ Это не социальное действие

### Рефлекторное движение

Отдёрнуть руку от горячего, почесаться. В этом нет выбора и смысла.

### Автоматическая реакция

Вздрагнуть от резкого звука, зажмуриться от вспышки. Человек не решает — тело реагирует.

### Случайное столкновение

Два велосипедиста случайно столкнулись — это ещё не социальное действие. А их спор после — уже социальное: каждый обращается к другому.

### Одно и то же у многих — без ориентации друг на друга

Толпа под дождём одновременно раскрывает зонты. Каждый ориентируется на дождь, а не на людей вокруг.

Примеры Макса Вебера.

**Социальное — не значит доброе.** Критерий не моральный, а структурный: есть ли в замысле другой человек — как адресат, партнёр, зритель, конкурент. Конкуренция, сделка, спор — такие же социальные действия, как сотрудничество. Человек может действовать ради выгоды, признания или самореализации — если его действие ориентировано на других людей, оно становится частью общей жизни.

Вебер различал социальные действия и по тому, что ими движет:

| Целерациональное                                                   | Ценностно-рациональное                                 | Аффективное                                            | Традиционное               |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------|
| ради результата: человек рассчитывает цели, средства и последствия | из убеждения: так правильно, независимо от последствий | на эмоциях: воодушевление, возмущение, страх, симпатия | по привычке: «так принято» |

### Типология Вебера

Четыре типа социального действия Вебер описал в «Хозяйстве и обществе». В жизни они смешиваются. Для Теории Местного это фундамент, но не конечная точка.

## Инициатива — частный случай социального действия

Практика развития обычно начинается с инициативы: найти активных, поддержать их проекты, тиражировать удачное. Но инициатива — это уже проявленная, оформленная активность, предъявленная среде. Она отвечает на вопрос «что проявлено?», но не на вопрос «как это возникло?».

Многие люди действуют, не оформляя это как проект и не подавая заявок на гранты, — внутри своих организаций, в профессиональных сообществах, в отношениях с соседями. Поиск «готовых активистов» оставляет их в слепой зоне. А активность, вызванная конкурсом или грантом, нередко исчезает вместе со стимулом.

Не всякое действие становится инициативой, но всякая инициатива вырастает из действия. Поэтому теория смотрит глубже: не «где найти инициативных», а **как возникает действие, как включить в него других и как сделать его повторяемым.**

Через социальное действие человек перестаёт быть наблюдателем и становится участником среды.

03 —

## Среда и население

Глава видит округ. Человек живёт в своём дворе, своём коллективе, среди своих людей. Среда — это не место на карте, а система отношений, в которую человек включён.

В управлении «среда» обычно совпадает с территорией: городская среда, сельская среда. Теория Местного понимает её иначе. **Среда — это система социальных взаимодействий:** сложившиеся связи, нормы, практики, иерархии и ожидания, которые организуют поведение людей по отношению друг к другу.

Такая среда может совпадать с территорией, а может выходить за её пределы или быть намного уже: рабочий коллектив, профессиональное сообщество, соседи по подъезду. И среда — не пассивный фон: у неё своя инерция, она может поддерживать новое действие, а может его гасить.

Один и тот же человек одновременно находится в нескольких средах, и в каждой его позиция своя. Он может быть глубоко включён в жизнь своей профессии и почти не включён в жизнь своего района. Поэтому говорить о человеке как о «включённом вообще» нельзя: **включённость — всегда включённость во что-то конкретное.**



Одна неделя одного человека: в будни — работа и двор, в выходные — футбол и городской праздник. Сред у человека много, и в каждой он может быть в разной позиции. У каждой среды своё устройство связей — как у одной и той же воды бывают лёд, жидкость и пар.

Даже когда среда — это территория, она почти всегда меньше и конкретнее муниципалитета. Житель села формально живёт в округе, но его среда — само село, его улицы, проблемы и соседи. Внутри одного посёлка тоже бывают микротерритории: крупная дорога или давнее деление разводят людей, которые почти не общаются друг с другом. В городе своей средой человек считает прежде всего двор, подъезд, микрорайон. Но на селе нет того, чем город компенсирует неустроенный двор, — парков и скверов: если разбита дорога, она разбита для всех. Поэтому проблема там острее — и при этом сильнее объединяет.

