

DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2021.1.9>UDC 332.025  
LBC 65.050Submitted: 16.12.2020  
Accepted: 25.01.2021

**DEVELOPMENT OF THE EDUCATIONAL INFRASTRUCTURE  
OF TERRITORIAL PUBLIC SELF-GOVERNMENT AS A CONDITION  
FOR ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS OF A TERRITORY  
(ON THE EXAMPLE OF THE PROJECT “PEOPLE’S UNIVERSITY  
OF TERRITORIAL PUBLIC SELF-GOVERNMENT”)**

**Suren M. Safarov**

Limited Liability Company “SINERGIYA”, Kaluga, Russian Federation

**Abstract.** The current development of territorial public self-government in Russia is characterized by a discrepancy between the rates of quantitative and qualitative transformations in this area. For example, an increase in the total number of territorial public self-government bodies is accompanied by a decrease in the share of these organizations registered as a legal entity. The author identifies two reasons for the current situation. One of them is that the leaders of territorial public self-government do not realize their contribution to the achievement of sustainable development goals of the municipality and region. And this happens due to the fact that local governments do not carry out the necessary work with territorial public self-government in this area. The second reason is that the development of the educational infrastructure in this area as well as the managerial training level of the leaders of territorial public self-government does not allow these organizations to use the existing potential for the development of their organizations effectively. The government authorities equate bodies of territorial public self-government with “ordinary” non-profit organizations and, when conducting trainings, do not take into account their peculiarities as subjects of territorial development. The development of the educational infrastructure in the area of territorial public self-government can contribute to a qualitative change in the situation. In the course of preparation and implementation measures for the development of the educational infrastructure, government authorities need to take into account the specifics of territorial public self-government in comparison with other non-profit organizations. Leaders of territorial public self-government solve the problems of their territory development, therefore, it is extremely important for them to prepare and improve their qualifications in the field of territory development management. On the example of the implemented project “People’s University of territorial public self-government” the author suggests possible directions of management training for territorial public self-government leaders.

**Key words:** territorial public self-government (TPSG), social entrepreneurship, sustainable development goals, educational infrastructure, proactive (participative) budgeting, marketing in the territorial public self-government system.

**Citation.** Safarov S.M., 2021. Development of the Educational Infrastructure of Territorial Public Self-Government as a Condition for Achieving Sustainable Development Goals of a Territory (On the Example of the Project “People’s University of Territorial Public Self-Government”). *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], vol. 9, no. 1, pp. 105-113. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2021.1.9>

УДК 332.025  
ББК 65.050Дата поступления статьи: 16.12.2020  
Дата принятия статьи: 25.01.2021

**РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ТОС  
КАК УСЛОВИЕ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТА «НАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТОС»)**

**Сурен Мартуниевич Сафаров**

ООО «СИНЕРГИЯ», г. Калуга, Российская Федерация

© Сафаров С.М., 2021

**Аннотация.** Текущий этап развития института территориального общественного самоуправления в России характеризуется несоответствием темпов количественных и качественных преобразований в данной сфере. Например, рост общего количества ТОСов сопровождается уменьшением доли указанных организаций, зарегистрированных в качестве юридического лица. Автор выделяет две складывающейся ситуации. Одна из них заключается в том, что лидеры ТОС не осознают своего вклада в достижение целей устойчивого развития территории муниципального образования и региона. И происходит это вследствие того, что органы местного самоуправления не проводят необходимую работу с ТОС в этой области. Вторая причина заключается в том, что уровень развития образовательной инфраструктуры в данной сфере, а также уровень управленческой подготовки лидеров ТОС не позволяют данным организациям эффективно использовать имеющийся потенциал для развития своих организаций. Органы власти приравнивают ТОСы к «обычным» некоммерческим организациям и при проведении обучающих мероприятий не учитывают их особенности в качестве субъектов развития территории. Качественному изменению ситуации может способствовать развитие образовательной инфраструктуры в сфере территориального общественного самоуправления. В ходе подготовки и реализации мер по развитию образовательной инфраструктуры органам власти необходимо учесть специфику ТОС по сравнению с иными некоммерческими организациями. Лидеры ТОС решают задачи развития своей территории, поэтому для них крайне важной является подготовка и повышение квалификации в области управления развитием территории. На примере реализованного проекта «Народный университет ТОС» автором предлагаются возможные направления управленческой подготовки лидеров ТОС.

