



А. Зубков

**ТОС: кратко о важном,
или трое в лодке, готовые плыть**

А. Зубков

ТОС: кратко о важном, или трое в лодке, готовые плыть

Воронеж
2018

УДК 352.075
ББК 67.400.7
З 91

Зубков А. ТОС: коротко о важном, или трое в лодке, готовые плыть / А. Зубков, М. Кутузов, Р. Савенков, Д. Чуйкова. — Воронеж, 2018. — 112 с.

Современная система государственного и муниципального управления претерпевает большие изменения как в самой структуре, так и в технологиях коммуникации между субъектами. Сегодня все больше субъектов имеют возможность участвовать в процессе осуществления местного самоуправления и важным фактором является желание самих жителей участвовать в управлении и благоустройстве своей территории.

Книга предназначена как для активистов, только решивших создать свой ТОС, так и для более опытных руководителей ТОС и представителей органов местного самоуправления.

ISBN 978-5-4420-07-03-9

При реализации проекта используются средства гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

Уважаемые коллеги!

Эта книга написана для людей, которые уже делают или только собираются приступить к благоустройству своей территории, улучшению своей жизни и развитию своего местного сообщества.

Мы постарались в этой книге ответить на часто задаваемые вопросы, рассказать о нашем опыте и самой модели поддержки ТОС в Воронежской области и на простых примерах показать перспективы и возможности, раскрывающиеся перед деятельными гражданами, которых не пугают возможные сложности.

Эта книга не рассчитана на разовое прочтение или простое пролистывание страниц с «картинками». Здесь вы можете быстро найти ответы на вопросы: почему это важно, что уже сделано в Воронежской области, как создать, организовать деятельность и обеспечить развитие своего ТОСа и территории. При желании вы освоите минимальный набор управленческих компетенций, которые помогут вам выйти на новый уровень в своей профессиональной и общественной деятельности.

Эта книга для вас, готовых объединяться и желающих сделать свою жизнь и жизнь своих близких лучше!

Давайте сделаем это вместе!

Председатель комитета
Воронежской областной Думы
по местному самоуправлению,
связям с общественностью и СМК



А. Зубков

Почему это важно

Сегодня на разных уровнях власти очень много внимания уделяется развитию гражданского общества, поддерживаются проекты некоммерческих организаций, местных сообществ и органов ТОС. Обязательным условием различных проектов является непосредственное вовлечение граждан в процессы обсуждения и принятия решений по вопросам благоустройства территорий и личного трудового или финансового участия жителей в реализации этих проектов.

Требование Президента РФ В.В. Путина как можно активнее привлекать к управлению развитием местное население является на ближайшее время определяющим трендом государственной политики, однако привлекать людей просто для «общественных слушаний» или «голосования сердцем» уже бессмысленно. Эффективная деятельность территориального общественного самоуправления является важным фактором устойчивой деятельности органов местного самоуправления и всей страны в целом.

29 января 2016 года в Малом зале Государственной Думы Федерального собрания Российской Федерации Общероссийский Конгресс муниципальных образований совместно с Всероссийским Советом местного самоуправления провели учредительную конференцию Общенациональной ассоциации территориального общественного самоуправления.

7 сентября 2017 года В.В. Путиным после заседания Совета по местному самоуправлению при Президенте РФ, в рамках которого обсуждались ход реализации федерального проекта по формированию комфортной городской среды и вопросы участия населения в осуществлении местного самоуправления, были утверждены поручения Президента РФ № 1773 по развитию ТОС на территории Российской Федерации.

29 сентября 2018 года Д.А. Медведев утверждает основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года, в которых говорится следующее: «В целях обеспечения принятия взвешенных и социально ответственных решений по вопросам социально-экономического развития, в первую очередь на региональном и местном уровнях, повышения эффективности их реализации будет обеспечено:

- расширение участия граждан в выработке предложений, обсуждении и принятии управленческих решений;
- развитие механизмов территориального общественного самоуправления;
- внедрение механизмов инициативного бюджетирования;
- расширение практики общественного контроля, в том числе в учреждениях интернатного типа».



«Я не раз говорил, что игнорировать идеи и предложения граждан, заниматься «бюрократическим футболом» категорически неправильно. Нравящееся, деятельное отношение людей к проблемам — это огромная ценность и очень хороший резерв, качество нашей работы. Необходимо всемерно поддерживать таких граждан... Благодаря участию граждан и работе с гражданами можно эффективно решать конкретные проблемы городов и посёлков, населённых пунктов».

Президент России В.В. Путин



«Территориальное общественное самоуправление — это как раз тот механизм, с помощью которого жители могут полноценно участвовать в решении вопросов, которые напрямую затрагивают их повседневную жизнь».

Секретарь Генерального совета ВПП
«Единой России», заместитель председателя
Совета Федерации ФС РФ
А.А. Турчак



«ТОСы — не просто политическая или модная тема. Местное самоуправление в стране не состоялось, надо это признать, люди так и не поняли, что есть распределение по уровням власти, разные полномочия и задачи. И как раз ТОСы обеспечивают достройку фундамента, необходимого для того, чтобы люди из подданных превращались в граждан, брали в свои руки решение некоторых вопросов, отвечали за свою жизнь».

Заместитель председателя
Правительства РФ
А.В. Гордеев



«Одной из ключевых, стратегических задач Правительства Воронежской области является вовлечение граждан в решение социально значимых вопросов. Наиболее действенный механизм такого процесса – государственная поддержка инициатив территориального общественного самоуправления.

Эффективность совместного подхода к созданию комфортной среды для жизни доказана практикой. С 2015 года, когда программа господдержки начала работать, реализовано свыше 1330 проектов, которые действительно нужны и важны для жителей региона.

Радуется, что с каждым годом людей, участвующих в обустройстве своих сел, деревень и городов, становится все больше. Это имеет не только ощутимую практическую ценность, но и свидетельствует о повышении в нашем обществе гражданского самосознания.

Спасибо всем, кто принимал участие в реализации проектов ТОС! Вместе мы делаем нашу область красивее и уютнее».

Губернатор Воронежской области А.В. Гусев



«С помощью системы ТОС государство помогает гражданам понять: многое на их малой родине зависит не только от начальников в кабинетах, но и от них самих. Благодаря ТОСам жители Воронежской области видят, что их инициативы, в реализации которых власть служит лишь помощником, гораздо эффективнее, чем просто ожидание от государства каких-то благ. При этом многие проекты, предлагаемые ТОСами, направлены не только на благоустройство отдельных мест, но и на перспективное развитие территорий».

Председатель Воронежской областной Думы
В.И. Нетёсов

Часть I

Опыт Воронежской области в развитии территориального общественного самоуправления

Территориальное общественное самоуправление начало развиваться на территории Воронежской области с 1992 года. Первое ТОС «Березовая роща» было создано в городе Воронеже в одноименном микрорайоне, где местные жители под руководством председателя ТОС Бориса Филипповича Фурмана по договору с администрацией Центрального района взяли на себя ответственность за чистоту, состояние мест общего пользования. Была организована работа нанятых дворников, специалистов сферы благоустройства, и закуплен необходимый инвентарь.

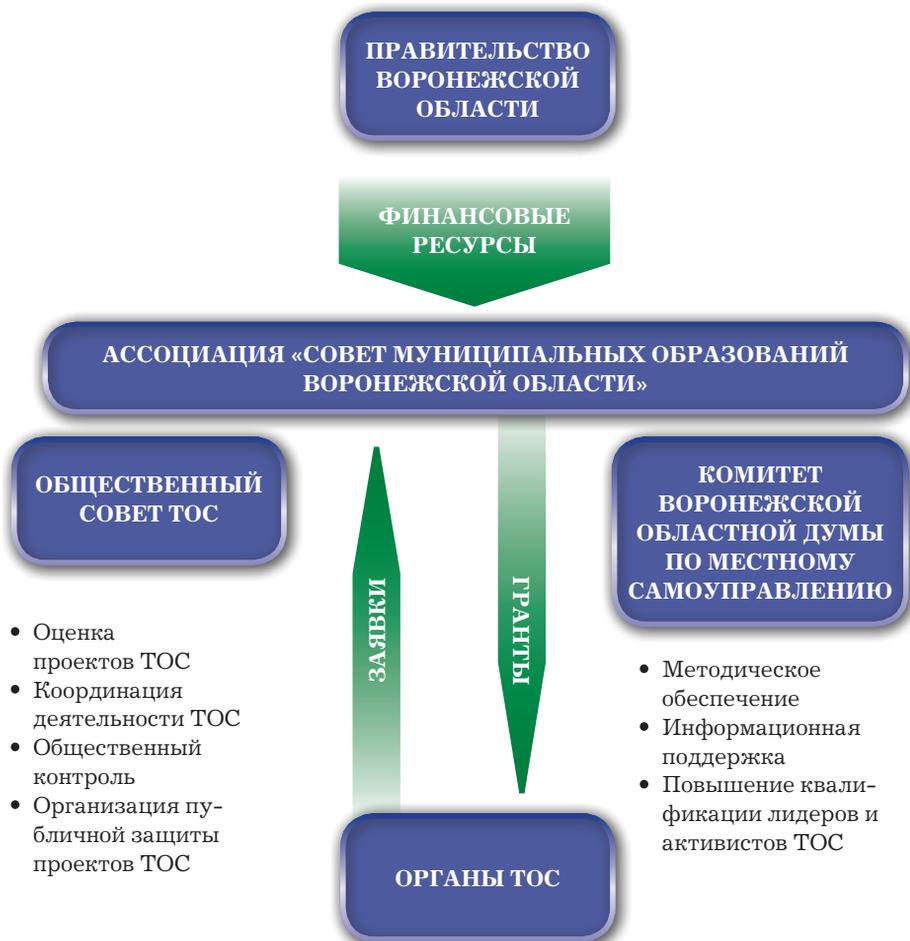
Важным этапом становления и развития органов территориального общественного самоуправления были 2007–2008 годы. В этот период только в городе Воронеже было создано почти 500 органов ТОС. Практически весь частный сектор областного центра был охвачен деятельностью органов ТОС.

Современная модель поддержки территориального общественного самоуправления Воронежской области была сформирована и успешно апробирована в 2015 году.

На сегодняшний день мы можем утверждать, что она имеет свои особенности. Во-первых, финансирование проектов осуществляется через грантооператора — Ассоциацию «Совет муниципальных образований Воронежской области». Главным распорядителем бюджетных средств является Департамент по развитию муниципальных образований Воронежской области, который целевым образом, руководствуясь постановлением Правительства Воронежской области № 545 от 02 июля 2015 года, перечисляет финансовые средства Ассоциации «Совет муниципальных образований Воронежской области» на поощрение проектов, реализуемых в рамках территориального общественного самоуправления. Идеологическое наполнение данной модели формирует управление региональной политики Правительства Воронежской области. Правовую, методическую и образовательную поддержку ТОСам, реализующим проекты, оказывает Комитет Воронежской областной Думы по местному самоуправлению, связям с общественностью и средствам массовых коммуникаций. Консультирование и координацию деятельности ТОС проводит областной общественный совет по развитию территориального общественного самоуправления.

Во-вторых, в конкурсе участвуют органы ТОС всех типов, в том числе без образования юридического лица. Ключевым моментом здесь является тот факт, что деньги на проекты ТОСам на руки не выдаются. Грантооператор по представленным ТОСами счетам оплачивает поставщикам материалы, оборудование и работу специализированных организаций, которые требуются для реализации проекта. ТОСы в свою очередь своими силами выполняют общие виды работы.

Модель финансовой поддержки инициатив ТОС Воронежской области



В-третьих, участие в отборе заявок, реализации инициатив и контроле осуществляют сами жители и представители общественности. Все это позволяет снизить издержки, сократить время от подачи заявки до реализации проекта, сформировать ответственное и самое главное – рачительное отношение жителей к создаваемым объектам.

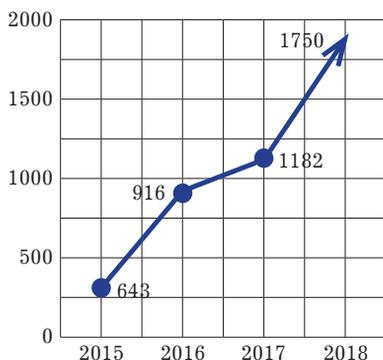
Технология реализации проектов ТОС



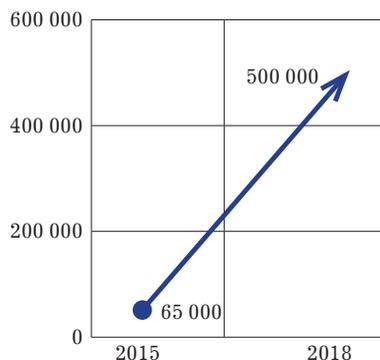
На сегодняшний день на территории Воронежской области зарегистрировано более 1750 органов ТОС, объединяющих больше 500 тысяч человек. Из них 536 органов ТОС зарегистрировано на территории городского округа город Воронеж. Органы ТОС действуют во всех муниципальных районах и городских округах Воронежской области.

В 2015 г. объем поддержки общественно полезных проектов ТОС составил 20 млн. руб. Для участия в конкурсе грантов было подано 332 заявки, из них было поддержано 169 проектов. В 2016 г. объем поддержки общественно полезных проектов ТОС составил 60 млн руб. В 2016 году на конкурс было заявлено уже 715 инициатив. Поддержано 406 проектов. В 2017 году на поддержку инициатив ТОС выделено 120 млн руб. На конкурс грантов поступило больше 1 тысячи заявок. После предварительного отбора до публичной защиты допущено 986 заявок с запрашиваемой суммой более 220 млн руб. В 2018 году объем поддержки общественно полезных проектов ТОС составил 60 млн руб. На конкурс поступило 1315 заявок. Победителями стали 203 ТОСа.

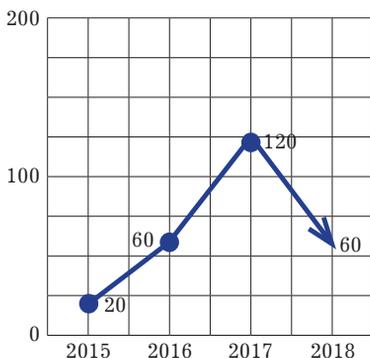
Количество органов ТОС



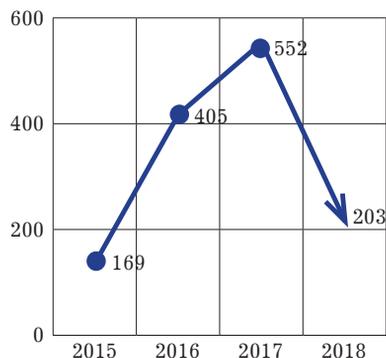
Количество членов ТОС



**Объем финансирования
(млн руб.)**



Количество ТОС-победителей



Для достижения целей развития движения ТОС и масштабирования проектов использовались следующие инструменты и технологии:

- в 2016 году был создан сайт территориального общественного самоуправления Воронежской области, объединяющий всю информацию о развитии движения ТОС в области (адрес сайта — tosvrn.ru);
- с 2017 года все заявки для участия в конкурсе общественно полезных проектов (мероприятий) ТОС (подробнее о конкурсе будет рассказано в части II, вопросы 8, 9) уже принимались исключительно на сайте, путем заполнения электронной формы;
- с 2017 года для повышения прозрачности конкурсных процедур и повышения доверия населения к деятельности ТОС была инициирована и успешно реализована процедура публичной защиты проектов. Ежегодно во всех муниципальных районах и городских округах заслушивается больше 900 проектов;
- ежегодно проводятся обучающие и просветительские мероприятия, проблемные и проектные семинары. За 2015–2018 годы реализации проекта по поддержке инициатив ТОС и развитию территориального общественного самоуправления было проведено более 300 мероприятий, способствующих развитию общественной активности и органов ТОС;
- для тиражирования нашего опыта было проведено 8 семинаров в ЦФО по теме «Проблематика и перспективы развития ТОС» (в Тамбове, Рязани, Курске, Липецке, Туле, Белгороде, Иваново и Ярославле, 2 экспертно-аналитических форума, первый межрегиональный форум по вопросам развития территориального общественного самоуправления, в котором приняли участие делегаты из 20 субъектов Российской Федерации (участники форума признали опыт Воронежской области в работе с ТОСами передовым и успешным и отметили, что готовы перенять его, чтобы развивать ТОСы в своих регионах);
- на системной основе проводятся консультации для руководителей и активистов ТОС. За 4 года было оказано более 2500 консультаций по различным вопросам деятельности ТОС.

Стоит отметить, что в регионе создана полноценная система организационной и консультационной поддержки. Во всех муниципальных районах назначены ответственные за развитие ТОС. С целью трансляции информации о деятельности органов ТОС запущены и работают группы в социальных сетях: «ВКонтакте», «Facebook», «Одноклассники». Участники движения ТОС также размещают в социальных сетях информацию о своих инициативах, обмениваются сообщениями и комментариями по вопросам реализации инициатив и др. Для оперативного обмена информацией между Областным общественным советом по ТОС и руководителями и активистами ТОС создан чат в социальной сети «Одноклассники». Наличие чата позволяет быстро решать возникающие вопросы в ходе работы, обмениваться важной информацией и получать обратную связь от «актива» ТОС.

В 2018 году по итогам Всероссийского конкурса лучших практик открытости государственного управления, который проводился Правительственной комиссией по координации деятельности Открытого правительства, в номина-

ции «Лучшая инициатива в области создания механизмов вовлечения гражданского общества в деятельность органов государственной власти» проект по поддержке инициатив ТОС, реализуемый в Воронежской области, признан лучшим.

В числе перспективных задач развития территориального общественного самоуправления до сих пор остаются:

- 1) расширение источников финансовой поддержки местных инициатив и органов ТОС за счет привлечения федеральных средств (участие в федеральных программах, президентских грантах);
- 2) развитие региональных информационных и коммуникационных механизмов поддержки ТОС (привлечение СМИ к освещению вопросов развития ТОС, создание и наполнение Интернет-ресурса, освещающего деятельность территориального общественного самоуправления Воронежской области и др.);
- 3) создание разветвленной сети муниципальных ресурсных центров для информационной, консультационной и организационной поддержки органов ТОС на муниципальном уровне;
- 4) организация системы наставничества в среде активистов местных сообществ, в рамках которой наиболее активные и опытные руководители местных сообществ будут представлены в специальном разделе на сайте с указанием направлений, в которых желающим будет оказана консультация и поддержка.

В следующей части мы ответим на часто задаваемые вопросы о ТОСах, возможностях и перспективах их деятельности.

Примеры реализованных инициатив органами ТОС Воронежской области

ТОС «Студенок», Кривоносовское сельское поселение, Россошанский муниципальный район



Проект по благоустройству детской площадки.

Сумма гранта – 110 000 рублей.

Привлеченные денежные средства – 20 000 рублей.

В рамках реализации проекта активистами были проведены субботники, выровнено место под площадку, изготовлены декоративные элементы, ограждение, установлено игровое оборудование. На открытие детской площадки местные жители испекли большой торт весом в 75 кг в форме центральной части села с фигурками храма Параскевы Пятницы, школы и новой детской площадки.

ТОС «Головище», Ливенское сельское поселение, Павловский муниципальный район



Проект по благоустройству источника.

Сумма гранта – 397 000 рублей.

Привлеченные денежные средства – 102 000 рублей.

В рамках реализации проекта общественники обновили срубы колодцев, облицевали их диким камнем, а также сделали навесы, дорожки к каждому источнику засыпали отсевом, заменили мостики и установили ступеньки, по которым удобно подходить к воде.

ТОС «Богородские холмы», Криниченское сельское поселение, Острогжский муниципальный район



Проект по благоустройству колодца.

Сумма гранта – 147 000 рублей.

Привлеченные денежные средства – 86 000 рублей.

В рамках реализации проекта активисты из сосновых досок сделали крышу над колодцем, установили вал, заменили ведро, выложили плитку вокруг и поставили скамейки и урну, рядом разбили цветник. Волонтерская организация помогла жителям почистить старый колодец и приобрести декоративные элементы, которые украсили колодец «Дедушка».

ТОС «Сосна», городской округ город Воронеж



Проект по благоустройству сквера «Солнечный».

Сумма гранта – 2 923 000 рублей.

Привлеченные денежные средства – 2 400 000 рублей.

Два года тосовцы трудились над реализацией своего проекта: очистили участок, провели планировку территории, прокопали траншею, проложили кабель под свет, а затем установили уличные столбы со светильниками, после установили детское оборудование. Следующим этапом стало озеленение: тосовцы завезли чернозем и посадили более 100 саженцев разного рода деревьев и кустарников: остролистые клены, блестящие кизильники, колючие ели, мелколистные липы, два вида спиреи, белый дерен, а также засеяли площадку газоном. Своими силами активисты проложили пешеходные и велосипедные дорожки по периметру всей площадки и установили защитный экран: отгородили сквер от проходящей рядом оживленной трассы.

ТОС «Отраденнская», Отраденское сельское поселение, Новоусманский муниципальный район



Проект по благоустройству игровой площадки.

Сумма гранта – 173 000 рублей.

Привлеченные денежные средства – 827 000 рублей.

В рамках реализации проекта активисты ТОС установили 6 уличных тренажеров и 2 спортивных комплекса, администрация помогла приобрести универсальный детский комплекс с горкой, канатом и турниками, а районное отделение партии «Единой России» — оборудование для детей младшего возраста. Поскольку игровые комплексы расположены вблизи дороги, тосовцы установили ограждение, обеспечивающее безопасное нахождение детей.

ТОС «Сад», Нижневедугское сельское поселение, Семиlukский муниципальный район



Проект по благоустройству кладбища.

Сумма гранта – 387 460 рублей.

Привлеченные денежные средства – 88 500 рублей.

В рамках реализации проекта тосовцы выкосили бурьян, заросший травой, вывезли сухие ветки и мусор, установили изгородь.

ТОС «Истобинская община», Истобинское сельское поселение, Репьевский муниципальный район



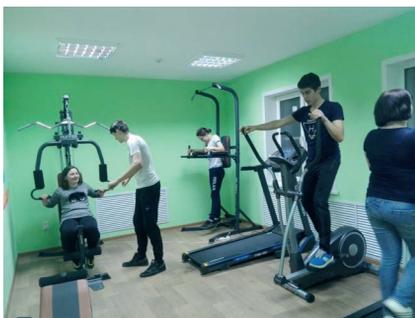
Проект по ремонту дороги.

Сумма гранта – 180 000 рублей.

Привлеченные денежные средства – 175 000 рублей.

Силами жителей были проведены работы по ремонту проблемных участков на улице Зеленой. Откликнулось на помощь местное сельхозпредприятие ООО «Истобное», которое выделило технику и рабочих для грейдирования насыпи из мела. Разравнивать поверхность вышли все жители села: лопатами они разбрасывали шлаковый щебень.

ТОС «Ульяновка», Борисоглебский городской округ



Проект по созданию клуба здоровья.

Сумма гранта – 298 655 рублей.

Привлеченные денежные средства – 105 060 рублей.

На средства областного гранта тосовцы приобрели оборудование для тренажерного зала, а на собственные денежные средства сделали ремонт в здании бывшей библиотеки. Активистам удалось заменить окна, починить крышу, сделать пол, поставить железную дверь, а также сделать косметический ремонт помещения. Затем в обновленное помещение завезли и установили оборудование для занятий спортом. Помимо того, что жители и гости села могут самостоятельно заниматься на тренажерах, там функционирует секция танцевальной фитнес-программы ZOMBA.

ТОС «Уличный комитет № 26», городской округ город Воронеж



Проект по благоустройству сквера.

Сумма гранта – 1 292 952 рублей.

Привлеченные денежные средства – 1 659 497 рублей.

По инициативе ТОСа и при поддержке управы Ленинского района полностью ликвидировали фундамент, который частично остался после сноса дома. После подготовки территории устроили тротуары плиткой сухого прессования, установили бортовой камень, сделали основание площадки под детское игровое оборудование, установили детское игровое оборудование, скамейки, урны, а также озеленили территорию и разбили цветники.

ТОС «Центральный», Козловское сельское поселение, Терновский муниципальный район



Проект по ремонту памятника.

Сумма гранта – 150 000 рублей.

Привлеченные денежные средства – 110 000 рублей.

В 2016 году тосовцы отремонтировали памятник погибшим учителям и учащимся в годы Великой Отечественной войны. Активисты самостоятельно выполняли работы по установке. Основа памятника — железобетонный фундамент, облицован он керамико-гранитной плиткой. Стела состоит из двух мраморных плит с надписью: «Учителям и учащимся, погибшим в годы Великой Отечественной войны 1941-1945».

ТОС «Победа», городской округ город Нововоронеж



Проект по благоустройству детской спортивной площадки.

Сумма гранта – 395 516 рублей.

Привлеченные денежные средства – 947 000 рублей.

Во время реализации проекта тосовцы увеличили места для парковки, самостоятельно установили элементы детского и спортивного оборудования, отремонтировали старые качели, благоустроили пешеходную дорожку через площадку, сделали места для велопарковки, установили ограждение.

ТОС «Сергеевский», Октябрьское сельское поселение, Панинский муниципальный район



Проект по благоустройству кладбища.

Сумма гранта – 150 000 рублей.

Привлеченные денежные средства – 265 000 рублей.

В рамках реализации проекта были вырублены кустарники и опасные деревья, выровнена поверхность вокруг кладбища, тротуарной плиткой выложена дорожка, установлены входные ворота и купол с крестом.

ТОС «Патриот», Морозовское сельское поселение, Россошанский район



Проект по благоустройству детской игровой площадки.

Сумма гранта – 200 000 рублей.

Привлеченные денежные средства – 50 000 рублей.

В ходе реализации проекта активисты очистили территорию и произвели ее выравнивание, завезли песок, сделали ограждение площадки из разноцветных шин, изготовили маятниковые качели, установили лавочки, песочницы, урны, произвели установку освещения и детского оборудования, также тосовцы высадили деревья и украсили площадку клумбами.