## Развитие определяется не характеристиками населения

### Население в теории

Не синоним «жителей» и не статистическая масса, а совокупность людей конкретной среды, рассматриваемых как носители социального действия.

Население принято описывать численностью, возрастом, доходами, образованием. Но среды с похожими цифрами живут по-разному: одни запускают изменения, другие остаются инертными при тех же исходных данных.

**Развитие среды определяется не характеристиками населения как такового, а структурой и динамикой его социального действия.**

**Структура** — как распределены люди в среде по тому, как и на что они действуют. **Динамика** — переходы людей между этими позициями. Два муниципалитета с одинаковой численностью, возрастом жителей и занятостью могут иметь совершенно разную структуру социального

действия — а значит, и разный потенциал развития.

04

# Кто такой Местный

Местный — это не житель. Это позиция человека по отношению к среде: он считает её своей, отвечает за неё и действует в ней.

В обычном языке «местный» — тот, кто здесь живёт или родился. Это территориальная метка: она ничего не говорит о том, как человек относится к среде и действует ли в ней. Можно десятилетиями жить на одном месте и оставаться в стороне от его жизни. А можно только приехать — и сразу начать действовать как свой. Разница не в месте, а в позиции.

МЕСТНЫЙ

Человек, который воспринимает определённую среду как свою зону ответственности и осуществляет в ней осмысленные действия, ориентированные на других и на изменение этой среды.

|                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Позиция включённости</b></p> <p>Он не просто находится внутри среды — он считает её своей. Где проходит граница «своего», человек определяет сам.</p> |  <p><b>Ответственность</b></p> <p>Не ждать, не перекладывать, не объяснять бездействие внешними причинами. Формула: «если не я — то кто?».</p> |  <p><b>Действие</b></p> <p>Ответственность без поступка остаётся декларацией. Действие — осмысленное и ориентированное на других.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

«Я здесь не случайно. Это моё.  
Я могу влиять на это».

Внутренняя установка, которая делает человека источником изменений.

**Местный появляется не тогда, когда понял, а тогда, когда сделал.** Можно годами знать о проблемах своей среды и переживать их — и оставаться наблюдателем.

**Местный — не статус, а позиция, которая подтверждается действием.** Статус — житель, сотрудник, руководитель — держится сам, даже при полном бездействии. Позицию не дают и не наследуют: её каждый раз подтверждает поступок. Поэтому она подвижна: человек может занимать её в одной среде и не занимать в другой. На работе он ведёт общее дело, а на собрание жильцов своего дома не придёт никогда. Или наоборот. Это нормально. И это значит, что в любой среде в любой момент может появиться тот, кто займёт позицию Местного.

Позиция Местного созидательна по самому своему устройству: «своё» — значит то, за что я отвечаю, а не то, что я потребляю или разрушаю.

