

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

МЕДИАЦИЯ В ПРОЕКТИРОВАНИИ И ЭКСПЛУАТАЦИИ ЗОН НАСЛЕДИЯ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СОБСТВЕННИКОВ, ВЛАСТИ И ЖИТЕЛЕЙ

Н. К. Кузьмин¹, Л. Е. Петрова²¹ Уральский федеральный университет (Екатеринбург, Россия)² Екатеринбургская академия современного искусства (Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Медиация представлена как механизм согласования интересов собственников, власти и жителей в зонах наследия российских мегаполисов на примере Екатеринбурга. Актуальность обусловлена ростом конфликтов между развитием городской среды и сохранением культурного наследия при ограниченных ресурсах и институциональной фрагментации управления. Научная новизна состоит в трактовке медиации не только как процедуры урегулирования споров с участием нейтрального посредника, но и как особого режима публичной коммуникации, встроенного в муниципальное управление и измеряемого через раннее вовлечение акторов, устойчивость договоренностей и снижение конфликтности в зонах наследия.

Материалы и методы. Работа опирается на социологию управления, сочетая институциональный и акторно-сетевой подходы к анализу зон наследия как особых управленческих режимов. Акторно-сетевой анализ позволяет реконструировать конфигурации стейкхолдеров (к ним относятся власть, собственники, девелоперы, профессиональные сообщества, НКО, жители) и линии конфликта между двумя логиками – «экономизации» и «сохранения». Эмпирическую базу составляют кейсы конфликтов вокруг объектов историко-культурного наследия Екатеринбурга. Медиация операционализируется через индикаторы: момент включения посредничества, прозрачность процедур, наличие устойчивых площадок диалога, участие независимых экспертов и измеримая устойчивость достигнутых соглашений. Понятие «зона наследия» рассматривается как управляемое муниципалитетом пространство, где решения одновременно затрагивают символический капитал территории, экономические интересы и повседневные практики горожан.

Результаты и выводы. Медиация – альтернативный способ урегулирования споров с участием независимого посредника, обеспечивающего структурированный диалог сторон и выработку взаимоприемлемых решений; в широком смысле – режим городской коммуникации, «переводящий» бюрократический язык управления на понятные сообществам форматы. Анализ кейсов Екатеринбурга демонстрирует преобладание позднего, реактивного вмешательства и доминирование сценариев сноса, за исключением единичных успешных примеров, когда публичная медиация привела к отказу от спорного проекта. Выделены ключевые причины неэффективной медиации: дефицит квалифицированных медиаторов, статусное и ресурсное неравенство сторон, формализованность и запоздалость общественных обсуждений, асимметрия доступа к информации. Показаны негативные экономические последствия нерешенных конфликтов: рост транзакционных издержек, снижение инвестиционной привлекательности и утрата культурного капитала, ухудшающая качество городской среды. Сделан вывод о необходимости раннего включения медиативного управления в цикл проектирования и эксплуатации зон наследия.

Обсуждение. Обсуждение соотносит три идеальных модели взаимодействия в зонах наследия: административно-центричную, партнерскую и сообщество-центричную, с различной ролью медиации. В первой модели медиация редуцируется к инструменту «тушения пожаров/конфликтов», во второй является встроенным элементом согласования интересов власти, бизнеса и профессиональных сообществ, в третьей может опираться на инициативы снизу при посреднической роли муниципалитета. На материале екатеринбургских кейсов показано, что отсутствие устойчивых медиативных институтов ведет к повторяющимся

© Кузьмин Н. К., Петрова Л. Е., 2025

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



утратам объектов и воспроизводству недоверия. Рекомендации: институционализировать медиацию в муниципальных регламентах, развивать компетенции управленцев и медиаторов, поддерживать НКО и локальные сообщества, создавать постоянные смешанные (с разными акторами, стейкхолдерами) площадки и цифровые инструменты участия, влияющие на градостроительные решения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Медиация, муниципальное управление, зоны культурного наследия, стейкхолдеры, градостроительные конфликты.

БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы выражают благодарность организаторам и участникам панельной дискуссии «Проектный апгрейд: междисциплинарные команды для работы с наследием», которая прошла 3 октября 2025 г. в Екатеринбурге на Международном форуме и выставке 100+, а также организаторам XX юбилейной Международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен» (13–15 ноября 2025 г., Екатеринбург) – за возможность обсуждения гипотез и замысла исследования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Кузьмин Н. К., Петрова Л. Е. Медиация в проектировании и эксплуатации зон наследия: взаимодействие собственников, власти и жителей // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 4. С. 79–90. EDN RLUILM.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Кузьмин Николай Константинович – Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина (620062, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19) – *бакалавр*, kuzminforigri@gmail.com. SPIN 2268-0832, ORCID 0009-0004-4987-8292.

Петрова Лариса Евгеньевна – кандидат социологических наук, доцент; Екатеринбургская академия современного искусства (620012, Россия, г. Екатеринбург, ул. Культуры, 3) – *профессор кафедры социокультурного развития территории*; petrova@easa.ru. SPIN 8918-9131, ORCID 0000-0003-2981-916X.

ВКЛАД АВТОРОВ

Все авторы участвовали в разработке концепции исследования, сборе, обработке и анализе данных, написании текста рукописи, формулировке выводов.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Авторы заявляют о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 30.10.2025; рецензия получена 02.12.2025; принята к публикации 05.12.2025.

SCIENTIFIC ARTICLE

MEDIATION IN THE DESIGN AND OPERATION OF HERITAGE ZONES: INTERACTION BETWEEN OWNERS, AUTHORITIES AND RESIDENTS

N. K. Kuzmin¹, L. E. Petrova²

¹ Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russia)

² Ekaterinburg Academy of Contemporary Art (Ekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Mediation is examined as a mechanism for reconciling the interests of property owners, authorities, and residents in the heritage zones of Russian metropolitan cities, using Ekaterinburg as a case study. The relevance of the research stems from the growing number of conflicts between urban development and the preservation of cultural heritage under conditions of limited resources and institutional fragmentation of governance. The scientific contribution lies in conceptualizing mediation not only as a procedure for dispute resolution with the participation of a neutral third party, but also as a specific mode of public communication embedded in municipal governance and assessed through early stakeholder involvement, the stability of agreements, and the reduction of conflict intensity in heritage zones.