**Ключевые слова:** территориальное общественное самоуправление (ТОС), социальное предпринимательство, цели устойчивого развития, образовательная инфраструктура, инициативное (партиципаторное) бюджетирование, маркетинг в системе территориального общественного самоуправления.

**Цитирование.** Сафаров С. М., 2021. Развитие образовательной инфраструктуры ТОС как условие достижения целей устойчивого развития территории (на примере проекта «Народный университет ТОС») // Региональная экономика. Юг России. Т. 9, № 1. С. 105–113. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2021.1.9>

### Постановка проблемы

Современный этап развития института территориального общественного самоуправления (ТОС) насчитывает более тридцати лет, если вести отсчет с момента регистрации первого органа ТОС (г. Москва, Братеево, 1988 г.) [Шугрина, Иванова, 2018].

По состоянию на июнь 2020 г. в России насчитывалось 33 042 органа ТОС, из них 2 541 организация была зарегистрирована в качестве юридического лица (7,6 % от общего количества) [Сайт комитета Государственной Думы ... , 2020]. Для сравнения, в 2017 г. в стране действовало практически 10 % органов ТОС, зарегистрированных в качестве юридического лица [Шугрина, Иванова, 2018], в 2015 г. – более 8 % [Майорова и др., 2016].

Вышеприведенные данные свидетельствуют о том, что количественные изменения (рост общего количества ТОС) не приводят к заметным качественным результатам, несмотря на все усилия государства в этой области. Напротив, можно наблюдать даже уменьшение доли организаций, обладающих статусом юридического лица, хотя данный статус предоставляет определенные возможности органам ТОС.

Изначально создававшиеся в целях повышения качества жизни населения, органы ТОС реализуют зачастую электоральную функцию,

помогая органам местного самоуправления в проведении предвыборных кампаний. В свою очередь, решение задачи по благоустройству территорий ограничивается размером территориальных общин: площадь ряда ТОС ограничивается одним-двумя дворами, и после благоустройства всей территории активность органов ТОС резко снижается. Кроме того, отсутствие у органов ТОС собственных источников дохода и опора только на внешние источники финансирования (конкурсы грантов, конкурсы субсидий) не позволяют данным организациям реализовывать текущие проекты с должной степенью регулярности.

На наш взгляд, причиной складывающейся ситуации является то, что у ключевых участников взаимодействия – государства, органов местного самоуправления, органов ТОС – отсутствует единое мнение относительно направлений реализации потенциала, заложенного в институте территориального общественного самоуправления. Это приводит к тому, что имеющийся у органов ТОС потенциал (социальный, экономический) реализуется далеко не в полной мере.

Качественному изменению ситуации в области развития института территориального общественного самоуправления могла бы способствовать реализация комплекса мер, направленных: на осознание руководителями ТОС своей роли в достижении целей устойчивого развития

территории (ЦУР); повышение квалификации управленческих кадров (руководители и активисты органов ТОС) в области управления развитием территории применительно к масштабам территориальных общин. Ниже более подробно остановимся на том, каким образом указанные факторы влияют на результаты развития института территориального общественного самоуправления в России.

### **Роль органов ТОС в достижении целей устойчивого развития территории**

Достижение ЦУР территории как социально-экономического объекта может быть обеспечено только за счет тесного взаимодействия ключевых заинтересованных сторон, функционирующих на территории в рамках разработки и реализации стратегии социально-экономического развития конкретной территории (далее – Стратегия).

Эффективно разработанная Стратегия подразумевает не только учет потребностей и интересов ключевых субъектов стратегического планирования, но и взаимосвязь разработанных документов с документами стратегического и программного характера более высокого уровня. Иными словами, Стратегия развития муниципального образования должна быть согласована по ключевым разделам и целевым показателям со Стратегией развития региона, а последняя – со Стратегией развития (или ее аналогом) государства в целом. Что касается Стратегии развития органа ТОС (или ее аналога), то основные направления развития данной организации должны быть согласованы со Стратегией социально-экономического развития муниципального образования.

Если мы говорим о развитии территории муниципального образования, то ключевыми участниками взаимодействия являются органы местного самоуправления, крупный бизнес, а также органы территориального общественного самоуправления, которым население передало право представлять свои интересы во внешней среде.

