

**Ивановская региональная организация
Общероссийской общественной организации – Общество
«Знание» России**

**Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов
(г. Москва)**

**Центр междисциплинарных исследований экономики и
управления региональными социально-экономическими си-
стемами (ФГБОУ ВПО «ИГТА»)**

В. С. Алексеевский, С. М. Сафаров

**ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ ОБЩЕСТВЕННОЕ
САМОУПРАВЛЕНИЕ**

учебное пособие

**Иваново
2012**

УДК 338.24
ББК 65.050

Алексеевский В. С., Сафаров С. М. Территориальное общественное самоуправление : учебное пособие для руководителей ТОС. Иваново, 2012. – 113 с.

Целью данного учебного пособия является формирование у руководителей органов территориального общественного самоуправления представления об особенностях ТОС как объекта управления. Специфика данного пособия состоит в использовании социокультурного подхода к управлению ТОС как институтом гражданского общества. Пособие содержит помимо основ управления также и материалы справочного характера. Пособие будет полезно всем тем, кто сталкивается с вопросами развития территориального общественного самоуправления: студентам, сотрудникам органов местного самоуправления, руководителям и сотрудникам организаций ТОС.

Рецензенты:

Коняхина Т. И., заместитель руководителя Калужской областной ассоциации ТОС

Бакулев К.С., кандидат экономических наук, директор Института социально-экономической модернизации (г.Москва)

В настоящем издании представлены материалы, подготовленные в рамках программы развития территориального общественного самоуправления, выполненной при финансовой поддержке Правительства Ивановской области в форме гранта на поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций в 2012 году.

ISBN 978-5-9904297-1-0

© Ивановская региональная организация Общероссийской общественной организации – Общество «Знание» России

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕМА 1. ОСНОВЫ ТОС, ФОРМЫ, ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ ТОС	5
ТЕМА 2. УЧАСТИЕ ТОС В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	14
ТЕМА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ТОС, ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТОС. ВЫБОРЫ ОРГАНОВ ТОС, ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ОРГАНОВ ТОС	22
3.1. Порядок создания ТОС	23
3.2. Выборы органов ТОС	26
3.3. Права и обязанности органов ТОС	26
ТЕМА 4. НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ОБЩЕСТВЕННОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ. ДОКУМЕНТАЦИОННАЯ ОСНОВА ТОС КАК ОРГАНИЗАЦИИ	
4.1. Нормативно-правовая база функционирования ТОС	28
4.2. Документационная основа ТОС как организации	28
ТЕМА 5. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТОС, СМЕТА/БЮДЖЕТ ТОС, СОБСТВЕННОСТЬ ТОС, ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТОС	30
ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ КОНКУРСА ПРОЕКТОВ ПО ТОС. ПОДГОТОВКА ПРОЕКТОВ ПО ТОС ДЛЯ УЧАСТИЯ В КОНКУРСЕ	
6.1. Организация и проведение конкурса проектов по ТОС	38
6.2. Подготовка Проектов по ТОС для участия в конкурсе	43
ТЕМА 7. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ТОС С ОРГАНАМИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ. ФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОС	
7.1. Взаимодействие ТОС с органами местного самоуправления	45

7.2. Методы привлечения финансирования на ТОСы с помощью участия в грантах	46
7.3. Формы государственной поддержки ТОС	50
ТЕМА 8. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ. КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ТОС	
8.1. Деловые коммуникации	54
8.2. Коммуникационный менеджмент в системе управления ТОС	59
8.3. Коммуникационные источники эффективного менеджмента ТОС	64
8.4. Содержание коммуникационной политики ТОС	68
ТЕМА 9. ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА	
9.1. Теоретические основы лидерства	72
9.2. Стили руководства	75
9.3. Современные модели лидерства	81
9.4. Ситуационные подходы к эффективному лидерству	84
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ	88
ПРИЛОЖЕНИЯ	90

ТЕМА 1. ОСНОВЫ ТОС, ФОРМЫ, ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ ТОС

Под территориальным общественным самоуправлением понимается самоорганизация граждан по месту их жительства на части территории муниципального образования для самостоятельного и под свою ответственность решения вопросов местного значения непосредственно населением или через создаваемые им органы территориального общественного самоуправления.

Реальное и эффективное территориальное общественное самоуправление возможно лишь при наличии определенных предпосылок и условий, которые в своей совокупности составляют основы ТОС [1].

Правовую основу ТОС составляют: законодательство РФ, законодательство субъектов РФ, правовые акты органов местного самоуправления, устав ТОС.

Организационную основу ТОС составляют: порядок образования ТОС, формы, структуры, состав ТОС, функции ТОС. Экономическую основу ТОС составляют: собственность ТОС, смета /бюджет/ ТОС, имущество, переданное ТОС в управление, иная собственность, служащая удовлетворению потребностей жителей территории.

Территориальную основу ТОС составляют: микрорайон, жилой комплекс, квартал, улица, двор, многоквартирный дом, поселок, деревня.

Границы самоуправляющейся территории устанавливаются жителями с учетом исторических, культурных, социально-экономических, коммунальных и иных признаков целостности данной территории, в границах деятельности местных жилищно-эксплуатационных служб, а также “красных линий” архитектурно-планировочных зон и жилищных комплексов.

Признаками субъектности в местном самоуправлении обладают добровольные объединения граждан, принадлежащие к двум типам, которые условно можно назвать как «территориально-административные» и «территориально-функциональные» [3].

Территориально-административное объединение – объединение всех граждан, постоянно или преимущественно проживающих внутри границ территориального образования, признанного территорией местного сообщества, основанное на их добровольной самоорганизации в целях самостоятельного и под свою ответственность осуществления собственных инициатив в решении вопросов обеспечения своей жизнедеятельности. Объединения этого типа создаются внутри границ микрорайонов, кварталов, улиц, дворов и относятся, в первую очередь, к системе территориального общественного самоуправления населения.

Территориально-функциональное общественное объединение – добровольное объединение некоторого числа граждан, проживающих на территории муниципального образования, основанное на общности потребностей и жизнедеятельности, выполняющее определенные общественно полезные функции по решению вопросов обеспечения жизнедеятельности населения муниципального образования. Основной целью их деятельности не является получение прибыли для ее распределения между членами и участниками объединения в качестве их личного дохода. Цели их деятельности направлены на достижение общественных благ. Ключевой характеристикой общественных объединений данного типа является то, что они функционируют в пределах территории органа местного самоуправления.

В основе общественных объединений лежат отношения самоорганизации и самоуправления. Мотивационное ядро процесса самоорганизации составляют потребности населения, которые могут быть удовлетворены в системе местного самоуправления. Следует отметить, что введение понятия «общественное объединение» вызвано необходимостью обозначить субъект местного самоуправления, поскольку «субъектом деятельности и права в данном случае не может быть население вообще (не определено, о каком именно населении идет речь), а также некорректно говорить об осуществлении местного самоуправления гражданами в силу общественной, а не индивидуальной природы местного самоуправления» [5].

Объединения территориально-административного и территориально-функционального типов имеют как сходства, так и различия. В ряду сходств к основным следует отнести структуры

этих организаций: высшим органом управления является общее собрание (конференция) граждан, имеется коллегиальный исполнительный орган управления – совет (комитет), возглавляемый председателем, а также контрольно-ревизионный орган. Различия этих объединений связаны с правовой основой деятельности, компетенцией, процедурами организационного оформления и регистрации (см. таблицу 1). К этому можно добавить ряд отличий, связанных с их привлекательностью для различного рода партнеров, с некоторыми аспектами их организационного поведения и развития [3].

Таблица 1

Характеристики общественных объединений

Критерии	Территориально-административное общественное объединение	Территориально-функциональное общественное объединение
Правовая основа деятельности	Законодательство о местном самоуправлении	Законодательство об общественных объединениях
Определение территориальных масштабов деятельности	Территория устанавливается с учетом мнения населения по согласованию с органами местного самоуправления На одной территории может действовать только одно территориально-административное общественное объединение	Решение о территориальных масштабах деятельности принимается самостоятельно учредителями общественного объединения На одной территории могут действовать несколько территориально-функциональных общественных объединений
Учредители	Учредителями являются большинство граждан, проживающих на данной территории и обладающих избирательным правом	Создается по инициативе не менее трех граждан

Продолжение таблицы 1

Регистрирующий орган	Регистрируется в органах местного самоуправления	Регистрируется в органах юстиции
Пределы представления интересов целевой группы	Вправе представлять и защищать интересы населения данной территории в государственных и негосударственных организациях	Представляет интересы населения настолько, насколько это определено в уставе
Обладание властными полномочиями	Вправе приобретать распорядительные полномочия по решению вопросов местного значения, делегируемых или передаваемых органами власти	По общему правилу не обладает полномочиями органов власти

Формы ТОС

Территориальное общественное самоуправления осуществляется в форме местных референдумов, собраний (сходов), конференций граждан, деятельности выборных органов (советов, комитетов и т. д.), а также через должностных лиц общественного самоуправления. Границы территории, на которой действует общественное самоуправление, устанавливаются соответствующими представительными органами местного самоуправления на основе предложений жителей этой территории, исходя из исторических, культурных, социально-экономических и иных признаков, а также в пределах архитектурно-планируемых зон и жилищных комплексов.

Территориальное общественное самоуправление в городах осуществляется, как правило, в границах избирательных округов.

В целях координации деятельности общественного самоуправления, повышения его эффективности в решении вопросов местного значения территориальные общественные самоуправления могут объединяться в союзы и ассоциации. Союзы и ассоциации территориальных общественных самоуправлений регистрируются представительными органами местного самоуправления.

Выделяют следующие группы ТОС [2]:

1. Сходы граждан. Самая массовая форма ТОС. Она характерна исключительно для сельских населенных пунктов. Полномочия сходов являются несколько неопределенными. Обычно это форма отчетности муниципального управления перед населением. Решения сходов носят исключительно рекомендательный характер. Чаще всего сходы собираются по инициативе администрации и депутатов органов местной представительной власти. Как показывает практика, эффективность сходов по решению кадровых вопросов и проблем функционирования местной (окружной) власти оценивается как весьма высокая. Сельским сходам представляют на утверждение главу окружной администрации. При этом сходы не оформляют свои решения в какие-либо акты.

Собрания, сходы граждан по месту их жительства являются формой непосредственной демократии, способом участия жителей соответствующих территорий и населенных пунктов в осуществлении местного самоуправления - решении вопросов местного значения.

В работе собраний, сходов могут принимать участие граждане, обладающие избирательным правом, проживающие на соответствующей территории, в населенном пункте либо имеющие здесь недвижимость или земельные участки.

Инициатива проведения собрания, схода граждан по месту жительства принадлежит представительным органам местного самоуправления муниципального образования, территориального общественного самоуправления, их руководителям, а также группе граждан в количестве не менее пяти процентов от проживающих на соответствующей территории, в населенном пункте.

Собрание, сход правомочны решать вопросы, если они находятся в его компетенции и если на собрании, сходе присутствуют более половины жителей соответствующей территории, населенного пункта, обладающих правом участия в работе собрания, схода.

На собрании, сходе могут рассматриваться любые вопросы местного значения, затрагивающие интересы населения соответствующей территории населенного пункта.

К компетенции собрания, схода при условии, если это закреплено в уставе муниципального образования и положении о территориальном общественном самоуправлении, относятся следующие полномочия:

- избрание депутатов (делегатов, представителей, старост) в представительный орган территориального общественного самоуправления, руководителя этого органа;

- принятие положения о территориальном общественном самоуправлении соответствующей территории, населенного пункта;

- утверждение программ развития соответствующей территории, населенного пункта;

- заслушивание отчетов представительных органов местного самоуправления, территориального общественного самоуправления, их должностных лиц, а также своих представителей в этих органах, иных, избранных собранием, сходом органов и граждан;

- решение вопросов административно-территориального устройства в соответствии с законодательством Костромской области;

- решение других вопросов, если они не отнесены к компетенции органов государственной власти и местного самоуправления.

2. Домовые (уличные) комитеты. Как правило, работают без образования юридического лица. В последнее время наметилась тенденция активизации деятельности данных структур. Это связано с проходящей реформой ЖКХ.

Домовые и уличные комитеты создаются, как правило, стихийно, собраниями инициативных групп из числа жителей. Их основные функции - вопросы благоустройства и взаимодействия со структурами ЖКХ. Они не претендуют на целевое финансирование из бюджета и занимаются аккумуляцией собственных усилий для решения вопросов благоустройства и лоббирования собственных интересов в подразделениях ЖКХ. Домовые и уличные комитеты часто выступают как заказчики ряда общественно-полезных работ и мероприятий (от мелкого ремонта и содержания инфраструктуры домов до охраны общественного порядка).

3. Комитеты территориального общественного самоуправления и товарищества собственников жилья. Самая высокоразвитая форма ТОС на настоящее время. ТОСы действуют практически всегда как юридические лица, имеют выборных оплачиваемых руководителей и жесткую организационную структуру. Как правило, действуют они в городах, охватывая значительную территорию (один или несколько микрорайонов). Если ТСЖ нацелены больше на вопросы содержания жилищного фонда и лоббирование коллективных интересов членов товариществ в органах власти, то деятельность ТОС многоаспектна. Это связано с необходимостью содержать ряд объектов инфраструктуры жилищного фонда, что является обязанностью муниципальных органов, не исполняемой последними. Борьба с подзаконными актами и нередко нарушающими законодательство инструкциями ведется по линии ТСЖ. Показательно, что лица, инициирующие этот процесс со стороны ТСЖ, постоянно подчеркивают, что они ведут борьбу за реализацию конституционных прав и равенство перед законом всех объектов жилищной реформы. Таким образом, ТСЖ можно считать одной из институциональных форм гражданского общества, в чью непосредственную задачу входит формирование в современной РФ правового государства и гражданской правовой культуры.

Принципы и функции ТОС

Принципы ТОС включают в себя [4]:

- широкое участие населения в выработке, принятии и реализации решений по вопросам местного значения;
- самостоятельность ТОС в пределах своих полномочий;
- выборность органов ТОС, их подконтрольности и подотчетности населению;
- открытость и публичность деятельности органов ТОС, учета ими общественного мнения;
- законность их деятельности;
- сочетание интересов ТОС с интересами муниципального образования;

- защита прав и интересов населения.

К функциям ТОС относятся:

- обеспечение участия жителей территории в решении вопросов местного значения;
- управление собственностью и финансовыми средствами ТОС;
- участие в обеспечении охраны общественного порядка;
- участие в обеспечении комплексного развития собственной территории;
- защита интересов и прав ТОС;
- участие в обеспечении удовлетворения потребностей жителей в товарах и услугах.

Вопросы

1. Провести разбор конкретных примеров правовой, организационной, экономической и территориальной основ ТОС в вашем муниципальном образовании.
2. Рассмотреть подробно каждую составляющую основ ТОС.
3. В каких организационно-правовых формах реализуются объединения граждан на вашей территории?
4. Привести конкретный пример реализации принципов ТОС на территории.
5. Рассмотреть содержание каждой функции ТОС на конкретных примерах.

Литература

1. *Васильев А. А.* Территориальное общественное самоуправление : практическое пособие в схемах и таблицах. Н. Новгород, 2001. – 20 с.
2. *Логашева И. Ю.* Развитие системы ТОС в регионе / ВВАГС. Н. Новгород, 2003. – 20 с.
3. *Мерсиянова И. В.* Подходы к решению проблем формирования социальной базы местного самоуправления при стратегическом планировании развития муниципальных образований / Ин-

формационно-методические материалы к XIX Общему собранию Ассоциации сибирских и дальневосточных городов. Новосибирск : Ин-т неправительственного сектора, 2003. – 32 с.

4. *Суетина И. П.* Территориальное общественное самоуправление: опыт, проблемы, развитие (на примере Кировской области) / ВВАГС. Н. Новгород, 2001. – 28 с.

5. *Широков А. Н.* Местное самоуправление в политической системе современной России: особенности и проблемы становления. Обнинск : Ин-т муниципального управления, 1997. – С. 10.

ТЕМА 2. УЧАСТИЕ ТОС В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Одной из существенных особенностей реализации устойчивого развития муниципального образования (МО) является то, что эта задача может быть решена только в рамках процесса стратегического управления муниципалитетом.

Стратегическое управление МО имеет своей целью разработку координирующей политики МО по планированию, формированию бюджета, разработке и реализации программ развития. Основная задача, которая должна быть решена – это организация процесса стратегического планирования, обеспечивающая взаимодействие стратегических решений с текущей практической деятельностью муниципальных и региональных органов власти.

Многие неудачи в вопросах государственного строительства обусловлены недостаточным знанием законов диалектики. Это в полной мере относится и к законам управления региональным развитием. Принятие решений осуществляется на основе бинарного подхода, предусматривающего мышление противоположностями («стандартизация — интуиция», «порядок — хаос», «управление — самоуправление»). В реальной практике такая методология недостаточна. Необходимым становится использование тринарного подхода, предусматривающего возможность выбора промежуточного варианта между противоположными решениями.

Для расшивки бинарной оппозиции используется системный принцип неопределенности-дополнительности: в системной триаде каждая пара элементов находится в соотношении дополнительности, а третий задает меру совместимости. Согласно Р. Г. Баранцеву [3], простейший случай системной триады выглядит следующим образом:



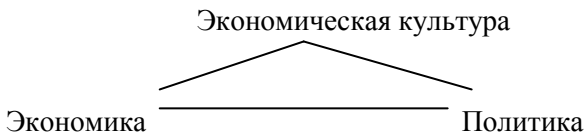
Кооперация частей системы с возникновением нового качества, характеризуемого параметром порядка,- это центральная тема синергетики. Она изучает существенно открытые системы, которые черпают энергию извне, и потому нуждаются в новой тринарной методологии, позволяющей иначе, по-новому обнаружить связи между хаосом и порядком:



В связи с этим поддерживаемая нами концепция устойчивого развития, означает скорее не устойчивое, а самоподдерживаемое развитие объекта в условиях неопределенности и в социальной динамике.