Materials and methods. The study is based on the sociology of governance and combines institutional and actor–network approaches to the analysis of heritage zones as specific governance regimes. Actor–network analysis makes it possible to reconstruct stakeholder configurations (including public authorities, owners, developers, professional communities, NKO, and residents) and lines of conflict between the two logics of «economization» and «preservation». The empirical basis consists of the conflict cases around sites of historical and cultural heritage in Ekaterinburg, systematized in a table that records the type of event, the dynamics of the dispute, and its outcomes. Mediation is operationalized through such indicators as the timing of the introduction of mediation, the transparency of procedures, the existence of stable dialogue platforms, the participation of independent experts, and the reached agreements measurable durability. The notion of a «heritage zone» is treated as a municipality-governed space in which decisions simultaneously affect the symbolic capital of the territory, economic interests, and the everyday practices of urban residents.

Results and conclusions. Mediation is interpreted, first, as an alternative mechanism for settling disputes involving an independent intermediary that ensures a structured dialogue among the parties and the development of mutually acceptable solutions, and, second, in a broader sense, as a regime of urban communication that «interprets» the bureaucratic language of governance into formats understandable to local communities. The analysis of the Ekaterinburg cases reveals the predominance of late, reactive interventions and demolition-oriented scenarios, with only a few successful examples in which public mediation led to the abandonment of contentious projects. The key reasons for ineffective mediation include a shortage of qualified mediators, status and resource asymmetries between the parties, formalized and belated public consultations, and asymmetric access to information. The study demonstrates the negative economic consequences of unresolved conflicts, such as rising transaction costs, declining investment attractiveness, and the loss of cultural capital, which jointly deteriorate the quality of the urban environment. The authors conclude that mediation-based governance needs to be embedded at early stages of the planning and operation cycle of heritage zones.

Discussion. The discussion section correlates three ideal-typical models of interaction in heritage zones administration-centred, partnership-based, and community-centred with differing roles assigned to mediation. In the first model, mediation is reduced to a tool for «firefighting» conflicts; in the second, it becomes an integral element of interest alignment between public authorities, business, and professional communities; in the third, it may rely on bottom-up initiatives with the municipality acting as an intermediary. Evidence from the Ekaterinburg cases shows that stable mediation institutions lack leads to recurring losses of heritage assets and mistrust reproduction. The recommendations include institutionalizing mediation in municipal regulations, developing the competencies of managers and mediators, supporting NKO and local communities, and creating permanent multi-stakeholder platforms and digital participation tools that can effectively influence urban planning decisions.

KEYWORD

Mediation, municipal governance, cultural heritage zones, stakeholders, urban development conflicts.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors express their gratitude to the organizers and participants of the panel discussion «Project Upgrade: Interdisciplinary Teams for Working with Heritage, that took place on October 3, 2025, in Ekaterinburg at the 100+ International Forum and Exhibition, as well as to the organizers of the 20th Anniversary International Conference «Russian Regions in Focus of Change», held on November 13–15, 2025, in Ekaterinburg, for the opportunity to discuss the hypotheses and research design.

FOR CITATION

Kuzmin, N. K., Petrova, L. E. (2025) Mediation in the design and operation of heritage zones: interaction between owners, authorities and residents. *Municipality: Economics and Management*, (4), 79–90. <https://elibrary.ru/rluilm>.

AUTHORS' INFORMATION

Nikolai K. Kuzmin – Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (620062, Russia, Ekaterinburg, Mira St., 19) – *bachelor*; kuzminforigri@gmail.com. SPIN 2268-0832, ORCID 0009-0004-4987-8292.

Larisa E. Petrova – Candidate of Sociology, Associate Professor; Ekaterinburg Academy of Contemporary Art (620012, Russia, Ekaterinburg, Kultury St., 3) – *Professor, Chair of Socio-Cultural Development of Territories*; petrova@eaca.ru. SPIN 8918-9131, ORCID 0000-0003-2981-916X.

AUTHORS' CONTRIBUTION

All the authors participated in the research concept development, data collection, processing and analysis, manuscript text writing and conclusions formulation.

CONFLICT OF INTERESTS

The authors declare interest conflict lack.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

The authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools for the creation of this article.

The article was submitted 30.10.2025; reviewed 02.12.2025; accepted for publication 05.12.2025.

Введение

Повестка медиации наследия. В современных российских мегаполисах мы наблюдаем рост конфликтов между задачами развития городской среды и необходимостью сохранения объектов культурного наследия (зданий, сооружений, являющихся частью городской ткани). В условиях ускоренной модернизации мегаполисов вопросы согласования интересов собственников, власти, экспертов и жителей приобретают особую значимость для устойчивого развития территорий и формирования правовой культуры, культуры диалога. Применение медиации в управлении зонами наследия позволяет минимизировать социальные риски, повысить уровень доверия между стейкхолдерами (заинтересованными участниками взаимодействия) и обеспечить сохранность историко-культурной идентичности города. Медиация как инструмент взаимодействия известна прежде всего по практикам в сфере культуры [1]. Проблема применения медиативной модели управления конфликтами вокруг объектов культурного наследия в российских городах заключается в ее крайне низкой распространенности и институциональной неустойчивости. Исследователи отмечают, что, несмотря на наличие законодательной базы, медиация вообще редко используется для разрешения градостроительных и культурных споров, особенно в сфере наследия, на что в недавней публикации указывает Н. А. Гиваргизова [2]. В современных условиях развития городов зоны наследия становятся узловыми точками пересечения интересов собственников недвижимости, муниципальной и региональной власти, а также городских сообществ, что порождает устойчивые конфликты вокруг режимов использования территории, допустимых форм застройки и сценариев экономического освоения,

развития городов. Медиация в этой ситуации выступает не только как технология урегулирования споров, но и как специфический режим публичной коммуникации, встраиваемый в системы муниципального управления.