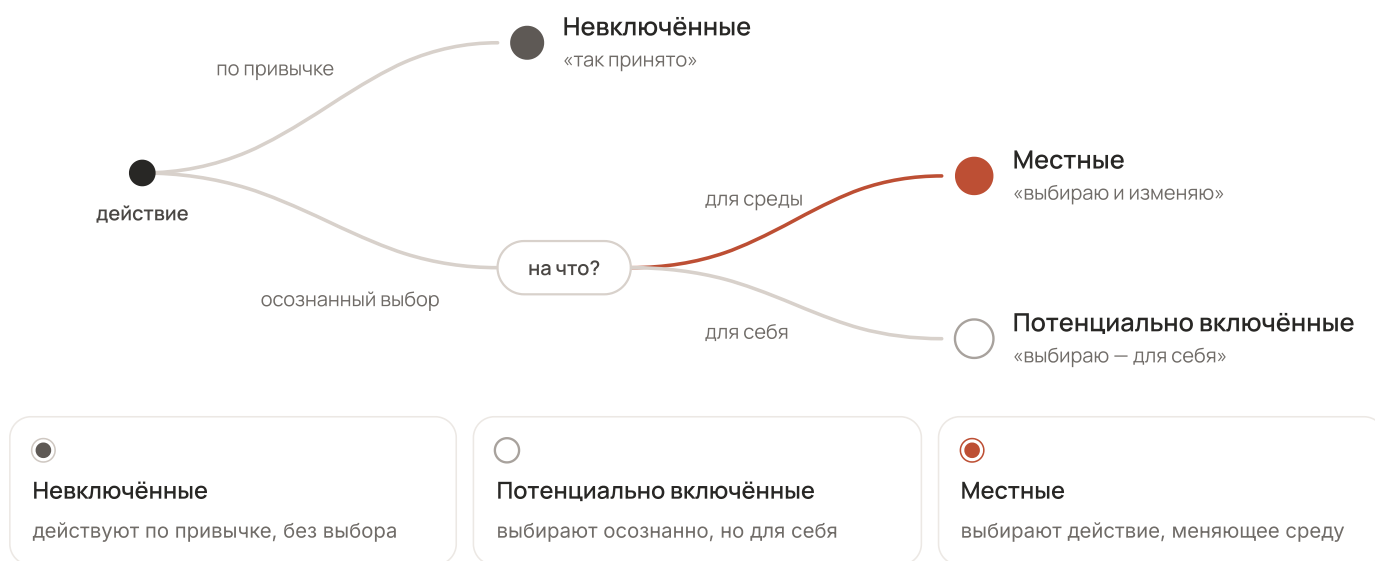
05 —

## Три позиции: невключённые, потенциально включённые, Местные

Люди в любой среде занимают по отношению к ней разные позиции. Теория различает их не по характеру и не по активности, а по тому, есть ли у человека выбор и на что этот выбор направлен.

Четыре типа действия по Веберу ([глава 02](#)) объясняют, *почему* человек действует. Но не говорят, *на что* направлено его действие и к чему оно приведёт: из расчёта можно строить карьеру только для себя, а можно запустить дело, которое изменит всю организацию. Поэтому Теория Местного опирается на Вебера как на фундамент и добавляет два вопроса.

**Есть ли осознанный выбор?** Действие по привычке — без выбора. Остальные — с выбором. **На что направлен выбор?** На личные цели — или на изменение среды. Так получаются три позиции.



Невключённые действуют по привычке: «так принято», «так всегда было». Их действия социальны и поддерживают устойчивость среды, но не меняют её. Это состояние, а не приговор.

Потенциально включённые выбирают осознанно, но для себя: работа, доход, семья, свой комфорт. Порог привычки они уже перешли — не хватает лишь направленности на среду. Это главный резерв развития.

Местные выбирают действие, направленное на изменение среды. Мотив может быть и личным. Подъезд годами не ремонтируют, крыша течёт, из подвала запах — квартира дешевет. Житель понимает, что ждать некого, разбирается в вопросе и добивается смены управляющей компании. Дом отремонтирован — для него и для всех соседей. Важен вектор: действие меняет среду.

Это классификация не людей, а их позиций в конкретной среде. Человек переходит между ними: невключённый становится потенциально включённым, когда привычный порядок перестаёт его устраивать; потенциально включённый становится Местным, когда его действие обретает направленность на среду; Местный может вернуться назад, если действие угасло и его никто не поддержал. **Эти переходы и есть развитие.**

06 —

## Как человек становится Местным

Переход от наблюдения к действию — не постепенный, а пороговый. Можно годами переживать и обсуждать — и оставаться наблюдателем. А можно в один день решить и сделать.

За этим порогом стоят четыре стадии, и выпадение любой останавливает переход.