Органы ТОС являются полноправными субъектами управления устойчивым развитием территории, так как: представляют интерес населения во внешней среде; способны выявить более широкий круг проблем территории за счет максимальной близости к жителям; способны самостоятельно решать ряд задач развития территории за счет использования ресурса самоорганизации; готовы предлагать решения задачи развития территории с учетом интересов на-

селения и степени актуальности выявленных проблем.

Что касается трансформации представления о ЦУР территории на различных уровнях вертикали власти, то оно изменяется от высшего уровня к нижестоящему.

В глобальном масштабе ЦУР общества зафиксированы в таком документе, как «Цели устойчивого развития ООН». Данный документ представляет собой декларацию развития планеты на период до 2030 г., разработанную в 2015 г. и ратифицированную практически всеми странами мира. Летом 2020 г. Россия представила в ООН первый добровольный отчет о достижении ЦУР.

На уровне государства отдельные ЦУР и значения целевых показателей зафиксированы в документах стратегического характера. Аналогичная ситуация имеет место на региональном и муниципальном уровнях. В этой статье мы не будем касаться вопроса качества подготовки документов стратегического характера. Отметим, что цели устойчивого развития ООН в них конкретизируются в виде конкретных целевых показателей социально-экономического развития на государственном, региональном и муниципальном уровнях.

Если на государственном уровне органы власти федерального и регионального уровней имеют четкое представление о целях устойчивого развития территории, то на муниципальном уровне ситуация не столь однозначная. У одного ключевого субъекта стратегического планирования территории – органов местного самоуправления – данное представление есть. И зафиксировано оно в виде конкретных целевых показателей социально-экономического развития муниципального образования.

Однако у другого ключевого участника – органов ТОС – представления о целях устойчивого развития территории и своей роли в достижении поставленных целей нет. Это связано с тем, что органы местного самоуправления не проводят информационно-разъяснительную работу по данному вопросу с представителями ТОСов, а также не привлекают указанные организации к процессу разработки документов стратегического характера. Ряд авторов (например, [Тишкина, 2018]) отмечают низкую вовлеченность общественности (включая ТОСы) в процесс разработки документов стратегического и программного характера в области социально-экономического развития территории. Во многом это обусловлено тем, что в соответствии со ст. 13 ФЗ-172

«О стратегическом планировании в Российской Федерации» [Федеральный закон ... , 2014] вовлечение общественности происходит к обсуждению уже подготовленных документов.

Еще одним фактором, препятствующим осознанному включению органов ТОС в процессы устойчивого развития территории, является отсутствие на федеральном уровне общероссийской стратегии развития территориального общественного самоуправления (данный документ только разрабатывается Общероссийской ассоциацией ТОС – ОАТОС). Как следствие, процесс разработки документов стратегического характера регионального и муниципального уровня в данной сфере носит несистемный характер: указанные документы разработаны и приняты к реализации в небольшом количестве регионов и муниципальных образований. Например, такой документ разработан в Ульяновске [Постановление Администрации г. Ульяновска ... , 2018].

Указанные факторы не позволяют руководству органов ТОС осознать взаимосвязь результатов работы своих организаций с достижением целей устойчивого развития территории своего муниципального образования и региона (не говоря уже о государстве в целом), а вклад указанных организаций в достижение целей социально-экономического развития не стоит преуменьшать. Может показаться, что результаты деятельности одной отдельно взятой организации практически незаметны на фоне результатов деятельности муниципального образования. Однако совокупный результат деятельности ТОСов, с учетом их количества на территории, а также при условии наиболее полной реализации потенциала, приводит к значимым качественным результатам, которые проявляются в создании условий для поддержания приемлемого качества жизни людей.

ТОСы не претендуют на роль драйверов развития муниципальной экономики. Их роль заключается в сохранении стабильной социальной ситуации на территории в период экономической нестабильности за счет: создания социальных предприятий, создания новых рабочих мест в сфере малого предпринимательства, поддержания прежнего уровня дохода у социально незащищенных групп населения, удовлетворения потребностей населения в социальных услугах.

Недостаточное осознание руководителями территориальных общин своего вклада в достижение общих целей социально-экономического развития территории, в свою очередь, приводит к тому, что органы ТОС испытывают труд-

ности с определением целей и направлений своей деятельности, снижается эффективность работы ввиду отсутствия перспектив развития, территориальные общины продолжают выполнять привычную им работу, заключающуюся в благоустройстве территории и помощи органам местного самоуправления в ходе предвыборных кампаний, а после благоустройства всей территории деятельность ТОС в интересах жителей района вообще прекращается (то, ради чего данные организации и были созданы).