ТОС «Гремячье-1», Гремяченское сельское поселение, Хохольский район



Проект по установке уличного освещения.

Сумма гранта – 232 000 рублей.

Привлеченные денежные средства – 147 500 рублей.

В рамках реализации проекта активисты поставили дополнительные столбы для освещения, протянули линию, установили прибор учета электроэнергии, произвели монтаж фонарей, убрали прилегающую территорию. Сейчас участники ТОС следят за чистотой улицы и за обслуживанием фонарей.

ТОС «Нелжа», Ступинское сельское поселение, Рамонский муниципальный район



Проект по благоустройству колодцев.

Сумма гранта – 120 000 рублей.

Привлеченные денежные средства – 180 000 рублей.

Администрация сельского поселения взяла на себя оплату работ профессионалов, которые укладывали декоративный камень, устанавливали валик и металлическую крышку с замком, делали навес из металлочерепицы и ставили скамейки — так облагородили 8 колодцев на территории села. Соответственно, на выигранный грант были приобретены материалы для ремонта старых колодцев. Тосовцы приняли участие в их отчистке: спускались внутрь, на глубину 20 м, воспользовавшись веревочной лестницей, очищали от мусора и грязи швы колодцев, поднимали ил, глину, до песка удалось почистить ключи, которые просачивались в колодец.

ТОС «Бобров-Олимп», город Бобров, Бобровский муниципальный район



Проект по благоустройству зоны отдыха.

Сумма гранта – 299 918 рублей.

Привлеченные денежные средства – 905 000 рублей.

Активисты ТОС запустили линию бугельного подъемника и наладили его эксплуатацию, установили аварийное ограждение, подготовили классическую горнолыжную трассу, трассу для конькового хода, а также пути для сноуборднга и сноутубинга. Кроме этого, тосовцы установили помещение для хранения оборудования и лыж. Для летнего отдыха активисты благоустроили смотровую площадку с лавочками, создали тир, подготовили трассу для кроссовых велосипедов.

Часть II

ТОС в вопросах и ответах

1. Что такое ТОС?

Полное определение территориального общественного самоуправления вы можете найти в статье 27 основного Федерального закона о местном самоуправлении, который все для краткости называют 131-ФЗ.¹

Мы же выделяем несколько ключевых слов в определении, что такое ТОС — «САМООРГАНИЗАЦИЯ граждан по месту их жительства <...> для САМОСТОЯТЕЛЬНОГО и под свою ОТВЕТСТВЕННОСТЬ осуществления СОБСТВЕННЫХ инициатив по вопросам местного значения».

Из определения вытекают вопросы: а что в себя включает место жительства, что можно делать в рамках собственных инициатив, какие это вопросы «местного значения»? И самый главный вопрос: почему мы, жители, должны осуществлять эти «собственные инициативы»?

Государственная и муниципальные власти имеют множество задач, которые никто кроме них решить не сможет: оборона, единая транспортная политика, налоги и т.п. Однако современный усложняющийся мир создает такие проблемы и вопросы, которые власти без соучастия своих граждан решить не в состоянии. И не важно, где вы живете — в миллионном Воронеже или хуторе Землянка Воробьевского района (6 жителей). Сейчас «местное самоуправление попадает в ситуацию, когда все больше и больше задач местного значения будут требовать решения собственными силами».² Поэтому **ТОС — это правовая форма для граждан, готовых самостоятельно взяться за решение проблем своего подъезда, дома, улицы или микрорайона.**

Самый простой способ решить местную проблему — это собраться всеми жителями, обменяться мнениями, прийти к общему решению и выполнить задуманное. Такой способ осуществления территориального общественного самоуправления называется собранием или конференцией (когда в собрании участвуют не все жители, а их избранные представители — делегаты). Но после принятия решения кто-то должен организовывать его исполнение и следить за соблюдением всех договоренностей, подключить к работе местную администрацию. Таким организатором может стать руководитель или актив ТОС. Сложно ли создать ТОС и кто захочет в нем работать — обсудим далее. А сейчас...

2. Что может ТОС?

К компетенции территориального общественного самоуправления относятся вопросы местного значения. При этом, ТОС не являясь формой власти, не принимает общеобязательные решения, а реализует собственные инициа-

¹ Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

² Зубков А.Н., Кутузов М.А. ТОС: отсюда и вместе! Самоучитель социального партнерства. — Воронеж, 2017. — С. 12.

тивы, направленные на решение задач, социально значимых для территории, на которой проживают его участники. Наиболее понятными видами деятельности ТОС являются: благоустройство территорий, профилактика правонарушений, организация культурно-массовой и спортивно-оздоровительной работы, проведение благотворительных акций, работа с гражданами по месту жительства.³ Однако № 131-ФЗ не ограничивает возможности ТОС, дав широкий перечень вопросов местного значения, в решении которых могут принимать участие граждане по месту жительства под свою ответственность через органы ТОС. В **сельских поселениях** ТОС могут участвовать в:

- организации благоустройства территории поселения в соответствии с правилами, утвержденными органами местного самоуправления;
- владении, пользовании и распоряжении имуществом, находящимся в муниципальной собственности поселения, согласно заключенному с муниципалитетом договору;
- обеспечении первичных мер пожарной безопасности;
- создании условий для обеспечения жителей услугами связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания;
- создании условий для организации досуга и обеспечения жителей услугами организаций культуры;
- обеспечении условий для развития физической культуры, школьного спорта и массового спорта, организации проведения официальных физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий поселения;
- организации и осуществлении мероприятий по работе с детьми и молодежью;
- содействию в развитии сельскохозяйственного производства, создании условий для развития малого и среднего предпринимательства;
- создании музеев и условий для развития туризма.

Законами субъектов РФ определены дополнительные перечни вопросов местного значения для сельских поселений.

Например, законом Воронежской области от 10 ноября 2014 года № 148-ОЗ «О закреплении отдельных вопросов местного значения за сельскими поселениями Воронежской области» установлено ещё 14 вопросов местного значения, из которых наиболее актуальными для ТОС являются:

- организация в границах поселения электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, снабжения населения топливом в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации;
- участие в предупреждении и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций в границах поселения;
- создание условий для развития местного традиционного народного художественного творчества, участие в сохранении, возрождении и развитии народных художественных промыслов в поселении;
- создание условий для массового отдыха жителей поселения и организация обустройства мест массового отдыха населения, включая обеспечение свободного доступа граждан к водным объектам общего пользования и их береговым полосам;

³ Методические рекомендации по созданию системы территориального общественного самоуправления в муниципальных образованиях Липецкой области. — Липецк, 2017. — С. 4.

- организация библиотечного обслуживания населения, комплектование и обеспечение сохранности библиотечных фондов библиотек;
- создание условий для реализации мер, направленных на укрепление межнационального и межконфессионального согласия, сохранение и развитие языков и культуры народов Российской Федерации, проживающих на территории поселения, социальную и культурную адаптацию мигрантов, профилактику межнациональных (межэтнических) конфликтов;
- участие в организации деятельности по сбору (в том числе раздельному сбору) и транспортированию твердых коммунальных отходов;
- организация ритуальных услуг и содержание мест захоронения;
- осуществление мероприятий по обеспечению безопасности людей на водных объектах, охране их жизни и здоровья;
- участие в обсуждении при утверждении генеральных планов поселения, правил землепользования и застройки.

В **городских поселениях** ТОС могут реализовывать свои инициативы и по другим вопросам местного значения (кроме вышеперечисленных). К ним относятся:

- дорожная деятельность в отношении автомобильных дорог местного значения, включая создание и обеспечение функционирования парковок;
- создание условий для предоставления транспортных услуг населению и организация транспортного обслуживания населения;
- сохранение, использование и популяризация объектов культурного наследия (памятников истории и культуры), находящихся в собственности поселения, охрана объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) местного (муниципального) значения, расположенных на территории поселения;
- создание, развитие и обеспечение охраны лечебно-оздоровительных местностей и курортов местного значения;
- оказание поддержки гражданам и их объединениям, участвующим в охране общественного порядка, создание условий для деятельности народных дружин.

Важно, чтобы вопросы местного значения, в решении которых вы планируете участвовать, были записаны в Положении о территориальном общественном самоуправлении, утверждённом представительным органом поселения, и в уставе ТОС. Обязательно сверьте формулировки на соответствие с № 131-ФЗ с юристом вашей администрации.

По наблюдениям сетевого издания «МПА.ОНЛАЙН» деятельность большинства ТОС ограничивается патриотическим воспитанием и поддержанием чистоты и порядка на своей территории, что приводит к выхолащиванию самой идеи законодателя о целях создания ТОС. Юристы издания предлагают собственный перечень основных направлений деятельности территориально-общественного самоуправления:

1. Изучение потребностей населения, проживающего на территории ТОС.
2. Оказание содействия правоохранительным органам в охране правопорядка и профилактике правонарушений.
3. Изучение социально-экономических потребностей населения, проживающего на соответствующей территории, подготовка и разработка предложений по их обеспечению.

4. Осуществление деятельности по благоустройству территории, иной хозяйственной деятельности, направленной на удовлетворение социально-бытовых потребностей жителей ТОС.
5. Изучение общественного мнения по проектам строительства, реконструкции и ремонта объектов социально-культурного и бытового назначения, жилых домов, объектов благоустройства, производственной и социальной сферы, временных сооружений, парковок, автостоянок, рынков и торговых площадок, доведение полученной информации до сведения органов местного самоуправления, заинтересованных лиц.
6. Организация участия населения в обеспечении сохранности мест общего пользования, объектов жилищного фонда, в осуществлении мероприятий, направленных на ресурсосбережение.
7. Разработка предложений для развития территории ТОС.
8. Обеспечение взаимодействия органов местного самоуправления с жителями соответствующей территории.
9. Социальная работа с неблагополучными семьями, инвалидами, детьми и молодежью, лицами пожилого возраста, семьями погибших воинов, многодетными семьями, лицами, оказавшимися в трудной жизненной ситуации.
10. Организация участия населения в акциях милосердия и благотворительности, оказания помощи социально не защищенным категориям граждан.
11. Обеспечение исполнения решений, принятых на собраниях (конференциях) ТОС.
12. Внесение в органы местного самоуправления проектов муниципальных правовых актов, подлежащих обязательному рассмотрению этими органами и должностными лицами местного самоуправления, к компетенции которых отнесено принятие указанных актов.
13. Организация участия населения в работах по санитарной очистке, благоустройству, озеленению и содержанию зеленых насаждений и цветников, детских площадок в границах территории ТОС, проведение субботников.
14. Участие в конкурсах, проводимых органами местного самоуправления с целью достижения уставных целей.
15. Информирование населения о решениях органов местного самоуправления, принятых, в том числе, по предложению или при участии территориального общественного самоуправления.
16. Внесение предложений в администрацию муниципального образования по использованию свободных земельных участков на территории ТОС под детские и оздоровительные площадки, скверы, площадки для выгула собак, а также для других общественно полезных целей.
17. Представление интересов населения, проживающего на соответствующей территории.
18. Внедрение обрядов и традиций территории ТОС, развитие народного творчества.
19. Организация отдыха населения, проведение культурно-массовых и спортивных мероприятий, праздников.
20. Организация досуга проживающего населения.
21. Содействие созданию клубов по интересам на территории ТОС.

22. Организация работы с детьми и подростками, содействие в организации отдыха детей в каникулярное время, содействие в работе детских клубов, детских площадок.
23. Принятие участия в приемке работ, произведенных управляющими компаниями и ТСЖ, подписание актов приемки выполненных работ.
24. Общественный контроль:
 - за содержанием жилищного фонда;
 - подготовкой жилищного фонда к работе в осенне-зимний период;
 - содержанием и благоустройством территории;
 - содержанием зеленых насаждений, водоемов;
 - за соблюдением санитарно-гигиенических норм в сфере торговли, общественного питания, бытового обслуживания, осуществляемого в жилых домах, на территории ТОС.

Кроме того, между ТОС и местной администрацией могут заключаться дополнительные соглашения по различным вопросам участия ТОС в решении вопросов местного значения на своей территории.⁴ Об этом подробнее поговорим в вопросе 12.

Повторим, что органы ТОС в Воронежской области уже успешно решают вопросы благоустройства собственной территории и организации досуга: создание и благоустройство детских и спортивных площадок, посадка деревьев, ремонт внутрипоселковых дорог и мостов, обустройство мест массового отдыха, проведение линий для подключения к сети Интернет, обустройство кладбищ, памятников и мест воинских захоронений. Не бойтесь предлагать новые проекты и участвовать в решении вопросов местного значения, а если вы войдете в чужую компетенцию — муниципальные власти предложат вам другие способы сотрудничества. Главное, что жизнеспособное ТОС возникает только тогда, когда объединение жителей имеет конкретный целевой характер и направлено на достижение конкретной цели.

3. Что НЕ может ТОС?

ТОС не может выполнять самостоятельно функции, осуществляемые органами муниципальной власти. Другими словами, **ТОС не может быть органом власти**, принимающим обязательные для всех решения. К таким функциям относится установление местных налогов и сборов, единоличное владение и распоряжение муниципальным имуществом. В решении остальных вопросов местного значения ТОС может оказывать содействие. Для начала работы рекомендуем вам ориентироваться на полномочия ТОС, утвержденные Положением о территориальном общественном самоуправлении вашего поселения.

⁴Подробнее см. МПА.ОНЛАЙН. Сетевое издание для официального опубликования муниципальных правовых актов, отчетов и документов. URL: <http://мпа.онлайн/подробnaya-instrukciya-po-sozdaniyu-territorialnogo-obshhestvennogo-samoupravleniya/> (дата обращения — 10.10.2018).

4. Что не является ТОСом?

Органы ТОС — это одна из форм участия граждан в обсуждении и решении местных проблем. **Есть и другие формы участия населения в осуществлении местного самоуправления:** собрание и конференция граждан, правотворческая инициатива граждан, участие граждан в публичных слушаниях и опросах, обращение граждан в органы местного самоуправления.

Собрания граждан проводятся как для ОБСУЖДЕНИЯ вопросов местного значения, ИНФОРМИРОВАНИЯ о деятельности органов местного самоуправления (часто, по инициативе депутатов или администрации) и ТОС, так и для ОРГАНИЗАЦИИ и ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ территориального общественного самоуправления. Конференция — это собрание не просто жителей, а делегатов, избранных представителей от улиц и домов. Когда на территории создаваемого ТОС проживает более 300 жителей старше 16 лет, то закон не требует собирать их всех для создания ТОС в одно время, в одном месте. Необходимо провести предварительные собрания жителей на отдельных улицах, в многоквартирных домах и выбрать своих представителей (делегатов, достигших 18 лет). В согласованный день делегаты собираются на конференцию и голосуют от имени избравших их жителей (представляют их интересы).

Однако одними собраниями и конференциями дорогу асфальтом не проложишь, детскую площадку не построишь. Чтобы решения жителей, принятых на собраниях, выполнялись — нужно зарегистрировать ТОС.

В населенных пунктах с преобладанием индивидуальных жилых домовладений на праве частной собственности давно сложилась самобытная форма самоорганизации жителей — **уличный комитет**, закрепленный в законах СССР. Как правило, председателем «уличкома» становится самый авторитетный и «пробивной» гражданин, который ПРЕДСТАВЛЯЕТ интересы жителей конкретной улицы. Уличкомы содействуют администрации и другим органам местного самоуправления в организации участия граждан во всех проводимых мероприятиях по улучшению жилищно-бытовых условий населения, по уборке, благоустройству и озеленению придомовых территорий, улучшению санитарного состояния территории. Однако уличком не обладает формальными полномочиями для контактов с органами местного самоуправления, не может подать заявку на получение финансовой поддержки в рамках федеральных и региональных грантовых конкурсов. Прекрасный выход из такой ситуации — создание ТОС членами уличкома. Фактически вы оформите своё уже существующее сообщество и назовете его, к примеру, ТОС «Уличный комитет ул. Баррикадная».

ТОС часто путают с такой самоорганизацией жителей, как товарищество собственников недвижимости. ТСН — это добровольное объединение собственников недвижимого имущества, созданное ими для совместного ВЛАДЕНИЯ, ПОЛЬЗОВАНИЯ и РАСПОРЯЖЕНИЯ (ограниченного законом) ИМУЩЕСТВОМ.⁵ В данном случае имуществом считаются ПОМЕЩЕНИЯ в здании, в том числе в многоквартирном доме или в нескольких зданиях. Другими словами, возможности ТСН в осуществлении собственных инициатив

⁵ Ст. 123.12. — Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994. № 51-ФЗ.

ограничены действиями с недвижимым имуществом. При такой форме самоорганизации сложнее заниматься благоустройством прилегающих территорий (детских, спортивных площадок, тротуаров), решать вопросы освещения, возводить пешеходные мосты и т.п.

Видом ТСН признается товарищество собственников жилья, представляющее собой объединение собственников помещений в многоквартирном доме (далее — МКД) в форме некоммерческой организации для совместного управления общим имуществом в многоквартирном доме. Число членов ТСЖ, создавших товарищество, должно превышать 50 % голосов от общего числа голосов собственников помещений в МКД. ТСЖ является юридическим лицом с момента его государственной регистрации.⁶

5. Создать ТОС трудно?! Проще простого!

Создание ТОС проходит в пять этапов.

Первый этап – «Предварительное собрание».

На первом этапе группа активных жителей в составе 3-5 человек организует собрание, где они обсуждают:

- персональный состав инициативной группы для проведения мероприятий по созданию ТОС;
- планируемые границы создаваемого ТОС;
- график работы по организации учредительного собрания (с указанием приблизительных сроков согласования документов с местными администрацией и Советом народных депутатов, а также срока и порядка информирования населения о создании ТОС и его целях).

Помните, что территориальное общественное самоуправление может осуществляться в пределах следующих территорий проживания граждан:

- подъезд многоквартирного жилого дома;
- многоквартирный жилой дом;
- группа жилых домов;
- жилой микрорайон;
- сельский населенный пункт, не являющийся поселением;
- иные территории проживания граждан.

Причем территория, на которой осуществляется ТОС, должна составлять единое целое и не может состоять из отдельных, не граничащих между собой участков.

На предварительном собрании (собрании инициативной группы) обсуждается вопрос разработки устава ТОС. Типовая форма устава доступна на сайте tosvrn.ru в разделе «Документы». Не забудьте удалить из устава комментарии и сноски.

Собрание инициативной группы необходимо оформить в виде протокола (Приложение 1) в 1 экземпляре. Это документ, подтверждающий вашу инициативу по созданию ТОС, он понадобится при подаче необходимых заявлений.

Далее, инициативная группа обращается в муниципальные органы власти (Приложение 2) с тремя заявлениями:

⁶Ст. 135. — Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004. № 188.

1. Заявление в администрацию городского/сельского поселения для оказания помощи в получении схемы и описания границ создаваемого ТОС (приложите копию протокола собрания инициативной группы по созданию ТОС). Администрация подготовит для вас два запрашиваемых документа, которые понадобятся для рассмотрения заявления об утверждении границ будущего ТОС.
2. Заявление в администрацию городского/сельского поселения для выдачи справки о численности населения, проживающего на территории создаваемого ТОС, достигшего 16-летнего возраста (обязательно приложите копию протокола собрания инициативной группы). Это необходимо для определения формы предстоящего учредительного мероприятия — собрания или конференции. Срок рассмотрения заявления составляет 30 календарных дней. Но, как правило, органы власти дают ответ намного раньше.
3. После получения ответа от местной администрации на первое заявление вы подаете заявление в Совет народных депутатов сельского/городского поселения (представительный орган местного самоуправления) для согласования границ территории создаваемого ТОС и прилагаете к нему документы:
 - 1) копия протокола собрания инициативной группы по созданию ТОС;
 - 2) описание границ территории;
 - 3) схема территории.

Данный вопрос будет обсуждаться на очередной сессии представительного органа, по итогам обсуждения будет принято Решение об утверждении границ ТОС в виде официального документа. Вам будет направлен ответ с оригиналом Решения. Теперь вы можете объявлять дату проведения учредительного собрания.

После получения ответов на запросы от органов власти муниципального образования на своем очередном собрании инициативная группа:

- определяет форму проведения учредительного мероприятия — учредительное собрание или учредительная конференция (отличия между собранием и конференцией обсудим ниже);
- определяет окончательную дату проведения учредительного мероприятия (не забудьте согласовать дату с администрацией);
- принимает предварительное решение по организационно-правовой форме вашего ТОС: будет ТОС юридическим лицом или нет (плюсы регистрации юридического лица см. в вопросе 11);
- готовит повестку дня учредительного мероприятия, проект протокола и лист регистрации участников (для собрания см. Приложения 3, 7);
- не менее чем за 10 дней до даты проведения учредительного мероприятия в общедоступных местах размещает объявление с указанием даты, времени, места проведения собрания/конференции и повесткой дня, также указывает контакты инициаторов (приложение 4);
- обсуждает проект устава ТОС с местной администрацией, вносит изменения с учетом замечаний и предложений;
- готовит проект структуры ТОС, руководящих органов и их количественный состав (должен соответствовать проекту устава вашего ТОС);
- готовит проект основных направлений деятельности ТОС.

Как же учреждать ТОС: на собрании или на конференции? Это решение вы принимаете в зависимости от численности жителей старше 16 лет, проживающих на территории создаваемого ТОС.

Учредительное собрание граждан проводится в случаях: небольшого количества населения, проживающего на территории создаваемого ТОС, высокой активности граждан, возможности обеспечения кворума при принятии решений о создании ТОС. Собрание ТОС считается правомочным, если в нем принимают участие не менее одной трети жителей соответствующей территории, достигших 16-летнего возраста.

Учредительная конференция граждан проводится в случаях: большого числа граждан, достигших 16-летнего возраста и проживающих на соответствующей территории (как правило, более 300 чел.); низкой активности населения; невозможности обеспечения кворума при принятии решения ввиду невозможности обеспечения по тем или иным причинам высокой явки жителей соответствующей территории. При принятии решения о проведении учредительной конференции необходимо определить:

а) *норму представительства*, т.е. количество делегатов, которое должно представлять имеющееся количество жителей. Норма представительства обычно устанавливается Положением о территориальном общественном самоуправлении поселения или Положением о собраниях и конференциях граждан. Как правило, норму устанавливает 1 делегат от 10 будущих членов ТОС. При этом нужно предусмотреть возможные случаи неявки делегатов на конференцию;

б) определить *порядок избрания делегатов* на конференцию (в ходе проведения собраний с жителями или в заочной форме путем оформления подписных листов). Полномочия делегатов подтверждаются соответствующими протоколами об их избрании (Приложение 6).

Второй этап — **«Разъяснительная работа»** предполагает ваше активное общение с жителями: им необходимо разъяснить цели создания ТОС, задачи, которые вы будете с его помощью решать и особенно выделить преимущества, которые получают жители-участники ТОС. Самым эффективным способом информирования и разъяснения остается личное общение. Организуйте обход квартир (домов) или маленькие собрания. Конечно, это потребует времени, возможны споры с жителями, но зато это позволит вам найти своих союзников и единомышленников, переманить на свою сторону колеблющихся.

На третьем этапе — **«Учреждение ТОС»** проводится учредительное мероприятие (собрание или конференция) жителей соответствующей территории. Учредительное мероприятие требует внимательного соблюдения всех формальных процедур. Всех участников собрания, имеющих право голосовать (граждане, достигшие 16-летнего возраста, проживающие на территории создаваемого ТОС), нужно зарегистрировать с указанием паспортных данных, даты рождения и места жительства.

ТОС — это самоорганизация граждан по месту их жительства. Следовательно, для того чтобы участвовать в работе ТОС, вовсе не обязательно являться собственником жилого помещения или иметь регистрацию на территории ТОС. Достаточно самого факта постоянного или преимущественного проживания.

Напоминаем, что учредительное собрание граждан по вопросам организации и осуществления территориального общественного самоуправления считается правомочным, если в нем принимают участие не менее одной трети граждан, достигших 16-летнего возраста и проживающих на территории создаваемого ТОС.

В учредительной конференции принимают участие делегаты (достигшие 18 лет), избранные на собраниях жителей или путем заочного голосования, а также все желающие жители, достигшие 16-летнего возраста, постоянно проживающие на соответствующей территории. Жители, присутствующие на конференции не из числа избранных делегатов, принимают участие в работе конференции с правом совещательного голоса. Для удобства подсчета голосов рекомендуем выдавать зарегистрированным участникам с правом голоса яркую карточку для голосования. Конференция граждан по вопросам организации и осуществления территориального общественного самоуправления считается правомочной, если в ней принимают участие не менее 2/3 избранных на собрании граждан делегатов, представляющих не менее одной трети жителей соответствующей территории, достигших 16-летнего возраста.

Также в учредительном собрании (конференции) могут принимать участие представители органов местного самоуправления с правом совещательного голоса. Остальные приглашенные права голоса не имеют и имеют статус наблюдателей.⁷

Открытие мероприятия проводит представитель инициативной группы: представитель инициативной группы предлагает участникам мероприятия избрать из своего состава председателя и секретаря учредительного собрания (конференции). Порядок избрания определяется собранием (конференцией). Затем озвучивается повестка учредительного собрания (конференции).

На учредительном собрании (конференции) должны быть обсуждены и приняты решения по следующим вопросам:

- создание ТОС;
- наименование ТОС;
- утверждение Устава;
- основные направления деятельности ТОС;
- избрание органов ТОС — исполнительного (Совет ТОС, Комитет ТОС и т.п.) и контрольного (контрольно-ревизионный орган, ревизионная комиссия и т.п.);
- наделение (или ненаделение) ТОС статусом юридического лица;
- определение представителя, уполномоченного на осуществление регистрации Устава ТОС;
- иные вопросы (Приложение 3, 7).

Председатель ТОС и заместитель председателя ТОС избираются либо на собрании (конференции), либо на заседании исполнительного органа (в зависимости от того, как этот вопрос урегулирован в Уставе ТОС).

