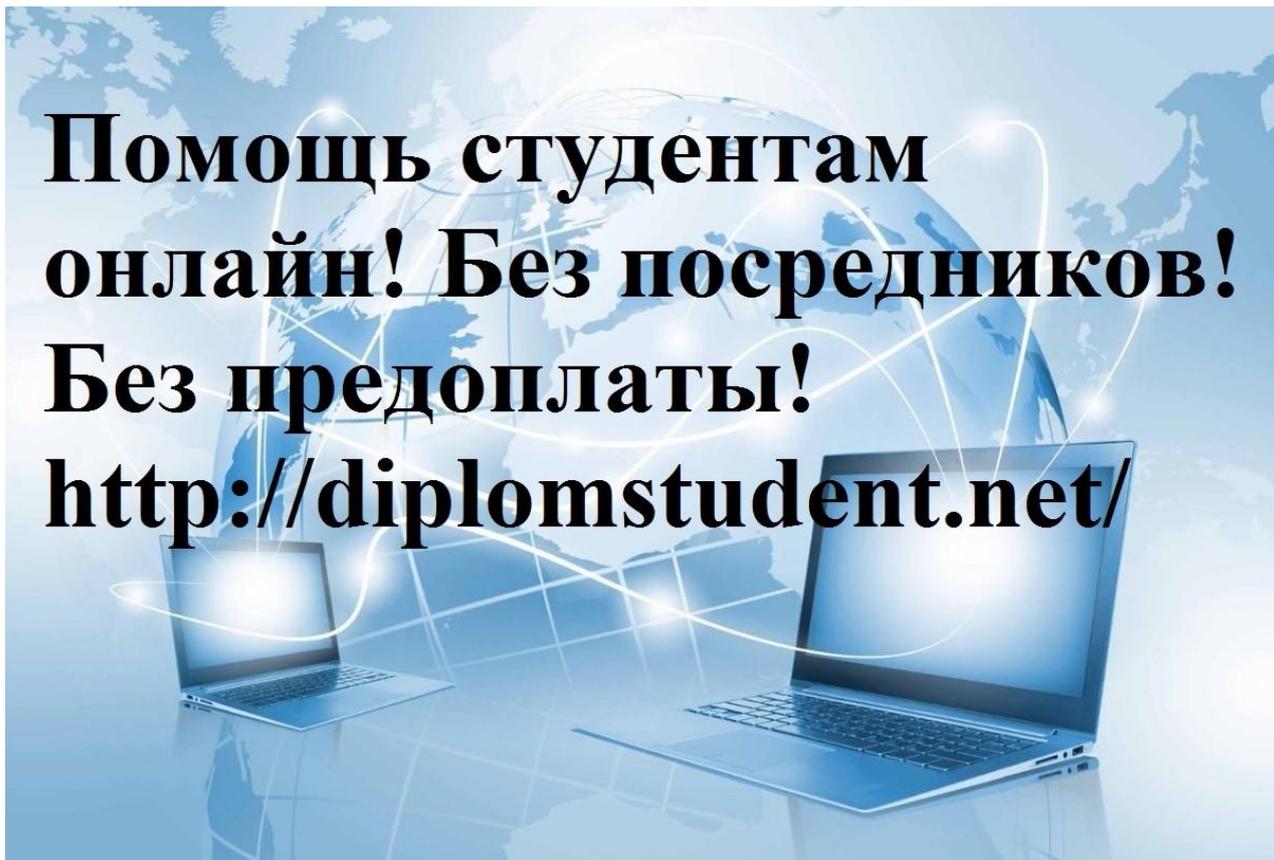


**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**



Образовательное частное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

«Взаимодействие территориального общественного самоуправления с органами муниципальной власти (на примере территориального общественного самоуправления «Мечта» Кневицкого территориального отдела Администрации Демянского муниципального округа)»

по направлению подготовки – 38.04.04 Государственное и муниципальное
управление

Научный руководитель: к.э.н., доц.

Допущена к защите: _____

Декан факультета

«Экономика и управление» _____ к.э.н., доц.

Москва, 2025

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»**

«Утверждаю»
Декан факультета

Факультет «Экономика и управление»

Направление: 38.04.04 « Государственное и муниципальное управление».

Направленность: Государственное управление экономическим развитием

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Ф.И.О. студента:

Тема ВКР: «Взаимодействие территориального общественного самоуправления с органами муниципальной власти (на примере территориального общественного самоуправления «Мечта» Кневицкого территориального отдела Администрации Демянского муниципального округа)»

Научный руководитель ВКР:

Цель работы –рассмотреть взаимодействие администрации округа с органами ТОС (формы взаимодействия, финансирование практик инициативного бюджетирования, нормативно-правовую базу);

выявить проблемы во взаимодействии ТОС и администрации, найти пути их решения, предположить социально-экономический эффект.

Содержание работы

Введение

Глава 1. Теоретические основы организации деятельности органов территориального общественного самоуправления (ТОС)

Глава 2. Характеристика деятельности Администрации Демянского муниципального округа Новгородской области

Глава 3. Проблемы и направления совершенствования механизма взаимодействия ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области.

Заключение

Список использованных источников

Научный руководитель ВКР _____

Задание получил _____

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ОБЩЕСТВЕННОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ (ТОС).....	8
1.1. Понятие, правовой статус, компетенция и полномочия органов ТОС.....	8
1.2. Оценка развития ТОС в России: проблемы и перспективы	14
1.3. Зарубежный опыт организации деятельности ТОС и возможности его применения в России	24
ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ ДЕМЯНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА НОВГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	35
2.1. Общая характеристика Демянского муниципального округа Новгородской области и развитие ТОС в регионе	35
2.2. Структура управления и основные направления деятельности Администрации Демянского муниципального округа Новгородской области	42
2.3. Меры поддержки, проекты и программы деятельности Администрации Демянского муниципального округа Новгородской области	54
ГЛАВА 3. ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТОС « МЕЧТА» С АДМИНИСТРАЦИЕЙ ДЕМЯНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА НОВГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	65
3.1. Общая характеристика деятельности ТОС «Мечта» Демянского муниципального округа Новгородской области.....	65
3.2. Оценка взаимодействия ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области.....	72
3.3. Пути совершенствования механизма взаимодействия ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	94
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	98
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	106

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Территориальное общественное самоуправление (ТОС) в настоящее время является брендом и фирменным качеством Новгородской области, так как активные жители сделали очень многое для своих соседей, территорий микрорайонов и всего города. Все, что делают активные участники ТОС, мотивировано не только их инициативой, но и внутренним порывом сделать жизнь вокруг себя комфортнее.

В своей деятельности, территориальные общественные самоуправления активно взаимодействуют с муниципалитетом. Однако, тема взаимодействия территориального общественного самоуправления с органами муниципальной власти приобретает наибольшую актуальность, в связи с наличием множества проблем, решить которые помогут новые способы взаимодействия с местными органами власти. В связи с развитием искусственного интеллекта и цифровизации, которые могут эффективно использоваться в деятельности территориального общественного самоуправления (ТОС) для оптимизации процессов, повышения эффективности принятия решений и улучшения качества услуг, а также для взаимодействия с государственными органами, с общественностью и представителями бизнес-структур, необходим новый подход выстраивания отношений между ТОС и муниципалитетом.

Цифровизация и искусственный интеллект в деятельности ТОС позволяют улучшить коммуникацию, оптимизировать управленческие процессы, привлечь финансирование и вовлечь граждан в деятельность ТОС. Цифровые технологии помогают сделать процессы менее формальными и более ориентированными на диалог, а также повысить прозрачность работы территориального общественного самоуправления.

Для наиболее эффективной деятельности взаимодействия ТОС с государственными органами необходимо более детальное изучение не только цифровизации и искусственного интеллекта, но и опыта лидирующих регио-

нов России, зарубежных стран в организации ТОС, а также возможности его применения в российской практике.

Цель исследования заключается в разработке современной модели взаимодействия ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области. Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие **задачи**: рассмотреть теоретические основы организации органов территориального общественного самоуправления; дать оценку деятельности Администрации Демянского муниципального округа Новгородской области; проанализировать систему взаимодействия ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области; предложить пути совершенствования механизма взаимодействия ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области.

Объектом исследования является ТОС «Мечта» Кневицкого территориального отдела Демянского муниципального округа Новгородской области. **Предмет исследования** – модель взаимодействия ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Во введении обосновывается актуальность темы исследования, цель, задачи, объект и предмет исследования. Первая глава является теоретической, в ней описано понятие, правовой статус, компетенция и полномочия органов ТОС, дана оценка развития ТОС в России, изучены проблемы и перспективы российских ТОС, рассмотрен зарубежный опыт организации деятельности ТОС и возможности его применения в России. Во второй аналитической главе представлена общая характеристика Демянского муниципального округа Новгородской области; изучена структура управления, основные направления деятельности, меры поддержки, проекты и программы Администрации Демянского муниципального округа Новгородской области. В третьей про-

ектной главе дана общая характеристика деятельности ТОС «Мечта» Демянского муниципального округа Новгородской области; проанализирована схема взаимодействия ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа, выявлены проблемы и рассмотрены направления совершенствования механизма взаимодействия этих структур. В заключении представлены краткие выводы проведенного исследования.

Информационной базой исследования послужили статьи, монографии, учебные пособия по изучаемой проблеме исследования; федеральное и региональное законодательство, регулирующее деятельность ТОС; данные статистической отчетности общероссийской ассамблеи ТОС, Стратегия развития ТОС в России на период до 2030 года; меры поддержки, проекты и программы деятельности Администрации Демянского муниципального округа Новгородской области; основные результаты деятельности ТОС «Мечта» и др.

При написании выпускной квалификационной работы применялись теоретические, эмпирические и смешанные **методы**, в том числе: описание, индукция, дедукция, синтез, анализ, аналогия, сравнение, обобщение, абстрагирование и другие.

Научная новизна результатов исследования, выполненных автором, заключается в следующем: систематизирован опыт лучших практик деятельности ТОС в России; изучены значение и роль искусственного интеллекта и цифровизации во взаимодействии ТОС с органами муниципальной власти; определены основные направления совершенствования деятельности ТОС в России с учетом зарубежного опыта; предложена современная модель взаимодействия ТОС территориального отдела с местными органами власти.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть применены на практике взаимодействия ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ОБ- ЩЕСТВЕННОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ (ТОС)

1.1. Понятие, правовой статус, компетенция и полномочия органов ТОС

Территориальное общественное самоуправление (ТОС) - это форма самоорганизации граждан по месту их жительства на части территории муниципального образования. К таким территориям относятся: микрорайон, квартал, улица, двор, дом, подъезд. ТОС является формой прямого участия населения в осуществлении местного самоуправления[49].

Федеральный закон от 06.03.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. от 30.05.2023 N 27-П)[2] содержит регламентацию процедур народного волеизъявления, обеспечивающих деятельность граждан в системе местного самоуправления. При этом народное волеизъявление может выражаться в двух формах: как непосредственное осуществление местного самоуправления и как участие граждан в осуществлении местного самоуправления.

В первом случае, когда речь идет о выборах и референдумах, проявляется публично-властный характер местного самоуправления, а во втором – общественный. ТОС предусматривает управление территорией непосредственно жителями и позволяет им самостоятельно определять и решать те проблемы, которые зачастую органам власти сложно заметить в силу приоритета других задач и отсутствия необходимых финансовых средств.

Стоит отметить, что Федеральный закон от 06.03.2003 № 131-ФЗ[2] утрачивает силу с 01 января 2027 года в связи с принятием Федерального закона от 20.03.2025 N 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»[3]. Однако, в настоящее время деятельность ТОС регулируется выше упомянутым законом. В федеральном законе закреплены главные положения, касающиеся правовой, эко-

номической и территориальной деятельности ТОС. Помимо этого, определяются и гарантии их выполнения. Также функционирование территориального общественного самоуправления определяется Конституцией РФ, муниципальными актами, уставами и решениями общего собрания (конференции) ТОС.

ТОС осуществляется непосредственно населением посредством проведения собраний и конференций, а также посредством создания органов ТОС. Граждане, достигшие 16-летнего возраста, могут принимать участие в организации и осуществлении территориального общественного самоуправления, участвовать в работе собраний и конференций граждан, избирать и быть избранными в органы ТОС. ТОСы представляют интересы жителей, решают местные проблемы, привлекают финансирование, участвуют в управлении территорией, таблица 1.1.

Таблица 1.1- Основные направления деятельности ТОС[49]

№ п/п	Направления деятельности	Описание
1	Представляют интересы жителей	Органы ТОС действуют как представители жителей, выступая с инициативами и предложениями перед органами власти и другими организациями
2	Решают местные проблемы	ТОС может инициировать и реализовывать проекты по благоустройству, ремонту дорог, организации досуга, другим направлениям.
3	Привлекают финансирование	ТОС может получать гранты, субсидии и другие виды финансирования для реализации своих проектов.
4	Участвуют в управлении территорией	Члены ТОС могут принимать участие в совещаниях и принятии решений, касающихся развития их территории.

Преимуществами ТОС являются: прямое влияние на жизнь в своем населенном пункте, объединение жителей и создание команды, доступ к ресурсам и возможностям, рисунок 1.1. [49]. Основными полномочиями органов ТОС являются: представление интересов населения, проживающего на соответствующей территории; обеспечение исполнения решений, принятых на собраниях и конференциях граждан; осуществление хозяйственной деятельности по благоустройству территории, внесение в органы местного самоуправления проектов, иная хозяйственная деятельность, направленная на удовлетворение социально-бытовых потребностей граждан.

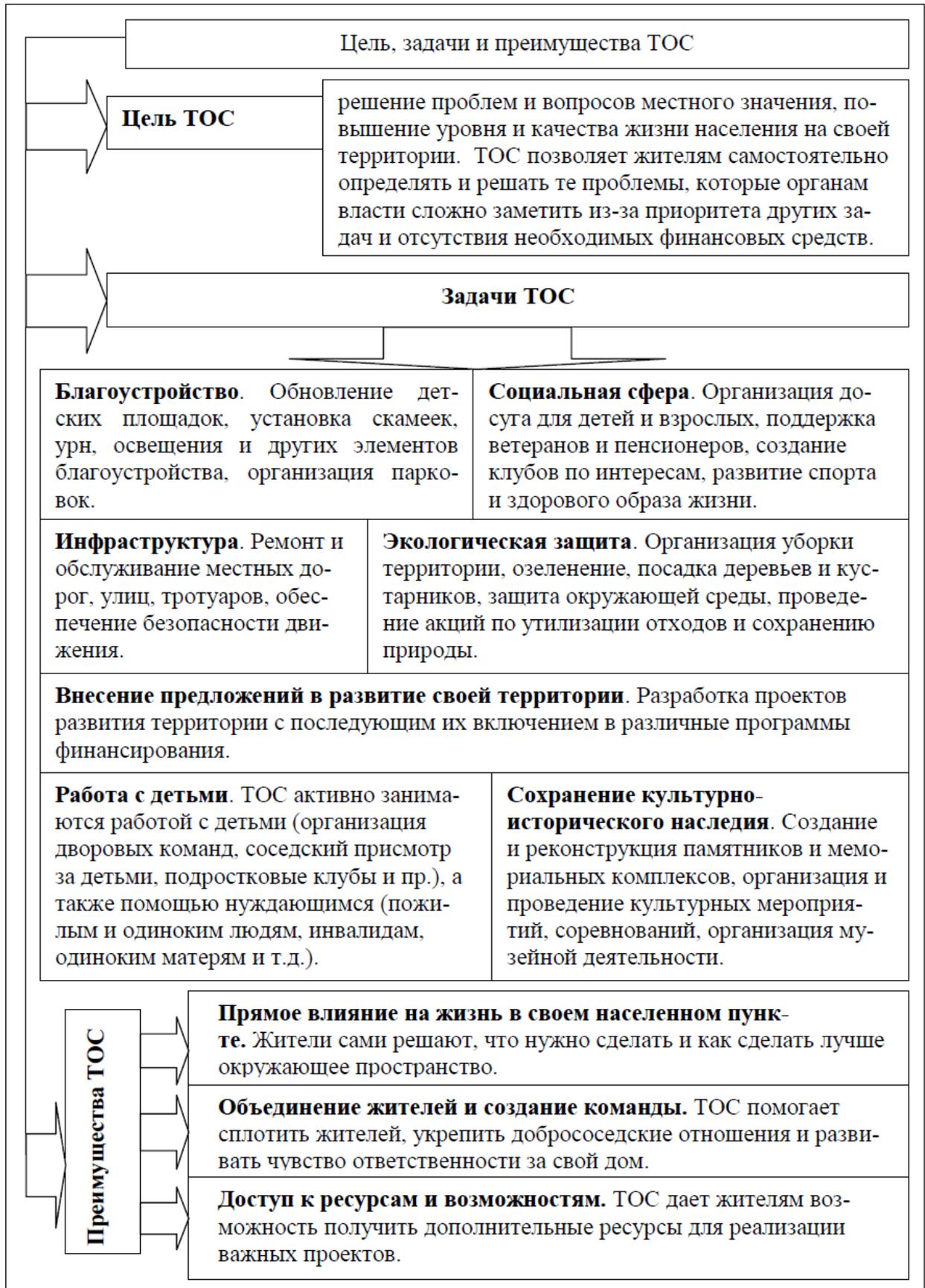


Рисунок 1.1-Цель, задачи и преимущества ТОС

Границы ТОС устанавливаются при соблюдении определенных условий, рисунок 1.2[49].

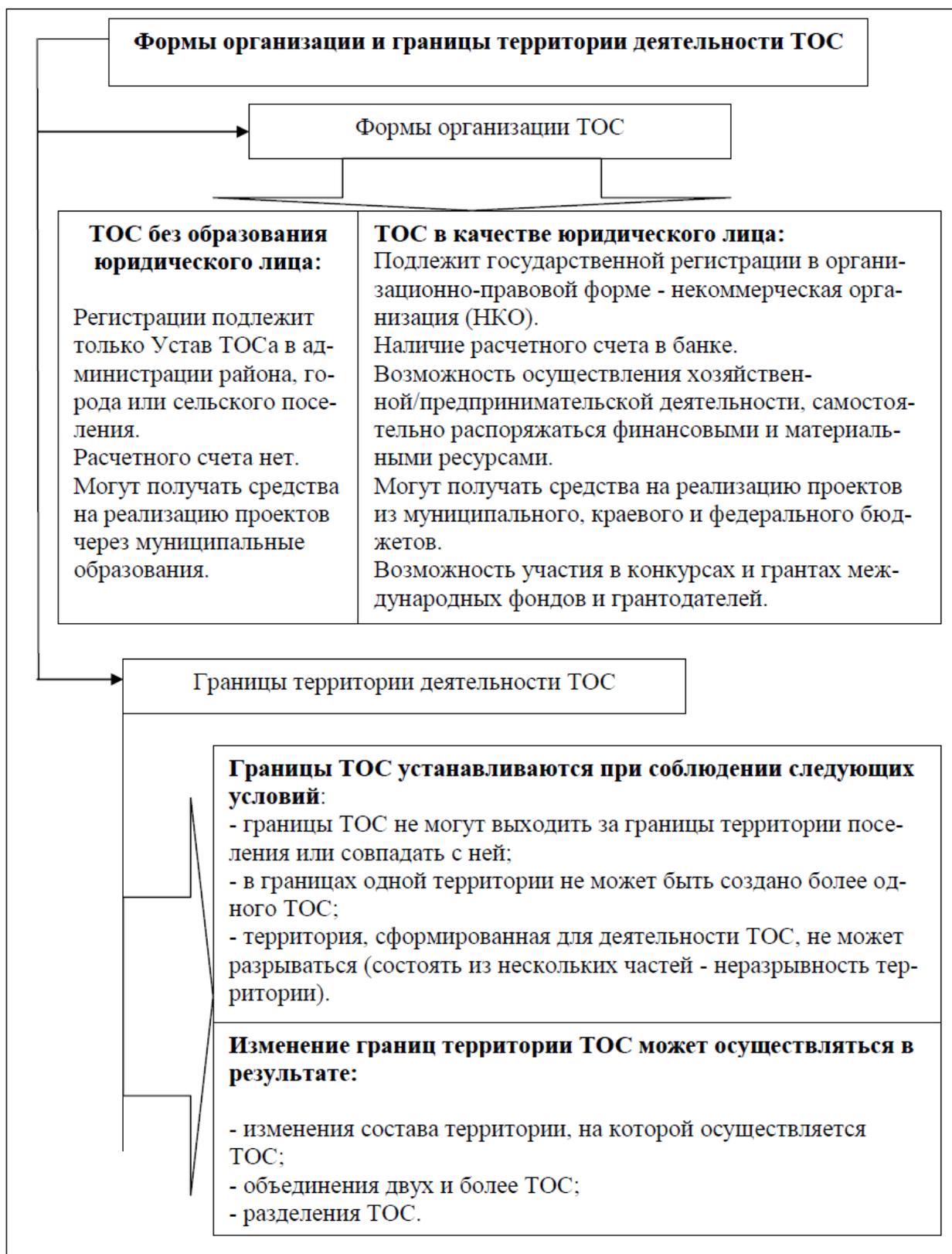


Рисунок 1.2- Формы организации и границы территории деятельности ТОС

Итак, выше было рассмотрено понятие ТОС, цель и задачи, формы организации, границы территории деятельности ТОС, полномочия. Важным ресурсом в деятельности ТОС являются –финансы. Финансовые ресурсы ТОС, зарегистрированного в качестве юридического лица, могут состоять из собственных и привлеченных средств, а также из средств, передаваемых ему органами местного самоуправления. Источниками финансирования деятельности ТОС являются: частные пожертвования; субсидии, гранты, финансирование из местного бюджета деятельности ТОС по программе поддержки ТОС.

ТОС может осуществлять предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность, поскольку это служит достижению целей, ради которых он создан. Это право регламентируется ФЗ-№7 «О некоммерческих организациях»(с изм. от 14.07.2022 N 326-ФЗ)[44].

В своей деятельности, органы ТОС осуществляют взаимодействие с органами местного самоуправления. Органы местного самоуправления поселения оказывают содействие органам ТОС, способствуют выполнению решений собраний и конференций по вопросам, относящимся к реализации полномочий ТОС. Органы местного самоуправления способствуют становлению и развитию ТОС, координируют деятельность их органов, оказывают им организационную и методическую помощь. ТОС могут заключать договоры с органами местного самоуправления по участию в решении вопросов местного значения или исполнения отдельных полномочий органов местного самоуправления. Представители ТОС вправе участвовать в заседаниях органов местного самоуправления, а представители органов местного самоуправления поселения вправе участвовать в собраниях и конференциях ТОС. Органы ТОС могут направлять должностным лицам и органам местного самоуправления свои предложения (включая правотворческие), а также иные обращения, которые обязательны для рассмотрения советующих органов.

В настоящее время искусственный интеллект и цифровизация получили широкое распространение во всех сферах деятельности, не исключением

является и деятельность ТОС, а также взаимодействие ТОС с муниципалитетом. Искусственный интеллект (ИИ) и цифровизация используются в деятельности территориального общественного самоуправления (ТОС) для оптимизации процессов, повышения эффективности принятия решений и улучшения качества услуг. Эти технологии применяются в разных направлениях, например, в работе с обращениями граждан, в аналитической деятельности, в сфере финансов и закупок[50].

Возможности искусственного интеллекта (ИИ) в деятельности ТОС:

1) Анализ больших объёмов данных для планирования и прогнозирования. ИИ помогает выявлять закономерности, прогнозировать потребности населения и предотвращать потенциальные проблемы. Например:

1.1) Обработка обращений граждан - ИИ автоматически классифицирует и отвечает на обращения через различные каналы связи, что снижает нагрузку на сотрудников и ускоряет обработку обращений.

1.2) Оптимизация управления бюджетом - ИИ анализирует доходы и расходы бюджета, прогнозирует поступления и перераспределение средств, что повышает эффективность использования бюджетных средств.

1.3) Мониторинг социально значимых проектов - ИИ помогает отслеживать ход реализации проектов, выявлять изменения и противоречия.

2) Цифровой помощник для сотрудников - создание ИИ-помощника для поиска и обработки данных из различных систем без интеграции с их базами, что сокращает время на поиск информации и повышает точность данных для принятия управленческих решений.

3) Автоматизация рутинных процессов. ИИ помогает минимизировать нагрузку на сотрудников, чтобы они могли фокусироваться на сути решения задачи, а не на механической отработке.

Возможности цифровизации в деятельности ТОС[80]: использование цифровых платформ для взаимодействия с государственными органами, общественностью и представителями бизнес-структур; внедрение CRM-

систем для автоматизации стратегий взаимодействия внутри организации; создание цифровой карты ТОС [50].

Однако внедрение искусственного интеллекта и цифровизации в деятельности ТОС в России ограничивают недостаток финансовых ресурсов и невысокий уровень цифровой грамотности сотрудников. Для того, чтобы подробнее рассмотреть развитие ТОС в России, выявить проблемы и перспективы, перейдем к следующему параграфу выпускной квалификационной работы.

1.2. Оценка развития ТОС в России: проблемы и перспективы

Территориальное общественное самоуправление имеет глубокие исторические корни. Одним из заметных его проявлений являлись сельские общины и общества. Первый ТОС появился в Москве в 1988 году. Современный этап становления ТОС начинается с момента принятия Конституции РФ 1993 года[1].

С принятием Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»[2] проявляются новые тенденции, как в правовом регулировании территориального общественного самоуправления, что отразилось на его практическом развитии. ТОС получило прямое федеральное регулирование и гарантии своей деятельности.

В 2016 году на территории РФ была учреждена Общенациональная ассоциация территориального общественного самоуправления (ОАТОС)[41]. Данная организация осуществляет следующие виды деятельности: просветительская; волонтерская; юридическая помощь населению; информирование граждан о проделанной работе; участие в формировании нормативных правовых актов, направленных на регулирование деятельности органов ТОС; поддержка социально ориентированных проектов; проведение конкурсов на

определение лучшего проекта ТОС. Органами управления Общенациональной ассоциации территориального общественного самоуправления являются: общее собрание членов; правление; директор; ревизионная комиссия. ОАТОС имеет собственный сайт, включающий разделы по различным темам, рисунок 1.3[41].