Принципы самоподдержки, самореализации потенциалов, имеющихся у территориальных систем, включены в систему целостной культуры управления устойчивым развитием экономики и социума [2, с. 189]. Но они реализуются лишь в условиях неразрушающего воздействия центра, что требует не командования, не администрирования, а диалога и учета социальной динамики каждого объекта.

Следовательно, применительно к решению задачи управления региональным развитием, выстраивается следующая триада:



Она показывает современную тенденцию развития социального управления как переход от преимущественно научных принципов экономической теории (рацио) или преимущественно политических решений (эмоцио) в сферу нахождения компромиссов и поиска дополнительного выигрыша от имеющихся различий в подходах к социальному управлению и их синергетиче-

ского взаимодействия в сфере экономической культуры (интуицию).

Реализуемая федеральным центром региональная политика не только не способствует формированию единого экономического пространства, но также приводит к сжатию пространства, имеющего благоприятные условия для развития (периферийные территории), поскольку имеет «точечный», избирательный характер. Это ведет к гипертрофированному усилению свойства неоднородности экономического пространства и подавлению свойства самоорганизации региональных экономических систем [5].

Процесс стратегического планирования должен осуществляться на основе применения новых принципов, необходимость которых обусловлена современными социально-экономическим положением российских городов, а также глобальными вызовами, под влиянием которых происходит трансформация муниципальных экономических систем. В качестве наиболее эффективных необходимо использовать следующие принципы:

- взаимодействие органов государственной и местной власти в процессе стратегического планирования устойчивого развития муниципального образования;
- социальное партнерство; территориальное общественное самоуправление (ТОС);
- инновационный подход;
- стратегическое планирование;
- непосредственное участие населения в процессе стратегического планирования.

По нашему мнению, разделяемому также многими учеными, например [1;8], необходимо гармоничное сочетание уже применяемого институционального и социокультурного (ценностного) подхода к управлению государственным развитием.

В соответствии с социокультурным (ценностным) подходом к управлению государственным развитием, устойчивое развитие государства, как целостного социально-экономического объекта, становится возможным в условиях коэволюции его подсистем, предполагающих совместное развитие в рамках системы взаимодействия [7, с.191–201]. В процессе коэволюции решаю-

щую роль начинает играть взаимопомощь, согласованность, сотрудничество [1, с. 73–75] (рис.1).

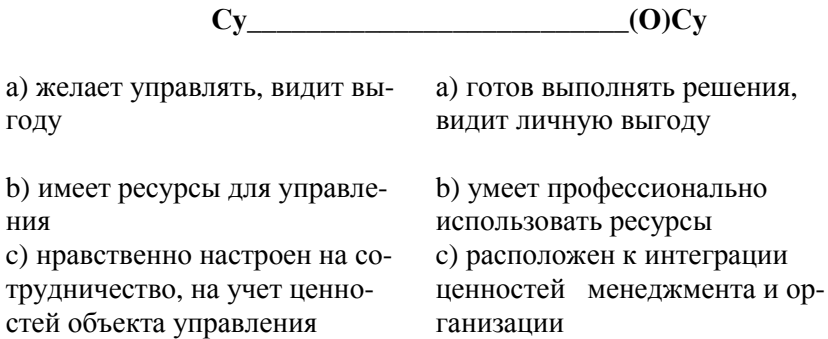


Рис. 1. Схема отношений управления

В соответствии с данным подходом, достаточные условия эффективности управления социально-экономическим развитием складываются, прежде всего, на нижнем микроэкономическом уровне в результате обеспечения соответствия ожиданий субъекта ожиданиям объекта, когда управление во многом переоплощается в самоуправление.

Эффективность управления устойчивым развитием МО закладывается на стадии разработки стратегии, что требует организации взаимодействия всех действующих сил МО именно в процессе проектирования устойчивого развития МО.

Как известно, на отдельно взятой территории взаимодействуют три сектора экономики, три социально-экономические силы – государственные структуры, коммерческие предприятия и некоммерческие организации.

Первый сектор образуют государственные и муниципальные организации, а также органы местного самоуправления с соответствующими структурами. Этот сектор отвечает за политику и социальные гарантии. Он заботится обо всех в целом, в массе, не обращая внимания на проблемы отдельного человека.

Второй сектор – частные коммерческие предприятия, т. е. организации, преследующие прибыль в качестве основной цели своей деятельности. Экономические интересы общества выража-

ются в деятельности второго – бизнес-сектора.

К третьему сектору относятся независимые от государства некоммерческие (неправительственные) организации разных форм, которые создаются гражданами для реализации инициатив некоммерческого характера и направляемые как на самореализацию, так и на достижение социальных изменений, значимых для общества в целом.

Особого внимания заслуживает идея к существующим трем секторам экономики добавить четвертый, выделив в него территориальное общественное самоуправление и расположить его не по кругу, а в центре, с пересечением с другими тремя секторами (рис. 2).

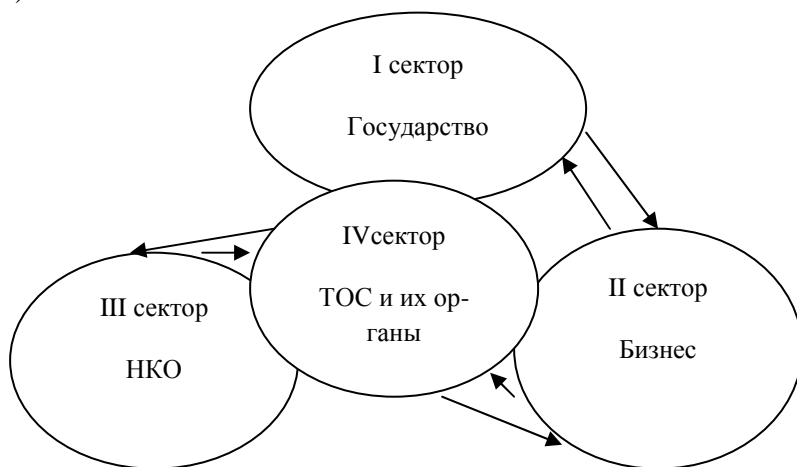


Рис. 2. Схема взаимодействия четырех секторов экономики на территории деятельности ТОС

Поэтому можно считать инновацией в области стратегического регионального (муниципального планирования) решение администрации г. Твери о привлечении в качестве инициатора разработки стратегического плана развития территории непосредственно ТОС [4].

Каждый из четырех секторов располагает своими ресурсами:

- НКО и ТОСы – это гражданские инициативы, это в основном человеческие ресурсы и через них – выход на дополнительные негосударственные источники финансирования, а также на резервы общества, неподвластные ни капиталу (интеллект), ни властям (свобода творчества и внутренняя мотивация людей).
- Коммерческие организации – это деньги и умение делать деньги.
- Госструктуры – это госбюджетные средства, управленческие и налоговые инструменты и ресурсы.

Роль ТОСов в решении вопросов стратегического планирования развития территории заключается в аккумулировании и в комплексном вовлечении вышеназванных ресурсов для развития и нормального функционирования подведомственной территории

Центральное место, которое отводится четвертому сектору, обусловлено важностью такого института, как территориальное общественное самоуправление. Ведь ТОС, являясь одной из форм участия населения в осуществлении местного самоуправления, закладывает реальные возможности формирования новых отношений между демократическим государством и гражданским обществом, которые характеризуются политической и социальной устойчивостью, направленностью на благосостояние как граждан, так и гражданского общества определенной территории, муниципального образования.

Задача содействия формированию социальной базы местного самоуправления является важнейшей в контексте стратегического планирования развития муниципальных образований. Это объясняется в первую очередь тем, что местные власти всегда заинтересованы в максимальной поддержке принимаемых решений местным населением, их исполнении, низком уровне социальной напряженности, и в партнерах, способных совместно с ними работать на решение вопросов местного значения [6].

Объединения граждан по месту жительства могут быть равноправными партнерами органов местного самоуправления в решении общих задач в силу нескольких обстоятельств.

Во-первых, на уровне ТОС появляется возможность учесть значительно больший спектр проблем жителей, нежели на уровне целого муниципального образования.

Во-вторых, на уровне ТОС создаются условия для более рационального использования материальных, финансовых, организационно-технических и других ресурсов конкретной территории.

В-третьих, как показал анализ, абсолютное большинство реально действующих органов ТОС исключительно конструктивно настроены на решение конкретных практических задач в сферах своей компетенции.

В-четвертых, они ближе других институтов, как гражданского общества, так и государства, к реальным интересам населения муниципального образования вследствие артикуляции указанных интересов в процессах непосредственного взаимодействия.

Более того, ТОС предполагает активное участие жителей в решении социальных проблем территории, без чего местное самоуправление остается простой формальностью.

Вопросы

1. Особенности бинарного и тринарного подходов к принятию решений.
2. Общие принципы эффективного управления стратегическим развитием муниципального образования.
3. Особенности социокультурного (ценностного) подхода к управлению.
4. Особенности четырех секторов экономики на территории ТОС.
5. Роль ТОС в стратегическом планировании муниципального образования.

Литература

1. *Алексеевский В. С.* Условия эффективности отношений управления // Проблемы новой политической экономии. 2004. № 3. С. 73–75.

2. *Алексеевский В. С.* Менеджмент и синергетика устойчивого развития социальных объектов. М. : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2003. 320 с.
3. *Баранцев Р.Г.* Синергетика в современном естествознании. М. : Изд-во «Либроском». 160 с.
4. *Башилов В. М.* Роль и место органов территориально-общественного самоуправления в стратегическом планировании муниципального образования. URL: www.tos-rg.tver.ru/strategicheskoe_planirovanie/
5. *Вардомский Л. Б.* Проблемы регионального развития в контексте российского федерализма. URL: <http://federalmcart.ksu.ru/conference/konfer1/vardomskii.htm>
6. *Мерсиянова И. В.* Подходы к решению проблем формирования социальной базы местного самоуправления при стратегическом планировании развития муниципальных образований/ Информационно-методические материалы к XIX Общему собранию Ассоциации сибирских и дальневосточных городов. Новосибирск : Ин-т неправительственного сектора, 2003. 32 с.
7. *Огурцов А. П.* Тектология А. А. Богданова и идеи коэволюции // Системный подход в современной науке. М. : Прогресс-Традиция, 2004. С.191–201.
8. *Сулакишин С. С.* Ценностное, мотивационное, градиентное государственное управление как российский вызов // Труды Центра проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования. Вып. 13. М. : Научный эксперт, 2009. 32 с.

ТЕМА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ТОС, ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТОС. ВЫБОРЫ ОРГАНОВ ТОС, ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ОРГАНОВ ТОС

Создание органов общественного самоуправления осуществляется инициативными группами граждан (оргкомитетами), представителями общественных объединений.

Выделяют следующие этапы формирования ТОС:

1. Появление идеи о ТОС.
2. Организация инициативной группы.
3. Проведение агитационных собраний на территории.
4. Подготовка проектов учредительных документов и учредительного собрания (схода), конференции.
5. Проведение учредительного собрания (схода), конференции по выборам органов ТОС и утверждение учредительных документов.
6. Регистрация учредительных документов.
7. Определение помещения для ТОС.
8. Распределение обязанностей между членами органа ТОС.
9. Составление плана работы органа ТОС.
10. Заключение договора с органами местного самоуправления.
11. Разработка документов регламентирующих деятельность органов ТОС.
12. Разработка плана социально-экономического развития территории.
13. Привлечение общественных организаций и населения к реализации плана социально-экономического развития территории.
14. Составление социально-экономического паспорта территории.
15. Деятельность органа ТОС по решению местных проблем.

3.1. Порядок создания ТОС

1. Создание ТОС осуществляется по решению собрания (конференции)¹ граждан, проживающих на соответствующей территории. Инициаторами создания ТОС могут быть: инициативная группа граждан в количестве не менее трех человек, либо руководитель администрации муниципального образования. Порядок создания ТОС включает:

- создание инициативной группы граждан по организации ТОС;
- согласование и установление решением Совета депутатов муниципального образования) границ ТОС по предложению населения, проживающего на данной территории;
- организация и проведение собрания (конференции) по организации ТОС;
- оформление документов, принятых собранием (конференцией) граждан по организации ТОС;
- регистрация Устава ТОС администрацией муниципального образования;
- государственная регистрация ТОС (органов ТОС) в качестве юридического лица – по решению собрания (конференции) граждан в соответствии с Уставом ТОС.

2. ТОС считается учрежденным с момента регистрации Устава ТОС администрацией муниципального образования. Регистрация уставов ТОС в администрации муниципального образования носит заявительный характер.

Процедура организации ТОС

1. Организация ТОС осуществляется с формирования инициативной группы граждан на части территории поселения, на

¹ При численности жителей, проживающих на данной территории менее 300 человек, проводится собрание граждан, при численности жителей более 300 человек – конференция граждан.

которой создается территориальное общественное самоуправление.

2. Инициативная группа граждан или руководитель администрации муниципального образования письменно обращаются в Совет депутатов муниципального образования с предложением установить границы территории создаваемого ТОС. К заявлению прилагается описание границ территории создаваемого ТОС.

3. Совет депутатов муниципального образования) в месячный срок принимает решение об установлении границ территории создаваемого ТОС в соответствии с предложением инициативной группы муниципального образования) либо в ином обоснованном и согласованном с инициаторами создания ТОС варианте, и доводит в письменном виде принятое решение до инициаторов создания ТОС.

4. После принятия Советом депутатов муниципального образования) решения об установлении границ создаваемого ТОС инициативная группа граждан (руководитель администрации) муниципального образования вправе приступить к организации проведения учредительного собрания (конференции) граждан по созданию ТОС.

5. Организацию учредительного собрания (конференции) осуществляет инициативная группа граждан постоянно или преимущественно проживающих на соответствующей территории, или администрация муниципального образования.

6. Организаторы учредительного собрания (конференции):

- разрабатывают порядок организации и проведения учредительного собрания (конференции);

- не менее чем за две недели до проведения учредительного собрания (конференции) извещают граждан о дате, месте и времени проведения учредительного собрания (конференции);

- в случае проведения учредительной конференции устанавливают нормы представительства жителей муниципального образования делегатами конференции, организуют выдвижение представителей (делегатов) на учредительную конференцию путем проведения собраний или сбора подписей жителей;

- организуют приглашение на собрание (конференцию) граждан представителей органов местного самоуправления, других заинтересованных лиц;

– разрабатывают проект повестки учредительного собрания (конференции) граждан;

– разрабатывают проект устава создаваемого ТОС, проекты других документов для принятия на собрании (конференции) граждан;

– проводят регистрацию жителей или их представителей, прибывших на собрание (конференцию), и учет мандатов (протоколов собраний жителей или подписных листов по выборам делегатов конференции);

– определяют и уполномочивают своего представителя для открытия и ведения собрания (конференции) до избрания председателя собрания (конференции).

7. Участники собрания (конференции) избирают председателя и секретаря собрания (конференции) и утверждают повестку дня.

Учредительное собрание граждан правомочно, если в нем принимает участие не менее половины участников создаваемого ТОС, достигших шестнадцатилетнего возраста. Учредительная конференция правомочна, если в ней принимает участие не менее двух третей избранных участниками делегатов, представляющих не менее половины жителей соответствующей территории, достигших шестнадцатилетнего возраста.

8. Учредительное собрание (конференция) принимает решение о создании и осуществлении на данной территории ТОС, дает наименование созданному ТОС, определяет цели деятельности и вопросы местного значения, в решении которых намерены принимать участие члены создаваемого ТОС, утверждает Устав ТОС и структуру выборных органов ТОС, избирает выборные органы (уполномоченных лиц) создаваемого ТОС.

Решения учредительного собрания (конференции) принимаются открытым голосованием простым большинством голосов.

9. Процедура проведения собрания (конференции) граждан отражается в протоколе, который ведется в свободной форме секретарем собрания (конференции), подписывается председателем и секретарем собрания.

10. Органы местного самоуправления вправе направить для участия в учредительном собрании (конференции) граждан по организации ТОС своих представителей, депутатов Совета депу-

татов муниципального образования) с правом совещательного голоса.

3.2. Выборы органов ТОС

Существует несколько вариантов выборов органов ТОС:

- на собраниях (конференциях) самоуправляющегося территориального сообщества;
- на избирательных участках прямыми выборами при тайном голосовании;
- на собраниях (конференциях) по месту жительства в определенных округах ТОС;
- путем сбора подписей в определенном округе в поддержку кандидата в члены округа.

Выборы председателя ТОС

Выборы председателя ТОС могут происходить следующими способами:

- на избирательных участках, прямыми выборами при тайном голосовании;
- на собраниях (конференциях) самоуправляющегося территориального сообщества;
- путем найма на контрактной основе;
- на заседании органа ТОС.

3.3. Права и обязанности органов ТОС

Права органов ТОС:

- свободно распространять информацию о своей деятельности;
- участвовать в заседаниях органов местного самоуправления;
- участвовать в выработке решений органов государственной власти и
- местного самоуправления;
- представлять и защищать свои права и законные интересы жителей;

- выступать с инициативами по вопросам местного значения;
- разрабатывать и представлять органам местного самоуправления планы социально-экономического развития своей территории;
- представлять органам местного самоуправления заключения по вопросам совместной компетенции.

Обязанности органов ТОС:

- соблюдать законодательство;
- обеспечивать гласность об использовании средств и имущества;
- периодически отчитываться о своей работе;
- информировать органы местного самоуправления о проводимых мероприятиях.

Вопросы

1. Рассмотреть различные варианты выборов органов ТОС и их практическую применимость в конкретных условиях.
2. Определить плюсы и минусы различных вариантов выборов председателя ТОС и их применимость в конкретных ситуациях.
3. В чем отличие прав от обязанностей?
4. Разобрать на примерах реализацию прав органов ТОС.
5. Рассмотреть конкретное содержание основных обязанностей органов ТОС и их практическую реализацию.
6. В чем заключаются отличия ТОС от НКО?

Литература

Организация территориального общественного самоуправления. Типовые муниципальные правовые акты. М., 2009. 255 с.

