

Артем Зубков

**ТОС – территория
доверия**



Артем Зубков

ТОС – территория доверия

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73486343

SelfPub; 2026

Аннотация

Елена Морозова, глава сельского поселения. Она решала проблемы жителей быстро и эффективно, не тратя время на бесконечные обсуждения. Но однажды поняла: её территория не развивается, а топчется на месте. Люди пассивны, равнодушны, ждут, когда власть всё сделает за них.

Встреча с коллегой Андреем Волковым открывает Елене другой путь – через развитие территориального общественного самоуправления. ТОС живой инструмент партнёрства между властью и жителями. Но готова ли Елена отпустить контроль? Научиться работать не для людей, а вместе с ними? Принять, что настоящее доверие требует времени, терпения и права на ошибку?

Эта повесть – о трансформации лидера и рождении активного сообщества. О том, как ТОС становится территорией доверия и почему без участия граждан невозможны настоящие перемены.

Для глав поселений, активистов ТОС и всех, кто хочет изменить мир вокруг себя – начиная со своего двора, улицы, посёлка.

Артем Зубков

ТОС – территория доверия

ПРОЛОГ. «Лучшая в России» (2025)

Софиты Государственного Кремлевского дворца слепили глаза, но Елена Викторовна Морозова не отводила взгляд от президиума. Тысяча человек в зале – главы муниципальных образований, губернаторы, федеральные министры. А она, глава обычного воронежского села с тысячей жителей, сидит в первых рядах среди номинантов. Сердце колотится так, что кажется, соседи по креслам слышат каждый удар.

«Мы должны поддержать гражданскую активность на местах, в муниципалитетах, чтобы у людей была реальная возможность принимать участие в управлении своим селом или городом», – звучал голос Президента. Каждое слово отзывалось в душе. Десять лет назад эти же слова про территориальное общественное самоуправление казались пустой бюрократией, лишней головной болью. Тогда в Ивановке не было ни одной благоустроенной детской площадки, работал только один магазин, а на сходах собиралось человек десять-пятнадцать – и те приходили ругаться. Сегодня в селе девять ТОСов, которые сами решают, где строить спортивный комплекс и как организовать летний лагерь для детей.

Все выступающие говорили об одном – важности развития местного самоуправления, вовлечения жителей в управ-

ление территориями. Слова, которые когда-то вызывали у неё внутреннее сопротивление, теперь звучали как описание её собственного пути.

«Елена Викторовна Морозова – победитель в номинации "Лучший глава сельского поселения"».

Поднимается со своего места, идёт по сцене. Ноги слегка дрожат – не от волнения, а от осознания символичности момента. Во рту пересохло, ладони влажные. Тяжелая хрустальная статуэтка в руках, камеры фиксируют каждое движение. В зале аплодируют тысяча человек, но в голове одна мысль: «Десять лет назад я готова была всё бросить от безысходности и чувства полного опустошения. А сегодня получаю награду за ту же работу, но уже с удовольствием».

В кармане костюма всегда лежит старая жалоба из прокуратуры – потрёпанный листок, который она носит как талисман, напоминающий о самом трудном периоде. Обвинение в превышении полномочий, требование объяснений, угроза увольнения. Тогда казалось, что карьере конец. Сегодня этот листок – напоминание о том, с чего начался перелом, когда она впервые задумалась: а правильно ли я вообще делаю свою работу?

Достаёт подготовленную речь, но говорит от сердца:

«Я научилась не управлять людьми, а создавать условия, в которых люди сами управляют своей жизнью и проявляют свои лучшие качества. Особая благодарность семье – мужу и детям за поддержку в самые сложные периоды».

Слова звучат просто, но за ними годы борьбы с собственными страхами и сомнениями. В голове вспыхивает картинка: кухня, поздний вечер, она рыдает над очередной жалобой от жителей. Муж Сергей ставит перед ней чашку чая и говорит спокойно: «Лена, если ты уйдёшь сейчас, ты всю жизнь будешь жалеть. Не потому что не попробовала, а потому что сдалась». Тогда эти слова удержали её от заявления об увольнении.

Аплодисменты, но Елена чувствует неловкость от пафоса церемонии. Это всё не про неё – это про людей, которые поверили в возможность изменений. Про Марину Петровну, которая в шестьдесят лет возглавила свой ТОС и за год превратила заброшенный сквер в любимое место для прогулок. Про Игоря, местного предпринимателя, который сначала огрызался на каждое предложение о помощи селу, а потом сам стал инициатором строительства спортплощадки. Про стариков, которые перестали жаловаться на власть и начали сами решать проблемы своих улиц.

Возвращаясь в зал, замечает в толпе знакомое лицо. Андрей Николаевич Волков из соседней Петровки сидит в середине зала – один из сотен участников. Их глаза встречаются через несколько рядов. Он кивает с той особой улыбкой, которую она помнит со школьной скамьи – смесь гордости и лёгкой грусти. Андрея не наградили, но его Петровка вошла в число лучших муниципалитетов области. Его путь был другим – он сохранил контроль, выстроил вертикаль, делал

всё сам и добился результата. Два соседних села, две разные философии управления, два успеха. И всё же что-то в его взгляде говорит: он устал, а она – нет.

«Как странно, что жизнь свела нас снова в одном зале. Два соседних села, две судьбы, которые шли параллельными курсами к одной цели. И вот теперь я на сцене, а он в зале аплодирует. Но какую цену каждый из нас заплатил за этот путь?»

Елена садится в кресло, сжимая в руках статуэтку, и понимает – настало время вспомнить, как всё начиналось. Как она прошла путь от отчаяния к признанию, через полное переосмысление того, что значит быть главой поселения. Как она училась отпускать контроль, доверять людям и видеть, что они способны на гораздо большее, чем ей казалось. И как это изменило не только село, но и её саму – из загнанного чиновника, который тянет всё на себе, она превратилась в человека, который просыпается утром с радостью и знает: сегодня снова будет что-то хорошее.

История началась не в Кремлёвском дворце. Она началась десять лет назад в маленьком кабинете сельской администрации, где пахло старыми бумагами и безнадёжностью. Там, где Елена Викторовна Морозова, молодая глава поселения, сидела перед горой нерешённых проблем и думала только об одном: как выжить.

ЧАСТЬ I. СОПРОТИВЛЕНИЕ (2014-2015)

Глава 1. «Школьная парта» (2014)

Октябрьское утро, вторник. В здании сельской администрации Ивановки пахнет старой краской и сыростью – типичный запах всех муниципальных учреждений. Елена Викторовна разбирает привычную стопку документов на своём столе. Жалобы, обращения, предписания – всё то же самое, что и три года назад, когда только заступила на должность главы поселения.

Дороги размыло после осенних дождей – жители требуют ремонта. Водопровод течёт на улице Садовой – нужно менять трубы. Уличные фонари не работают уже месяц – электрики обещают починить «на следующей неделе». За окном жёлтые листья кружат над единственной нормально заасфальтированной дорогой села – от администрации до школы.

«Бегаю как белка в колесе», – думает Елена, подписывая очередное обращение в район. Рука дрожит от усталости – вчера сидела над бумагами до полуночи, пытаясь обосновать заявку на ремонт дороги. К вечеру всегда начинает пульсировать в висках, а в спине – тупая ноющая боль от сидения за этим старым скрипучим столом. «Только починишь одно – ломается другое. А люди всё недовольны».

Телефон на столе резко звонит. Елена вздрагивает, роняя ручку.

– Администрация, слушаю.

– Елена Викторовна! – голос в трубке хриплый, раздра-

жённный. Бабина Зинаида Ивановна с улицы Мира. – Когда вы, наконец, займётесь дорогой?! Третий день не могу из дома выйти – грязь по колено! Мне шестьдесят семь лет, я инвалид второй группы, а вы...

– Зинаида Ивановна, я понимаю, но у нас нет средств на...