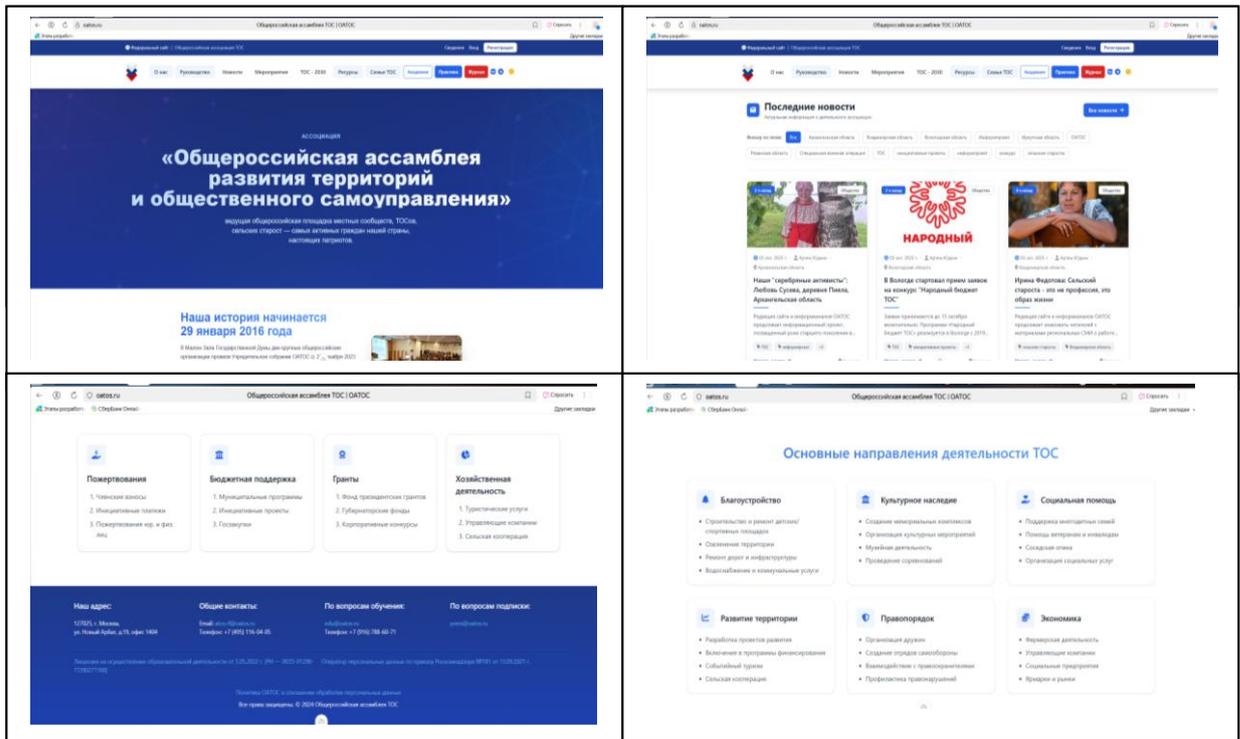


Рисунок 1.3- Официальный сайт Ассоциации «Общероссийская ассамблея развития территорий и общественного самоуправления»[41]

5 мая 2022 года ОАТОС получила лицензию на осуществление образовательной деятельности в соответствии с Приказом Департамента образования и науки города Москвы №632Л от 05.05.2022г. На сегодняшний день ОАТОС предлагает более 20 лицензированных программ повышения квалификации по различным сферам профессиональной деятельности: Современные формы взаимодействия ОМСУ с населением; Современные методы коммуникации; Цифровая трансформация муниципального управления; Проектная деятельность органов территориального общественного самоуправления; Протокольная служба и организация протокольных мероприятий ОМСУ; Муниципальный контроль. Общероссийская ассамблея развития территорий и общественного самоуправления (ОАТОС) –ведет статистику по развитию

ТОС в России, а также является организатором Всероссийского конкурса «Лучшая практика гражданских инициатив». Конкурс проводится совместно с региональными ассоциациями ТОС и региональными координаторами ТОС при поддержке органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

К сожалению, по данным на 2023-2025 гг. отсутствуют данные по количеству ТОС в России, последние данные были опубликованы за 2022 год, общее число ТОС в РФ составило 38226 ед., это на 7,79% больше, чем годом ранее и на 62,64% превышает показатель 2016 года, рисунок 1.4[40].



Рисунок 1.4-Показатели количества ТОС в России с 2016-2022 гг.[40]

При этом общее количество ТОС увеличилось на 66,69% за счет роста ТОС без образования юридического лица (35650 ед.) и на 21,68% увеличилось количество ТОС с образованием юридического лица, на конец анализируемого периода их число составило 2576 ед., рисунок 1.5[40].

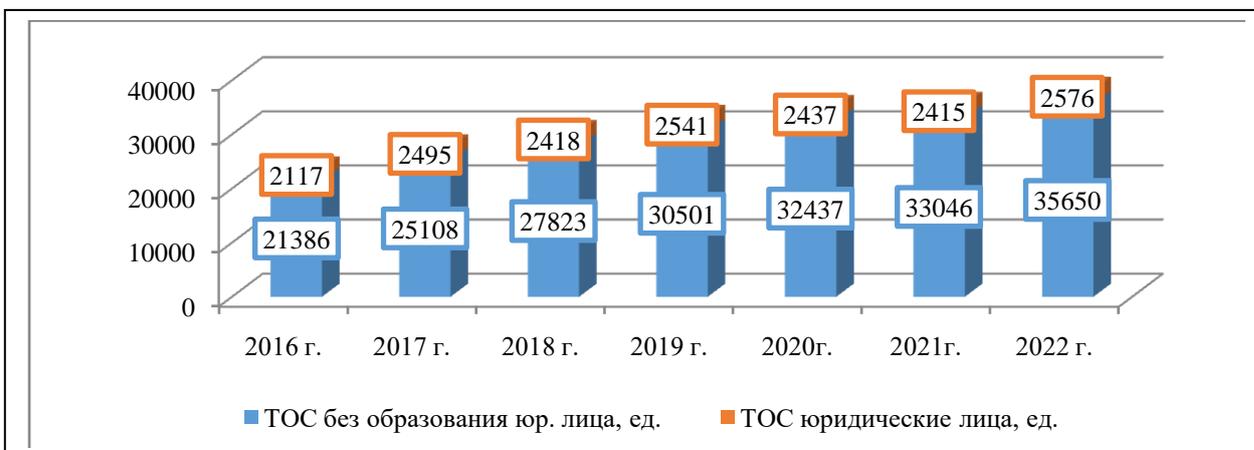


Рисунок 1.5-Показатели количества ТОС в России по структуре с 2016-2022 гг.[40]

За тот же период, количество субъектов РФ, в которых образованы ТОС увеличилось до 85 ед., это на 51,78% больше по отношению к уровню начала анализируемого периода, рисунок 1.6[40].

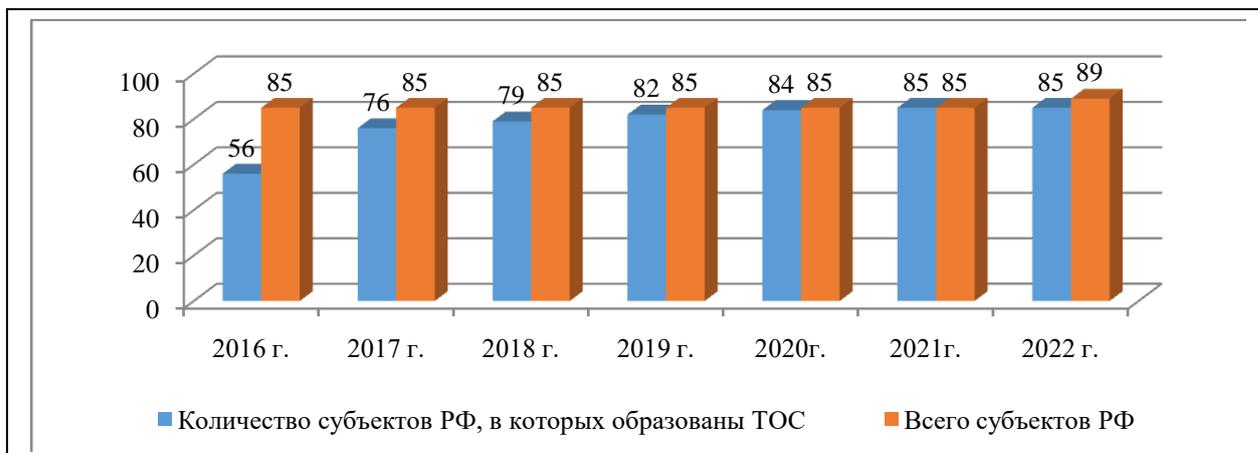


Рисунок 1.6-Показатели количества субъектов РФ, в которых образованы ТОС в России с 2016-2022гг.[40]

По информации на апрель 2025 года, Республика Коми лидирует среди регионов Северо-Западного федерального округа (СЗФО) по количеству территориальных общественных самоуправлений (ТОС) со статусом юридического лица. В регионе зарегистрировано 152 ТОС, из которых 102 имеют такой статус. Также в июне 2025 года сообщалось, что Воронежская область признана лидером по активности ТОС на российском уровне[32]. Кроме того, по данным на март 2025 года, Хабаровск лидировал по количеству созданных ТОС в Хабаровском крае - в городе функционировало 462 территориальных общественных самоуправления[38].

Мэр города Хабаровска Сергей Кравчук в своем телеграм-канале 02.10.2025года сообщил о поддержке ТОСов и благоустройстве дворов. Ежегодно активные жители Хабаровска получают государственную поддержку для реализации проектов по благоустройству своих дворов. Одним из ярких примеров эффективной работы стало территориальное общественное самоуправление «Маленькая Европа». В 2025 году при поддержке краевого правительства общий фонд краевого конкурса ТОС увеличен до 500 млн. рублей. Кроме того, в Хабаровске действует собственный муниципальный кон-

курс, что дает горожанам возможность рассчитывать на дополнительное финансирование[38].

Таким образом, росту количества ТОС в регионах способствуют увеличение финансирования и создание наиболее благоприятных условий для деятельности. Скучная статистика наблюдается и количеству ассоциаций ТОС регионального уровня. По данным Министерства юстиции РФ на 2024 год, в стране действует 17 ассоциаций ТОС регионального уровня. Наибольшее их количество - в Северо-Западном федеральном округе (6), 4 - в Центральном, 3 - в Приволжском, по одной - в Южном, Дальневосточном, Сибирском и Уральском федеральных округах.

Таковы результаты динамики развития ТОС в России. Для эффективного функционирования ежегодно проводятся различные конкурсы, в том числе и Всероссийский конкурс «Лучшие практики ТОС», организованный ОАТОС. На заседании Президиума ОАТОС, состоявшемся в Калининграде 25 октября 2024 года в рамках форума «#НАМЕСТАХ.РФ», были утверждены итоги VI Всероссийского конкурса «Лучшие практики ТОС» 2024 года. Всего было 10 номинаций - в каждой по 5 призовых мест победителей среди городских ТОСов и по 5 призовых мест победителей среди сельских ТОСов. Иркутская область вошла в число номинантов победителей «Лучший субъект РФ по поддержке ТОС». Эта область заняла 3 призовых места по России[46].

В номинации «Местные художественные промыслы, культурные инициативы, развитие туризма (практики(проекты))» места распределены следующим образом: 1 Место - ТОС «Спутник» г. Иркутск, Самарская область (2 место), Кемеровская область (3 место), Рязанская область (4 место), Челябинская область (5 место).

В номинации «Конкурс региональных ассоциаций ТОС» первое и второе места заняли Рязанская и Архангельская область, 3 место - «Союз» ТОС

Иркутской области, 4 и 5 места - ХМАО (Ханты-Мансийский автономный округ - Югра (ХМАО - Югра) и Республика Карелия.

В номинации «Комплексное развитие территорий» первое место заняла Псковская область, второе и третье место поделили Тульская и Архангельская области, Калужская область и Иркутская область (ТОС «Молодежный» д. Русский Мельхитуй МО «Хадахан» Нукутского района Иркутской обл.) также вошли в пятерку лидеров, закрепившись на четвертом и пятом местах.

В 2023 году опыт Псковской области по работе с территориальными общественными самоуправлениями (ТОС) признали самым лучшим в России. Регион победил в V Всероссийском конкурсе «Лучшая практика ТОС» [44].

Кроме Всероссийского конкурса «Лучшие практики ТОС», также проводятся конкурсы Фонда президентских грантов. И в 2025 году среди территориальных общественных самоуправлений (ТОС) победителями стали: 1) ТОС «Малая Хомутерь» села Малая Хомутерь. Проект «Сохраняя родные истоки» направлен на привлечение жителей села к бережному отношению к природе и сохранению экологии; 2) ТОС «Альянс» р. п. Николаевка. Проект «Движение - это жизнь!» создан для создания условий для поддержания и улучшения физического здоровья пожилых граждан рабочего посёлка; 3) ТОС «Кротовка» г. Ульяновска. Проект «Спорт - круглый год» направлен на создание малого спортивного тренажёрного зала для подростков 14–18 лет; 4) ТОС в деревне Малая Андреевка. Проект «Центр активного долголетия «На активной волне» создан для организации досуга пенсионеров; 5) ТОС «Достижение» села Татарский Сайман. Проект «Сохраняя обелиски - храним память» направлен на реконструкцию обелиска ветеранам ВОВ [41].

Также можно представить итоги некоторых конкурсов, связанных с территориальным общественным самоуправлением (ТОС) в 2025 году.

В Костроме в июне 2025 года сообщили, что подведены итоги тематического конкурса «Лучший орган ТОС - 2025». Победителями в трёх номинациях в зависимости от численности ТОС стали «Дом родной», «Козелино» и «Селище»[46].

Таковы результаты Всероссийского конкурса «Лучшие практики ТОС», конкурса на получение грантов и территориальных конкурсов ТОС. Стоит отметить, что Новгородская область в результатах рейтинга не заняла ни одного лидирующего места. Однако, впервые в истории Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды все проекты-участники от Новгородской области стали его победителями. Итоги конкурса подвели на X Всероссийском форуме «Развитие малых городов и исторических поселений» в Казани, который состоялся 21 августа 2025 года. Новгородская область получила гранты на сумму 351,9 млн. рублей для реализации следующих проектов[33]:

1)Боровичи. Продолжение благоустройства площади 1 Мая в Боровичах: концепция включает создание современной рекреационной зоны с местами для отдыха у фонтанов, игровыми активностями, дополнительным озеленением и освещением.

2)Пестово. Пляж в Пестове: новый проект представляет собой экологичную набережную на сваях вдоль реки Молога.

3)Чудово. Второй этап благоустройства парка 1 Мая в Чудове: это создание комфортной пешеходной инфраструктуры с обновленными дорожками, новым освещением и уютными зонами отдыха.

4)Хвойная. Улица Советская в Хвойной: Обновление этой улицы позволит обустроить места для отдыха и создать удобную пешеходную инфраструктуру – обновить тротуары, обеспечить безбарьерную среду, упорядочить парковки и пешеходные переходы. Новый сквер с арт-объектом «Морошковый лось» станет новой точкой притяжения для жителей и гостей.

Проекты-победители получают гранты на реализацию: Боровичи – 91,8 млн. рублей, Чудово, Пестово и Хвойная – по 76,5 млн. рублей, Любытино – 30,6 млн. рублей. Территории будут благоустроены в 2026 году.

Четыре концепции подготовлены Центром развития городской среды Новгородской области. Проект для Пестова разработан в бюро «Партисипация». Таким образом, Новгородской области предстоит еще не малое сделать для развития ТОС в регионе, чтобы занять лидирующие места во Всероссийском конкурсе «Лучшие практики ТОС», а также в конкурсах Фонда президентских грантов. Но первые результаты развития муниципалитета уже видны по X Всероссийскому форуму «Развитие малых городов и исторических поселений», где область показала лучшие проекты создания комфортной городской среды в 2025 году и получила гранты на сумму 351,9 млн. рублей [33].

Итак, несмотря на существующие показатели развития ТОС в России, существует не мало проблем, которые препятствуют развитию этого института: недостаточное финансирование; низкая квалификация кадров, задействованных в деятельности ТОС; недостаточная мотивация и активность населения для участия в осуществлении собственных инициатив; сложности с взаимодействием органов ТОС с малым и средним бизнесом; в деятельности ТОС участвуют в основном люди пенсионного возраста имеющие слабое цифровое образование и др.

Поэтому новая роль территориального самоуправления в стратегии развития муниципалитетов в России должна быть направлена на: оптимизацию взаимодействия ТОС и муниципалитетов; развитие ресурсных центров, оказывающих информационную и консалтинговую поддержку органам ТОС; привлечения к своей деятельности различных социальных групп (особенно молодёжи); расширение функций ТОС в реализации муниципальной политики; организационная и финансовая поддержка социальной активности инициативных граждан; создание информационных порталов ТОС с целью по-

пуляризации успешных практик ТОС и привлечения активной общественности для решения местных проблем; создание партнёрской модели взаимодействия ТОС и органов местного самоуправления и др.

Партнёрская модель взаимодействия территориального общественного самоуправления (ТОС) и органов местного самоуправления предполагает тесную кооперацию в решении вопросов местного значения. В рамках этой модели ТОС выступают равноправными субъектами муниципальной политики, участвуют в разработке и реализации программ развития территорий. Основными механизмами партнёрского взаимодействия являются: создание координационных советов, разработка и внедрение стандартов открытости, внедрение проектного подхода, финансовая поддержка, таблица 1.2[49].

Таблица 1.2- Основные механизмы партнёрского взаимодействия ТОС и органов местного самоуправления

№ п/п	Механизмы	Описание
1	Координационные советы	Создание координационных советов с участием представителей ТОС при главах муниципальных образований. Такие структуры обеспечивают регулярный диалог между общественностью и властью, позволяют своевременно выявлять проблемные вопросы и находить компромиссные решения.
2	Стандарты открытости	Разработка и внедрение стандартов открытости муниципальных органов для ТОС. Они включают регламенты предоставления информации, процедуры участия в разработке нормативных актов, механизмы общественного контроля.
3	Проектный подход	Внедрение проектного подхода. Формирование проектных команд с участием представителей ТОС и муниципальных служащих для решения конкретных задач позволяет объединить ресурсы и компетенции для достижения общих целей.
4	Финансовая поддержка	Органы публичной власти могут оказывать целевую финансовую помощь (субсидии), выделять гранты на реализацию конкретных проектов ТОС по результатам конкурса.

Итак, выше были рассмотрены основные проблемы и перспективные направления развития ТОС в России. В связи с ограниченным объемом работы, описать более подробно все перспективные мероприятия, для улучшения деятельности ТОС и взаимодействия с муниципалитетами, не представляется возможным. В любом случае –направлений для развития ТОС множество,

каждое территориальное общественное самоуправление должно выбрать для себя наиболее предпочтительные.

В завершении данного раздела остается добавить, что на федеральном уровне для оптимизации деятельности ТОС разработана «Стратегия развития территориального общественного самоуправления (ТОС) в Российской Федерации до 2030 года», которая была принята 13 мая 2021 года Общенациональной Ассоциацией территориального общественного самоуправления РФ (ОАТОС РФ). Целью стратегии является- создание общих условий для наиболее полной реализации права граждан на решение задач местного значения, включая содействие повышению качества жизни жителей территорий[47].

Согласно данной стратегии к 2030 году планируется увеличить: долю жителей, проживающих в границах ТОС; количество конкурсов в регионах и на федеральном уровне; количество проведённых ТОС мероприятий, направленных на повышение уровня благоустройства, развитие культуры и массового спорта на территории ТОС; число региональных ассоциаций ТОС; количество информационных сообщений о мероприятиях, проводимых ТОС; долю ТОС, системно размещающих информацию о своей деятельности в сети «Интернет» и другие[47].

Таким образом, на федеральном и региональных уровнях в России делается все возможное для развития ТОС, разрабатываются нормативно-правовые акты, стратегии развития, проводятся различные конкурсы. Тем не менее, предстоит еще не малое сделать для эффективного функционирования деятельности ТОС в РФ. Для того, чтобы определиться с наиболее перспективными путями развития ТОС, целесообразно рассмотреть опыт зарубежных стран по организации деятельности ТОС и возможности его применения в России, для этого перейдем к следующему параграфу выпускной квалификационной работы.

1.3. Зарубежный опыт организации деятельности ТОС и возможности его применения в России

В период развития информационных технологий, изучение зарубежного опыта организаций ТОС и возможностей его применения в российской практике, приобретает особую актуальность. Зарубежный опыт ТОС включает модели, которые характерны для разных стран Европы, Америки и Азии, таблица 1.3.

Европейский опыт организации ТОС интересен для России в связи с аналогичностью правовых систем. В Германии широкое распространение получили «соседские сообщества». Также существует гражданская инициатива - форма самоорганизации жителей для решения локальных проблем или влияния на политические решения. На законодательном уровне деятельность ТОС Германии регулируется: общим гражданским правом, что обеспечивает автономию, а также Основным законом ФРГ (ст. 28).

Это требует соблюдения формальностей (устав, отчетность), но даёт доступ к финансированию и защите в суде. ТОС в Германии могут организовываться в трех формах: а) зарегистрированные объединения - имеют юридическую самостоятельность; б) незарегистрированные объединения; в) не имеющие статуса юридического лица (аналогично российским ТОС [27]).

Германские ТОС принимают участие в планировании развития территорий, реализации социальных программ, осуществляют экологические инициативы и другие. Взаимодействия ТОС с властями систематизированы и закреплены правовыми инструментами, в отличие от российской модели, где диалог между ТОС и властями часто остаётся формальным.

Источниками финансирования ТОС в Германии выступают членские взносы, пожертвования, гранты (включая ЕС). Разнообразие источников обеспечивает устойчивость и независимость объединений. Финансовая модель более диверсифицирована, что снижает зависимость от государства [27].

Таблица 1.3-Особенности организации территориального общественного самоуправления (ТОС) в зарубежных странах[29][27]

№ п/п	Страны	Особенности организации ТОС
Европа		
1	Германия	«Соседские сообщества» часто не имеют формального юридического статуса и действуют на основе неформальных договорённостей между жителями и муниципалитетами. Они активно участвуют в планировании развития территорий, реализации социальных программ, организации культурных мероприятий.
2	Франция	Советы кварталов имеют право законодательной инициативы на местном уровне и участвуют в разработке планов развития территории. Также они могут инициировать местные референдумы по важным для сообщества вопросам.
3	Великобритания	Функционирует модель «приходских и общинных советов» с широкими полномочиями в решении вопросов местного значения. Многие «общинные советы» создают социальные предприятия, предоставляющие услуги местному населению.
Америка		
4	Канада	Действует система «соседских центров» (neighborhoodcenters) и «общинных ассоциаций» (communityassociations). Эти организации выполняют широкий спектр функций, включая социальное обслуживание, организацию досуга, поддержку малого бизнеса и экологические инициативы. Модель ТОС характеризуется значительной поддержкой со стороны муниципальных и провинциальных властей, которые рассматривают общинные организации как важных партнёров в реализации социальной политики.
5	США	Распространены «соседские ассоциации» (neighborhoodassociations) и «общинные советы» (communitycouncils), действующие на основе принципов добровольности и самофинансирования. Основные направления их деятельности - благоустройство территории, обеспечение безопасности, организация досуга и социальная поддержка населения. Особенность модели ТОС - высокая степень автономии от муниципальных властей и ориентация на решение конкретных проблем местного сообщества.
Азия		
6	Япония	Действует система «соседских ассоциаций» с многовековой историей. Эти организации выполняют широкий спектр функций, включая поддержание чистоты на территории, организацию праздников и фестивалей, помощь в чрезвычайных ситуациях.
7	Сингапур	Реализуется концепция «умных районов» (SmartNeighborhoods), где цифровые технологии используются для оптимизации управления городской инфраструктурой, повышения безопасности и улучшения качества жизни. Органы ТОС активно участвуют в этих проектах, выступая посредниками между жителями и технологическими компаниями.
8	Китай	В стране развивается система «уличных комитетов» и «комитетов жителей», интегрированных в государственную систему управления. Особенность модели ТОС- высокая степень интеграции в государственную систему управления и активное использование цифровых технологий для взаимодействия с населением.

ТОС во Франции могут организовываться на уровне регионов, департаментов, коммун. Эти структуры имеют различные виды деятельности, таблица 1.4.

Таблица 1.4-Структура и виды деятельности ТОС во Франции[29]

	Структура	Деятельность
На уровне регионов	Формируются региональные советы - представительные органы управления. Избрание членов советов осуществляется населением путём прямых всеобщих выборов.	Решение долгосрочных задач: экономическое планирование, планирование развития инфраструктуры, профессиональное образование
На уровне департаментов	Генеральный совет, избираемый в ходе прямых всеобщих выборов, и исполнительный орган в лице председателя генерального совета и его заместителей.	Решение задач по оказанию услуг населению, предоставлению социальной помощи, оборудованию сельской местности, школьному транспорту.
На уровне коммун	Муниципальный совет, избираемый населением коммун. Особенность - отсутствие назначаемых центральной властью чиновников, здесь действуют только органы самоуправления, формируемые населением этих территорий.	Обязанности по градостроительству, поддержанию библиотек, музеев, общественного транспорта и др.

Финансовая база местного самоуправления во Франции носит дуалистический характер: одна часть - за счёт собственных доходных источников, другая - за счёт субсидий общего и специального назначения, поступающих муниципалитетам от вышестоящих бюджетов. Вместо целевых государственных дотаций территориальная единица получает глобальную финансовую субсидию, которой свободно распоряжаются выборные органы.

В Великобритании развитие территориального общественного самоуправления (ТОС) характеризуется англосаксонским подходом. Местные органы власти не закреплены на национальном уровне, их создание осуществляется законодательными актами, принятыми парламентом. Особенности развития ТОС в Великобритании являются: делегирование полномочий, конкретное делегирование, отсутствие обязательных полномочий, таблица 1.5.

Таблица 1.5-Особенности развития ТОС в Великобритании[29]

№ п/п	Виды полномочий	Описание
1	Делегирование полномочий	Парламент создаёт органы, которым поручает реализацию определённых управленческих функций, и может изменять их структуру или ликвидировать.
2	Конкретное делегирование	Местные органы власти имеют право предпринимать лишь те действия, которые разрешены им законом.
3	Отсутствие обязательных полномочий	Местные советы обеспечивают реализацию своих функций на бесплатной основе, граждане участвуют в их деятельности на добровольной основе.

Нормативные акты, регулирующие деятельность ТОС в Великобритании: Законы о местном управлении 1972 и 1985 годов - оформили последнюю реформу системы местного самоуправления, унифицировали её; Закон о местном самоуправлении 2000 года - реформировал местное самоуправление в Англии и Уэльсе, предусматривал функции и процедуры местных органов власти; Отдельные законы для разных регионов - например, для Шотландии действует Закон о местном управлении 1973 года, для Уэльса – Local Government (Wales) Act 1994 года. При этом конституционно ТОС не закреплён на национальном уровне - местные органы власти создаются законодательными актами, принятыми парламентом.