Актуальность обращения к теме проектирования зон наследия в городах подтверждается как масштабом самих ресурсов наследия, так и их неоднородным состоянием. По данным органов охраны, в России зарегистрировано свыше 150–156 тыс. объектов культурного наследия, из которых около 16–18% официально находятся в неудовлетворительном состоянии, а по экспертным оценкам – не менее 30–35 тыс. объектов нуждаются в неотложной реставрации. При этом в государственной статистике фиксируется, что работы по сохранению и реставрации в отдельные годы проводятся лишь на небольшой доле объектов, включенных в единый реестр, что усиливает конкуренцию за ресурсы и обостряет вопрос о допустимых режимах использования территории и приоритетах финансирования. На уровне регионов и городов это проявляется в росте числа публичных конфликтов вокруг исторических зданий и кварталов, которые описываются в исследованиях как особый тип городских конфликтов, связанных с приданием объектам статуса наследия, изменением их функционального назначения и трансформацией сложившейся городской среды¹.

Вместе с этим наблюдается институциональное расширение форм участия населения в градостроительном регулировании, поскольку актуальное правовое поле закрепляет публичные и общественные обсуждения как обязательные формы рассмотрения градостроительных решений. Однако исследования показывают, что их реальная эффективность остается невысокой, а участие

¹ Сохранение объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации: программный подход и законодательное обеспечение // Совет Федерации РФ. Парламентские слушания. 8 декабря 2024. – URL: <http://council.gov.ru/activity/activities/parliamentary/162905/> (дата обращения: 01.12.2025).

зачастую носит формальный характер, что лишь частично снижает остроту противостояния между жителями, инвесторами и властью. В этой ситуации зоны наследия становятся не только пространством символической и культурной ценности, но и ареной борьбы за право определять сценарии экономического освоения – от реставрации и «музеефикации» до интенсивной коммерческой эксплуатации и редевелопмента, что делает конфликты вокруг параметров застройки, функциональных режимов и «права голоса, права на город» устойчивыми и воспроизводимыми. Ставшая классической концепция «права на город» Анри Лефевра сегодня активно применяется в исследованиях. Так, описаны эргоурбанонимы нестоличных мегаполисов [3], право на город рассматривается как право на доступ к культурным ценностям [4], акцент в исследованиях делается на определенные социально-демографические группы, например, молодежь [5].

Медиация в данной модели не только технология урегулирования индивидуальных споров, но и особый режим коммуникации, встраиваемый в систему муниципального управления, позволяющий переводить юридическо-бюрократический язык решений в понятные для сообществ форматы, связывать процедуры обсуждения с реальным принятием решений и тем самым снижать управленческие риски, связанные с эскалацией конфликтов и утратой доверия к институтам власти.

Материалы и методы

Теоретические основания анализа: наследие, медиация, городское управление. Цель статьи заключается в социологическом анализе медиации как механизма управления конфликтным взаимодействием акторов в зонах наследия на уровне муниципалитета, а также в описании моделей взаимодействия и управленческих эффектов их применения. Задачи исследования: уточнение понятийного аппарата; описание конфигураций акторов и типов конфликтов; реконструкция медиативных практик на стадиях проектирования и эксплуатации зон наследия; анализ кейсов конфликтов в Екатеринбурге; выработка рекомендаций для муниципального управления в логике социологии управления.

Методология исследования. Методологическая рамка статьи опирается на социологию управления, комбинируя институциональный и акторно-сетевой подходы. Институциональный подход позволяет анализировать формальные регламенты, программы развития, градостроительные документы и локальные нормативные акты как «жесткие» контуры управленческого поля. Акторно-сетевой подход акцентирует внимание на множественных связях, коалициях и конфликтных линиях между участниками взаимодействия в зонах наследия.

Эмпирическая база исследования включает кейсы конкретных зон наследия в Екатеринбурге, выделенные в период 2009–2025 гг.

Операционализация понятия «медиация» в контексте муниципального управления предполагает выделение следующих индикаторов: степени раннего вовлечения акторов, прозрачности процедур обсуждения, наличия устойчивых переговорных площадок, частоты обращения к посредничеству третьей стороны, а также устойчивости достигнутых договоренностей (измеренной, в частности, снижением конфликтных обращений и протестной активности по поводу конкретной территории).

Понятие «зона наследия» трактуется нами как управляемое муниципальными структурами пространство, в котором концентрируются объекты культурного, исторического, индустриального наследия, включенные в практики повседневного использования и в стратегические программы развития города. С точки зрения социологии управления, зоны наследия представляют собой особые управленческие режимы, где решения одновременно затрагивают символический капитал территории, экономические интересы и качество городской среды.

Медиация в исследовании понимается двояко. Во-первых, как формализованный механизм урегулирования конфликтов с участием нейтрального посредника, во-вторых, как более широкий режим городской коммуникации, ориентированный на перевод профессионального и бюрократического языка управления на языки, доступные локальным сообществам. Соответственно, медиация – элемент управленческих технологий, позволяющий перераспределять инициативу, ответственность и символические капитал и контроль между властью, собственниками и жителями.

Муниципалитет в этой рамке выступает не просто как регулятор, но как организатор и модератор взаимодействия акторов, задающий институциональные условия для включения медиации в процессы планирования и эксплуатации зон наследия. Для социологии управления ключевым становится вопрос о том, какие организационные формы и нормативные регламенты позволяют превратить медиацию из эпизодической практики «тушения пожаров/конфликтов» в устойчивый управленческий ресурс.