– Понимаете! Всегда понимаете, а толку никакого! Вот в Петровке у Волкова всё как надо, а у нас... Позор! Вам бы на него посмотреть и поучиться, как работают нормальные главы!

Трубку бросают, не дослушав ответа. Елена медленно кладёт телефон на рычаг и закрывает глаза. Виски стучат сильнее. Хочется встать, закрыть дверь кабинета и никогда сюда не возвращаться. Просто уйти – и пусть кто-то другой разбирается с этими бесконечными проблемами, с недовольными жителями, с пустым бюджетом.

Не успевает выдохнуть, как раздаётся новый звонок. На этот раз из районной администрации, Сергей Петрович, глава района, голос недовольный и усталый:

– Елена Викторовна, а вот Волков из Петровки опять грант выиграл в департаменте муниципальных образований на благоустройство сквера и детской площадки. Поучитесь у него, как проекты писать. Нельзя же всё время в отстающих ходить.

Кладёт трубку и невольно поворачивается к окну. За широкой рекой, которая разделяет два села, видны крыши Петровки. Красные крыши новых домов, ослепительно белая во-

донапорная башня, золотой купол восстановленной церкви. Всё то, что Андрей Николаевич Волков построил и отремонтировал за свои пять лет руководства. Оттуда, из-за реки, доносится детский смех – там, наверное, открыли новую площадку. А здесь, в Ивановке, на улицах пусто. Даже дети не гуляют – негде.

Андрей Волков. Имя, которое в последнее время слышит всё чаще и с каждым разом болезненнее. Одноклассник. Первая школьная любовь. А теперь – постоянный упрек в её адрес, живое напоминание о собственной неэффективности.

Елена открывает нижний ящик стола и достаёт старую школьную фотографию – выпуск 1989 года. Чёрно-белый снимок, на котором она и Андрей стоят рядом в последнем ряду. Молодые лица, уверенные в том, что изменят мир к лучшему.

«Помню каждую деталь. Парта на двоих в старом здании Ивановской школы. Андрей, высокий и серьёзный даже в пятнадцать лет, всегда знал, что хочет остаться в родном селе и что-то изменить». Она провела пальцем по выцветшему изображению и вспомнила его слова на деревянном мостике, когда он провожал её домой после выпускного: «Лена, я построю здесь такое село, что люди из города захотят сюда переезжать. Вот увидишь». Тогда она смеялась, не верила. А он верил. И сделал.

Обещания дружить всегда, может быть, даже жениться после института. Потом жизнь развела их: армия у него, инсти-

туты в разных городах, работа, её замужество. Двадцать лет разлуки – и вот они снова рядом, но по разные стороны реки. И теперь соревнуются – кто лучше управляет территорией, кто больше пользы приносит людям. Только в этом соревновании она явно проигрывает.

«Что бы я без них делала?» – вслух говорит Елена, думая о единственной опоре в трудные времена – семье и родственниках. Без них она бы точно не справилась с грузом ответственности.

Кум Василий всегда готов помочь техникой – его трактор и экскаватор к её услугам, когда нужно срочно расчистить дорогу или выкопать канаву. Брат Сергей, мастер на все руки, приезжает из районного центра чинить то, что сломалось в Доме культуры, детском саду или школе. Двоюродная сестра Оля, бухгалтер по образованию, помогает с отчётами и документами, когда сроки поджимают.

Но даже их помощь не спасает от постоянного ощущения, что она одна против всех проблем села. И всегда виновата – если что-то не так, значит глава плохо работает.

Дочь-школьница готовится к ЕГЭ, переживает из-за будущего поступления. Сын учится в областном центре на втором курсе, приезжает только на каникулы. Муж работает инженером в райцентре, устаёт на работе, но всегда выслушает её жалобы на трудности управления селом. Вчера вечером, когда она пришла домой после десяти, он молча налил ей чай, сел рядом и просто держал за руку. Не спрашивал ниче-

го – понимал, что слов не нужно. Это помогло больше, чем любые советы.

Елена перелистывает документы и чувствует знакомое чувство беспомощности. Несколько её проектов сорвались из-за недобросовестных подрядчиков. Дороги не ремонтируются третий год – денег в бюджете катастрофически не хватает. А в соседней Петровке, видите ли, все довольны своим главой.

«На районных совещаниях Андрея ставят в пример. «Вот так нужно работать!» А я... я всегда в отстающих».

Смотрит на школьную фотографию и спрашивает у молодой себя: «Получилось ли изменить мир к лучшему?» Ответ неутешительный. И почему теперь так больно слышать имя того, кого когда-то любила?

«Может, я действительно не гожусь в руководители? Может, надо было остаться простым специалистом и не лезть в эту управленческую кашу?»

За окном сгущаются сумерки, в Петровке зажигаются огни. Откуда-то издали доносится колокольный звон – там, за рекой, восстановленная церковь отбивает вечернюю службу. Мерный, спокойный звон, словно напоминание о том, что где-то жизнь идёт правильно, размеренно, красиво. А здесь – темнота, тишина и ощущение полного тупика.

Где-то там Андрей подводит итоги очередного успешного дня, планирует новые проекты, принимает благодарности жителей. А здесь... здесь стопка нерешённых проблем и чув-

ство собственной несостоятельности.

Елена убирает фотографию обратно в ящик, выключает настольную лампу и встаёт. Спина ноет, в голове гудит. Завтра снова придёт в этот кабинет, снова будет разбирать жалобы, снова объяснять, почему ничего не получается. И снова слышать про Волкова.

Выходя из здания администрации, она оборачивается и смотрит на Петровку. Огни там горят ярко, словно насмешка. Колокольный звон стихает, оставляя после себя пустоту. «Как же я устала».

Глава 2. «Письмо из области» (2015)

Февральское утро в здании районной администрации. Актовый зал заполнен – все двенадцать глав сельских поселений района собрались на очередную планерку. Елена машинально записывает знакомые фразы об исполнении бюджета и подготовке к весенне-полевым работам. Голова всё ещё болит с утра – вчера допоздна разбирала документы по земельным участкам.

Во главе стола восседает Сергей Петрович со своими заместителями. Мужчина грузный, с усталым лицом, который уже десять лет руководит районом и знает все проблемы наизусть. Повестка дня стандартная, до тех пор, пока Сергей Петрович не достает свежую папку с областным гербом.

«Коллеги, получили письмо из правительства Воронежской области. В регионе начинается масштабная программа

поддержки территориального общественного самоуправления по личной инициативе губернатора Алексея Васильевича Гордеева. Будут гранты, конкурсы. Развитие ТОС объявлено приоритетным направлением региональной политики».

Елена поднимает голову от блокнота. Слово «ТОС» слышит впервые, но уже чувствует – сейчас добавится ещё одна головная боль к существующим проблемам. В груди сжимается что-то тяжёлое, словно ещё один груз навалили на плечи. Сил и так не хватает, а тут новые обязанности.

Справа от неё Николай Степанович, глава Дубовки, тихо шепчет соседу: «Ну вот, началось. Опять что-то придумали». Слева Ирина Петровна качает головой и закатывает глаза – мол, ещё одна бумажная волокита. Елена чувствует, что не одна в своём сопротивлении.

Ольга Ивановна Зайцева, руководитель аппарата районной администрации, поднимается с места. Женщина лет пятидесяти, в прошлом учитель географии, а теперь отвечает за связь с общественными организациями и сельскими поселениями. Говорит спокойно, но с внутренней убежденностью:

«Времена меняются, коллеги. Люди хотят участвовать в управлении своими территориями. ТОС – это не дополнительная бюрократия, как некоторые могут подумать. Это способ вовлечь жителей в решение местных проблем. Представьте: вместо того чтобы жаловаться на разбитую дорогу, люди сами организуются, пишут проект, получают грант и

ремонтируют дорогу. Важно строить доверительные отношения с жителями, а не командовать ими».