### **Развитие образовательной инфраструктуры ТОС как условие устойчивого развития локальных территорий**

Одним из важнейших условий устойчивого развития института территориального общественного самоуправления является создание и развитие на муниципальном уровне информационно-образовательной инфраструктуры в целях создания системы подготовки и переподготовки управленческих кадров в данной сфере.

Особенностью действующей в настоящее время образовательной инфраструктуры в сфере территориального общественного самоуправления является то, что государство продолжает рассматривать органы ТОС в качестве привычных некоммерческих организаций (НКО), не обращая внимания на содержательную сторону деятельности указанных организаций (участие в решении вопросов местного значения, соотнесение с деятельностью органов местного самоуправления, место органов ТОС во властной вертикали). В соответствии с этим, обучение руководителей и активистов территориальных общин происходит в том же русле, что и представителей обычных НКО.

Образовательная инфраструктура некоммерческого сектора экономики выстроена и эффективно работает. Ресурсные центры, созданные при поддержке государства, а также негосударственные организации проводят с представителями НКО обучающие мероприятия по таким направлениям, как: взаимодействие с надзорными организациями (подача отчетности в налоговую инспекцию); подготовка заявок на конкурс грантов (муниципальные, региональные, фонд президентских грантов); привлечение внешнего финансирования (фандрайзинг); особенности работы НКО в той или иной сфере (работа с особенными детьми, с трудными подростками и т. д.).

Что касается уровня развития образовательной инфраструктуры сферы территориального общественного самоуправления, то органы власти обычно учат создавать организации и рассказывают о последних изменениях нормативно-правовой базы, регулирующей отношения в данной сфере. Далее руководители созданных организаций в ходе осуществления текущей деятельности действуют уже самостоятельно. Большая часть актива ТОС не имеет опыта управленческой работы и профильного образования (менеджмент, экономика, юриспруденция), а имеющееся профильное образование могло быть получено достаточно давно и уже не является актуальным. Указанные факторы приводят к значительным издержкам на первом этапе развития данных организаций.

Образовательные мероприятия (курсы повышения квалификации, семинары) в интересах представителей органов ТОС проводятся обычно некоммерческими организациями по итогам участия в грантовых конкурсах (например, Общество «Знание» Ивановской области). Кроме того, такие мероприятия проводятся профильными ассоциациями [АНО «Лига ТОС»] в рамках публичных мероприятий (съезды, конференции). Отсутствие регулярности проведения образовательных мероприятий (вследствие конкурсной основы) негативным образом сказывается на их эффективности.

Повышение квалификации управленческих кадров в сфере территориального общественного самоуправления за счет средств профильных целевых программ муниципального и регионального уровней осуществляется достаточно редко. Некоторое время назад обучение управленческих кадров ТОС осуществлялось за счет средств регионального бюджета Архангельской области [Постановление Правительства Архангельской области ... , 2013]. А в Калужской области в действующих профильных программах средств на обучение председателей ТОС не предусмотрено [Постановление городской Управы ... , 2020; Распоряжение Администрации Калужской области ... , 2019].

Затрагивая вопрос соответствия программ обучения представителей органов ТОС и НКО, необходимо отметить следующее. Особенностью ТОС по сравнению с иными НКО является цель деятельности: повышение качества жизни жителей территории преимущественно за счет использования ресурса самоорганизации населения. Достижение поставленной цели осуществ-

ляется за счет рационального управления ресурсами, имеющимися на территории.

В образовательных программах, которые должны предлагаться сотрудникам ТОС, обязательными являются компоненты, направленные на подготовку в области управления организацией (менеджмент, экономика, право, психология, маркетинг в некоммерческой и коммерческой сферах, управление проектами, социальное предпринимательство).

Те программы обучения, которые предлагаются в настоящее время в рамках общей подготовки специалистов НКО в целом, являются для органов ТОС недостаточными, так как не учитывают особенности данных организаций. Все это – результат недостаточного осознания органами ТОС своего вклада в достижение ЦУР территории, недостаточной управленческой подготовки руководителей органов ТОС – все это привело к тому, что органы ТОС испытывают трудности с определением направлений дальнейшего развития. Увеличение общего количества ТОС не влечет за собой адекватных качественных изменений, проявляемых в улучшении качества жизни населения конкретных территорий, росте их инвестиционной привлекательности.