На основе анализа научной литературы дадим определение ключевых понятий. Медиация – это альтернативный способ урегулирования споров, основанный на участии независимого посредника, медиатора, который способствует достижению взаимоприемлемого решения через конструктивный диалог сторон [6]. Простыми словами, медиация – это структурированный диалог. Под зонами охраны объектов культурного наследия понимается территория, на которой устанавливаются особые условия

использования с целью сохранения объекта наследия в его исторической среде [7]. Стейкхолдерами культурного наследия, как правило, являются группы и организации, заинтересованные в сохранении и управлении наследием, включая собственников, органы исполнительной и законодательной власти, местных жителей, бизнес-структуры, гражданских активистов, научное и экспертное сообщество. Их взаимодействие требует применения современных социокультурных и правовых технологий, включая медиацию и партисипаторные практики. В современной литературе каталогизация стейкхолдеров популярна. В частности, на примере КНР выделены 13 стейкхолдеров в сфере архитектурного наследия, они ранжированы по заинтересованности и степени их влияния [8]. Человекоориентированный дизайн – это подход к проектированию городской среды, ориентированный на потребности и опыт жителей, интегрирующий принципы доступности, безопасности, культурной идентичности и устойчивого развития. В научных публикациях отмечается, что такой подход способствует формированию благоприятной социальной атмосферы и повышению качества жизни в мегаполисах [9]. Партисипаторное проектирование – давно известный в зарубежной практике метод организации участия общественности в проектировании и управлении территорией, предполагающий вовлечение всех заинтересованных сторон в процесс принятия решений.

Результаты и обсуждение

Авторы и конфликты в зонах наследия. Выделим основные причины недостаточно эффективной (измеренной как количественно, так и качественно) медиации как инструмента разрешения конфликтов вокруг архитектурного / градостроительного наследия.

1. Дефицит профессиональных медиаторов.

В России нет достаточного числа специалистов, обладающих необходимой квалификацией для ведения сложных переговоров между собственниками, властью и жителями. Профессия медиатора только недавно получила официальный статус, и система подготовки кадров находится на этапе становления. На эту проблему указывает О. П. Вечерина. И если проблема дефицита медиаторов фиксируется для всех сфер взаимодействия, то, конечно, еще более острой она является в узких, специализированных областях, в частности, во-первых, объектов культурного наследия [10].

2. Неравенство участников медиации.

В большинстве случаев стороны конфликта существенно различаются по статусу, ресурсам и авторитету. Власть и крупные собственники (чаще всего девелоперы) обладают административным

и экономическим преимуществом, что снижает эффективность диалога и доверие к самой процедуре. Представляется, что на процесс медиации влияет и уровень конфликтологической грамотности, которую В. В. Нагайцев на основе эмпирических данных характеризует как низкую [11] (по нашему мнению, более удачным был бы термин «конфликтологическая культура»).

3. Позднее информирование общественников и активистов. Градостроительные решения часто принимаются без широкого общественного обсуждения или это обсуждение является исключительно формальным, а информация о планах становится доступна жителям и активистам уже на этапе реализации проектов, когда возможности для влияния минимальны. Трудно себе представить, что городские активисты, общественники или просто жители расположенного рядом объекта культурного наследия регулярно мониторят сайты официальных органов. А медиа склонны освещать уже конфликт, а не градостроительные планы. Однако делается это активно, на что указано в исследовании В. С. Харченко и Л. М. Хакимзяновой [12].

Очень интересный аспект рассмотрения медиации в сфере культурного наследия предлагается в статье Р. Родригеса и соавторов: культурное наследие может быть медиатором между сохранением материального наследия (культурного) и экономическим развитием городов. Авторы представили анализ Лиссабона и Порту². В исследовании Х. Чанга и Дж. Ли сделан акцент на потенциале использования наследия как медиатора процессов формирования исторической и региональной идентичности при ревитализации городов. Указано на исследование локальных сообществ в этом процессе [13]. В таком контексте в русскоязычной литературе вопрос пока не ставится, однако представляется конструктивным использовать такой аналитический поворот как аргумент в спорах по поводу архитектурного наследия.

Медиация как практика разрешения градостроительных конфликтов помогает избежать социальной напряженности и протестных настроений, обеспечивая участие разных групп населения в процессе выявления, сохранения, преобразования наследия, его приспособления к современным нуждам. Экономически медиация снижает издержки затяжных конфликтов и судебных тяжб, ускоряет сроки реализации проектов, повышает доверие инвесторов к локальным инициативам. Такой баланс может способствовать более устойчивому развитию регионов в новых экономических условиях, где качественное управление территорией становится конкурентным преимуществом.

² Rodrigues, R., Heitor, J. C., Pimentel, H., & Lopes, T. (2025). Relationship between preservation of built cultural heritage and economic development in Lisbon and Porto: Cultural legacy and urban revitalization as serial mediation mechanisms. *Societies*, 15 (5), 124. <https://doi.org/10.3390/soc15050124> (дата обращения: 01.12.2025).

Конфигурация акторов в зонах наследия включает несколько уровней: собственники зданий и земельных участков; девелоперы и коммерческие структуры; органы местного самоуправления и профильные региональные ведомства; профессиональные сообщества (архитекторы, реставраторы, урбанисты); культурные институции; жители и локальные сообщества, в том числе инициативные группы. Для социологии управления важно, что эти акторы обладают неспоставимыми ресурсами влияния, асимметричным доступом к информации и механизмам принятия решений.

Наиболее типичными являются конфликты вокруг: параметров и характера застройки в исторической среде; смены функционального назначения объектов; регулирования туристических потоков; использования общественных пространств и дворов; режимов шума и транспортной нагрузки. Столкновение логик «экономизации» и «сохранения наследия» проявляется в том, что одни акторы стремятся максимизировать ренту от использования территории, а другие – защитить культурную и повседневную ценность места, что приводит к затяжным конфликтам низкой интенсивности, подрывающим доверие к власти.

К факторам эскалации относятся: дефицит прозрачной информации о планируемых изменениях, закрытый характер процедур согласования, игнорирование уже сложившихся практик использования пространства, а также отсутствие каналов институционализированного участия жителей. Снижению конфликтности, напротив, способствуют: раннее вовлечение акторов в обсуждение проектов, наличие посредников, пользующихся доверием разных групп, и устойчивые коммуникационные площадки, где возможен обмен аргументами, а не только артикуляция протестов.

Медиативные подходы: от культурной медиации к правовой. Культурная и социальная медиация в зонах наследия связана с практиками «перевода» сложных градостроительных и правовых решений на язык, понятный горожанам, – через выставки, экскурсионные маршруты, публичные лекции, тематические фестивали и иные форматы, делающие видимыми как ценности наследия, так и неизбежность трансформаций. Такие практики позволяют перестроить оптику восприятия населением – от противопоставления «сохранения» и «развития» к поиску компромиссных сценариев совместного пользования пространством.