«Доверительные отношения», – Елена невольно усмехается про себя. Вспоминает последний сход граждан месяца назад. Пришло человек двадцать, и все – ругаться. Зинаида Ивановна кричала про дороги, Петров Иван Семёнович обвинял в бездействии, молодая мать требовала детскую площадку. Она пыталась объяснить про отсутствие денег, но никто не слушал. В глазах людей было одно – разочарование. «Вы нам обещали, а что сделали?» И она не знала, что ответить. Какое уж тут доверие.

Ольга Ивановна делает паузу и добавляет неприятную новость: «Должна предупредить – не все главы районов области поддерживают развитие ТОС. Есть активное сопротивление из-за страха потерять контроль и власть. Один коллега из соседнего района уже жаловался в область, что ТОС создают угрозу авторитету глав сельских поселений, становятся альтернативой местной власти».

Реакция в зале разделённая. Молодые главы слушают без особого интереса – у них и так проблем хватает. Опытные хмурятся – ещё одна «головная боль» и ещё больше отчётности.

Андрей Николаевич, сидящий в первом ряду, открыто выражает скепсис:

«Ольга Ивановна, с уважением к областному руководству, но зачем плодить лишние структуры? Пуст лучше нам денег

дадут. Мы и сами знаем, что людям нужно. У меня в поселении порядок, жалоб минимум. Зачем изобретать велосипед? Да ещё и конкурентов себе плодить. Это же будет размывать основы вертикали власти».

Елена молчит, но думает абсолютно то же самое. ТОС – это ещё одна бюрократическая надстройка. Ещё больше бумаг, отчётов, согласований. И без того времени ни на что не хватает, а тут новые обязанности навешивают. В животе тяжесть – знакомое ощущение, когда понимаешь, что груз станет ещё больше.

Ольга Ивановна терпеливо объясняет, и в её словах звучит предупреждение:

«Андрей Николаевич, никто не сомневается в ваших успехах. Но посмотрите шире – правила игры меняются. В конкурсах департамента теперь будут учитывать не только качество проработки проекта и сметы, но и количество людей, его поддерживающих и личное участие жителей в реализации. Софинансирование от населения и спонсоров. Общественный контроль. Старые методы единоличного принятия решений могут стать неэффективными».

Это уже серьёзнее. Значит, привычные способы работы действительно могут не пройти. Елена начинает делать пометки в блокноте, хотя внутреннее сопротивление только растёт. Рука дрожит – от усталости или от тревоги, непонятно.

После официальной части главы расходятся к машинам.

У крыльца администрации Елена случайно сталкивается с Андреем – первый разговор наедине за много лет.

Он стоит у новой чёрной «Рено», в дорогой кожаной куртке, уверенный и спокойный. Она – у своей старенькой «Лады», в потёртом пальто, с тяжёлой сумкой документов. Контраст режет глаза.

«Привет, Лена. Как дела?» – он по-прежнему называет её так, как в школе, и от этого становится ещё больше.

Пауза. Елена не знает, протягивать ли руку, улыбаться ли. Решает кивнуть.

«Нормально. А у тебя, вижу, всё отлично. Опять грант выиграл», – не может скрыть ноток зависти в голосе.

«Да, повезло. Слушай, что думаешь об этих ТОС? По-моему, ерунда полная. Очередная мода из области».

Елена кивает: «Согласна. Мы и без них справляемся».

Но произнося слово «справляемся», внезапно слышит в нём фальшь. А справляются ли они на самом деле? Елена вспоминает утренние жалобы жителей, недовольные лица на последнем сходе граждан, собственное чувство беспомощности перед грузом проблем села. Жители обвиняют её в попустительстве. «Бегаю по кругу без понимания, а куда вообще бежим. В светлое будущее? А какое оно – это светлое будущее для моего села?»

«Конечно, справляемся», – повторяет Андрей с привычной уверенностью. Он садится в машину, заводит мотор и уезжает, даже не оглянувшись.

Елена стоит у своей «Лады» и смотрит ему вслед. Февральский холодный ветер пробирает до костей. Она расстёгивает сумку, достаёт ключи и садится за руль. Руки мёрзнут, машина не сразу заводится.

Дорога домой занимает полчаса по проселочным дорогам. За окном мелькают поля, перелески, маленькие деревеньки. Небо серое, низкое. На обочинах – грязь, лужи, покосившиеся заборы. В каждой деревне свои проблемы, свой глава, который пытается их решить привычными методами. И теперь всем предлагают новый инструмент – ТОС.

«А что если действительно не справляемся? Что если есть другой путь, о котором мы просто не знаем?» – впервые за день Елена допускает эту крамольную мысль.

Но тут же страх накрывает волной: «А вдруг не справлюсь? А вдруг станет ещё хуже? Вдруг люди вообще не захотят участвовать, и я буду выглядеть дурой?»

Въезжает в Ивановку. Село встречает тишиной и пустотой. Ни детских голосов, ни смеха – только ветер гуляет по улицам. Останавливается у администрации. Глушит мотор и сидит несколько минут, глядя в серое небо.

Вечером, за ужином, муж Сергей спрашивает:

«Ну как планёрка?»

«Нормально. Очередная новая программа из области. ТОС какой-то вводят. Территориальное общественное самоуправление».

«И что это?»

Елена пожимает плечами:

«Сама не понимаю толком. Вроде как жителей надо вовлекать в управление. Чтобы они сами решали свои проблемы».

Дочка Катя, готовящая уроки за столом, поднимает голову:

«Мам, а разве они сейчас не решают?»

«Нет. Сейчас я решаю. А они жалуются, что я плохо решаю».

Сергей усмехается:

«Может, и правда попробовать? Пусть сами попробуют – глядишь, поймут, как это сложно».

Елена качает головой:

«Не знаю. Боюсь, что будет только хуже. Вдруг вообще всё развалится».

Ложится спать поздно, но сон не идёт. В голове крутятся слова Ольги Ивановны: «Доверительные отношения с жителями, а не командование». А как это – доверять? Как это – отпустить контроль? И главное – зачем?

«А может быть, действительно стоит попробовать?» – шепчет она в темноту, но ответа нет.

Глава 3. «Первопроходец» (2015)

Село Петровка встречает раннее утро звуками пробуждающейся жизни. Андрей Николаевич выходит из дома ровно в шесть утра – привычка, оставшаяся с армейских времён. Обход территории поселения стал для него священным ри-

туалом. Нужно всё видеть своими глазами, всё держать под личным контролем.

Шея затекла ещё с вечера – вчера допоздна сидел над сметами, проверял каждую цифру. Ночью просыпался дважды – в голове крутились мысли о поставке оборудования, о сроках, о том, не забыл ли позвонить в область по поводу финансирования. Телефон всегда под рукой – даже во сне рука автоматически тянется проверить, не пришло ли какое важное сообщение.

Первая остановка – центральная площадь, где идёт благоустройство по областному гранту. Вчера привезли партию брусчатки для мощения пешеходных дорожек, разгрузили аккуратными стопками возле будущих клумб. А сегодня обнаруживается неприятный сюрприз – часть материала куда-то делась. Ночью кто-то из местных жителей прихватил пару сотен плиток «для своих нужд» – видимо, решил благоустроить собственный двор.

Андрей останавливается перед пустым местом, где вчера лежала ровная стопка. Внутри что-то сжимается – обида, злость, непонимание. «Я для них столько делаю. Газ провёл, дороги отремонтировал, освещение поставил. А они – воруют. Как так можно? Неужели не понимают, что это для них же?»

«Господи, на кого положиться?» – думает он вслух, вызывая бригадира подрядчика. Тот разводит руками с виноватым видом: «Андрей Николаевич, мы же не охранники.

Не можем караулить материалы круглосуточно». Приходится самому организовывать дежурство, ставить временный забор, договариваться с местным участковым о патрулировании. Ещё одна головная боль. Ещё один пункт в списке дел, которые он должен решить лично.