Для качественного изменения ситуации в сфере развития института территориального общественного самоуправления необходимы новые подходы, целью внедрения которых станет повышение заинтересованности органов ТОС в результатах своей работы и, как следствие, рост эффективности деятельности указанных организаций.

Один из возможных подходов был осуществлен в 2020 г. на базе АНО «Лига ТОС» в рамках реализации проекта «Народный университет ТОС». Данная организация была создана в 2011 г., цель деятельности – оказание услуг по поддержке правового, социального, организационно-технического и методического содействия гражданам и некоммерческим организациям при решении вопросов, возникающих у них в процессе реализации своих социальных функций. Реализация мероприятий в области информационно-методической поддержки органов ТОС осуществляется посредством выполнения государственных и муниципальных контрактов, а также в результате реализации проектов, поддержанных Фондом президентских грантов. За последние три года организация получила 2 гранта (2017 и 2019 гг.), которые успешно реализовала. В рамках данной статьи мы подробно расскажем об одном из них.

## Проект «Народный университет ТОС» (сайт АНО, 2020)

*Предыстория проекта.* В основе данного проекта лежали результаты предыдущего – «Стандартизация и внедрение системы менеджмента качества – новый этап в развитии территориального общественного самоуправления», который показал актуальность и востребованность построения деятельности ТОС, основанной на внедрении 17 целей устойчивого развития (ЦУР), принятых ООН, как концепции дальнейшего формирования гражданского общества. Проект также выявил проблему недостаточного уровня управленческих знаний руководителей и актива ТОС и формирования эффективного алгоритма действий по развитию территорий, на которых осуществляется деятельность ТОС.

*Цель проекта:* создание условий для повышения эффективности ТОС РФ путем внедрения в сферу территориального общественного самоуправления принципов менеджмента качества как инструмента достижения целей устойчивого развития территорий деятельности ТОС через организацию системы подготовки профессиональных консультантов-тренеров.

*Задачи проекта:*

1. Создать механизм внедрения принципов менеджмента качества в деятельность ТОС, основанных на достижении ЦУР территорий.

2. Создать систему подготовки профессиональных тренеров-консультантов по внедрению принципов менеджмента качества, основанных на достижении ЦУР на территориях деятельности ТОС в регионах РФ.

3. Внедрить принципы менеджмента качества, основанные на достижении ЦУР территорий, в деятельность ТОС в регионах РФ.

4. Сформировать единое пространство для обмена опытом по внедрению принципов менеджмента качества, основанных на достижении ЦУР, на территориях деятельности ТОС в регионах РФ.

5. Распространить рекомендации по внедрению принципов менеджмента качества, основанных на достижении ЦУР, на территориях деятельности ТОС среди ТОС РФ.

*Ход реализации проекта.* Проектом было предусмотрено создание системы обучения и совершенствование компетенций и профессионализма председателей ТОС и гражданских активистов в области внедрения ЦУР территорий, использования принципов менеджмента качества и решения проблем управления.

В рамках реализации проекта были проведены 3 региональные сессии по обучению 75 тренеров-консультантов, отобранных по конкурсу. Обучение проходило в трех федеральных округах: Центральном, Приволжском, Дальневосточном (г. Москва, Пермь, Хабаровск).

По итогам сессий был создан корпус тренеров-консультантов ТОС, на которых было возложено обязательство провести обучающие мероприятия для активистов ТОС в своих регионах, общее количество участников по программе обучения не менее 1 500 человек.

В завершение проекта в Москве была проведена конференция выпускников Народного университета ТОС с участием представителей органов власти и экспертного сообщества для обсуждения результатов внедрения ЦУР в деятельность ТОС применительно к реальным условиям, возможности включения в региональные и муниципальные целевые программы вопросов повышения эффективности деятельности ТОС на основе использования принципов менеджмента качества как инструмента достижения ЦУР территорий деятельности ТОС.

*Целевая аудитория:* участниками проекта стали председатели и актив органов ТОС, а также сотрудники ресурсных центров ТОС.

*Реализация образовательной части проекта.* Основными задачами в области подготовки тренеров-консультантов из числа председателей ТОС и специалистов ресурсных центров ТОС, которые ставили перед собой организаторы проекта, стали: осознание органами ТОС своей роли в достижении целей устойчивого развития территории; информирование целевой аудитории о современных инструментах управления развитием организации в форме территориальной общины; отработка на практике полученных знаний.