Коммуникационные форматы медиации включают общественные слушания, воркшопы и проектные семинары, форсайт-сессии, городские лаборатории, работающие с конкретными территориями, а также онлайн-платформы для сбора мнений и обсуждения альтернативных проектов. Их эффективность зависит не только от дизайна,

но и от того, встроены ли они в реальные механизмы принятия решений или же функционируют как символические ритуалы. В логике социологии управления такие форматы рассматриваются как институционализированные сцены, где перераспределяются права голоса и легитимируются будущие решения.

Правовая и институциональная медиация проявляется в создании процедур, предусматривающих участие профессиональных медиаторов, независимых экспертов и представителей сообществ на ранних стадиях рассмотрения спорных проектов. Важным элементом становится закрепление в муниципальных регламентах обязательных этапов согласования с учетом интересов разных групп, а также разработка типовых медиативных соглашений, определяющих долгосрочные правила использования объекта или территории.

Кейсы медиации в проектировании зон наследия. В академических текстах крайне мало описанных кейсов управления градостроительными конфликтами с использованием для этих целей медиации. Приведем два исследования.

1. Конфликт между коренным народом шор и угольными компаниями (Россия, Кузбасс, Кемеровская область, 2015–2018) описали В. В. Поддубиков и соавторы [14]. Суть конфликта: экспансия угольных компаний на земли коренного народа шор, разрушение традиционного уклада, экологические и социальные потери. Инициатором медиации выступили представители коренного населения и независимые исследователи, поддержанные местными НКО. Была проведена процедура идентификации конфликтующих сторон, организованы круглые столы и диалоговые площадки, привлечены медиаторы из числа экспертов по этноконфликтологии, состоялись структурированные переговоры с участием компаний, власти и жителей, зафиксированы договоренности по компенсациям и сохранению культурных объектов, проведен мониторинг исполнения соглашений. Результатом стало частичное восстановление прав коренного населения, запуск программ по сохранению культурного наследия, снижение напряженности [15].

2. Конфликт вокруг реконструкции территории культурного центра «Юбилейный» (Россия, Белгород, 2020–2021) описан И. Д. Михайловой и коллегами [15]. Суть конфликта – в несогласии жителей с планами реконструкции территории, опасения по поводу утраты исторического облика и функциональности центра. Инициатором медиации выступила администрация города совместно с руководством культурного центра. Процедура медиации предполагала проведение социологического исследования для выявления стейкхолдеров, создание медиативной платформы на базе культурного центра, серию переговоров с жителями, архитекторами и представителями власти,

выработку компромиссных проектных решений, заключение соглашения о поэтапной реконструкции, мониторинг реализации. Результатом стало сохранение исторических элементов, интеграция пожеланий жителей, повышение доверия к администрации.

Кейсы конфликтов вокруг зон наследия в Екатеринбурге. Приведем примеры конфликтов в городской среде Екатеринбурга, которые возникли вокруг объектов культурного наследия, сохранения городской исторической среды (таблица 1).

Таблица 1 – Конфликты вокруг объектов историко-культурного наследия Екатеринбурга
Table 1 – Conflicts around historical and cultural heritage sites of Ekaterinburg

Объект/кейс, адрес в Екатеринбурге	Год события, тип события	Краткая характеристика конфликта / исхода
Дом горного землемера Ярутина, ул. Белинского, 3	2009 Снос	Объект регионального значения конца XIX века был снесен ночью, что вызвало широкий общественный резонанс; было возбуждено уголовное дело по факту незаконного уничтожения памятника; впоследствии статус ОКН был формально подтвержден, уже после утраты здания
Кинотеатр «Темп», ул. 22 Партсъезда, 10	2018 Снос	Здание конструктивизма, рассматриваемое как элемент культурной памяти района Уралмаш, было демонтировано под новое строительство, несмотря на протесты части горожан и дискуссии о ценности объекта как наследия послевоенного периода
Строительство храма у Драмтеатра, площадка у Театра драмы, набережная Исети	2019 Успешная медиация, проект строительства отклонен	Попытка строительства храма на месте городского сквера спровоцировала один из крупнейших в новейшей истории города градостроительных конфликтов, включавший массовые протесты, широкое медийное обсуждение и в итоге – отказ от реализации проекта на данной площадке
Здание «ПРОМЭКТ», ул. Декабристов, 20	2021 Снос	Конструктивистское здание, связанное с индустриальной историей города, было снесено в рамках редевелопмента, что рассматривалось градозащитниками как часть систематической утраты объектов промышленного наследия Екатеринбурга
Дом Яркина (начало XX века) ул. Мельникова, 14	2021 Снос	Исторический дом начала XX века был демонтирован, став символом уязвимости рядовой исторической застройки без охранного статуса, и ограниченных возможностей оперативной реакции со стороны градозащитного сообщества
Здание первого городского аэропорта «Уктус», территория аэродрома «Уктус»	2021 Снос	Объект, связанный с формированием авиационной инфраструктуры Свердловска / Екатеринбурга, был ликвидирован, что интерпретируется исследователями как утрата важного элемента наследия города
Сквер у дома Малахова, ул. Луначарского, участок за домом Малахова	2024 Конфликт продолжается	Сквер за дачей Малахова оказался в центре конфликта между арендатором участка и администрацией: после перевода земли в зону озелененных территорий предприниматель оспаривал ограничения, устанавливал забор и готовил площадку к возможной застройке, что вызвало волну общественного протеста и череду судебных разбирательств
Дом псаломщика Топоркова, ул. Чернышевского, 6	2019 Конфликт продолжается	Дом конца XIX века, реставрированный волонтерами «Том Сойер Феста», неоднократно оказывался под угрозой сноса: собственник добивается возможности построить на его месте новый офисный объект, тогда как градозащитники, ссылаясь на историко-культурную ценность, добиваются присвоения статуса ОКН; конфликт остается неразрешенным