Проблемы с подрядчиками – постоянная головная боль. Без его личного контроля всё идёт наперекосяк. То раствор жидкий замешают, то уклоны не соблюдают, то сроки срывают. Андрей понимает – стоит ему расслабиться хоть на день, и проект может провалиться. А потом районное начальство спросит с него персонально. «Если я не буду контролировать – всё развалится. Они не справятся без меня. Никто не справится».

Наблюдая за рабочими, замечает закономерность: при его появлении все начинают суетиться, изображать бурную деятельность. Но стоило ему отвернуться, как темп работы заметно снижается. Ему приходится не доверять даже собственным жителям – относиться к ним как к потенциальным воришкам. И это ранит сильнее, чем он готов признаться даже самому себе.

К восьми утра Андрей в своём кабинете. Просторное помещение в недавно отремонтированном здании администрации – его гордость. Современная мебель, новый компьютер, большая карта поселения на стене с цветными булавками, отмечающими реализованные проекты. Всё под контролем, всё по плану. Но почему-то от этого порядка не становится

легче. Только тяжелее.

На рабочем столе стоит единственная личная фотография – с женой Ниной. Детей у них нет – одна из тех личных трагедий, о которых не принято говорить вслух. Возможно, именно поэтому село стало его единственным «детищем», которому он отдаёт всю нерастраченную отцовскую энергию. Нина говорила ему об этом не раз: «Андрей, ты живёшь только работой. Когда ты последний раз просто сидел со мной за чаем и разговаривал? Не о проектах, не о планах – просто так?» Он не помнит. И это пугает.

Звонок от поставщика детского оборудования прерывает размышления. Обсуждают технические детали предстоящей поставки качелей и горок, сроки доставки, гарантийные обязательства. Андрей лично выбирал каждый элемент будущей площадки – изучал каталоги, сравнивал цены, договаривался о скидках. Никому не доверяет такие важные решения. Нельзя доверять – иначе всё пойдёт не так, как надо.

В полдень назначена встреча с жителями в Доме культуры. Приходят человек тридцать – в основном пенсионеры и мамочки с детьми. Андрей объявляет о начале реализации нового проекта – строительстве современной спортивной площадки ГТО возле школы. Показывает красочный план, подробно объясняет концепцию, рассказывает о пользе физкультуры для подрастающего поколения.

«Вопросы есть?» – спрашивает он, ожидая привычного молчания.

Жители действительно молчат. За годы руководства Андрея они привыкли, что он всё сам решает, и решает «правильно». Зачем спорить с человеком, который столько хорошего сделал для села? Зачем перечить специалисту?

Баба Клава, местная долгожительница, робко поднимает руку:

«А может, лучше детскую площадку поставить? И поближе к центру, где дома стоят? А то к школе детям далековато ходить будет...»

По залу пробегает шёпот. Несколько женщин кивают – мол, правильно говорит. Одна мамочка даже открывает рот, чтобы поддержать, но, встретившись взглядом с Андреем, замолкает. Он замечает эти знаки, но не придаёт им значения. У него уже всё продумано.

Андрей терпеливо, с лёгкой снисходительностью в голосе объясняет:

«Клавдия Ивановна, я всё детально просчитал. У школы место идеально ровное, коммуникации рядом, территория большая. К тому же дети после уроков смогут сразу заниматься спортом. Так будет гораздо правильнее и эффективнее».

Баба Клава кивает и послушно садится. Остальные тоже молчат. Андрей Николаевич лучше знает – у него образование, опыт, связи в области. Кто они такие, чтобы спорить?

После встречи Андрей остаётся доволен проведённой работой с населением. Всё понятно объяснил, все согласны с

планами, никаких возражений. Можно спокойно приступать к реализации проекта по намеченному графику.

Но вечером, подводя итоги дня в своём кабинете, испытывает странное чувство внутренней пустоты. За пять лет на посту главы село преобразилось неузнаваемо. Газификация – 100% домов подключены к центральной сети. Дороги – заасфальтированы все центральные улицы. Освещение – современные LED-фонари вместо старых лампочек. Водоснабжение – новая артезианская скважина и белоснежная водонапорная башня.

Всё это – результат его личной энергии, связей в области, умения находить деньги и организовывать работы. Жители это ценят, благодарят, практически не жалуется. Полная противоположность соседней Ивановке, где Елена постоянно выслушивает недовольство граждан. Он слышал об этом от районного начальства, и внутри мелькала злорадная мысль: «Вот видишь, Лена, а ты думала, что сможешь лучше». Но почему-то от этой мысли не становится радостнее. Наоборот – ещё тяжелее.

Звонок от Сергея Петровича прерывает размышления:

«Андрей Николаевич, поздравляю! Вы опять в лидерах по освоению областных средств. Молодец! Думайте, какой проект будете планировать на следующий год – лимиты увеличиваются».

Андрей благодарит за высокую оценку, но районный глава добавляет тревожную новость:

«Только учтите новые требования времени. Теперь в грантовых конкурсах нужно будет показывать активное участие жителей в проектах. Их заинтересованность, личную вовлечённость. Времена меняются, Андрей Николаевич».

После разговора Андрей долго сидит в кресле, глядя на карту с цветными булавками. Раздражение накатывает волной. «Зачем усложнять то, что и так отлично работает? Это же бюрократия ради бюрократии. Я делаю конкретные дела, а они придумывают новые правила игры». Его метод прост и эффективен: тщательно изучить проблему, найти оптимальное решение, реализовать качественно и в срок. Люди получают конкретный результат, а не головную боль с организационными вопросами.

Но требования действительно меняются. И это начинает его сильно тревожить. Страх пробирается изнутри – неужели его метод, проверенный годами, устареет? Неужели придётся менять всю систему управления? А если придётся отпустить контроль – что тогда? Справятся ли люди? Или всё развалится?

Поздним вечером районный глава снова звонит – на этот раз с конкретным заданием:

«Андрей Николаевич, нужно создавать ТОС. Область требует показатели по развитию общественного самоуправления. Ты как передовик должен подать пример остальным».

Давление сверху заставляет Андрея принять решение. Но делает он это по-своему – в соответствии с привычной ло-

гикой эффективного управления. Назначает председателем ТОС Марию Петровну, бывшую заведующую библиотекой – дисциплинированную, исполнительную, не склонную к самодеятельности.

Встречается с ней в своём кабинете:

«Мария Петровна, я вас очень прошу возглавить наш первый ТОС. Это формальность, конечно, но область требует. Ничего сложного – просто нужно будет подписывать документы, которые подготовит Светлана Ивановна, специалист нашей администрации».

Мария Петровна, женщина лет шестидесяти, с седыми аккуратно уложенными волосами, кивает послушно:

«Конечно, Андрей Николаевич. Как скажете. Вы лучше знаете, что нужно».

Он доволен. Вот идеальный председатель – не будет спорить, не будет выдвигать свои идеи, просто выполнит то, что нужно. Поручает специалисту администрации Светлане Ивановне полностью подготовить всю документацию для участия в грантовом конкурсе.

За месяц получает результат – грант в 150 тысяч рублей на строительство детской площадки. Максимальная сумма для первого года программы. Проект технически грамотный, смета профессиональная, всё оформлено по высшему разряду.

Реализует проект традиционным способом – сам контролирует каждый этап, сам принимает решения, сам общается

с подрядчиками. Жители в процессе не участвуют, да он и не видит в этом необходимости. Зачем отвлекать людей от их повседневных дел?

Результат впечатляющий – современная, красивая, качественная детская площадка. Яркие качели, горки с безопасным покрытием, песочница с навесом. Районное руководство в восторге: «Вот как надо работать с новыми инструментами!» Андрея ставят в пример другим главам, приглашают выступить на областном совещании.

Торжественное открытие. Приезжает районное начальство, собираются жители. Речи, благодарности, аплодисменты. Андрей стоит у ленточки, которую сейчас перережут, и улыбается. Но внутри – пустота. Люди благодарят его вежливо, но как-то формально, без особого душевного тепла. Есть уважение к результату, но нет той искренности, которую он иногда замечает в отношениях между соседями, когда они помогают друг другу просто так, от души.