По структуре ТОС в Великобритании функционирует модель «приходских и общинных советов». Особенности структуры являются проведение выборов. Выборы –это когда население избирает представительные органы - советы, которые являются юридическими лицами. Выборы проходят по мажоритарной системе в один тур. Советы на уровне округов, графств и унитарных образований функционируют в течение 4 лет. Законодательство допускает возможность полного обновления советов каждые 4 года, обновления наполовину каждые 2 года, обновления по третям каждый год.

ТОС Великобритании участвуют в решении вопросов местного значения, осуществляют общественный контроль в сфере ЖКХ и другое. В Великобритании для взаимодействия ТОС с властями активно используется управленческая модель Neighbourhood Management. Она включает набор инструментов, которые муниципалитет использует для работы с сообществами и стимулирует участие населения в принятии решений и предоставлении услуг на местном уровне[29].

В Канаде органы ТОС не входят в систему органов местного самоуправления. Однако ТОС признаётся одним из институтов местного самоуправления, и его деятельность направлена на решение локальных проблем населения. Деятельность ТОС в Канаде регулируется муниципальными нор-

мативными правовыми актами: 1)Муниципальный акт провинции Нью-Брансуик; 2) Муниципальные акты других провинций и территорий.

В Канаде действует система «соседских центров» (neighborhoodcenters) и «общинных ассоциаций», таблица 1.6.

Таблица 1.6- Цель, функции и особенности «соседских центров» и «общинных ассоциаций» в Канаде

Показатели	Общинные советы	Соседские центры
Цель	Способствовать участию граждан в местном самоуправлении. Советы выступают как точка контакта между главным городским правительством и жителями.	Помочь жителям работать вместе для решения локальных проблем и создания общих подходов к развитию сообщества.
Функции	Публикация newsletters для коммуникации с сообществом о гражданских и политических проблемах; подготовка рекомендаций общегородскому совету по принятию решений в отношении отдельных городских районов; регулирование вопросов, в основном благоустройства.	Развитие и предоставление общественных услуг, например, программ для пожилых людей, молодёжи и семей; организация мероприятий для жителей разных возрастов (показы фильмов, шахматные турниры, дискотеки); наставничество и обучение молодёжи.
Особенности	Советы не имеют прямой законодательной власти. Часто действуют в сотрудничестве с местными школами, церквями, политическими организациями и организациями для отдыха, чтобы информировать всех членов сообщества о текущих проблемах и деятельности.	Центры строятся на принципе локальности - ориентированы на коммуникацию жителей одного или нескольких кварталов (максимум - небольшого района). Менеджером центра, как правило, становится один из жителей окрестных домов. Ответственность за состояние в центре несёт сообщество.

Особенности моделей- активная поддержка со стороны муниципальных органов. В США развитие ТОС характеризуется высокой степенью автономии местных органов от муниципальных властей и ориентацией на решение конкретных проблем местного сообщества. Законодательство штатов зачастую оставляет местным властям возможность выбора альтернативных решений (преимущественно в организационной сфере). Например, законодательство штата Массачусетс содержит пять альтернативных вариантов структуры муниципального управления, а штата Нью-Джерси - 14[29].

По структуре ТОС в США распространены «соседские ассоциации» и «общинные советы». Они действуют на основе принципов добровольности и самофинансирования. Основные направления американских ТОС: обеспечение безопасности, благоустройство территории, организация досуга и соци-

альная поддержка населения. Многие «соседские ассоциации» активно используют мобильные приложения и онлайн-платформы для взаимодействия с жителями.

При финансировании ТОС в США преобладают организационно-правовые формы некоммерческих организаций. Это обеспечивает «соседским ассоциациям» и «общинным советам» большую автономию и гибкость в выборе направлений деятельности и источников финансирования. В дополнение к имеющимся источникам доходов местному самоуправлению предоставляется экономическая помощь от федеральных органов или правительства штата. Например, субсидии на целевые нужды, которые предоставляются федеральным департаментом.

Деятельность ТОС в Японии регулируется Законом о местном самоуправлении (принят 17 апреля 1947 года). Закон закрепил принцип автономии административно-территориальной единицы от государства, что повлияло на развитие ТОС. Например, на муниципалитеты возлагается выполнение всех функций местного самоуправления, кроме тех, реализация которых выходит за границы отдельных муниципалитетов - такие функции относятся к компетенции префектур. Основными направлениями деятельности ТОС в Японии являются: благоустройство территории; создание и содержание инфраструктуры; сохранение культурно-исторического наследия; экологическая безопасность и охрана окружающей среды и др. Финансирование японских ТОС осуществляется с помощью средств местного бюджета, добровольных взносов и др.

В Сингапуре реализуется концепция «умных районов», которая направлена на оптимизацию управления городской инфраструктурой, повышение безопасности и улучшения качества жизни. Данная Концепция реализуется в рамках государственной программы SmartNation, запущенной в 2017 году. Цель программы SmartNation - использовать потенциал инфокоммуникационных технологий для улучшения жизни граждан. Концепция «умных рай-

онов» предполагает: а) вовлечение жителей в процессы принятия решений и учёт их потребностей; например, онлайн-платформы для общественных обсуждений и голосований по вопросам местного значения; б) эффективное использование ресурсов (энергия, вода, отходы) с помощью умных технологий; в) прозрачность работы органов власти - цифровые платформы и открытая информация повышают прозрачность и вовлекают граждан в городские процессы.

В рамках концепции используются следующие технологии: а) платформа «умных» сенсоров - датчики передают данные об использовании воды со smart-счётчиков, что уменьшает расход и вовремя обнаруживает утечки; б) системы компьютерного зрения - в бассейнах Сингапура за безопасностью следят системы, которые, если человек начинает тонуть, сигнал об этом поступает спасателям; в) цифровые двойники - например, в «цифровом районе Пунггол (PDD)» от JTC используется технология, которая соединяет и контролирует разрозненные системы данных для повышения операционной эффективности. Деятельность ТОС в Сингапуре закреплена в Законе о территориальном общественном самоуправлении (1988).

В Сингапуре ТОС участвуют в решении вопросов местного значения, например: благоустройство территории; создание и содержание инфраструктуры; сохранение культурно-исторического наследия территории; экологическая безопасность и охрана окружающей среды. Деятельность территориального общественного самоуправления (ТОС) финансируется за счёт различных источников, включая бюджетные средства, гранты и добровольные взносы жителей.

В Китае развивается система «уличных комитетов» и «комитетов жителей». Деятельность ТОС регулируется отдельными законами, регламентирующие организацию и работу комитетов сельского населения и комитетов городского населения, которые были приняты в 1998 и 1989 годах соответственно. Китайская модель ТОС характеризуется высокой степенью интегра-

ции в государственную систему управления и активным использованием цифровых технологий для взаимодействия с населением. Органы ТОС в Китае - это комитеты городского и сельского населения. Они создаются по месту жительства, как правило, охватывают территорию проживания порядка 2 сотен семей. Комитеты состоят из председателей, их заместителей и порядка 3–7 членов, исполняющих свои обязанности на общественных началах. Срок полномочий деревенских и городских комитетов - 3 года. Правом избирать и выдвигаться на должность в комитет наделяются граждане, достигшие 18-летнего возраста.

Деятельность комитетов ТОС в Китае включает два направления: 1) самоуправление (решение гражданских вопросов); 2) административные функции (функции административного управления, выполнение задач по охране общественного порядка, закупкам зерна и др.). При этом комитеты не подчиняются госорганам, но на практике находятся в значительной зависимости от вышестоящих народных правительств и партийных организаций. Деятельность ТОС в Китае может осуществляться за счёт средств граждан или из средств местного бюджета (согласно договору). Органы местного самоуправления Китая оказывают содействие органам ТОС, координируют их деятельность, оказывают организационную и методическую помощь.

Итак, выше был рассмотрен зарубежный опыт организации деятельности ТОС. Сравнительный анализ форм и методов организации ТОС в России и за рубежом позволяет выделить следующие ключевые различия: в некоторых зарубежных странах ТОС имеет более гибкие организационно-правовые формы и менее формализованную структуру по сравнению с российской моделью; механизмы взаимодействия ТОС с органами местного самоуправления за рубежом чаще всего характеризуются более высокой степенью интеграции и партнерства; финансово-экономические основы деятельности ТОС в зарубежных странах, включают более широкий спектр источников финансирования; роль ТОС в решении вопросов местного значения в большинстве

зарубежных стран более значительна, что обусловлено как более широкими полномочиями, так и более развитой культурой гражданского участия.

Общими тенденциями зарубежного опыта организации ТОС являются: использование цифровых технологий в деятельности ТОС, развитие партнёрских отношений между органами ТОС и муниципальными властями, усиление роли ТОС в развитии социального капитала и укреплении связей внутри местных сообществ. Анализ зарубежного опыта и особенностей российской специфики деятельности ТОС можно предложить следующие наиболее перспективные модели развития: «Цифровое ТОС», «ТОС как центр социальных инноваций», «Экологическое ТОС», таблица 1.7.

Таблица 1.7-Перспективные модели развития ТОС в России

№ п/п	Модели	Описание модели
1	«Цифровое ТОС»	Модель, основанная на широком использовании цифровых технологий для вовлечения граждан в процессы местного самоуправления, включая онлайн-платформы для общественных обсуждений и голосований.
2	«ТОС как центр социальных инноваций»	Модель, предполагающая развитие на базе ТОС проектов социального предпринимательства и инкубаторов социальных инициатив.
3	«Экологическое ТОС»	Модель, ориентированная на реализацию проектов в сфере устойчивого развития территорий, включая создание общественных пространств, развитие «зеленой» инфраструктуры.

Таким образом, анализ проблем и перспектив развития российских ТОС с учетом зарубежного опыта показывает наличие значительного потенциала для совершенствования. Предложенные направления позволят повысить эффективность деятельности ТОС в решении вопросов местного значения и укреплению его роли в системе местного самоуправления России.

Выводы по первой главе

В российских субъектах существуют ТОС, с помощью которых граждане достигают поставленных целей, благоустраиваются территории, развивается инфраструктура, проводятся культурно-массовые и спортивные мероприятия и др. ТОСы представляют интересы жителей, решают местные проблемы, привлекают финансирование, участвуют в управлении территорией.

ТОС может быть организована как в статусе юридического лица, так и без него. Источниками финансирования деятельности ТОС являются: частные пожертвования; субсидии, гранты, финансирование из местного бюджета деятельности ТОС по программе поддержки ТОС.

В своей деятельности, органы ТОС осуществляют взаимодействие с органами местного самоуправления, которые оказывают содействие. На протяжении ряда лет, количество ТОС в России ежегодно увеличивается. При этом, наибольшую долю в общем числе ТОС занимают ТОС без образования юридического лица. Росту количества ТОС в регионах способствуют увеличение финансирования и создание наиболее благоприятных условий для деятельности. Общее количество субъектов РФ, в которых образованы ТОС составляет 85 из общего количества 89 российских регионов. Для развития территориальных общественных самоуправлений ежегодно в России проводятся конкурсы: Всероссийский конкурс «Лучшие практики ТОС», конкурс Фонда президентских грантов, региональные конкурсы ТОС. В 2025 году Новгородская область в результатах рейтинга не заняла ни одного лидирующего места. Однако, впервые в истории Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды все проекты-участники от Новгородской области стали его победителями.

Несмотря на существующие показатели развития ТОС в России, существует не мало проблем, которые препятствуют развитию этого института: недостаточное финансирование; слабая квалификация кадров, задействованных в деятельности ТОС; недостаточная активность населения для участия в осуществлении собственных инициатив; сложности с взаимодействием ТОС и бизнеса; в деятельности ТОС участвуют в основном люди пенсионного возраста имеющие слабое цифровое образование и др.

Для определения наиболее перспективных направлений развития ТОС в России был изучен зарубежный опыт, который позволил сформировать лучшие модели развития: «Цифровое ТОС», «ТОС как центр социальных ин-

новаций», «Экологическое ТОС». Однако развитие ТОС стоит формировать именно с цифровой модели. В настоящее время искусственный интеллект и цифровизация получили широкое распространение во взаимодействии ТОС с муниципалитетом. Искусственный интеллект (ИИ) и цифровизация используются в деятельности территориального общественного самоуправления (ТОС) для оптимизации процессов, повышения эффективности принятия решений и улучшения качества услуг. Эти технологии применяются в разных направлениях, например, в работе с обращениями граждан, в аналитической деятельности, в сфере финансов и закупок. Для того, чтобы определиться с наилучшими направлениями совершенствования ТОС на региональном уровне в Новгородской области, перейдем к следующим главам выпускной квалификационной работы.

ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ ДЕМЯНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА НОВГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1. Общая характеристика Демянского муниципального округа Новгородской области и развитие ТОС в регионе

С 01 января 2024 года Демянский муниципальный район переименован в Демянский муниципальный округ, на основании Решения Думы Демянского муниципального округа от 18.09.2023 г. № 5 «О правопреемстве органов местного самоуправления Демянского муниципального округа Новгородской области». Демянский муниципальный округ расположен на юго-востоке Новгородской области. В 1960 году село Демянск было преобразовано в рабочий поселок городского типа. Герб и флаг Демянского округа были приняты 29 сентября 2005 года, рисунок 2.1 (Приложение 1). Численность населения Демянского округа по данным на 01.01.2025 года составляет 9382 человека, это на 1,65% больше показателя 2022 года, рисунок 2.2[30].

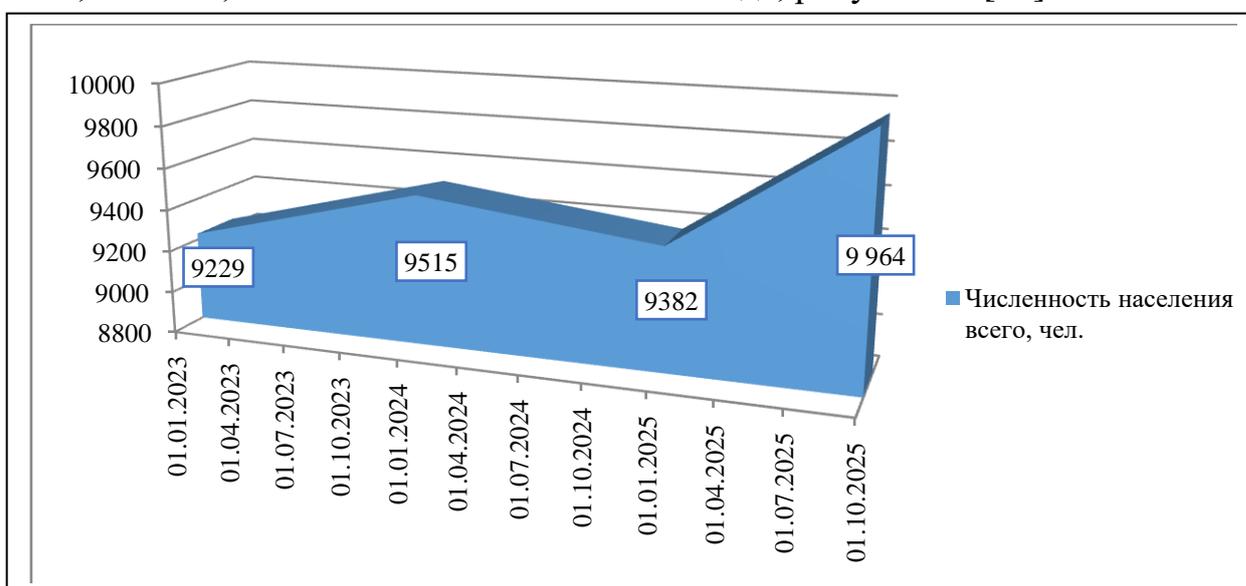


Рисунок 2.2- Динамика численности Демянского муниципального округа Новгородской области с 2022-2025гг.[30]

За 9 месяцев 2025 года численность Демянского муниципального округа увеличилась на 6,2% и составила 9964 человека. По сравнению с началом

анализируемого периода рост численности Демянского муниципального округа составил 7,96% [28]. Наибольший удельный вес в общей численности приходится на сельское население и по данным на начало текущего года их доля составила 53,44%, рисунок 2.3.

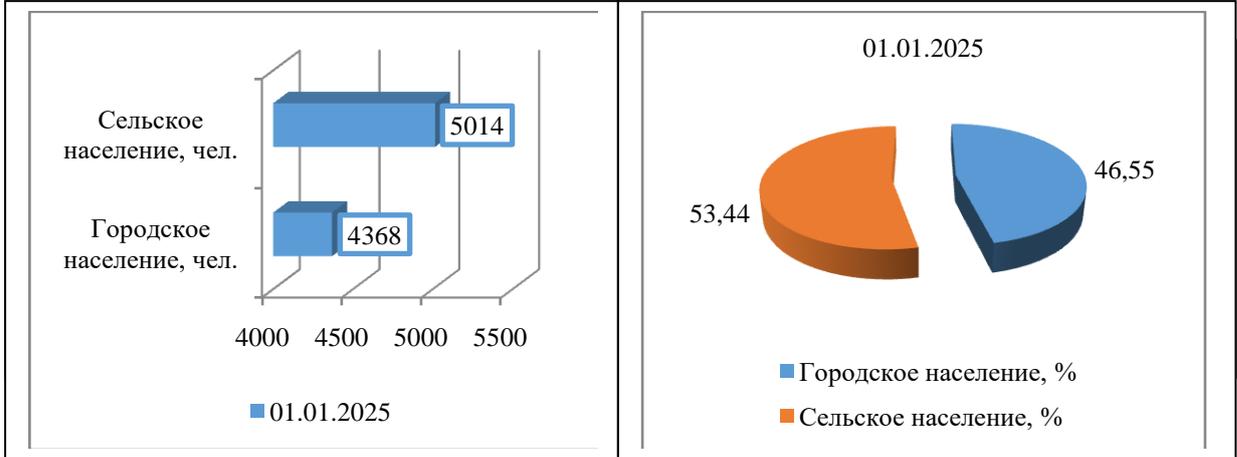


Рисунок 2.3-Структура численности по географическому признаку Демянского муниципального округа по состоянию на 01.01.2025 года [30]

Всего на 1 октября 2025 года в Демянском округе постоянно проживают 4357 мужчин (43,73%) и 5607 женщин (56,27%), рисунок 2.4.



Рисунок 2.4- Структура численности по гендерному признаку Демянского муниципального округа по состоянию на 01.10.2025 года [30]

Большая часть населения Демянского округа имеют среднее профессиональное образование, их доля составляет 41,3% (4 115 человек), высшее образование имеют 16,8% (1 674 человека), неполное высшее - 1,7% (169 человек), 11 классов - 17,0% (1 694 человека), 9 классов - 10,4% (1 036 человек), 5 классов - 7,6% (757 человек), не имеют образования - 0,6% (60 человек), неграмотные - 0,2% (20 человек), рисунок 2.5 [30].

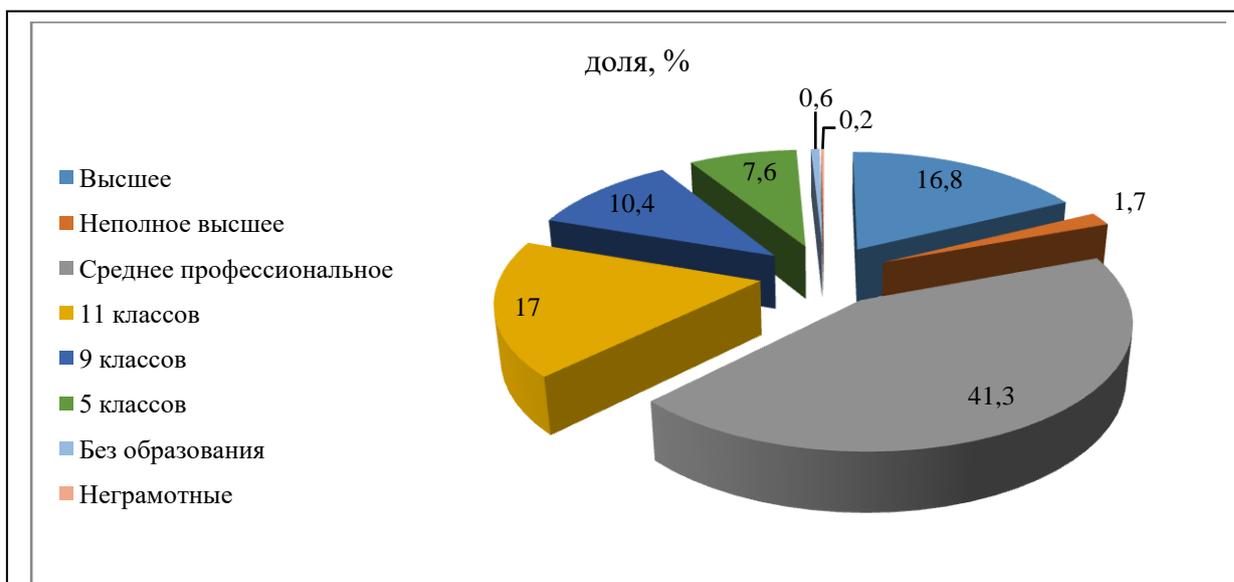


Рисунок 2.5-Структура численности по уровню образования Демянского муниципального округа по состоянию на 01.10.2025 года[30]

По данным на 01.10.2025 года количество официально занятого населения Демянского округа составляет 5 939 человек (59,6%), пенсионеров 2 890 человек (29,0%), а официально оформленных и состоящий на учете безработных 578 человек (5,8%), рисунок 2.6.

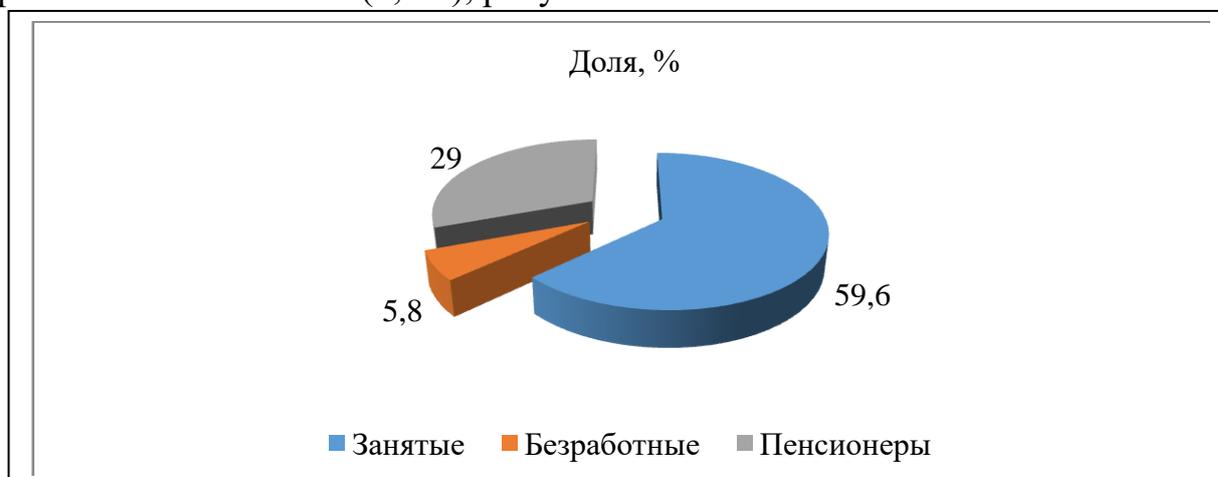


Рисунок 2.6-Занятость и безработица Демянского муниципального округа Новгородской области по состоянию на 01.10.2025 года[30]

В состав округа района входит 1 городское (п. Демянск) и 7 территориальных отделов, 232 населенных пункта. По итогам 1 полугодия 2025 года в Демянском муниципальном округе сохранилась положительная динамика ряда показателей социально-экономического развития: рост ввода жилья, производства мяса, яиц, оборота розничной торговли и платных услуг, рост

среднемесячной заработной платы. К числу основных отрицательных тенденций можно отнести, снижение поголовья крупного рогатого скота, свиней, овец и коз в хозяйствах всех категорий, производства молока, снижение оборота общественного питания, снижение количества перевезенных пассажиров и пассажирооборота[30].

Добиваться положительной динамики развития региона позволяют также деятельность ТОС Демянского муниципального округа. Основными направлениями деятельности ТОС Новгородской области и Демянского муниципального округа являются: благоустройство, развитие социальной сферы, экологии, охрана общественного порядка и градостроительная деятельность, таблица 2.1.

Таблица 2.1-Основные направления деятельности ТОС Новгородской области и Демянского муниципального округа[30]

№ п/п	Направления	Описание
1	Жилищные отношения и благоустройство	Содействие в осуществлении муниципального контроля в сфере благоустройства; участие в общественном контроле при проведении работ по благоустройству; содействие в проведении информационно-разъяснительной работы среди жителей; взаимодействие с управляющими компаниями, ресурсоснабжающими организациями др.
2	Социальная сфера	Содействие в выявлении семей и лиц, нуждающихся в социальной поддержке государства; организация праздников, физкультурных мероприятий, иных событий для двора, микрорайона, населенного пункта.
3	Экология	Содействие органам государственной власти органам местного самоуправления в области охраны окружающей среды, экологического воспитания и просвещения жителей; участие в общественном контроле за надлежащим санитарным состоянием места общего пользования.
4	Охрана общественного порядка	Содействие административным комиссиям и народным дружинам; содействие органам пожарной безопасности, МЧС, газовым службам в реализации их задач и функций.
5	Градостроительная деятельность	Участие представителей ТОС в публичных слушаниях и общественных обсуждениях по проектам генеральных планов, правилам землепользования и застройки; участие представителей ТОС в общественных обсуждениях концепций по архитектурному освещению, художественному и праздничному оформлению МКД и других строений в границах ТОС.

Стоит отметить, что количество ТОС Демянского муниципального округа на 01.01.2025 года составило 43 ед., это на 16,21% больше по сравнению с показателем 2022 года, рисунок 2.7.