Анализ таблицы по конфликтам и потерям наследия Екатеринбурга приводит к ряду системных выводов для понимания ситуации. За последние годы отмечается устойчивый рост числа случаев сноса или потери зданий, представляющих историческую и культурную ценность, – как памятников регионального значения, так и объектов массовой памяти. Конфликты развиваются не только вокруг формально охраняемых памятников, но и по поводу «рядовой» исторической застройки (она важна для характеристики городской ткани), а также зеленых зон, ценность которых была признана горожанами лишь на волне потенциальной утраты. Значительная часть резонансных случаев связана с несвоевременным/поздним присвоением охранного статуса зданиям: формальные процедуры не успевают за реальными процессами реновации и сноса, как это было с домом Ярутина и домом Топоркова, а также зданием аэропорта «Уктус». Даже при широкой общественной поддержке, градозащитная активность часто оказывается бессильной против экономических интересов собственников, несовершенства законодательства или отсутствия координации между муниципалитетом и экспертным сообществом, что проявилось в ряде крупных протестов и незавершенных конфликтов. В Екатеринбурге сложился устойчивый паттерн урегулирования градостроительных споров через публичные, в том числе медийные кампании, давление через СМИ и судебные разбирательства, однако большинство кейсов заканчивается утратой объекта или неопределенным статусом, когда историко-культурная ценность уступает место коммерческим интересам, в частности, интересам застройщиков. Анализ кейсов подчеркивает хрупкость механизмов охраны наследия, необходимость комплексного городского диалога и раннего реагирования для предотвращения новых потерь ценных объектов и культурной среды города.

Это неполный список конфликтов, в нем акцентируются отрицательные эффекты взаимодействия собственников, экспертов, активистов, властей. В планах авторов – эмпирическое исследование позиций конфликтующих сторон, которое позволит усилить гипотезу о необходимости включения медиативного управления.

Если возникающие вокруг наследия конфликты не разрешаются (затухают, игнорируются и пр.), это приводит к негативным экономическим следствиям [16], которые включают:

1) рост транзакционных издержек (судебные разбирательства, протесты, приостановка или срыв проектов, что увеличивает издержки для всех участников, включая городские бюджеты и инвесторов);

2) снижение инвестиционной привлекательности (потенциальных инвесторов отпугивают неурегулированные споры, особенно

в сфере реконструкции и развития исторических территорий);

3) утрату культурного капитала и снижение качества городской среды (не разрешенные на ранних стадиях конфликты нередко приводят к разрушению или деградации (руинированию) объектов наследия, что негативно сказывается на туристическом потенциале и идентичности города, снижает качество жизни населения).

Медиация на стадии эксплуатации зон наследия. На стадии эксплуатации зон наследия главным становится поддержание и адаптация ранее достигнутых договоренностей, что требует от муниципального управления внедрения процедур регулярного мониторинга удовлетворенности жителей, посетителей и бизнеса [17]. В практическом плане это может выражаться в создании советов территории, смешанных рабочих групп, регулярных отчетных встреч администрации с участниками медиативных соглашений. В социологической перспективе такие формы выступают как механизмы воспроизводства доверия и сокращения транзакционных издержек управления.

Существенную роль играют культурные институции, НКО и городские сообщества с их активными социальными медиа [18], которые берут на себя функции постоянных медиаторов, организуя программы публичной истории, локальные фестивали, просветительские проекты, поддерживающие включенность жителей в судьбу наследия. Благодаря этому медиация перестает быть исключительно инструментом урегулирования острых конфликтов и превращается в повседневную практику согласования интересов.

Наконец, растет значение цифровых инструментов: онлайн-платформ для подачи предложений и жалоб; интерактивных карт, отображающих ценностные и конфликтные точки территории; цифровых архивов обсуждений. При корректном встраивании в управленческий цикл они позволяют повысить прозрачность, сократить барьеры участия и обеспечить обратную связь по поводу функционирования зон наследия. Однако без готовности администрации учитывать получаемые данные такие инструменты превращаются в еще один символический ресурс, а не в канал реальной медиации [19].

Модели взаимодействия: сравнение и оценка. Выделяются, по крайней мере, три идеальных типа моделей взаимодействия в управлении зонами наследия.

1. *Административно-центричная* модель характеризуется доминированием решений, принимаемых «сверху», эпизодическим учетом мнения жителей и бизнеса и использованием медиации как разовой меры при острых конфликтах.

2. *Партнерская модель* предполагает институционализированные формы участия ключевых акторов, включая бизнес и профессиональные

сообщества, при координирующей роли муниципалитета.

3. *Сообщество-центричная модель* делает упор на инициативы «снизу», самоорганизацию жителей и их приоритет в определении сценариев использования наследия, тогда как власть выступает преимущественно в роли арбитра и гаранта процедур.

Оценка эффективности медиации в управлении зонами наследия должна учитывать несколько групп критериев: социальные (уровень конфликтности, доверие к власти, удовлетворенность жителей качеством среды); экономические (динамика инвестиций, туристских потоков, налоговых поступлений); культурные (сохранность идентичности места, включенность наследия в городскую повседневность). С точки зрения социологии управления важно, что медиация может усиливать как координационные способности муниципальной системы, так и ее восприимчивость к локальным смыслам и ценностям.

К основным рискам относятся: сведение медиации до формальных процедур без реального перераспределения влияния; доминирование ресурсно сильных акторов в медиативных форматах, приводящее к символическому участию жителей; «усталость участия», когда частое вовлечение граждан в малорезультативные обсуждения подрывает доверие к самому механизму. Эти риски требуют продуманной институциональной архитектуры и рефлексивного отношения управленцев к собственным практикам.

Рекомендации для муниципального управления. Во-первых, целесообразно институционализировать медиацию как элемент стандартных процедур подготовки и реализации проектов в зонах наследия, фиксируя в регламентах обязательность публичных обсуждений и наличие независимого посредничества для спорных кейсов. Это предполагает не только разработку документов, но и формирование устойчивой организационной единицы или сети акторов, ответственных за медиативные процессы.