ТЕМА 4. НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНО- ОБЩЕСТВЕННОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ. ДОКУМЕНТАЦИОННАЯ ОСНОВА ТОС КАК ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Нормативно-правовая база функционирования ТОС

Нормативно-правовую основу функционирования территориально-общественного самоуправления составляют:

- Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ" от 06.10.2003 N 131-ФЗ;
- региональные нормативно-правовые акты, регулирующие отношения в сфере развития территориально-общественного самоуправления;
- муниципальные нормативно-правовые акты, регулирующие отношения в сфере развития территориально-общественного самоуправления (например, Устав города).

4.2. Документационная основа ТОС как организации

Документационную основу деятельности ТОС составляют следующие элементы:

1. Рекомендации по определению формы, структуры и численного состава органов ТОС.
2. Должностные инструкции работников аппарата ТОС.
3. Контракт с работниками аппарата ТОС.
4. Проект договора о сотрудничестве с организациями и предприятиями.
5. Рекомендации по выборам органов ТОС.
6. Тематический план обучения работников и актива основам ТОС.
7. Положение о территориальном референдуме и опросе общественного мнения.
8. План социально-экономического развития территории.

9. Рекомендации по составлению социально-экономического паспорта территории.

10. Положение о ревизионной комиссии ТОС.

11. Рекомендации по организации оплаты труда в ТОС.

12. Устав ТОС.

Вопросы

1. Рассмотреть содержание документов, образующих нормативно-правовую базу деятельности ТОС на территории муниципального образования

2. Рассмотреть содержание документов, регламентирующих деятельность ТОСа.

3. Сравнить приведенный перечень документов с существующим на Вашей территории.

ТЕМА 5. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТОС, СМЕТА/БЮДЖЕТ ТОС, СОБСТВЕННОСТЬ ТОС, ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТОС

Местное самоуправление (муниципальное управление) признавая ТОС своей неотъемлемой частью, берет на себя определенные обязательства по созданию необходимых экономических, финансовых и материальных условий для организации и развития системы ТОС на своей территории.

Реальность и эффективность ТОС определяется, прежде всего, материально-финансовыми ресурсами, имеющимися в его распоряжении [1].

Под экономической основой органов территориального - общественного самоуправления граждан подразумевается право органов на материальные ресурсы, достаточные для самостоятельного осуществления возложенных на них функций и полномочий.

Собственность ТОС – это коллективная неделимая собственность населения самоуправляющейся территории, используемая для реализации задач и достижения целей ТОС. Объектами собственности ТОС являются: земля, здания и сооружения, предприятия и организации, денежные средства

Собственность территории формируется из следующих источников:

- жилой и нежилой фонды;
- объекты соцкультбыта и внешнего благоустройства территории;
- имущества, приобретенного в результате хозяйственной деятельности;
- имущества, безвозмездно либо на договорных началах передаваемого органами местной власти или иными собственниками.

Источниками формирования собственности ТОС являются:

а) граждане, своим трудом и взносами создающие эту собственность;

б) органы власти и управления, передающие ТОС собственность (при этом ГК РФ запрещает передавать общественным организациям (а некоторые ТОС зарегистрированы как общественные организации) в оперативное управление или в ведение муниципальную собственность);

в) коммерческие организации, акционерные общества, кооперативы, пайщикам или акционером которых является ТОС, и создающие соответствующую собственность;

г) бесхозная собственность, передаваемая ТОС.

Хозяйственная деятельность ТОС – это деятельность, связанная с производством товаров и предоставлением услуг населению и направленная на получение дохода для решения уставных задач:

- организация торговли на территории;
- Организация досуга населения;
- Оказание необходимых услуг населению;
- Организация надомного труда инвалидов.

Закон "О местном самоуправлении в РФ" предусматривает направления экономической деятельности органов территориального общественного самоуправления. Статья 84 закона РФ "О местном самоуправлении в РФ" наделила органы общественного самоуправления правами создания в установленном порядке предприятий и организаций, удовлетворяющих потребности населения в товарах и услугах. А необходимость в таких правах очевидна. Известно, что перечень товаров и услуг может быть безграничным.

Не выставляя заранее барьеров на пути создания органами территориального самоуправления разного рода предприятий, рациональнее на этапе становления системы местного самоуправления "замкнуть" данное полномочие, прежде всего, на создание предприятий, характер которых связан с обслуживанием населения по месту жительства, а именно: эксплуатация жилых домов, др. социально значимых объектов. Приватизация жилого фонда, высокие ставки за воду, газ, тепло, электроэнергию, за услуги по поддержанию жилищных комплексов в нормальном состоянии будут совершенно очевидными стимулами для созда-

ния в первую очередь предприятий именно такого вида.

Статья 84 закона РФ "О местном самоуправлении в РФ" содержит и другие правовые возможности реализации инициативы органов территориального самоуправления в экономической деятельности. Здесь и их право:

- выступать заказчиком на выполнение работ по благоустройству территории и коммунальному обслуживанию населения, строительству и ремонту жилищного фонда, объектов социальной инфраструктуры с использованием предусмотренных на их выполнение средств местного бюджета и собственных финансовых ресурсов;
- право кооперировать на добровольной основе средства населения, предприятий, учреждений и организаций для финансирования целевых социальных программ;
- возможность участвовать собственными ресурсами в создании и деятельности финансово-кредитных учреждений на акционерной или паевой основе организовывать иную экономическую деятельность, не запрещенную законодательством, с целью удовлетворения социально-экономических потребностей населения.

Перспективным направлением деятельности органов общественного самоуправления является создание местных социально-бытовой сферы, дополняющей аналогичную государственную систему детские сады, клубы, спортивные секции, курсы по изучению иностранных языков, базары, ярмарки и т. д. Практика показывает действительность и окупаемость таких предприятий.

Порядок наделения органов ТОС финансовыми и иными ресурсами

1. Имущество, созданное за счет средств и хозяйственной инициативы ТОС или трудового участия граждан, приобретенное им или переданное ему в собственность органами местного самоуправления или другими юридическими лицами, а также финансовые средства, полученные за счет хозяйственной деятельности

ТОС, переданные органами местного самоуправления, а также поступившие в качестве добровольных взносов и пожертвований от граждан, юридических лиц, общественных объединений, являются собственностью ТОС соответствующей территории и не подлежит распределению между жителями.

В случае ликвидации ТОС имущество и финансовые ресурсы организации, оставшиеся после удовлетворения требований кредиторов, направляются в соответствии с учредительными документами на цели, в интересах которых оно было создано, и (или) на благотворительные цели.

В случае реорганизации ТОС имущество и финансовые ресурсы организации передаются в порядке правопреемства на осуществление уставных целей создания ТОС.

2. Устав ТОС может предусматривать случаи, при которых решение вопроса о создании, передаче, сдаче в аренду, продаже имущества, находящегося в собственности ТОС, осуществляется непосредственно по решению общего собрания (схода), конференции граждан.

3. Распоряжение имуществом и финансовыми средствами осуществляется органом ТОС в соответствии с Уставом на основе соответствующих смет доходов и расходов. Годовые отчеты об исполнении сметы рассматриваются и утверждаются общими собраниями (сходами), конференциями граждан.

4. Органы местного самоуправления города и его граждане не несут ответственности по имущественным и финансовым обязательствам органа ТОС.

5. При слиянии и присоединении ТОС все права и обязательства каждого из них передаются вновь образованному ТОС.

6. При разделении и выделении ТОС имущество распределяется по решению общего собрания в соответствии с действующим законодательством или в судебном порядке.

Орган территориального общественного самоуправления как представительный орган населения самостоятельно принимает свой бюджет, представляющий собой форму образования и расходования денежных средств, необходимых для полноценного функционирования органа.

Бюджет территориального общественного самоуправления формируется из следующих источников:

- бюджетные средства и субвенции (субвенции выдаются только под определенную, хорошо разработанную социальную программу);
- проценты по вкладам совета (комитета) органа общественного самоуправления и акциями, которые они, вполне возможно будет приобретать;
- доля прибыли, получаемая от собственных, дочерних предприятий, организованных самим органом в процессе своей деятельности;
- плата за использование земли, находящейся в ведении органа, а также возможно, доля жилищно-коммунального налога и других местных налогов;
- добровольные отчисления предприятий и граждан;
- плата за арендуемые имущественные объекты, являющиеся собственностью органа территориального общественного самоуправления;
- кредиты и ссуды, так как орган территориального общественного самоуправления не всегда сможет довольствоваться теми средствами, которыми располагает;
 - ✓ доходы от местных займов и других мероприятий, проводимых органом;
 - ✓ штрафы за загрязнение окружающей среды;
 - ✓ иные поступления, не противоречащие законодательству, например, выполнение муниципального заказа.

Возможные источники получения средств ТОС отражены в таблице 2.

Таблица 2

Источники получения средств ТОС [2]

п/п	Источник финансирования ТОС	Город, где этот источник активно практикуется
1.	Целевое бюджетное финансирование	Тверь, Кировская обл., Самара (на основе тендера, проводимого администрацией), Сызрань (в случае заключения договора с администрацией)
2.	Бюджет города или муниципаль-	Муром, Н. Новгород, Пермь,

	ного образования	Саратов, Таганрог, Самара
--	------------------	---------------------------

Продолжение Таблицы 2

п/п	Источник финансирования ТОС	Город, где этот источник активно практикуется
3.	Внебюджетный экологический фонд	Самара
4.	Спонсоры	Липецк, Сызрань
5.	Местные штрафы	Самара
6.	Местные налоги и сборы с рынков и объектов торговли:	
	- бронирование мест на торговой территории;	Н. Новгород
	- арендная плата за киоски;	Н. Новгород, Барнаул
	- сбор за уборку на рынке;	Н. Новгород
	- плата за землю;	Самара
7.	Сбор за право установки гаражей и временных сооружений	Барнаул
8.	Сдача в аренду своего имущества	Н. Новгород
9.	Использование своего имущества, в т. ч. платные парковки	Сызрань, Самара
10.	Собственная экономическая деятельность, в т. ч. кооперативная и организация ремонтных бригад	Практически всюду
11.	Гранты зарубежных фондов	Пермь, Сызрань, Новгород

Доходная и расходная части бюджета ТОС отражены в таблице 3.

Таблица 3

Доходная и расходная части бюджета ТОС [2]

№пп	Доходная часть бюджета	Расходная часть бюджета
1	Бюджетные ассигнования	Содержание органов ТОС
2	Налоги и сборы переданные ТОС	Капитальные вложения и ремонт
3	Собственные доходы	Социальная и материальная помощь
4	Добровольные и благотворительные взносы	Досуговые и праздничные мероприятия
5	Иные поступления (гранты, муниципальный заказ и др.)	Работа с детьми и подростками

6	-	Перечисления в бюджет
<i>Продолжение Таблицы 3</i>		
№пп	Доходная часть бюджета	Расходная часть бюджета
7	-	Благоустройство и озеленение
8	-	Общественная безопасность

Конечно, не каждый орган общественного территориального самоуправления будет иметь богатые материальные ресурсы и богатую финансовую базу, Но главы городских и районных администраций стараются своим распоряжением выделить немного финансов на первичное становление и развитие общественного самоуправления, а по мере его укрепления, передавать им какую-либо собственность от районов.

В Нижегородской области имеется следующая экономическая основа ТОС.

В Уставе Нижегородской области определено, что экономическую основу местного самоуправления составляют природные ресурсы (земли, ее недра, вода, леса, растительный и животный мир) в границах территории местного самоуправления, муниципальное имущество, имущество, находящееся в государственной собственности и переданное органам местного самоуправления, а также иная собственность, служащая удовлетворению потребностей населения.

В свою очередь, органы местного самоуправления могут передавать органам территориального общественного самоуправления (ОТОС) часть своих функций, заключать с ними договора (соглашения), если это не противоречит федеральным законам и законам области.

Устав города Н. Новгорода и Положение о территориальном общественном самоуправлении, признавая и гарантируя ТОС, определяют экономические условия ТОС. Это находит свое выражение прежде всего:

- *в признании права ТОС на собственность;*
- *праве органов ТОС самостоятельно управлять ею;*
- *праве органов ТОС самостоятельно формировать, утверждать и исполнять смету (бюджет) ТОС.*

Уставом местного самоуправления города Н. Новгорода органы ТОС признаются частью системы местного самоуправления в городе и наделяются собственной компетенцией. Соответственно органы ТОС осуществляют свою деятельность за счет собственных, заемных и бюджетных ассигнований, выделяемых администрацией города и районов, а также за счет доходов от собственной хозяйственной деятельности и добровольных взносов.

Вопросы

1. Может ли ТОС иметь свой бюджет, привести аргументы?
2. Рассмотреть постатейное содержание доходной части бюджета.
3. Рассмотреть постатейное содержание расходной части бюджета.
4. Привести обоснование содержания понятия собственности ТОС.
5. Рассмотреть конкретное содержание различных видов собственности ТОС.

Литература

1. *Логашева И. Ю.* Развитие системы ТОС в регионе / ВВАГС. Н. Новгород, 2003. 20 с.
2. Финансово-экономическое обеспечение функционирования системы ТОС на уровне муниципального образования. URL :<http://vasilievaa.narod.ru/>

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ КОНКУРСА ПРОЕКТОВ ПО ТОС. ПОДГОТОВКА ПРОЕК- ТОВ ПО ТОС ДЛЯ УЧАСТИЯ В КОНКУРСЕ

6.1. Организация и проведение конкурса проектов по ТОС

Конкурсы проводятся в целях развития в городе территориального общественного самоуправления как формы непосредственного участия населения в городском самоуправлении и поддержке окружных комитетов ТОС на основе социальной значимости их деятельности.

Основными принципами проведения конкурса являются:

- социальная значимость проекта;
- открытость информационного сообщения о конкурсе;
- равенство прав соискателей муниципального гранта;
- состязательность (конкурсная основа) предоставления гранта.

Направления конкурса:

1. Благоустройство, санитарное состояние территории.
2. Сфера культуры (проведение праздников улиц, дворов, микрорайонов).
3. Физическая культура и спорт (проведение междворовых соревнований по различным видам спорта).
4. Сфера социального обеспечения и социальной защиты населения (проведение мероприятий для ветеранов и инвалидов, акций милосердия и пр.).
5. Патриотическое воспитание и работа с молодежью.

Внедрение конкурсных механизмов порождает и новые требования к развитию профессиональных ресурсов и подходов. Требуется развитие собственного экспертного потенциала (подготовка экспертов) и внедрение новых технологий, таких как мониторинг и оценка социальных проектов и программ, поиск адекватных экспертных механизмов.

Как правило, решение, а точнее, предложения о финансировании проектов, принимается конкурсной комиссией. Это –

коллегиальный орган при администрации муниципального образования или региона, назначаемый приказом. Затем это предложение утверждается руководителем департамента, мэром города или губернатором.

Так, например, в Саратове решением городской думы определен следующий порядок формирования конкурсной комиссии:

Для проведения конкурса создается конкурсная комиссия – коллегиальный орган при администрации города Саратова, персональный состав которой утверждается мэром города.

Конкурсная комиссия формируется в составе представителей структурных подразделений, администрации города, представителей общественных и иных объединений граждан (по согласованию) – специалистов в том направлении, в котором объявлен конкурс, или имеющих опыт экспертизы проектов. Представители общественных и иных объединений граждан включаются в состав конкурсной комиссии по представлению структурных подразделений администрации города. Не могут участвовать в работе конкурсной комиссии представители общественных и иных объединений граждан, подавших заявку на получение муниципального гранта.

Основными задачами конкурсной комиссии являются:

- организация и проведение конкурса;
- создание равноценных условий для всех участников;
- организация независимой оценки проектов, представленных на конкурс;
- соблюдение принципов гласности в освещении работы комиссии.

Список членов конкурсной комиссии является открытой информацией.

Далеко не всегда представители и члены конкурсной комиссии самостоятельно принимают решение о выборе наилучших проектов. Чтобы снять возможные негативные последствия «корпоративного» подхода в оценке заявок, используется дополнительный этап в оценке проектов.

Зачастую формируется экспертный совет (ЭС), в состав ко-

того входят независимые эксперты, и ЭС делает предварительное заключение по проектам и представляет его в конкурсную комиссию. От выбора политики формирования и состава экспертного совета в значительной степени зависит и эффективность самой грантовой программы. Это могут быть профессиональные независимые эксперты в сфере социальных проектов и программ, обладающие соответствующими знаниями и оценивающие именно проектную составляющую заявки. В их числе должны быть люди, не являющиеся узкими специалистами в каком-либо одном направлении деятельности, а также лидеры некоммерческих организаций.

Специалисты являются носителями знаний о проблемах в какой-либо сфере деятельности, но часто используют именно свой собственный опыт и критерии выбора известных им организаций, а также склонны доверять «своим» организациям. Сочетание специалистов и независимых экспертов, которые с разных позиций смогут оценить заявки, позволяет добиться наиболее объективной и эффективной работы ЭС.

Список членов экспертного совета (ЭС), как правило, является закрытой информацией. По таким принципам работают, например, научные советы в Академии наук по присуждению научной степени. Собственно, закрытость списка направлена именно на то, чтобы максимально исключить лоббирование и возможное давление на мнение экспертов.

Перечень специалистов, участников конкурсных комиссий и экспертных советов, выглядит следующим образом:

Сотрудники организации, проводящей конкурс (администратор конкурса):

- специалисты (экспертные замечания);
- сотрудники администраций;
- представители бизнеса;
- лидеры некоммерческих организаций;
- руководители ГОСов.

В своих рекомендациях по проектам эксперты и(или) члены конкурсных комиссий руководствуются шкалой критериев, которая разрабатывается для каждого конкурса (Анкета экспер-

та/экспертное заключение на проект заполняется каждым участником оценки проектов). Как правило, основные критерии для оценки социально-культурных проектов в рамках конкурсов сводятся к такому перечню:

- соответствие целям и условиям конкурса;
- актуальность (востребованность) заявленной проблемы;
- обоснованность задач проекта и реалистичность предлагаемого плана действий;
- целесообразность практического применения результатов.