Интерпретация зависит не от тяжести ситуации, а от того, как человек её понимает: в одной и той же ситуации один скажет «от меня ничего не зависит», другой — «попробую». Обе формы ответственности полноценны: развитие невозможно без тех, кто подхватывает и продолжает начатое. Если человек пришёл на собрание, потому что позвали и неудобно отказать, — он ещё не включился. Если пришёл, потому что сам решил, что это важно, — включился, даже если идею ему подсказал кто-то другой.

## Что мешает и что помогает

### ○ БАРЬЕРЫ

#### Страх оценки

«что обо мне подумают», «тебе больше всех надо»

#### Неопределённость

«не знаю, с чего начать»

#### Одиночество

«только мне это важно»

### ● УСКОРИТЕЛИ

#### Пример других

«такие же, как я, уже действуют»

#### Разрешение на действие

«можно, мы поддержим»

#### Малый формат входа

«начать можно с простого»

## Нет инструментов

«не знаю, как составить обращение или предложить руководству»

## Поддержка среды

действие не повиснет в пустоте

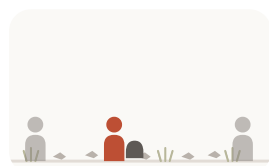
Поэтому развитию не нужно, чтобы каждый стал инициатором. Достаточно нескольких иницирующих Местных — их пример и созданная ими рамка открывают путь многим поддерживающим, для которых порог входа гораздо ниже.

07 —

## От действия к траектории

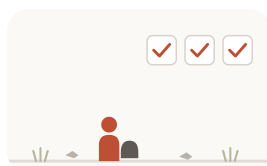
Одно действие — ещё не развитие. Развитие начинается, когда действие усиливается. Оно повторяется, вовлекает других людей, обретает форму и доходит до результата.

Чтобы показать механику, возьмём самый простой пример — пустырь во дворе. Тот же путь проходит действие на работе, в профессии, в сообществе.



### 01 Действие

житель впервые выходит и убирает мусор на пустыре во дворе



### 02 Повтор

выходит снова и снова: «это не вспышка»



### 03 Вовлечение

зовёт соседей, создаёт общий чат, координирует



### 04 Оформление

график субботников, договорённость с управляющей компанией о вывозе мусора



### 05 Результат

пустырь становится зелёным уголком с лавочками

● невключённые ○ потенциально включённые ● Местные



Начало  
один человек



Субботник  
подключились соседи



Результат  
зелёный уголок

По ходу такой траектории возникают три роли:

|                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Действующий</b></p> <p>Обеспечивает повторяемость. Его сигнал среде: «здесь действуют».</p> |  <p><b>Организатор</b></p> <p>Вовлекает других и придаёт общему делу форму: договорённость, график, процесс.</p> |  <p><b>Преобразователь</b></p> <p>Доводит действие до устойчивого изменения среды — того, что можно увидеть и зафиксировать.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Это **функции, а не типы личности и не ступени иерархии**. Все три роли может выполнить один человек, а могут разные: начал один, собрал соседей другой, довёл до результата третий. Важно лишь, чтобы каждая была кем-то выполнена. Большинство траекторий не доходит до преобразователя — и это не провал: даже незавершённая траектория оставляет пример, опыт и новые ожидания.

## Почему траектории обрываются

Нет повторения — шаг сделан и забыт. Нет вовлечения — человек действует один. Нет оформления — всё держится на энтузиазме. Нет фиксации результата — никто не видит, что изменилось. Поэтому среде нужна **поддерживающая система** — люди, сообщества, институты или цифровые инструменты, которые помогают удержать, собрать, оформить и зафиксировать. Она не создаёт Местных и не заменяет их мотив — она не даёт действию угаснуть.

08 —

## Соппротивление среды

Среда не нейтральна. Сложившийся порядок сопротивляется изменениям — и это не сбой, а закономерность: там, где нет сопротивления, изменение, скорее всего, не затронуло ничего важного.

|                         |                                                                           |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Инерционное</b>      | «всегда так было», «работает — не трогай». Без автора и без злого умысла. |
| <b>Административное</b> | регламенты, согласования, отказы по формальным основаниям.                |
| <b>Социальное</b>       | давление окружения: «не высывайся», «тебе что, больше всех надо?».        |
| <b>Конкурентное</b>     | противодействие тех, чьи ресурсы, влияние или статус затронуты.           |
| <b>Ценностное</b>       | «это неправильно», «это разрушает наши традиции». Самое глубокое.         |

В жизни они переплетаются: за административной отговоркой может стоять инерция, за конкуренцией — социальное неодобрение. Понимать тип сопротивления важно, чтобы не воевать с процедурой там, где на самом деле расходятся ценности.