Через неделю Андрей проходит мимо новой площадки. Вечер, время, когда дети обычно гуляют. Но площадка пуста. Ни одного ребёнка. Он останавливается, смотрит на яркие качели, на горки, на всё, что он так тщательно выбирал и контролировал. Пусто.

Идёт дальше по улице и слышит детский смех. Оборачивается – дети играют на пустыре ближе к центру села, там, где старые покосившиеся качели и самодельная песочница. Там, где предлагала поставить площадку баба Клава.

Что-то сжимается внутри. Неужели она была права? Неужели он ошибся? Но нет, не может быть. Он всё рассчитал правильно. Просто дети ещё не привыкли. Привыкнут – и будут ходить на новую площадку. Обязательно будут. И нужно будет эту старую площадку снести, чтобы дети быстрее привыкли к новой.

Но сомнение уже поселилось в душе.

Вечером возвращается домой поздно. Нина сидит на кухне с чашкой чая. Смотрит на него усталыми глазами:

«Андрей, опять ночью возвращаешься? Я тебя весь день не видела».

«Дела, Нина. Ты же знаешь, сколько всего нужно контролировать».

«Контролировать... А жить когда будешь?»

Он не знает, что ответить. Садится напротив, наливает себе чай. Молчат. Она тянется к его руке, но он машинально отстраняется – в голове уже новый проект, новые расчёты.

«Может, хватит?» – тихо спрашивает Нина. «Может, пора отпустить этот постоянный контроль?»

«А кто будет всё контролировать? Они без меня не справятся», – отвечает он автоматически. И понимает – говорит это уже не ей, а самому себе. Убеждает себя, что без него всё развалится.

Но почему-то всё чаще возникает вопрос: а может, дело не в том, что они не справятся? А в том, что я боюсь отпустить? Боюсь, что окажусь не нужен?

Ночью снова не спит. Лежит, смотрит в потолок. В голове крутятся цифры, сроки, планы. И одна навязчивая мысль: «Я всё делаю правильно. Почему же так пусто внутри?»

Несмотря на внешний успех и официальное признание, остаётся то же странное чувство внутренней пустоты. Вечером, после всех мероприятий, он стоит один на центральной площади. Вокруг тихо. Его достижения – новые фонари, ровная брусчатка, отремонтированное здание администрации – всё на месте. Но никто не стоит рядом. Никто не разделяет с ним эту радость.

Он один. Всегда один.

«Может, это нормально», – шепчет он в темноту. «Главное – дело сделано качественно и в срок».

Но внутри уже зреет сомнение. Тихое, настойчивое сомнение, от которого не убежать даже за идеальными проектами и грантами.

Глава 4. «Бремя сомнений» (2015)

Вечер в доме Елены. За окном уже стемнело, но семейный ужин только начинается – все собираются к столу, когда глава поселения наконец возвращается с работы. На кухне пахнет жареной картошкой и укропом – Николай успел приготовить что-то простое, пока ждал жену. Муж, уставший после смены в райцентре, где работает инженером, разливает чай по кружкам. Дочь Катя сидит с учебником по математике, машинально жуёт бутерброд и что-то считает в тетради

– ЕГЭ не за горами.

«Лен, ну что ты себя мучаешь? – говорит Николай, при-
двигая ей кружку. – Делаешь что можешь, а остальное от те-
бя не зависит. Нельзя же на себе весь мир тащить».

Елена кивает, но не слышит. В голове всё ещё крутятся
слова Ольги Зайцевой про доверительные отношения с жи-
телями, про новые требования к грантам, про то, что време-
на меняются.

Катя листает учебник, не поднимая головы. А вот сын
Максим, студент второго курса, приехавший на зимние ка-
никулы из областного центра, неожиданно вмешивается в
разговор:

«Мам, а почему у нас в селе так скучно? Приехал до-
мой – и как будто в прошлый век попал. В Петровке ребята
вечером на новой площадке собираются, там хоть какая-то
жизнь. А у нас что? Один магазин работает, да и тот через
день. Сидим по домам, скучаем. Я даже друзей не могу по-
звать – стыдно показать, как у нас тут всё запущено».

Слова сына больно ранят. В горле встаёт комок, глаза
щиплет – хочется заплакать, но нельзя, не при детях. Даже
собственный ребёнок сравнивает её с Андреем – и явно не в
её пользу. Елена пытается объяснить, голос звучит натянуто:

«Максим, ты же понимаешь, как трудно всё организовать.
Денег в бюджете мало, люди пассивные, только жалуются...»

Но сын перебивает с юношеской прямоотой:

«А может, дело не в деньгах? Может, подход какой-то не

тот?»

Тишина. Николай хмурится – не нравится ему такой разговор. Катя наконец поднимает голову от учебника, смотрит на маму с неожиданным сочувствием. Елена молчит. Что она может ответить? Что сама не знает, правильно ли всё делает?

Семья в целом поддерживает Елену, но никто не понимает её нынешних колебаний. Николай резонно замечает:

«Главное ведь результат, правильно? Если люди получают качели и горки для детей – какая разница, как их построили и кто решение принимал?»

Но Елену что-то неуловимо тревожит в такой простой логике. Словно упускается что-то важное, чего она пока не может сформулировать. Она смотрит на мужа, на детей и вдруг понимает – они живут своей жизнью, у них свои заботы, свои радости. А она застряла. Застряла в этом круге проблем, из которого не может выбраться.

На следующий день в администрацию приходит Людмила Петровна Краснова, бывшая городская учительница русского языка и литературы, которая несколько лет назад переехала в село после выхода на пенсию. Женщина образованная, принципиальная, но консервативная в своих взглядах на порядок и власть. Очки на золотой цепочке, аккуратная причёска, поджатые губы – классическая представительница «старой школы».

Формальный повод визита – жалоба на соседей, которые громко слушают музыку по вечерам. Но попутно Людмила

Петровна высказывает своё мнение о новомодных веяниях. Говорит назидательно, как на уроке:

«Елена Викторовна, слышала я про эти ваши ТОСы. Не понимаю, зачем городить огород? Власть должна работать сама, а не перекладывать свою ответственность на плечи простых людей. Мы за это налоги платим! Чтобы администрация занималась благоустройством, а не заставляла граждан самодеятельностью заниматься. Я тридцать лет в школе проработала, порядок знаю. Должна быть система, иерархия. А не эта ваша... демократия».

Аргументы Красновой логичны и понятны. Действительно, зачем усложнять? Есть избранная власть – пусть она и решает все вопросы. Зачем создавать дополнительные структуры, которые только путаницу внесут?

«Вы правы, Людмила Петровна, – соглашается Елена. – Я тоже считаю, что эти ТОС – лишняя морока».

Но произнося эти слова, чувствует внутреннее сопротивление. Что-то в её голосе звучит фальшиво. «Почему я говорю одно, а чувствую другое? Почему соглашаюсь, хотя внутри всё кричит: нет, не права она, не права?» Что-то в словах Ольги Зайцевой про доверительные отношения с жителями задело за живое. И теперь это не отпускает.

Краснова уходит довольная – её поддержали, её правоту признали. Елена остаётся одна в кабинете и чувствует себя предательницей. Кого предала? Себя? Жителей? Или просто возможность что-то изменить?

В тот же день звонит Сергей Петрович с настойчивым на­мёком:

«Елена Викторовна, надо идти в ногу со временем. Об­ласть требует конкретные показатели по развитию обще­ственного самоуправления. Все главы должны создать хотя бы по одному ТОС до конца года. Это теперь входит в кри­терии оценки эффективности нашей работы».