Особое внимание уделяется эффективности проекта, обеспечению его выполнения; нацеленность на достижение результатов для своей целевой группы и использование результатов в обществе. Реже в качестве критерия используется инновационность и оригинальность предлагаемых подходов и решений. Эффективность проекта определяется четко просчитанным и сбалансированным бюджетом, зачастую требованием к проектам является наличие собственного финансового вклада или привлеченного со стороны партнеров, как правило, такой вклад определяется в размере 25–30 процентов, иногда это половина от запрашиваемой суммы.

Трудности организации и проведения конкурсов

Для организации конкурсов требуются значительные трудозатраты. Но, как правило, ответственные за конкурс сотрудники администрации заняты выполнением своих прямых обязанностей, а конкурс является дополнительной нагрузкой.

Любая конкурсная программа состоит из определенной последовательности шагов и процедур, каждая из которых требует тщательной проработки. Участники конкурса и все сообщество с пристальным вниманием относятся как к принципам открытости и прозрачности принимаемых решений, так и соблюдению всех процедурных вопросов конкурса. Очень важны следующие моменты: своевременное информирование о начале и условиях конкурса, равный доступ к информации, консультирование и обучение написанию проектов заявителей, наличие четких и понятных критериев.

Организаторы конкурсов должны обеспечить проведение качественной экспертизы проектов, сбор и оценку результатов, оформление договоров и своевременное финансирование, подготовку итоговых аналитических материалов и справок, информирование об итогах каждого этапа. Это накладывает большую ответственность на всех сотрудников администраций, участвующих в реализации таких программ. Помочь в этой ситуации может использование специально созданных структур для проведения всего конкурсного цикла, а также привлечение независимых экспертов.

Зачастую конкурс на получение муниципального гранта рассматривается как привлечение дополнительного ресурса некоммерческого сектора в решение городских программ, приоритетных для мэрии. Когда решение о финансировании принимают только эксперты-чиновники, грантовый фонд используется на поддержку тех организаций, проекты которых могут быть включены в какую-либо городскую программу как дополнительный профессиональный и человеческий ресурс, или средства выделяются хорошо зарекомендовавшим себя в администрации и известным организациям. Фактически происходит усиление текущей деятельности мэрии.

Представители администраций зачастую не склонны поддерживать инновационные проекты, не соответствующие принятым методам решения каких-либо социальных проблем, устоявшемуся мнению об эффективных подходах. В таких случаях могут потеряться действительно интересные, эффективные подходы к решению проблем, а то и вовсе проблемы не замечаются или замалчиваются.

Иначе говоря, исходное мнение о целесообразности и актуальности решения проблем сегодняшнего дня оказывается определяющим. В таких проектах, как правило, «короткий» результат, возможности тиражирования и развития проекта отходят на задний план. Поэтому так важно включение в состав конкурсных комиссий независимых экспертов из общественного сектора.

В этих условиях остро нужна система подготовки специалистов в области экспертизы и оценки социальных проектов и программ, а также оценки влияния и изменений.

6.2. Подготовка Проектов по ТОС для участия в конкурсе

Требования к оформлению заявки на участие в конкурсе

1. Титульный лист:

- название проекта;
- наименование ТОС;
- Ф.И.О. председателя Совета ТОС, контактный телефон;
- обоснование необходимости проекта. Описание проблемы, ее актуальность;
- срок выполнения проекта (продолжительность, начало и окончание);
- полная стоимость проекта, имеющаяся сумма, запрашиваемая сумма;
- подпись (печать) председателя Совета ТОС.

2. Цель и задачи проекта:

- цель проекта формулирует позитивные изменения в решении проблемы в долгосрочной перспективе, которым будет способствовать проект;
- задачи имеют четкие количественные и качественные характеристики, достижение которых обеспечивается в рамках представленного проекта (не более 3).

3. Описание проекта: стратегия и механизмы достижения поставленных целей:

- рабочий календарный план реализации проекта. Перечень и описание мероприятий;
- кадровое обеспечение проекта (сотрудники по проекту, привлекаемые специалисты);
- механизм распространения информации о проекте и его результатах.

4. Бюджет проекта:

- подробная смета проекта. Смета включает необходимые и достаточные расходы, обусловленные содержанием проекта.

5. Дальнейшее развитие проекта:

- развитие деятельности в этом направлении после выполнения проекта;
- возможные источники дальнейшего финансирования проекта.

6. Перечень документов и сведений, представляемых в управле-

ния территориальными округами департамента по работе с населением и связям с общественностью администрации города Липецка для конкурсной комиссии.

Для органов ТОС – юридических лиц:

- заявка на участие в конкурсе;
- письмо поддержки от соответствующего управления округом (согласно месту нахождения органа ТОС).

После рассмотрения проектов по дополнительному запросу конкурсной комиссии необходимо также представить:

- справку банка о наличии рублевого счета с указанием полных реквизитов;
- справку из налоговой инспекции об отсутствии задолженностей по налоговым платежам;
- копию бухгалтерского баланса на последнюю отчетную дату с отметкой территориального органа налоговой инспекции.

Для органов ТОС, не являющихся юридическими лицами и Устав которых зарегистрирован департаментом по работе с населением и связям с общественностью администрации города Липецка:

- ксерокопия паспорта председателя Совета ТОС;
- заявка на участие в конкурсе, подписанная председателем Совета ТОС (в произвольной форме);
- письмо поддержки от соответствующего управления округом (согласно месту нахождения объекта благоустройства).

Вопросы

1. Направления проводимых конкурсов в сфере ТОС
2. Процедура проведения конкурсов.
3. Трудности организации и проведения конкурсов.
4. Содержание заявки на участие в конкурсе проектов ТОС.

Литература

1. Аврорина Л. В. Предоставление грантов некоммерческим организациям на конкурсной основе. URL : <http://cdrom01.economy.gov.ru>

ТЕМА 7. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ТОС С ОРГАНАМИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ. ФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОС

7.1. Взаимодействие ТОС с органами местного самоуправления

Направления взаимодействия:

- Правовое регулирование ТОС.
- Разработка программ развития ТОС.
- Делегирование дополнительных полномочий.
- Обеспечение экономической основы ТОС.
- Содействие сохранению и развитию местных исторических традиций
- Защита прав жителей на ТОС.

Принципы взаимодействия:

- Законность.
- Сочетание интересов территории и муниципального образования.
- Самостоятельность ТОС.
- Взаимное согласие органов ТОС и органов местного самоуправления при решении вопросов совместной компетенции.
- Обеспечение материальными и финансовыми ресурсами при осуществлении вопросов, требующих совместного решения.
- Добровольность заключения договоров и соглашений.
- Взаимная ответственность.
- Гласность.

Органы и должностные лица органов местного самоуправления содействуют становлению органов ТОС и оказывают помощь в осуществлении их деятельности.

В соответствии с Уставом муниципального образования органы местного самоуправления по взаимному соглашению с ор-

ганами ТОС устанавливают сферы совместной компетенции и могут передавать последним объекты социально-бытового назначения с правом полного распоряжения или на условиях аренды.

Орган местного самоуправления, передавший полномочия органу ТОС, осуществляет контроль исполнения в отношении переданных полномочий.

Органы местного самоуправления способствуют выполнению решений собраний (сходов), конференций, принятых в пределах их компетенции.

Представители органов ТОС вправе участвовать в заседаниях органов местного самоуправления при обсуждении вопросов, затрагивающих интересы жителей соответствующих территории.

Защита прав и законных интересов ТОС обеспечивается судом в соответствии с законодательством.

Решения ТОС, принятые им в пределах своих полномочий, подлежат рассмотрению и принятию по ним мер в установленные законодательством сроки, теми органами местного самоуправления, юридическими лицами и гражданами, кому они адресованы.

Органы ТОС в соответствии с законодательством имеет право предъявить в суд заявление (иск) о признании недействительными нормативных правовых актов органов местного самоуправления, решений (приказов) других юридических лиц, нарушающих права и законные интересы граждан, проживающих на соответствующей территории, а также полномочия ТОС.

7.2. Методы привлечения финансирования на ТОС с помощью участия в грантах

Развитие сектора некоммерческих организаций России (НКО) повлекло за собой не только его усиление как института неправительственных организаций, но и создало новые социальные технологии и инструменты. Опыт участия в различных конкурсах на финансовую поддержку, в том числе в рамках программ западных фондов, позволил НКО получить определенную поддержку, а также приобрести новый опыт и профессионализм в использовании финансовых ресурсов.

Понимание и признание эффективности такого подхода инициировало развитие в России различных конкурсных программ. Множество разнообразных социальных проблем, проблемы местных сообществ решаются с помощью этого механизма. С конца 90-х годов стал активно развиваться механизм конкурсного распределения финансовых ресурсов для некоммерческих организаций (предоставление грантов) за счет бюджетных средств.

В некоторых регионах России уже функционируют на постоянной основе конкурсы муниципальных грантов, региональные (областные и краевые), областные, окружные конкурсы; конкурсы грантов губернатора. Интерес к этой теме продиктован разносторонним накопленным опытом и выходом грантовых программ на уровень государственной социальной политики. Подтверждением тому являются грантовые конкурсы Общественной палаты и Администрации Президента РФ.

В последние годы развивается и такой ресурс для решения социальных проблем, как фонды местных сообществ (ФМС), аккумулирующие средства бизнеса и граждан из местных источников и распределяющие их на конкурсной основе.

Все это говорит о признании конкурсного принципа как наиболее эффективного способа распределения ресурсов.

Участие в разработке и распространение опыта и принципов конкурсного распределения ресурсов – это возможность более активного участия НКО и граждан в решении социальных проблем сообщества. Это также один из подходов в реализации реального социального партнерства.

При этом у каждой из сторон – для сообщества и для тех, кто реализует проект для сообщества, есть своя выгода.

Основные результаты грантовых/конкурсных программ выражены в активизации граждан и вовлечении их в решение местных социально-экономических проблем. А также – в профессионализации деятельности НКО, развитии проектной культуры, повышении уровня менеджмента, стимуляции партнерских проектов НКО с органами государственной власти различных уровней и бизнес-структурами.

По частоте проведения конкурсов лидирует годичный цикл, иногда сроки короче, но не менее трех месяцев.

Таблица 4

Преимущества использования конкурсных механизмов

Для сообщества	Для участников
<ul style="list-style-type: none"> – Новые идеи – Вовлечение новых участников в изменения – Усиление и развитие человеческого потенциала – Новые эффективные решения – Доверие и укрепление партнерства власти и сообщества. – Новые возможности развития идей благотворительности – Наиболее эффективное вложение (использование) финансовых ресурсов – Привлечение дополнительных профессиональных и интеллектуальных ресурсов в решение проблем сообщества 	<ul style="list-style-type: none"> – Освоение и развитие проектной культуры – Определение собственных (ревидия) имеющихся ресурсов – Привлечение дополнительного ресурса к проектной деятельности – Возможность выбора различных источников финансирования – Прозрачность и открытость условий участия в конкурсах – Возможность создания истории успеха – PR-организации, улучшение позиций в сообществе

Участники конкурсных программ

В большинстве положений о конкурсах оговаривается, что участниками не могут быть коммерческие, религиозные, профсоюзные и политические организации, а также физические лица. Но как показывают данные, 17 % участников рассматриваемых программ являются физическими лицами. Видимо, в этом – особенность конкурсов, финансируемых за счет бюджетных ресурсов. В эту группу попадают, как правило, гранты для особо одаренных детей и молодежи.

Формирование грантового фонда

Финансирование конкурсов и выделение средств из бюджетов определяется различными правовыми документами на уровне регионального закона, постановления главы города, постановления правительства области, решения законодательного собрания (городского Совета депутатов).

Зачастую в качестве партнеров таких конкурсов выступает и местный бизнес в качестве соинвестора. Таким образом, происходит не только увеличение распределяемых сумм, но и активное вовлечение бизнеса в решение проблем сообщества. Так, например, формируется грантовый фонд областного конкурса социальных и культурных проектов Саратовской области. Во многих Положениях о конкурсах подчеркивается необходимость или желательность софинансирования или привлечения дополнительных финансовых ресурсов бизнес структур.

Часто в Положении о конкурсах не указываются суммы общего грантового фонда, поскольку есть ссылки на то, что будут привлечены средства бизнес-структур. Также есть замечания о возможности как увеличения грантового фонда, так и сокращения заявленной максимальной величины гранта.

Что поддерживается в рамках конкурсов?

Опыт проведения конкурсов и анализ эффективности проектов и программ, получивших финансирование, позволили расширить формы, тематики и территории конкурсов. Цель российских программ – не только поиск и поддержка наиболее эффективных проектов, но, прежде всего, учет приоритетов развития территорий и местного сообщества, решение их конкретных проблем, использование и привлечение местных ресурсов и развитие филантропии.

За счет бюджетного финансирования поддерживаются следующие инициативы:

- общественно полезные и гражданские инициативы;
- развитие навыков по защите интересов;
- развитие взаимодействия с органами власти;
- молодежные инициативы;
- молодежный и детский досуг, организация летнего досуга и отдыха детей;
- решение проблем занятости молодежи;
- культура, спорт, образование, развитие одаренных личностей;
- работа со сложными детьми (безнадзорными и правонарушителями);

- реабилитация и интеграция инвалидов;
- помощь пенсионерам, ветеранам и социально незащищенным группам населения;
- развитие добровольческих инициатив;
- благоустройство территорий;
- деятельность, укрепляющая межнациональное согласие;
- развитие местного самоуправления;
- экологическое образование и охрана окружающей среды.

Если посмотреть на соотношение и приоритеты конкурсов, то основными направлениями будут следующие [1]:

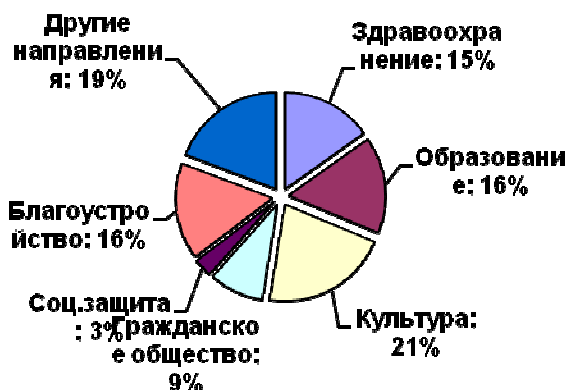


Диаграмма 1. Направления конкурсов проектов

Как следует из диаграммы, приоритетами конкурсов являются культура, образование, здравоохранение и благоустройство. Но, к примеру, нет четко выраженных направлений, поддерживающих развитие рынка социальных услуг.

7.3. Формы государственной поддержки ТОС

Принципиальнейшим условием эффективности работы инновационных моделей территориального общественного самоуправления и местного управления является организационная и финансовая поддержка гражданской активности со стороны законодательной и исполнительной власти региона. В свою очередь

эффективность такой поддержки во многом зависит от правильно подобранных и профессионально используемых технологий управленческого консультирования и сопровождения, стимулирующих инициативу и творчество.

Выделяют следующие основные формы государственной поддержки (а также поддержки на муниципальном уровне) деятельности ТОС [2]:

- органы местного самоуправления поселений и городских округов принимают соответствующие нормативные правовые акты, определяя порядок выделения необходимых средств из местного бюджета на осуществление территориального общественного самоуправления, заключают договора с ТОС на осуществление совместных действий при реализации целевых программ, осуществляют финансовые расчеты в интересах ТОС-неюридических лиц;
- органы местного самоуправления муниципальных районов осуществляют организационное и методическое сопровождение деятельности ТОС;
- областные Управления по работе с территориями и отделы по работе с муниципальными образованиями осуществляют организацию проведения областных конкурсов «Лучшее территориальное общественное самоуправление года», «Лучшая местная администрация», смотрят конкурсы за право носить почетные звания «Образцовый ТОС» и «Лидер ТОС», а также на государственном уровне обеспечивают сопровождение и содействие деятельности партнерства в целом и отдельных его участников;
- хозяйствующие субъекты, учреждения, другие некоммерческие организации принимают участие в реализации целевых программ, работе центров творческой и социально значимой активности при ТОС.

Одной из форм государственной поддержки ТОС является создание школы управления для работы с общественными кадрами территориального общественного самоуправления.

Например, в Волгоградской области создана передвижная школа управления «Лидер-инкубатор». В рамках этой школы с выездом на территории проводятся постоянно действующие курсы групповых и индивидуальных консультационных занятий с руководителями, сотрудниками и активистами местного и территориального общественного самоуправления. Курсы проводятся в интерактивной форме, в условиях непосредственного соединения теории и практики. Предметом этих занятий является искусство управления, включая тестирование по определению уровня интеллекта, личностно-деловых качеств (способностей к лидерству), социологические опросы по состоянию и развитию местного управления и социально-экономической ситуации.

Проведение курсов обеспечивается последующим консультационным сопровождением по месту деятельности лидеров управленческими технологами (управтехнологами), выполняющими функции управленческих наставников. Логотип управленческого сопровождения: «Не руководить и не подменять, а обучать, поддерживать и вдохновлять!». Работа передвижной школы управления предусматривает регулярное проведение мониторинга изменения функционального портрета лидера в форме субъективной оценки своего состояния (самочувствия), поведения и положения в обществе

Исходя из результатов мониторинга, тестирования и социологических опросов, вносятся в оперативном порядке соответствующие коррективы в содержание консультационного процесса в ходе занятий и управленческого сопровождения

Одновременно с управленческим сопровождением организуется мощное информационное обеспечение деятельности ТОС и местного управления в средствах массовой информации и обмен накопленным опытом

Вопросы

1. Рассмотреть конкретное содержание направлений взаимодействия ТОС и органов местного самоуправления.
2. Привести примеры реализации принципов взаимодействия ТОС и органов местного самоуправления.

Литература

1. Авронина Л. В. Предоставление грантов некоммерческим организациям на конкурсной основе. URL:
<http://cdrom01.economy.gov.ru>
2. ТОСы в Волгоградской области. URL:
http://toscentral.ru/experience/tos/volgogradsky_tos.php

ТЕМА 8. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ. КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ТОС

8.1. Деловые коммуникации

Коммуникации – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Виды коммуникаций. Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных коммуникаций. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений.

Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещания, переговоров, презентаций, телефонного разговора, когда наибольший объем информации передается посредством голосовой связи.

Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передает подчиненному письменные указания. Несмотря на развитость вербальных коммуникаций, их удельный вес в процессе человеческого общения, по мнению ученых, не превышает 10 %.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Язык телодвижений – главный компонент невербальных коммуникаций, оказывающих воздействие на другого человека (до 55 % всех коммуникаций). К нему относятся одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, фигура человека, поза, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими. Параметры речи – второй по значимости компонент невербальных коммуникаций, который составляет до 35 % всех коммуникаций. К параметрам речи мы относим интонацию, тембр голоса, темп речи, частоту дыхания, выбор слов, употребление жаргона, громкость голоса, произношение слов и др.

Коммуникации являются важнейшей составляющей в деятельности руководителя, поскольку коммуникации – это обмен

информацией между людьми. Без обмена информацией они не могут вместе работать, формулировать задачи и решать их.

Специфика деловой коммуникации

Специфической особенностью делового общения является его регламентированность, т. е. подчиненность установленным правилам и ограничениям.

Эти правила определяются типом делового общения, формой, степенью официальности, конкретными целями и задачами, которые стоят перед общающимися, а также национально-культурными традициями и общественными нормами поведения. Они фиксируются, оформляются в виде протокола, существуют в виде общепринятых норм социального поведения, в виде этикетных требований, ограничений временных рамок общения.

В зависимости от различных признаков деловое общение делится:

- на устное – письменное (с точки зрения формы речи);
- диалогическое – монологическое (с точки зрения однонаправленности / двунаправленности речи между говорящим и слушающим);
- межличностное – публичное (с точки зрения количества участников);
- непосредственное – опосредованное (с точки зрения отсутствия / наличия опосредующего аппарата);
- контактное – дистантное (с точки зрения положения участников коммуникации в пространстве).

Монолог в деловом общении представляет собой продолжительное высказывание одного лица. Он относительно непрерывен, последователен и логичен, обладает относительной завершенностью, сложен по структуре.

Диалог предназначен для взаимодействия между двумя или несколькими собеседниками, причем в обмене информацией речевые партнеры могут меняться ролями. Диалог спонтанен (как правило, не может быть заранее спланирован), эллиптический (фразы более свернутые, краткие, чем в монологе), экспрессивен.

Дистантное, опосредованное общение (телефонный разговор, почтовое и факсовое отправление, пейджинговая связь и т. п.) отличается от контактного, непосредственного повышенным вниманием к интонационному рисунку речи (устное общение), краткостью и регламентированностью, невозможностью использования жестикуляции и наглядных предметов в качестве носителей информации.

Деловое общение представляет собой широкий диапазон жанровых разновидностей письменного и устного общения.

Письменная деловая речь, в которой реализуются диалогические отношения, представлена всеми видами деловых писем, документами, фиксирующими социально-правовые отношения - контрактами (договорами), соглашениями и всеми типами сопутствующих документов.

Устная деловая речь, в которой реализуются диалогические отношения, представлена жанрами деловых переговоров, встреч, консультаций и т. п.

Совещания, собрания представляют собой особый тип протокольного общения, в котором по большей части представлена монологическая деловая речь, не только имеющая письменную природу, но и существующая сразу в двух формах – устной и письменной.

Реклама, светское общение. Сегодня рамки делового общения расширяются. Реклама, светское общение становятся неотъемлемой составляющей делового общения. Успех предприятия, дела сегодня во многом зависит от умения представить свои позиции в наиболее выгодном свете, заинтересовать потенциального партнера, создать благоприятное впечатление. Поэтому помимо "читаемой" монологической речи в практику делового общения все активнее входит подготовленная, но "нечитаемая" монологическая речь (презентационная речь, торжественная речь, вступительное слово на различных встречах), поздравительные письма, этикетные тосты.

Владение всеми перечисленными жанрами делового общения входит в профессиональную компетенцию современного руководителя, менеджера.

Формы и культура деловой коммуникации

Специфическими жанрами деловой коммуникации можно считать спор, дискуссию, полемику, дебаты, прения, которые зачастую являются составляющими таких форм делового общения, как совещания, собрания и конференции, а могут иметь и самостоятельное значение.

Особенности каждой формы деловой коммуникации включают следующие критерии:

- цель проведения (зачем?);
- контингент участников (кто?, с кем?, для кого?);
- регламент (как долго?);
- коммуникативные средства реализации намерений (как?);
- организация пространственной среды (где?);
- ожидаемый результат (какой?, что "на выходе"?).

Самым распространенным контактным методом является разговор. В деловом разговоре варьируются ясно осмысленные цели, интуитивные резоны и бессознательные мотивы. В отличие от беседы разговор представляет собой форму ситуационного контакта. Цель такой коммуникации – обмен информацией по конкретному вопросу. Участников, как минимум, двое, регламент зависит от степени важности предмета и от возможности участников разговора. Коммуникативные средства, как правило, типичные для любой беседы: обмен репликами, вопросами и ответами, мнениями и оценками.

Ситуационный контакт обычно включает следующие элементы:

- обращение;
- запрос (вопрос, затребование информации или описание ситуации);
- ответ (представление информации или описание ситуации);
- согласование действий (взаимодействие);
- ожидаемый результат (совместные акции, договоренности, решения).

Чтобы достичь ожидаемого результата, необходимо, чтобы все компоненты разговора были обоснованы и мотивированы, а пространственная среда организована таким образом, чтобы не было внешних помех и при необходимости была сохранена конфиденциальность.

Структура деловой беседы. Деловая беседа состоит из пяти фаз:

- начало беседы;
- передача информации;
- аргументирование;
- опровержение доводов собеседника;
- принятие решений.

Очень важной частью беседы является ее начало. Инициатору беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику, так как начало беседы – это "мост" между партнерами по деловой коммуникации. Задачи первой фазы беседы: установление контакта с собеседником; создание приятной атмосферы для беседы; привлечение внимания к предмету собеседования; пробуждение интереса к беседе; перехват инициативы (в случае необходимости).

Исследователями выделены факторы, позволяющие деловой беседе пройти успешно:

- профессиональные знания дают возможность для реализации высокой объективности, достоверности и глубины изложения информации, а также для владения ситуацией;
- ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности;
- наглядность – максимальное использование иллюстративных материалов (документов, информационных источников, таблиц, схем и пр.), общеизвестных ассоциаций и параллелей – снижает абстрактность изложения информации;
- постоянная направленность – следует постоянно держать в голове основные задачи беседы и в какой-то мере знакомить с ними собеседника;

- ритм – повышение интенсивности беседы по мере приближения ее к концу;
- повторение – повторение основных положений и мыслей помогает собеседнику воспринять информацию;
- элемент внезапности представляет собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов;
- "насыщенность" рассуждений – необходимо следить за тем, чтобы в ходе беседы чередовались "взлеты", когда от собеседника требуется максимальная концентрация, и "спады", которые используются для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у собеседника;
- юмор и ирония в определенной дозе и ситуативно уместны, они поднимают дух собеседников, их готовность к восприятию даже неприятных аспектов беседы.

Деловая беседа по телефону

Это самый быстрый деловой контакт и особое умение. Умение деловых людей вести телефонную коммуникацию влияет на их личный авторитет и на реноме фирмы, организации, которую они представляют.

Попробуем набросать план короткого телефонного разговора. Предположим, что на беседу отводится 3 минуты;

- взаимное представление – 20 ± 5 секунд;
- введение собеседника в курс дела – 40 ± 5 секунд;
- обсуждение ситуации, проблемы – 100 ± 5 секунд;
- заключительное резюме – 20 ± 5 секунд.

Навык лаконичного собеседования приобретается со временем, по мере повторения разговоров в жестком регламенте.

8.2. Коммуникационный менеджмент в системе управления ТОС

Впервые менеджмент организации как систему управления

сформулировали в виде двух согласованно действующих систем (рис.3).

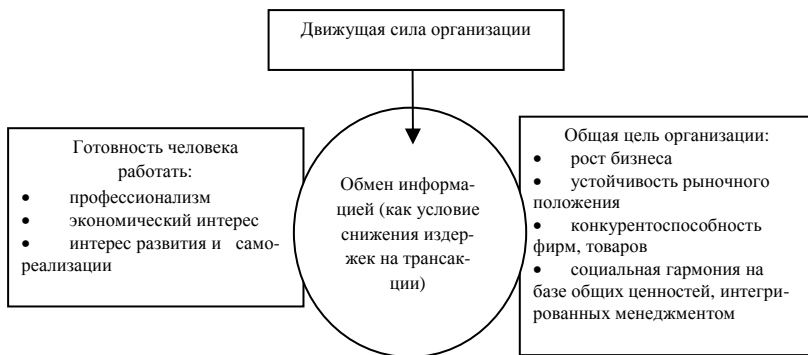


Рис.3. Место управления коммуникациями в менеджменте организации [2]

В этой структуре силы коммуникации играют роль **движущей силы** организации. Они обеспечивают налаживание связи между Миром Человека и Миром Организации. Мир Человека представлен трудовым и личностным потенциалом, а также его готовностью применить элементы этого потенциала к предстоящей работе. А мир Организации представлен различными интересами (прибыль, конкурентоспособность, сотрудничество), которые предстоит соединить в нечто целое, чтобы они смогли обеспечить ей успех, например, прибыль или экономию. Поэтому необходимо наладить связь между организацией и профессиональными группами ее персонала. При этом важна **двусторонняя взаимосвязь** в налаживаемых коммуникациях между подсистемами.

Поэтому информирование осуществляется с **целью налаживания взаимодействия** за счет использования прямой и обратной связи между людьми, работающими в подразделениях организации, и ее руководством.

Но могут ли взаимосвязи выступить движущей силой? Для упрочения этого понимания следует увидеть на рисунке, что роль коммуникационного менеджмента (КМ) проявляется в **налаживании активной взаимосвязи между структурами и работниками для фор-**

мирования достаточной информированности обо всех видах деятельности средствами коммуникационного взаимодействия, которое способно вызвать у работников положительный настрой (Рис. 4).

В каждом управленческом акте действие руководителя осуществляется, исходя из следующей элементарной схемы разрешения проблемной ситуации с помощью коммуникации [3]:

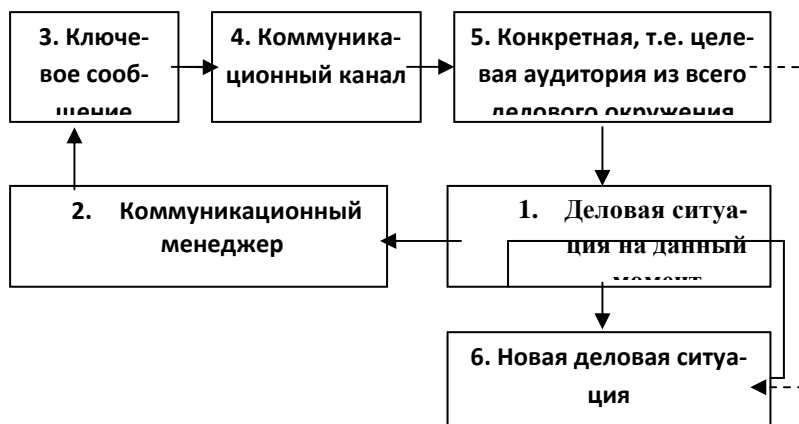


Рис.4. Принципиальная деятельность коммуникационного менеджмента: управленческая функция включается последовательно: 1–2–3–4–5, а затем: 6–2–3–4–5–7 и т. д.

Это обусловлено тем, что менеджер как субъект имеет дело со многими явлениями как объектами управления. Применительно к нашей теме, руководством ТОС организуется взаимосвязь:

- a) с населением управляемой территории;
- b) с организациями, предоставляющими услуги разного рода (обслуживание санитарно-технических, электрических, газовых сетей, лифтов, очистку мусоропроводов, уборку дворов и лестничных площадок, ремонт здания и помещений),
- c) с организациями, представляющими органы контроля (налоговая, пожарная и газовая, санитарная инспекции), органы местного самоуправления (управление городским хозяйством), надзорные органы: Роспотребнадзор, прокуратура, судебные органы.

Правлению ТОС, как представителю Субъекта-собственника, осуществляющего непосредственное самоуправление, необходимо построить указанные взаимоотношения, которые позволят реализовать интересы населения за счет получаемых средств

Два аспекта использования коммуникаций в менеджменте

При организации управленческих коммуникаций необходимо грамотно использовать двойственную природу коммуникаций [2]:

а) информационную, которая характеризует процесс движения информации от субъекта к объекту (и обратно при необходимости);

б) организационную, как взаимодействие личностей в процессе коммуникационной связи.

Поэтому коммуникация соединяет в себе ряд аспектов совместной деятельности:

- направленное движение информации;
- процесс управления объектом;
- формирование установки как ценностное отношение объекта к цели управления и управленцам.

Половина ролей, выполняемых менеджером организации по управлению ею, относятся к коммуникационно-информационным. Поэтому компетенция руководителя ТОС обязательно содержат соответствующие навыки, поскольку они определяют эффективность управления за счет искусно осуществляемой коммуникации. При управлении следует исходить из того, что **природа коммуникаций не кибернетическая (безлюдное управление через приборы, механизмы), а социокультурная, поскольку зависит от личного и профессионального качества проведения коммуникаций руководителем и исполнителем.** При этом менеджеры тщательно определяют состав, форму, качество и порядок движения информации от одного подразделения к другому.

Это объясняется, во-первых, вмешательством человеческого фактора. Так, не все люди одинаково хорошо образованны,

умеют выслушать, а затем и понять сказанное или написанное решение. Не все люди дисциплинированы настолько, чтобы выполнять решение так, как сказано или написано в решении руководителя. Во-вторых, сказывается несовершенство техники передачи сообщения, например, плохая телефонная связь. Так проявляется внешняя сторона коммуникации как информирование, поэтому **информация не тождественна коммуникации**, не заменяет ее, она – ее содержательная, фактическая или деловая часть. Тогда как коммуникация – это обращение к личности партнера или подчиненного с целью обратить внимание на содержание интересов и ценностей в тексте сообщения и принять его добровольно как руководство к действию, т. е. для исполнения в срок.

Итак, коммуникация – это более содержательное социокультурное явление, в основе которого лежат интересы и ценности, а не только информационное отношение. Важно применять в управлении такое более глубокое понимание коммуникации [1].

Следовательно, коммуникация это фактор социокультурный, порождающий взаимосвязь индивидов; это *фактор их интеграции: обмен идеями, интересами, целями, способами их достижения, чувствами и нормами поведения.*

Обмен информацией без налаживания общения невозможен, как без коммуникации невозможна никакая организация. Следовательно, коммуникация здесь выступает как условие существования организации, а также управления и самоуправления в ней.

Мы установили, что коммуникация в качестве социокультурного феномена проявляется:

- как сущность человеческих отношений: связь человека с другими людьми;
- функционирование сознания людей: ценности, установки, представления;
- осуществление деятельности: влияние, связи, интересы, мотивы, действия;
- общение в деятельности: вербальное, невербальное, тактильное.

Информация при этом выступает как следствие коммуникаций: ибо это связи, в основе которых лежат интересы, а не информация. Поэтому связи – движущая сила!

Людей соединяет коммуникация, а не информация. Но информация срабатывает тогда, когда она воспринимается согласно определенным внутренним установкам человека, т. е. с определенными интересами, когда принимается и понимается им.

Поэтому управленческий импульс как акт коммуникации между субъектом и объектом содержит практически весь комплекс социокультурных и энергоинформационных средств: вербальных (словесных, письменных), невербальных (жестов, возможно, тактильных воздействий). В зависимости от квалификации и напряженности проблемной ситуации менеджеры в разной степени наполняют управленческий импульс энергией воздействия на объект с учетом его напряженности чувств, нервной системы и сложившейся установки на восприятие информации (Рис. 5).

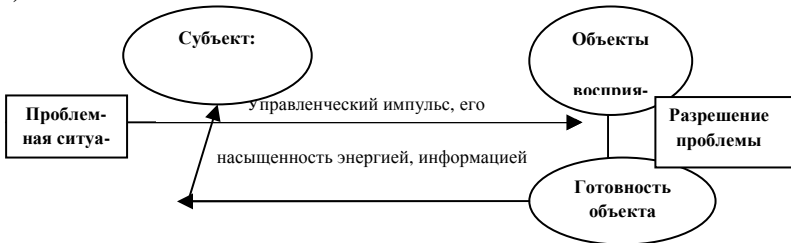


Рис. 5. Энергоинформационные взаимосвязи в управлении [1]

Для достижения своих целей дирекция ТОС организует процесс управления, который реализуется в коммуникации или информационном импульсе, направленном от Субъекта (руководство ТОС) к различным целевым аудиториям. Но в управленческом взаимодействии с этими социальными объектами приходится одновременно учитывать разный характер объектов коммуникации, состояние их эмоциональной настроенности на общение. Именно сложностью характера взаимосвязей коммуникации следует объяснять не менее сложную структуру управленческого импульса, формируемого руководителем ТОС при налажи-

вании управленческих отношений как с внутренней целевой аудиторией, так и с представителями внешней аудиторией.

Таким образом, коммуникация в управлении проявляется:

1) как движущая сила, 2) как сила, мобилизующая к действию.

8.3. Коммуникационные источники эффективного менеджмента ТОО

Источником эффективного менеджмента прежде всего выступают правильные цели и правильно выбранные средства их достижения.

В качестве ведущих *общественно значимых целей* могут быть приняты общечеловеческие ценности и ориентиры: развитие общества как условие самореализации личности; сохранение природы и здоровья людей, работников; чистые продукты, воздух, вода, комфортные условия жизни; доступные ресурсы развития: энергия, знание, выбор стратегии жизни, не ухудшающей природу и жизнь других людей.

Но каждый живет ради *личных целей*. Поэтому другая группа целей связана с реализацией прав граждан на личную ответственность, закрепленных в Конституции, но не указанных в других законодательных актах, например в Гражданском кодексе.