Отношение к сопротивлению показывает зрелость позиции: **невключённый избегает, потенциально включённый реагирует, Местный принимает и продолжает, преобразователь использует** сопротивление как источник знания о среде.

09 —

## Воспроизводство и экономика опыта

Пока изменение держится на конкретных людях, оно уязвимо. Развитие становится устойчивым, когда действие начинают повторять новые люди — в новых подобных средах.

Усиление превращает действие в траекторию. **Воспроизводство превращает траекторию в систему**, которая не зависит от своих создателей. Для этого нужны пять механизмов:



**Признак устойчивого развития: действия, направленные на изменение среды, повторяются новыми людьми в новых подобных средах.**

Ни массовость активности, ни распространение «по команде сверху» таким признаком не являются.

## Экономика опыта

Что передаётся, когда практика воспроизводится? Опыт.

|                                                    |                                                        |                                                                        |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Информация</b><br>отвечает на вопрос «что есть» | <b>Знание</b><br>отвечает на вопрос «как это устроено» | <b>Опыт</b><br>отвечает на вопрос «как это было сделано на самом деле» |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|

Информации сегодня много, знания доступны. Дефицитен опыт: он прожит и не копируется простым пересказом. Именно он сокращает путь от намерения к поступку. Опыт можно зафиксировать и передать, им готовы пользоваться — значит, у него есть экономическая ценность.

Экономический эффект — не только деньги. Это сэкономленное время, сниженный риск, больше шансов довести дело до результата, доверие между людьми. И опыт, в отличие от других ресурсов, при использовании не расходуется, а обогащается: каждое новое применение добавляет ему новые обстоятельства. Среда, накопившая такой опыт, получает преимущество — каждое следующее действие в ней удаётся легче. **Развитие становится накопительным.**

**Первый двор**  
путь проб и ошибок



**Следующий двор**  
по готовому опыту



- ① с кем договориться? ② кто вывезет мусор? ③ где взять саженцы? ④ как не перессориться?

Первый проходит путь проб и ошибок. Следующий — путь по готовому опыту: быстрее, дешевле, с меньшим риском. Каждое новое применение добавляет опыту обстоятельств, и следующему будет ещё легче.

Так замыкается цикл: действие рождает опыт, опыт передаётся и воспроизводится другими, даёт экономический эффект и запускает новые действия.

Система развивается не по прямой, а через накопление и распространение опыта.

10 —

## Морфология локальной жизни

Чтобы понять, почему среда живёт так, а не иначе, мало знать, что в ней есть. Нужно увидеть, как в ней устроена жизнь людей.

### МОРФОЛОГИЯ ЛОКАЛЬНОЙ ЖИЗНИ

Структура устойчивых взаимосвязей между людьми, их смыслами, связями, ролями, нормами, практиками, пространствами, ритмами, знаниями, образами и обменами, через которую на конкретной территории воспроизводится совместная жизнь и возникает способность к социальному действию.

Морфология отвечает не на вопрос «что есть на территории?» и не на вопрос «чего хотят жители?» — на такие вопросы люди обычно называют знакомые решения. Она ищет другое: как люди живут на самом деле, на кого ориентируются, где проходит граница «своего», где и когда возникает совместное действие, кто способен создавать новое.



**Качели те же.** Один и тот же двор: дома, площадка и скамейки не изменились. Изменились люди и связи между ними.

### Паттерн

Понятие восходит к архитектору Кристоферу Александру, «Язык шаблонов» (1977): паттерн — повторяющаяся связь между контекстом, проблемой и её решением. Морфология переносит эту идею на локальную жизнь.