⁷Подробнее см. МПА.ОНЛАЙН. Сетевое издание для официального опубликования муниципальных правовых актов, отчетов и документов. URL: <http://мпа.онлайн/podrobna-ya-instrukciya-po-sozdaniyu-territorialnogo-obshhestvennogo-samoupravleniya/> (дата обращения — 10.10.2018).

Решение на собрании (конференции) считается принятым, если за него проголосовало большинство от числа участников собрания (делегатов, присутствующих на конференции). Решения, принятые на учредительном собрании (конференции) оформляются протоколом. В Приложении 3 представлен проект протокола собрания об учреждении ТОС, в приложении 7 — проект протокола учредительной конференции.

Важно помнить: Протокол учредительного собрания (конференции) необходимо изготовить в трех экземплярах, один вариант должен храниться у председателя ТОС. Жители соответствующей территории ТОС имеют право ознакомиться с протоколом учредительного собрания (конференции), делать из него выписки.

На четвертом этапе **«Регистрация ТОС»** в администрацию поселения подается заявление о регистрации Устава ТОС (Приложение 5) с комплектом документов: 1) Устав ТОС — в 2 экземплярах; 2) копия решения Совета народных депутатов сельского/городского поселения об установлении границ ТОС; 3) протокол учредительного мероприятия (собрания или конференции) граждан об организации ТОС. Перечисленные документы необходимо подать не позднее 10 дней со дня их принятия.

ТОС считается учрежденным с момента регистрации устава ТОС регистрирующим органом (администрация поселения) в Реестре Уставов ТОС и выдачи соответствующего свидетельства. Однако, в учреждении ТОС может быть отказано. Основанием для отказа в регистрации Устава ТОС может быть несоответствие представленных документов требованиям законодательства и нормативным правовым актам муниципального образования, регулирующих вопросы осуществления территориального общественного самоуправления; выявленных нарушений при проведении учредительного собрания (учредительной конференции) граждан; непредставления необходимых для регистрации Устава документов.

В этом случае принимаются меры по устранению нарушений, послуживших основанием для принятия решения об отказе в регистрации Устава ТОС. В случае необоснованного отказа в регистрации Устава ТОС граждане имеют право на защиту своих прав в судебном порядке.⁸

Итак, ТОС создан, может представлять интересы жителей и участвовать в областном конкурсе по финансовой поддержке ТОС. Но для участия ТОС в решении всего перечня вопросов местного значения, ему необходимо пройти пятый этап — **«Регистрация юридического лица»**. Алгоритм регистрации описан в вопросе 11.

6. Где ТОС берет деньги на проекты?

ТОС занимается решением местных проблем конкретной территории, предлагая при этом собственные идеи. Именно жители являются основным двигателем процесса положительного изменения условий жизни на той или иной

⁸Подробнее см. МПА.ОНЛАЙН. Сетевое издание для официального опубликования муниципальных правовых актов, отчетов и документов. URL: <http://мпа.онлайн/подробnaya-instrukciya-po-sozdaniyu-territorialnogo-obshhestvennogo-samoupravleniya/> (дата обращения — 10.10.2018).

территории. Личное участие в реализации проекта, готовность совместными усилиями достичь поставленной цели — основные критерии успешной и эффективной деятельности ТОС. И здесь идет речь о трудовом участии граждан (участие в субботниках, ремонте установленного оборудования или установке нового), возможности материально-технического оснащения проекта силами самих граждан (использование личного садового инвентаря, трактора, песка и щебня, краски и кисточек), а также посильном финансовом участии.

Если вы решили иметь собственный бюджет ТОС, на общем собрании жителей можно обсудить, как именно он будет формироваться. Здесь есть два варианта: 1) целевой единовременный сбор денежных средств; 2) периодические (к примеру, ежеквартальные) взносы членов ТОС. Размер взносов вы определите исходя из потребностей ТОС. Вы можете принять решение освободить от таких взносов одиноких пенсионеров или многодетные семьи. И вообще ТОС — это добровольное объединение, а значит, что принудить кого-то принять финансовое участие невозможно. Чтобы обеспечить полную открытость, рекомендуем вести журнал учета сбора денежных средств, а также на ежегодном собрании ТОС озвучивать отчет о состоянии и использовании бюджета.

Когда мы говорим об эффективно действующем ТОС, то мы представляем обособленный работающий орган, сплочённое общество, с которым можно и хочется сотрудничать и договариваться. С таким обществом готов взаимодействовать субъект предпринимательской деятельности — крестьянско-фермерское хозяйство, торговая точка, крупное предприятие и агрохолдинг. Ведь он также заинтересован в развитии территории, где ведет бизнес. Ваш проект, будь это ремонт дороги, строительство моста, благоустройство зоны отдыха, может быть интересен предпринимателю. Главное, объяснить выгоду и привлечь в качестве спонсора и партнера. В идеальном проекте участвуют несколько спонсоров, каждый из которых финансирует приемлемую для него часть. Контакты с бизнесом — это отдельная тема вопроса 7.

Помимо собственного вклада и привлечения спонсоров в реализацию проектов есть еще один механизм финансовой поддержки инициативы ТОС.

Конкурс общественно полезных проектов (мероприятий) территориально-общественного самоуправления Воронежской области. Уже четыре года в Воронежской области реализуется региональная программа по финансовой поддержке ТОС. Преимущество областной программы состоит в минимизации количества документов участников грантового конкурса. Всю финансовую документацию ведет Ассоциация «Совет муниципальных образований Воронежской области». Это избавляет ТОС от необходимости регистрировать юридическое лицо, заводить банковский счет, нанимать бухгалтера и отчитываться в разных ведомствах. Самое главное — это грамотно описать вашу задумку/проект и найти среди соседей единомышленников, готовых участвовать в его реализации. Целенаправленная финансовая поддержка ТОС отдельно рассмотрена в вопросе 8.

В России действуют фонды, которые не первый год распределяют на конкурсной основе гранты для некоммерческих организаций (НКО), автономных некоммерческих организаций (АНО), для государственных и муниципальных подведомственных учреждений. Сформулируйте проблему, цели, задачи

своего проекта, запишите все организации на вашей территории, заинтересованные в реализации проекта и приступайте к изучению сайтов благотворительных фондов. Обратите внимание, что для участия в грантовых конкурсах не обязательно быть организацией с юридическим лицом: гранты выделяются сельским музеям, Домам культуры и др. Обсудите, кто мог бы подать ваш проект как заявку на конкурс, при условии совместной реализации.

Фонд Тимченко поддерживает проекты по четырем направлениям: «Старшее поколение», «Спорт», «Культура», «Семья и дети». Изучите официальный сайт Фонда (timchenkofoundation.org) и вы обязательно найдете направление, подходящее под ваш проект. В направлении «Культура» регулярно проводятся всероссийские конкурсы «Культурная мозаика малых городов и сел», «Опыт места», второй проводится для организаций культуры, работающих в малых городах и селах.

Благотворительный фонд М. Потанина (www.fondpotanin.ru) реализует несколько программ, среди которых, например, программа поддержки музеев. ТОС может стать инициатором поддержки местного музея, благоустройства исторического или культурного объекта, значимого для жителей вашего населенного пункта.

Фонд Президентских грантов (<https://президентскиегранты.рф>) проводит конкурс поддержки НКО два раза в год для проектов, направленных на развитие гражданского общества. На сайте доступны все необходимые методические инструкции и советы, опубликованы онлайн-курсы, помогающие новичкам. Статистика победителей конкурса в первой половине 2018 г. насчитывает 25 общественных организаций Воронежской области, выиграв в общей сложности 35 млн. руб., во второй — 32 организации с общим бюджетом 36,7 млн. руб.

Департамент социальной защиты Воронежской области ежегодно проводит конкурс программ муниципальных образований по поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО). ТОС может принять участие в конкурсе при соблюдении двух условий: он зарегистрирован в статусе некоммерческой общественной организации (возможно подача заявки от сторонней организации партнера), в уставе ТОС обозначенные цели и задачи соответствуют проекту. (Возможно, стоит задуматься над регистрацией автономной некоммерческой организации (АНО) вместо регистрации ТОС как юридического лица). Полезным дополнением при подаче заявки будет подробная и достоверная информация об опыте реализации социальных проектов вашим ТОСом.

Исчерпывающая информация обо всех проводимых грантовых конкурсах для НКО собраны в Ресурсном центре НКО Воронежской области, имеющем большой опыт в подготовке общественных проектов (см. вопрос 15).

Средства для интересного проекта можно собрать способом коллективного финансирования, при котором деньги на создание нового продукта поступают от его конечных потребителей. Такой способ называется краудфандинг. Краудфандинг позволяет изучить и расширить аудиторию, узнать её потребности и протестировать свою идею. Онлайн-курс по краудфандингу доступен на интернет-ресурсе planeta.ru (<https://school.planeta.ru>).

Итак, источником финансовых поступлений для проектов ТОС являются:

- сами жители;
- спонсоры (предприниматели);
- бюджеты поселений;
- гранты, предоставляемые Ассоциацией «Совет муниципальных образований Воронежской области»;
- Фонд Президентских грантов;
- фонды, распределяющие денежные гранты для НКО и учреждений (Фонд Тимченко, Фонд Потанина и др.);
- региональные гранты для СОНКО, выделяемые департаментом социальной защиты Воронежской области.

Чтобы воспользоваться большинством из перечисленных источников финансирования не обязательно регистрировать ТОС как юридическое лицо. Получателями финансовых средств для ваших проектов могут быть учреждения образования, культуры, спорта. Соберите информацию об организациях и учреждениях в вашем районе и населённом пункте и попросите совета у специалистов (см. вопрос 15).

7. При чём здесь бизнес?

Успешная реализация проекта предполагает вовлечение всех заинтересованных лиц и организаций. Очень полезным для вас может быть контакт с бизнес-организациями. Поделитесь с ними своими планами.

Все предприниматели, независимо от масштабов своего бизнеса, заинтересованы в своей положительной репутации и создании комфортной среды. Разумеется, у них разные возможности и при контактах с предпринимателями это необходимо учитывать. Составьте список и план ваших контактов с потенциальными спонсорами. И главное — не стесняйтесь просить на ваши общественно полезные дела.⁹

Перед походом к бизнесмену необходимо тщательно подготовиться, ведь вы будете защищать полезность своего проекта перед очень требовательным «жюри», способным оказать финансовую поддержку или отказать в ней. Рекомендуем приготовить краткое письменное описание проекта, подчеркнуть его полезность как для территории и жителей, так и для предпринимателя лично. Скорее всего, у вас не будет много времени для беседы, представитель бизнеса знает цену этому ресурсу. Поэтому излагайте свою мысль кратко и по делу. Закладывайте фундамент для долговременного сотрудничества — постарайтесь произвести хорошее личное впечатление, ведь у вашего ТОСа будут и другие проекты. Важно озвучить сумму, которой вам не хватает для реализации проекта: фраза «помогите, чем сможете» с предпринимателями не работает и, скорее, навредит переговорам. Чтобы избежать ошибки в переговорах с предпринимателем, заранее изучите сферу его деятельности. В том случае, когда вам необходима краска для лавочек и ограждения, просить у директора лакокрасочного завода деньги не совсем разумно.

⁹ Ясные рекомендации и описание типичных ошибок при контактах со спонсорами см. Справочник НКО Воронежской области: информационно-справочное пособие. — Воронеж, 2016. — С. 258–279.

Полезным будет упомянуть о готовности оказать поддержку вашему проекту со стороны жителей, властей, других предпринимателей. В вашем изложении потенциальный вклад предпринимателя — это лишь часть помощи от множества других людей и организаций, уже давших вам свое согласие.

Если спонсор готов участвовать в проекте, проговорите, как именно будет оказана помощь от предпринимателя: ведь если Ваш ТОС не имеет юридического лица, значит, нет возможности осуществить простой перевод денежных средств со счета на счет. Наиболее удобный для вас вариант сотрудничества — это оплата предпринимателем согласованных товаров (работ) по проекту напрямую организации, оказывающей услугу. В этом случае деньги проходят без вашего участия, а значит, устраняется повод для недоверия.

Итак, ясно сформулируйте полезность вашего проекта для предпринимателя, определите, что конкретно нужно от спонсора, убедите его в прозрачности расходования финансовых средств.

8. Как получить помощь из областного бюджета?

Правительство Воронежской области с 2015 г. осуществляет поддержку органов ТОС путем предоставления грантов для реализации собственных инициатив. Проекты ТОС отбираются на конкурсной основе Областным общественным советом по развитию ТОС и Ассоциацией «Совет муниципальных образований Воронежской области».

Для участия в конкурсе общественно полезных проектов (мероприятий) территориального общественного самоуправления необходимо на собрании своего ТОС определить проблему, которую вы собираетесь устранить. Гранты предоставляются в поддержку общественно полезной деятельности в области создания благоприятной среды обитания, благоустройства и развития территории ТОС, пропаганды здорового образа жизни, физической культуры и спорта, организации досуга населения, работы с детьми и молодежью, а также для использования в других областях общественно — полезной деятельности.

Конкурс проходит в **три этапа**:

1 этап — подача заявки. На данном этапе вы подробно описываете свой проект, указываете мероприятия, которые необходимо выполнить для его реализации, перечисляете материалы и оборудование, их необходимое количество (объем), рыночную стоимость и др. Особое внимание уделите смете проекта и выбору поставщика (подрядчика) товаров (услуг). Если у вас возникают вопросы по содержанию заявки, вы можете обратиться за консультацией в Воронежский областной общественный совет по территориальному общественному самоуправлению (ТОС). Специалисты подскажут вам, на что следует обратить внимание, укажут на ошибки. Когда вы уверены, что заявка готова, можете заполнять форму в электронном виде через сайт tosvrn.ru. Чтобы убедиться в том, что ваша заявка отправлена, проверьте электронную почту, вам должно прийти письмо с копией заявки. От одной организации ТОС может быть подана только одна заявка. После окончания срока получения заявок конкурсная комиссия определяет претендентов, допущенных к очной защите проектов, и размещает список на сайте tosvrn.ru.

2 этап — публичная защита проектов. Конкурсная комиссия разрабатывает график публичных защит проектов, который публикуется на сайте tosvrn.ru. Защита проектов проходит в ваших муниципальных районах, поэтому вам не нужно ехать в областной центр. Активисты ТОС за три-пять минут устно презентуют свои проекты, рассказывают суть инициативы, механизм реализации, обосновывают необходимость расходов на данный проект и отвечают на вопросы.

3 этап — подведение итогов. На основании решения конкурсной комиссии распоряжением исполнительного директора Ассоциации «Совет муниципальных образований Воронежской области» утверждается список победителей конкурса с указанием размера предоставляемого финансирования (гранта) и размещается на сайте tosvrn.ru.

К критериям оценки заявок относятся:

- эффективность проекта (соответствие целям и интересам участников);
- социально-значимая деятельность ТОС;
- качество составления сметы проекта;
- перспектива проекта (возможность продолжения деятельности после окончания финансирования);
- технология вовлечения жителей и участников ТОС в реализацию проекта;
- личный вклад участников в реализацию проекта;
- софинансирование проекта (личные и привлеченные средства).

Грамотно составленная проект-заявка позволяет получить финансовую поддержку проекта ТОС без лишней бюрократической волокиты.

9. «Ой как много бумаг!»

Когда вы успешно прошли все три этапа конкурса общественно полезных проектов (мероприятий) ТОС, ваша ответственность за реализацию проекта возрастает. Лично вам и в вашу идею поверили не только соседи, но и конкурсная комиссия, готовая оплатить расходы по представленному проекту. Поэтому теперь все ваши действия с платежными документами должны быть очень аккуратными.

ТОС, признанный победителем конкурса, направляет в конкурсную комиссию документы в соответствии с требованиями, описанными в Положении конкурса. Ассоциация «Совет муниципальных образований Воронежской области» заключает с вашим ТОСом (грантополучателем) договор о предоставлении финансирования (гранта), в котором предусматривается срок реализации проекта (мероприятия) с использованием средств гранта, размер гранта, порядок и сроки предоставления отчетности об использовании средств гранта и результатах реализации проектов (мероприятий). Внимательно ознакомьтесь с данным документом и старайтесь выполнить все описанные условия. В ином случае Ассоциация может потребовать возврата средств гранта в случае нецелевого использования или неиспользования в установленные сроки.

Далее вы самостоятельно осуществляете поиск поставщика (или поставщиков) товаров (услуг), необходимых для реализации проекта, и направляетесь в исполнительный аппарат Ассоциации договор(ы) на приобретение товаров (услуг), подписанный(е) поставщиком товаров (услуг).

Для получения товаров (услуг) Ассоциация выдаёт доверенность председателю ТОС или уполномоченному им лицу.

После получения товаров (услуг) от поставщика председатель ТОС (уполномоченное лицо) подписывает товарные накладные (акты приема-передачи, универсальные передаточные документы и т.п.) и направляет их (вместе со счетами на оплату и отрывной частью доверенности, заверенной печатью поставщика) в исполнительный аппарат Ассоциации.

Ассоциация оплачивает предоставленные счета в течении 10 банковских дней после получения товаров (услуг).

После этого исполнительный директор Ассоциации и председатель ТОС подписывают акт приема-передачи товаров (услуг) от Ассоциации ТОСу.

Конечно, есть определенная трудность в нахождении предпринимателей, готовых поставить продукцию или выполнить работы без предварительной оплаты. Но таковы правила работы с бюджетными средствами, а вы — представитель ТОС — серьезная организация.

По завершению проекта вы предоставляете в Ассоциацию отчет в соответствии с несложными требованиями данной организации. И это всё. **Работать с Ассоциацией очень удобно, т.к. не требуется готовить громоздких отчетов и проходить процедуры, предусмотренные №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».**

10. «Почему я должен в этом участвовать?!»

Этот вопрос часто эмоционально задают жители, когда их приглашают к сотрудничеству по благоустройству территории или созданию ТОС. Честный и краткий ответ звучал бы так: «Мы хотим, чтобы интересы и желания всех наших соседей были учтены при реализации нашего общего проекта (освещение улицы, строительство детской или спортивной площадки, прокладка дорожки и т.п.)». Действительно, основной результат деятельности ТОС — это не благоустройство территории. Хотя и это очень приятно и полезно. ТОС создают сообщества людей, возможно, никогда ранее ничего не делавших совместно. Любая совместная работа сближает, вселяет уверенность в своих силах и формирует готовность участвовать в управлении жизнью своего поселка, своего района. Ни государственные, ни муниципальные власти не смогут постоянно организовывать наш быт, досуг, духовное развитие и т.п. Давно пора привыкать это делать самостоятельно. В своем «доме» мы для себя сделаем сами и нам еще на это могут добавить денег. Значит, все необходимое для участия в управлении своим поселком уже есть. Сейчас самое время попробовать.

Вовлекать людей можно четырьмя способами. Во-первых, больше информации о ТОС и его проектах. Используйте любые публичные мероприятия, чтобы рассказать о ТОС, похвалить своих соседей, пригласить к сотрудничеству. Используйте существующие и создавайте новые «доски объявлений», через которые рассказываете о пользе, что приносит ТОС. Создайте страничку ТОС в социальных сетях и просите друзей и соседей расширять аудиторию. Во-вторых, *учитесь* у опытных организаторов и учитесь сами. На платформе tosvrn.ru планируется запустить цикл онлайн-лекций для

начинающих лидеров ТОС. Участвуйте в очных образовательных семинарах. Все, чему вы научитесь на проектах ТОС может приносить доход. В-третьих, убедите администрацию поощрять *активных тосовцев*, а газеты — писать о них статьи и заметки. Моральное поощрение сохраняет высокий мотивационный импульс для каждого человека. В-четвертых, *укрепляйте коллективный дух* вашего ТОС: создайте атрибутику ТОС и собственные традиции, организовывайте праздники и субботники для общения друг с другом.

Вот пять советов, для мотивации людей к поддержке вашего проекта:

1. Покажите человеку те возможности, которые открываются перед ним в связи с его проявленной активностью и способностями.
2. Обязательно предоставьте право выбора.
3. Поручите что-то конкретное.
4. Не забывайте признавать заслуги и достижения.
5. Помогите человеку увидеть свои способности с разных сторон.¹⁰

ТОС — это не только благоустройство территории. ТОС — это создание сообщества соседей, способного самостоятельно и успешно решать самые разные общие проблемы. Власть не может вас подружить друг с другом и научить быть самостоятельными, а ТОС — может.

11. Зачем ТОС юридическое лицо?

Когда ваш ТОС реализовал несколько проектов, сформировалась команда единомышленников, которым комфортно вместе сотрудничать и есть новые идеи (например, организация досуговых, воспитательных и спортивных мероприятий, качественное жилищно-коммунальное обслуживание и др.), пора задуматься о юридической регистрации вашего ТОС. Законодательство позволяет регистрировать ТОС в органах юстиции как *некоммерческую организацию* (НКО). Создание юридического лица ТОС несет определенные финансовые издержки (регистрационная пошлина, оплата работы бухгалтера, создание и обслуживание банковского счета и т.п.). Однако, ТОС как юридическое лицо имеет гораздо больше возможностей для самостоятельной деятельности: ТОС подает заявки на грантовые конкурсы для НКО, ведет собственную бухгалтерию и свободно распоряжается имеющимися финансовыми ресурсами, может выполнять определенные виды коммунальных работ за счет муниципального бюджета на собственной территории. ТОС в юридическом статусе некоммерческой организации может включиться в широкий спектр мероприятий, а организаторам дает возможность компенсировать свои затраты и даже немного зарабатывать. Например, такой ТОС может стать исполнителем общественно полезных услуг. Перечень услуг, которые могут быть признаны общественно полезными и оказываться НКО, доступен в постановлении Правительства РФ,¹¹ а алгоритм ваших действий для получения статуса исполнителя обще-

¹⁰ Справочник НКО Воронежской области: информационно-справочное пособие. — Воронеж: АНО «Воронежский Дом НКО», 2016. — С. 287.

¹¹ Постановление Правительства РФ от 27.10.2016 г. № 1096 или Справочник НКО Воронежской области: информационно-справочное пособие. — Воронеж, 2016. — С. 236-247.

ственно полезных услуг подробно описан в справочнике НКО Воронежской области.¹²

Летом 2018 года Министерство юстиции РФ подготовило два законопроекта, первый из которых предполагает признание ТОС отдельной формой юридического лица и вносит соответствующие поправки в Гражданский кодекс РФ, а вторым предлагается внести в 131-ФЗ ряд дополнений, предусматривающих увеличение поддержки ТОС, обладающих статусом юридических лиц, поддержки со стороны субъектов РФ и муниципалитетов по аналогии с мерами поддержки, предусмотренными для социально ориентированных НКО. В настоящее время данное предложение обсуждается в профильном комитете Государственной Думы РФ.

Прежде чем регистрировать ТОС как НКО, на общем собрании (конференции) необходимо обсудить вопрос о наделении ТОС статусом юридического лица. Обычно такое решение утверждается протоколом учредительного собрания (см. вопрос 5). В случае, если ТОС создавался без образования юридического лица, то на очередном собрании (конференции) необходимо проголосовать по этому вопросу и вопросу о внесении соответствующего изменения в Устав ТОС. Далее, с копией решения о внесении изменений в Устав ТОС необходимо обратиться в администрацию населённого пункта для последующего внесения изменения в Реестр ТОС.

Документы, необходимые для государственной регистрации некоммерческой организации, представляются в уполномоченный орган не позднее чем через три месяца со дня принятия решения о создании такой организации.

Для государственной регистрации некоммерческой организации при ее создании в уполномоченный орган представляются следующие документы:

- 1) заявление, подписанное уполномоченным лицом, с указанием его фамилии, имени, отчества, места жительства и контактных телефонов;
- 2) учредительные документы некоммерческой организации в трех экземплярах;
- 3) решение о создании некоммерческой организации и об утверждении ее учредительных документов с указанием состава избранных (назначенных) органов в двух экземплярах;
- 4) сведения об учредителях в двух экземплярах;
- 5) документ об уплате государственной пошлины;
- 6) сведения об адресе (о месте нахождения) постоянно действующего органа некоммерческой организации, по которому осуществляется связь с некоммерческой организацией.¹³

Требования к оформлению документов, представляемых для государственной регистрации некоммерческой организации:

- все документы на государственную регистрацию представляются на русском языке, если иное не предусмотрено федеральным законом;

¹² Справочник НКО Воронежской области: информационно-справочное пособие. — Воронеж, 2016. — С. 236-247.

¹³ Ст. 13.1. — Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 29.07.2018) «О некоммерческих организациях».

- все документы, кроме учредительных документов некоммерческой организации, представляются на государственную регистрацию в двух экземплярах, один из которых должен быть подлинником;
- учредительные документы некоммерческой организации представляются в трех подлинных экземплярах;
- два экземпляра учредительных документов, представляемых на государственную регистрацию, должны быть прошиты и заверены подписью заявителя или нотариуса;
- листы всех экземпляров учредительных документов, предоставляемых на государственную регистрацию, должны быть пронумерованы.

Выписка из протокола учредительного собрания (конференции) содержащая решение о создании некоммерческой организации об утверждении ее учредительных документов и об избрании (назначении) органов (о формировании руководящих и контрольно-ревизионных органов) должна содержать:

- дату и место проведения учредительного собрания (конференции);
- список учредителей — участников учредительного собрания (конференции);
- сведения о количественном и персональном составе (фамилия, имя, отчество) рабочих органов (президиум, секретариат и т.д.);
- существо принятых решений и результаты голосования по ним;
- сведения (фамилия, имя, отчество) об избранных (назначенных) членах руководящих и контрольно-ревизионных органов;
- фамилию, инициалы и личную подпись председателя и секретаря учредительного собрания (конференции), ответственных за составление протокола.

Представляется платежное поручение или иной документ об уплате в соответствующий бюджет государственной пошлины за государственную регистрацию некоммерческой организации.