Давление сверху растёт. Становится понятно – отвергеть­ся не получится. Елена кладёт трубку и ощущает раздраже­ние, которое долго копилось внутри. «Опять давление свер­ху. Опять приказы. Опять мне говорят, что делать. Когда же меня спросят, что я сама думаю? Когда я смогу принять ре­шение не из страха наказания, а потому что верю в него?»

Но как объяснить людям необходимость перемен, если са­ма в них не уверена?

Вечером Елена стоит у окна своего кабинета и смотрит на огни Петровки за рекой. Там ярко, светло – фонари горят вдоль всех улиц, видны освещённые окна новых домов, да­же золотой купол церкви подсвечен прожекторами. Движе­ние, жизнь. А здесь, в Ивановке, – темнота. Редкие тусклые огоньки в окнах, разбитая дорога, по которой никто не ходит после заката. Тишина. Пустота.

Два села. Два пути. Один – яркий и успешный. Другой – тёмный и безнадёжный.

«А у меня что? Синдром самозванца – постоянное ощу­щение, что не гожусь для этой работы. Страх критики – бо-

юсь каждого публичного выступления, каждого схода. Завидую уверенности Андрея, его способности не сомневаться в правильности своих решений. Он знает, что делать. А я – нет».

В ящике стола лежит черновик заявления об отставке – написала в особенно тяжёлый момент месяц назад, но пока не решается подать. Елена открывает ящик, достаёт листок, перечитывает знакомые строки: «Прошу освободить меня от должности главы сельского поселения по собственному желанию в связи с...» Дальше пусто. Не знала тогда, с чем связано. Просто не могла больше.

Берёт ручку, подносит к бумаге, чтобы поставить сегодняшнюю дату. Рука дрожит. «А может, стоит? Может, действительно найдётся кто-то более подходящий для этой должности? Кто-то вроде Андрея – уверенный, сильный, знающий, что делать».

Но потом вспоминает слова мужа: «Нельзя на себе весь мир тащить». И слова сына: «Может, подход какой-то не тот?»

Рука замирает. Елена кладёт ручку обратно. «Что я скажу себе через десять лет? Что сдалась, не попробовав? Что убежала, испугавшись?»

«А что если действительно есть другой подход? Что если эти ТОС – не дополнительная морока, а возможность что-то изменить к лучшему?»

Мысль пугающая, но интригующая. Елена достаёт из шка-

фа несколько папок с материалами о территориальном общественном самоуправлении, которые дала Ольга Зайцева на той планёрке. До сих пор не решалась внимательно изучить – боялась лишней головной боли. Папки лежали в углу шкафа, накрытые другими бумагами, как что-то неприятное, о чём лучше не думать.

Но сейчас, в тишине пустого кабинета, садится за стол и начинает читать. Сначала нехотя, скептически. Потом внимательнее. И постепенно что-то щёлкает в голове.

В одной из брошюр – история села в соседней области. Маленькое, забытое, без денег и перспектив. Там жители сами, без помощи администрации, организовались и построили парк. Собрали деньги, нашли спонсоров, работали по выходным. Администрация только помогала с документами. И получилось. Не идеально, но получилось. И главное – люди изменились. Перестали жаловаться, начали гордиться своим селом.

Елена перечитывает этот пример дважды. «Возможно, проблема не в отсутствии денег или пассивности людей. Возможно, проблема в том, что я пытаюсь решать всё сама, не давая жителям возможности стать соавторами изменений. Я всё тяну на себе – и они привыкли. Привыкли жаловаться, привыкли требовать, привыкли перекладывать ответственность на меня. А я привыкла тянуть. И мы оба застряли в этом круге».

Страшно даже подумать об этом. Отпустить контроль?

Довериться людям? А если они не справятся? А если всё развалится? А если они скажут, что я просто уваливаю от своих обязанностей, как говорила Людмила Петровна?

Но ещё страшнее перспектива так и остаться в роли вечно виноватого руководителя, который бегает по кругу, не видя выхода из замкнутого круга проблем. «Хуже уже не будет. Куда уж хуже? Я и так на грани. Я и так готова уйти. Так может, стоит попробовать? Один раз. Просто попробовать».

За окном гаснут последние огни в домах. Село засыпает. Елена складывает документы и принимает решение. Выдох – долгий, облегчённый. Решение принято.

Завтра созовёт собрание инициативной группы по созданию первого ТОС в Ивановке. Не потому, что верит в успех. Не потому, что уверена, что получится. А потому, что больше нет сил идти проторённой дорожкой в никуда. Потому что хочется хоть раз попробовать что-то другое. Хоть раз услышать не жалобы, а идеи. Хоть раз увидеть в глазах жителей не обвинение, а что-то другое – может быть, интерес, может быть, надежду.

«Я боюсь. Но если не попробую – так и останусь в этом аду».

Елена убирает заявление об отставке обратно в ящик, запирает кабинет и выходит на улицу. Ночь холодная, звёздная. Где-то за рекой видны огни Петровки – яркие, уверенные. Здесь, в Ивановке, – темнота.

Но завтра, может быть, здесь тоже загорится хоть один ма-

ленький огонёк. Не яркий, не уверенный – но свой. Зажжённый не ею одной, а вместе с людьми.

Хотя бы попробовать.

ЧАСТЬ II. ПЕРВЫЕ ШАГИ (2016-2017)

Глава 5. «Неохотное согласие» (2016)

Вечер перед собранием. Елена стоит перед зеркалом в спальне и репетирует речь в десятый раз. Листок с тезисами дрожит в руках – то ли от волнения, то ли от холода. За окном февральский ветер гонит снег по улице.

«Добрый вечер, дорогие односельчане. Сегодня мы собрались, чтобы обсудить...» – голос срывается. Начинает снова. «Территориальное общественное самоуправление – это возможность...» Нет, не так. Слишком казённо, слишком формально.

Николай заглядывает в комнату, видит её состояние и молча подходит сзади, кладёт руки на плечи.

«Лен, всё будет хорошо. Просто говори от души. Не по бумажке».

«А если не получится? Если они не поймут? Или, что хуже, поймут, но не захотят?»

«Тогда хотя бы попробовала. Это уже больше, чем ничего».

Она кивает, но руки всё равно дрожат, когда собирает папки с документами. Марина Светлакова обещала прийти и поддержать – хоть кто-то на её стороне. Хотя и Марина со-

гласилась не сразу, пришлось уговаривать.

Дом культуры Ивановки в этот февральский вечер наполнился непривычным оживлением. Елена назначила собрание на семь часов – после работы, чтобы могли прийти все желающие. За три недели подготовки перечитала все материалы о ТОС, которые дала Ольга Зайцева, изучила опыт других районов в интернете. Звонила в соседние сёла, где уже создали ТОСы, спрашивала, как у них получилось. Ответы были разными – от восторженных до скептических.

Приходят человек сорок – больше, чем ожидала. В основном пенсионеры и мамочки с детьми, но есть и мужчины среднего возраста, несколько молодых семей. Люди рассаживаются на старых стульях – те скрипят под весом, издают жалобный звук. В зале пахнет сыростью и старой краской, тусклые лампы еле освещают пространство. Елена стоит за столом президиума, перед ней микрофон, который то шипит, то свистит.

Шёпот в зале. Кто-то обсуждает погоду, кто-то – последние новости. Зинаида Ивановна, та самая, что звонила с жалобами на дорогу, сидит в третьем ряду и смотрит с откровенным недоверием. Дядя Коля устроился в центре и щёлкает семечки – явно не ждёт ничего интересного. Людмила Краснова в первом ряду, с блокнотом и ручкой, как на педсовете – готовится критиковать.

Елена выходит к микрофону. Шёпот затихает. Сорок пар глаз смотрят на неё – с любопытством, со скепсисом, с на-

деждой, с равнодушием. Она делает глубокий вдох.

«Добрый вечер, дорогие односельчане», – начинает она, чувствуя, как дрожит голос. Пытается объяснить, что такое территориальное общественное самоуправление и зачем оно может быть нужно их селу. Слова даются с трудом – сама до конца не уверена в том, что говорит. Смотрит в листок, теряет нить, возвращается.