Во-вторых, требуется развитие компетенций муниципальных служащих и экспертов в области

коммуникации, конфликтологии и культурной чувствительности к наследию. В системе повышения квалификации управленческих кадров должны появиться программы, ориентированные на освоение медиативных технологий, фасилитации групповых обсуждений и работы с вовлеченными сообществами. Это соотносится с общими задачами модернизации социологии управления, акцентирующей внимание на коммуникативном измерении управленческих процессов.

В-третьих, необходимо поддерживать и институционально признавать инициативы локальных сообществ и НКО, работающих с наследием, включая механизмы грантовой поддержки, соглашения о партнерстве и участие в консультативных органах. Такие меры позволяют перераспределять ответственность за состояние и развитие зон наследия, превращая их из объекта управления в совместно производимый ресурс.

Заключение

Медиация в проектировании и эксплуатации зон наследия может рассматриваться как один из ключевых механизмов согласования интересов в системе муниципального управления, который позволяет сочетать задачи экономического развития, сохранения культурного наследия и поддержания качества городской среды. Включение медиативных практик в управленческие циклы способствует снижению конфликтности, укреплению доверия к власти и более тонкой настройке решений под локальные условия.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углублением эмпирической базы: сравнительным анализом городов с различными моделями взаимодействия акторов, изучением влияния цифровых платформ на медиативные процессы, а также разработкой индикаторов, позволяющих включить медиацию в систему оценки эффективности муниципального управления. Для социологии управления это открывает возможность более детально описывать механизмы формирования «управляемого согласия» в условиях множественности интересов и ценностей, концентрирующихся в зонах наследия.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Царева В. А. Культурная медиация в литературном музее: опыт и возможности развития // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2025. № 2 (63). С. 79–84. DOI 10.30725/2619-0303-2025-2-79-84. EDN OEWOOW.
- [2] Гиваргизова Н. А. Востребованность института медиации в современной России // Социологическая наука и социальная практика. 2024. Т. 12, № 1. С. 120–135. DOI 10.19181/snsr.2024.12.1.6. EDN LEPBYP.
- [3] Радина Н. К., Крупная Н. К. Реализуя право на город: интерпретации и номинация городских объектов горожанами (на материале эргоурбанонимов нестоличных мегаполисов) // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2022. № 5 (171). С. 172–195. DOI 10.14515/monitoring.2022.5.2098. EDN FIAGWC.
- [4] Смирнов Д. С. Право на город vs право на доступ к культурным ценностям: градостроительство и культурное наследие // Муниципальное имущество: экономика, право, управление. 2024. № 3. С. 33–37. DOI 10.18572/2500-0349-2024-3-33-37. EDN QFNWF.

- [5] Антонова Н. Л., Абрамова С. Б., Полякова В. В. Право на город: повседневные практики молодежи и партиципация в производстве городского пространства // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2020. № 3 (157). С. 443–462. DOI 10.14515/monitoring.2020.3.1597. EDN LFFNS.
- [6] Шуренкова С. С. Медиация в культуре регулирования межнациональных отношений в современном российском обществе : специальность 22.00.06 «Социология культуры» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Шуренкова Светлана Сергеевна. Майкоп, 2017. 22 с. EDN ZQFAIZ.
- [7] Житенев С. Ю. Формирование научной базы отечественной науки о культурном наследии: основные разделы и темы «Энциклопедии культурного наследия России» // Журнал института наследия. 2018. № 2 (13). С. 20. EDN XPBFTF.
- [8] Wang R., Liu G., Zhou J., & Wang J. (2019). Identifying the critical stakeholders for the sustainable development of architectural heritage of tourism: From the perspective of China. *Sustainability*, 11 (6), 1671. DOI 10.3390/su11061671.
- [9] Уваров Н. Ю. Становление человекоориентированных концепций проектирования в контексте глобальных тенденций // Вестник молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. 2017. № 4. С. 283–287. EDN ODEKVZ.
- [10] Вечерина О. П. Проблемы и институциональные ограничения развития социально-правового института медиации в России // Современное право. 2017. № 1. С. 73–80. EDN XWUGKN.
- [11] Нагайцев В. В. Конфликтологическая грамотность населения региона // *Society and Security Insights*. 2018. Т. 1, № 1. С. 93–98. EDN XSSFID.
- [12] Хакимзянова Л. М., Харченко В. С. Городской патриотизм в медиaprостранстве Екатеринбурга: кейсы «Сквер», «Лев на Вайнера», «Дом Топоркова» // *Управление культурой*. 2025. Т. 4, № 1 (13). С. 76–85. DOI 10.70202/2949-074X-2025-4-1-76-85. EDN NPZLJG.
- [13] Chung H., & Lee J. (2023). Modern industrial heritage as cultural mediation in urban regeneration: A case study of Gunsan, Korea, and Taipei, Taiwan. *Land*, 12 (4), 792. DOI 10.3390/land12040792mdpi.
- [14] Поддубиков В. В., Арцемович С. А., Функ Д. А. «Ресурсное проклятие» с антрацитовым отблеском: коренные народы и добывающие компании Кузбасса в ситуации конфликта // *Сибирские исторические исследования*. 2018. № 2. С. 142–163. DOI 10.17223/2312461X/20/8. EDN XRVKBV.
- [15] Михайлова И. Д., Перькова М. В., Чечель И. Н. Конфликтологический подход при анализе территории, прилегающей к дому культуры (на примере ДК «Юбилейный» в г. Белгороде) // *Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова*. 2021. № 3. С. 64–73. DOI: 10.34031/2071-7318-2021-6-3-64-73
- [16] Салимгереев З. Управление конфликтом как способ его предупреждения и урегулирования // *Закон и право*. 2010. № 12. С. 36–37. EDN NAYQMJ.
- [17] Акимова Д. С. Искомая страна: аспект целеполагания // *Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования*. 2025. № 1 (46). С. 9–12. DOI 10.36809/2309-9380-2025-46-9-12. EDN BOLOIB.
- [18] Вартанова Е. Л. Технологии коммуникаций в контексте развития общества: «перекося» или «связанность»? // *Медиаальманах*. 2025. № 1 (126). С. 8–17. DOI 10.30547/mediaalmanah.1.2025.817. EDN ARDBJS.
- [19] Римский А. В., Сорокопуд М. С., Ахмаров А. В. От эфира к алгоритмам: трансформация власти в эпоху цифровых медиа и социальных сетей // *Nomothetika: Философия. Социология. Право*. 2025. Т. 50, № 1. С. 146–154. DOI 10.52575/2712-746X-2025-50-1-146-154. EDN CHJKCM.