Сведения об адресе (месте нахождения) постоянно действующего органа некоммерческой организации, по которому осуществляется связь с некоммерческой организацией, представляются в виде гарантийного письма или других документов, подтверждающих ее место нахождения, с приложением надлежащим образом заверенных копий правоустанавливающих документов.

В государственной регистрации некоммерческой организации может быть отказано по основаниям, предусмотренным статьей 23 Федерального закона от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». Помните, что настоящая Инструкция разработана с учетом обобщения опыта создания ТОС в различных регионах Российской Федерации. Отдельные положения Инструкции могут не соответствовать требованиям местных муниципальных правовых актов по вопросам создания ТОС.

ТОС в статусе юридического лица — это новые возможности для жителей и активных граждан. Государство разрабатывает систему мер финансовой и организационной поддержки таких органов ТОС.

12. «Договор между ТОС, администрацией и депутатами поселения! Зачем?»

Договорные отношения между ТОС и местной администрацией — это новый формат взаимодействия, для которого законодательная база еще не разработана. Правовые рамки оформляются сейчас, можно сказать, на наших глазах. Сейчас самый удачный момент включиться в этот процесс и повлиять на формирование более удобных для ТОС нормативных «правил игры».

Успешная реализация проектов по благоустройству требует от ТОС заключения как минимум двух договоров:

- 1) договора о передаче в муниципальную собственность новых элементов благоустройства (спортивные, детские площадки, мостики и т.п.);
- 2) договора о совместном содержании элементов благоустройства. Новое имущество, которое создано и построено силами ТОС на его территории, должно иметь «хозяина», качественно и своевременно обслуживаться. Даже простейшие ворота на футбольном поле нужно подкрашивать и следить, чтобы они не стали объектом травм. Требуйте от администрации населенного пункта заключения таких договоров с ТОС, чтобы результаты вашей работы сохранялись.

Третий вид договора между ТОС в статусе юридического лица и местной администрацией касается передачи части полномочий. Органы местного самоуправления в соответствии с № 131-ФЗ вправе привлекать ТОС на договорных условиях к решению вопросов местного значения, выделяя им на определенные цели средства местных бюджетов. Например, в Рязанской области на основании такого договора ТОС организует вывоз твердых бытовых отходов. В целом, по России, местные администрации крайне неохотно соглашались с передачей ТОС части своих полномочий по решению вопросов местного значения, так как это влечет необходимость выделения им соответствующих бюджетных денежных средств.¹⁴

Интересный опыт договорных отношений между жителями, ТОС, властью и бизнесом накоплен в Вологде. Описанные выше договоры носят юридический (обязывающий) характер. «Социальный контракт» или «общественный договор» — моральное обязательство местной власти, предпринимателей, общественных организаций добровольно объединять свои ресурсы для достижения общих целей. Например, депутаты и чиновники в рамках общественного договора могут взять на себя обязательства по встречам со своими избирателями, по представительству их интересов перед организациями, предприниматели — передавать оговоренные суммы на благоустройство населенного пункта («один рубль с каждой проданной буханки хлеба на благоустройство села!»). Свои собственные обязательства в общественном договоре могут прописать школы, музеи, управляющие компании, ТСЖ — все кто располагается на территории поселения. Главное, найти «интерес» для каждой стороны, а ТОСу — стать центром коммуникации таких разных организаций и учреждений.

¹⁴ Подробнее см. МПА.ОНЛАЙН. Сетевое издание для официального опубликования муниципальных правовых актов, отчетов и документов. URL: <http://мпа.онлайн/podrobnaia-instrukciya-po-sozdaniyu-territorialnogo-obshhestvennogo-samoupravleniya/> (дата обращения — 10.10.2018).

Договор — это цивилизованно оформленный порядок взаимоотношений между ТОС и местной администрацией, фиксирующий ваш статус субъекта общественно полезного действия на территории проживания.

13. Какая польза чиновникам от ТОС?

Подлинные активисты ТОС — это люди, которым сейчас не очень рады в местных администрациях. Естественно, ведь они вовлекают администрацию в свои проекты, требуют помощи, содействия — в общем, с точки зрения классического чиновника, создают суету и проблемы. Но отношение к ТОС меняется «сверху»: и президент, и губернатор, и главы районов требуют от своих подчиненных расширять коммуникацию с активными гражданами, соучаствовать в общественных инициативах. В новых условиях активисты ТОС — становятся самыми надежными помощниками администрации.

Необходимость вовлечения граждан в государственное и муниципальное управление упомянуто в Основных направлениях деятельности Правительства России на период до 2024 года. Расширение участия граждан в выработке предложений, обсуждении и принятии управленческих решений, развитие механизмов территориального общественного самоуправления теперь рассматриваются как один из приоритетов модернизации системы государственного управления.¹⁵ Управление без использования потенциала ТОС станет немодной архаикой.

Конечно, власть на местах надеется создать «послушные» ТОС, активисты которых не требовали бы многого. Иногда, создаваемые властью ТОС, действительно излишне лояльные, надеются на поощрения от администрации, потакание их «капризам». Это нормальный этап становления взаимодействия граждан и власти, в котором власть тоже имеет свои интересы и пользу.

Например, депутат Совета народных депутатов или глава поселения, помогая проектам ТОС, существенно повышает свои шансы на переизбрание. Организаторы ТОС активны всегда и могут быть очень полезны в период избирательной кампании. Результативное взаимодействие с активом ТОС — это самый удобный канал взаимодействия с населением, укрепление своей общественной устойчивости. Более того, в проектах ТОС выявляются самые деятельные жители, которые могут стать не только помощниками власти, но и вовлечь в общественно полезные действия колеблющихся и ленивых.

Органы ТОС могут осуществлять хозяйственную деятельность по благоустройству территории, иную хозяйственную деятельность, направленную на удовлетворение социально-бытовых потребностей граждан, проживающих на соответствующей территории, как за счет средств указанных граждан, так и на основании договора между органами ТОС и органами местного самоуправления с использованием средств местного бюджета¹⁶. В таком договоре указываются объемы и сроки выполнения работ и услуг, их стоимость, обязательства и ответственность сторон, порядок и сроки представления отчетов об использовании бюджетных средств.

¹⁵ п. 6.8. — Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года. — Утверждено Председателем Правительства РФ Д. Медведевым 29.09.2018.

¹⁶ Муниципальное право России. Учеб пособие / Под ред С.Е. Чаннова. М.: ТЕИС, 2005.— С. 158.

ТОС обладает огромным общественно полезным потенциалом, а управление без ТОС говорит о неспособности муниципального управления достигнуть современных стандартов. ТОС — это не просто жители, это помощники, соратники, мотивированные избиратели.

14. О рейтингах или ещё раз о пользе ТОС для администрации муниципалитета

Содействие инициативам ТОС увеличивает шансы на победу в ежегодном конкурсе «Лучшее муниципальное образование Воронежской области», который проводит департамент по развитию муниципальных образований Воронежской области совместно с Ассоциацией «Совет муниципальных образований Воронежской области». Конкурс проводится по номинациям для населенных пунктов с разной численностью населения, т.е. возможность победить есть и у больших, и у маленьких поселений. Количество эффективных ТОС влияет на итоговую оценку конкурсантов. Перечислим некоторые номинации:

- «Лучшая муниципальная практика благоустройства мест массового отдыха — парков (скверов) на территории муниципального образования»;
- «Лучшая муниципальная практика благоустройства мест массового отдыха у воды — пляжей на территории муниципального образования»;
- «Лучшая муниципальная практика создания условий для развития гражданского общества на территории поселения»;
- «Лучшая муниципальная практика благоустройства сельских населенных пунктов»;
- «Лучший глава администрации муниципального образования»;
- «Лучший муниципальный служащий»;
- «Лучшее муниципальное образование».

В номинации «Лучшее муниципальное образование» конкурсанты рассматриваются по трем категориям муниципальных образований: поселения с числом жителей свыше 3000 человек; поселения с числом жителей от 1500 до 3000 человек; поселения с числом жителей менее 1500 человек.¹⁷

Фактически, ТОС берет на себя функции по организации работ, необходимых для территории и жителей. Оказание помощи общественным инициативам неизбежно улучшает оценки удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления. Смелее создавайте ТОС и обращайтесь за поддержкой своих проектов в администрацию муниципальных районов и городских округов, т.к. ваша активность повышает рейтинг вашего муниципального образования и муниципальных служащих.

¹⁷ Подробнее см. Постановление правительства Воронежской области от 12.05.2012 г №400 «О проведении ежегодного публичного конкурса «Лучшее муниципальное образование Воронежской области».

15. Кто может все объяснить?

В Воронежской области создана сеть организаций, целью которых является консультирование и поддержка общественных инициатив. Воронежский областной общественный совет по ТОС консультирует по вопросам создания ТОС, подготовки проектов для участия в грантовом конкурсе среди ТОС. **На сайте Совета (www.tosvrn.ru) собраны примеры успешных проектов, которые могут подтолкнуть вас к собственным идеям.** Указаны контакты со специалистами Совета.

Компетентные организаторы работают в Ресурсном центре НКО Воронежской области. Здесь вам помогут в подготовке проекта и написании заявки. Контакты: <http://nkovrn.ru/contacts>. Адрес: г. Воронеж, ул. 25 Октября, д. 45, 6 этаж, e-mail: rcnko@mail.ru.

16. Об этом напишут в СМИ?

Деятельность вашего ТОС будет приносить пользу и моральное удовольствие, если у вас будут финансовые (деньги) и организационные (заинтересованные жители) ресурсы. Чтобы спонсоры давали деньги, а жители участвовали в ваших проектах, необходимо грамотно и регулярно рассказывать о ТОС и его работе. Вот несколько простых советов:

- создайте страничку ТОС в социальных сетях, где все ваши действия должны быть кратко описаны, с публикацией фото. Адрес страницы должен быть на всех ваших письмах и документах, чтобы любой желающий мог легко найти о вас информацию (для ведения социальных сетей привлекайте молодежь, они в этом разбираются);
- рассылайте в местные СМИ (печатные и онлайн-газеты) анонсирующие пресс-релизы, где лаконично расскажите, что ТОС планирует делать, когда, где, какой ожидается результат и что может сделать читатель;
- рассылайте в местные СМИ итоговые репортажи о проведенных мероприятиях с фото. Критично отнеситесь к подготовленному тексту: он должен быть кратким, понятным, с интересными для читателя деталями;
- приглашайте журналистов и блогеров на свои общественно полезные мероприятия. Подчеркивайте, почему ваше мероприятие интересно лично журналисту и его читателям.

Социальные сети в Интернет и СМИ — необходимые и полезные инструменты и помощники в деятельности ТОС. Позитивная информация о ваших проектах создает «эмоциональный фон», облегчающий ваши контакты с населением, властью и бизнесом.

17. Оценка результатов проекта

Оценить эффективность реализованного проекта можно по нескольким параметрам. Во-первых, параметр «достижение цели». Если вы планировали провести освещение на улице, заасфальтировать дорожку, благоустроить родник и довели свой план до окончательной реализации — это повод для гордости. Однако, сравните свой первоначальный план, описанный в заявке, с полученным результатом. Если они отличаются, определите, что заставило вас изменить задуманному. Анализ результатов позволит вам выявить факторы,

которые привели к отклонению от планов проекта, установить причину сбоев, задержек, перерасхода средств и других негативных явлений, чтобы использовать эти знания в реализации новых проектов.

Во-вторых, оцените незапланированные позитивные эффекты: стали ли больше пить воды из вашего родника, стали ли жители чаще ходить по освещенной и благоустроенной улице? В целом, привели ли ваши усилия к росту удовлетворенности жителей? Другими словами, эффективность вашего проекта измеряется не количеством установленных элементов благоустройства, а возрастанием гордости жителей за свой населенный пункт и восхищением гостей.

Третьим параметром оценки проекта является формирование местного сообщества. Местное сообщество — это не просто жители на вашей улице, это соседи, знающие друг друга по имени, готовые выручить в трудную минуту. Местное сообщество воспринимает себя как единое целое и чувствует ответственность за место, в котором живет. Такое сообщество формируется только совместной деятельностью. Поэтому **занимаясь благоустройством или организовывая праздник на улице, вы создаете новое образование, которого не существовало ранее — местное сообщество.**

18. Карьера через ТОС?

Опыт Воронежской области показывает, что активистами ТОС становятся люди самых разных возрастов и с самыми разными целями: одни хотят заасфальтировать дорогу только по своей улице, другие мечтают благоустроить все село, третьи — построить успешную карьеру. Это не мешает таким отличающимся людям получать постоянный положительный эмоциональный заряд от вовлечения в проекты общественного самоуправления. **Лидеров ТОС знают в лицо и по имени, они, как правило, пользуются наибольшим доверием жителей.** Доверие, созданное не словами, а конкретными делами (пусть даже небольшими) создает основание для их карьерного роста, успешного участия в муниципальных выборах и работы в местной администрации.

Кроме доверия своих соседей активисты ТОС получают опыт организаторской работы, опыт ведения переговоров и оформления финансовых документов, навыки оценки проектов и правил приема объектов благоустройства. После такой «школы» можно даже в космос запускать. Конечно, так много космонавтов стране не требуется, но в региональных органах государственной власти, в системе органов местного самоуправления постоянный дефицит квалифицированных кадров, способных слышать нужды простых граждан и работать на результат.

19. Что дальше?

Итак, ТОС создан и даже реализовал несколько проектов. Как правило, это были инфраструктурные проекты, и это логично — людей объединила общая проблема неразвитой инфраструктуры места, где они живут.

Эти проекты помогли выявить наиболее активных, инициативных соседей, помогли разбудить равнодушных. Так, наладились добрососедские отношения, появилось доверие друг к другу. Вы научились договариваться с чинов-

никами, которые поддерживали ваши проекты, оказывали организационную, техническую и финансовую помощь. Появилась уверенность в своих силах менять жизнь в лучшую сторону совместными усилиями.

Стоит ли продолжать работу в этом направлении, ставить новые цели, инициировать более сложные проекты — развитие туризма, демонстрации оригинальных отличительных черт вашей территории и его жителей, организация и проведение культурных и досуговых мероприятий? Ответить сможете только вы.

Уже сейчас, пока вы думаете, в Воронежской области идет создание межмуниципальных Ресурсных центров по развитию ТОС. Ресурсные центры помогут жителям в создании новых ТОС, а значит, сеть органов территориального общественного самоуправления станет значимой общественной силой. Межмуниципальное сотрудничество ТОС позволит обмениваться наилучшими практиками и способами организации работы. Для активистов ТОС будут доступны программы обучения и поддержка опытных лидеров.

Если вы смогли реализовать даже небольшой локальный общественно полезный проект по благоустройству, вовлекли в него своих соседей — вы справитесь с самыми неожиданными и, возможно, масштабными замыслами. **Начните и у вас обязательно появятся единомышленники и союзники во власти. Сейчас для этого самый удачный момент!**

Часть III

Введение

Воронеж давно объявил себя родиной русского флота и метафора плывущего парусника для воронежских жителей наверняка будет понятнее любой другой.

При управлении даже простейшим парусником, таким, например, как шестивесельный ял, необходимо не менее трех человек, каждый из которых выполняет исключительно свою собственную функцию. Впередсмотрящий, он же номер первый, ловит ветер специальным косым парусом, именуемым кливер. Основная задача номер первого — поставить парус в такую позицию, чтобы он наполнился ветром. Номер третий, сидящий на руле, поворачивает так, чтобы использовать ветер в полную силу; в то время как номер второй, занимающийся главным парусом (большой прямоугольный парус, именуемый фок) закрепляет и перезакрепляет его таким образом, чтобы движение было и максимально быстрым, и максимально безопасным. Если кто-то из команды замешкается, шлюпка просто опрокинется, и парусом накроет всех, кто окажется в воде. Номер третий, сидящий на руле и не всегда видящий, куда он плывет (при попутном ветре парус раскроется так, что заслонит горизонт) обязан не только хорошо знать науку управления, но и внимательно слушать доклады первого и второго номеров, чтобы держать ветер и избегать ситуации «курс ведет к опасности». Случается, что отвернуть или попросту остановить — не всегда возможно.

Управление — всегда согласованный процесс. Даже если едешь в собственном автомобиле, необходимо учитывать намерения и возможности тех, кто едет в одном с вами направлении, навстречу или же идет на обгон. Попытка доказать всем, кто здесь «царь горы» всегда заканчивается плачевно, а иной раз — трагически. Куда сложнее дело обстоит, если речь идет об управлении жилым домом, поселком или целым городом.

Если продолжить сравнение с плывущим парусником, то этому процессу необходимы администраторы и управленцы (которые сидят на руле), предприниматели и общественные деятели (которые крепят парус) и эксперты (которые ловят ветер). Функции каждого из них самостоятельны и не терпят подмены субъекта — «беда, коль пироги начинёт печь сапожник...». Им нужны достаточные ресурсы, чтобы справляться с управлением, где процесс управления будет поглощать имеющиеся ресурсы и преобразовывать их в новое качество. Им нужны карты и лоции, чтобы знать, куда в принципе возможно плыть и куда плыть предпочтительнее — из-за розы ветров, отсутствия рифов и предсказуемой пользы от плавания. Им нужен компас, секстан и хронометр, чтобы время от времени проверять, правильно ли плывут. Наконец, им обязательно нужен порт, док и надежная связь, чтобы вовремя получать

необходимый ремонт, нужные сведения и новые знания о собственных возможностях.

Но самое главное, что нужно этим троице в лодке — умение договориться друг с другом. Это совсем не так просто, как могло бы показаться вначале: есть ситуации, где нужно подчиняться самому главному, а есть — где самому опытному. Есть ситуации, в которых некогда обдумывать решение — нужно иметь несколько вариантов уже готовых и желательно отработанных «на картах, тренажерах и полигонах». Наконец, время от времени проявляются ситуации, которые никогда раньше не встречались, и преодолевать их приходится всякий раз по-новому. Плыть, между тем, необходимо, поскольку потребность в новых ресурсах, возможностях и квалификациях нарастает; более того — в последнее время все больше говорят о компетенциях, то есть о таком качестве управленца, которое определяет его позицию одновременно на основе знаний теории, опыта практики и масштабов амбиции...

Глава первая

О чем договариваться на берегу, чтобы не тратить на это время в плавании



Китайская мудрость гласит: если не знать, куда плыть, ни один ветер не будет попутным. Если не видеть перед собой образ будущего, к которому мы направим наше поселение — мы будем вечно кружиться, догоняя собственную корму. Само по себе занятие совершенно бесперспективное, но при этом — очень суетливое. И оправдывает затрачиваемый на него ресурс: ну вот мы делали все, что могли, но... так уж получилось.

Образ будущего — это представление о том, к чему есть смысл стремиться и тратить на это ресурсы. При этом важно не удариться в утопию — «рай на земле, где всем хорошо». Утопии хороши лишь тем, что показывают несбыточную мечту, идеальную модель «без учета трения и сопротивления воздуха». Попытки создать их на практике заканчиваются крахом: что советский коммунизм, что буржуазный рыночный либерализм приказали долго жить, да еще и с огромными потерями времени, сил и средств.

Еще со времен средневековья известны так называемые «троянские технологии». Это когда значительные массы людей провоцируют на движение в никуда: завоевывать «гроб Христов», уничтожать иноверцев, спасти цивилизацию от большевиков... Подмена собственного здравомыслия приоритетом чьей-то правоты — главное условие успешности таких технологий. Нынешнему поколению это очень знакомо: сказки о «регулирующем самомо себя» рынке оказались очень горькими для множества народу. Точно таким же является утверждение о том, что бизнес нужен только для прибыли, что передовые технологии спасут мир сами собой и что государство всегда противостоит гражданскому обществу. Для чего нужны такие технологии и почему их столь интенсивно навязывают российскому обществу и элитам? Все просто — ресурсы. Их у нас очень много: и минеральных, и интеллектуальных, и организационных. Пока у нас не будет собственных, эффективных-продуктивных-рентабельных технологий управления развитием (читай: грамотного расходования собственных ресурсов в интересах собственного будущего) — мы вынуждены будем продавать собственный ресурс по тем ценам, которые нам будут платить.

Каков же выход из ситуации? Он очевиден. Во-первых, осмыслить собственный опыт: если он осмыслен — он не может быть отрицательным: грамотно проанализированная ошибка — лучший учитель по жизни. Во-вторых, осознать собственную ответственность за собственное же будущее: «государство — это я» в данном случае наиболее убедительный девиз для каждого. Наконец, уяснить, что патриотизм — это глагол, это образ жизни, и это, по большому счету, та самая миссия, которая и составляет смысл жизни. Впрочем, этому есть альтернатива: поспали — можно и поесть... Поели — можно и поспать...

Чтобы во всем этом разобраться — неизбежно придется **ДОГОВАРИВАТЬСЯ** **СЯ**. **ДОГОВАРИВАТЬСЯ** **О** **БУДУЩЕМ**.

Чем можно охарактеризовать образ будущего? Начать следует с исторического наследия, которым мы обладаем с рождения и без учета нашего на то согласия. Все, что создано предками, может быть истолковано по-разному: ценнейший культурный потенциал, ключевой параметр нашей идентичности, основа составляющей современного бренда. По большому счёту **бренд — это история, умноженная на географию и закрепленная деятельным навыком**: тульский пряник, орenburgский пуховый платок, воронежские частушки... А можно оценить как устаревшие взгляды из другой исторической эпохи, в самом критичном суждении — старая рухлядь, абсолютно непригодная к современному использованию, которую можно безбоязненно «списать по акту, как пришедшую в негодность», выбросить на помойку, сжечь или снести бульдозером, чтобы разровнять место для полезного торгового центра. Между тем, торговых центров будет много, а местная церковь или здание земской школы — это уникально и неповторимо, другого такого больше нигде нет. И умение сохранить это наследие, да еще и использовать его как важный фактор предпринимательской деятельности — ключевой показатель управленческой состоятельности и гражданской позиции, которые, как показывает опыт, и является наиболее привлекательным фактором партнерского сотрудничества. Даже с позиции обычного обывателя — умение отнестись по-хозяйски к тому, что тебе досталось от дедов-прадедов — есть качество, заслужива-

ющее всяческого уважения. Уникальность наследия, его неповторимость и культурный потенциал могут (при умелом использовании, разумеется) дать вашему поселению и даже отдельно взятому дому уникальный потенциал развития, которого нет ни у кого другого. А уникальность исключает конкуренцию, то есть ваши уникальные возможности вас же делают уникальными управленцами.

Если развивать эту идею дальше — только уникальное глобально, потому что оно одно такое в целом мире. Другого рамонского замка Ольденбургских нет, потому что он рамонский. Других Костёнок нет — потому что они одни, именно здесь расположены и тем уникальны. Умение находить уникальность в том или ином пространстве управления — непростой навык, а в идеале — высокое искусство. И более всего такой уникальности можно найти там, где ее привычно не замечают именно потому, что она досталась даром. Мы за нее ничего не отдавали, поэтому ее и не ценим... Ценить начинаем, когда осуществляем в нее вложения. Естественно, с перспективой их возврата в той или иной форме. В Воронежской области показательными примерами такой деятельности за последние 4 года стали проекты, реализуемые органами территориального общественного самоуправления. Активисты ТОС вкладывая свое время, свои деньги и свой труд уже по-другому, более рачительно относятся к результатам своего труда. Благоустраивая свою улицы, устанавливая детскую или спортивную площадку, восстанавливая ограждение на кладбище жители сами того не осознавая начинают создавать новую реальность и новый образ будущего своей территории, которая становится «нужной» и востребованной. И если действовать осознано, заранее представляя образ на 5-10 лет вперед, каких результатов можно было бы добиться? Одна из основных наших задач — научиться этому. ВМЕСТЕ. Важным следствием такой деятельности является изменение сознания в социуме даже на отдельной территории. Если продолжить нашу аналогию с командой парусника, умение быстро вязать беседочный узел, которому лет триста, поможет спастись выпавшему за борт в любом столетии. Но об этом нужно знать, это нужно освоить, и умело применить в нужной ситуации.

Итак, **первый вывод**: образ будущего — это всегда в той или иной мере образ прошлого, который нами осознан, осмыслен, описан и рассматривается как возможность перспективы. Своего рода «антикварный» ресурс, но все равно ресурс, который может работать на достижение ваших целей.

Уникальность каждого поселения не только в его историческом содержании. Уникальность места, где вы живете, определяется его **географическими координатами** — причем, опять же заметим — других таких координат нет во всем мире. Воробьевка, Богданово или Петропавловка — могут быть, а «НАШЕЙ» Воробьевки больше нет, поскольку те лежат на других параллелях и меридианах. Наши ландшафты неповторимы, наши реки — только потому уникальны, что они текут именно в наших местах. Да и люди здесь уникальны именно потому, что они здешние. Здесь жили их предки, здесь живут они, и здесь будут жить их потомки. Другие люди придут в это уникальное место потому, что оно уникально.

В последнее время в средствах массовой информации и социальных сетях отмечается нарастающая тенденция переселения людей в деревни. Основная причина тому — гораздо более спокойный ритм жизни, дешевая (иногда до неприличия) недвижимость и земельные участки, удаленная работа, — при этом есть возможность по мере необходимости выехать в тот же город. Идея «сельское жилье — городской уровень жизни» набирает все большую популярность; сегодня сложно сказать, что это стало трендом региональной политики, но, как нам кажется, это лишь вопрос времени. Почему бы не сделать ваше поселение объектом такой политики? Вопрос лишь в том, как это сделать, как привлечь в качестве новых селян людей с «городским опытом», ресурсами и связями, которые будут способны обустраивать и развивать то место, в котором они намерены жить? Мы исходим из того, что это всего лишь задача и не самая сложная. Чем больше людей видят перспективу в том месте, где они намерены жить, тем больше шансов того, что такая перспектива обретет реальность в том или ином своем проявлении.