«ТОС – это возможность для жителей самим участвовать в решении проблем нашего села. Не ждать, когда администрация что-то сделает, а вместе искать пути решения», – объясняет Елена, видя скептические лица. Кто-то в заднем ряду усмехается. Кто-то откровенно зевает.

Дядя Коля поднимает руку, даже не дожидаясь конца её речи. Говорит устало, без агрессии – просто констатирует факты:

«Елена Викторовна, а что изменится-то? Мы и так к вам с проблемами обращаемся. Говорим – дорогу починить надо, освещение сделать. А вы отвечаете – денег нет, бюджета не хватает. Теперь что, мы сами деньги искать будем? Я шестьдесят лет на этой земле живу, всякое видел. Обещаний много, а толку...»

Он не договаривает, но смысл ясен. По залу пробегает согласный гул. Несколько человек кивают – мол, правильно говорит.

Трудно объяснить людям разницу между «решать за них» и «решать вместе с ними». Привыкли быть получателями

услуг от власти, а не соавторами решений. Концепция активного участия кажется им странной и подозрительной. Елена пытается подобрать слова, но чувствует, как почва уходит из-под ног.

Татьяна Воронова, многодетная мать, недоумевают:

«А если мы создадим этот ТОС, кто будет отвечать за результат? Если что-то пойдёт не так – на кого жаловаться? На самих себя?»

Смех в зале – нервный, но смех. Елена чувствует, как краснеют щёки. Она не готова к такому напору, к такому недоверию.

Людмила Краснова, сидящая в первом ряду, поднимается с места. Очки на цепочке, строгая причёска, назидательный тон:

«Елена Викторовна, это же попытка администрации переложить свою работу на плечи простых граждан! Зачем нам лишняя морока? Пусть власть сама занимается благоустройством – для этого мы налоги платим. Я тридцать лет в школе работала. Знаю, что порядок должен быть сверху. Иначе анархия начнётся. Не нужно заставлять людей заниматься самодеятельностью вместо специалистов».

Её поддерживают несколько пенсионеров энергичными кивками. По залу снова пробегает гул одобрения. Аргументы Красновой звучат логично – действительно, зачем усложнять то, что должна делать избранная власть?

Елена чувствует, как уверенность покидает её. Руки хо-

лодные, в горле сухо. «Может, они правы? Может, я действительно пытаюсь переложить ответственность на людей, которые этого не просили? Может, это всё ошибка?» Она смотрит в зал и видит только скепсис, усталость, недоверие. Хочется просто уйти, закрыть эту тему и никогда к ней не возвращаться.

Пауза. Тяжёлая, гнетущая пауза. Елена открывает рот, чтобы что-то сказать, но слов нет.

И тут неожиданно за идею выступает Марина Светлакова – учительница начальных классов, молодая мама двоих детей. Женщина активная, с организаторскими способностями, которая не боится высказывать своё мнение. Встаёт с места – молодая, в джинсах и ярком свитере. Говорит громко, уверенно:

«А мне кажется интересным то, что предлагает Елена Викторовна. Почему бы не попробовать? Хуже точно не будет. Может, действительно что-то получится, если мы сами займёмся решением наших проблем. Я вот хочу, чтобы у моих детей была нормальная площадка на улице. Сколько можно ждать, когда администрация найдёт деньги? Может, мы сами что-то сможем сделать?»

Её поддерживают ещё несколько молодых родителей. Одна мамочка встаёт:

«Я согласна с Мариной. У нас детям гулять негде. Хоть что-то попробуем».

Атмосфера в зале меняется. Появляется раскол – одни ки-

вают, другие ворчат. Кто-то шепчется с соседом, кто-то качает головой.

Иван Петрович, пенсионер-тракторист, сидел до этого молча. Мужчина лет шестидесяти пяти, в потёртой куртке, с натруженными руками. Долго думал, потом встал. Говорит просто, по-мужицки, без лишних слов:

«А что, люди добрые, действительно попробовать можно. Хуже уже некуда – проблемы те же уже который год. Дорога к моему дому третий год не чинится. Может, вместе что и получится. Я трактор дам, если надо».

Его слова – как глоток воздуха. Это поддержка от «земли», от простых людей, которые устали ждать. Несколько человек в зале оживляются.

Но скепсис остаётся. Дядя Коля задаёт вопрос, который волнует многих:

«А кто тогда будет главным? Вы или председатель ТОС? К кому нам идти с проблемами?»

Елена продолжает объяснять, что ТОС не заменяет администрацию, а сотрудничает с ней. Что председатель ТОС не становится начальником, а координирует работу жителей. Что это партнёрство, а не конкуренция. Но концепция партнёрства плохо укладывается в головах людей, привыкших к чёткой вертикали власти. Кто главный? Кто отвечает? Кому жаловаться?

Голосование проходит вяло, без энтузиазма. Елена просит поднять руки тех, кто «за» создание ТОС. Считает, сердце

колотится. Двадцать рук. Потом «против» – десять. Остальные воздерживаются – сидят с опущенными руками, смотрят в пол.

Двадцать «за». Это немного. Это половина. Но это хоть что-то. Выдох облегчения – и одновременно страх. Теперь отступить некуда. ТОС создаётся формально, скорее для галочки, чтобы не обижать главу поселения.

«Теперь нужно выбрать председателя», – говорит Елена.

Тишина. Все смотрят в пол. Никто не хочет заниматься «непонятными бумажками» и брать на себя ответственность за неизвестный результат.

«Может, Марина Петровна Светлакова?» – предлагает кто-то из зала.

Марина вздрагивает. Не ожидала. Смотрит на Елену с испугом. Та кивает – мол, давай, справишься.

Голосуют единогласно – больше никто не хочет. Марина становится председателем первого ТОС в Ивановке. Аплодисменты редкие, вялые.

После ухода людей Елена остаётся в пустом зале. Стулья разбросаны, на полу шелуха от семечек, в углу плачет ребёнок, которого мама уводит домой. Тусклый свет единственной лампы делает пространство ещё более унылым. Она сидит за столом президиума и смотрит в пустоту.

«Это не то вовлечение жителей, о котором говорила Ольга Зайцева на районном совещании. Совсем не то».

Марина подходит к ней, садится рядом. Две женщины в

пустом зале, вокруг темнота.

«Елена Викторовна, а что если у нас ничего не получится? Что если люди разочаруются ещё больше?»

Елена смотрит на неё и вдруг понимает – они теперь в одной лодке. Обе боятся, но обе решились.

«Не знаю, Марина Петровна. Но хуже, чем сейчас, вряд ли будет. А вдруг получится? Мы с вами теперь в одной лодке. И грести придётся вместе».

Марина кивает, пытается улыбнуться, но улыбка получается натянутой.

По дороге домой Елена едет медленно. За окном темнота, снег, пустые улицы. Думает о том, что произошло. Двадцать человек согласились попробовать. Двадцать из сорока. Это немного. Но это начало.

«Я сделала первый шаг. Не знаю, правильный ли, но сделала. И теперь пути назад нет. Теперь нужно доказать – им и себе – что это не было ошибкой».

В Ивановке тишина и покой. Редкие огоньки в окнах. За рекой, в Петровке, яркое освещение – там жизнь кипит, там всё под контролем Андрея.

А здесь – неизвестность. Страх. И крошечная, едва заметная надежда.

Дома Николай встречает её на кухне с чаем.

«Ну как?»

«Создали. Двадцать человек согласились. Марина председателем».

«Это хорошо?»

«Не знаю. Честно – не знаю. Но попробуем».

Он обнимает её, и она прижимается к его плечу. Устала. Очень устала. Но сдаваться уже поздно.

«Теперь начнётся самое сложное», – шепчет она. «Теперь нужно сделать так, чтобы это работало».