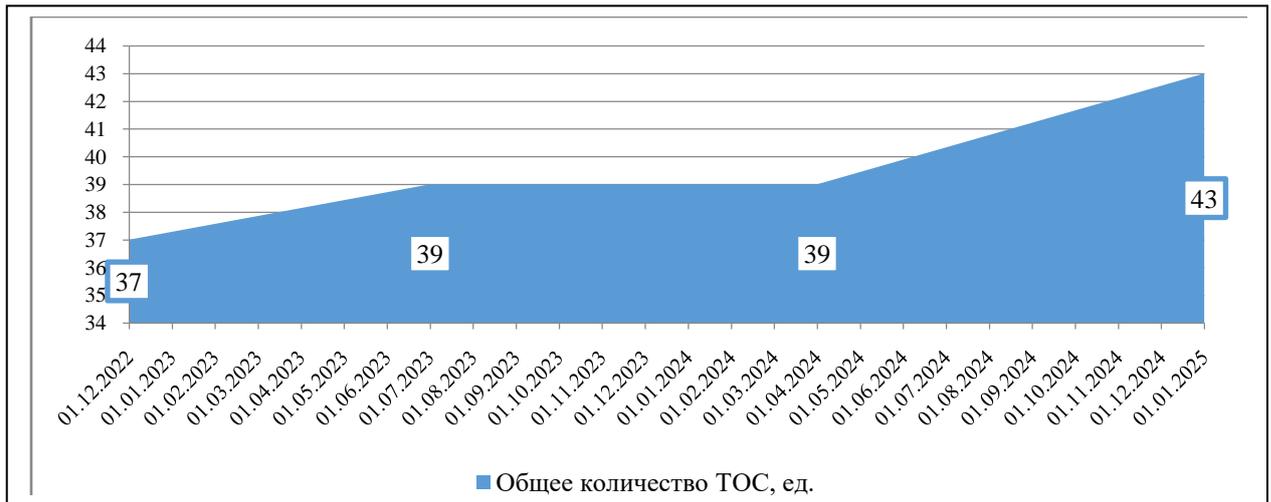


Рисунок 2.7- Общее количество ТОС Демянского муниципального округа Новгородской области с 2022-2025гг.[30]

Увеличение количества ТОС Демянского муниципального округа произошло за счет роста ТОС в Лычковском и Кневицком территориальных отделах, по структуре именно на этих территориях больше всего ТОС, рисунок 2.8.

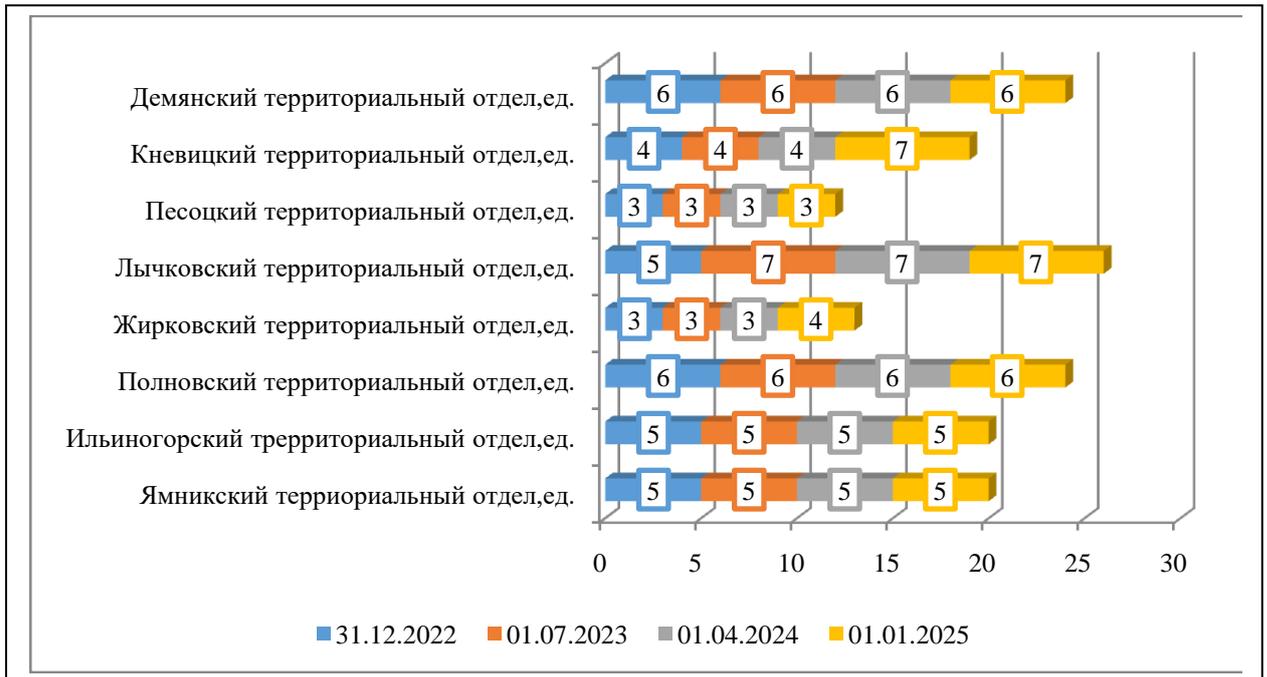


Рисунок 2.8- Количество ТОС Демянского муниципального округа по видам территориальных отделов с 2022-2025гг.[30]

Общее количество фактически проживающих в границах ТОС Демянского муниципального округа ежегодно снижается и на 01.01.2025 года их

число составило 3651 человек, это на 8,49% ниже показателя 2022 года, таблица 2.2.

Таблица 2.2-Численность проживающих в границах ТОС Демянского муниципального округа с 2022-2025гг.[30]

Годы	Количество постоянно проживающих в границах ТОС (чел.)	Из них имеющих избирательное право (старше 18 лет) (чел.)	Количество фактически проживающих в границах ТОС (с дачниками) (чел.)	Охват жителей ТОС, % (кол.3/кол.4)
1	2	3	4	5
31.12.2022	3056	2455	3990	61,52
01.07.2023	3157	2542	4026	69,76
01.04.2024	2713	2177	3644	59,74
01.01.2025	2786	2187	3651	59,90

Охват жителей ТОС Демянского муниципального округа за анализируемый период сократился на 1,62% и составил 59,90%, таблица 2.2.

Деятельность ТОС Демянского муниципального округа осуществляется на основании федерального и регионального законодательства, в том числе: Решение Думы Демянского муниципального округа от 18.09.2023 г. № 5 «О правопреемстве органов местного самоуправления Демянского муниципального округа Новгородской области»; Решение Думы Демянского муниципального округа от 23.05.2024 №157 «Об утверждении Положения о территориальном общественном самоуправлении в Демянском муниципальном округе Новгородской области»; Решение Думы Демянского муниципального округа от 01.08.2024 №175, которым установлены границы территории, на которой осуществляется ТОС; Концепции развития территориального общественного самоуправления в Новгородской области до 2025 года и др. Концепция развития территориального общественного самоуправления (ТОС) в Новгородской области была утверждена 15 мая 2023 года губернатором Андреем Никитиным. Региональная концепция предполагает три ключевых направления работы: 1) Увеличение количества жителей, участвующих в решении вопросов местного значения: для этого в муниципалитетах созданы советы по развитию ТОС муниципального уровня; 2) Повышение компетент-

ности активистов ТОС: планируется проведение обучающих семинаров по таким направлениям, как система ТОС, добровольческая деятельность, оказание социальной поддержки населению и другим; 3)Повышение активности участников ТОС: для этого предусмотрены меры морального и материального стимулирования активного участия в ТОС, проведение ежегодных регионального и муниципальных конкурсов «Лучшее ТОС» и другие мероприятия.

Важно отметить, что количество ТОС увеличивается не только в Демянском муниципальном округе, но и в целом по Новгородской области. В 2025 году число ТОС области составило 886 ед. организаций, это на 20,38% больше, чем было в 2022 году и в два раза превышает показатель 2018 года, рисунок 2.9.

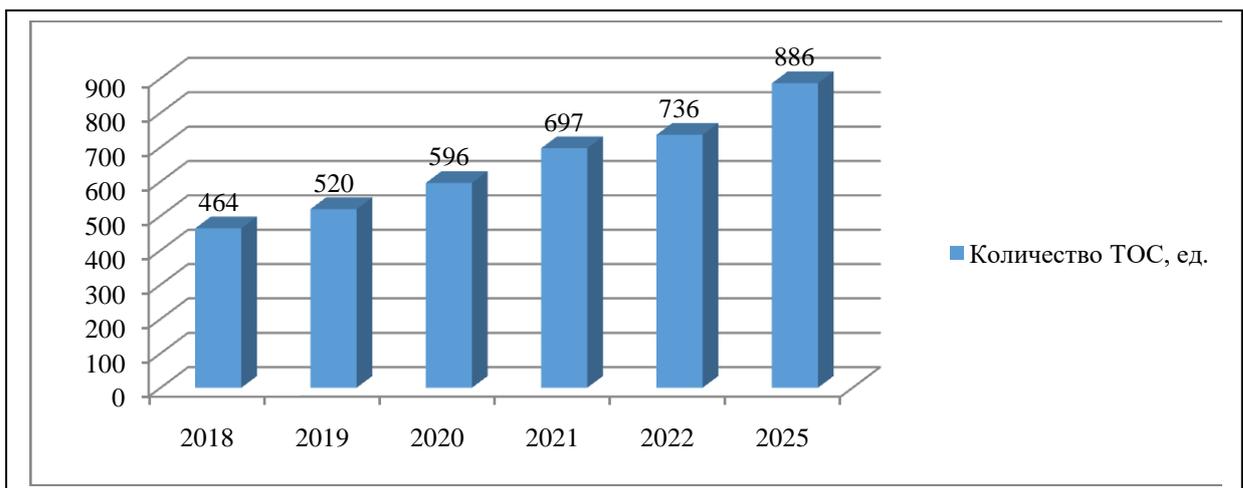


Рисунок 2.9-Динамика количества ТОС Новгородской области с 2022-2025гг.[30]

Таким образом, в Демянском муниципальном округе и в Новгородской области на протяжении ряда лет наблюдается увеличение количества ТОС, однако, охват жителей ТОС в округе снизился. Для мотивации развития данных организаций проводятся различные конкурсы, совершенствуется нормативно-правовое регулирование, осуществляется финансирование. Эффективность деятельности ТОС как в целом Новгородской области, так и Демянского муниципального округа в частности, зависит от взаимодействия этих организаций с муниципальными органами. Для того, чтобы подробнее рассмот-

реть направления деятельности Администрации Демянского муниципального округа Новгородской области, перейдем к следующему параграфу магистерской диссертации.

2.2. Структура управления и основные направления деятельности Администрации Демянского муниципального округа Новгородской области

В настоящее время, Главой Демянского муниципального округа является Сапогов Андрей Николаевич. В структуру органов местного самоуправления входят: представительный орган; исполнительно-распорядительный орган; контрольно-счетный орган; общественный совет; муниципальные подведомственные организации и обособленные структурные подразделения, рисунок 2.10.

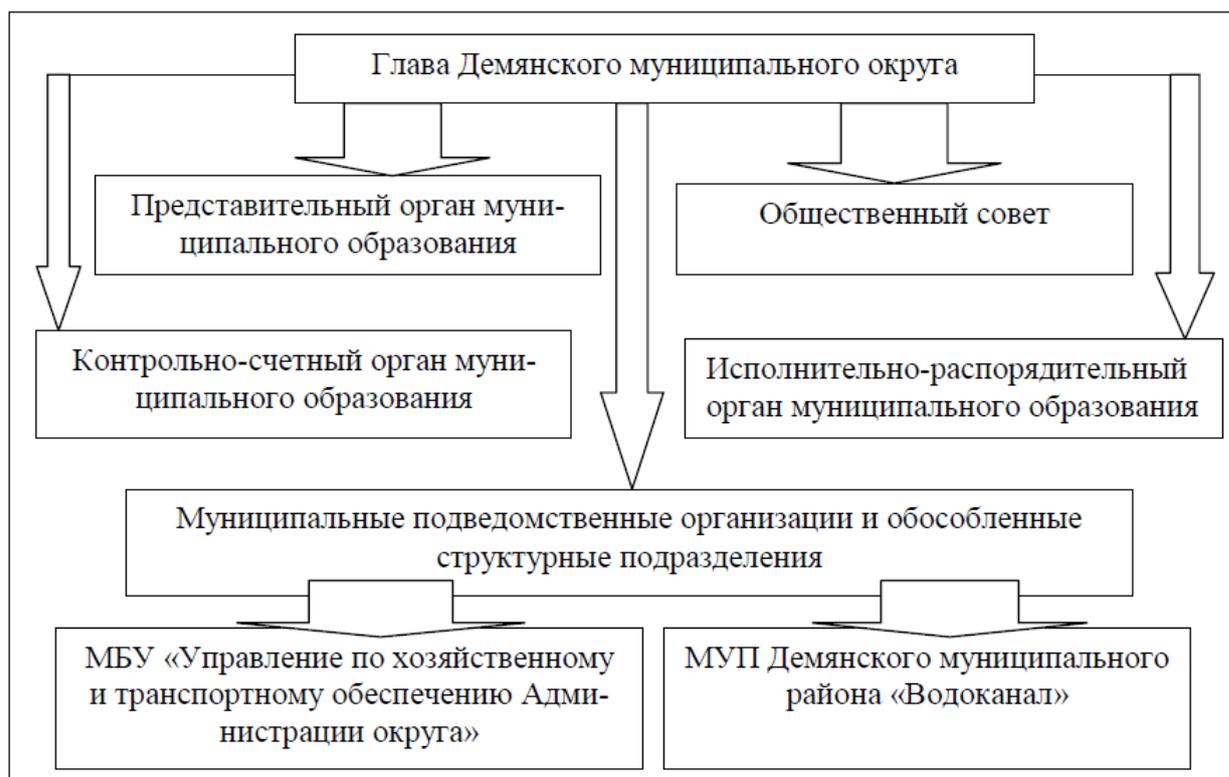


Рисунок 2.10- Структура органов местного самоуправления Демянского муниципального округа[30]

Представительный орган Демянского муниципального округа выполняет

различные функции, которые включают законотворческую деятельность, полномочия в сфере бюджета и налогов, а также контрольные функции. Исполнительно-распорядительный орган Демянского муниципального округа - это местная администрация. Она осуществляет функции управления в социально-хозяйственной и финансовой сферах на территории муниципального образования. Основными функциями местной администрации являются: разработка проектов местного бюджета, планов, программ, нормативных правовых актов; исполнение местного бюджета и представление на утверждение отчёта о его исполнении; исполнение правовых актов муниципального совета, принятых в пределах его компетенции; управление муниципальной собственностью; утверждение муниципальных программ, реализуемых за счёт средств местного бюджета, определение сроков их реализации; утверждение положения об аттестации муниципальных служащих местной администрации; ведение реестра муниципальных услуг; утверждение административных регламентов предоставления муниципальных услуг и др.

Контрольно-счетный орган –это контрольно-счетная палата Демянского муниципального округа, которая является постоянно действующим органом внешнего муниципального финансового контроля и призвана осуществлять контроль за законным и эффективным использованием средств бюджета муниципального округа. Общественный совет Демянского муниципального округа - это коллегиальный консультативно-совещательный орган. В настоящее время в состав Общественного Совета округа входят 18 лиц, таблица 2.3.

Муниципальные подведомственные организации - это учреждения, созданные органами местного самоуправления Демянского муниципального округа для выполнения определённых работ и услуг, реализации мероприятий в сфере функционирования этого органа власти. Особенности деятельности муниципальных подведомственных организаций являются: они выполняют функции в рамках правил и законов, установленных учредителем;

учредитель указывает, на каких условиях и с какими ограничениями должно быть выполнено подведомственное дело; деятельность подведомственных организаций контролируется с помощью системы показателей, характеризующих достигнутые результаты.

Таблица 2.3 - Состав Общественного Совета Демянского муниципального округа по состоянию на 2025г.[30]

№ п/п	Фамилия имя отчество	Должность
1.	Афанасьева Екатерина Михайловна	Врач терапевт ГОБУЗ «Демянская центральная районная больница»
2.	Александрова Любовь Николаевна	ОБУ «Демянская районная ветеринарная станция», ветеринарный врач
3.	Баранов Роман Николаевич	Начальник пожарной части ГПС 18-й пожарной части
4.	Васильева Ирина Николаевна	Методист МАУ ДО «Центр детского творчества»
5.	Борисова Надежда Васильевна	Член Общественного Совета Полновского территориального отдела Администрации Демянского муниципального округа
6.	Евстигнеева Наталья Анатольевна	Главный библиотекарь МБУК «Демянская централизованная библиотечная система»
7.	Егорова Елена Геннадьевна	Директор Молодежный Центр «МИКС»
8.	Жукова Елена Васильевна	Житель п. Демянск
9.	Иванова Елена Алексеевна	Член Общественного Совета Ильиногорского территориального отдела Администрации Демянского муниципального округа
10.	Семёнова Зухра Максумовна	Член Общественного Совета Песоцкого территориального отдела Администрации Демянского муниципального округа
11.	Никитина Лариса Васильевна	Член Общественного Совета Лычковского территориального отдела Администрации Демянского муниципального округа
12.	Ульянова Наталья Аркадьевна	Житель п. Демянск
13.	Терехина Татьяна Юрьевна	Специалист по работе с инвалидами ОО «НОО ВОИ»
14.	Шпилев Александр Васильевич	Главный редактор районной газеты «Авангард»
15.	Шленчак Виктория Валентиновна	Член Общественного Совета Ямникского территориального отдела Администрации Демянского муниципального округа
16.	Федотова Лилия Викторовна	Член Общественного Совета Жирковского территориального отдела Администрации Демянского муниципального округа
17.	Фоменко Нина Владимировна	Заведующая Филиалом № 3 ГОБУ НОЦППМС
18.	Черкунова Вера Анатольевна	Член Общественного Совета Кневицкого территориального отдела Администрации Демянского муниципального округа

На сегодняшний день, в структуру Демянского муниципального округа входят две муниципальных подведомственные организации: МБУ «Управление по хозяйственному и транспортному обеспечению Администрации округа» и МУП Демянского муниципального района «Водоканал», таблица 2.4.

Таблица 2.4- Муниципальные подведомственные организации и обособленные структурные подразделения[30]

№ п/п	Подведомственные организации	Руководитель	Адрес
1	МБУ «Управление по хозяйственному и транспортному обеспечению Администрации округа»	Селин Андрей Александрович	175310 Новгородская область, р.п. Демянск, ул. Ленина, д.7
2	МУП Демянского муниципального района «Водоканал»	Ашухин Александр Алексеевич	175310 Новгородская область, р.п. Демянск, ул. Карла Либкнехта, д.25

В своей деятельности органы местного самоуправления Демянского муниципального округа руководствуются Конституцией РФ, федеральными законами, законами Новгородской области, Уставом Демянского муниципального округа, муниципальными нормативными правовыми актами Демянского муниципального округа и др. Администрация Демянского муниципального округа имеет собственный сайт, в котором указаны вся необходимая информация о муниципальном образовании, деятельности администрации, меры поддержки, контакты и другое, рисунок 2.11.

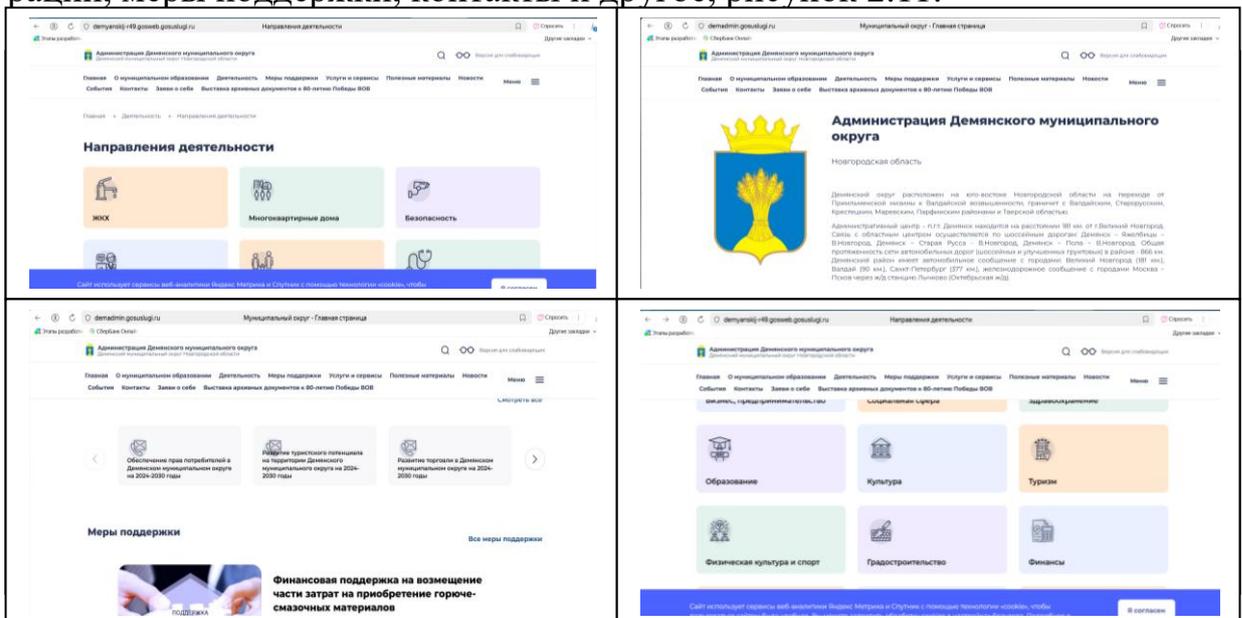


Рисунок 2.11- Официальный сайт Администрации Демянского муниципального округа Новгородской области[30]

Такова информационная система и основные направления деятельности Администрации Демянского муниципального округа Новгородской области. Эффективность деятельности органов Демянского муниципального округа тесно связана с бюджетом, так как бюджет муниципального образования является одним из главных фондов доведения до населения конечных результатов работы органов местного самоуправления. При этом, основными аспектами связи являются: 1) Финансовая база: сосредоточение финансовых ресурсов в бюджете муниципального образования позволяет местным органам власти иметь финансовую базу для реализации своих полномочий; 2) Финансирование различных направлений: из местного бюджета финансируются развитие отраслей производственной сферы, дорожного строительства, благоустройства территорий, коммунального хозяйства, культуры и спорта, СМИ и другие направления; 3) Влияние на качество жизни: от того, как будут контролироваться ресурсные потоки в муниципальном секторе, зависит эффективность расходования муниципальных ресурсов, а значит и качество жизни населения.

Рассмотрим основные параметры решения Думы Демянского муниципального округа «О бюджете Демянского муниципального округа на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов». В 2024 году доходы бюджета составляли 531011,1 тыс. руб., на плановый 2025-2026 гг. планировалось снижение доходов до уровня 475560,4 тыс. руб. в 2025 году и 476498,9 тыс. руб. в 2026 году, рисунок 2.13[26].

Доходы бюджета Демянского муниципального округа формируются за счет налоговых и неналоговых доходов, а также безвозмездных поступлений. При этом наибольший удельный вес в структуре доходов приходится на безвозмездные поступления, их доля составляет 65,0%, меньшая доля приходится на налоговые и неналоговые доходы -35,0%. В плановом периоде планируется сокращение безвозмездных поступлений до уровня 311298,8 тыс. руб. к 2026 году, это на 16,37% ниже показателя 2024 года, рисунок 2.14.

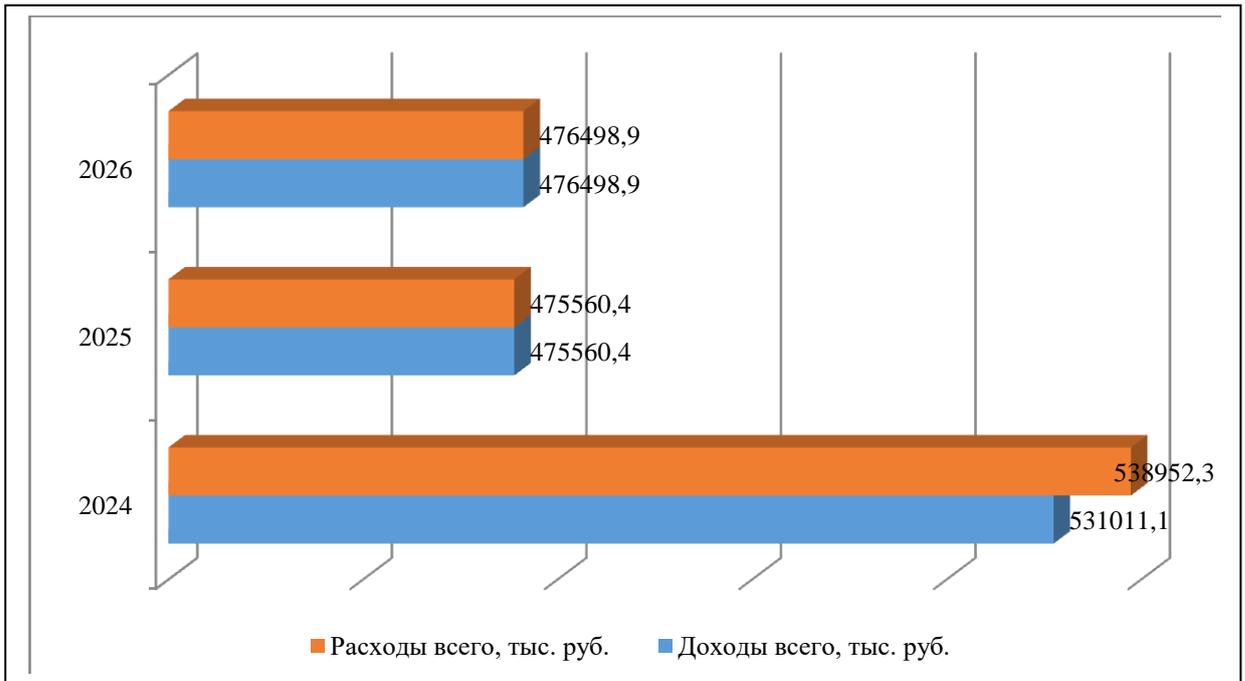


Рисунок 2.13-Динамика планируемых доходов и расходов бюджета Демянского муниципального округа на 2025-2026гг.[26]

Налоговые и неналоговые доходы планируется увеличить до 165200,1 тыс. руб., а это на 4,05% больше уровня 2024 года, По отношению к показатель 2025 года рост должен составить 1,30%, рисунок 2.14[26].