REFERENCES

- [1] Tsareva, V. A. (2025) Cultural mediation in the Literary Museum: experience and development opportunities. *Vestnik of Saint Petersburg State University of Culture*, (2), pp. 79–84. <https://doi.org/10.30725/2619-0303-2025-2-79-84>. <https://elibrary.ru/oewoow>.
- [2] Givargizova, N. A. (2024) The relevance for the institute of mediation in modern Russia. *Sociologicheskaja nauka i social'naja praktika*, 12 (1), pp. 120–135. <https://doi.org/10.19181/snsp.2024.12.1.6>. <https://elibrary.ru/lepbyr>.
- [3] Radina, N. K., Krupnaya, D. A. (2022) Realizing the Right to the City: Interpretations and Nomination of Urban Objects by Citizens (Based on Ergourbanonyms of Non-Metropolitan Cities). *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, (5), pp. 172–195. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.5.2098>. <https://elibrary.ru/fiagwc>.
- [4] Smirnov, D. S. (2024) The right to the city vs. the right of access to cultural values: urban development and cultural heritage. *Municipal Property: Economics, Law, Management*, (3), pp. 33–37. <https://doi.org/10.18572/2500-0349-2024-3-33-37>. <https://elibrary.ru/qfnwof>.
- [5] Antonova, N. L., Abramova, S. B., Polyakova, V. V. (2020) The Right to the City: Daily Practices of Youth and Participation in the Production of Urban Space. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, (3), pp. 443–462. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2020.3.1597>. <https://elibrary.ru/lffns>.
- [6] Shurenkova, S. S. (2017) Mediation in the Culture of Regulating Interethnic Relations in Modern Russian Society. *Maykop*, 22 p. <https://elibrary.ru/zqfaiz>.
- [7] Zhitenev, S. (2018) Formation of the scientific base of cultural heritage: the main sections and topics of the 'Encyclopedia of cultural heritage of Russia' // *The heritage institute journal*, (2), p. 20. <https://elibrary.ru/xpbftf>.
- [8] Wang, R., Liu, G., Zhou, J., Wang, J. (2019). Identifying the Critical Stakeholders for the Sustainable Development of Architectural Heritage Tourism: From a Chinese

- Perspective. *Sustainable Development*, 11 (6), p. 1671. <https://doi.org/10.3390/su11061671>.
- [9] Uvarov, N. Yu. (2017) Human-Centered Design Concepts in Nine Smaller Directions. *Bulletin of Young Scientists of the St. Petersburg University of Technology and Design*, (4), pp. 283–287. <https://elibrary.ru/odekvz>.
- [10] Vecherina, O. P. (2017) Problems and Institutional Limitations of the Development of the Socio-Legal Institute of Mediation in Russia. *Modern Law*, (1), pp. 73–80. <https://elibrary.ru/xwugkn>.
- [11] Nagaitsev, V. V. (2018) Conflictological literacy among the region's population. *Society and Security*, 1 (1), pp. 93–98. <https://elibrary.ru/xssfid>.
- [12] Khakimzyanova, L. M., Kharchenko, V. S. (2025). Urban patriotism in the media space of Ekaterinburg: Cases of "Public Garden", "Lion on Weiner Street", "Toporkov's House". *Managing of Culture*, 4 (1), pp. 76–85. <https://doi.org/10.70202/2949-074X-2025-4-1-76-85>. <https://elibrary.ru/npzljg>.
- [13] Chung, H., Lee, J. (2023). Contemporary Industrial Heritage as Cultural Mediation in Urban Revitalization: The Case of Gunsan, Korea, and Taipei, Taiwan. *Zemelnaya*, 12 (4), p. 792. <https://doi.org/10.3390/land12040792mdpi>.
- [14] Poddubikov, V. V., Artsemovich, S. A., Funk, D. A. (2018) The "Resource curse" with a shade of anthracite: indigenous peoples and extractive companies of Kuzbass in a conflict situation. *Siberian Historical Research*, (2), pp. 142–163. <https://doi.org/10.17223/2312461X/20/8>. <https://elibrary.ru/xrvkbv>.
- [15] Mikhailova, I. D., Perkova, M. V., Chechel, I. N. (2021) Conflictological approach in the analysis of the territory adjacent to the cultural center (based on the principle of the Yubileiny Cultural Center in Belgorod). *Bulletin of the V. G. Shukhov BSTU*, (3), pp. 64–73. <https://doi.org/10.34031/2071-7318-2021-6-3-64-73>.
- [16] Salimgereev, Z. (2010) Conflict management as a way of its consideration and settlement. *Law and Order*, (12), pp. 36–37. <https://elibrary.ru/nayqmj>.
- [17] Akimova, D. S. (2025) The Desired Country Is an Aspect of Goal Setting. *Bulletin of Omsk State Pedagogical University. Humanitarian research*, (1), pp. 9–12. <https://doi.org/10.36809/2309-9380-2025-46-9-12>. <https://elibrary.ru/boloib>.
- [18] Vartanova, E. L. (2025) Communication technologies in the era of society development: «distortions» or «connectedness»? *Medi@lmanakh*, (1), pp. 8–17. <https://doi.org/10.30547/mediaalmanah.1.2025.817>. <https://elibrary.ru/ardbjs>.
- [19] Rimsky, A. V., Sorokopud, M. S., Akhmarov, A. V. (2025) From Ether to Algorithms: Power Transformation in the Age of Digital Media and Social Networks. *Nomothetika: Philosophy. Sociology. Law*, 50 (1), pp. 146–154. <https://doi.org/10.52575/2712-746X-2025-50-1-146-154>. <https://elibrary.ru/chjkcsm>.