Глава 6. «Школа Зубкова» (2016)

Мартовское утро. Елена и Марина едут в райцентр на обучающий семинар по социальному проектированию. Дорога занимает 45 минут – по полям, мимо деревень, через районный мост. Марина за рулём своей старенькой «Калины», пытается разрядить обстановку шутками:

«Елена Викторовна, а вдруг нас там научат волшебству? Раз – и все проблемы решены?»

Елена улыбается натянуто, смотрит в окно. За стеклом мелькают покосившиеся заборы, заброшенные дома, разбитые дороги. Такие же, как у них в Ивановке.

«Марина, я правда не знаю, что нас там ждёт. Боюсь, что это будет просто очередная лекция о том, как правильно заполнять бумаги. А наши люди... они не поверят ни в какие бумаги».

«Ну попробуем хотя бы послушать. Хуже точно не будет».

Обе нервничают, хотя виду не показывают. Организатор – депутат Воронежской областной Думы Артем Николаевич Зубков, который курирует развитие ТОС в регионе. Говорят,

он энтузиаст своего дела, но что это значит на практике?

В современном конференц-зале районной администрации собралось почти пятьдесят человек из разных поселений района – главы, активисты, представители местных организаций. Атмосфера деловая, но дружественная. Люди знакомятся, обмениваются визитками, кто-то уже делится опытом. Елена с Мариной садятся в середине зала, оглядываются. Много незнакомых лиц, но все с одной целью – научиться писать проекты.

Зубков – мужчина лет тридцати пяти, энергичный, с горящими глазами энтузиаста. Когда он выходит на сцену, зал невольно затихает. Не потому, что он требует внимания, а потому, что от него исходит какая-то заразительная увлечённость. Он верит в то, о чём говорит – и это чувствуется сразу.

Начинает семинар не с сухой теории, а с живых примеров: «Коллеги, давайте сразу договоримся – сегодня мы говорим не о бюрократических процедурах, а о людях и возможностях, которые открывает ТОС. О том, как помочь нашим жителям поверить в то, что они могут изменить свою жизнь к лучшему».

Люди в зале выпрямляются, начинают слушать внимательнее. Это не привычная нотация сверху – это разговор на равных.

Объясняет принципы социального проектирования простыми словами: «Любой проект должен решать реальную проблему людей, иметь чёткие цели и измеримые результа-

ты. Но главное – люди должны чувствовать себя не получателями услуги, а соавторами изменений в своей жизни».

Рассказывает успешные истории – как в сёлах Воронежской области с прошлого года по инициативе Алексея Васильевича Гордеева поддерживаются проекты ТОС, как ТОСы обустроили детские площадки, как в Аннинском районе благоустроили Суровско-Покровский родник, а в Верхнемамонском районе Кийков родник. Показывает фотографии – люди работают вместе, улыбаются, гордятся результатом.

Елена записывает каждое слово, но в голове крутится одна мысль: «Красиво звучит. Но у них, наверное, другие люди. Не такие усталые и недоверчивые, как мои. У них получилось – а у нас?» Скепсис ещё силён, хотя что-то внутри уже начинает откликаться.

Практическая часть семинара – работа в группах по созданию проектных заявок. Участников делят на команды по пять-шесть человек. Елена с Мариной попадают в группу с активистами из соседней Петровки – теми самыми, которые участвуют в «ТОС» Андрея.

Задание: придумать проект для своего села, определить цель, целевую аудиторию, этапы реализации. Марина сразу предлагает:

«Давайте детскую площадку! У нас детям гулять негде».

Активистка из Петровки, пожилая женщина лет шестидесяти, качает головой:

«Мы тоже хотели площадку. Но Андрей Николаевич ре-

шил, что нужнее спортивный комплекс ГТО. Говорит, это важнее для отчётности в область».

«А вы сами что хотели?» – спрашивает Марина.

«Да мы-то хотели детскую площадку, попроще, но рядом с домами. Чтобы мамочкам удобно было с детьми гулять. А у нас все просто, – рассказывает она, – Андрей Николаевич молодец, он почти всё сам делает. Нас особо не нагружает лишней работой. Только иногда просит прийти на собрание, чтобы проголосовать за его предложения».

«Но вам же интересно участвовать?» – спрашивает Марина.

«Да какое там участвовать. Он лучше нас знает, что нужно. Мы только мешать будем. Правда, не всегда то, что он делает, нам подходит. Вот площадку ГТО хочет поставить – красивая, дорогая, а нашим детям нужна детская площадка. Но Андрей Николаевич сказал, что ГТО – это важно и ему нужно для отчётности в область. Ну мы и не спорим. Ему виднее. Только как-то... без нас всё. Мы как зрители. Красиво, но не наше».

Марина переглядывается с Еленой. В её глазах вдруг загорается понимание. Она поворачивается к Елене, хватая её за руку:

«Елена Викторовна, вы поняли? Ааа, вот в чём дело! Не просто сделать для людей, а сделать вместе с ними! Значит, мы должны не просто детскую площадку поставить, а сначала выяснить у родителей, какая им нужна? Вовлечь их в вы-

бор оборудования, места установки?»

Елена понимает теоретически – да, именно так и должно быть. Но всё ещё боится практики. Как это сделать? Как заставить людей поверить?

«Да, понимаю. Но как это сделать? Как убедить людей, что их мнение действительно важно? Они же привыкли, что их не слушают».

«Именно! – подтверждает ведущий группы, специалист из ассоциации «Совет муниципальных образований Воронежской области». Он услышал их диалог и подходит. – Когда люди сами выбирают, планируют, участвуют в реализации, то и ответственность за результат чувствуют. И берегут созданное как своё собственное. Вот в чём разница между "сделать для людей" и "сделать вместе с людьми"».

Группа начинает работать над проектом. Спорят, записывают идеи на большом листе ватмана, зачёркивают, переписывают. Марина азартно предлагает варианты, Елена осторожно корректирует, активистка из Петровки делится своим опытом – что у них получилось, а что нет. Напряжение и азарт – впервые за долгое время Елена чувствует не груз ответственности, а интерес.

Вторая часть семинара посвящена техническим вопросам – как правильно оформить заявку, составить смету, выбрать подрядчиков. Информации много, голова гудит. Но главное внимание уделяется социальной составляющей проектов. Люди делятся опытом – кто-то рассказывает о неуда-

чах, кто-то о победах. И Елена понимает: она не одна. Все через это проходят. У всех сомнения, страхи, ошибки. Но они пробуют.

На закрытии семинара Зубков выходит на сцену, говорит спокойно, но каждое слово западает в душу:

«Запомните главное правило – грант это не подарок от государства, а инвестиция в развитие сообщества. Деньги должны не только решить конкретную проблему, но и сплотить людей, научить их работать вместе. Вы уйдёте отсюда с новыми инструментами, но помните: ТОС – это не про благоустройство, ТОС – это про людей. Про людей, которые могут очень многое, если им помочь и выстроить с ними доверительные отношения. Если вы не верите в своих людей, то и они не поверят вам. Доверие – это очень важный фактор в развитии местного самоуправления».

Елена записывает эти слова в блокнот, подчёркивает дважды. «Доверие». Вот чего не хватает в Ивановке. Жители не доверяют ей, она не доверяет им. Замкнутый круг. Как его разорвать?

Возвращаются домой полные планов и идей. Дорога та же, но настроение совсем другое. Обе говорят взахлёб, строят планы, фантазируют.

«Марина, давайте сначала соберём родителей и спросим, какая площадка им нужна! Не будем сами решать – пусть они выберут!»

«Да! И место пусть выберут сами! И оборудование! Мы

только поможем всё оформить!»

Марина оптимистична, Елена осторожна, но уже не такая безнадёжная. Впервые за долгое время она чувствует не страх, а что-то похожее на надежду.

«Может, и правда получится?»

Но когда они подъезжают к Ивановке, Елена видит привычную серость – разбитые дороги, покосившиеся заборы, пустые улицы. И снова накатывает страх.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.