В посёлке открыли вечерние занятия в 18:00 — никто не ходит. Напрашивается вывод: «людям ничего не нужно». Морфология смотрит внимательнее. Половина работающих возвращается из соседнего города только к 19:30. Школьный зал по вечерам свободен, но взрослому без ребёнка туда «не принято». А на мастер-классы для детей родители и так ездят в город — значит, спрос есть, он просто утекает.

Это не три случайных факта, а одна конфигурация — **морфологический паттерн**. И из него уже видно, что делать: другое время, другая площадка, местный автор.

### МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ ПАТТЕРН

Подтверждённая повторяющаяся конфигурация элементов локальной жизни, которая объясняет, почему среда живёт так, а не иначе.

Паттерн — не тип населённого пункта и не шаблон мероприятия. Два двора одного года постройки могут жить совершенно по-разному. Поэтому между территориями переносят не «удачное мероприятие», а решение, которое сработало **в похожем паттерне**.

**Сначала сценарий жизни — потом инфраструктура.**

## Округ — это несколько локальных территорий

Современный муниципальный округ — это, как правило, несколько населённых пунктов: центр, сёла, посёлки. Морфология не считает округ одной средой. Её единица — **локальная территория**, и её границу задают не карта, а реальные связи, маршруты и совместная жизнь людей. В одном округе может быть несколько локальных территорий с разной жизнью. Несколько соседних сёл,

связанных школой, работой и родством, могут оказаться одной. А большой посёлок — распасться на несколько сред. Поэтому граница территории для морфологии — гипотеза, которую проверяют в поле.

## Двенадцать элементов

Чтобы увидеть паттерн, морфология рассматривает двенадцать элементов локальной жизни. Ценность не в каждом по отдельности, а в их пересечении. Вот как из элементов складывается паттерн — на том же примере.



### 11 —

## Что это меняет для территории

Если развитие начинается с действия, задача управления — не только распределять ресурсы, но и создавать условия, в которых действия людей возникают, закрепляются и повторяются.

Почему десятилетия программ и бюджетных вложений в одних местах дают развитие, а в других — нет? Теория видит корень в разрыве двух логик. Государственное и муниципальное управление исторически выстроено вокруг ресурсов: бюджет, инфраструктура, штаты, нормативная база.

Люди в этой логике — получатели услуг и объекты программ. А социальное действие начинается не с ресурса, а с мотивации человека, который перестал считать среду внешней.

**Чиновник не знает, кто на его территории действует, а кто лишь присутствует; кто способен стать организатором, а кто — преобразователем.**

Эта управленческая слепота — не злой умысел: она встроена в саму оптику ресурсного подхода.

Отсюда знакомые следствия: программы не достигают целей, инициативы гаснут без поддержки, активные люди выгорают или уезжают, а пассивность большинства воспринимается как приговор. А ресурсы, вложенные в среду, где их некому осмыслить и использовать, порождают имитацию: показатели растут, отчёты заполняются, а среда остаётся невключённой.

Теория предлагает не очередную программу, а смену оптики: первично не то, чем среда располагает, а то, как в ней действуют люди. Глава перестаёт быть только распределителем ресурсов и становится **оператором среды**. Его задача — не «освоить бюджет в срок», а создать условия, в которых действия людей закрепляются, усиливаются и воспроизводятся.

На территории механизм проходит понятный путь: действия людей усиливают друг друга, из повторяющихся действий складываются **локальные сообщества**, появляются **операторы развития** — устойчивые формы, которые связывают людей, ресурсы и направления, — и вместе с этим возникают **экономические эффекты**: рабочие места, предпринимательство, доходы людей, налоговая база.



Показатели, которые вы смотрите в [аналитике на главной](#), — доходы бюджета на жителя, налог на доходы физических лиц, налоги на совокупный доход, — **следствие**. Они растут там, где люди действуют, а не только там, где больше вложено.