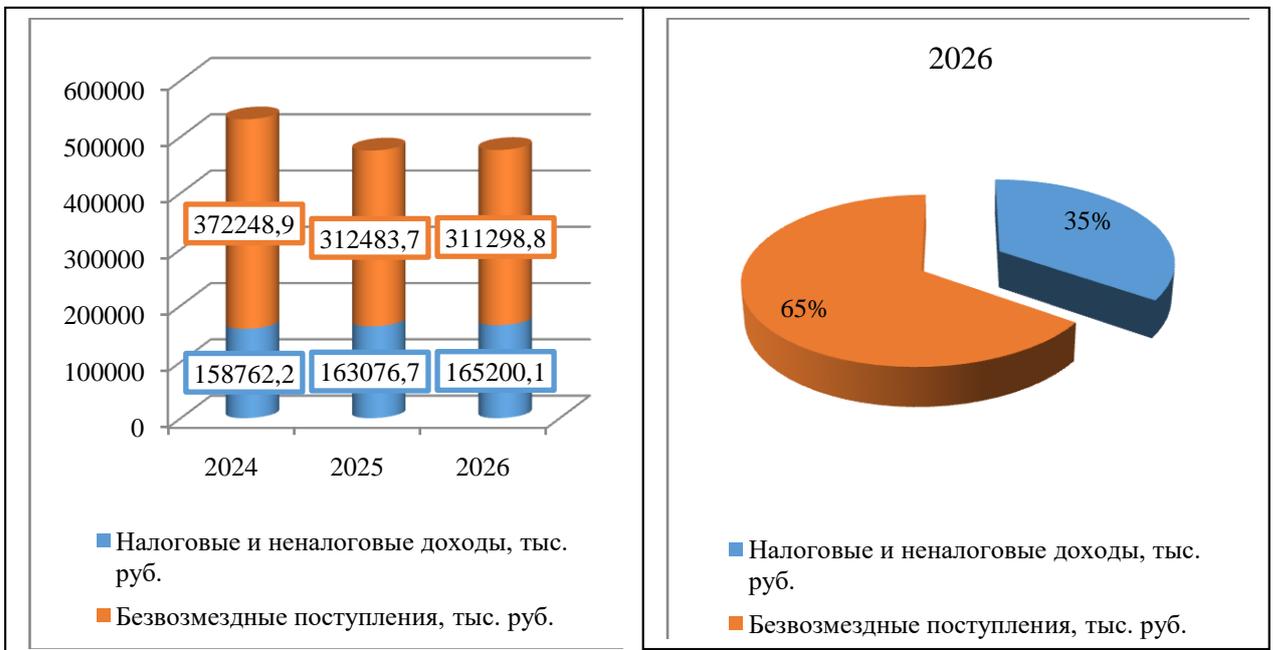


Рисунок 2.14-Динамика планируемых налоговых и неналоговых доходов и безвозмездных поступлений в бюджет Демянского муниципального округа на 2025-2026гг.[26]

В структуру безвозмездных поступлений входят дотации, субсидии, субвенции, иные МБТ, рисунок 2.15.

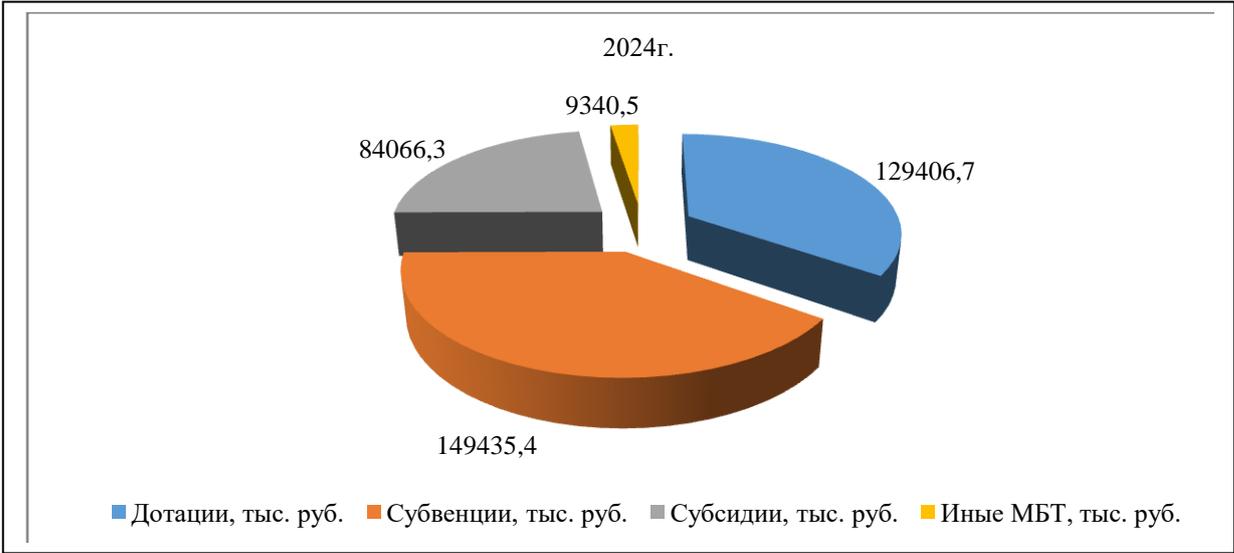


Рисунок 2.15-Структура безвозмездных поступлений бюджета Демянского муниципального округа в 2024 году[26]

Стоит отметить, что налоговые доходы планируется увеличить за счет всех видов налогов, поступаемых в бюджет: НДФЛ, акцизы, УСН, ЕСХН, патентная система налогообложения, налог на имущество физических лиц, земельный налог, госпошлина, рисунок 2.16[26].

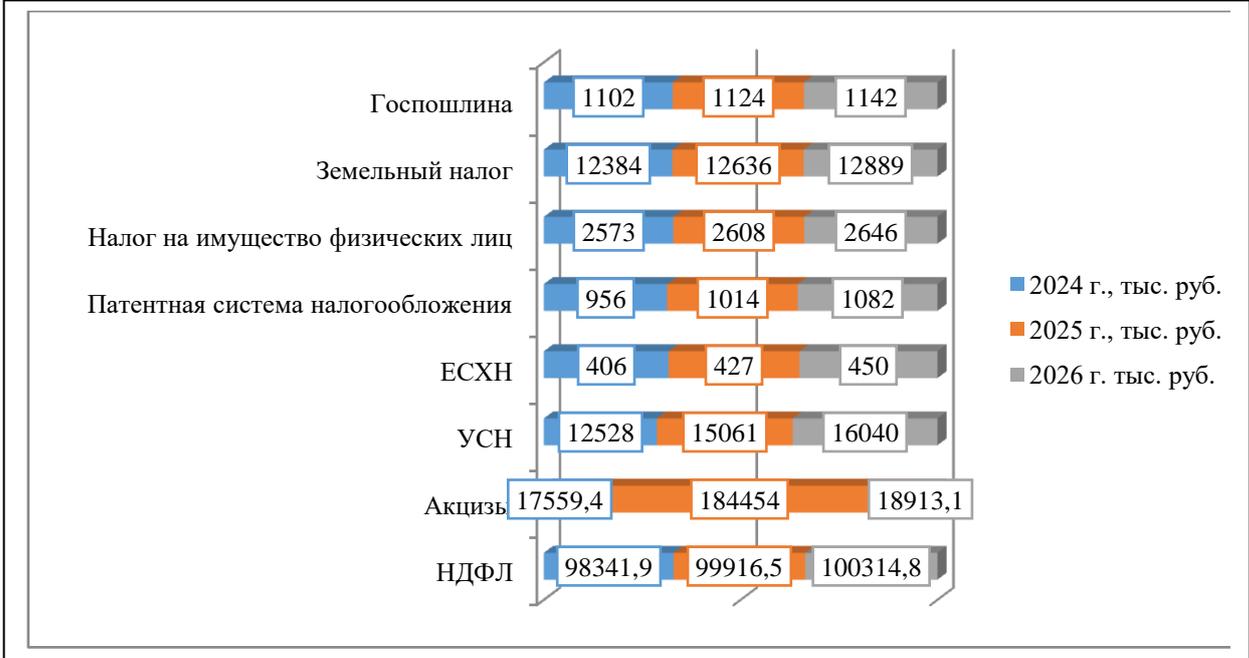


Рисунок 2.16- Планируемые налоговые доходы в разрезе видов налогов бюджета Демянского муниципального округа на 2025-2026 гг.[26]

Общая сумма налоговых доходов в 2026 году должна будет составить 153476,9 тыс. руб., это на 5,23% больше уровня начала анализируемого периода, рисунок 2.17[26].

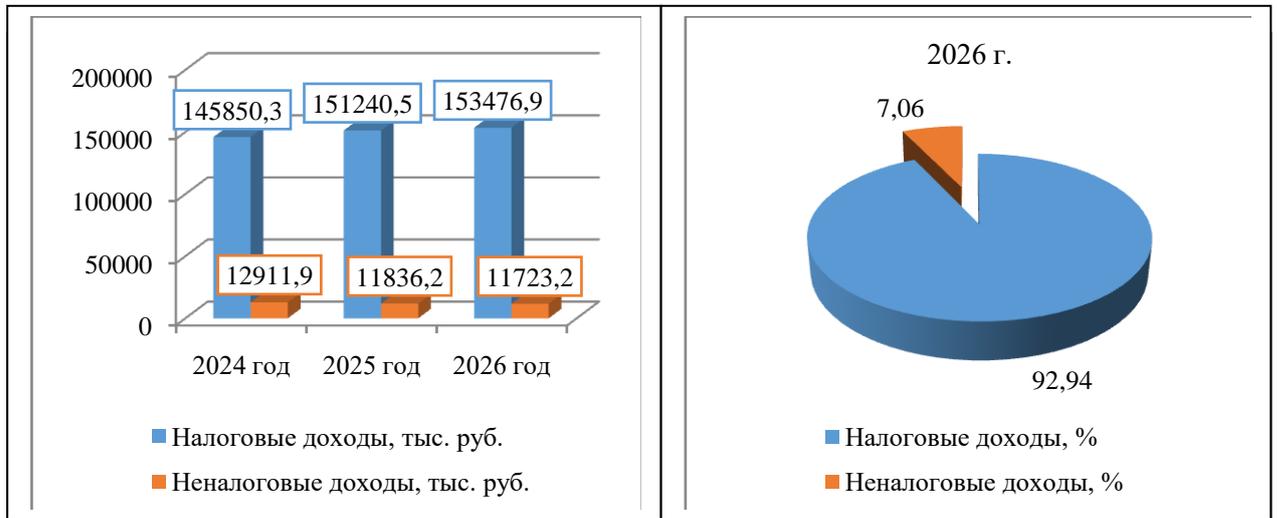


Рисунок 2.17- Планируемые налоговые и неналоговые доходы бюджета Демянского муниципального округа на 2025-2026гг.[26]

При этом, наибольший удельный вес в структуре налоговых и неналоговых доходов приходится на налоговые доходы (92,94%), рисунок 2.17. По структуре налоговых поступлений, наибольшую долю занимает НДФЛ, он составляет 65,26% от общей суммы налоговых доходов, рисунок 2.18.

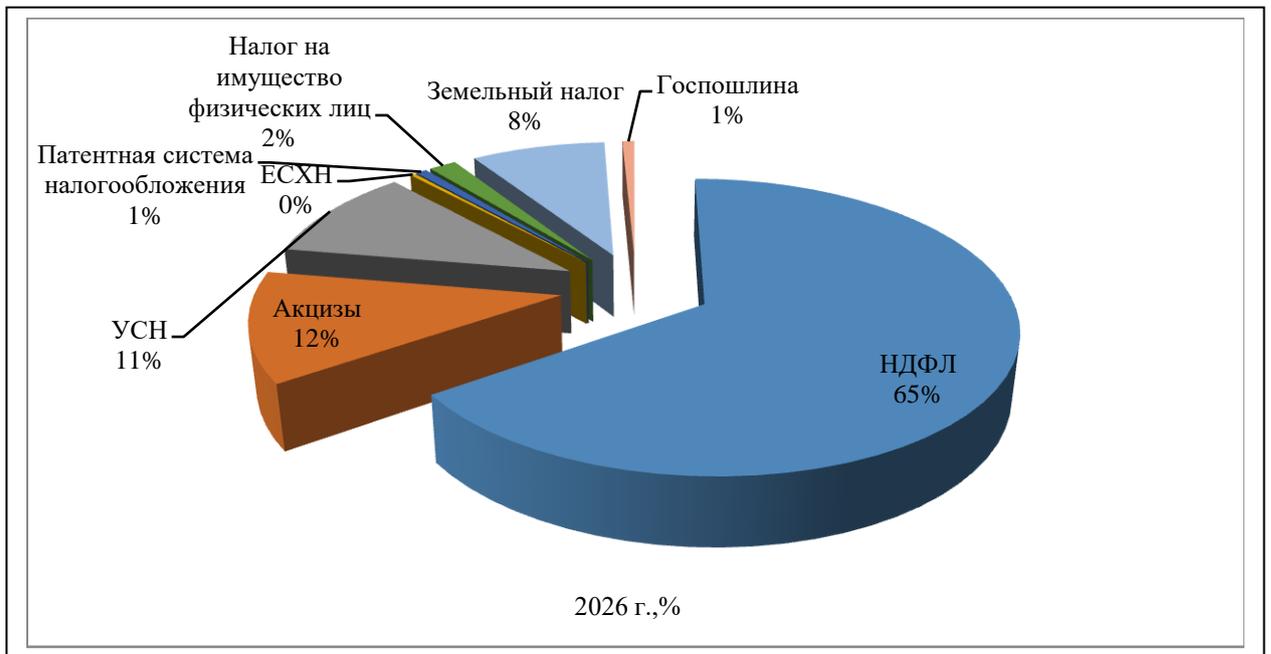


Рисунок 2.18-Структура налоговых поступлений бюджета Демянского муниципального округа на плановый 2026 год[26]

На неналоговые доходы приходится 7,09% от общей суммы доходов бюджета и в стоимостном выражении к 2026 году сумма этих доходов должна сформироваться на уровне 11723,2 тыс. руб., рисунок 2.17. В эти доходы входят: доходы от использования имущества, находящегося в муниципальной собственности, плата за негативное воздействие на окружающую среду, доходы от оказания платных услуг и компенсации затрат государства, доходы от реализации имущества, находящегося в муниципальной собственности; штрафы, санкции, возмещение ущерба, рисунок 2.18.

Снизить неналоговую доходную часть бюджета Демянского муниципального округа планируется за счет сокращения доходов от использования имущества, находящегося в муниципальной собственности; доходов от оказания платных услуг и компенсации затрат государства; штрафов, санкций, возмещения ущерба, рисунок 2.19.

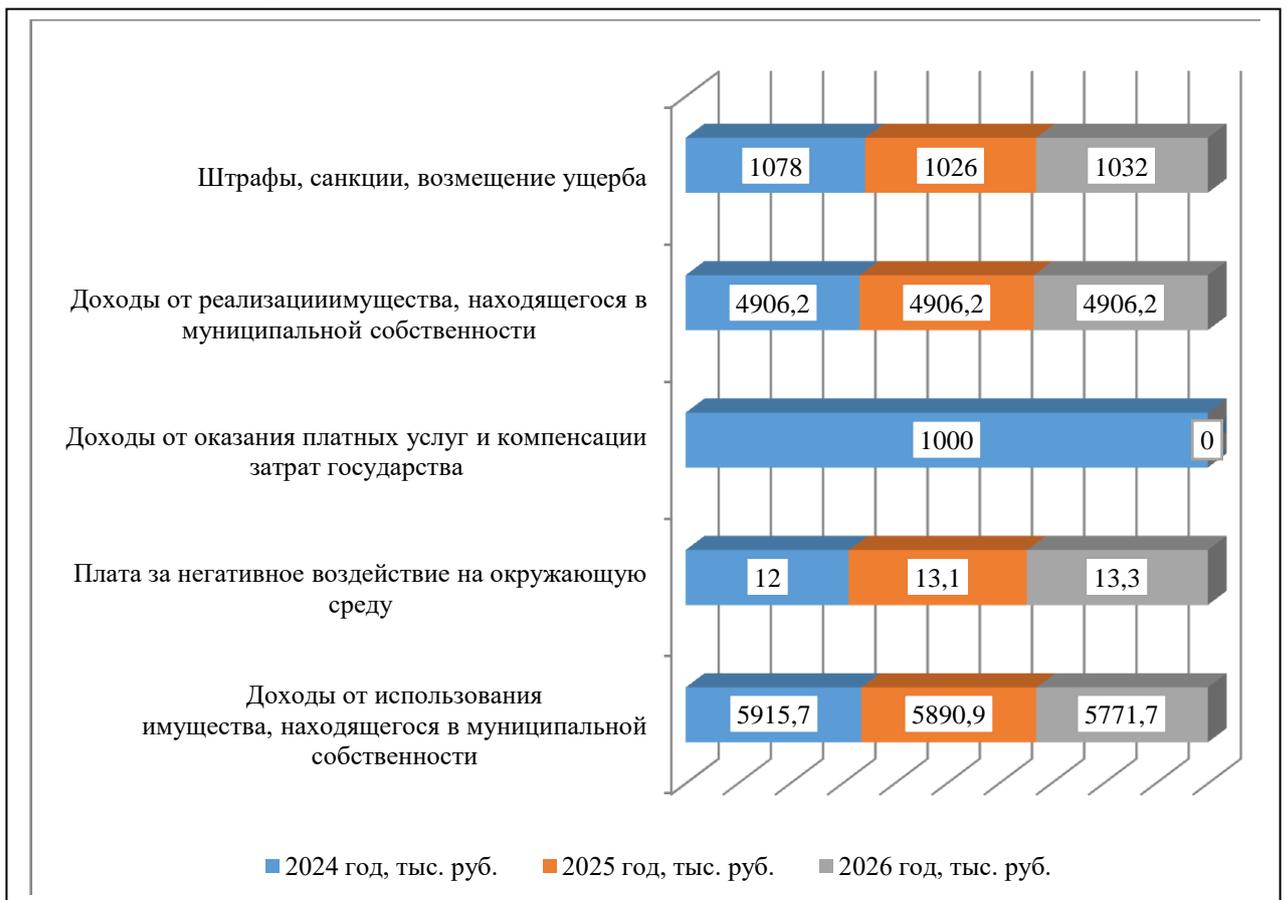


Рисунок 2.19-Планируемые неналоговые доходы в разрезе видов доходов в бюджет Демянского муниципального округа на 2025-2026гг.[26]

Расходы бюджета к 2026 году планируется сократить на 11,58% и они сформируются в сумме 476498,9 тыс. руб., рисунок 2.13.[26]

Расходы бюджета Демянского муниципального округа планируется сократить за счет: общегосударственных вопросов, затрат на национальную экономику, жилищно-коммунальное хозяйство, образование, культуру и социальную политику, рисунок 2.20.

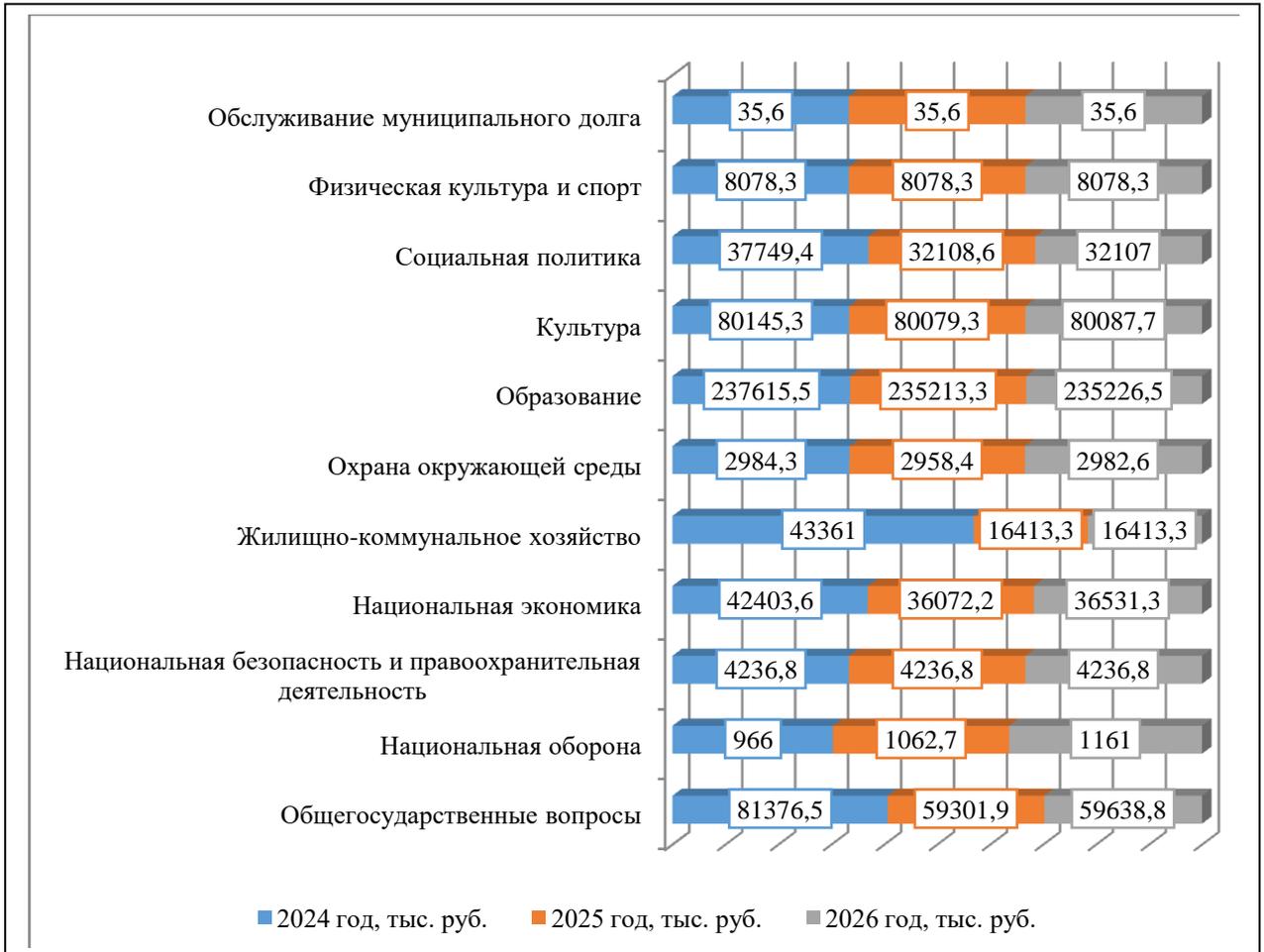


Рисунок 2.20-Планируемые расходы в разрезе видов затрат в бюджет-Демянского муниципального округа на 2025-2026гг.[26]

Рост расходов может произойти по национальной обороне на 20,18% по сравнению с показателем 2024 года и в стоимостном выражении эта статья расходов сформируется на уровне 1161,0 тыс. руб. По другим видам расходов не планируется изменение показателей, рисунок 2.20.Наибольший удельный вес в структуре расходов приходится на образование, доля этих расходов составляет 49,36%, рисунок 2.21.

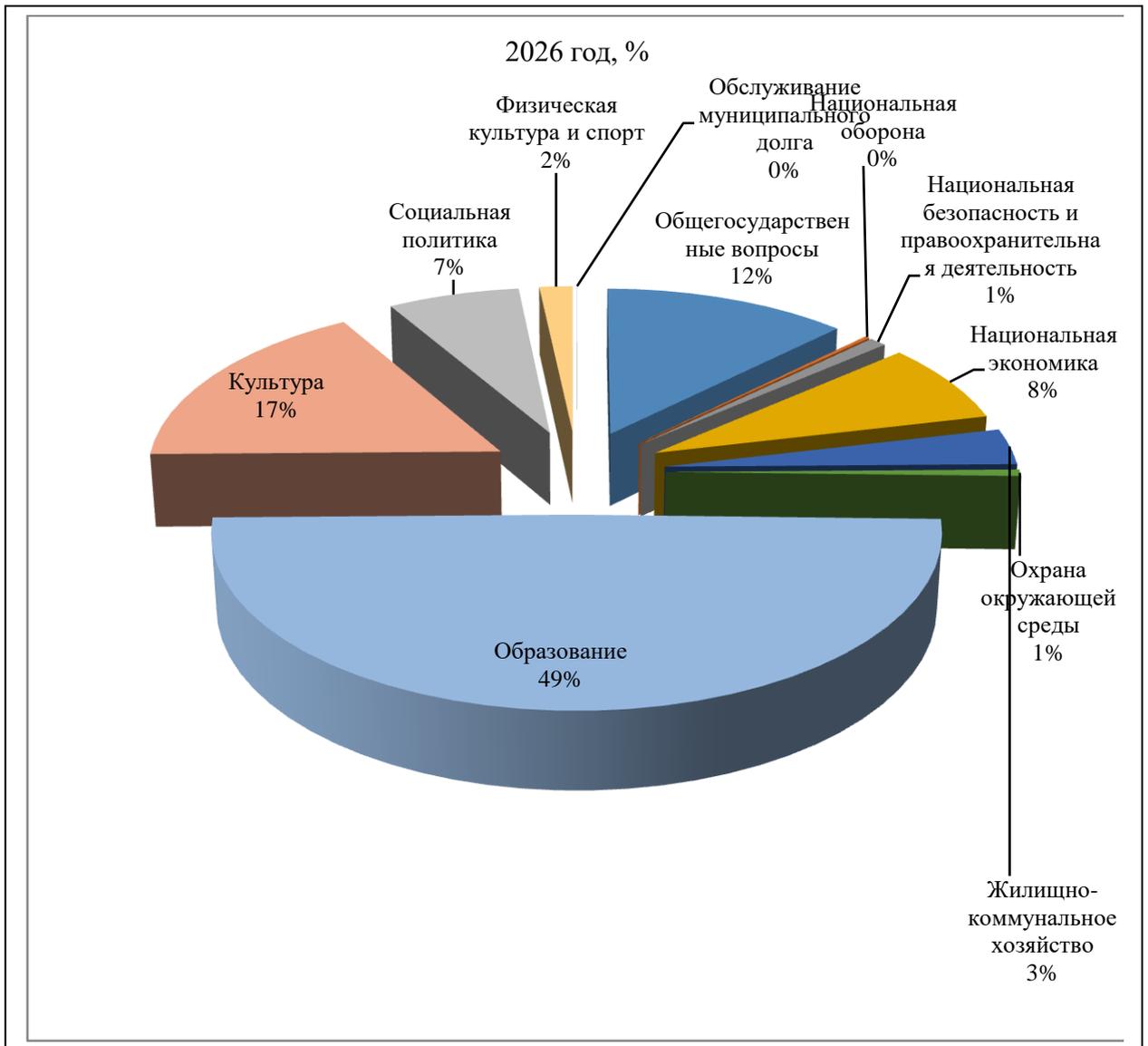


Рисунок 2.21-Структура расходов бюджета Демянского муниципального округа на плановый 2026 год[26]

Прогнозируется, что в 2025-2026 гг. будет отсутствовать и дефицит и профицит бюджета, рисунок 2.23. Таковы основные параметры решения Думы Демянского муниципального округа «О бюджете Демянского муниципального округа на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов». Однако, плановые показатели решения Думы Демянского муниципального округа отличаются от фактических. Согласно Информационной записке «О социально-экономическом развитии Демянского муниципального округа за 1 полугодие 2025 года», бюджет округа был исполнен с дефицитом. Рассмотрим подробнее.