Другим источником эффективности менеджмента выступает умение использовать **человеческий фактор производства, умение построить управление так, чтобы трудовой и творческий потенциал персонала помогал в деятельности и развитии организации.** Нужно четко видеть каждую предстоящую акцию управления и выстраивать в ней отношения между Субъектом и Объектом управления согласно принципам доверительности и делового сотрудничества, когда нравственные и деловые установки тождественны у субъекта и объекта.

Третьим фактором эффективного управления организацией следует назвать **профессионализм руководителя ТОО, его умение построить коммуникационную сеть, как условие движения информации по нужным каналам.** Его умение создать информационный продукт. Его умение самому коммуницировать с персоналом и жителями так, чтобы не возникали искажения информации.

Он должен знать источники «шумов», т.е. любого вмешательства в процесс коммуникации, искажающего послание:

1. Не известен сторонам точный язык для кодировки – раскодировки информации. При этом руководитель использует язык технических терминов, а подчиненный их не знает.
2. Использование умышленно искаженной информации в канале лицами не заинтересованными в налаживании положительной взаимосвязи.
3. Одновременно передана другая информация от муниципального руководства.

Итак, управление коммуникацией представляет собой организационную деятельность по планированию, созданию, проведению информационных потоков по коммуникационным каналам с целью формирования у клиентов и партнеров положительных установок по отношению к ТОС (его членам, их собственности, деятельности персонала). Ведущим понятием является коммуникация – обмен социально и психологически насыщенной информацией, но это процесс, организуемый по определенной технологии (рис. 6).

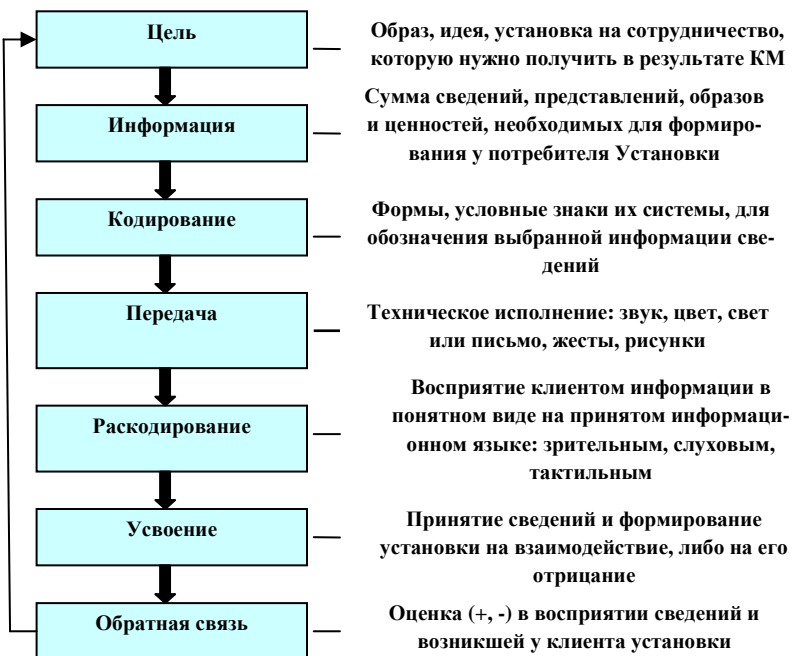


Рис. 6. Общая схема коммуникационного процесса [3]

Схема раскрывает наиболее типичную схему работы коммуникационного канала с любым техническим исполнением: радио, телефон, устное или письменное сообщение и т.п. Вы можете проверить на себе эту схему, если попытаетесь шепотом через десять человек передать непростую весточку последнему человеку в цепочке. Можете не сомневаться: ему передадут совсем не то, что говорилось первому. На качество коммуникации, следовательно, влияют все элементы коммуникационного канала и его технологии: и цель (зачем), и способы кодирования (на каком языке Вы скажете) и раскодирования (Вы сказали на английском, а получатель его не изучал).

Все эти искажения называются шумами, которые практически всегда сопровождают информацию. Наиболее сильно влияет на силу шума количество передаточных звеньев (количество людей в цепочке), следовательно, повышая надежность информирования, нужно стремиться к непосредственным контактам с теми объектами, поло-

жительную реакцию которого вы стараетесь получить за счет коммуникации. Но это не всегда возможно, поэтому Вы, зная особенности технологии коммуникации, должны обеспечить надежность всех остальных элементов канала информации.

Итак, для обеспечения эффективного управления ТОС, для организации делового поведения коммуникационными средствами необходимо:

1. Знать и уметь распознать источник проблемы для ТОС (в системе рыночных отношений – с исполнителями заказов и услуг, в системе административных отношений – с чиновниками всех ведомств, в системе внутренних отношений – с жителями владельцами и не владельцами квартир);

2. Знать Объект (целевую аудиторию) – его ценностные ориентиры, цели, ресурсы, возможности и другие факторы, влияющие на деловое поведение;

3. Уметь найти нужную и своевременную коммуникацию (построить ключевое сообщение) и надежно ее отправить через информационный канал для взаимосвязи с клиентом, партнером, средствами массовой информации;

4. Построить в организации гибкую и надежную коммуникационную сеть для взаимодействия со всеми необходимыми партнерами (СМИ, властными структурами, поставщиками услуг, общественностью) и технологически владеть коммуникационными методами управления.

8.4. Содержание коммуникационной политики ТОС

Организация взаимодействия ТОС с телевидением, радио, газетами, т. е. со СМИ и службами PR (публик рилейшинз, или связи с общественностью), общественных организаций приобретает такие известные формы, как:

Лоббизм – механизм воздействия частных и общественных организаций на принятие решений органами местной власти и местным парламентом. Жители нередко обращаются с вопросами к депутатам местных выборных органов власти в их приемные. Помните: ваши настойчивые, а еще лучше – коллективные посещения приемных ваших районных и областных депутатов, поручение им решить проблемы Вашего микрорайона порождают у

них обязанности выступить в качестве проводника (лоббиста) ваших интересов. При обнаружении принципиальных нарушений договорных отношений с поставщиками коммунальных услуг вы можете предложить им сделать депутатский запрос, который равносителен проталкиванию (лоббированию) ваших интересов в органах власти.

Спонсорство (гарант, поручительство) – выделение влиятельными собственниками, Фондами средств на исследование, проведение мероприятий, реализацию программ.

Меценатство – покровительство наук, искусства, культуры, образования со стороны богатых предпринимателей. Все помнят или читали, слышали истории про наших российских меценатов: Савву Морозова, братьев Третьяковых и других купцов, предпринимателей, которые поддерживали развитие театров, картинной галереи, строили больницы, содержали дома престарелых. В наше время некоторые меценаты помогают восстанавливать исторические памятники, церкви, содержат гимназии, детские дома, поддерживают больных. К сожалению, наш жестокий переход в иную экономическую форму значительно усложнил такие возможности для меценатства. Но это не значит, что нужно отказаться искать таких граждан у вас в доме или микрорайоне. Не забывайте о возможностях новых средств связи и коммуникации: телевидении, Интернете.

Роль коммуникационного менеджмента и PR можно обозначить следующими задачами:

- прогнозирование проблем в социально-экономической ситуации, определение их причин, факторов на них влияющих, способов выхода средствами КМ и PR;
- разработка социально-экономических программ развития территории графиков их реализации;
- использование технологий КМ работы со СМИ и PR в целях формирования общественного мнения по принятым решениям;
- подготовка предложений для местной власти по совершенствованию деятельности ТОС.

В целом коммуникационный менеджмент в ТОС предна-

значен наладить связи со всеми уровнями власти, а также с внешней средой – это может быть объединительная сила взаимодействия власти и населения.

Задачи информационного обеспечения деятельности ТОС

КМ, его внешняя ориентация: создание репутационных, имиджевых процессов для формирования положительного образа ТОС у муниципальной власти.

КМ, его внутренняя ориентация:

- выявление информационных итогов прошедших акций, собраний, совещаний для повышения качества решений, документов;
- усиление контроля исполнения за счет информационной поддержки руководителя ТОС (обеспечение обратной связи с населением микрорайона, с органами власти и т. п.);
- налаживание информационных контактов внутри ТОС.

Для обеспечения эффективного управления ТОС (с точки зрения успешного налаживания контактов) необходимо:

1. Знать и уметь распознать источник проблемы для ТОС (в системе рыночных отношений – с исполнителями заказов и услуг, в системе административных отношений – с чиновниками всех ведомств, в системе внутренних отношений – с населением микрорайона).

2. Знать Объект (целевую аудиторию) – его ценностные ориентиры, цели, ресурсы, возможности и другие факторы, влияющие на деловое поведение.

3. Уметь найти нужную и своевременную коммуникацию (построить ключевое сообщение) и надежно ее отправить через информационный канал для взаимосвязи с клиентом, партнером, средствами массовой информации;

4. Построить в организации гибкую и надежную коммуникационную сеть для взаимодействия со всеми необходимыми партнерами (СМИ, властными структурами, поставщиками

услуг, общественностью) и технологически владеть коммуникационными методами управления.

Вопросы

1. Структура деловой беседы.
2. Структура беседы по телефону.
3. Схема коммуникационного процесса.
4. Источники эффективного коммуникационного менеджмента (социокультурная концепция).
5. Барьеры, возникающие в ходе осуществления деловых коммуникаций.
6. Что несет в себе информация и к чему обращена в человеке?
7. Что несет с собой коммуникация и к чему обращена в человеке?

Литература

1. *Алексеевский В. С.* Коммуникационный менеджмент (социокультурная концепция) : учебное пособие. Калуга : КФ МГЭИ, 2007.
2. *Алексеевский В. С.* История теории менеджмента, Калуга, 2005.
3. *Крылов А. Н.* Теория и практика менеджмента коммуникации. М., 2002.

ТЕМА 9. ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА

С позиции социокультурной концепции менеджмента (СККМ) [1] устойчивое развитие организации предполагает ряд условий, важнейшим из которых является совместное развитие (коэволюция) управляющей и управляемой подсистем. Иными словами, эффективность управления определяется тем, насколько совпадают ожидания и ценности руководителя (менеджмента), с одной стороны, и сотрудников организации, с другой стороны.

Источником силы менеджмента является духовное ядро культуры менеджмента – его система ценностей, или аксиосфера, а также его прагматизм в виде социальных технологий управления и обучения, проявляющиеся в качестве реальной основы устойчивого развития организации.

Одним из факторов, определяющих успешность развития организации на рынке, является уровень доверия сотрудников к менеджменту, степень восприятия руководителя в качестве лидера, готового отстаивать не только личные интересы в конкурентной борьбе, но и интересы организации в целом. Поэтому далее будут рассмотрены основы теории лидерства, позволяющие понять сущность лидерства и его роль в управлении организацией.

9.1. Теоретические основы лидерства

Лидерство – это управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей.

Обязательное условие лидерства – обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления или народных и общественных групп и движений. Формализованная власть лидера закрепляется законом. Но во всех случаях лидер имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе или в коллективах людей, которые за ним следуют.

Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства [9, с.185].

Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Решение проблем, возникающих перед группами людей при достижении ими общей цели, решалось путем сплочения вокруг одного лидера. В предпринимательстве этот тип лидерства является основным. Это позволяет за счет концентрации власти в одних руках решать сложные задачи выживания. Однако такой способ взаимодействия в рамках организации имеет и слабые стороны:

- проведение организационных изменений зависит только от мнения всего одного человека;
- достигнув цели, лидер стремится сохранить свою власть, что не всегда соответствует интересам остальных членов организации;
- уход лидера резко снижает качество управления на неопределенное время.

В целом лидерство руководителя признается последовательными тогда, когда он уже доказал свою компетентность и ценность для отдельных сотрудников, групп и организации в целом. Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются:

- видение ситуации в целом;
- способность к коммуникациям;
- доверие сотрудников;
- гибкость при принятии решений.

Таким образом, следует сделать вывод, что лидер является доминирующим лицом любого общества, организованной группы, организации. Лидера отличают ряд качеств, характеризующих этот тип людей [5, с. 134].

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство

рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой, лидерство – это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношении типа «лидер – последователь», чем «начальник – подчиненный». Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, привлекающих внимание исследователей по сей день: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Эти концепции, в конечном счете, утонули в бесконечном множестве выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории.

Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через различные ситуационные переменные, т. е. через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационных подходов. В своих выводах эти концепции основываются на анализе лидерского характера и его взаимосвязи с имеющейся ситуацией [3, с. 48].

9.2. Стили руководства

Стиль руководства в контексте управления – это привычная мера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Стиль руководства - типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

Наиболее ранним подходом к оценке стиля управления был взгляд, основанный на оценке личных качеств. Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех них личных качеств (уровень интеллекта, знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе). Поэтому, если можно выявить у себя эти качества, то, возможно их развитие, позволяющее в будущем стать хорошим руководителем.

В дальнейшем возник другой, поведенческий подход, который создал основу для более точного определения: *стиль управления это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера, привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, нацеленная на влияние и побуждения их к достижению целей организации.* Степень, до которой руководитель делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или о выполнении задачи, отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера. Но и такой подход оказался неполным. Дальнейшие исследования показали, что в эффективности руководства значительную роль играют ситуационные факторы, которые, например, включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействие среды, имеющуюся у руководителя

информацию. На практике это означает, что руководитель-лидер должен по-разному вести в различных ситуациях.

Таким образом, представители поведенческой школы выработали подход к определению значимых факторов эффективного руководства: подход с позиции:

- личных качеств;
- особенностей поведения человека в организации;
- конкретной ситуации.

Согласно поведенческому подходу к руководству, по способу и методу отношения к подчиненным, каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. А каждый управляющий – это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стиль руководства должен быть соотнесен с какой-то позицией руководителя. По классификации Курта Левина, стиль является одномерным и может быть авторитарным, демократическим или либеральным.

Дуглас МакГрегор разработал теорию лидерства, выделив руководителей двух типов «Х», «У».

Таблица 5

Теории лидерства Дугласа МакГрегора

Теория “Х” (авторитарный стиль руководства)	Теория “У” (демократический стиль руководства)
Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.	Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.	Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
Больше всего люди хотят защищенности.	Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.	Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

В 1981 году американский профессор Уильям Оучи выдвинул теорию Z, как бы дополняя тем самым идеи Макгрегора. Оучи, изучив японский опыт управления, попытался сформулировать лучший путь управления, в том числе мотивации, любой организации. Исходным пунктом концепции Оучи является положение о том, что человек – это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех ее функционирования. Такие идеи, как долгосрочный наем кадров, групповое принятие решений, индивидуальная ответственность, всесторонняя забота о работниках, являются основой концепции Оучи.

Авторитарный стиль руководства

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют.

Лидер автократичного типа, обладая достаточной властью, навязывает свою волю исполнителям, единолично принимает и отменяет решения, не дает возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд. Все новое воспринимается таким руководителем с осторожностью, или вообще не воспринимается, в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Таким образом, вся власть сосредоточивается в руках такого руководителя, получившего название автократа [10, с. 95].

Демократичный стиль руководства

Демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным [8, с. 345].

Руководитель с либеральным стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности (табл. 6).

Таблица 6

Сравнение различных стилей руководства

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера Личное установление целей и выбор средств их достижения Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций лидером Принятие решений разделено по уровням на основе участия Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях	Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме Коммуникации строятся в основном по горизонтали
Сильные стороны	Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера
Слабые стороны	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требуется много времени на принятие решений	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера

Руководитель, использующий преимущественно демократический стиль, стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчиненных о положении дел, правильно реагировать на критику. В общении с подчиненными вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет подчиненным. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие члены коллектива. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал.

Исследованиями установлено, что автократическое руководство обеспечивало более высокую продуктивность деятельности, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократическое [2, с. 198; 4, с. 112].

Авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном объеме работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Сравнивая группы с высокой и с низкой производительностью труда в различных организациях, можно сказать, что разницу в производительности объясняет стиль лидерства. Оказалось, что стиль управления, сосредоточенный на человеке, из-за характера ситуации часто не способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя. Аналогично континууму по теориям «Х» и «У» МакГрегора руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности – сосредоточенные на работе (теория

«Х») до другой – сосредоточенные на человеке (теория «Y»). Этот континуум представлен на рис.7.



Рис. 7. Континуум «Сосредоточение на работе – сосредоточение на человеке»

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание прежде всего человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными [11, с. 55].

На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба эти качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда.

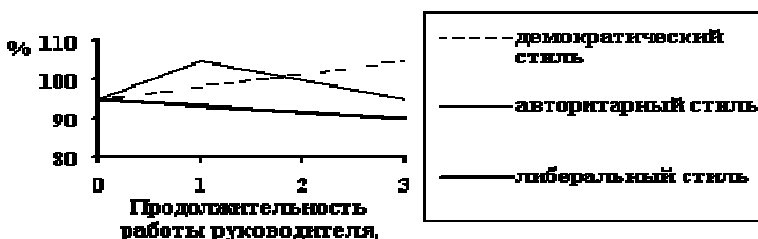


Рис. 8. Сравнение эффективности различных стилей управления

9.3. Современные модели лидерства

Концепция атрибутивного лидерства

Данная концепция объясняет причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лени, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например, резко возросший объем работы, то лидер постарается решить проблему по-другому.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

В рамках данной модели, скорее всего, происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а взаимодействие между лидером и подчиненным, т. е. подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на последующее поведение последнего.

При этом в зависимости от эффективности лидерства, спираль отношений лидер последователь может раскручиваться вверх «отношения дают большой эффект» или вниз «отношения дают меньший эффект». Последнее может в конечном счете привести к разрыву отношений между участниками: увольнению работника или уходу руководителя.

Концепция харизматического лидерства

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей «фокуса простые и драматического характера цели», упор на большие ожидания, проявление доверительности у последователей импульса к действиям.