В наших поселениях сложилась довольно интересная картина. Очень многие уехали в город — три «миллионника» (Воронеж, Москва, Ростов) на расстоянии менее суток езды из любой точки области создают к этому возможности. Однако далеко не все из уехавших продали свои участки и жилье, особенно то, которое расположено в пределах тридцати — сорока километров от областного центра. Мало того: в таких территориях земельные участки и дома дорожают, жить в пригороде, работая в городе, становится престижно. Наряду с крупными торговыми сетями, которые предлагают все, что душе угодно практически повсеместно, начинают тут и там появляться небольшие мясные, овощные, фруктовые лавочки и магазинчики, которые не стремятся за большой выручкой, не пытаются ни с кем конкурировать, но очень быстро обрастают постоянной клиентурой, привычной к хорошему продукту — пусть он даже немного дороже, чем в «Пятерочке» или «Магните». Такого рода тенденция способствует узнаваемости места: за выпечкой — в Павловск, за окороком — в Рамонь. Параметры «узнаваемости» пока не стали исчисляемыми, то есть их нельзя вставить в список экономических показателей, да и налоги от них пока не велики — но сама по себе тенденция «здесьнее больше нигде не приобрести» создает определенные возможности развития — при условии, что им не будут препятствовать, а по большому счету — создадут возможности прочно стоять на ногах и развиваться. Утверждая при этом в торговой марке показатели местного бренда «воронежский», «рамонский», «борисоглебский» или «верхнеамонский». **Вывод второй:** образ будущего должен обладать именем собственным. А в идеале — нарицательным, отражающим узнаваемый образец, эталон.

Управление развитием имеет смысл, если его осуществляет некий **субъект**, который наделен правом и обязанностью принимать решения и имеет возможность их реализовывать. Причем, как показывает опыт и практика, один и тот же субъект реально не способен выполнять все функции сразу. Во-первых, просто в силу ограниченных возможностей собственного интеллекта: думать о тридцати разных вещах невозможно. Во-вторых, в силу одновременности множества управленческих действий, которые не отследить одновременно: пока отсчитываешь одно, существенно изменяется другое. В-третьих, человек

всегда подсознательно стремится к тому, что ему более привычно и понятно. А ситуации бывают разными... Современные социологи отмечают: в семидесяти процентах случаев управленческого сбоя в сложных ситуациях провалы есть следствие неправильно, не вовремя или не до конца принятого управленческого решения.

Еще более жесткую оценку субъекту управления даёт американский эксперт Ицхак Адизес. В своем бестселлере «Идеальный руководитель» с подзаголовком «И почему его никогда не будет» он приводит очень показательный пример. В одной крупной компании он собрал ведущих менеджеров и попросил каждого из них письменно зафиксировать те проблемы, которые им видятся главными в сложившейся ситуации. Затем, не читая ими написанного, он задал вопрос: какие из этих проблем были в прошлом году? В позапрошлом году? Три года назад? Оказалось — практически все. Последовал следующий вопрос: а какие из них останутся в будущем году? Через год или три? Ответ был тот же, что и на предыдущий вопрос: практически все. И в заключение Адизес задал вопрос, ради которого и затевался этот эксперимент: а если бы присутствующие здесь леди и джентльмены работали как одна команда — сколько проблем осталось бы к концу года? Ответ дали письменно. Семнадцать из восемнадцати участников ответили одинаково: ни одной. Восемнадцатый отметил одну, но главную: как договориться таким образом, чтобы каждый максимально мог использовать свой потенциал, но при этом не мешал другим... Согласитесь — это действительно ключевая проблема.

Требования командной работы сегодня озвучивают многие, однако в практическом применении этот принцип работает слабо. Субъект управления, существовавший ранее, себя исчерпал окончательно, а новый — рождается в муках. Та самая проблема «сделать так, чтобы все работали в полную силу, но при этом не мешали друг другу» остается весьма актуальной. И в известном смысле первоочередной. Если вернуться к нашей метафоре с парусником — согласованность команды, то есть навык взаимодействия участников в самых различных условиях и обстоятельствах, является определяющим фактором безопасного плавания. И отрабатывается только в реальной обстановке: на волне, под ветром и с грузом на борту. **Третий вывод:** нет смысла размышлять о будущем, не имея представления, с кем будем туда идти.

Еще один параметр, относительно которого придется договариваться в рамках образа будущего — **системность**. О ней необходимо знать следующее: управление мы понимаем как процесс приведения управляемой системы в целесообразное состояние, позволяющее добиваться ранее поставленной цели. Поселение, улица, группа жилых домов или сообщество по интересам — есть социальная система, основным элементом которой является личность, которая сама по себе очень сложна, так как обладает своим характером, психикой, интересами и жизненными предпочтениями. Далеко не в любом случае каждый из них готов подчиниться воле управленца, и очень часто внешняя лояльность на деле оборачивается скрытым саботажем, причем последствия этой ситуации проявятся в самый неподходящий момент. Сложность ситуации еще и в том, что каждый из участников управленческого процесса пытается извлечь пользу для себя и уже после для общего дела. Причем часто считается, что это ему должны дать все те же управленцы. Пройдитесь по страницам со-

циальных сетей, посмотрите в записи прямые линии президента и обратите внимание, насколько обыватели зациклены на фразе «государство (власть, бизнес, политики) обязаны». Даже в том случае, когда проще и надежнее сделать самому или в сотрудничестве с партнёрами. Некоторые исследователи называют это синдромом социального государства: люди быстро привыкают к хорошему и воспринимают это как обязанность кого-то по отношению к себе. Нам же представляется все по-другому: очень долгое время у людей просто не было возможности реализовывать свои намерения, желания и умения в практическом пространстве. Вначале это просто запрещали, как предпринимательство при советской власти, затем этому всячески противились, поскольку «выскочки» раздражали всех остальных, и, как следствие, отношение общества к активным, успешным и вообще «не таким, как все» по сей день остается негативным.

Для решения этой социально-значимой задачи в 2015 году по инициативе губернатора Воронежской области Алексея Васильевича Гордеева был запущен проект по поддержке общественно-полезных инициатив органов территориального общественного самоуправления. Главный и базовый принцип в реализации этого проекта — доверие. В регионе была создана модель финансовой поддержки инициатив ТОС, которая позволила в максимально комфортных и честных условиях на конкурсной основе получать поддержку тем инициативным гражданам, которые готовы вложить в реализацию проекта свое время, труд и деньги. Взаимовыгодное партнерство, отсутствие излишних бюрократических препон, прозрачность всех процедур и активное соучастие власти в реализации локальных проектов позволили выстроить доверительные отношения, раскрыть потенциал руководителей и активистов ТОС Воронежской области и создать необходимые условия для изменения сознания в обществе.

Справедливости ради нужно сказать, что количество людей, намеренных и готовых двигаться в будущее хоть и не быстро, но увеличивается. Здесь же важно подчеркнуть: инициаторов новизны всегда меньше, чем консерваторов привычного образа жизни. Именно поэтому инноваторам очень трудно стать системой: слишком сильна сопротивляемость среды. Если прибегнуть к еще одной метафоре — для таких ростков будущего необходимо создавать в хорошем смысле «тепличные условия», «поддерживающую питательную среду» и регулярно проводить «прививки от опасных инфекций».

Такого рода сообщества, которые будут способны видеть будущее раньше и отчетливее других (мы называем их проектно-творческими группами), в самом ближайшем будущем будут востребованы в каждом поселении. Именно они смогут выполнять функцию номера первого в экипаже нашего парусника: ловить ветер перемен кливером и докладывать о возможностях движения в новом направлении и с новой скоростью. **Вывод четвертый:** образ будущего понятен и уж тем более приемлем не всем и не сразу. Для каждого человека будущее — это то время, в котором он хотел бы прожить лучшую часть своей жизни, поэтому каждый человек пытается разглядеть в общем будущем свое собственное. Перефразируя фразу из песни-агитки советской поры — даже если сначала думать нужно о Родине, все равно нелишне подумать и о себе. Возможно — потом, но лучше — одновременно.

Еще одним очень важным параметром образом будущего является **самодостаточность**, о которой следует поговорить подробнее, поскольку именно этот фактор образа будущего может в большей или меньшей мере служить единицей измерения серьезности намерений тех, кто этот образ формирует в своем сознании. Чем выше «коэффициент самодостаточности», тем успешнее можно полагать будут ключевые позиции субъектов управления.

Самодостаточность правильнее всего определить как способность субъекта управления или социальной системы изыскивать, развивать и капитализировать собственные возможности в интересах развития. Тому существуют очень показательные исторические примеры: зависимость России при Петре I от импорта оружия побудили царя изыскивать возможности развития собственной оружейной промышленности. Следствия превзошли все ожидания: Россия сто пятьдесят лет вообще не закупала оружия за границей. Такого же рода примеры можем видеть в кинематографе — замечательный фильм «Простая история» (1960, режиссер Юрий Егоров), «Человек на своем месте» (1972, режиссер Юрий Сахаров) — на ту же тему: люди находят возможности развития с теми, кто рядом и там, где живут. Такого рода успешность оценивается по самой высокой шкале, но и требует самых значительных усилий. Попытки найти «свое у своих» предпринимаются нередко, но зачастую они останавливаются на полпути.

Самодостаточность образа будущего в нашем понимании — это четкое понимание того, что именно может быть осуществлено в наших краях нашими силами в наших интересах. Это ответ на вопрос «Чего можно желать?». Очевидно, чем в большей степени это пространство будет заполнено, тем большее число заинтересованных партнёров мы можем привлечь к этой деятельности.

У самодостаточности есть еще один очень важный параметр, который правильнее всего назвать **собственный рейтинг**. Иными словами, своя собственная система оценки, как своих возможностей, так и хода их реализации. Надежда на то, что нас оценят по достоинству внешние наблюдатели — весьма призрачна. Впервые, они будут пользоваться собственными единицами измерения и собственными приоритетами. Во-вторых, для участника процесса оценка — это соотношение его сегодняшнего положения относительно цели и повод для изменения своего маршрута, чтобы он был наиболее эффективным. Собственное понимание своих успехов и ошибок дает важное преимущество: ВАШ опыт не может быть отрицательным, если каждая ошибка будет осмыслена как важный этап вашего же обучения, а не как повод для наказания виновных. Проще говоря, звать внешних проверяющих есть смысл только в том случае, если сомневаетесь в собственной оценке и понимаете методику, по которой вас будут оценивать.

Как нам представляется, самое глупое занятие на свете — искать виновного в том, чего не смогли сделать. В нашей системе приоритетов ошибка — это то, что только и может научить, как ее в будущем не совершить. Именно поэтому ошибки нужно совершать в игровом пространстве, на полигоне, а не на поле боя, и за эти ошибки в известном смысле поощрять, благодарить за то, что совершивший ошибку предостерег от нее всех остальных. Этому очень непросто научиться, но, если учитывать тот факт, что большинство из того, что мы уже сделали никто раньше не делал и ошибки в этом процессе неизбежны — этому научиться придется. Лучше, если осознанно, а не через силу устоявшейся инерции.

В этом месте можем говорить о **выводе пятом**: лучший в мире учебник — самоучитель и лучшая в мире учеба — на собственном опыте изучения теории, осуществления проб и анализе ошибок.

Очень важным моментом в формировании образа будущего является его **образность**. Его должны видеть цельным, а не разрозненными фишками в пазле. В этом месте возникает масса проблем, которые пытаются решить привычными, но не эффективными способами. Например, назвать образ будущего «Стратегией развития», насытить множеством цифр, графиков и мудреных терминов и привязать к реальному муниципальному образованию по единому принципу «чтобы были налоги и социальная стабильность». Чуть позже мы постараемся разъяснить читателям, в чем кардинальная разница между стратегией и образом будущего, но сейчас лишь отметим: описать образ будущего — очень непростая задача.

Средневековые писатели-утописты, такие как Томас Мор с его «Утопией» или Томазо Кампанелла с «Городом солнца», создавали свои произведения не для того, чтобы описанное в них обрело реальность: они стремились описать идеал, некое мечтание, но отнюдь не рекомендации к воплощению на практике. То, что идеал недостижимо и всегда увлекает — это они хорошо понимали. Утопии побуждают к мышлению «от противного»: а что же достижимо? Как там у Маяковского? «Отечество славлю, которое есть, но трижды — которое будет». В художественном фильме «Председатель» (режиссер С. Салтыков, 1964 г) есть замечательная сцена: председатель колхоза, инвалид войны Егор Трубников (М. Ульянов) просит своего сынака нарисовать родное село таким, каким его хотели бы видеть сверстники юноши. И утверждает: «вот таким мы и должны видеть наше будущее! В таком селе и будем жить». Пусть не все получится сразу, пусть получится не совсем таким, как нарисовано, но сама идея «мы придумали то, что потом создали» является важнейшим фактором развития. **Образ будущего — это не только то, что доступно пониманию, это еще и то, во что хочется верить и чем недопустимо жертвовать.** Именно такой сюжет стал основой повести Л. Платова «Бухта Потаённая» (нашим читателям настоятельно рекомендуем к прочтению).

И сделаем **вывод шестой**: в образе будущего должна жить **эмоция**. Эмоция положительная, укрепляющая и мотивирующая. К нему необходимо положительное отношение, к нему не следует стремиться любой ценой и стиснув зубы. Именно поэтому обсуждение и осмысление образа будущего всегда разумнее понимать как действие коллективное. Даже если вначале все будут говорить о своем и не слушать других...

Наконец, седьмой параметр образа будущего — это то, как он будет транслироваться. Образ будущего в нашем понимании обязан быть, с одной стороны, общедоступным, с другой, индивидуальным. Во время Великой Отечественной войны таким средством трансляции была радиоточка, позднее — телевидение, сейчас — Интернет и многочисленные социальные сети. Казалось бы, возможностей ретрансляции образа будущего очень много, но на самом деле все существенно сложнее: обилие источников информации снижают к ним степень доверия. Если не доверять источнику и не иметь возможности проверки содержания информации — любой, даже самый лучший и правдивый образ будущего будет восприниматься как обман, что сильно затрудняет всю дальнейшую работу. Как нам кажется, наиболее удачным способом трансля-

ции образа будущего могли бы стать форматы прямого общения с людьми и трансляция в социальных сетях. Не следует ожидать, что за вами пойдут все, или хотя бы большинство: общаться следует с теми, кто проявляет к этому интерес и намерение. Искренность и уверенность в собственных силах будут служить вам главными аргументами и помогут сформировать команду партнеров и единомышленников, готовых идти вместе с вами под одним парусом.

Здесь же сделаем **седьмой вывод** относительно образа будущего: о нем нет смысла кричать на перекрестках и впихивать во все возможные интернет ресурсы. Им нужно делиться как сокровенным. Которое от слова «сокровище»...

Образ будущего — это главное, относительно чего необходимо договориться «на берегу»; у моряков существует железное правило «предварительной прокладки», когда маршрут из точки А в точку В прокладывают у причала. Пока не штормит... Но в этом месте возникает следующий вопрос: кто, где и как будет договариваться?

Глава вторая

Кто, где и как будет договариваться?



Вопрос принципиальной важности. Одна из основных проблем российской системы управления в том, что решают и указывают одни, а исполнять потом приходится другим. Те, кто разрабатывал решения, не понимают, почему их не выполняют, а те, кто пытается выполнить, недоумевают: «кто и как мог додуматься до такой невыполнимости?»

Не менее призрачно требование так называемой «конкретики». Прежде всего потому, что этим словом можно назвать все, что соответствует понятию факта: указующий документ, произведенный продукт, осуществленное мероприятие, то есть то, что так или иначе может быть переведено в материально-действенную форму. Однако все не так просто: то, что уже произвели и о чем отчитались, на этом свое существование не закончило, то есть «конечным результатом» реально не является: им нужно как-то распоряжаться в дальнейшем, им нужно управлять, его нужно эксплуатировать — какая уж тут «конечность»... В общем, схема «сделано-должено» тоже не работает. А если первая накладывается на вторую, ситуация выходит в замкнутый круг. С

одной стороны, если руководство решило — это нельзя не исполнить. С другой стороны, если руководство не продумало относительно необходимых для этого ресурсов (начиная с финансовых и заканчивая временными) — сделать указанное не представляется возможным. А во второй «схеме» нужен доклад о «конкретном конечном результате». И запускается словесная эквилибристика: не сделал — доложи, что сделал... Сделал — доложи дважды... Вспотел — покажись начальству... Все суетятся, пишут бумаги, проводят совещания, однако в реальности ситуация только запутывается.

Показательным примером сопротивляемости среды и обеспечения «конкретного» результата является первый этап реализации проекта поддержки инициатив ТОС: когда некоторые муниципалитеты буквально за 3-4 недели «отчитались» о рекордных темпах развития общественной активности и стали лидерами по количеству ТОС в области. Руководство части муниципальных районов в то время ставило задачу обеспечить «конкретное» количество заявок от района на конкурс грантов для органов ТОС. И нам, как оргкомитету конкурса, приходилось на каждом этапе все эти попытки отслеживать и вносить коррективы в проект, чтобы исключить имитационные процедуры и не сбиться с курса. Ярким примером является ситуация, которая побудила меня внести в конкурсную процедуру публичную защиту проектов. В ходе оценки проектов, поданных на конкурс в 2016 году, столкнулись с ситуацией, когда от одного ТОСа было подано две заявки и обе качественно составленные. Связавшись с председателем ТОСа для уточнения, какая из заявок более приоритетна выяснилось, что она не в курсе, что есть такой конкурс и что она подала две заявки для участия в конкурсе. Позже стало известно, что глава поселения «из благих» намерений самостоятельно подал от имени ТОСа эти заявки. После этого было принято решение, что со следующего года все заявки принимаются в электронном виде (без излишней цензуры со стороны органом МСУ), и мы заслушиваем всех участников конкурса грантов. Это почти 1000 проектов ежегодно. Несмотря на все затрачиваемые временные, административные и материальные ресурсы наша команда продолжает двигаться к заранее намеченной цели — комплексному развитию общественной активности жителей Воронежской области и обеспечению взаимовыгодного партнерства активистов ТОС и власти.

Поэтому в самом начале нужно понимать: **договариваться придется тем, кто намерен эту деятельность в дальнейшем осуществлять.** Из кого в идеале должна получиться реальная команда партнеров, где «каждый лучше других делает свое дело и не мешает другим». В этом аспекте важно понимать, что ранее присущие им позиции придется существенно ограничить в пользу того, что мы называем партнерством, то есть сообществом, где каждый является перспективой для другого.

Нечто подобное описывали в своих воспоминаниях первые стажеры отряда космонавтов. Здесь мало было быть летчиком — даже очень хорошим летчиком, здесь мало быть инженером — даже очень грамотным инженером, здесь мало быть врачом — даже очень опытным врачом. Здесь нужно быть **членом команды.** То есть знать свою функцию и уметь подчинить ее общей задаче. То же самое — в экипаже корабля, на антарктической зимовке или на отдаленной метеостанции. Нужно одновременно уметь настоять на своем там, где это необходимо, и уступить другим там, где это не принципиально. Это умение работать наравне со всеми, выполняя совершенно не свойственные своей профессии функции, быть выдержанным в эмоциях и обладать

чувством собственного достоинства; едва ли не главным качеством члена команды большинство профессионалов определяют **умение учиться**. У других, у себя, даже у природы и техники. Но именно командная работа предоставляет редкую возможность научиться массе полезных вещей, зачастую таким, каким более нигде не научиться. Наша деятельность — не исключение.

Форматы команд различной типологии соответствуют решению тех или иных задач: инициативу проявляет **инициативная группа**, исследования ведет **экспертная группа**, проектированием занимается **проектная группа**, запуск того, что сегодня называют модным словом «стартап» — **рабочая группа** проекта. А управляет проектом по мере его реализации — **функциональная группа**. В нашей метафоре все эти группы — экипаж парусника. И если члены экипажа волею судеб участвовали в постройке, испытаниях, проверке на предельные возможности, именно такой экипаж будет наилучшим. Проще говоря, те управленцы, которые пройдут весь путь от формулировки проблемы и до запуска проекта, лучше всех будут осуществлять управление этим проектом. Переход из одной команды в другую (по мере усложнения задачи) совершенствует навыки и квалификации лучше, чем любая другая обучающая технология.

Второй важный параметр в определении круга договаривающихся — где именно это может происходить. Как любят шутить медики: «о выздоровлении не говорят в море». Проблема в том, что к пространству таких договоренностей существует масса очень специфических требований, которые необходимо учитывать для того, чтобы в нашем намерении «и стены помогли».

Многочисленные официозные совещания как правило воспринимаются как мероприятие, и не более того: оно проводится для того чтобы о нем доложить, поставить галочку в плане и после всего о нем забыть. Еще менее эффективными бывают «круглые столы», «мозговые штурмы», «тренинги», которые во многом воспринимаются как шоу, и кроме эмоциональной встряски ничего не дают. На память о таковых остаются красивые дипломы, сертификаты и фотографии.

Для общения нужна специфическая площадка, которую нужно либо найти, либо создать. Начнем с того, каким условиям она должна соответствовать:

- **все участники дискуссии должны быть равны в своем статусе;**
- **дисциплина высказываний** дает возможность высказаться всем участникам обсуждения, зачастую чье-то высказывание перерастает в «зуд словоблудия» обо всем и ни о чём (наверняка вы с этим сталкивались);
- **обязательно должен быть определён модератор дискуссии**, он обязан задавать формат обсуждения, выдерживать тему обсуждения и временные рамки. О времени следует сказать особо: его нельзя воровать бессмысленными рассуждениями из разряда «как было хорошо при развитии социализме или в 18.-каком-то году»; еще хуже, если кто-то задумает сменить тему обсуждения: «Это все хорошо... Но вот у нас ДОРОГИ НЕ РЕМОНТИРУЮТСЯ...» Такого рода рассуждения способны завести в тупик любую дискуссию, и поэтому должны быть пресекаемы железной рукой, вплоть до удаления с площадки.

- **необходимо уделить внимание месту дискуссии.** Первое требование к месту дискуссии — **нейтральный статус.** Лучше всего создать для такого общения специальную коммуникативную площадку; мы же рекомендуем сложные семинары и тренинги вообще проводить в за пределами привычной обстановки, на выезде. Место коммуникации должно соответствовать двум на первый взгляд взаимоисключающим параметрам: из него нужно выходить в Сеть и оно должно быть защищено от агрессивного информационного влияния. То есть компьютер лучше иметь один на группу, а телевизор и смартфоны исключить. Сеть нужна в качестве пространства информационного поиска, информационный шум не нужен, дабы не отвлекаться от обсуждаемых тем, не уходить в обыденность.

Как показывает опыт, если в команде есть «ответственный руководитель» и он таковым и остался на все время обсуждения, коммуникацию можно считать угробленной с самого начала. Поскольку каждые 10-15 минут он будет отвечать на звонки, «держат руку на пульсе», «давать разрешения бухгалтеру», «контролировать важные переговоры» и тому подобное. Проще говоря, он будет относиться к дискуссии как к чему-то третьестепенному, не главному и не очень нужному. Такого рода отношение, подобно вирусу, немедленно передается всем остальным участникам. На этом все и закончилось.

Наконец, место проведения дискуссии должно предполагать **возможность командной работы.** Когда большую дискуссию нужно разделить на несколько малых групп и дать возможность обсудить вопросы в более тесном кругу. Умение разделить пространство на множество под-пространств приходит с опытом, но если вы соберете дискуссию в кабинете руководителя — такой возможности вы изначально будете лишены. Между тем именно в таких небольших группах и проявляются самые удачные решения. Важно лишь не упустить ни одного, даже при том, что не сразу будет понятно, как именно их можно будет реализовать на практике.

Для такого рода дискуссий лучше других подходят помещения учебных заведений. Хорошо проходят такие дискуссии и на открытом воздухе — особенно вдали от города. Совсем неподходящими для дискуссии являются здания официальные или развлекательные. Однако идеальным вариантом были бы помещения или пространства, которые, если можно так сказать, освещены дискуссионной традицией. Проще говоря, в этом месте принято обсуждать сложные темы, в этом месте удалось решить сложную проблему понимания — и это место в известном смысле становится сакральным. Религиозный человек сказал бы — намоленным. Желательно иметь их в каждом районном центре.

В российской обыденности, как шутят историки и социологи, есть два каверзных вопроса, которые во многом тормозят любые здравые намерения и перспективные начинания. Это вопросы «**кто виноват?**» и «**что делать?**».

Коммуникация, то есть процесс обмена информацией для тех или иных задач, лежит в основе любого управления, в том числе и управления развитием. При этом понимание развития тоже должно быть четко определено: **под развитием будем понимать процесс такого изменения качества**

социальной системы, при котором перечень ее возможностей расширяется. Как сказал американский футуролог Элвин Тофлер: «богатство двадцать первого века не в ресурсах, а в возможностях эти ресурсы освоить». А для этого нужно изменять общество. И начинать с того, чтобы меняться самому.

Навык коммуникации, командной работы, проектной деятельности сегодня нужны так же, как умение работать на компьютере. Все эти (и вдобавок к ним другие необходимые навыки и компетенции) можно получить разными путями: мастер-классами, тренингами, «мозговыми штурмами», разного рода квестами и деловыми играми. Каждый из предложенных форматов имеет свои преимущества и недостатки, мы не будем сейчас разбирать ни того, ни другого.

Для понимания целесообразности использования того или иного формата в своей работе советуем познакомиться с ними лично, на практике. Также в сети Интернет находится огромное количество видео и текстовых материалов, которые помогут разобраться с данной темой и даже приобрести опыт организации и проведения подобных мероприятий.