Решение задачи – «Осознание органами ТОС своей роли в достижении целей устойчивого развития территории» осуществлялось в форме проведения семинаров по двум темам: «Роль органов ТОС в достижении целей устойчивого развития»; «ТОС как субъект управления устойчивым развитием территории».

В рамках первой темы слушатели получили представление о концепции «Цели устойчивого развития ООН», представляющей собой декларацию об устойчивом развитии планеты на период до 2030 г.: сущность концепции, ее цели и задачи. Также слушатели получили представление о роли ТОС в достижении ЦУР. Занятие носило теоретический характер.

По второй теме слушатели получили следующую информацию: сущность стратегии социально-экономического развития территории; соответствие разноуровневых документов стратегического характера (уровень государства, региона, муниципального образования, территориальной общины); структура Стратегии организации на примере Стратегии развития территориальной общины.

В ходе решения второй задачи – «Информирование целевой аудитории о современных инструментах управления развитием организации в форме территориальной общины» – с участниками мероприятия были проведены лекции по темам:

– «Социальное предпринимательство как ресурс развития ТОС»: сущность, институты и механизмы поддержки социального предпринимательства в Российской Федерации;

– «Инициативное бюджетирование (ИБ) как ресурс развития ТОС»: сущность, тенденции развития в Российской Федерации, возможности использования ИБ органами ТОС;

– «Маркетинг в системе территориального общественного самоуправления»: сущность, особенности некоммерческого маркетинга, особенности маркетингового процесса.

Решение третьей задачи – отработка на практике полученных знаний – осуществлялось посредством выполнения практических заданий сразу после преподнесения теоретического материала. Так, участники мероприятия в ходе дискуссий, а также по результатам групповой работы:

– формулировали миссию своей организации (территориальной общины);

– соотносили факторы внутренней и внешней среды организации с составляющими SWOT-анализа (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы);

– на основе полученного задания (подготовка социально значимого проекта предпринимательского типа) в ходе работы в группах отработывали отдельные элементы маркетинга: структура продукта (базовый продукт, продукт с подкреплением, глубинный продукт); актуальность продукта (текущая проблема, которая обуславливает необходимость данного предложения); целевая аудитория; особенности ценообразования; каналы распространения продукта; установление взаимоотношений с целевой аудиторией.

Результатом групповой работы стали выступления участников обучения, в ходе которых они поделились своим представлением о реализации предложенных проектов.

Реализованный подход к проведению образовательных мероприятий в области повышения квалификации руководителей и активистов органов ТОС представляется достаточно адекватным, так как позволяет решить поставленные перед проектом задачи. В результате обучения у представителей целевой аудитории появляется осознание вклада органов ТОС в достижение целей устойчивого развития территории. Кроме того, участники курса могут сразу отработать на практике полученные знания, которые смогут применить в своей деятельности.

## Заключение

Реализуемые в настоящее время в стране меры по развитию института территориального общественного самоуправления представляются недостаточно эффективными, так как не позволяют органам ТОС в полной мере реализовать свой потенциал развития.

Возможные меры повышения эффективности деятельности указанных организаций связываются с реализацией комплекса мер, направленных: на повышение степени участия территориальных общин в процессах стратегического планирования на муниципальном уровне; развитие на муниципальном уровне образовательной инфраструктуры в части усиления управленческой компоненты в программах повышения квалификации управленческих кадров в сфере территориального общественного самоуправления.

Непосредственным результатом реализации предлагаемых мер станет осознание председателями органов ТОС своей роли в достижении целей устойчивого развития территории. Кроме того, руководители ТОС получают возможность более эффективно использовать имеющийся потенциал развития за счет внедрения в практику современных управленческих инструментов.

В среднесрочной перспективе социально-экономический эффект проявится в росте количества органов ТОС, зарегистрированных в качестве юридического лица. Указанные организации начнут более полно использовать имеющийся потенциал за счет использования таких возможностей развития, как социальное предпринимательство, инициативное бюджетирование, краудфандинг.