У Местного нет предвзятости к органам власти. Он не считает, что они должны сделать всё за него, и не видит в них помеху. Он рассчитывает на себя, а обращается туда, где без власти вопрос не решить или где помочь — её обязанность по закону. Ресурсы ускоряют развитие, но не заменяют его: первична траектория социального действия.

## С чего начинается включение

Сред у человека много, и механизм в них один. Включённость, появившись в одной среде, может переходить в другую: человек, который однажды сделал что-то сам, иначе смотрит и на свой двор, и на свою работу. Поэтому начинать не обязательно с самого трудного.

Порог ниже всего в **совместной культурной жизни территории** — празднике, событии, творчестве. Всё, что теория называет ускорителями перехода, здесь собрано вместе:

- участие добровольно
- не нужны полномочия и особая квалификация
- результат виден сразу
- результат общий
- рядом другие

Поэтому именно здесь включение начинается быстрее всего — и отсюда переходит в другие среды.

## Главное коротко

### 01

**Развитие начинается с социального действия, а не с ресурсов**

Первичен человек, способный действовать в своей среде.

### 02

**Ресурсы и институты — условия, а не причина**

Принять условие за причину — попасть в ловушку ресурсного подхода.

### 03

**Среда — система взаимодействий, а не территория**

Включённость — всегда включённость во что-то конкретное.

### 04

**Развитие определяется структурой и динамикой социального действия, а не характеристиками населения**

Похожие цифры — разная жизнь.

### 05

**Местный — позиция, которая подтверждается действием**

Местный появляется не тогда, когда понял, а тогда, когда сделал.

### 06

**Три позиции: невключённые, потенциально включённые, Местные**

Переходы между ними — это и есть развитие.

### 07

**Переход в позицию Местного — пороговый**

Можно годами переживать — а можно в один день решить и сделать.

### 08

**Действие становится траекторией через повтор, вовлечение, оформление и результат**

Три роли — функции, а не ступени и не типы личности.

### 09

**Сопротивление среды — норма, а не сбой**

Где нет сопротивления, изменение не затронуло ничего важного.

### 10

**Устойчивое развитие — когда действия повторяют новые люди в новых подобных средах**

Опыт при использовании не расходуется, а обогащается.

## От практики — к школе

Теория Местного выросла не в кабинете. Она — итог соединения двух линий: научной и практической.

### Марков В. А.

#### научная линия

Закономерности пространственного и социально-экономического развития территорий: региональные различия, структура занятости, факторы экономической динамики.

### Ершов А. Н.

#### практическая линия

Работа с муниципальными образованиями и поиск механизмов развития, которые дают воспроизводимый результат.

Сначала была модель инициативного развития территорий: она описывала, как локальные инициативы дают социально-экономический эффект. Применение в муниципалитетах подтвердило главное и показало предел: модель слишком зависела от внешних условий. Тогда фокус сместился с инициативы на социальное действие. Из модели выросла технология, а из опыта работы — теория, которая соединила всё в единую систему и дала общий язык науке, практике и технологии.

Практика

→

Модель

→

Технология

→

Теория

→

Институт

→

Школа

Институт — это Фонд. Он держит Теорию Местного как методологическую основу, развивает технологию, соединяет науку и практику и сопровождает внедрение на территориях. Следующий шаг — научно-практическая школа.

Развитие начинается с человека, который перестал быть наблюдателем и начал действовать в своей среде. Когда это действие повторяется, вовлекает других, обретает форму и достигает результата — возникает траектория. Когда траектория передаётся, упрощается, нормализуется и отделяется от создателя — возникает система. Когда система накапливает и обменивает опыт — возникает экономика развития.

Теория Местного, заключение

### Обсудить внедрение технологии развития локальной жизни и запуск культурной экономики в вашем муниципальном округе

Ершов Анатолий Николаевич, председатель Фонда  
+7 927 564-00-84 · [info@fond-tech.ru](mailto:info@fond-tech.ru) · [включаем.рф](#)

Фонд развития социально-экономических технологий  
603000, г. Нижний Новгород, пер. Урожайный, 1  
ОГРН 1265200018346 · ИНН 5260505644