Еще одним показательным примером сложностей в коммуникации между участниками первого форума ТОС из нашей практики была ситуация, когда активисты больше 4-х часов отвечали на незадаанные вопросы и поднимали каждый раз новую тему, лишь бы не отвечать на поставленный вопрос. А вопрос был очень простой «что вы, как участники форума, готовы сделать на форуме в течение двух дней?». В итоге, нам были озвучены какие проблемы есть в различных сельских поселениях, как участники героически будут решать их после возвращения с форума, как плохо живут активистам, которых ни власть, ни бизнес не поддерживают, о перспективных бизнес-проектах ТОС... и много чего еще на различные темы, лишь бы не отвечать на поставленный вопрос и не брать на себя ответственность. Благодаря модератору форума и системному подходу к организации дискуссии участники второго форума уже более осознанно включались в работу и смогли самоорганизовать процесс коммуникации. Это говорит о том, что при должной практике научиться этому вполне по силам каждому.

Современные тенденции управления (если отвести всю модную мишуру типа «эмоционального интеллекта» или «углубленной мотивации») настойчиво рекомендую осуществлять именно командный подход в решении сложных задач. Обстоятельств, к тому вынуждающих, два: сократившееся время на принятие решения и значительно расширившийся спектр решаемых задач, которые далеко не всегда можно соотнести с экономикой или функциональным управлением «от сих до сих как в инструкции». Инструкции зачастую устаревают раньше, чем будут написаны и утверждены; кроме того, усиленное стремление предусмотреть в этих инструкциях абсолютно все возможные ситуации, зачастую делают их вовсе не применимыми: один пункт исключает другой, причем запрещающий почему-то напечатан на последней странице. Гораздо проще определить задачу, обеспечить ресурс и очертить рамки — «красные линии», за которые заходить нельзя не из каких благих побуждений; еще раз подчеркнем, что лозунг: «мы за ценой не постоим» остался в сорке пятом году.

Как нам представляется, наиболее наглядной моделью реально действенной команды является большой симфонический оркестр. Его состав может доходить до 110 человек, возможно, и больше. Управлять таким количеством людей одновременно представляется возможным только с позиций военного опыта. Однако музыкантам «равняйся — смирно» командовать бесполезно: им предписано создавать всякий раз новое звучание известных произведений, поэтому раз и навсегда может быть использована только рассадка. И, кроме того, все они играют по одним нотам, правда, для каждого инструмента они пишутся особым образом и в различной конфигурации. Мало того: дирижер, умеющий читать ноты и владеющий, как правило, от силы двумя музыкальными инструментами, должен ставить задачу тем, кто в своем деле разбирается гораздо лучше него: арфистке или кларнетисту. И еще сложнее: дирижеру нужно услышать в уме музыку раньше, чем она прозвучит в реальности, то есть «образ будущего» ему нужно не только видеть, но и слышать! И суметь мотивировать, мобилизовать, в хорошем смысле слова заставить оркестрантов многократно повторять одни и те же пассажи «до фонаря» (специальный знак окончания музыкального произведения — кода внешне напоминает средневековый фонарь). А теперь представьте себе, что оркестру нужно играть с солистом, который существенно добавит сложности дирижеру — а через дирижера и оркестрантам. Или на ходу маршируя! А в кавалерии — верхом на лошадях... При этом тамбурмажор (военный дирижер) идет вместе с ними, причем оркестр у него за спиной... Недаром Всемирная организация труда при Организации Объединенных наций считает профессию концертирующего музыканта одной из самых трудоемких в мире. Соответственно управлять такими людьми могут только очень грамотные специалисты. Дирижеров существенно меньше, чем менеджеров и чиновников, но эффективность, продуктивность и рентабельность их работы очевидно выше.

Надеемся, что наше настойчивое стремление убедить читателей в преимуществах командной работы в известной мере усвоено и принято. Именно поэтому пришло время обсудить — а как собственно эту самую команду собирать и что с ней делать, чтобы она звучала в унисон, а не производила какофонию?

Глава третья

Команда как она есть. Играем симфонию!



Начнем с главного. Почему это так непросто? Прежде всего, потому, что наш исторический опыт в этом крайне ограничен, а тот, который есть — крайне специфичен. Большие скопления людей гораздо чаще собирались для разрушения, а не для созидания; если же возникала необходимость совместной работы на общее благо — по мере исчезновения этой необходимости исчезала и «команда проекта».

Было бы неправдой утверждать, что у российской нации нет собственного опыта самоуправления. Даже в самые беспросветные самодержавные времена существовали и крестьянский мир, и сельская община, и казачий круг. Пятьдесят лет земского самоуправления, позволили решить несколько важнейших государственных задач, таких, например, как начальное образование и доступная медицина, а также прекрасно поставленная статистика. Самая известная книга об этом периоде написана Сергеем Юльевичем Витте в 1908 году «Самодержавие и земство». В книге предлагалось быть крайне осторожным в том, чтобы доверять «земским силам» значительную власть на местах. Проще говоря, нормальных партнёрских отношений между «здешними» и «столичными штучками» так и не сложилось. Ни до революции, ни после. Так что мы, по большому счету, стоим у истоков новой социальной конфигурации, именуемой «долговременное партнёрство». И начинается оно именно с формирования команды.

Любой опыт, в том числе и исторически-специфический, может быть со временем преодолён и углублен — по мере необходимости. Но ГЛАВНОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ, которое необходимо учитывать при формировании команды, будет существовать всегда: оно непреодолимо, смещение в ту или иную сторону возможно лишь в некоторых пределах и не окончательно.

В чем состоит это противоречие?

1. Люди **хотят быть в коллективе**, потому что они социальные. Принадлежность к группе дает человеку уверенность в себе, чувство защищенности и душевного комфорта.
2. Люди **хотят оставаться индивидуальностью**, потому что они неодинаковы. Ощущение индивидуальности дает человеку уверенность в себе, чувство защищенности и душевного комфорта.

Человек не рождается с верой, что он должен положить свою жизнь на altarь руководящего лидера. **Самый надежный способ развалить команду сверху — это требование лидера совершенно отказаться от личного в пользу общественного.** Потому что члены команды очень быстро поймут: то, что пытаются им навязать в качестве интереса общественного, на самом деле личный интерес шефа. Во имя чего они должны превращаться из соратников в рабочую силу, даже если за это заплатят? В принципе они могут работать за плату, но в этом случае ни о каком развитии речи идти не может. Будет функционирование «от сих до сих». Предел ситуации — «ни результата, ни виноватых». Отсутствие денег — самый убедительный повод для того, чтобы ничего не делать. Ситуация замкнется в бег по кругу, и при недостатке дополнительных ресурсов извне просто рухнет.

Но если довод верен, то можно ли в принципе сформировать команду? Да, можно. Человек готов идти в команду, потому что:

- В команде он в безопасности, о нем заботятся;
- принадлежность к коллективу — это постоянное чувство поддержки со стороны и готовность поддержать соседа;
- Его индивидуальность подтверждается его статусом: он попал сюда именно потому, что он не похож на других;
- Он гордится совместными достижениями. (Все люди самолюбивы!);
- Его признают как члена команды.

Всякое лидерство начинается с позиционирования себя в готовности изменяться в интересах развития, а укрепляется в практическом статусе с созданием собственной лидерской команды. Профессия лидера — создавать команду. Диана Трейси, популяризатор управленческих знаний из США, называет высокопрофессиональных лидеров сеятелями человеческой гордости

Следовательно, **команда не только создаваема, но и желательна.** Почему же в таком случае она столь непрочна и так легко (как многим кажется) распадается? Или еще хуже: сохраняет себя неизменной, но лидера (часто того самого, который ее создал) — отвергает? Попытаемся разобраться с этими вопросами.

Для облегчения прибегнем к аллегории. Древняя китайская легенда гласит: жили некогда четыре мудрых мужа, равных которым не было в Поднебесной.

Собравшись вместе, они решили потрясти мир тем, что способны создать. Вознеся молитву, они принялись за дело. Один воздвиг костяк, второй облек костяк плотью, третий обтянул плоть шкурой, четвертый вдохнул жизнь. И все они возрадовались тому, что создали, ибо плод их трудов был прекрасен. Но радоваться им пришлось недолго, потому что создали они тигра, который съел всех четверых...

Если переиначить легенду на современный лад, на место тигра можно поставить компьютер, атомную электростанцию или автомобиль — все равно смысл сохраняется. Но на порядок опаснее подобного рода эксперименты в социальной сфере, ибо каждый человек по своей системной сложности ни в какое сравнение с механизмами не идет. Как же быть в этом случае? Как не создать тигра из самых благих побуждений?

Прежде всего, нужно понять, что именно мы создаем, то есть чем является команда с точки зрения научной?

Команда — это вид (организованный формат) социальной системы, главным элементом которой является профессиональный специалист — носитель квалификации, **связующей структурой** — информация, главным условием возникновения — провозглашенная и признанная цель, главным условием существования — баланс интересов. Команду бессмысленно создавать лишь потому, что «получено распоряжение» или «у них уже создано, а у нас еще нет». Команда создается для дела, которое обязано быть внятно определено.

Для чего зафиксировав несколько важнейших позиций относительно того, что сегодня принято называть «процессом командообразования» или же «командостроительством». Оба термина не в полной мере отображают суть процесса, но они на слуху, и поэтому мы к ним прибегаем.

Запомним следующие принципиальные закономерности, присущие любой социальной системе, в том числе и команде:

1. Социальная система не может существовать бесцельно. Цель определяет сам смысл ее существования.

Отсюда следуют выводы:

- если цель не поставите вы, ее обязательно поставит кто-то другой — как правило, чтобы сохранить систему (перехватить команду);
- если цели никто не ставит, система выдвигает ее сама, чтобы сохранить себя любой ценой; команда постоянно обязана понимать своё предназначение и смысл существования;
- самое опасное при работе с системой и внутри нее — это не знать ее **истинной цели**: если человек узнает, что истинная цель системы от него скрыта, система (команда) быстро разбалансируется и распадется; если же эта система высокой сложности (большой трудовой коллектив, определенная социальная группа, государство), распад произойдет очень быстро и спонтанно, подобно взрыву; тому пример — развал Советского Союза, который невозможно было ни завоевать, ни уморить голодом. Стоило его гражданам уяснить, что интересы КПСС, советского государства и советского народа не одно и то же, громадное государство обрушилось за историческое мгновение. **Самый опасный человек в окружении — одуроченный партнер;**

- в тот самый момент, когда цель достигнута, система теряет смысл своего существования; для того, чтобы команда работала долго и плодотворно, перед ней следует ставить цель понятную, но практически недостижимую, как, например, «укрепление государственности», «охрана окружающей среды» и т.п. Заметим изначально: такая цель всегда АБСТРАКТНА и никогда КОНКРЕТНА. Про неё нельзя сказать, «сколько вешать в граммах». Ее нужно понимать, осознавать, осмысливать, транслировать — но ее бессмысленно наполнять, измерять, достигать... К горизонту двигаются, зная направление, но достигнуть его невозможно.

2. Социальные системы являются сложными все без исключения, поскольку их основным элементом является человек.

Выводы:

- человека можно считать элементом социальной системы только лишь при моделировании процесса. В деятельности системы его нужно учитывать как подсистему высокой категории сложности;
- человек имеет свои интересы, они могут не совпадать с вашими, но без него системы не будет; **компромисс в тактике и баланс интересов в стратегии — единственная возможность сохранить систему для длительной работы;**
- отношения между людьми определяются не только разумом, но и чувствами, их нельзя не учитывать: неприязнь, личная симпатия, чувство обиды и унижения могут превратить прекрасный коллектив профессионалов в “воронью слободку” (См. И. Ильф, Е. Петров «Золотой телёнок»).

3. Информация, связывающая людей друг с другом, формирует структуру системы и устанавливает иерархию внутри нее.

Выводы:

- создавая команду, помните: **неинформированный специалист придумает то, что ему нужно, чтобы чувствовать себя знающим**, он потратит на этот процесс время, необходимое для дела; впоследствии это войдет в привычку и станет чертой характера; подумайте, что может рассказать человек с подобной привычкой о вас, ваших достоинствах и недостатках;
- вся информация стекается наверх, на своем пути она должна трансформироваться из состояния «самая полная» в состояние «самая важная», каждый специалист на своем уровне должен получить ее часть; только в этом случае ваша команда будет способна к наиважнейшей функции: **анализу и прогнозированию;**
- **объем доверяемой информации напрямую связан с уровнем ответственности**, в совокупности эти два качества определяют ту власть, которой эти специалисты обладают, вы не можете не доверить часть своей власти членам вашей команды, в противном случае власть возникнет без вашего участия, а направлена будет против вас.

4. Каждый член вашей команды должен твердо усвоить положение вещей, получившее образное и расхожее наименование «правила игры», то есть:

- чьи распоряжения он обязан выполнять;
- кто руководит тем, чьи распоряжения он выполняет;
- в чем выражаются последствия его деятельности : продукт, итог и результат;

- на что он вправе рассчитывать;
- кем он вправе руководить.

И это только для начала. Сложно? А кто сказал, что создать команду — это просто?

Правила игры — ключевое условие успешной деятельности команды и устойчивого положения ее руководителя. Чтобы дирижировать оркестром, нужна партитура произведения, пространство для размещения музыкантов, дирижера должны видеть все оркестранты и его язык (движения палочки) должны быть всем понятны. Чтобы успешно плыть под парусом, нужно изначально условиться, что командует один, но в критической ситуации каждый принимает решение самостоятельно — исходя из принципа «сохранения судна, груза и экипажа». В любом случае необходимо неукоснительно соблюсти следующее **золотое правило работы с командой**: «Правила игры» могут быть простыми и сложными, строгими и раскованными, жесткими и мягкими, писаными и неписаными. Но!!! Они работают только в том случае, если они:

- известны всей команде;
- признаны ею;
- неизменны в процессе работы.

5. Система способна действовать лишь в том случае, если ее элементы функционируют.

Выводы:

- элементы социальной системы функциональны по своей сути, но если функция не определена руководителем, элемент определит ее для себя сам;
- если у вас нет четко ограниченной функциональной задачи для потенциального члена вашей команды, не приглашайте его к себе, пока не уясните четко и неоднозначно:
- **Для чего** он вам нужен?
- **Что и как** он будет делать?
- Что будет **продуктом** его труда?
- Почему вы берете **именно этого** кандидата?
- функциональность в значительной степени влияет на все элементы системы, причем влияние это опосредованно; иными словами, деятельность одного члена команды влияет на работу других специалистов, поэтому, даже работая самостоятельно, соотносите свою работу с работой других людей, даже если вас двое — один отдает распоряжения, другой выполняет их. В какой-либо другой ситуации они могут поменяться местами, но взаимоотношения будут теми же: один руководит, другой исполняет.

Социальные системы, безусловно, имеют и другие особенности, перечислять которые было бы долго. Однако те, которые перечислены выше — наиважнейшие, принципиальные, то есть такие, которыми нельзя пренебрегать, иначе система развалится. Или не будет создана. Однако, усвоив на первом этапе реализации собственных намерений готовность к созданию команды, мы готовы перейти к практической деятельности. Еще раз напомним: в нашем языке коммуникация и все её составляющие — от замысла до системно-социальной модели — суть занятия проектные, то есть сугубо практические. Слово есть дело — в этом пространстве незыблемая позиция.

Итак, мы приступаем тому, что называется созданием команды.

Сначала определим **цель** создания команды. Для лучшего определения цели воспользуемся старинным приемом средневековых философов-схоластов, яростных спорщиков и диспутантов: обсудим проблему по схеме Вопрос — Ответ.

- Зачем это нужно? (вариант ответа) Чтобы установить детскую или спортивную площадку, благоустроить улицу, обустроить кладбище.
- Зачем это нужно? Чтобы организовать досуг детей, среда проживания стала более комфортной, не стыдно было ходить на кладбище.
- Зачем это нужно? Чтобы создать условия для развития детей, сделать территорию привлекательной, историю своей семьи помнили наши дети.
- Зачем это нужно? Чтобы воспитать разносторонне развитую и патриотично воспитанную личность! Чтобы у территории появилась перспектива развития и люди, которую эту перспективу реализуют! Чтобы история семьи и моего поселения была предметом гордости и основой чувства собственного достоинства!
- Да, это нужно. И в этом месте — давайте подумаем об образе будущего. О том, кем могли бы стать ваши дети, какая перспектива могла бы появиться у вашего поселения и каких людей эта перспектива могла бы привлечь и как организовать процесс патриотического воспитания, где ПАТРИОТИЗМ — ЭТО ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

Этот прием забыть несправедливо: **до тех пор, пока ответ не будет очевидным и не перестанет вызывать новый вопрос — ЦЕЛЬ НЕ ВЫРАЖЕНА!**

Это очень важно усвоить. **Цель** — это не первая мысль, пришедшая в голову, **это категория, определяющая время жизни вашей команды.**

И еще очень важный момент. Человеку невозможно действовать без желаний, но они не могут быть определяющим фактором в его деятельности. Таким фактором может быть только потребность. В военной среде, где принятие решений ежедневная, привычная работа, бытует очень показательная поговорка: «Хочу» — не военное слово!» Поэтому ваши изменчивые и непостоянные желания должны быть заменены неизменными и устойчивыми потребностями. Установить площадку, благоустроить дорогу и обустроить кладбище — желание. Воспитать детей, сформировать образ будущего для территории, ощущать себя достойным своих предков — потребность.

Этап социального планирования, описанный выше, называется **замысел**. Он отвечает на вопрос «Для чего? Исходя из чего?» Следующий этап социального проектирования называется **концепцией**. Он определяет: **что необходимо сделать**. То, что мы перечислили в своих ответах ранее — это и есть концептуальные элементы. Конечно, они названы не все, но принцип концептуального развития понятен: что нужно сделать, чтобы все это стало реальностью? Как можно подробнее описать свой замысел (какой должна быть площадка, дорога и кладбище). Что нужно сделать, чтобы описать свой замысел?... И так далее. Пока вопрос «Что делать?» не изменится на утверждение: «Да, без этого не обойтись».

Однако сама по себе концепция ставит вас в положение витязя на распутье: нужно выбрать, что же все-таки делать в первую очередь? Видимо, то, что

является важнейшим, без чего не обойтись сейчас. Определить это — задача следующего этапа планирования: **доктрины**. И если предыдущий этап планирования вытекал из предыдущего (замысел + концепция), **то доктрина выбирается из множества возможных вариантов**. Возвратимся к витязю, чтобы коня сохранить, голову не потерять и до цели добраться. Профессионалы (системные аналитики) именно на этом этапе привлекают самые могучие силы консультантов и не боятся **потерять много времени на то, чтобы проработать как можно больше модельных ситуаций и возможных вариантов работы**.

именно на этом этапе планирование от общих категорий стратегии переходит к конкретным понятиям оперативного искусства и тактики. И именно с этого этапа планирования информация плотно защищается от бесконтрольного распространения, поскольку стратегия и концепция — это **декларации**, которые одинаковы у всех конкурентов, а доктрина — это **ключевые вопросы деятельности, то, чем вы намерены превзойти конкурента**. Если вы сумеете разгадать его доктрину, защитив до поры до времени свою собственную, вы наверняка его обойдете.

Итак, разобравшись в своих намерениях и ответив на главный вопрос **доктрины: «Без чего не обойтись?»**, мы при помощи изучения теории, анализа практики, в ходе диспутов, съездов, совещаний, конференций, вечеринок и бесед в курилке собрали множество предложений, которые необходимо проанализировать, то есть:

- **систематизировать**, найти то общее, что есть в каждой группе вопросов;
- **сопоставить**, т.е. выяснить, какие из них дополняют друг друга, а какие взаимоисключают;
- **соотнести**, т.е. определить сферу действий в тех или иных группах вопросов (например, сфера обеспечения деятельности команды, сфера внутреннего контроля, познавательная сфера и т.п.).

Совершенно ясно, что разработка доктрины — вопрос **творческий и субъективный**. Вместе с тем необходимо знать: **творческий порыв может сыграть злую шутку, когда творчество членов команды не имеет сдерживающего фактора**. Тогда каждый специалист будет считать свой вариант **единственным и правильным и — самое опасное — начнет реализовывать его в одиночку!** Поэтому следует усвоить несколько незыблемых правил, от которых напрямую зависит устойчивость команды, т.е. ее способность функционировать стабильно, независимо от изменений обстановки.

ЧЕГО НЕЛЬЗЯ ДЕЛАТЬ:

- **нельзя отказываться от поступающих предложений в ходе выработки решений, какими бы безумными они не казались:** в 30-е годы прошлого века лорды Адмиралтейства отказались строить корабли из стали, потому что сталь тонет в воде, и это знает даже ребенок!
- **нельзя отдавать приоритет какой-либо точке зрения только лишь потому, что она принадлежит признанному авторитету:** лучший в мире автомат создал сержант-самоучка, не знавший ни единой формулы сопромата;
- **нельзя торопить события:** поспешность всегда вредит, и если вам ставят конкретный срок, это не значит, что к этому сроку нужно придумать как можно больше, это значит, что к сроку нужно предоставить все, что успели

придумать; бывает так, что сообщать нечего, но это не значит, что ваша команда ни на что не способна (если собрать вместе девять беременных женщин, ребенок все равно не родится через месяц — сэр Уинстон Черчилль по поводу скорейшего открытия второго фронта в 1942 году);

- **нельзя становится на чью-то точку зрения**, даже если вы ее разделяете: даже если она совпадает с чужой, она все равно остается вашей! Мышление — процесс индивидуальный, и вы не должны рассчитывать, что вашу мыслительную работу выполнит кто-то еще, потому что результат вашей с ним работы будет одинаковым: единая точка зрения. Он может подумать так же!

Стало быть, доктрина выработана. Из концепции выработали 30 % вопросов и направлений и решили, что именно эти направления будут важнейшими, потому что без них нельзя обойтись.

Что делать с остальными 70 %? Это ваш интеллектуальный резерв. Кладовая мыслей. Если на каком-то этапе реализации доктрины придется отказаться от выбранного пути, то следует вернуться к концепции. Наверняка там найдется несколько возможных вариантов выхода из тупика. Если же концепция не дает ответа на сложную ситуацию — увы, придется вернуться к ЗАМЫСЛУ. Это нежелательно, но бывает, что без этого не обойтись. Поэтому профессиональная команда будет постоянно пополнять концепцию, проводя научные изыскания, перенимая опыт и перехватывая информацию. **Концептуальные разработки — важнейший интеллектуальный капитал команды, и руководитель должен всемерно способствовать этому.**

Итак, пройдя этап доктрины, мы вплотную подойдем к **программе** формирования команды. Именно **программа отвечает на вопрос «Что за чем делается?»**

Глава четвертая

Программа, план и ресурсы



Зачастую происходит так, что как раз с этого этапа и начинают работу. Но за незнание приходится дорого платить: **без уяснения принципов невозможно создать систему, а без замысла — четко сформировать цель.** Поэтому, еще раз прибегнув к аллегории, мы увидим свои усилия подобными стараниям лебедя, рака и щуки: одни из проектировщиков пытаются от программы прийти к принципам, другие — двигают программу вперед, надеясь, подобно Наполеону Бонапарту, уже в бою решать, как поступать. Подобного рода действия могут привести к удаче, однако лишь в отдельных случаях, когда повезет. Строить на везении расчет нецелесообразно.

Программа сама по себе — это последовательность действий, именно поэтому она и объясняет, как нужно поступать. Составляется программа по направлению доктрины, поэтому экономическое, скажем, направление — это отдельная программа, политическое — другая программа. Довольно часто приходится наблюдать положение дел, когда проекты умирают, не начав жить, лишь потому, что все программы пытаются подогнать под экономические аспекты. В этом большой недостаток современных политиков и общественных деятелей.

Отсутствие денег — не причина для того, чтобы ничего не делать! Если другие направления вашей программы достаточно продуманы и аргументированы, деньги со временем появятся. Но если есть только деньги (которые, кстати, для того и предназначены, чтобы их тратить), то со временем не будет ни их, ни толковых идей.

Особенно опасно считать материальный фактор решающим при формировании проектной команды. Профессионализм, единомыслие, даже личные симпатии здесь значат гораздо больше. Если же рассчитывать лишь на заинтересованность в высокой оплате, обязательно найдется кто-то, кто заплатит больше. Вашу команду если не развалят, то перехватят. Проще всего сделать это именно при помощи денег.

Составление программы предполагает несколько **правил**, которые значительно облегчают процедуру и помогают избежать ошибок.

Для лучшего запоминания дадим каждому из правил свое название:

Правило 1. КАК В КИНО. Кинорежиссер составляет программу съемок фильма, начиная с конца. То есть первым пунктом программы становится премьера. И уже от нее составитель программы идет, так сказать, «обратным ходом». Это очень помогает избежать ошибок, дает возможность не перепутать процедуры, не поставить телегу впереди лошади. **В ВАШЕЙ ПРОГРАММЕ ПЕРВЫМ ПУНКТОМ СТОИТ: ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ КОМАНДЫ ДЛЯ ЗНАКОМСТВА И ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ.**

Правило 2. КАК В МОРЕ. Ваша программа предполагает вовлечение в свою реализацию очень многих людей, которые в принципе вам до сих пор даже не были знакомы. **ЗНАЧИТ КАЖДЫЙ ПУНКТ ПРОГРАММЫ — ЭТО ЗАДАЧА, КОТОРУЮ КОМУ-ТО ПРИДЕТСЯ РЕШАТЬ.** В силу этого каждый пункт программы должен быть сформулирован понятным языком, лаконично и профессионально. Поэтому если вы не знаете, каким образом сформулировать эту задачу — следуйте старому морскому правилу: **не знаешь, что делать — остановись!** И пригласи специалиста, который поможет справиться со сложной ситуацией.