В долгосрочной перспективе социально-экономический эффект проявится в повышении качества жизни населения (в результате удовлетворения основных социальных потребностей), а

также в повышении инвестиционной привлекательности территории.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

АНО «Лига ТОС»: сайт, 2020. URL: <http://xn-7sbitowvg.xnp1ai/category/%d0%bd%d0%b0%d1%80%d0%be%d0%b4%d0%bd%d1%8b%d0%b9-%d1%83%d0%bd%d0%b8%d0%b2%d0%b5%d1%80%d1%81%d0%b8%d1%82%d0%b5%d1%82-%d1%82%d0%be%d1%81/> (дата обращения: 17.11.2020).

Майорова О. В., Спенсер С. Б., Суслова С. В., Божья-Воля А. А., Шварцзайд Е. Р., 2016. Оценка деятельности организаций территориального общественного самоуправления: результаты мониторинга. Материалы ВШЭ к Первому Съезду ТОС России, 18–19 февраля 2016, г. Москва. URL: <https://present5.com/ocenka-deyatelnosti-organizacij-territorialnogo-obshhestvennogo-samoupravleniya-tos-rezultat/> (дата обращения: 10.11.2020).

Постановление городской Управы города Калуги от 20 января 2020 г. № 8-п «Об утверждении муниципальной программы муниципального образования «Город Калуга» «Гражданская инициатива» на 2020–2025 годы, 2020. URL: <https://www.kaluga-gov.ru/?q=taxonomy/term/621&page=1> (дата обращения: 17.11.2020).

Постановление Администрации г. Ульяновска об утверждении концепции развития территориального общественного самоуправления на территории муниципального образования «город Ульяновск» на 2019–2023 годы, 2018. URL: <http://docs.cntd.ru/document/463727811> (дата обращения 15.12.2020).

Постановление Правительства Архангельской области от 8 октября 2013 г. № 464-пп «Об утверждении государственной программы Архангельской области “Развитие местного самоуправления в Архангельской области и государственная поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций (2014–2021 гг.)”», 2013. URL: <http://docs.cntd.ru/document/462604787> (дата обращения: 12.11.2020).

Распоряжение Администрации Калужской области от 16 августа 2019 г. «Об утверждении ведомственной целевой программы “Развитие территориального общественного самоуправления в Калужской области”», 2019. URL: <http://docs.cntd.ru/document/561549603> (дата обращения: 16.11.2020).

Сайт комитета Государственной Думы Российской Федерации по федеративному устройству и вопросам местного самоуправления, 2020. URL: [http://komitet4.km.duma.gov.ru/upload/site28/Reshenie\\_11.pdf](http://komitet4.km.duma.gov.ru/upload/site28/Reshenie_11.pdf). (дата обращения: 17.11.2020).

Тишкина Т. М., 2018. Участие местного сообщества в стратегическом планировании // Инновации и инвестиции. № 11. С. 110–113.

Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ, 2014. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения: 15.11.2020).

Шургина Е. С., Иванова К. А., 2018. О состоянии территориального общественного самоуправления в Российской Федерации (к 30-летию первых российских ТОС) : спецдоклад. М. : Проспект. 160 с.

### REFERENCES

ANO «Liga TOS»: sajt, 2020 [Website of ANO “League of Territorial Public Self-Government”]. URL: <http://xn-7sbitowvg.xnp1ai/category/%d0%bd%d0%b0%d1%80%d0%be%d0%b4%d0%bd%d1%8b%d0%b9-%d1%83%d0%bd%d0%b8%d0%b2%d0%b5%d1%80%d1%81%d0%b8%d1%82%d0%b5%d1%82-%d1%82%d0%be%d1%81/> (accessed 17 November 2020).

Majorova O.V., Spenser S.B., Suslova S.V., Bozh`ja-Volja A.A., Shvarczajd E.R., 2016. *Ocenka dejatel'nosti organizacij territorial'nogo obshchestvennogo samoupravlenija: rezul'taty monitoringa. Materialy VShJe k Pervomu Syezdu TOS Rossii, 18–19 fevralya 2016, g. Moskva* [Evaluation of the Activities of Organizations of Territorial Public Self-Government: Monitoring Results. Materials of HSE for the First Congress of TPS Russia, 18–19 February, 2016, Moscow]. URL: <https://present5.com/ocenka-deyatelnosti-organizacij-territorialnogo-obshhestvennogo-samoupravleniya-tos-rezultat/> (accessed 10 November 2020).