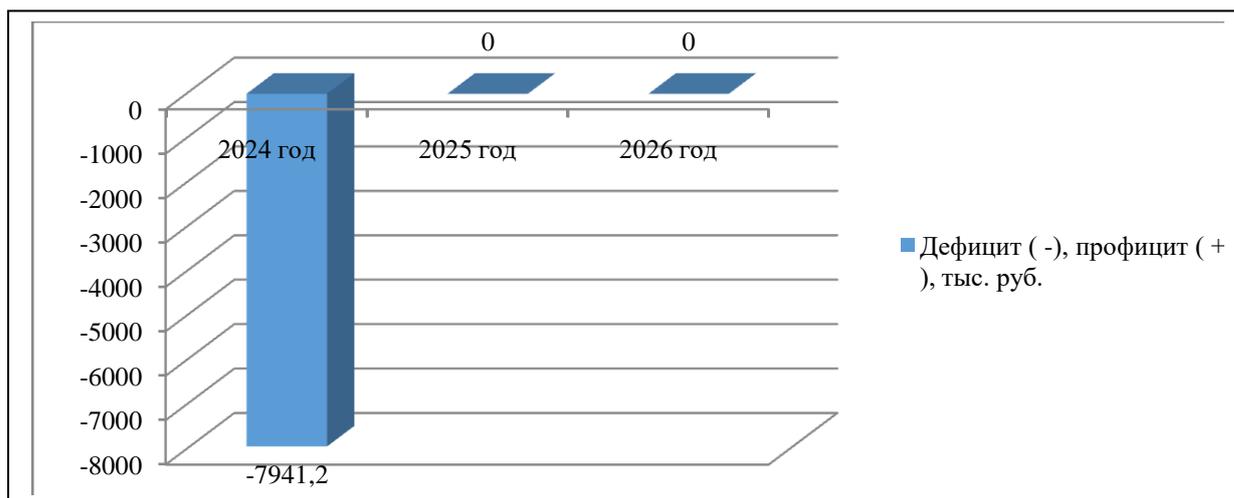


Рисунок 2.23-Планируемый дефицит и профицит бюджета Демянского муниципального округа на 2025-2026гг.[26]

По результатам работы за 1 полугодие 2025 года в бюджет Демянского муниципального округа поступило 108,3 млн. рублей налоговых и неналоговых доходов, что составляет 57,7 % к годовому плану и 123,6 % к аналогичному периоду 2024 года. Наибольший удельный вес составляет поступление по налогу на доходы физических лиц – 55,0 %.

Темп роста поступлений к уровню прошлого года по налогу на доходы физических лиц составил – 110,9%, по налогу, взимаемому в связи с применением упрощенной системы налогообложения – 100,3%. Увеличились поступления по земельному налогу на 5,8 млн. рублей, по государственной пошлине на 1,4 млн. рублей, по неналоговым доходам на 8,3 млн. рублей. Снизились поступления по единому сельскохозяйственному налогу на 0,2 млн. рублей.

За 1 полугодие 2025 года безвозмездные поступления от других бюджетов бюджетной системы в бюджет муниципального округа составили 200,5 млн. рублей, что ниже аналогичного периода прошлого года на 2,2 млн. рублей. Дотация бюджету муниципального округа на выравнивание бюджетной обеспеченности за 1 полугодие 2025 года поступила в сумме 66,9 млн. рублей.

За 1 полугодие 2025 года расходы бюджета Демянского муниципального округа исполнены в сумме 294,7 млн. рублей или 34,7 % к годовому плану, что выше аналогичного периода прошлого года на 18,4 млн. рублей. Наибольший удельный вес в структуре расходов занимают расходы на образование – 51,8 %, культуру – 15,7 %, общегосударственные расходы – 14,1 %, социальную политику – 4,7 % [28].

В Администрации Демянского муниципального округа за 1 полугодие 2025 года проведено 2 заседания комиссии по рассмотрению вопросов своевременного поступления налоговых и неналоговых платежей в бюджет Демянского муниципального округа, по результатам которых в консолидированный бюджет области поступило 2,8 млн. рублей налоговых и неналоговых доходов. Муниципальный долг на 01.07.2025 года составил 21,7 млн. рублей, в том числе бюджетный кредит 21,7 млн. рублей [28].

Таким образом, при желаемом снижении дефицита бюджета округа, он имеет место быть, в связи с ростом расходной части бюджетных показателей. Таковы результаты исполнения бюджета и деятельности Администрации Демянского муниципального округа Новгородской области. Для того, чтобы подробнее рассмотреть меры поддержки, проекты, а также взаимодействие ТОС Демянского муниципального округа с Администрацией, перейдем к следующему параграфу выпускной квалификационной работы.

2.3. Меры поддержки, проекты и программы деятельности Администрации Демянского муниципального округа Новгородской области

Администрация Демянского муниципального округа Новгородской области осуществляет финансовую поддержку (выдача субсидий) по различным направлениями деятельности: возмещение части затрат на приобретение горюче-смазочных материалов; поддержка юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям (ИП) на возмещение части затрат по обеспечению твердым топливом (дровами); финансовое обеспечение части затрат на фи-

нансирование собственного бизнеса; поддержка субъектам МСП на возмещения части затрат на приобретение оборудования для КСР (коллективных средств размещения); возмещение части затрат в связи с оказанием услуг по содержанию жилищного фонда Демянского муниципального округа и другие.

Также осуществляется финансовая поддержка и предоставление субсидий на муниципальные программы, реализуемые в регионе на основании Распоряжения Администрации Демянского муниципального округа от 04.10.2023 № 134-рг «Об утверждении перечня муниципальных программ Демянского муниципального округа», таблица 2.5[14].

В рамках данной работы крайне сложно описать сущность всех муниципальных программ, однако, в связи с развитием цифровизации наиболее важной программой стоит считать: Развитие электронного правительства и информационного общества в Демянском муниципальном округе на 2024-2030 годы. Рассмотрим кратко. Целями программы является: развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры; повышение качества и доступности предоставления услуг в электронной форме; обеспечение информационной открытости органа местного самоуправления Демянского муниципального округа; обеспечение защиты информации в информационных системах органа местного самоуправления округа и территориальных отделов от преступлений и правонарушений, совершаемых с использованием информационно-телекоммуникационных технологий.

При этом, задачами данной программы являются: расширение телекоммуникационной инфраструктуры органа местного самоуправления и территориальных отделов; модернизация информационных систем Демянского муниципального округа, территориальных отделов и их взаимодействие с федеральными, государственными и муниципальными информационными системами; формирование в Демянском муниципальном округе пространства доверия электронной подписи и другое.

Таблица 2.5- Некоторые муниципальные программы Демянского муниципального округа на период 2024-2030гг.[30]

№ п/п	Наименование муниципальной программы	Ответственный исполнитель Администрации
1	Развитие муниципальной службы и местного самоуправления в Демянском муниципальном округе на 2024-2030 годы	Управление по организационным и общим вопросам
2	Профилактика правонарушений в Демянском муниципальном округе на 2024-2030 годы	
3	Реализация молодежной политики в Демянском муниципальном округе на 2024-2030 годы	
4	Развитие малого и среднего предпринимательства Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	Управление по экономическому развитию и сельскому хозяйству
5	Развитие торговли в Демянском Муниципальном округе на 2024-2030 годы	
6	Комплексное развитие сельских территорий Демянского муниципального округа до 2030 года	
7	Развитие сельского хозяйства в Демянском муниципальном округе на 2024-2030 годы	
8	Развитие туристского потенциала на территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	
9	Обеспечение прав потребителей в Демянском муниципальном округе на 2024-2030 годы	Отдел информационного обеспечения
10	Развитие электронного правительства и информационного общества в Демянском муниципальном округе на 2024-2030 годы	
11	Развитие системы управления муниципальным имуществом Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	
12	Управление муниципальными финансами в Демянском муниципальном округе на 2024-2030 годы	Комитет финансов
13	Укрепление общественного здоровья среди населения Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	Комитет по образованию
14	Развитие образования в Демянском Муниципальном округе на 2024-2030 годы	
15	Обеспечение педагогическими кадрами муниципальных общеобразовательных организаций Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	
16	Развитие физической культуры и спорта в Демянском муниципальном округе на 2024-2030 годы	
17	Формирование современной городской среды на территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	
18	Охрана окружающей среды и экологическая безопасность Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	
19	Формирование законопослушного поведения участников дорожного движения в Демянском муниципальном округе на 2024-2030 годы	
20	Организация транспортного обслуживания населения на Территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	
21	Градостроительная политика на территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	
22	Профилактика терроризма и экстремизма в Демянском муниципальном округе на 2024-2030 годы	Главный специалист ГО и ЧС
23	Развитие культуры Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	Управление культуры

Стоит отметить, что данной программой не предусмотрено формирование и совершенствование цифрового взаимодействия Администрации Демянского муниципального округа с территориальными общественными самоуправлениями (ТОС). Однако, существует перечень программ, которые направлены на улучшение сельских территорий региона, таблица 2.6. Все муниципальные программы финансируются в основном за счет бюджета муниципального округа, практически отсутствует финансирование программ из федерального, областного бюджета и внебюджетных источников.

Таблица 2.6- Муниципальные программы Демянского муниципального округа в разрезе территориальных отделов на период 2024-2030 гг. [30]

№ п/п	Наименование муниципальной программы	Ответственный исполнитель
1	Территориальное развитие, содержание и благоустройство Демянской городской территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	Управление строительства и ЖКХ Администрации района
2	Территориальное развитие, содержание и благоустройство Жирковской сельской территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	Администрация Демянского муниципального округа
3	Территориальное развитие, содержание и Благоустройство Ильиногорской сельской территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	
4	Территориальное развитие, содержание и благоустройство Ямникской сельской территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	
5	Территориальное развитие, содержание и благоустройство Песоцкой сельской территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	
6	Территориальное развитие, содержание и благоустройство Полновской сельской территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	
7	Территориальное развитие, содержание и благоустройство Лычковской сельской территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	
8	Территориальное развитие, содержание и благоустройство Кневицкой сельской территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы	

По некоторым муниципальным программам предусмотрено небольшое финансирование, либо и вовсе наблюдается его отсутствие. Например, на муниципальную программу «Развитие малого и среднего предпринимательства Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы» в 2024 году было выделено 100,0 тыс. рублей, в последующие годы финансирование имеет нулевой показатель. Аналогичная ситуация наблюдается и по программе:

«Градостроительная политика на территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы», в 2024 году выделялись финансовые ресурсы в сумме 3600,0 тыс. руб., в последующие годы в строке финансирования стоит прочерк.

Практически не осуществляется финансирование или осуществляется в недостаточном объеме по программам: «Повышение безопасности дорожного движения Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы» (всего 8,0 тыс. руб. в 2024 году); «Защита населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечение пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах в Демянском муниципальном округе на 2024-2030 годы» (по 34,5 тыс. руб. в год); Развитие туристского потенциала на территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы» (всего 50 тыс. руб. в 2024 году); на программу «Развитие электронного правительства и информационного общества в Демянском муниципальном округе на 2024-2030 годы» из бюджета муниципального округа выделено по 400,0 тыс. руб. ежегодно, общая сумма финансирования с 2024-2030 гг. составит 2800,00 тыс. руб.[9]

Однако, так как объектом исследования является ТОС Кневицкого территориального отдела Демянского муниципального округа, целесообразно на этом остановить внимание. По программе «Территориальное развитие, содержание и благоустройство Кневицкой сельской территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы» предусмотрено финансирование из бюджета муниципального округа только на период 2024-2026 гг. в общей сумме 5629,3 тыс. руб., рисунок 2.24[9].

С 2027-2030 гг. финансирование данной программы не предусмотрено. Целью программы является: содержание и благоустройство Кневицкой сельской территории. При этом, достижение указанной цели, планируется достигнуть путем решения следующих задач: обеспечение пожарной безопасности; улучшение транспортно-эксплуатационного состояния автомобильных дорог; организация уличного освещения, ритуальных услуг и содержание

мест захоронения; повышение эстетического уровня благоустройства, улучшение санитарного состояния территории. Стоит отметить, что данной программой не предусмотрено улучшение взаимодействия и цифровизации в деятельности ТОС.

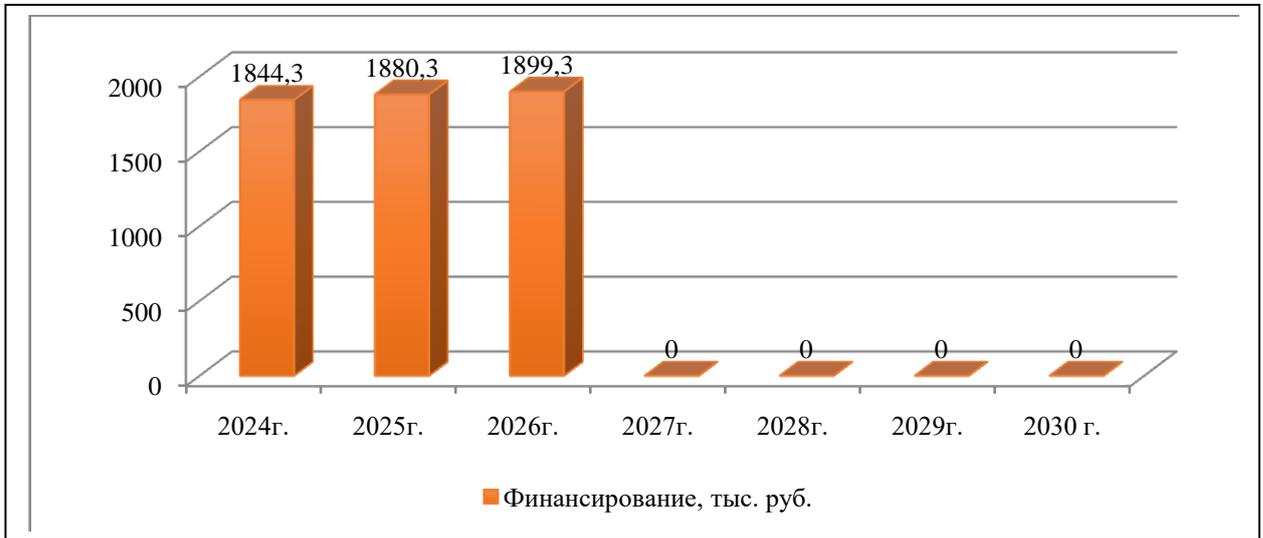


Рисунок 2.24-Финансирование программы «Территориальное развитие, содержание и благоустройство Кневицкой сельской территории Демянского муниципального округа на 2024-2030 годы»[9]

В настоящее время Администрация Демянского муниципального округа применяет следующие формы взаимодействия с региональными ТОС: заключение договоров с органами местного самоуправления по участию в решении вопросов местного значения и/или исполнению отдельных полномочий; участие представителей ТОС в заседаниях органов местного самоуправления; направление предложений ТОС должностным лицам и органам местного самоуправления, которые обязательны для рассмотрения; финансовая поддержка инициатив ТОС со стороны муниципальных органов: муниципальные гранты, субсидии на выполнение отдельных работ, финансирование в рамках программ поддержки гражданских инициатив; информационно-коммуникационное взаимодействие - создание специализированных информационных порталов, организация регулярных встреч представителей ТОС с муниципальными служащими, проведение общественных слушаний по значимым для местного сообщества вопросам.

На сегодняшний день, деятельность ТОС территориальных отделов и Администрации Демянского муниципального округа включает следующее информационное обеспечение: Группа ТОСы Демянского округа «ВКонтакте», сайт Администрации округа, группа Администрации округа «ВКонтакте», «ОК», в мессенджере «Телеграмм»; районная газета «Авангард», рисунок 2.25[35][31][43][45].

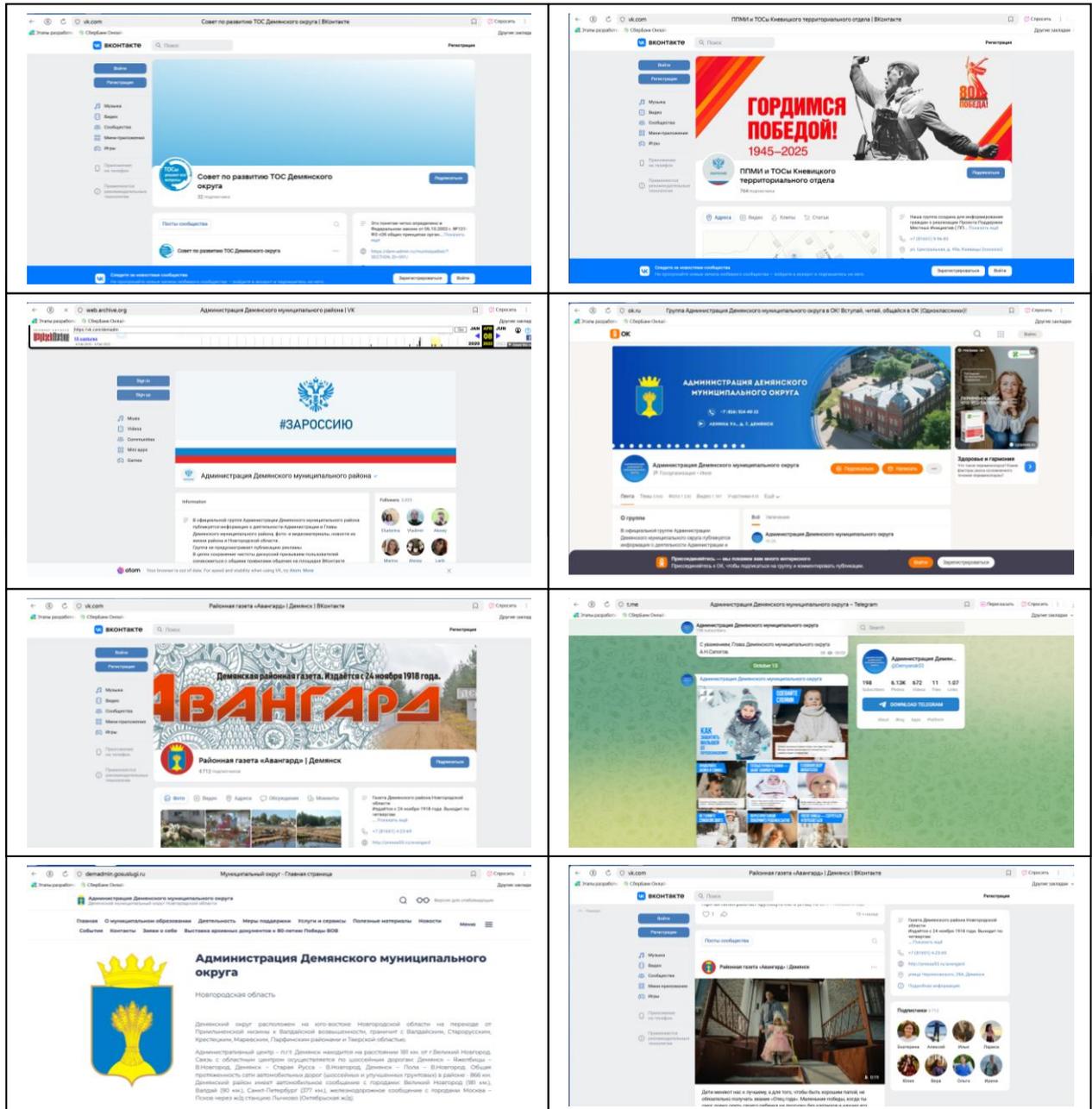


Рисунок 2.25- Информационные ресурсы ТОС территориальных отделов и Администрации Демянского муниципального округа Новгородской области [35][31][43][45].

Однако, стоит отметить, что цифровая среда ТОС территориальных отделов и Демянского муниципального округа Новгородской области развиты достаточно слабо. В развитых практиках наблюдается интеграция ТОС в цифровую среду муниципалитета, например, создание единой информационной системы «ТОС-Казань» для оперативного обмена информацией между активистами ТОС и муниципальными служащими. В Ростове-на-Дону внедрена практика регулярных дистанционных совещаний глав районных администраций с председателями ТОС.

Таким образом, несмотря на большое количество муниципальных программ в Демянском муниципальном округе, существует множество проблем, в первую очередь слабое финансирование программ. Для привлечения внебюджетных средств для развития региона можно использовать различные механизмы, например:

1) Государственно-частное партнёрство (ГЧП). Орган власти и частный партнёр участвуют в реализации проекта, при этом на стороне публичного партнёра может выступать орган власти в паре с бюджетным учреждением или предприятием, управляющим имущественным комплексом.

2) Концессионные соглашения. Частный инвестор берёт на себя обязательство по реконструкции объектов государственной собственности, модернизации материально-технической базы и созданию на базе этих объектов учебных центров.

3) Проекты социального воздействия (ПСВ). Предполагают привлечение средств частных инвесторов на решение социальных задач, а средства из бюджета предоставляются только после достижения социально значимого эффекта.

4) Создание региональных фондов развития и фондов прямых инвестиций. Региональные фонды развития работают с долгосрочными социально значимыми проектами, имеющими низкую рентабельность. Фонды прямых

инвестиций занимаются инновационными, потенциально высокодоходными и высокорисковыми проектами.

5)Использование займов (кредитов). Например, для финансирования инвестиций в жилищную инфраструктуру, в том числе в тепло- и энергосберегающие проекты.

Однако, тема магистерской диссертации направлена на совершенствование взаимодействия ТОС и муниципалитета, в связи с этим стоит выделить наиболее проблемные и слабые места этого направления: несовершенное информационное взаимодействие между ТОС территориальных отделов и Администрации Демянского муниципального округа; не применяется CRM-система для автоматизации стратегий взаимодействия; отсутствие цифровой карты ТОС территориальных отделов; отсутствие проектного подхода с участием представителей ТОС и муниципальных служащих для решения конкретных задач; слабое финансирование муниципальных программ сельских поселений. Все выше перечисленные проблемы требуют незамедлительного решения и разработки наиболее эффективных методов взаимодействия ТОС территориальных отделов и Администрации округа. В противном случае, эффективность муниципального управления в регионе будет постоянно снижаться и приведет к нежелательным последствиям.

Выводы по второй главе

Демянский муниципальный округ расположен на юго-востоке Новгородской области, численность населения округа ежегодно увеличивается и на начало 2025 года составила 9382 человека. По итогам 1 полугодия 2025 года в Демянском муниципальном округе сохранилась положительная динамика ряда показателей социально-экономического развития: рост ввода жилья, производства мяса, яиц, оборота розничной торговли и платных услуг, рост среднемесячной заработной платы. Добиваться положительной динамики

развития округа позволяют также деятельность территориального ТОС Демянского муниципального округа. Основными направлениями деятельности ТОС Новгородской области и Демянского муниципального округа являются: благоустройство, развитие социальной сферы, экологии, охрана общественного порядка и градостроительная деятельность. В динамике количество ТОС Демянского муниципального округа и ТОС Новгородской области ежегодно увеличиваются; и по состоянию на 2025 год их число составило 43 и 886 единиц организаций соответственно. Однако, охват жителей ТОС в округе снизился. Для эффективного развития региона, ТОС осуществляют взаимодействие с Администрацией Демянского муниципального округа. В структуру органов местного самоуправления входят: представительный орган; исполнительно-распорядительный орган; контрольно-счетный орган; общественный совет; муниципальные подведомственные организации и обособленные структурные подразделения. Расходная часть бюджета Демянского муниципального округа превышает доходную, в связи с этим бюджет является дефицитным.

В настоящее время в Демянском муниципальном округе разработаны множество муниципальных программ со сроком действия 2024-2030гг. Все муниципальные программы финансируются в основном за счет бюджета муниципального округа, практически отсутствует финансирование программ из федерального, областного бюджета и внебюджетных источников.

Основными проблемами взаимодействия Администрации Демянского муниципального района и ТОС территориальных отделов являются: несовершенное информационное взаимодействие между ТОС территориальных отделов и Администрацией; не применяется CRM-система для автоматизации стратегий взаимодействия; отсутствие цифровой карты ТОС территориальных отделов; отсутствие проектного подхода с участием представителей ТОС и муниципальных служащих для решения конкретных задач; слабое финансирование муниципальных программ территориальных отделов. Для

того, чтобы дать более подробную оценку взаимодействия ТОО территориального отдела Кневицкого района и Администрации Демянского муниципального округа, а также рассмотреть пути совершенствования, стоит перейти к следующей главе выпускной квалификационной работы.

ГЛАВА 3. ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТОС «МЕЧТА» С АДМИНИСТРАЦИЕЙ ДЕМЯНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА НОВГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1. Общая характеристика деятельности ТОС «Мечта» Демянского муниципального округа Новгородской области

Территориальное общественное самоуправление «Мечта» Кневицкого территориального отдела Демянского муниципального округа Новгородской области (ТОС «Мечта») было создано 28.03.2013 г.[25] и зарегистрировано по адресу п. Кневицы ул. Линейная, ул. Школьная, ул. Центральная. ТОС «Мечта» помогает решать локальные проблемы жителей, которые затруднительно разрешить с помощью стандартных механизмов государственного и муниципального управления. В частности, ТОС «Мечта» осуществляет следующие виды деятельности на территории Кневицкого района: благоустройство территории; организация досуга для детей и взрослых; поддержка ветеранов и пенсионеров; ремонт и обслуживание местных дорог, улиц, тротуаров; экологическая защита .

ТОС «Мечта»- это сообщество жителей, объединяющих свои усилия для процветания и повышения качества жизни людей п.Кневицы Демянского муниципального округа Новгородской области. ТОС «Мечта» меняет свою жизнь к лучшему, реализует проекты по благоустройству, поддержке пожилых людей, экологии. Сообща решает вопросы местного значения. Цель ТОС «Мечта»: Объединение усилий, инициатив и энергии жителей для решения локальных вопросов, развития территории проживания и реализации интересов жителей данной территории.

Стоит отметить, что в Кневицком территориальном отделе Демянского муниципального округа, ТОС «Мечта» -это не единственное территориаль-

ное управление. По данным на начало 2025 года в территориальном отделе насчитывается семь ТОС, таблица 3.1.