Модели харизматического лидерства различаются количеством стадий развития самой харизмы и отношений с последователями. Считается, что вначале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться с критикой. Затем необходимо развить в себе видение идеализированных путей решения этой проблемы. В видение должно быть включено что-то новое, ранее ни кем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы.

Следующий шаг связан со способностью лидера передать значение своего видения посредством межличностной коммуникации «публикации, речь, жесты, позы и т. п.» последователям таким образом, чтобы это произвело на них сильное впечатление и стимулировало к действиям. Далее лидеру для сплочения последователей вокруг себя важно развить отношения доверия с ними, проявляя такие качества, как знание дела, умение доби-

ваться успеха, принятия на себя риска и совершение неординарных действий или поступков. На заключительном этапе лидер обязан продемонстрировать способность к реализации своего видения через делегирование полномочий последователям. Это возможно сделать, ставя последователям напряженные и значимые задачи, привлекая их к участию в управлении, ослабляя бюрократические пути, вознаграждая их за результаты соответствующим образом.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера-преобразователя или лидера-реформатора [6, с. 36].

Концепция преобразующего лидерства

Понятие преобразующего, или реформаторского лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется существенно. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставление им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор – это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для

творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы/организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение значимости рациональности в поведении. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

9.4. Ситуационные подходы к эффективному лидерству

Четыре ситуационные модели, которые могут помочь разобраться в сложностях процесса руководства:

1. Ситуационная модель руководства Фидлера.
2. Подход Митчела и Хауса «путь-цель».
3. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара.
4. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя [11, с. 46]. Этими факторами являются:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.
2. Структура задачи подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия – это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Фидлер считает, что хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом постоянным. Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, но предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечит баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, а это ведет к высокой производительности и удовлетворенности.

Подход «путь-цель» Митчела и Хауса. Модель лидерства во многом аналогичная модели Фидлера. Их подход указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее сообразный ситуации. Приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.
4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Теория жизненного цикла Херси и Бланшар. Они разработали модель, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить.

Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона. Модель концентрирует внимание на процессе принятия решений, она аналогична предыдущим моделям тем, что подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений.

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать и обосновать единую теорию. Ситуационный подход подошёл, на мой взгляд, ближе всего к решению данной проблемы. Стиль лидерства напрямую зависит от ситуации. В некоторых из них менеджер добивается эффективности, структурируя задачи, проявляя заботу и оказывая поддержку, в других руководитель допускает подчиненных к участию в решениях производственных проблем, в третьих – безболезненно меняет стиль под нажимом начальства или обстоятельств. В любом случае стиль настоящего лидера должен быть гибким орудием эффективного управления организацией.

В число наиболее важных способностей менеджера, понимаемых как сочетание знаний, поведения и опыта, входят умение реализовать, умение делегировать полномочия и ответственность, способности к организации и мотивации групповой работы, установлению приоритетов, самопознанию и самооценки, убеждению, аналитическому мышлению, распознаванию наиболее существенных факторов, системности, обработки и формированию информации, разработке программ, выявлению тенденций, распределению усилий и времени.

Вопросы

1. Сущность лидерства.
2. Авторитарный стиль управления.
3. Демократичный стиль управления.
4. Либеральный стиль управления.
5. Концепция Дугласа МакГрегора: теория «Х», теория «У». Теория «Z» У.Оучи.
6. Концепция Лайкерта.
7. Концепция атрибутивного лидерства.

8. Концепция харизматического лидерства.
9. Концепция преобразующего лидерства.
10. Ситуационная модель руководства Фидлера.
11. Подход Митчела и Хауса «путь-цель».
12. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара.
13. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Литература

1. *Алексеевский В. С.* Менеджмент и синергетика устойчивого развития социальных объектов. М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2003. 320 с.
2. *Веснин В. Р.* Менеджмент. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ТК Велби ; Проспект, 2006. 504 с.
3. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. М., Дело, 2004.
4. *Грачев М. В.* Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. М. : Дело, 2003.
5. *Егоршин А. П.* Управление персоналом / НИМБ. 2007. 1104 с.
6. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента : учебное пособие. 11-е изд. М., 2009. 336с.
7. *Ладанов И. Д.* Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М. : Перспектива, 1997. 321 с.
8. *Лобанов В.* США: Модели компетентности руководителей государственных учреждений // Проблемы теории и практики управления. 1996. № 1. С.75–77.
9. *Лэнд П.Э.* Менеджмент – искусство управлять. М. : ИНФРА-ДАНА, 2000.
10. *Френсис Д., Вудкок М.* Раскрепощенный менеджер. М., 1994.
11. *Ципкин Ю.А.* Управление персоналом. М. : Юнити, 2001. 446 с.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие к теме 2

Цель практического занятия: подготовка выступления «Роль моего ТОС в стратегии развития муниципального образования».

Достигнутый результат: осознание роли конкретного ТОСа в развитии муниципального образования.

Практическое занятие к теме 3

Цель практического занятия: отработка навыков создания ТОС.

Достигнутый результат: получение представления о практических шагах по созданию ТОС.

Практическое занятие к теме 4

Цель практического занятия: знакомство с нормативно-правовой базой, а также иными документами, регламентирующими деятельность ТОС.

Достигнутый результат: получение представления о нормативно-правовой базе, регулирующей деятельность ТОС.

Практическое занятие к теме 5

Цель практического занятия: подготовка бюджета ТОС.

Достигнутый результат: приобретение навыка подготовки бюджета ТОС.

Практическое занятие к теме 6

Цель практического занятия: подготовка проекта по ТОС для участия в конкурсе.

Достигнутый результат: приобретение навыка подготовки проектов по развитию ТОС.

Практическое занятие к теме 7

Цель практического занятия: отработка ТОСом возможных путей взаимодействия с органами местного самоуправления.

Достигнутый результат: развитие навыка совместного решения задач развития территории.

Практическое занятие к теме 8

Цель практического занятия: отработка моделей эффективной коммуникации.

Достигнутый результат: развитие у сотрудников ТОСа навыков эффективного общения в различных ситуациях.

Практическое занятие к теме 9

Цель практического занятия: формирование управленческой команды

Достигнутый результат: осознание слушателями своей роли в управленческой команде.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

*Пример оформления титульного листа к проекту
(заполняется в соответствии с данными первого раздела проек-
та)*

Конкурс проектов развития территориального обществен-
ного самоуправления

муниципальный район

Муниципальное образование «_____»
(указать соответствующее муниципальное образование)

ПРОЕКТ

(указать название проекта)

по приоритетному направлению

(указать соответствующее приоритетное направление)

Территориальное общественное управление

(указать наименование ТОС)

_____, 2012
(наименование населенного пункта)

Раздел I. Общая информация

1. Наименование и место нахождения территориального общественного самоуправления:

В пункте 1 через запятую указываются полное официальное наименование ТОС (без сокращений и аббревиатур), населенный пункт и муниципальный район.

2. Наименование проекта:

Наименование проекта должно быть кратким и лаконичным, при этом должно раскрывать основную цель проекта или основную проблему, на решение которой проект направлен.

3. Приоритетное направление, по которому заявлен проект:

Приоритетное направление выбирается из списка приоритетных направлений, утвержденных департаментом экономического развития Архангельской области.

4. Дата начала реализации проекта: «___» _____ 201_года.

5. Дата окончания реализации проекта: «___» _____ 201_ года.

Проект может быть реализован только в рамках текущего года (в котором должен состояться текущий кон-

курс). Если комплекс мероприятий, необходимый к реализации, рассчитан более чем на один год, следовательно, проект, подаваемый на конкурс, должен раскрывать текущий этап реализации проекта на текущий год.

6. Территория _____ реализации _____ проекта:

Необходимо указать названия населенных пунктов, муниципального образования. Территория реализации проекта не может выходить за территориальные рамки деятельности ТОС, определенные в уставе ТОС.

7. Общая стоимость проекта: _____ рублей.

Общая стоимость проекта включает в себя все издержки по проекту и соответствует итогу таблицы «Смета проекта» и итогу таблицы «Источники финансирования проекта» в пункте 14 «Финансирование проекта» (раздел II «Сведения о проекте»).

8. Сумма, запрашиваемая из бюджета на реализацию проекта: _____ рублей.

Предельный размер субсидии из бюджета тысяч рублей.

Раздел II. Сведения о проекте

9. Описание проблемы, на решение которой направлен проект.

В данном пункте необходимо раскрыть проблему, которую предполагается решить в рамках ТОС: предыстория проблемы, актуальность проблемы, масштабность проблемы и т.д. Следует представить подробное описание нынешнего состояния объекта, на который будет направлен проект (по возможности представить фотографии). Оптимальный объем – одна страница печатного текста.

10. Цели проекта:

- 1) «цель 1 (основная)»
- 2) «цель 2» и т. д.

Необходимо указать основную цель проекта, которая должна непосредственно соотноситься с решаемой проблемой. Кроме того, могут быть указаны дополнительные цели (при необходимости). Например, в рамках одного проекта целями могут быть: 1) сохранение традиционного ремесла, 2) воспитание приверженности молодого поколения к труду и т. д.

11. Задачи проекта:

- 1) «задача 1»
 - 2) «задача 2»
 - 3) «задача 3»
 - 4) «задача 4» и т. д.
-

Отразить список задач, которые необходимо решить для достижения поставленных целей (каждая задача должна отражать конкретную совокупность мероприятий). Например, в рамках одного проекта задачами могут быть: 1) реконструкция мастерской народных ремесел, 2) создание условий для занятий молодого поколения в реконструированной мастерской народных ремесел, 3) организация преподавания во вновь открывшейся школе народных ремесел и т.д.

12. Календарный план работ по проекту.

Таблица «Календарный план работ по проекту»

Мероприятие	Описание работ	Исполнитель	Срок выполнения
2	3	4	5

Таблица «Календарный план работ по реализации проекта» содержит информацию о видах работ, сроках их выполнения, ответственных исполнителях.

В соответствии с задачами, указанными в предыдущем пункте, необходимо:

– в графе 2 «Мероприятие» поэтапно отразить мероприятия по проекту;

– в графе 3 «Описание работ» указать характер планируемых к выполнению работ по проекту, количество требуемого материала, количество трудового времени, при необходимости раскрыть мероприятие более подробно и т.д. (например, мероприятие: реконструкция подсобного помещения; описание работ: брус – 4,5 куб. м, обрезная доска – 5 куб. м, строительные работы – 48 человек/час., аренда строительного инструмента).

– в графе 4 указываются организации, частные предприниматели (в т.ч. на договорной основе); ответственные лица; граждане, участвующие на добровольной основе (не более 10 человек, в ином случае указывается количество добровольцев) и т. д.;

– в графе 5 указываются даты начала и окончания периода выполнения работ по соответствующей позиции календарного плана работ.

13. Описание процесса реализации проекта.

Данный пункт предусматривает детальное описание процесса реализации проекта: подробное описание мероприятий, обоснование сроков проведения работ, предполагаемое сотрудничество с организациями для решения поставленных задач (в случае привлечения сторонних организаций и лиц к работе по проекту, в том числе на договорной основе, рекомендуется предварительное получение согласия об участии в реализации проекта в виде устных договоренностей или подтверждающих писем, которые могут быть приложены к проекту), иные сведения произвольного содержания. Оптимальный объем – одна страница печатного текста.

14. Финансирование проекта.

Пункт «Финансирование проекта» состоит из двух таблиц: «Смета проекта» и «Источники финансирования проекта». Первая таблица «Смета проекта» предусматривает отображение структуры расходов по видам затрат на реализацию проекта, вторая таблица «Источники финансирования проекта» предполагает отражение структуры по источникам получения средств. Итоговые суммы обеих таблиц должны быть равны.

Таблица «Смета проекта»

№	Наименование статьи расходов	Единица измерения	Количество единиц	Сумма, руб.
1	2	3	4	5
Итого:				

Таблица «Смета проекта» включает структуру расходов по видам затрат на реализацию проекта (необходимых для осуществления всех мероприятий, запланированных в календарном плане работ по проекту): оплата специализированных договорных работ (например: сварочные работы, услуги строителей и т. п.), приобретение материалов и имущества (например: горюче-смазочные материалы, краска, доска обрезная и т. п.), аренда имущества на период выполнения проекта (например, в связи с необходимостью может быть взято в аренду специализированное оборудование). В таблицу не могут быть внесены расходы по оплате управленческих услуг и неквалифицированных работ. Для каждой статьи расхода в графах 3 и 4 таблицы необходимо указать единицу измерения и требуемое количество для реализации проекта. Сумма по строке «Итого» должна быть равна общей стоимости проекта, указанной в пункте 7 раздела I «Общая информация».

Таблица «Источники финансирования проекта»

№	Источники финансирования проекта	Сумма, руб.
1.	Средства областного бюджета	не более 100 000
2.	Средства бюджета муниципального района	не более 100 000
3.	Средства бюджета поселения	по согласованию с главой поселения
4.	Собственные средства ТОС	
5.	Привлеченные (иные) средства	
	Стоимость проекта, всего:	

Таблица «Источники финансирования проекта» раскрывает структуру средств, привлеченных для финансирования расходов по проекту:

– средства областного бюджета (по данной строке отражается сумма, запрашиваемая из областного бюджета на реализацию проекта; необходимо обратить внимание, что предельный размер субсидии бюджетам муниципальных районов – предельный размер финансирования проектов ТОС из областного бюджета – на реализацию одного проекта конкурса «Сельская инициатива» устанавливается в соответствии с положением о конкурсе «Сельская инициатива»);

– средства бюджета муниципального района;

– средства бюджета поселения (указывается сумма для финансирования проекта, гарантированная администрацией муниципального образования – поселения, на территории которого планируется реализация проекта ТОС);

– собственные средства ТОС (волонтерский труд, самообложение членов ТОС);

– привлеченные средства – все иные источники финансирования проекта: средства сторонних организаций, частные пожертвования (не указанные как собственные средства ТОС), например, в виде денежных средств, материальной помощи, безвозмездного оказания услуг. В случае наличия привлеченных средств необходимо отразить источники предоставления данных средств после таблицы (указать организа-

ции, частных лиц, выделивших или намеревающихся выделить финансирование, и конкретные суммы); если привлеченные средства планируется получить в процессе реализации проекта, а не заблаговременно, рекомендуется предварительно получить согласие о помощи в реализации проекта, например, в виде подтверждающих писем, которые могут быть приложены к проекту.

Сумма по строке «Стоимость проекта, всего» должна быть равна общей стоимости проекта, указанной в пункте 7 раздела I «Общая информация».

15. Ожидаемые результаты.

В данном пункте необходимо четко сформулировать ожидаемые результаты по окончании реализации проекта: описать ожидаемые социальный и экономический эффекты на территории реализации проекта, по возможности отразить количественные показатели, характеризующие достижение поставленных целей и решение проблемы, которые заявлены в пунктах 9 и 10 раздела II проекта, использование результатов проекта после завершения финансирования

Раздел III. Информация о территориальном общественном самоуправлении и участниках проекта

16. Сведения о территориальном общественном самоуправлении:

	Наименование ТОС	
	Юридический статус	
	Дата учреждения ТОС (регистрации устава ТОС)	
	Адрес	
	Телефон, факс, электронная почта	

Данный пункт содержит информацию о ТОС в таблич-

ной форме:

– наименование ТОС (в соответствии с разделом I «Общая информация»);

– юридический статус – указать, является или не является ТОС юридическим лицом, если является – к проекту необходимо приложить копию свидетельства о государственной регистрации организации;

– дата учреждения ТОС – дата регистрации устава ТОС уполномоченным органом местного самоуправления соответствующего поселения. В соответствии со статьей 27 Федерального закона № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» ТОС считается учрежденным с момента регистрации устава ТОС уполномоченным органом местного самоуправления соответствующего поселения, а порядок регистрации устава ТОС определяется уставом муниципального образования и (или) нормативными правовыми актами представительного органа муниципального образования. К проекту необходимо приложить копию документа о регистрации устава ТОС (приказ/ распоряжение/ решение и т. п.);

– адрес – указать местонахождение ТОС (органов ТОС) в соответствии с уставом ТОС (обязательно – название муниципального образования – поселения);

– телефон, факс и электронная почта (при наличии).

17. Сведения о руководителе территориального общественного самоуправления (руководителе совета/ комитета ТОС).

1.	Фамилия, имя, отчество	
2.	Год рождения	
3.	Гражданство	
4.	Образование (год выпуска, квалификация)	
5.	Адрес	
6.	Телефон, факс, электронная почта	
7.	Иные важные моменты биографии	

В табличной форме необходимо указать следующую информацию о руководителе ТОС: фамилия, имя, отчество (полностью), год рождения, гражданство, образование (когда и какое учебное заведение закончил, указать специальность), домашний адрес, телефон, факс, электронная почта (при наличии), иные важные моменты биографии (например, общественная деятельность).

18. Сведения о привлекаемых специалистах (консультанты, эксперты, исполнители) и участниках проекта.

Указать фамилию, имя, отчество участников проекта и привлекаемых специалистов, их квалификацию, характер работы по проекту. Для ответственных лиц необходимо также указать контактные данные (адрес, телефон).

19. Сведения о ранее реализованных проектах.

Кратко описать реализованные проекты (название, цель, когда проект реализован, итоговые результаты).

Раздел IV. Иная дополнительная информация о территориальном общественном самоуправлении

Раздел может быть заполнен произвольно по усмотрению составителей проекта – участников ТОС. К проекту желательно приложить фотографии, чертежи, эскизы, позволяющие судить о необходимости проекта, масштабах, способах выполнения проекта.

Утвержден решением собрания (конференции)¹
Граждан ТОС
_____ (наименование)
от _____ 201_ г.
№ _____

**Типовой устав
территориального общественного самоуправления**

(наименование)

I. Общие положения

Статья 1. Территориальное общественное самоуправление

1. Территориальное общественное самоуправление (далее – ТОС) – самоорганизация граждан по месту их жительства на части территории поселения для самостоятельного и под свою ответственность осуществления собственных инициатив по вопросам местного значения.

2. ТОС осуществляется непосредственно населением путем проведения собраний (конференций) граждан, а также через выборный орган управления ТОС.