Postanovlenie gorodskoj Upravy goroda Kalugi ot 20 janvarja 2020 g. № 8-p «Ob utverzhenii municipal'noj programmy municipal'nogo obrazovanija «Gorod Kaluga» «Grazhdanskaja iniciativa» na 2020–2025 gody, 2020 [The Decree of the City Administration of the City of Kaluga Dated January 20, 2020 no. 8-p “On the Approval of the Municipal Program of the Municipal Formation “City of Kaluga” “Civil Initiative” for 2020–2025]. URL: <https://www.kaluga-gov.ru/?q=taxonomy/term/621&page=1> (accessed 17 November 2020).

Postanovlenie Administracii g. Ul'janovska ob utverzhenii koncepcii razvitiya territorial'nogo obshchestvennogo samoupravlenija na territorii municipal'nogo obrazovanija «gorod Ul'janovsk» na 2019–2023 gody, 2018 [Resolution of the Ulyanovsk City Administration About Approval of the Concept of Development of Territorial Public Self-Government in the Territory of the Municipal Formation “City of Ulyanovsk” for 2019–2023]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/463727811> (accessed 15 December 2020).

Postanovlenie Pravitel'stva Arhangel'skoj oblasti ot 8 oktjabrja 2013 g. № 464-pp «Ob utverzhenii



- gosudarstvennoj programmy Arhangel'skoj oblasti "Razvitie mestnogo samoupravlenija v Arhangel'skoj oblasti i gosudarstvennaja podderzhka social'no orientirovannyh nekommercheskih organizacij (2014–2021 gg.)"*, 2013 [The Decree of the Government of Arkhangelsk Region Dated October 8, 2013, no. 464-pp "On the Approval of the State Program of Arkhangelsk Region "Development of Local Self-Government in Arkhangelsk Region and State Support for Socially Oriented Non-Profit Organizations" (2014–2021)]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/462604787> (accessed 12 November 2020).
- Rasporjazhenie Administracii Kaluzhskoj oblasti ot 16 avgusta 2019 g. «Ob utverzhenii vedomstvennoj celevoj programmy "Razvitie territorial'nogo obshhestvennogo samoupravlenija v Kaluzhskoj oblasti"»*, 2019 [The Order of the Administration of Kaluga Region Dated August 16, 2019 "On the Approval of the Departmental Target Program "Development of Territorial Public Self-Government in Kaluga Region""]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/561549603> (accessed 16 November 2020).
- Sajt komiteta Gosudarstvennoj Dumy Rossijskoj Federacii po federativnomu ustrojstvu i voprosam mestnogo samoupravlenija*, 2020 [Website of the Committee of the State Duma of the Russian Federation for the Federal Structure and Issues of Local Self-Government]. URL: [http://komitet4.km.duma.gov.ru/upload/site28/Reshenie\\_11.pdf](http://komitet4.km.duma.gov.ru/upload/site28/Reshenie_11.pdf). (accessed 17 November 2020).
- Tishkina T.M., 2018. Uchastie mestnogo soobshhestva v strategicheskom planirovanii [Local Community Participation in Strategic Planning]. *Innovacii i investicii* [Innovation and Investment], no. 11, pp. 110-113.
- Federal'nyj zakon «O strategicheskom planirovanii v Rossijskoj Federacii» ot 28.06.2014 № 172-FZ*, 2014 [Federal Law "On Strategic Planning in the Russian Federation" Dated June 28, 2014 no. 172-FZ]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (accessed 15 November 2020).
- Shugrina E.S., Ivanova K.A., 2018. *O sostojanii territorial'nogo obshhestvennogo samoupravlenija v Rossijskoj Federacii (k 30-letiju pervyh rossijskih TOS): specdoklad* [About Situation in the Sphere of Territorial Public Self-Government in the Russian Federation (to the 30th Anniversary of the First Russian TPSG). Special Report]. Moscow, Prospekt Publ. 160 p.

#### Information About the Author

**Suren M. Safarov**, Candidate of Sciences (Economics), Director, Limited Liability Company "SINERGIYA", Suvorova St, 121, bld. 2A, office no. 3, 248001 Kaluga, Russian Federation, [suren\\_run@mail.ru](mailto:suren_run@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-8247-5987>

#### Информация об авторе

**Сурен Мартуниевич Сафаров**, кандидат экономических наук, директор, ООО «СИНЕРГИЯ», ул. Суворова, 121, стр. 2А, пом. № 3, 248001 г. Калуга, Российская Федерация, [suren\\_run@mail.ru](mailto:suren_run@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-8247-5987>