Таблица 3.1-ТОСы Кневицкого территориального отдела [30]

Наименование ТОС (согласно Уставу)	Реквизиты муниципального акта о создании ТОС (о регистрации Устава, об утверждении границ территории)	ФИО председателя ТОС	Кол-во постоянно проживающих в границах ТОС (чел.)	Из них имеющих избирательное право (старше 18 лет) (чел.)	Кол-во фактически проживающих в границах ТОС (с дачниками) (чел.)
«Мечта»	Решение Совета депутатов Кневицкого сельского поселения от 20.03.2013 № 139 Постановление Администрации Кневицко-госельского поселения от 28.03.2013 № 22	Огнев Александр Петрович	112	78	93
«Кневицкое»	Решение Совета депутатов Кневицкого сельского поселения от 07.05.2018 № 127 Постановление Администрации Кневицкого сельского поселения от 22.06.2018 № 34	Калмыкова Галина Ивановна	81	65	74
«Центральный»	Решение Совета депутатов Кневицкого сельского поселения от 30.10.2019 № 192 регистрация Постановление Администрации Кневицкого сельского поселения от 18.11.2019 № 78	Тихонова Ольга Васильевна	77	40	45
«Первомайский»	Решение Совета депутатов Кневицкого сельского поселения от 16.10.2020 № 5 Постановление Администрации Кневицкого сельского поселения от 19.10.2020 № 62	Банделяускас Светлана Владимировна	57	33	40
«Бережок»	Решение Думы Демянского муниципального округа от 01.08.2024 № 175 Постановление Администрации Демянского муниципального округа от 24.09.2024 № 1565	Скоробогатова Лариса Валерьевна	34	28	37
«Луч»	Решение Думы Демянского муниципального округа от 26.09.2024 № 180 Постановление Администрации Демянского муниципального округа от 04.10.2024 № 1620	Михайлова Вера Викторовна	37	26	42
«Бажонка»	Решение Думы Демянского муниципального округа от 26.09.2024 № 179 Постановление Администрации Демянского муниципального округа от 04.10.2024 № 1622	Стройкина Антонина Павловна	36	30	48

Границы территории, на которой осуществляется деятельность ТОС «Мечта» утверждены Решением Думы Демянского муниципального округа от 01.08.2024 №175, от 28.08.2025 № 282«Об установлении границы территории, на которой осуществляется территориальное общественное самоуправление «Мечта». В настоящее время границами ТОС «Мечта» Демянского муниципального округа является территория п. Кневицы: ул. Линейная, ул. Школьная, ул. Центральная, д. 63, д. 65, ул. Линейная, дома № 1 – № 15; ул. Школьная дома № 2 – № 14;ул. Центральная, д. № 63, д. № 65; здания музея и школы «Кневицкая основная школа», а также элементы благоустройства,

инные объекты, предназначенные для обслуживания, эксплуатации, и благоустройства, включая гаражи, детские площадки, пожарные водоемы, расположенные в границе данной территории.

На 1 ноября 2025 численность населения поселка Кневицы составляет 110 человек [47][49]. Деятельность ТОС «Мечта» Демянского муниципального округа осуществляется на основании федерального и регионального законодательства (Приложение 2). Органы территориального общественного самоуправления формируются на основе выборов на общих собраниях по инициативе граждан, проживающих на территории, закрепленной за ТОС «Мечта», обладающих правом на участие в осуществлении территориального общественного самоуправления, рисунок 3.1.

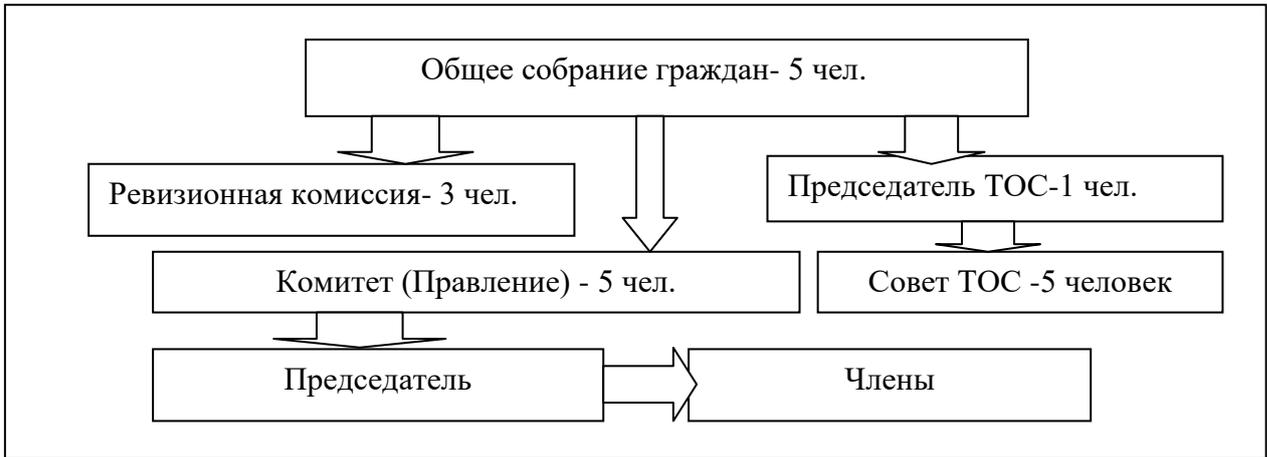


Рисунок 3.1- Организационная структура управления ТОС «Мечта»

Высшим руководящим органом ТОС «Мечта» является общее собрание граждан, в количестве 5 человек. Также в структуру управления входит: ревизионная комиссия в составе 3 человек, комитет (правление) в составе 5 человек, Председатель ТОС- 1 человек, Совет ТОС- 5 человек. Комитет (Правление) – это постоянно действующий, коллегиальный исполнительный орган ТОС, который осуществляет организационно-распорядительные функции ТОС. Председатель ТОС – постоянно действующий, единоличный исполнительный орган ТОС, имеющий право действовать без доверенности. Ревизионная комиссия – контрольный орган ТОС, избираемый на конференции граждан для проверки финансово-хозяйственной деятельности ТОС.

Основные функции органов ТОС «Мечта» представлены в Приложении 3. За 2022-2025гг. ТОС «Мечта» осуществлял множество мероприятий: ремонт автодороги по ул. Центральная (п.Кневицы ул.Центральная от дома № 44 до дома № 58); углубление, очистка пожарного водоема по ул. Первомайская (п. Кневицы ул.Первомайская); модернизация уличного освещения (территории населенных пунктов п. Кневицы д.Кневицы, д.Выдерка); обустройство зоны отдыха по ул.Центральная (п.Кневицы ул.Центральная д.49А); ремонт здания спортклуба п.Кневицы и благоустройство территории возле спортклуба (п.Кневицы ул.Центральная д.47); обустройство пожарного водоема по ул.Школьная (п.Кневицы ул.Школьная) и другое.

Эффективность деятельности ТОС «Мечта» подтверждается результатами конкурса. Так, в конце 2024 года ТОС «Мечта» п. Кневицы занял 3-е место в конкурсе «Лучшее территориальное общественное самоуправление» Демянского муниципального округа и награжден денежным призом[65].

Дипломами Администрации округа и денежными призами за победу в конкурсе «Лучшее территориальное общественное самоуправление Демянского муниципального округа» награждены:1 место - ТОС «НАДЕЖДА», председатель ТОС Кузнецова Антонина Михайловна;2 место - ТОС «ШИШКОВСКОЕ», председатель ТОС Романова Ирина Юрьевна;3 место - ТОС «МЕЧТА», председатель ТОС Огнев Александр Петрович[30].

Деятельность ТОС «Мечта» осуществляется на основании муниципальных программ. В настоящее время действуют муниципальные программы: «Территориальное развитие, содержание и благоустройство Кневицкой сельской территории Демянского муниципального округа на 2024 – 2030 годы» и «Благоустройство территории Кневицкого сельского поселения на 2017-2025г.г.»[9].

Муниципальная программа «Территориальное развитие, содержание и благоустройство Кневицкой сельской территории Демянского муниципального округа на 2024 – 2030 годы» предусматривает проведение следующих

мероприятий: обеспечение пожарной безопасности; улучшение транспортно-эксплуатационного состояния автомобильных дорог; организация уличного освещения; организация ритуальных услуг и содержание мест захоронения; повышение эстетического уровня благоустройства, улучшение санитарного состояния территории. В результате реализации мероприятий программы прогнозируется: снизить количество обращений граждан о неудовлетворительном состоянии дорог до 6 ед., долю подъездных путей к пожарным водоемам в удовлетворительном состоянии, уличного освещения в рабочем состоянии; мест захоронений, содержащихся в надлежащем состоянии; мест общего пользования, мест отдыха, содержащихся в нормативном состоянии сформировать на уровне 100,0%, рисунок 3.2[9].



Рисунок 3.2-Целевые показатели муниципальной программы «Территориальное развитие, содержание и благоустройство Кневицкой сельской территории Демянского муниципального округа на 2024 – 2030 годы»[9]

Так как финансирование данной программы предусмотрено только на три года (2024-2026 гг.) в сумме 5623,9 тыс. руб., то и реализовать данные мероприятия предлагается именно в этот период. Более подробно о финансировании этой программы было описано во второй главе диссертационного

исследования. Другая муниципальная программа: «Благоустройство территории Кневицкого сельского поселения на 2017-2025г.г.» предусматривает финансирование в общей сумме 13437,86 тыс. руб., таблица 3.2[11].

Таблица 3.2- Объемы и источники финансирования муниципальной программы «Благоустройство территории Кневицкого сельского поселения на 2017-2025г.г.»[11]

Год	Источник финансирования, тыс. руб.				
	областной бюджет	федеральный бюджет	бюджет поселения	внебюджетные средства	всего
1	2	3	4	5	6
2017	-//-	-//-	1302,0	-//-	1302,0
2018	-//-	-//-	1591,0	-//-	1591,0
2019	67,26711	235,43289	2661,157	-//-	2963,857
2020	470,15192	-//-	1425,9	171,0	2067,05192
2021	500,0	-//-	1611,6	-//-	2111,6
2022	567,586	-//-	1118,7	-//-	1686,286
2023	150,0	-//-	1087,231	-//-	1237,231
2024	-//-	-//-	243,6	-//-	243,6
2025	-//-	-//-	235,241	-//-	235,241
ВСЕГО	1755,00503	235,43289	11276,429	171,0	13437,86692

При этом, источниками финансирования являются: областной бюджет, федеральный бюджет, бюджет поселения, внебюджетные средства. Наибольший удельный вес в общем объеме финансирования приходится на бюджет поселения, доля этих средств составляет 83,91%. Небольшую долю занимает финансирование из внебюджетных средств (1,27%), федеральный бюджет (1,75%) и областной (13,09%).

Данной программой предусмотрено проведение следующих мероприятий: 1) Организация освещения улиц: оплата счетов по уличному освещению, оплата работ по ремонту уличного освещения (ртутьсодержащих ламп), и др.; 2) Организация благоустройства территории поселения: вырубка кустов, уборка мусора, организация субботников и другое.

В результате реализации муниципальной программы «Благоустройство территории Кневицкого сельского поселения на 2017-2025г.г.» планируется увеличить количество уличных светильников, количество договоров на приобретение индивидуальных контейнеров для мусора, рисунок 3.3.

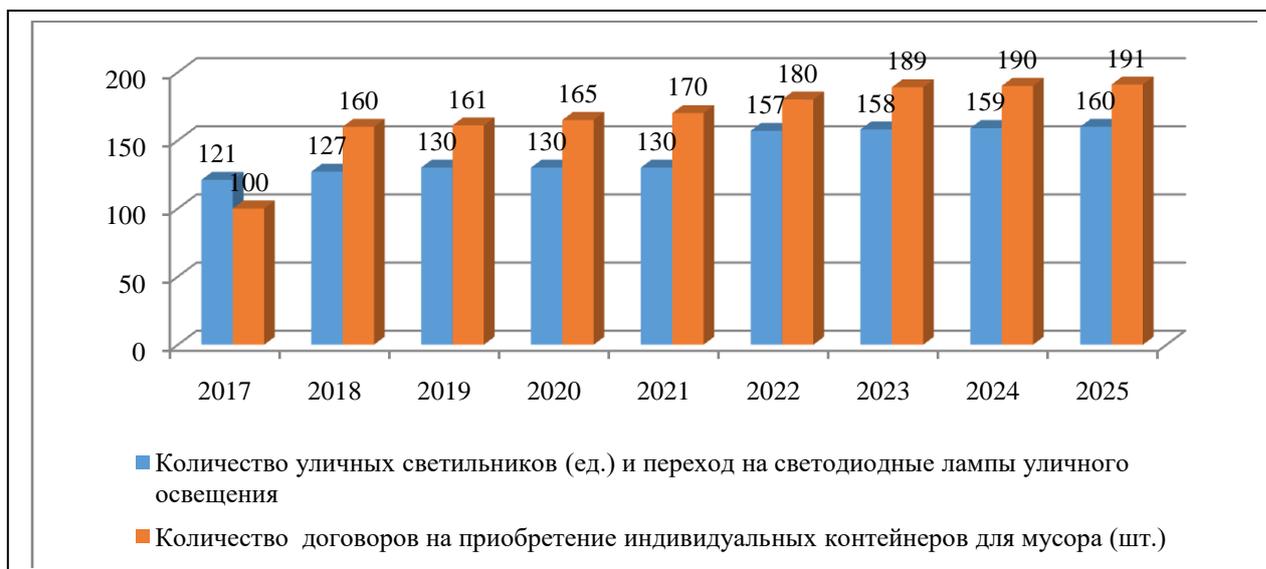


Рисунок 3.3-Количество уличных светильников и договоров на приобретение контейнеров для мусора по муниципальной программе «Благоустройство территории Кневицкого сельского поселения на 2017-2025г.г.»[11]

Показатель обкашиваемых площадей в населенных пунктах к 2025 году должен увеличиться и составить 856 кв.м., площадь вырубленных кустов также планируется увеличить до 607 кв.м., рисунок 3.4.

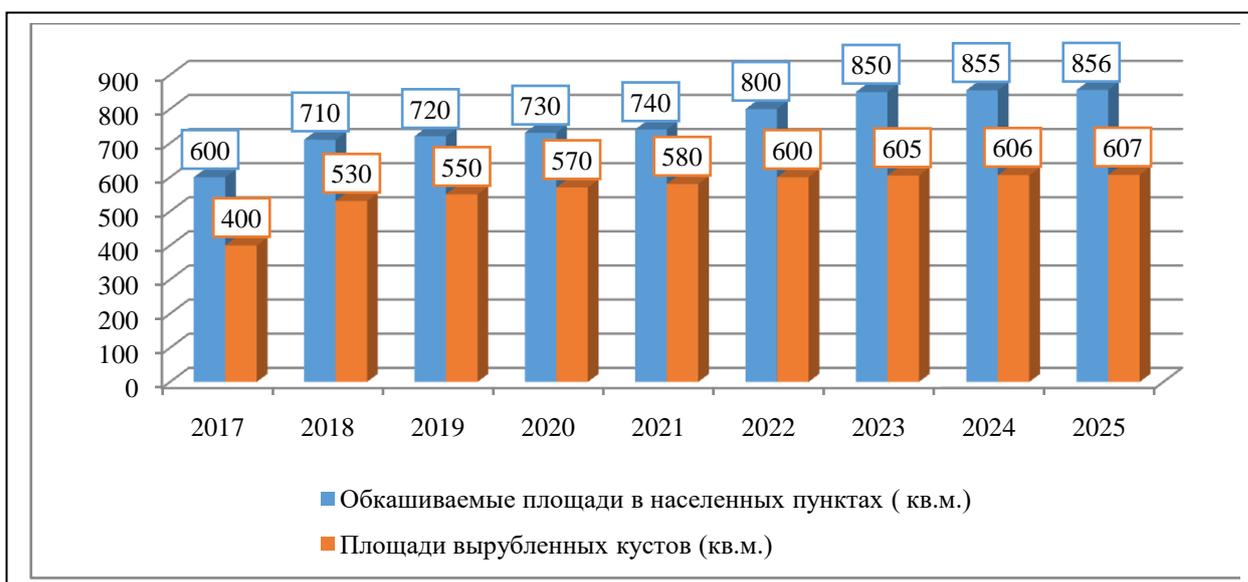


Рисунок 3.4-Обкашиваемые площади и площадь вырубленных кустов по муниципальной программе «Благоустройство территории Кневицкого сельского поселения на 2017-2025г.г.»[11]

А количество захоронений, нуждающихся в благоустройстве планируется снизить с 3 до 1 ед., рисунок 3.5.

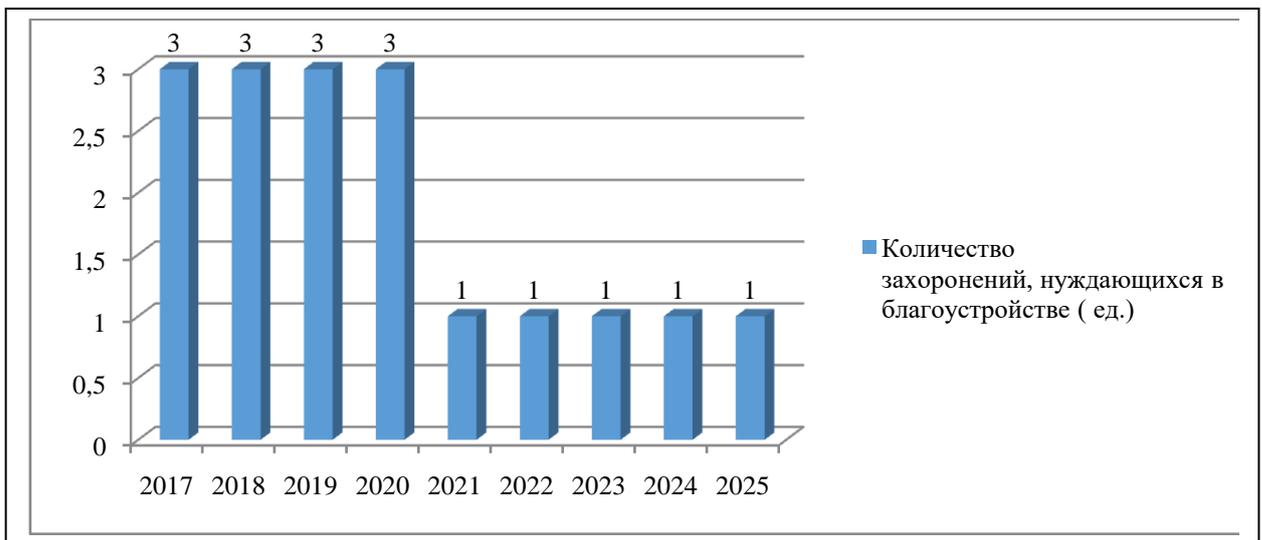


Рисунок 3.5-Количество захоронений, нуждающихся в благоустройстве по муниципальной программе «Благоустройство территории Кневицкого сельского поселения на 2017-2025г.г.»[11]

Для работы с жителями ТОС «Мечта» проводит заседания Совета, которые проходят не реже 1 раза в квартал. Не менее трех раз в год в Совете издается газета, в которой рассказывается об основных событиях, произошедших в текущем году, также Советом проводятся культурно-массовые мероприятия. Сегодня ТОС «Мечта» является площадкой для согласования позиций по существенным вопросам между властью и населением и работает по множеству направлений. Однако, для того, чтобы более подробно рассмотреть схему взаимодействия ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области, перейдем к следующему параграфу выпускной квалификационной работы.

3.2. Оценка взаимодействия ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области

Взаимоотношения между ТОС «Мечта» и Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области строятся на основе принципов объединения ресурсов, взаимоконтроля, взаимопомощи и координации деятельности. Органы ТОС «Мечта» имеют право участвовать в работе заседаний представительных органов МСУ, при рассмотрении вопросов, затраги-

вающих интересы жителей территорий ТОС «Мечта». В свою очередь, органы и должностные лица местного самоуправления Администрации Демянского муниципального округа оказывают содействие органам ТОС «Мечта» в осуществлении полномочий.

Главным и основным подходом взаимодействия органов ТОС «Мечта» и администрации является совместная работа ОМС и общественности, выстраиваемые на партнерских отношениях. Партнёрская модель взаимодействия ТОС «Мечта» и Администрации Демянского муниципального округа Новгородской области предполагает тесную кооперацию в решении вопросов местного значения. В рамках этой модели ТОС «Мечта» выступают равноправными субъектами муниципальной политики, участвуют в разработке и реализации программ развития территорий. Основными механизмами партнёрского взаимодействия ТОС «Мечта» с муниципалитетом являются: разработка и внедрение стандартов открытости, внедрение проектного подхода, финансовая поддержка. Разработка и внедрение стандартов открытости муниципальных органов для ТОС «Мечта» включают регламенты предоставления информации, процедуры участия в разработке нормативных актов, механизмы общественного контроля. Внедрение проектного подхода предусматривает формирование проектных команд с участием представителей ТОС «Мечта» и муниципальных служащих Администрации Демянского муниципального округа для решения конкретных задач, что позволяет объединить ресурсы и компетенции для достижения общих целей. Муниципалитет оказывает целевую финансовую помощь (субсидии), выделяет гранты на реализацию конкретных проектов ТОС «Мечта» по результатам конкурса.

Схема взаимодействия ТОС «Мечта» и муниципалитета включает несколько аспектов: 1)Разграничение задач и функций; Администрация решает задачи создания и содержания объектов (детские сады, школы, поликлиники и другие), а ТОС «Мечта» участвует в организации обустройства территории (дороги, дорожки, лестницы, детские и спортивные площадки, скверы и дру-

гие); 2) Содействие ТОС: Администрация предоставляет ТОС «Мечта» первичную регистрацию, правовую, методическую и материально-техническую поддержку; через муниципалитет ТОС «Мечта» получает гранты и направляет отчёты о реализации выделенных средств; 3) Участие в принятии решений: ТОС «Мечта» имеет право участвовать в принятии решений, касающихся как вопросов его территории, так и других вопросов по организации жизнедеятельности в муниципальном образовании; 4) Участие в заседаниях: Представители ТОС «Мечта» вправе участвовать в заседаниях органов местного самоуправления, а представители органов Администрации Демянского муниципального округа вправе участвовать в собраниях и конференциях ТОС «Мечта»; 5) Направление предложений: ТОС «Мечта» могут направлять в Администрацию свои предложения (включая правотворческие), а также иные обращения, которые обязательны для рассмотрения советующих органов. Схему взаимодействия ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа можно представить в виде рисунка 3.6.



Рисунок 3.6- Схема взаимодействия ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области

Данная схема позволяет Администрации Демянского муниципального округа быть информированным о проблемах и нуждах населения Демянского муниципального округа, быстро решать вопросы, проблемы, на сколько это возможно, а также предоставляет возможность ТОС «Мечта» принимать участие в распределении средств местного бюджета. Представление органов ТОС «Мечта» и защита в органах власти осуществляется через участие в деятельности представительного органа власти, постоянных комиссий, заседаний при Главе, общественного координационного совета при главе и др.

Стоит отметить, что в планах ТОС «Мечта»- повышение квалификации членов ТОС. В настоящее время повысить квалификацию, в том числе и уровень взаимодействия ТОС с муниципалитетом, можно путем обучения на курсах повышения квалификации. Наиболее популярным образовательным учреждением в этом направлении является- Университет территориального общественного самоуправления, рисунок 3.7[48].

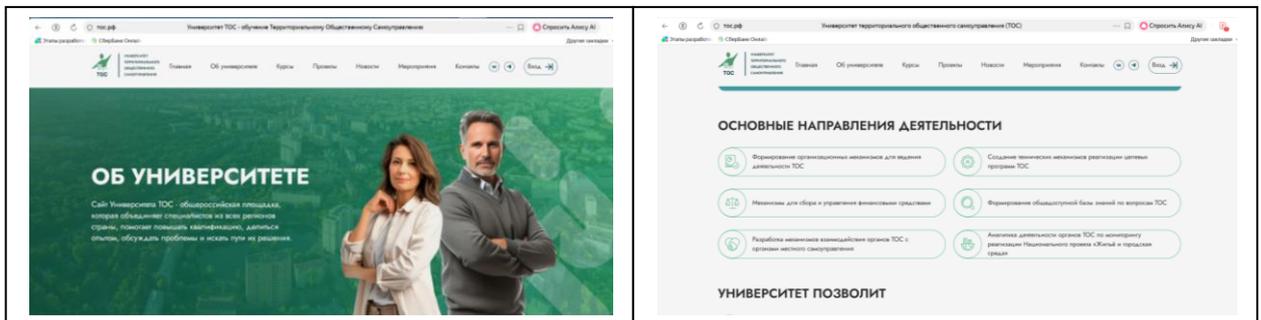


Рисунок 3.7– Официальный сайт Университета «Территориального общественного самоуправления»[48]

Основными направлениями деятельности Университета «Территориального общественного самоуправления» являются: Формирование организационных механизмов для ведения деятельности ТОС; Механизмы для сбора и управления финансовыми средствами; Разработка механизмов взаимодействия органов ТОС с органами местного самоуправления; Создание технических механизмов реализации целевых программ ТОС; Формирование общедоступной базы знаний по вопросам ТОС. Университет «Территориального общественного самоуправления» позволит: удобно и доступно повы-

свить квалификацию и профессионализм руководителей и актива органов ТОС посредством системы дистанционного обучения с последующим получением сертификатов и удостоверений установленного образца; собрать базу знаний, лучших практик и инициатив для масштабирования и обмена опытом; увеличить рост качественной работы, за счет оказания помощи в решении вспомогательных задач и предоставления возможности участникам сосредоточиться на целевых задачах конкретных территорий; внедрить инструмент для прозрачного мониторинга деятельности на уровне муниципалитета, региона и Федерации для принятия управленческих решений, контрольной и нормотворческой деятельности; организовать ИТ-платформу с элементами социальной сети для возможности взаимодействия граждан, в том числе для избрания органов управления и решения вопросов развития локальных территорий; повысить эффективность управления на уровне локальных территорий и качество жизни граждан, удовлетворенность муниципальным и государственным управлением в результате цифровизации процессов[48].

Однако, в настоящее время цифровизация процессов взаимодействия ТОС «Мечта» и Администрации Демянского муниципального округа находится на очень низком уровне. Дадим оценку цифровизации ТОС «Мечта» по направлениям: цифровое присутствие, цифровая коммуникация, цифровая инфраструктура.

1) Цифровое присутствие ТОС «Мечта». На сегодняшний день у ТОС «Мечта» даже отсутствует собственный интернет-сайт, на котором можно было бы размещать наиболее важную информацию о деятельности ТОС. В Интернете имеется только группа в ВКонтакте, которая объединяет все ТОСы Кневицкого территориального отдела, рисунок 3.8.

2)Цифровая коммуникация - это обмен информацией, данными, файлами и сообщениями с использованием интернет-технологий и цифровых инструментов. Она может принимать разные формы: письменные (электронные

письма, текстовые сообщения), устные (видеозвонки, голосовые заметки) и гибридные (встречи с демонстрацией экрана и боковыми чатами).