Статья 2. Правовая основа и основные принципы осуществления ТОС

1. Правовую основу осуществления ТОС в муниципальном образовании составляют Конституция Российской Федерации; Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»; Федеральный закон «О некоммерческих организациях»; устав муниципального образования _____ (наименование муниципального об-

¹ Здесь и далее в тексте устава необходимо конкретно указать, в какой форме (собрания или конференции) осуществляется ТОС. Собрание проводится при численности граждан, проживающих на территории ТОС, менее 300 человек, конференция – более 300, в порядке, предусмотренном Положением о собрании (конференции) граждан в муниципальном образовании.

разования), Положение о порядке организации и осуществления территориального общественного самоуправления, Положение о порядке регистрации устава территориального общественного самоуправления, настоящий Устав.

2. Основными принципами осуществления ТОС являются законность, гласность, выборность органа управления ТОС и его подотчетность населению, проживающему на соответствующей территории, взаимодействие с органами местного самоуправления _____ (наименование муниципального образования).

Статья 3. Наименование и место нахождения ТОС

1. Полное наименование: территориальное общественное самоуправление _____ (наименование).

2. Сокращенное наименование: ТОС _____ (наименование).

3. Место нахождения: _____ (наименование муниципального образования).

Статья 4. Правовое положение ТОС

1. Вариант 1.

ТОС _____ (наименование) не является юридическим лицом.

Вариант 2.

ТОС _____ (наименование) является юридическим лицом и подлежит государственной регистрации в организационно-правовой форме некоммерческой организации в порядке, установленном законодательством.²

2. ТОС _____ (наименование) имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

²Рекомендуемая организационно-правовая форма – общественное объединение – орган общественной самодеятельности.

3. ТОС _____ (наименование) вправе в установленном порядке открывать счета в банках на территории Российской Федерации и за ее пределами.

4. ТОС _____ (наименование) имеет печать с ее полным наименованием на русском языке; вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, а также зарегистрированную в установленном порядке эмблему.

5. Положения пунктов 2, 3, 4 распространяются на случаи, если ТОС является юридическим лицом.

Статья 5. Территория ТОС

1. Территориальное общественное самоуправление осуществляется в пределах следующей территории проживания граждан: _____¹.

2. Границы территории, на которой осуществляется ТОС, установлены решением Совета депутатов муниципального образования № ____ от _____ г.

II. Участники ТОС

Статья 6. Право граждан на осуществление ТОС

1. В осуществлении ТОС вправе принимать участие граждане Российской Федерации, проживающие на территории ТОС _____ (наименование), достигшие шестнадцатилетнего возраста.

Граждане Российской Федерации, достигшие шестнадцатилетнего возраста, не проживающие на территории ТОС _____ (наименование), но имеющие на указанной территории недвижимое имущество, принадлежащее им на праве собственности, также могут участвовать в работе собраний (конференций) граждан с правом совещательного голоса.

Иностранцы граждане, достигшие шестнадцатилетнего возраста и проживающие на указанной территории, вправе при-

¹Необходимо указать одну из следующих территорий: подъезд многоквартирного жилого дома, многоквартирный жилой дом, группа жилых домов, жилой микрорайон, сельский населенный пункт, не являющийся поселением, иная территория проживания граждан.

нимать участие в осуществлении ТОС в соответствии с международными договорами Российской Федерации.

2. Лица, указанные в пункте 1 настоящей статьи (далее – граждане), вправе инициировать создание ТОС на соответствующей территории, принимать участие в собраниях (конференциях) граждан, избирать и быть избранными в Совет ТОС.

III. Цели создания и полномочия ТОС

Статья 7. Цели создания и полномочия ТОС

1. Основной целью ТОС является самостоятельное осуществление гражданами собственных инициатив по решению вопросов местного значения.

2. В целях самостоятельного осуществления гражданами собственных инициатив по решению вопросов местного значения ТОС обладает следующими полномочиями:

1) защита прав и законных интересов жителей;

2) содействие в проведении акций милосердия и благотворительности органами местного самоуправления муниципального образования, благотворительными фондами, гражданами и их объединениями, участие в распределении гуманитарной и иной помощи;

3) в установленном законом порядке оказание содействия правоохранительным органам в поддержании общественного порядка на территории ТОС;

4) работа с детьми и подростками, в том числе:

– содействие в организации отдыха детей в каникулярное время;

– содействие в организации детских клубов на территории ТОС;

5) внесение предложений в органы местного самоуправления муниципального образования по вопросам, затрагивающим интересы граждан, по использованию земельных участков на территории ТОС под детские и оздоровительные площадки, скверы, площадки для выгула собак, а также для других общественно-полезных целей;

6) общественный контроль за санитарно-эпидемиологической обстановкой и пожарной безопасностью;

7) участие в общественных мероприятиях по благоустройству территории;

8) информирование населения о решениях органов местного самоуправления муниципального образования, принятых по предложению или при участии ТОС;

9) содействие работе народных дружин, санитарных дружин, товарищеских судов;

10) создание объектов коммунально-бытового назначения на территории ТОС в соответствии с действующим законодательством за счет собственных средств, добровольных взносов, пожертвований населения, иных юридических и физических лиц;

11) осуществление функций заказчика по строительным и ремонтным работам, производимым за счет собственных средств на объектах ТОС;

12) определение в соответствии с уставом ТОС штата и порядка оплаты труда работников органов ТОС;

13) осуществление иных полномочий, не противоречащих действующему законодательству и служащих достижению уставных целей.

IV. Органы ТОС

Статья 8. Собрание (конференция) граждан

1. Высшим органом управления ТОС является собрание (конференция) граждан.

2. Собрание (конференция) граждан может созываться органами местного самоуправления муниципального образования, Советом ТОС или инициативными группами граждан по мере необходимости, но не реже одного раза в год.

В случае созыва собрания (конференции) инициативной группой граждан численность такой группы не может быть менее 10 % от числа жителей территории ТОС. Собрание (конференция) граждан, созданное инициативной группой, проводится не позднее 30 дней со дня письменного обращения инициативной группы в Совет ТОС.

3. Собрание граждан правомочно, если в нем принимают участие не менее половины граждан, проживающих на территории ТОС¹.

Администрация муниципального образования и граждане, проживающие на территории ТОС, уведомляются о проведении собрания (конференции) граждан не позднее, чем за 10 дней до дня проведения собрания (конференции).

4. К исключительным полномочиям собрания (конференции) граждан относятся:

- внесение изменений в структуру органов ТОС;
- принятие новой редакции настоящего устава, внесение в него изменений;
- избрание органов ТОС (Совета ТОС, иных органов);
- определение основных направлений деятельности ТОС;
- утверждение сметы доходов и расходов ТОС и отчета о ее исполнении;
- рассмотрение и утверждение отчетов о деятельности органов ТОС (Совета ТОС, иных органов), отзыв членов органов ТОС (Совета ТОС, иных органов).

5. К компетенции собрания (конференции) граждан также относится:

- принятие решения о прекращении ТОС;
- внесение проектов муниципальных правовых актов в органы местного самоуправления муниципального образования;
- принятие решения о вступлении ТОС в ассоциации (союзы) общественного самоуправления;
- решение иных вопросов, не противоречащих действующему законодательству.

6. Решения собрания (конференции) принимаются большинством голосов присутствующих граждан, оформляются про-

¹ В случае если высшим органом управления является конференция граждан, в уставе ТОС указывается: «Конференция граждан правомочна, если в ней принимает участие не менее 2/3 избранных на собраниях граждан делегатов, представляющих не менее половины жителей соответствующей территории, достигших шестнадцатилетнего возраста».

токолом и в течение 10 дней доводятся до сведения органов местного самоуправления муниципального образования.

7. Решения собраний (конференций) граждан, принимаемые в пределах действующего законодательства и своих полномочий, для органов власти и граждан, проживающих на территории ТОС, носят рекомендательный характер.

Решения собраний (конференций) граждан для органа ТОС (Совета ТОС, иных органов) носят обязательный характер.

Решения, принимаемые на собраниях (конференциях) граждан, затрагивающие имущественные и иные права граждан, объединений собственников жилья и других организаций, носят рекомендательный характер.

Статья 9. Совет ТОС

1. В целях организации и непосредственной реализации функций по осуществлению ТОС собрание (конференция) граждан избирает орган ТОС (Совет ТОС, иные органы), обладающий исполнительно-распорядительными полномочиями по реализации собственных инициатив граждан в решении вопросов местного значения.

2. Совет ТОС подконтролен и подотчетен собранию (конференции) граждан.

3. Совет ТОС отчитывается о своей деятельности не реже одного раза в год на собрании (конференции) граждан.

4. Совет ТОС состоит из ____ человек, избираемых на собрании (конференции) граждан открытым голосованием сроком на ____ года.

5. Членом Совета ТОС может быть избран гражданин, достигший шестнадцатилетнего возраста, проживающий на территории ТОС и выдвинувший свою кандидатуру в Совет ТОС.

6. Члены Совета ТОС могут принимать участие в деятельности органов местного самоуправления муниципального образования по вопросам, затрагивающим интересы жителей соответствующей территории, с правом совещательного голоса.

7. Полномочия члена Совета ТОС прекращаются досрочно в случае:

- 1) смерти;
- 2) отставки по собственному желанию;

- 3) признания судом недееспособным или ограниченно дееспособным;
- 4) признания судом безвестно отсутствующим или объявления умершим;
- 5) вступления в отношении его в законную силу обвинительного приговора суда;
- 6) выезда за пределы территории ТОС на постоянное место жительства;
- 7) отзыва собранием (конференцией) граждан;
- 8) досрочного прекращения полномочий Совета ТОС;
- 9) призыва на военную службу или направления на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу;
- 10) в иных случаях, установленных законодательством.

8. Заседания Совета ТОС проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц в соответствии с утвержденным планом работы Совета ТОС.

Созыв внеочередного заседания Совета ТОС осуществляет его председатель.

Повестка дня заседания утверждается председателем Совета ТОС.

Заседания Совета ТОС ведет председатель Совета ТОС или по его поручению – один из заместителей председателя Совета ТОС.

Заседание Совета ТОС считается правомочным, если на нем присутствует не менее половины его членов.

9. Совет ТОС:

- представляет интересы населения, проживающего на соответствующей территории;
- обеспечивает исполнение решений, принятых на собраниях (конференциях) граждан;
- осуществляет хозяйственную деятельность по содержанию жилищного фонда, благоустройству территории, иную хозяйственную деятельность, направленную на удовлетворение социально-бытовых потребностей граждан, проживающих на территории ТОС;
- вносит в органы местного самоуправления муниципального образования проекты муниципальных правовых актов;

– осуществляет взаимодействие с органами местного самоуправления муниципального образования на основе заключаемых между ними договоров и соглашений.

– осуществляет иные функции, предусмотренные законодательством, уставом муниципального образования.

10. Полномочия Совета ТОС прекращаются досрочно:

– в случае принятия собранием (конференцией) граждан решения о роспуске Совета ТОС;

– в случае принятия Советом ТОС решения о самороспуске. При этом решение о самороспуске принимается не менее чем 2/3 голосов от установленного числа членов Совета ТОС;

– в случае вступления в силу решения суда о неправомерности данного состава Совета ТОС.

В случае досрочного прекращения полномочий Совета ТОС созывается собрание (конференция) граждан, на котором избирается новый состав Совета ТОС.

11. Совет ТОС может быть распущен, а члены Совета ТОС могут быть отозваны собранием (конференцией) в случае, если такое решение принято большинством в 2/3 голосов от числа присутствующих граждан.

12. Решения Совета ТОС принимаются большинством голосов от общего числа присутствующих на заседании его членов путем открытого голосования.

При равенстве голосов решающее значение имеет голос председателя Совета ТОС.

13. Решения Совета ТОС, принимаемые в пределах действующего законодательства и своих полномочий, для органов власти и граждан, проживающих на территории ТОС, носят рекомендательный характер.

Статья 10. Председатель Совета ТОС

1. Совет ТОС возглавляет председатель, избираемый Советом ТОС из своего состава.

2. Председатель Совета ТОС:

– представляет ТОС в суде, в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, предприятиями, учреждениями, организациями независимо от их форм собственности, а также в отношениях с гражданами;

- председательствует на заседаниях Совета ТОС с правом решающего голоса;
 - организует деятельность Совета ТОС;
 - организует подготовку и проведение собраний (конференций) граждан, осуществляет контроль за реализацией принятых на них решений;
 - ведет заседания Совета ТОС;
 - информирует администрацию муниципального образования о деятельности ТОС;
 - обеспечивает контроль за соблюдением правил противопожарной и экологической безопасности на территории ТОС;
 - информирует органы санитарного, эпидемиологического и экологического контроля о выявленных нарушениях на территории ТОС;
 - подписывает решения, протоколы заседаний и другие документы Совета ТОС;
 - решает иные вопросы, отнесенные к его компетенции собранием (конференцией) граждан, органами местного самоуправления муниципального образования.
3. Полномочия председателя Совета ТОС прекращаются досрочно в случаях, предусмотренных пунктом 7 статьи 9 настоящего устава.

Статья 11. Контрольно-ревизионный орган ТОС

1. Контрольно-ревизионная комиссия (ревизор) ТОС создается для содействия и контроля финансово-хозяйственной деятельности ТОС. Комиссия подотчетна только собранию (конференции) участников ТОС.

2. Комиссия осуществляет проверку финансово-хозяйственной деятельности исполнительного органа ТОС (уполномоченных ТОС) по итогам работы за год (в обязательном порядке), а также в любое время по поручению собрания (конференции) участников ТОС либо по собственной инициативе.

3. Для проверки финансово-хозяйственной деятельности исполнительного органа ТОС комиссией могут привлекаться сторонние эксперты и аудиторские организации.

4. Деятельность комиссии, ее права и обязанности регламентируются Уставом ТОС.

5. Члены комиссии не могут являться членами исполнительного иного выборного органа ТОС, уполномоченными ТОС.

6. Ревизия финансово-хозяйственной деятельности ТОС проводится не реже одного раза в год, результаты проверок и отчетов комиссии доводятся до членов ТОС и утверждаются на общем собрании (конференции) участников ТОС.

V. Экономическая основа ТОС³

Статья 12. Собственность и финансовые ресурсы ТОС

1. В собственности ТОС _____ (наименование) могут находиться здания, сооружения, жилищный фонд, оборудование, инвентарь, денежные средства в рублях и иностранной валюте, ценные бумаги и иное имущество, включая детские дворовые, спортивные площадки, жилые, нежилые и отдельные вновь созданные производственные помещения, транспорт, оборудование, инвентарь, другое имущество культурно-просветительного и оздоровительного назначения, в том числе переданное органами местного самоуправления в обеспечения деятельности ТОС.

ТОС _____ (наименование) может иметь в собственности или в бессрочном пользовании земельные участки.

2. Источниками формирования имущества ТОС в денежной и иных формах являются:

– добровольные имущественные взносы и пожертвования;

– доходы, получаемые от собственности;

– другие, не запрещенные или не ограниченные законом поступления.

3. Порядок организации и осуществления территориального общественного самоуправления, условия и порядок выделения необходимых средств из местного бюджета определяются уставом муниципального образования и (или) нормативными право-

³ Здесь и далее по тексту статей главы распространяются на ТОС, зарегистрированное в соответствии с Уставом ТОС в качестве юридического лица.

выми актами представительного органа муниципального образования.

4. Полученная ТОС прибыль не подлежит распределению между гражданами, участниками ТОС.

5. ТОС _____ (наименование) отвечает по своим обязательствам тем своим имуществом, на которое по законодательству Российской Федерации может быть обращено взыскание.

6. Порядок отчуждения, передачи права собственности, объем и условия осуществления правомочий собственника устанавливаются законодательством.

VI. Прекращение деятельности ТОС

Статья 13. Прекращение деятельности ТОС

1. Решение о прекращении деятельности ТОС принимается на собрании (конференции) ТОС.

2. Соответствующее решение в трехдневный срок с момента его принятия направляется наряду с документами, предусмотренными _____ (правовой акт муниципального образования) в _____ (уполномоченный орган местного самоуправления муниципального образования).

3. Деятельность ТОС считается прекращенной с момента внесения соответствующей записи в реестр ТОС (и Единый государственный реестр юридических лиц, в случае если ТОС являлось юридическим лицом).

В.С. Алексеевский, С.М.Сафаров

Учебное пособие

**ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ ОБЩЕСТВЕННОЕ
САМОУПРАВЛЕНИЕ**

Подписано в печать 27.12.2012 Формат бумаги 60x841/16
Печ.л.2,00 Усл.печ.л. 1,86 Тираж 500экз. Заказ № ____

Отпечатано в
Издательское товарищество «Роща Академии»
153000, г. Иваново, пр-т Ленина, 17 а/я 11.

ISBN 978-5-9904297-1-0



Перечень курсов учебного центра при ИРОООО - Общество «Знание» России

1. Курс «Председатель ТОС»

Целевая аудитория: председатель и актив ТОС

Продолжительность курса: 7 дней (занятия проходят в рабочие дни по 4 академических часа в день, в вечернее время)

Содержание курса:

- Особенности управленческой деятельности применительно к ТОС – 4дня;
- Правовые аспекты деятельности ТОС – 1 день;
- Практические аспекты деятельности ТОС-1 день;
- Зачет-1день

2. Курс «Председатель ТСЖ»

Целевая аудитория: председатель и актив ТСЖ

Продолжительность курса: 8 дней (занятия проходят в рабочие дни по 4 академических часа в день, в вечернее время)

Содержание курса:

- Особенности управленческой деятельности применительно к многоквартирному дому – 2 дня;
- Правовые аспекты деятельности ТСЖ – 2 дня;
- Практические аспекты деятельности ТСЖ-3 дня;
- Зачет-1день

Наш адрес:

153002, Россия, Иваново, ул.Жиделева, д.21, офис 304

Ивановская региональная организация Общероссийской общественной организации – Общество «Знание» России

Тел./факс (4932)32-84-81, 34-51-03, 32-61-08

e-mail: info@ivznanie.ru