Правило 3. КАК В КНИЖКЕ. Программа — это именно то, что составляет главную **рекламу** вашей идеи. Поэтому она должна быть **краткой — для общего ознакомления и подробной — для специалистов.** Краткая программа — это, например, содержание вашего предложения по созданию той же детской площадки или местного музея, обустройству кладбища или дороги, с ее помощью вы привлечете добровольцев в реализацию вашего проекта и сможете сконцентрировать в своих руках наиболее ценный ресурс. Подробная программа — это то, чем вы будете оперировать в диспутах с оппонентами и соперниками, чем привлечете к себе журналистов, специалистов-профессионалов, действующих политиков различных уровней. Поэтому ваша программа, как книжка, состоит из 2-х частей: **оглавления и аннотации** (краткой), **содержания и комментариев** (подробных). **Ваша программа — это самый надежный способ привлечь в команду специалистов, которые разбираются в вопросе и о которых вы до сих пор не имели представления.** Ничто так не работает на команду, как программа. Даже люди, относящиеся с антипатией к вам и вашей социальной группе, придут поддержать вашу программу, если их интересы в этой программе отражены и учтены.

Однако программа должна выполняться, иначе нет смысла ее составлять. Чтобы программа из понятия идеального превратилась в продукт реальный, следует соотнести ее с необходимыми ресурсами, ответить на вопросы кто, когда и за счет каких ресурсов будет выполнять намеченное. **Процедура соотнесения программы с ресурсами, называется планированием.**

Планирование — процесс знакомый и привычный. Именно в этом и состоит его главная сложность! Во избежание ошибок, которые скрыты в укоренившихся привычках, последуем математическому методу «от противного», чтобы получилось правильно — не делай неправильно. Итак, чего не следует делать при планировании:

1. Не злоупотребляйте одним видом ресурсов в пользу остальных! В ходе планирования мы сталкиваемся с множеством видов потребных ресурсов, которые проще свести в к шести ключевым группам:

- **время** — это ресурс, которого всегда не хватает;
- **территория** — это часть земной поверхности с уникальными природными или привнесенными человеком особенностями (территория может быть использована как ресурс для привлечения дополнительных ресурсов или же не использоваться вовсе);
- **человек** — это ресурс, который практически невозможно найти в требуемом качестве, количестве и с необходимыми компетенциями. К нему нужно относиться бережно, «воспитывать и растить».
- **информация** — это ресурс, который стремится к бесконечности, а Интернет отобрал право говорить «Я не знаю»;
- **сырье и материалы** — это ресурс, который должен быть посчитан;
- **финансы** — это ресурс, который либо вкладывается и работает, либо тратится и заканчивается.

Если один из них (скажем, временной) будет поставлен впереди всех остальных, он первым и вырабатывается, остальные за ним не успеют: известные в прошлом «опережения намеченных сроков» порождали показуху и имитацию. Израсходованный ресурс необратим, и заменить его ничем!

2. Не притягивайте программу к ресурсам, программа всегда приоритетна по отношению к плану и ресурсам. Кроме того, ресурсы имеют свойство восстанавливаться за счет друг друга «по прошествии времени»: если понимать, чего не хватает здесь и сейчас и что необходимо там и потом.

При формировании и при работе команды это правило проявляется в следующем: не следует поручать сложной работы слабо подготовленному специалисту; пожертвуйте временем в пользу человека и научите специалиста тому, что необходимо знать и уметь для реализации этого пункта вашей программы. Если же вы сделаете задачу упрощенной, не творческой, вы обворуете сами себя, поскольку у вашего члена команды пропадет необходимость совершенствования.

3. Не делайте из плана культ! Избегайте положения вещей, когда вы один планируете за всех. Гораздо важнее и выигрышнее для дела научить всех основам планирования. **Если каждый из членов вашей команды освоит эту программу, то все, что сделает ваша команда, будет кем-то продумано.** За эту науку вы заслужите самой большой благодарности от вашей команды!

И за это умение вы будете больше всего благодарны вашей команде.

4. Не считайте ваш план главным! Это обычная ошибка ремесленников и дилетантов управления: я планирую — ваша задача делать!

Прежде всего, вы ошибаетесь потому, что спланированное вами — вам же и делать! Ваши специалисты будут делать то, что спланировали они же. Стало быть, ваш план абсолютно равнозначен с планами вашей команды.

Отличаются планы лишь уровнями, то есть тем объемом ресурсов, который необходим для их реализации.

Итак, планы бывают:

1. Долгосрочными, в которых ресурсы считаются неограниченными. При формировании команды ваш ресурс — все человечество. Теоретически.

2. Перспективными, в которых неограниченным числится один ресурс: временной, материальный или какой-либо другой. Перспективными обычно бывают планы развития какой-либо отрасли. В команде, например, ПЛАН УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ, в котором временной ресурс служит для развития самой команды и каждого члена в отдельности. То есть благодаря этим планам мы узнаем, чем следует жертвовать во имя того, чего намерены достичь. Отсюда следует важный вывод, которым нельзя пренебрегать: **чем большего вы добиваетесь, тем от большего вам придется отказать.**

3. Текущие, в которых соотносятся все виды ресурсов, имеющиеся в вашем распоряжении. Этот вид планирования напоминает тришкин кафтан из басни Крылова или верстку газеты «Станок» из «12 стульев». Это наиболее трудоемкий и конфликтный вид планирования, и к нему нужно подходить осторожно, но вместе с тем решительно. Главный подводный камень на этом пути — **каждый считает свою проблему главной**. В принципе так оно и есть. Но беда в том, что **каждый считает свою проблему самой важной не только для себя (что соответствует нормальному положению вещей), но и для всех остальных (что часто не соответствует истине)**.

Поэтому запомним 2 вывода, имеющие прямое отношение к текущему планированию:

- ваши проблемы поймут не раньше, чем вы поймете проблемы членов вашей команды;
- не пытайтесь сделать свою проблему чужой, кроме вас ее никто не решит; вам помогут, если вы решаете ее сами и рассчитываете на чью-то помощь, но вас оставят наедине с вашими проблемами, если вы рискнете навязать их другим.

Что бывает, если каждый считает свою науку главной — прекрасно описано у Ж. Б. Мольера в «Мещанине во дворянстве». Фехтовальщик, учитель танцев и философ попросту передрались друг с другом. К сожалению, ни одна команда от этого не застрахована.

4. Рабочие планы, то есть те, которые рассчитаны на чей-то конкретный ресурс: ресурс команды, ресурс рабочей группы, ресурс личный. Планы этого типа то, что **пишут на календарях и в ежедневниках**. К ним можно прийти двумя путями:

- исходя из плана более высокого уровня;
- исходя из своих возможностей.

Лучше всего, если оба пути дополняют друг друга, учитывают один другого, идут друг другу навстречу. В любом случае помните: специалист вашей команды начитает день со своего блокнота, а не с вашего. То, что он сделает, им же и будет запланировано.

Завершающим этапом планирования является **смета**. Это этап определяющий, какой допустимый предел ресурса вам необходим. Смета отвечает на вопрос: **ВО ЧТО ЭТО ВЫЛЬЕТСЯ?** Чаще всего смету составляют из расчета минимальных ресурсов. В нашем сознании смета ассоциируется с финансами, поскольку все затраты оцениваются деньгами. Именно поэтому смета расходов бывает либо типовой — одинаковой для всех операций одного вида, либо специальной — рассчитанной для конкретной операции. Смету, как правило, рассчитывают специалисты, однако следует обязательно учитывать, что финансовый ресурс — не единственный, который следует учесть. Учет всех ресурсов — основа расчета сметы. Если знать свои ресурсы — смета не будет превышена.

При запуске проекта по поддержке инициатив ТОС мы стремились максимально облегчить все этапы разработки проекта активистами ТОС, составления сметы и подготовки отчета. Если для многих наших активистов тогда казался очень сложным процесс подготовки заявки на конкурс, составления сметы проекта и поиск поставщиков, то уже спустя пару лет и после реализации нескольких проектов эти же самые люди уже свободно заполняют электронную заявку на сайте tosvrn.ru, ведут группы в социальных сетях. Они уже запускают помимо инфраструктурных проектов социальные и занимаются восстановлением родословной своего поселения, проводят областные фестивали, создают интернет-проекты и собираются развивать внутренний туризм. Время идет, и главное в этом процессе не останавливаться в собственном развитии. Нет смысла без большого опыта проектной деятельности стараться сразу решить все вопросы вашей территории. Выберите не большую проблему и при этом актуальную. Решив ее вы приобретете опыт, к вам примкнут единомышленники и в вас поверят жители. У вас появится команда.

Опять же, из стремления предостеречь от возможных ошибок — укажем читателям на те «подводные камни», которые могут оказаться «прямо по курсу» или на циркуляции поворота: мы заинтересованы, чтобы ваш парусник не перевернулся!

Остерегайтесь следующих **симптомов** в работе вышей команды:

- к запросам других команд ваши сторонники относятся небрежно или вовсе их игнорируют;
- вы все чаще слышите: «это не мое дело»;
- разговоры в коллективе носят характер сплетен, слухов и не имеют отношения к работе;
- часты прогулы;
- выражение лиц безразличное, мрачное, а не улыбающееся и приветливое.
- тон разговоров недовольный;
- посетитель со стороны воспринимается как помеха делу, а не как важная составная рабочего процесса;

- текучесть кадров велика.

Это означает, что сотрудники соревнуются в одиночку, а не как одна команда.

1. Как преодолеть сопротивление переменам?

Перемены всегда настораживают. Поэтому:

- заблаговременно оповестите их, чтобы они привыкли к самой мысли о переменах; особенно это касается новых форм работы и партнерства таких, например, как сотрудничество в долговременных проектах (на несколько лет);
- осуществляйте изменения (особенно технологические) очень медленно и по этапам;
- подумайте, насколько перемены своевременны: две реформы в одно и то же время в четыре раза хуже, чем одна;
- разъясняйте всем, все и всегда: ни один нормальный человек не умеет делать то, чего он не понимает. Особенно важно, если волею судеб придется менять правила игры. ВАЖНО! Об изменениях такого рода важно раньше сообщить, чем их осуществить. Резкий крен без учета постоянного ветра ведет к опрокидыванию — не забывайте об этом.

2. Распределяйте работу справедливо.

- Не поручайте работу тем, кто подготовлен лучше других; работа должна учить, особенно если более умелый будет готов учить.
- В противном случае, компетентный станет еще грамотнее, менее компетентный прекрасно устроится за его счет, и еще получит время для сплетен.
- Обучение приводит сотрудников к налаживанию взаимоотношений; самый надежный способ чему-нибудь научиться — делать это с тем, кто учится вместе с тобой, но имеет другой жизненный опыт.

3. Не плодите подхалимов. (Это стоит того, чтобы быть написанным на каждой первой странице каждого из ваших рабочих блокнотов).

- Правило строителей небоскребов: опереться можно только на то, что сопротивляется.
- Лысец согласится даже с чудовищной ошибкой: его интересуют не вы и не продукт вашего труда. Его интересует ваше отношение к нему, а на дело ему наплевать.

4. Показывайте личный пример.

- Вас наверняка будут осуждать, не имеет значения за что. Но даже ваши противники должны признавать какое-то из ваших качеств образцом для подражания.
- Руководитель — это не то, что есть на самом деле. Это то, как его воспринимают. Быть и впечатлять — для вас одинаково важно.
- Постоянством поведения стремитесь создать свой неповторимый образ в глазах подчиненных, а не стереотип в их восприятии. Запоминать должны то, чем вы отличаетесь, а не то, чем вы схожи с другими.
- Сказанное выше отнюдь не означает, что вам нельзя прийти позже, если вы заработались до двух часов ночи. Но вы должны предоставить подчиненному такие же привилегии.

5. Отдавайте всем должное.

- Умейте благодарить. Учитесь благодарить. Не бойтесь благодарить. Прочтите эту фразу сначала.

- Успеха всегда достигает команда. Провал — всегда вина руководителя. Поэтому нет смысла искать виновных: искать всегда следует причины. Причем только там, где их можно устранить, т. е. в самом себе.

- Формальная благодарность — единица. Искренняя благодарность — десятка. Благодарность с признанием своей неправоты — выше любой оценки.

6. Как рассматривать вопросы личного характера?

- Всегда — сочувственно и доброжелательно.

- Время от времени — по своей инициативе.

- Никогда — с целью дать совет, за который не несете никакой ответственности. Если совет поможет, вас не поблагодарят. Если совет не поможет, на вас ляжет вся вина. Из сочинения школьницы: «Сократ был мудрецом. Он ходил по свету и давал людям мудрые советы, как им жить. За это они его и отравили».

7. Передача ответственности.

- Ничто так не способствует созданию команды, как продуманная передача ответственности.

- Все **обычные задачи и решения должны поручаться сотрудникам**. Внушите эту мысль не только себе, но и всем своим ближайшим помощникам; еще лучше, чтобы ее знали все члены вашей команды. Задача, которую может решить любой в команде, очень быстро станет незначительной, решаемой на ходу.

- **Главное, за что отвечаете вы — это за создание нормальных условий сотрудникам**. А не наоборот. **Главное, за что отвечают они — за результат своей работы**. Именно это и подлежит проверке.

- Что будет с вашим делом, если вы застрянете в лифте на месяц?

- **Ответственность не возлагают на другого. Ему дают возможность взять ответственность на себя.**

8. Передача прав.

- Нельзя передавать ответственности, не передавая прав. Власть нужно умело распределять среди тех, с кем работаете. **Самый надежный способ лишиться власти — собрать ее всю в своих руках.**

- Передача власти начинается сверху. Причем важен не сам факт, а пример для нижестоящих менеджеров.

По мере создания вашей команды, «наращивания мускулов» и «просветления в истине» у вас появляется реальный опыт командной работы. А опыт этот, в свою очередь, дает существенное преимущество: вы будете готовы к тому, чтобы ваша команда начала сотрудничать с другими командами. Проще говоря, вы будете готовы работать В КОАЛИЦИИ. Проще говоря, ваша симфония готова зазвучать в параде разных оркестров.

КОАЛИЦИЯ. Парад оркестров



Команды не работают сами по себе, они постоянно ищут союзников: иных на больший срок, иных на меньший; они нейтрализуют конкурентов и привлекают сочувствие, они постоянно взаимодействуют друг с другом.

Механизм этого взаимодействия определяется целью, которую команда ставит перед собой, а также возможностями потенциальных союзников в этой деятельности.

Изучая закономерности, которыми определяется этот механизм, мы приходим к понятию коалиция. **Коалиция** (от англ. coalition, от лат. coalitio — объединение) — соглашение, выработанное партиями (в нашем случае командами) для осуществления совместных действий (энциклопедический словарь «Политология»).

Коалиция в России впервые была осуществлена в самом конце XVII царевной Софьей: против турок уже не могли воевать поодиночке, и Москва согласилась на взаимодействие в этом плане с Австрией и Польшей. Решение было исключительно смелым: страны католические, Польша — давний враг... Первый опыт оказался неудачным: оба похода Василия Голицына закончились ничем, принесли большие потери. Однако с этого момента уже ни одна война не могла вестись в одиночку: начиная с Петра Первого коалиционный формат военного взаимодействия стал обязательным. Создавая коалицию, вам тоже следует помнить этот исторический пример: если не получилось сразу — не значит, что это не нужно или что в этом виноват кто-то конкретный. Коалиция — всегда вынужденный формат. В этом ее и самая сильная, и самая слабая сторона.

Составление и использование коалиций — это следующий этап, который необходимо освоить профессиональному управленцу. Коалиции имеют преимущество в **мобилизации коллективных действий** для достижения требуемых целей; ваши возможности пропаганды возрастают кратно, ваш ресурсный потенциал растет.

Коалиции готовы отстаивать общее дело, расширяя воздействие и беря на себя риск, с которым одна организация в одиночку может не справиться; «гуртом курень ставят, гуртом верши тянут, гуртом коней гонят, гуртом и хоронят». Сюда же — возможность участия в новых творческих начинаниях, достигающих того, чего не может достичь одна организация; особенно ценно в поиске грантов. Велика возможность мобилизовать недостаточные ресурсы и привлечь дополнительное финансирование.

Коалиция сильна в достижении большего влияния; три-четыре команды создают значительное пространство информационного влияния и властного воздействия. Коалиция меняет самих участников сотрудничества; они переоценивают и масштабы собственной значимости, и критерии собственной ответственности. Коалиция помогает совместно с другими организациями использовать уже имеющиеся ресурсы, сторонников и влияние, чтобы добиться дополнительных возможностей в совместном решении сложных проблем.

Велико значение коалиции в рекламировании целей и приоритетов своей организации, в достижении большего разнообразия проектов и членства; в получении общественной поддержки по данному вопросу, а также в росте доверия к организации.

Особо важна роль коалиции в условиях «инновационного прорыва», то есть такой деятельности, которая ранее не осуществлялась. В этом формате значительно проще сделать более заметным то, чем организация занимается; создать более широкую базу для поддержки по данным проблемам и занимаемым позициям во взаимодействии с новыми отраслями и людьми. Больше возможностей в обогащении разнообразными перспективами, которые вносят разные члены с различным опытом, в улучшении понимания общественных нужд, потребностей того, для кого вы работаете, и имеющихся ресурсов за счет видения всей картины в целом, а также в улучшении координации действий, устранении дублирования, когда семеро делают одно и то же, ничего не зная о других. На уровне оперативного управления при грамотной организации работы меньше проблем в устранении пробелов в работе, больше возможностей в расширении сферы деятельности за счет совместной работы и совместного сбора средств, в уменьшении конфликтов и напряженности между организациями путем разрешения проблем конкуренции и сфер влияния; в улучшении связи с районными организациями внутри сообщества и теми, кого они представляют. Наконец, коалиция очень мощно защищает своих: сама судит, сама поощряет, сама и наказывает.

Вместе с тем, коалиция заметно строже требует со своих управленцев, и «косяки» «выходят боком» куда как болезненнее, чем в собственной «домашней» команде. Поэтому очень важно с самого начала уяснить, какие именно требования к коалиционному управлению нужно иметь в виду в самом начале коалиционного пути.

Вам придется отказаться от одностороннего контроля; при этом самолюбием придется жертвовать во имя общей цели гораздо чаще, поскольку придется делить с другими влияние и славу. Вам придется научиться доверять людям, с которыми никогда раньше не приходилось работать; нести коллективную ответственность за новые проекты; разделять совместный риск и связать свою репутацию с другими. Самого себя тоже придется переоценивать в значительной степени, поскольку придется работать большее время по сравнению с тем, когда работаешь один; делиться внутренним опытом своей организации; столкнуться с возможными конфликтами, связанными с выработкой целей, выбором метода их достижения и дальнейшего использования результатов. Наконец, сотрудничество в коалиции неизбежно накладывает ограничения, которых раньше не было, а именно: потерю автономии; включения в большую организационную структуру, освоение принципиально новых и сложных процессов обсуждения и принятия решений. Наконец, самое болезненное и неприятное, по крайней мере, на первых порах придется нести дополнительные расходы и истощать собственные ресурсы на не совсем понятные на первый взгляд действия. Ну и куда ж деваться, как в любом «колхозе», «конторе» или «общаге» почти стопроцентно придется столкнуться со скрытыми планами и действиями организаций, пытающихся выгадать свое за ваш счет.

Однако «в долгую» игра стоит свеч: коалиционные масштабы влияния стоят того, чтобы ради них преодолеть то, что реально преодолимо. Коалиционный уровень управления существенно расширяет всю линейку ресурсов: от территориальных и материальных до интеллектуальных и финансовых. Время в этом случае «спрессовывается», поскольку множество деятельностей, которые каждая команда делала сама собой и постепенно, теперь делают многие и одновременно. Так что — больше «колхозов» хороших и разных.

Точно так же, как и при формировании команды, складывание коалиции требует определенных правил, методик и даже технологий.

Четыре ключевых компонента для создания коалиции как социальной системы: условия, приверженность, взносы и компетенция должны быть рассмотрены в самом начале процесса.

Во-первых, местные условия должны быть подходящими: к сотрудничеству мало проявить стремление и обозначить намерения, необходима твердая решимость к практическому действию.

Во-вторых, необходимо наличие группы людей, твердо решивших двигаться к намеченной цели, и не отступать с этого пути достаточно долгое время.

В третьих, они должны обладать способностью привнести идеологию, влияние и ресурсы, необходимые для реализации замысла (и/или найти других людей или организации, которые смогут их предоставить).

В-четвертых, они должны обладать необходимой компетенцией для руководства осуществлением социальных перемен и управлением внутренним развитием коалиции. Под компетенцией в данном случае мы понимаем качество личности, которое определяет способность к устойчивому самостоятельному развитию за счет восполнения недостающих знаний, умений и навыков без внешнего к тому принуждения.

Начнем последовательно с каждым из необходимых пунктов.

Условия. Необходимо наличие соответствующих условий для успешного создания коалиции или формирования сотрудничества. К этим условиям относятся:

- способность инициативных групп заручиться широкой поддержкой; для этого необходима продуманная и хорошо организованная **информационная политика** коалиционного сотрудничества, главными элементами которой являются **пропаганда, агитация и обучение** основам коллективной мыслительной деятельности;
- местный климат и восприимчивость; коалиция должна вдохновлять и сподвигать, а не раздражать и озлоблять;
- внешние политические и экономические условия; коалиция должна созреть. Реальность победы; наиболее успешными бывают такие коалиции, в которых объединяются команды, уже познавшие успех собственной деятельности;
- опыт прошлого сотрудничества с союзниками; очень важен опыт исторических аналогий. В нашем случае — это опыт русского дореволюционного земства, которое просуществовало пятьдесят лет и очень многого добилось в своей епархии, хотя множество проблем так и оставили нерешенными;
- насущность социальной проблемы; коалиция не создается как клуб любителей пива, она формируется как партизанский отряд;
- тип и уровень ресурсов, доступных для организаций-участников; в идеале — вся ресурсная линейка. По принципу «никто, кроме нас», «где мы, там победа», «Земля — очень маленькая планета», «казак сказал — казак сделал».

С началом создания коалиции, другие условия становятся более важными:

- являются ли отношения между коалицией и мишенями социальных перемен соперническими, консультативными или нейтральными; проще говоря, вас поддерживают, от вас ждут положительных изменений или же вас воспринимают как декорацию в театре: хорошо, что есть, но могло бы и не быть. Хотя бы из экономии...;
- вызывает ли поставленная цель поддержку и долговременное участие, несмотря на меняющиеся условия; чтобы иметь в доме молоко, нужно пять лет кормить корову (и по другому не бывает);
- есть ли внешние или внутренние факторы, которые мешают или способствуют участию в работе членов коалиции; есть ли у вашей коалиции свои миледи, рошфоры и ришелье, и каким образом они намерены вам мешать;
- является ли руководство коалиции компетентным в осуществлении сотрудничества? Проще говоря, каждый за себя или все за единую перспективу.

Типы приверженности (в зависимости от мотивов участия в коалиции):

1. **Прагматическая** (самоинтересованность: поиск ресурсов, влияния, **наработка компетенции** как главный мотив):
 - чтобы получить что-нибудь для своей организации или тех, кого они представляют; в данном случае продукт, итог и результат рассматриваются в равной степени значимости;

- чтобы получить что-либо для самих себя как отдельных личностей; например, сделать политическую карьеру. Из руководителя или активиста ТОС — в главы администрации (почему нет?);
 - чтобы поднять профессиональную репутацию своей организации или увеличить доверие к ней; работа на бренд в корпорации только приветствуется; чем больше таких будет на ее знамени, тем выше будут ценить «цех» этой корпорации;
 - чтобы добиться защиты, объединяясь со своими единомышленниками; коалиции гораздо проще нанять адвоката или охранную структуру — если так уж необходимо ее иметь;
 - чтобы получить информацию и установить контакты; это, пожалуй, наиболее важная задача в управлении развитием и особенно — в формировании устойчивых партнерств.
- 2. Идеологическая** (альтруизм: приверженность к делу или общественным интересам основана на идеологических и моральных ценностях организации):
- чтобы проделать новую или творческую работу, привнести в общественное сознание новые ценности, смыслы и приоритеты;
 - чтобы способствовать определенным политическим или религиозным мировоззрениям, поддержать людей определенных взглядов и позиций как своих сторонников или потенциальных партнеров;
 - чтобы добиться чего-то для общей пользы;
 - для выполнения своих гражданских обязанностей.

Источники приверженности:

1. Приверженность к делу (цели), т.е. сотрудничество как средство для реализации замысла.
2. Приверженность к процессу сотрудничества, т.е. сотрудничество само по себе является целью.

Уровни приверженности:

1. Высокий/низкий.
2. Краткосрочный/долговременный; очевидно, что второй предпочтительнее.
3. Начальный/постоянный.

Степени приверженности. Участники рассматривают сотрудничество как:

- приоритетное направление;
- одно из многих направлений деятельности;
- направление, в котором они частично заинтересованы;
- сотрудничество только для видимости;
- сотрудничество политически необходимое, но неудобное.

Чтобы максимально усилить приверженность к коалиции необходимо:

1. Создать возможности для существования приверженности различного уровня.
2. Сделать для всех ясным, какой тип и уровень приверженности желателен.
3. Поощрять участников сотрудничества, четко формулировать основы и уровень их приверженности.
4. Обеспечить разнообразные побуждающие факторы для участия в сотрудничестве, принимая во внимание истинные мотивы участников.

5. Предусмотреть изменение приверженности со временем, из временных путей создавать сильные команды соратников.
6. Осознавать необходимость в защите членов коалиции.

Вклады лучше рассмотреть как баланс вкладов. Не столько важно, кто и сколько вложит — важно, насколько достаточно вложенного, и каким образом это отразится на последствиях сделанного.

Нереалистично ожидать, что взносы в коалицию будут делаться без расчета в будущем вернуть затраты и получить какое-либо вознаграждение. Необходимо выработать решения по распределению вознаграждения за участие в коалиции.

Чтобы избежать конфликтов между членами в отношении взносов и вознаграждений, необходимо:

1. Оценить количество и виды взносов, необходимых на каждой стадии работы над проектом.
2. Уяснить размер минимальных взносов и соотношение взносов и вознаграждений.
3. Найти способ соотношения взносов разного типа.
4. Найти такое соотношение между взносом и вознаграждением, чтобы каждый из участников чувствовал, что его ценят по достоинству и что он, вместе с остальными, обладает правом собственности в отношении проекта.

Компетентность. Коалиции нуждаются в разных типах лидеров и различных методах руководства. Руководство может оплачиваться коалицией или осуществляться членами входящих в нее организаций либо организациями-спонсорами. Лидеры не должны исповедовать иерархическую модель сотрудничества, а также обладать хорошей способностью к руководству и стратегическим чутьем. А также обладать навыками эксперта и умелого коммуникатора. Список руководящих должностей для обеспечения сотрудничества, возможно, в такой формулировке это будет более привычно и понятно для читателей.

Председатель осуществляет руководство собраниями, определяет повестку дня, предлагает методы работы, осуществляет координацию работы и поддерживает деятельность группы. Часто председатель является основным контактным лицом в коалиции.

Связной осуществляет связь внутри самой коалиции, между ее членами и их организациями путем телефонных звонков, встреч и рассылки письменных материалов.

Наблюдатель уделяет внимание эмоциональному климату, равноправию участников и вносит предложения, способствующие гармоничному функционированию группы.

Организатор (секретарь) ведет протокол заседания и т.п., поскольку участники коалиции по-разному оценивают происходящее, и в общении участвует много сторон, особенно важным является хорошее делопроизводство.

Представители комитетов входят в руководящий комитет и правление.

Представитель коалиции (спикер) осуществляет связь с общественностью и партнерами.

Стратег обладает опытом постановки целей и задач, сведущ в тактике,

имеет хорошие политические навыки и искусен в переговорах. Очень важная персона в деле переоценки ценностей и приоритетов, поскольку именно они в наибольшей степени влияют на возможные последствия принятых решений.

Вам также необходим человек, который может вдохновить различные группы объединиться на основе общей идеи, правильнее всего его назвать «художественным руководителем», как в театре.

Хорошие руководители коалиции знают, как:

- 1) добиться согласия внутри коалиции, равно как и двигаться к реализации замысла;
- 2) помочь разнообразным участникам сотрудничества достичь консенсуса в отношении выбора целей, стратегий, действий и в других делах коалиции;
- 3) выработать эффективные стратегии, допускающие различные виды и степень участия; чаще всего такая задача решается с участием экспертного сообщества, работа с которым — отдельная специфическая квалификация;
- 4) проявлять такт в обсуждении и решении конфликтов;
- 5) вести переговоры;
- 6) ставить и решать глобальные задачи сотрудничества, не упуская из внимания интересы отдельных участников, их мотивацию и приверженность к коалиции;
- 7) создать ощущение собственности и ответственности у членов коалиции.

Для руководства сотрудничеством необходимы различные навыки.

Навыки, необходимые для того, чтобы добиться выполнения задачи:

- опыт работы со средствами массовой информации;
- отстаивание и лоббирование интересов;
- навыки общения;
- распределение ответственности;
- опыт по осуществлению сбора средств;
- умение проводить продуктивные собрания; ни в коем случае не сводя такие к пресловутым «мероприятиям»;
- умение руководить;
- умение вести переговоры;
- политическая и стратегическая проницаемость;
- умение планировать и предвидеть все обстоятельства;
- умение выступать публично;
- исследовательские способности и умение оценить потребности;
- чувство времени и стратегического мышления;
- умение письменно излагать мысли: миром правят тексты, и от этого никуда не деться.

Навыки, необходимые для эффективной работы в сотрудничестве с другими:

- находить баланс приоритетов; «твое-мое-наше» — лучшая из возможных формул, как подсказывает нам опыт;
- направлять вклад и умение каждого на осуществление общего плана действий;
- улаживать конфликты;
- упорство и терпение;

- чуткость по отношению к расовым, этническим, классовым и сексуальным различиям;
- хорошие навыки межличностного общения.

Завершая главу о коалициях, подчеркнем еще раз. Как команда, так и коалиция — важнейший показатель готовности и умения договариваться в интересах общей перспективы и устойчивого развития. Обстоятельства складываются таким образом, что любая попытка держаться прошлого опыта без его кардинальной переоценки становится не только не продуктивной, но и потенциально опасной: если общество не развивается, оно деградирует, а в этой нежелательной тенденции нашего общества сегодня заинтересовано слишком много стратегических игроков. Им нельзя давать ни малейшего шанса. Это как раз тот случай, когда сохранение самой возможности перспектив зависит от того, насколько люди, осознающие себя ответственными за судьбу поколений, осознают необходимость совместной работы на общее благо.

Возвращаясь к нашей метафоре по поводу парусника, нам предстоит не просто пересечь море, но и добраться до другого берега искушенными в своем деле экспертами, администраторами, бизнесменами. Хорошая морская практика в свежую погоду (а нынешнюю российскую социальную среду спокойной никак не назовешь) закаляет и дает неоценимую жизненную силу. Важно, чтобы сохранилось желание плыть. Всем троим. В одной лодке.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Протокол № _____
собрания инициативной группы
по созданию территориального общественного самоуправления

_____ (вписать название населенного пункта)

Дата проведения собрания: « ____ » _____ 20 ____ г.

Место проведения собрания: _____

Присутствуют на собрании _____ чел.

Повестка собрания:

1. Принятие решения о выборе председателя и секретаря собрания.
2. Принятие решения о формировании инициативной группы для проведения учредительного собрания по организации ТОС на территории.
3. Принятие решения о подготовке предложений по наименованию и границам образуемого ТОС для внесения на рассмотрение собрания граждан.
4. Принятие решения об организации работы по подготовке к учредительному собранию граждан по созданию ТОС.

Ход собрания:

1. Слушали: Принятие решения о выборе председателя и секретаря собрания.

Решили:

председателем собрания избрать _____

секретарем собрания избрать _____

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;

“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

2. Слушали: Принятие решения о формировании инициативной группы для проведения учредительного собрания по организации ТОС на территории.

Решили: Сформировать инициативную группу в составе _____ человек.

Персональный состав в приложении к протоколу.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;

“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

3. Слушали: о необходимости принять соответствующее предложение по подготовке к проведению учредительного собрания в соответствии с Федеральным законом от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Уставом сельского/

городского (выбрать) поселения _____ и Положением о территориальном общественном самоуправлении в сельском/городском (выбрать) поселении _____.

Решили: Поручить инициативной группе:

- 1) организовать разъяснительную работу среди жителей о целях создания ТОС;
- 2) для внесения на рассмотрение собраний граждан подготовить:
 - предложения о наименовании ТОС;
 - проект Устава ТОС;
 - предложения о границах образуемого ТОС: _____
 - предложения о структуре и составе совета ТОС, кандидатуре председателя совета ТОС.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

4. Слушали: Принятие решения об организации работы по подготовке к учредительному собранию граждан по созданию ТОС.

Решили:

Инициативной группе подать заявления:

- 1) в администрацию сельского/городского (выбрать) поселения _____ с просьбой в оказании помощи в получении схемы и описания границ создаваемого территориального общественного самоуправления;
- 2) в администрацию сельского/городского (выбрать) поселения _____ с просьбой в оказании помощи в получении сведений о численности населения, проживающего на территории создаваемого территориального общественного самоуправления и достигшего 16-летнего возраста;
- 3) в Совет народных депутатов сельского/городского (выбрать) поселения _____ о рассмотрении предложений по границам территории создаваемого ТОС.

В случае утверждения решением Советом народных депутатов сельского/городского (выбрать) поселения _____ границ территориального общественного самоуправления инициативная группа в вышеуказанном составе должна будет в трехмесячный срок со дня принятия установления границ территории провести учредительное собрание.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

(Подпись)

Председатель собрания (Ф.И.О.)

(Подпись)

Секретарь собрания (Ф.И.О.)

*Приложение к протоколу №1
собрания инициативной группы
по созданию территориального общественного самоуправления*

Персональный состав членов инициативной группы

ФИО	Адрес места жительства	Согласие на использование персональных данных (подпись)

Главе администрации
 сельского/городского (выбрать)
 поселения _____
 муниципального района Воронежской
 области
 ФИО _____
 инициативной группы создаваемого
 территориального общественного
 самоуправления
 контактное лицо: _____
 проживающего по адресу: _____

 т. _____

ЗАЯВЛЕНИЕ

о предоставлении схемы и описания границ создаваемого территориального общественного самоуправления

В соответствии с Положением о территориальном общественном самоуправлении в сельском/городском (выбрать) поселении _____, утвержденным решением Совета народных депутатов сельского/городского (выбрать) поселения _____ от __.__.20__ г. № ____, инициативная группа в составе:

№ п/п	Фамилия, имя, отчество члена инициативной группы	Адрес постоянного проживания	Паспортные данные (серия, номер, кем выдан, дата выдачи)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

просит оказать помощь в предоставлении схемы и описания границ создаваемого территориального общественного самоуправления в границах _____ (вписать названия улиц и домов).

Приложение: копия протокола инициативной группы по созданию территориального общественного самоуправления — 1 экземпляр на _____ листах.

Подписи членов инициативной группы:

_____	/_____/
_____	/_____/
_____	/_____/
_____	/_____/
_____	/_____/
_____	/_____/

« ___ » _____ 20__ г.

Главе администрации
 сельского/городского (выбрать)
 поселения _____
 муниципального района Воронежской
 области
 ФИО _____
 инициативной группы создаваемого
 территориального общественного
 самоуправления
 контактное лицо: _____
 проживающего по адресу: _____

 т. _____

ЗАЯВЛЕНИЕ

о предоставлении сведений о численности населения, проживающего на территории создаваемого территориального общественного самоуправления и достигшего 16-летнего возраста

В соответствии с Положением о территориальном общественном самоуправлении в сельском/городском (выбрать) поселении, утвержденным решением Совета народных депутатов сельского/городского (выбрать) поселения _____ от __.__.20__ г. № ____, инициативная группа в составе:

№ п/п	Фамилия, имя, отчество члена инициативной группы	Адрес постоянного проживания	Паспортные данные (серия, номер, кем выдан, дата выдачи)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

просит оказать помощь в предоставлении сведений о численности населения, проживающего на территории создаваемого территориального общественного самоуправления и достигшего 16-летнего возраста, в границах _____
_____ (вписать названия улиц и домов).

Приложение: копия протокола инициативной группы по созданию территориального общественного самоуправления — 1 экземпляр на ____ листах.

Подписи членов инициативной группы:

_____	/ _____/
_____	/ _____/
_____	/ _____/
_____	/ _____/
_____	/ _____/
_____	/ _____/

« ____ » _____ 20__ г.

В Совет народных депутатов
сельского/городского (выбрать)
поселения _____
муниципального района Воронежской
области
инициативной группы создаваемого
территориального общественного
самоуправления
контактное лицо: _____
проживающего по адресу: _____

т. _____

ЗАЯВЛЕНИЕ

о рассмотрении предложений по границам территории
создаваемого территориального общественного самоуправления

В соответствии с Положением о территориальном общественном самоуправлении в сельском/городском (выбрать) поселении, утвержденным решением Совета народных депутатов сельского/городского (выбрать) поселения _____ от __.__.20__ г. № ____, инициативная группа в составе:

№ п/п	Фамилия, имя, отчество члена инициативной группы	Адрес постоянного проживания	Паспортные данные (серия, номер, кем выдан, дата выдачи)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

предлагает рассмотреть следующие границы территории создаваемого территориального общественного самоуправления для подготовки проекта решения Совета народных депутатов сельского/городского (выбрать) поселения (вписать название поселения)_____:

(вписать номера домов и улиц, входящих в создаваемый ТОС, если в ТОС входит вся улица, достаточно указать ее название).

Приложение:

1. Копия протокола инициативной группы по созданию территориального общественного самоуправления — 1 экземпляр на _____ листах.
2. Описание границ территории — на _____ листах.
3. Схема территории — на _____ листах.

Подписи членов инициативной группы:

_____ / _____ /
_____ / _____ /
_____ / _____ /
_____ / _____ /
_____ / _____ /
_____ / _____ /

« ___ » _____ 20__ г.

Описание границ создаваемого территориального общественного самоуправления

Создаваемое территориальное общественное самоуправление планирует осуществлять свою деятельность в соответствии с Положением о территориальном общественном самоуправлении в сельском/городском (выбрать) поселении _____, утвержденное решением Совета народных депутатов сельского/городского (выбрать) поселения _____ от ____ . ____ .20__ г. № ____, в границах _____

Уполномоченный представитель
инициативной группы

_____/_____
(Ф.И.О.)

**Протокол учредительного собрания граждан
по созданию территориального общественного самоуправления**

(вписать название населенного пункта)

Дата проведения: « ___ » _____ 20__ г.

Место проведения: _____

Всего жителей, проживающих на данной территории, достигших 16 лет:
_____ чел.

Присутствуют: _____ чел.

На учредительном собрании присутствуют не менее одной трети жителей данной территории, достигших 16 лет. В соответствии со статьей 27 Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» собрание является правомочным.

Повестка дня:

1. Об избрании председателя и секретаря учредительного собрания граждан.
2. О создании территориального общественного самоуправления.
3. О наименовании территориального общественного самоуправления.
4. О наделении (не наделении) ТОС статусом юридического лица.
5. Об основных направлениях деятельности.
6. О структуре органов ТОС.
7. О принятии Устава территориального общественного самоуправления.
8. Об избрании Председателя и Совета ТОС.
9. Об избрании Ревизионной комиссии ТОС.
10. Об определении заявителя, уполномоченного представлять жителей территории, на которой планируется организовать ТОС, при регистрации Устава ТОС.

1. По первому вопросу

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) предложил(а) избрать председателем учредительного собрания граждан _____,
секретарем учредительного собрания граждан _____.

РЕШИЛИ: избрать председателем учредительного собрания граждан _____,
секретарем учредительного собрания граждан _____.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

2. По второму вопросу

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) проинформировал(а) собравшихся об инициативе граждан по
созданию территориального общественного самоуправления в границах тер-
ритории _____

РЕШИЛИ: создать территориальное общественное самоуправление в указан-
ных границах.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

3. По третьему вопросу.

СЛУШАЛИ: _____,
, который(ая) предложил(а) утвердить полное наименование территориаль-
ного общественного самоуправления _____

сокращённое наименование — _____.

РЕШИЛИ: Утвердить наименование: **Территориальное общественное само-
управление** _____,
сокращённое наименование — ТОС _____.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

4. По четвёртому вопросу.

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) выступил(а) с предложением о наделении (не наделении) ТОС
статусом юридического лица.

РЕШИЛИ: не наделять ТОС статусом юридического лица.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

5. По пятому вопросу.

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) предложил(а) утвердить основные направления деятельности
ТОС (*перечислить*).

РЕШИЛИ: утвердить предложенные основные направления деятельности ТОС.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

6. По шестому вопросу.

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) предложил(а) утвердить следующую структуру органов ТОС:
Совет ТОС в количестве ___ чел. (председатель Совета ТОС (председатель
ТОС), заместитель председателя, секретарь, члены Совета ТОС);
Ревизионная комиссия ТОС в количестве __ чел. (председатель ревизионной
комиссии ТОС, секретарь ревизионной комиссии ТОС , члены ревизионной
комиссии ТОС)
Установить срок полномочий для членов Совета ТОС и Ревизионной комиссии
— ____ лет.

РЕШИЛИ: утвердить предложенную структуру органов ТОС.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек; “воздер-
жались” — _____ человек.

Решение принято.

7. По седьмому вопросу.

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) ознакомил(а) с проектом Устава территориального общественно-
го самоуправления.

РЕШИЛИ: Принять Устав ТОС.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек; “воздер-
жались” — _____ человек.

Решение принято.

8. По восьмому вопросу.

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) предложил(а) избрать Совет ТОС в следующем составе:
_____ — председатель Совета ТОС (председатель ТОС),
_____ — заместитель председателя Совета ТОС,
_____ — секретарь Совета ТОС,
_____ — член Совета ТОС,
_____ — член Совета ТОС.

РЕШИЛИ: избрать Совет ТОС в предложенном составе.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

9. По девятому вопросу.

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) предложил(а) избрать Ревизионную комиссию ТОС в следующем
составе:
_____ председатель Ревизионной комиссии,
_____ секретарь Ревизионной комиссии,
_____ член Ревизионной комиссии.

РЕШИЛИ: избрать Ревизионную комиссию в предложенном составе.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

10. По десятому вопросу.

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) предложил (а) избрать _____,
уполномоченного на осуществление регистрации устава ТОС

10.1. Ответственному за регистрацию Устава ТОС (новой редакции Устава ТОС) зарегистрировать его (ее) в администрации _____ поселения в соответствии с Положением о территориальном общественном самоуправлении в _____ поселении.

10.2. После регистрации Устава ТОС в администрации _____ сельского поселения, обеспечить государственную регистрацию в соответствии с федеральным законодательством (при образовании ТОС как юридического лица).

РЕШИЛИ: определить уполномоченным представителем ТОС _____

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

Приложение к протоколу:

1. Лист регистрации участников учредительного собрания граждан по созданию территориального общественного самоуправления — на _____ л. в _____ экз.

Председатель собрания граждан _____/

Секретарь собрания граждан _____/

ОБЪЯВЛЕНИЕ

УВАЖАЕМЫЕ ЖИТЕЛИ _____ !

« ____ » _____ 201__ года в ____ ч. ____ мин. состоится **учредительное (ая) собрание (конференция) ТОС в границах _____**
(по предварительному заявлению инициативной группы границы будущего **территориального общественного самоуправления** утверждены Решением _____ от _____ № ____).

Место проведения собрания — _____.

Повестка дня:

1. Об избрании Председателя и секретаря учредительного собрания граждан.
2. О создании территориального общественного самоуправления.
3. О наименовании территориального общественного самоуправления.
4. О наделении (не наделении) ТОС статусом юридического лица.
5. Об основных направлениях деятельности.
6. О структуре органов ТОС.
7. О принятии Устава территориального общественного самоуправления.
8. Об избрании Председателя и Совета ТОС.
9. Об избрании Ревизионной комиссии ТОС.
10. Об определении заявителя, уполномоченного представлять жителей территории, на которой планируется организовать ТОС.

Инициативная группа и их контакты для справок:

В учредительном собрании имеют право участвовать все жители, достигшие 16-тилетнего возраста. При себе иметь паспорт (для оформления протокола).

Приложение 5

Главе администрации
сельского/городского (выбрать)
поселения _____
_____ муниципального
района Воронежской области
ФИО _____

ЗАЯВЛЕНИЕ

о регистрации Устава территориального общественного самоуправления

_____ (полное наименование территориального общественного самоуправления)
в лице _____
(ФИО лица, уполномоченного на участие в процедуре регистрации устава,
_____ с указанием года рождения, адреса постоянного проживания, телефона)

просит Вас зарегистрировать Устав территориального общественного самоуправ-
ления «_____».

Для регистрации Устава территориального общественного самоуправления
представляет следующие документы:

1. Устав территориального общественного самоуправления (в двух экзем-
плярах), принятый _____
(дата принятия Устава и наименование формы)

_____ территориального общественного самоуправления, принявшего Устав: со-
брание или конференция)

2. Копия решения Совета народных депутатов сельского/городского (вы-
брать) поселения _____ об установлении границ территори-
ального общественного самоуправления.

3. Протокол учредительного собрания граждан о создании территориально-
го общественного самоуправления с приложением.

Дата подачи заявления « ____ » _____ 20 ____ г.

Подпись уполномоченного лица _____

**Протокол собрания граждан
по выборам делегатов на конференцию граждан по учреждению территори-
ального общественного самоуправления**

_____ (вписать название населенного пункта)

Дата проведения собрания: « ___ » _____ 20__ г.

Место проведения собрания: _____

Всего жителей, проживающих на данной территории, достигших 16 лет:
_____ чел.

Присутствуют на собрании: _____ чел.

На собрании присутствуют не менее одной трети жителей данной территории, достигших 16 лет. В соответствии со статьей 27 Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» собрание является правомочным.

Повестка дня:

1. Об избрании Председателя и секретаря Собрания граждан.
2. Информация о норме представительства делегатов на конференцию граждан по учреждению территориального общественного самоуправления.
3. Об избрании делегатов на конференцию граждан по учреждению территориального общественного самоуправления.

1. По первому вопросу

СЛУШАЛИ: _____,

который(ая) предложил(а) избрать

Председателем Собрания граждан _____,

секретарем Собрания граждан _____.

РЕШИЛИ: избрать Председателем Собрания граждан _____,

секретарём Собрания граждан _____

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;

“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

2. По второму вопросу

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) проинформировал(а) собравшихся о норме представительства делегатов на учредительную конференцию — 1 от 10 жителей. На территории проживает _____ граждан, имеющих право участвовать в организации ТОС. Необходимо избрать _____ делегатов (*численность граждан, проживающих в доме необходимо разделить на 10*).

РЕШИЛИ: избрать _____ делегатов.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек; “воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

3. По третьему вопросу

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) предложил(а) избрать делегатом (ами) _____
_____ (ФИО) на конференцию граждан по учреждению территориального общественного самоуправления.

РЕШИЛИ: избрать делегатом (ами) на конференцию граждан по учреждению территориального общественного самоуправления _____
_____ (ФИО).

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек; “воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

Приложение к протоколу:

1. Лист регистрации участников собрания граждан по выборам делегатов на конференцию граждан по учреждению территориального общественного самоуправления — на _____ л. в _____ экз.

Председатель собрания граждан _____/

Секретарь собрания граждан _____/

**Протокол учредительной конференции граждан
по созданию территориального общественного самоуправления**

(вписать название населенного пункта)

Дата проведения: « ____ » _____ 20__ г.

Место проведения: _____

Всего делегатов выбранных на собраниях данной территории: _____,
на учредительной конференции присутствует _____ человек.

Повестка дня:

1. Об избрании Председателя и секретаря учредительной конференции граждан.
2. О создании территориального общественного самоуправления.
3. О наименовании территориального общественного самоуправления.
4. О наделении (не наделении) ТОС статусом юридического лица.
5. Об основных направлениях деятельности.
6. О структуре органов ТОС.
7. О принятии Устава территориального общественного самоуправления.
8. Об избрании Председателя и Совета ТОС.
9. Об избрании Ревизионной комиссии ТОС.
10. Об определении заявителя, уполномоченного представлять жителей территории, на которой планируется организовать ТОС.

1. По первому вопросу

СЛУШАЛИ: _____,

который(ая) предложил(а) избрать
председателем учредительной конференции граждан _____,
секретарем учредительной конференции граждан _____.

РЕШИЛИ: избрать

Председателем учредительной конференции граждан _____,
секретарем учредительной конференции граждан _____.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;

“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

2. По второму вопросу

СЛУШАЛИ: _____,

который(ая) проинформировал(а) собравшихся об инициативе граждан по
созданию территориального общественного самоуправления в границах тер-
ритории _____

РЕШИЛИ: создать территориальное общественное самоуправление в указанных границах.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

3. По третьему вопросу.

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) предложил(а) утвердить полное наименование территориально-
го общественного самоуправления _____

_____, со-
кращённое наименование — _____.

РЕШИЛИ: Утвердить наименование: **Территориальное общественное само-
управление** _____,
сокращённое наименование –ТОС _____.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

4. По четвёртому вопросу.

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) выступил(а) с предложением о наделении (не наделении) ТОС
статусом юридического лица.

РЕШИЛИ: не наделять ТОС статусом юридического лица.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

5. По пятому вопросу.

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) предложил(а) утвердить основные направления деятельности
ТОС (перечислить).

РЕШИЛИ: утвердить предложенные основные направления деятельности
ТОС.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

6. По шестому вопросу.

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) предложил(а) утвердить следующую структуру органов ТОС:

Совет ТОС в количестве ___ чел. (председатель Совета ТОС (председатель
ТОС), заместитель председателя, секретарь, члены Совета ТОС);

Ревизионная комиссия ТОС в количестве __ чел. (председатель ревизионной
комиссии ТОС, секретарь ревизионной комиссии ТОС , члены ревизионной

комиссии ТОС)

Установить срок полномочий для членов Совета ТОС и Ревизионной комиссии
— _____ лет.

РЕШИЛИ: утвердить предложенную структуру органов ТОС.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

7. По седьмому вопросу.

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) ознакомил(а) с проектом Устава территориального общественно-
го самоуправления.

РЕШИЛИ: Принять Устав ТОС.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек; “воздер-
жались” — _____ человек.

Решение принято.

8. По восьмому вопросу.

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) предложил(а) избрать Совет ТОС в следующем составе:

_____ — председатель Совета ТОС (председатель ТОС),
_____ — заместитель председателя Совета ТОС,
_____ — секретарь Совета ТОС,
_____ — член Совета ТОС,
_____ — член Совета ТОС.

РЕШИЛИ: избрать Совет ТОС в предложенном составе.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

9. По девятому вопросу.

СЛУШАЛИ: _____,
который(ая) предложил(а) избрать Ревизионную комиссию ТОС в следующем
составе:

_____ председатель Ревизионной комиссии,
_____ секретарь Ревизионной комиссии,
_____ член Ревизионной комиссии.

РЕШИЛИ: избрать Ревизионную комиссию в предложенном составе.

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

10. По десятому вопросу.

СЛУШАЛИ: _____
, который(ая) предложил (а) избрать _____,

уполномоченного на осуществление регистрации устава ТОС

10.1. Ответственному за регистрацию Устава ТОС (новой редакции Устава ТОС) зарегистрировать его (ее) в администрации _____ поселения в соответствии с Положением о территориальном общественном самоуправлении в _____ поселении.

10.2. После регистрации Устава ТОС в администрации _____ сельского поселения, обеспечить государственную регистрацию в соответствии с федеральным законодательством (при образовании ТОС как юридического лица).

РЕШИЛИ: определить уполномоченным представителем ТОС _____

Проголосовали: “за” — _____ человек; “против” — _____ человек;
“воздержались” — _____ человек.

Решение принято.

Приложение к протоколу:

1. Лист регистрации участников учредительной конференции граждан по созданию территориального общественного самоуправления — на _____ л. в _____ экз.

Председатель учредительной конференции граждан _____/

Секретарь учредительной конференции граждан _____/