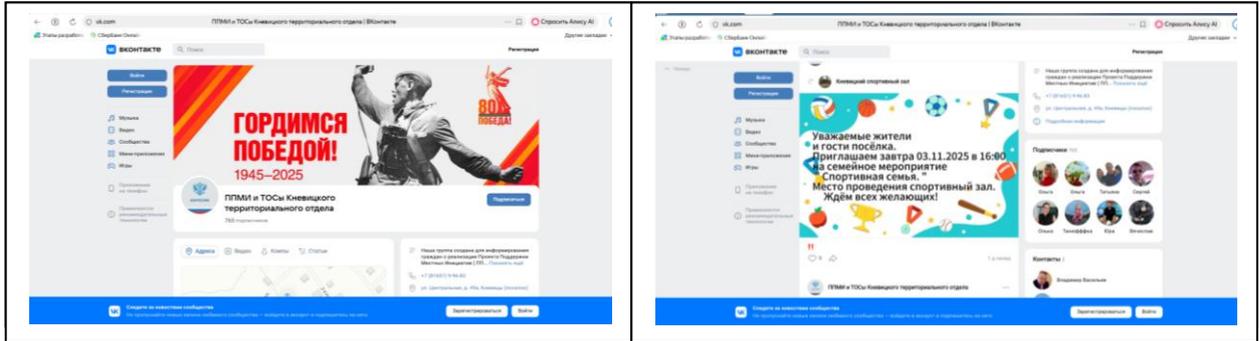


Рисунок 3.8-Группа ВКонтakte «ТОСы Киевского территориального отдела»[35]

В настоящее время, при взаимодействии ТОС «Мечта» и Администрации Демянского муниципального округа применяются следующие типы цифровой коммуникации: текстовые сообщения, электронная почта, сообщения в социальных сетях и личные сообщения. Не применяются видеозвонки, а также приложения для командной работы, таблица 3.3.

Таблица 3.3-Типы цифровой коммуникации при взаимодействии ТОС «Мечта» и Администрации Демянского муниципального округа

№ п/п	Типы цифровой коммуникации	Описание	+/-
1	Текстовые сообщения (например, SMS)	Короткие, прямые сообщения, отправляемые на телефоны, подходят для быстрых уведомлений или личных заметок	+
2	Электронная почта	Формальное, детальное общение для бизнеса, документации и обмена файлами.	+
3	Сообщения в социальных сетях и личные сообщения	Используются для публичного взаимодействия или прямых сообщений, могут быть неформальными или профессиональными, в зависимости от платформы.	+
4	Видеозвонки	Zoom или Microsoft Teams -это живые разговоры лицом к лицу онлайн, подходят для встреч, интервью или командной работы.	-
5	Приложения для командной работы	Slack или GoogleDrive-это инструменты для группового общения и обмена файлами, помогают командам работать вместе в реальном времени или по своему расписанию.	-

3)Цифровая инфраструктура - это комплекс технологий, программного обеспечения, сетей и данных, обеспечивающих эффективную работу информационного общества. Основными элементами цифровой инфраструктуры

являются: сети связи, серверы и дата-центры, облачные технологии, программное обеспечение, системы безопасности. Однако, при взаимодействии ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа применяются только сети связи (почтовая связь). Итак, слабое место во взаимодействии ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа - это недостаточная цифровизация: отсутствует единая информационная система; не проводятся дистанционные совещания главы администрации с председателем ТОС; не применяются приложения для командной работы, не используются корпоративные мессенджеры, в том числе и мессенджер «МАХ», не внедряется искусственный интеллект и другое.

В целом, взаимодействие ТОС «Мечта» и Администрации Демянского муниципального округа осуществляется с помощью заключения договоров; участие представителей ТОС «Мечта» в заседаниях органов местного самоуправления; направление предложений ТОС «Мечта» должностным лицам и органам местного самоуправления, которые обязательны для рассмотрения; финансовая поддержка инициатив ТОС «Мечта» со стороны муниципальных органов: муниципальные гранты, субсидии на выполнение отдельных работ, финансирование в рамках программ поддержки гражданских инициатив; организуются регулярные встречи представителей ТОС «Мечта» с муниципальными служащими, проводятся общественные слушания по значимым для местного сообщества вопросам. В связи с тем, что цифровизация и искусственный интеллект в настоящее время активно внедряется во все сферы деятельности, не исключением является и система муниципального управления, целесообразно формировать деятельность ТОС «Мечта», по форме «Цифровое ТОС». Для того, чтобы подробнее рассмотреть мероприятия по улучшению механизма взаимодействия ТОС «Мечта» с муниципалитетом, перейдем к следующему параграфу выпускной квалификационной работы.

3.3. Пути совершенствования механизма взаимодействия ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области

Основной проблемой во взаимодействии ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области является слабая цифровизация. В связи с этим, целесообразно предложить мероприятия, которые будут способствовать формированию ТОС «Мечта» по модели развития «Цифровое ТОС», таблица 3.4.

Таблица 3.4-Пути улучшения механизма взаимодействия ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа по модели развития «Цифровое ТОС»

№ п/п	Мероприятия	Описание	Период реализации
1	Создание единой информационной системы Администрации и ТОС «Мечта»	Внедрение приложений для командной работы: Slack или GoogleDrive	Краткосрочный (в течении года)
2	Проведение регулярных дистанционных совещаний Администрации с ТОС «Мечта»	Организация видеозвонков в Zoom	Краткосрочный (в течении года)
3	Улучшение коммуникации Администрации с ТОС «Мечта»	Создание корпоративного мессенджера в МАХ	Краткосрочный (в течении года)
		Внедрение ИИ для распознавания документов	Долгосрочный (в течении трех лет)

Для этого, необходимо проведение следующих мер: создание единой информационной системы Администрации и ТОС «Мечта»; проведение регулярных дистанционных совещаний Администрации с ТОС «Мечта»; улучшение коммуникации Администрации с ТОС «Мечта». Рассмотрим подробнее.

1) Создание единой информационной системы Администрации и ТОС «Мечта». Предлагается внедрить приложение для командной работы: Google Drive. Google Drive («Google Диск») -это облачное хранилище данных, разработанное компанией Google. Позволяет хранить файлы разных типов: документы, фотографии, видео и другие. Google Drive -это безопасное облачное хранилище на базе искусственного интеллекта поможет без труда предос-

тавлять доступ к файлам и более эффективно работать вместе с другими пользователями, рисунок 3.9[51].

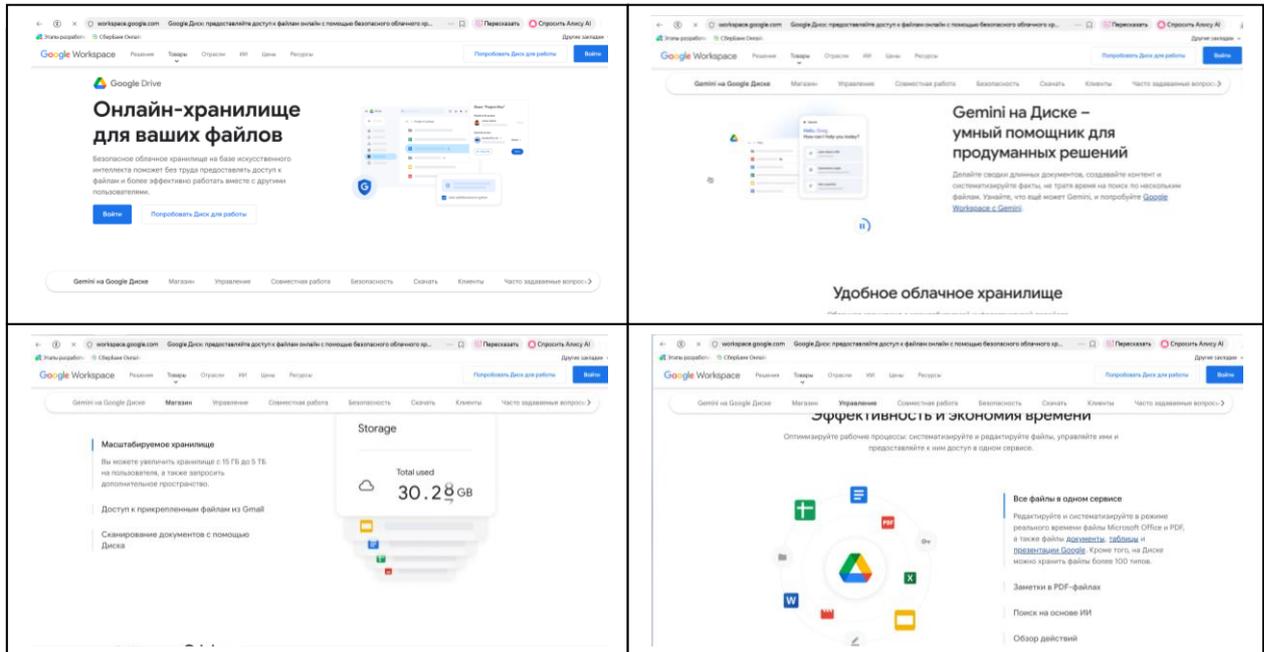


Рисунок 3.9- Официальный сайт приложения«Google Drive» [51]

Основными функциями Google Drive являются: хранение файлов, совместная работа, интеграция с другими сервисами Google, автоматическая синхронизация, расширенные функции поиска, редактирование в реальном времени, история версий и восстановление, таблица 3.5[51].

Для того, чтобы пользоваться Google Drive, необходимо: а) зарегистрироваться - если ещё нет аккаунта Google, нужно создать его; б) загрузить файлы и папки - нажать кнопку «Создать», выбрать нужный тип и формат документа; в) настроить доступ - кликнуть на «Настройки доступа» в верхнем правом углу и выбрать нужные параметры; г) установить приложение Google Drive - загрузить его для мобильного устройства, чтобы получать доступ и управлять файлами на ходу.

Пользование приложением Google Drive может быть как платным, так и бесплатным. По умолчанию Google Drive предоставляет 15 ГБ бесплатного дискового пространства. Для расширения объёма доступны платные тарифы через подписку GoogleOne. Некоторые уровни подписки (на 2025 год): Free - 15 ГБ; Basic - 100 ГБ - подходит для личных документов и резервного хране-

ния; Standard - 200 ГБ - оптимален для активных пользователей и малого бизнеса; Premium - 2 ТБ и выше - для компаний, фотографов, дизайнеров, аналитиков.

Таблица 3.5- Основные функции Google Drive[51]

№ п/п	Функции	Описание
1	Хранение файлов	Хранение файлов разных типов: документов, фотографий, видео и других
2	Совместная работа	Можно делиться файлами и папками с другими пользователями, устанавливать уровни доступа (просмотр, комментирование, редактирование). Для командных проектов доступен «общий диск» (shareddrive), где все участники имеют доступ к нужным файлам и могут работать над ними одновременно.
3	Интеграция с другими сервисами Google	Google Drive связан с Gmail, Google Calendar и другими инструментами, что позволяет быстро прикреплять файлы к письмам, управлять задачами и работать над проектами в команде.
4	Автоматическая синхронизация	Все изменения автоматически сохраняются в облаке, что обеспечивает актуальность данных на всех устройствах
5	Расширенные функции поиска	Файлы можно находить по имени, типу или содержанию.
6	Редактирование в реальном времени	Позволяет нескольким пользователям работать над одним документом одновременно, видеть изменения мгновенно и оставлять комментарии.
7	История версий и восстановление	Можно отслеживать изменения, внесённые в файлы, и при необходимости возвращаться к предыдущим версиям

Google Drive предлагает многоуровневую систему защиты: шифрование данных в состоянии покоя и при передаче (256-битное шифрование AES); двухфакторная аутентификация с поддержкой аппаратных ключей безопасности; защита от программ-вымогателей с функцией отслеживания подозрительной активности; автоматическое сканирование загружаемых файлов на вредоносное ПО[51].

Таким образом, приложение Google Drive, основанное на искусственном интеллекте позволяет оптимизировать совместную работу и рабочие процессы всех участников проекта. Также для командной работы предлагается внедрить приложение Slack. На самом деле эти два приложения (Slack и Google Drive) аналогичны друг другу, поэтому можно выбрать наиболее предпочтительный вариант. Рассмотрим кратко сущность Slack. Slack -это корпоративный мессенджер, платформа для корпоративного общения и работы в команде над проектами. Цель сервиса - оптимизировать коммуникацию

в команде и облегчить взаимодействие между отделами. Назначение Slack-создаёт организованное пространство для обсуждений и обмена информацией, в отличие от традиционной электронной почты. Сервис используют в компаниях любого масштаба: от стартапов до крупных корпораций, рисунок 3.10.

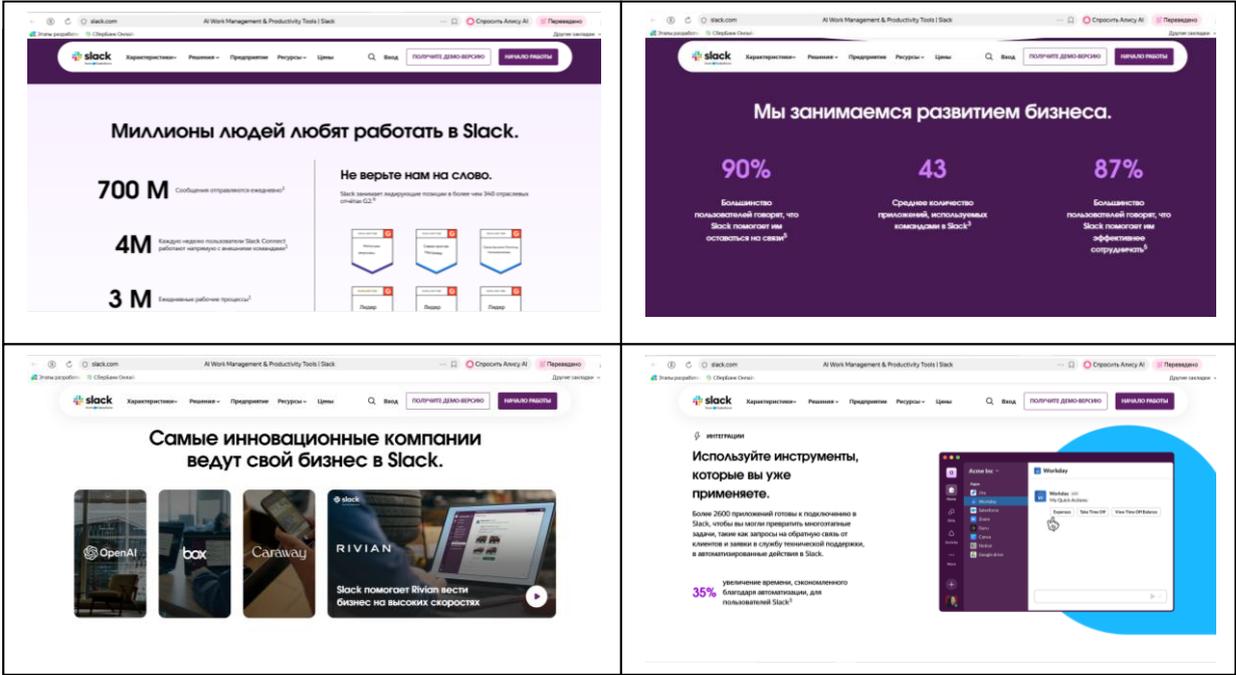


Рисунок 3.10- Официальный сайт приложения«Slack»[56]

Основными функциями приложения «Slack» являются: обмен файлами, интеграции с инструментами продуктивности, безопасность и администрирование, отправка прямых сообщений и другое, таблица 3.6[56].

Приложение «Slack» можно использовать на компьютере через веб-браузер или через мобильное приложение. Некоторые особенности использования: настройка рабочего пространства - можно создать каналы, добавить пользователей, отправлять сообщения; поиск сообщений и файлов - в верхней части окна есть строка поиска, можно искать по ключевым словам, именам, каналам или фильтрам; закрепление важных сообщений - можно фиксировать правила канала или файлы, к которым важен быстрый доступ.

Приложение Slack может быть как платным, так и бесплатным. Slack предлагает бесплатный тариф для небольших команд. Он включает базовые функции: общение в каналах и личных сообщениях, поиск по истории и ог-

раниченное число интеграций. Платные версии добавляют больше места для хранения, расширенный поиск и доступ к полному архиву сообщений. Некоторые тарифы: Pro - неограниченная история сообщений, расширенные интеграции; Business+ - корпоративный контроль, журнал аудита, приоритетная поддержка; EnterpriseGrid - масштабирование для крупных компаний, многослойные рабочие пространства.

Таблица 3.6- Основные функции приложения «Slack»[56]

№ п/п	Функции	Описание
1	Каналы (Channels)	Можно создавать тематические чаты, куда добавляют участников, связанных с конкретной задачей, проектом или отделом. Каналы могут быть открытыми - для всей команды, или приватными - для ограниченного круга людей.
2	Прямые сообщения (Direct Messages, DM)	Сообщения подходят для коротких уточнений или приватных тем.
3	Обмен файлами	Можно обмениваться файлами с историей, поиском и доступом через облако.
4	Интеграции с инструментами продуктивности	Интеграции с инструментами продуктивности - GoogleDrive, Notion, Jira, Trello, Asana, Zoom и др. Например, можно получать уведомления о новых задачах, комментировать файлы или отслеживать статус работы прямо из приложения.
5	Безопасность и администрирование	Контроль доступа, история переписки, корпоративные политики.

Компания –разработчик приложения «Slack» утверждает, что в результате использования, будут достигнуты следующие показатели эффективности: 97 минут- это среднее количество времени, которое пользователи могут сэкономить за неделю с помощью ИИ в Slack; 35,0% -это увеличение времени, сэкономленного благодаря автоматизации, для пользователей Slack; 43- это среднее количество приложений, используемых командами в Slack; 87,0 % - пользователей утверждают, что Slack помогает им эффективнее сотрудничать; 90,0 % пользователей говорят, что Slack помогает им оставаться на связи[56]. Таким образом, внедрение Приложений Slack или GoogleDrive будут способствовать улучшению командной работы ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа.

2)Проведение регулярных дистанционных совещаний Администрации с ТОС «Мечта».Дистанционные совещания в муниципальном органе можно проводить с использованием средств видеоконференцсвязи (ВКС). Это по-

зволяет участникам участвовать в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать по ним, но с учётом особенностей организации и технического обеспечения, таблица 3.7.

Таблица 3.7- Основные компоненты системы ВКС

№ п/п	Компоненты	Описание
1	Видеокамеры	Основной инструмент для захвата изображения участников.
2	Микрофоны	Позволяют передавать голос участников без искажений.
3	Дисплеи и проекторы	Для отображения изображения участников, демонстрации презентаций и других визуальных материалов.
4	Акустические системы	Динамики и аудиосистемы обеспечивают качественное воспроизведение звука.
5	Контроллеры и кодеки	Устройства для обработки и сжатия аудио- и видеопотока.
6	Программное обеспечение	Платформы для управления видеоконференцией (Zoom, Microsoft Teams, Cisco Webex и другие).
7	Сетевое оборудование	Маршрутизаторы, коммутаторы и точки доступа обеспечивают стабильную передачу данных через локальные сети или интернет.
8	Серверы и облачные решения	Локальные серверы или облачные платформы используются для управления потоками данных, хранения записей и предоставления дополнительных функций (например, субтитров или аналитики).

Возможность проводить дистанционные совещания в муниципальных органах предусмотрена Федеральным законом от 08.08.2024 №287-ФЗ. Документ внёс изменения в законы «Об акционерных обществах», «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другие нормативные акты, регулирующие дистанционные собрания. Некоторые положения закона вступили в силу с 1 сентября 2024 года и с 1 марта 2025 года[5].

Однако есть и ограничения: например, заседания представительных органов муниципальных образований в дистанционной форме не всегда правомочны - в федеральном законодательстве нет норм, предусматривающих дистанционное голосование на таких заседаниях. Но регламентом органа может быть предусмотрена такая форма работы постоянных комитетов и комиссий.

Для организации проведения заседаний в дистанционной форме с использованием средств видеоконференц-связи Администрацией Демянского муниципального округа и ТООС «Мечта», необходимо утвердить «Порядок организации проведения заседаний Демянского муниципального округа в

дистанционной форме с использованием средств видеоконференц-связи». Основными особенностями проведения дистанционного совещания с использованием ВКС являются: подготовка повестки, технический сеанс, подключение участников, выступления, определение кворума, таблица 3.8.

Таблица 3.8- Основные особенности проведения дистанционного совещания с использованием ВКС

№ п/п	Этапы проведения	Описание
1	Подготовка повестки	Организатор отправляет повестку участникам заранее, чтобы те могли ознакомиться с планом мероприятия и подготовить вопросы по тому или иному пункту.
2	Технический сеанс	Перед началом совещания проводится тестовое подключение участников к системе ВКС, чтобы проверить работоспособность оборудования и настройки камеры, микрофона, динамиков.
3	Подключение участников	Участники подключаются к сеансу, при необходимости - с персонального устройства, оборудованного веб-камерой, микрофоном и динамиками или гарнитурой.
4	Выступления	Участник может инициировать выступление, подать предложения по внесению изменений и дополнений в проекты документов. Ряд платформ имеет для этого встроенные инструменты (например, «поднять руку»).
5	Определение кворума	Учитываются участники, находящиеся в зале проведения заседания и подключённые с использованием ВКС. Важно контролировать соблюдение кворума на протяжении всего заседания, так как участники могут отключаться по техническим причинам (обрыв связи, обрыв питания на устройстве подключения и т. п.).

Для проведения дистанционных совещаний с использованием ВКС необходимо обеспечить: трансляцию изображения и звука в режиме реального времени для всех зарегистрированных участников; доступ к материалам для подготовки к совещанию - организатор размещает информацию на сайте, адрес которого указан в уведомлении о проведении заседания; возможность электронного голосования - во время совещания у участников должна быть возможность заполнять и направлять бюллетени для голосования по вопросам повестки дня в онлайн-формате. Если во время совещания возникли технические неполадки (пропадание изображения, звука, самопроизвольное отключение от системы и др.), участник обязан незамедлительно сообщить о неполадках секретарю посредством веб-чата или телефона. Секретарь незамедлительно ставит в известность лицо, ответственное за техническое обес-

печение ВКС, для проведения мероприятий по восстановлению функционирования оборудования.

Итак, выше были описаны основные компоненты системы ВКС, особенности проведения дистанционного совещания с использованием ВКС. Для улучшения цифрового взаимодействия ТОС «Мечта» и Администрации Демянского муниципального округа, предлагается организация видеозвонков в Zoom. Zoom помогает консолидировать коммуникации, объединять людей и эффективнее вести коллективную работу в зале заседаний, аудитории, операционной и в любом другом помещении, рисунок 3.11[53].

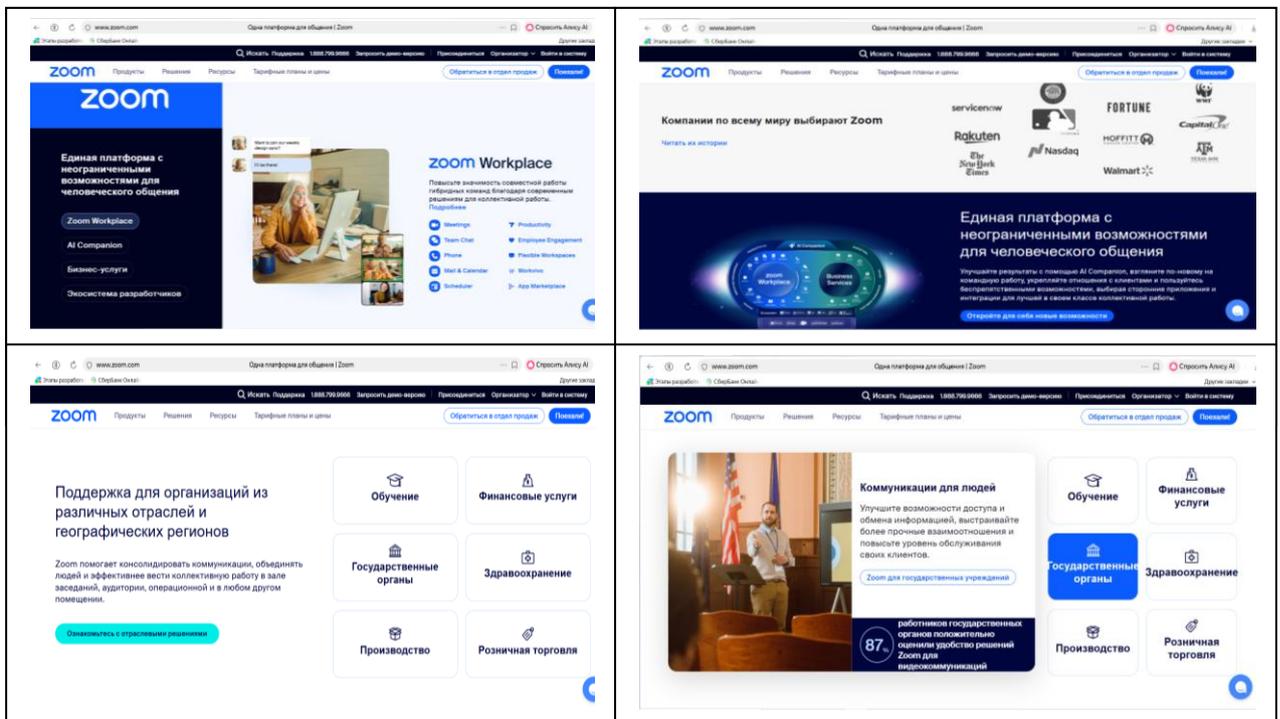


Рисунок 3.11- Официальный сайт «Zoom»[53]

Чтобы организовать видеозвонок в Zoom, нужно выполнить следующие шаги: открыть программу Zoom на компьютере или телефоне и ввести необходимый email и пароль; перейти во вкладку «Конференции»; если видеозвонок уже запланирован, выбрать его и нажать кнопку «Начать»; если видеозвонок не запланирован, нажать на кнопку «Главная» наверху слева и выбрать «Запланировать»; в теме конференции указать название, ФИО преподавателя и учебную группу или поток; ввести дату и время конференции; выбрать идентификатор конференции: можно выбрать «идентификатор пер-

сональной конференции», тогда конференции будут иметь одну и ту же ссылку всегда; для безопасности звонка рекомендуется использовать пароль; установить трансляцию видеоизображения как для организатора, так и для участников. Основные функции Zoom, которые действуют во время проведения видеоконференции: демонстрация экрана, комментирование, доска сообщений, показ видео, дистанционное управление, таблица 3.9.

Таблица 3.9-Функции Zoom во время проведения видеоконференции[53]

№ п/п	Функции	Описание
1	Демонстрация экрана	Чтобы продемонстрировать свой экран другим участникам, нажать на кнопку «Демонстрация экрана» на нижней панели.
2	Комментирование	Во время демонстрации экрана можно оставлять комментарии прямо на экране. Для этого нажать на кнопку «Комментировать».
3	Доска сообщений	На ней могут одновременно работать все участники видеоконференции. Чтобы открыть доску, нажать на «Демонстрацию экрана» - «Доска сообщений».
4	Показ видео	Для показа видео выбрать «Демонстрацию экрана» и отметить галочками «Совместное использование звука компьютера» и «Оптимизировать демонстрацию экрана для видеоролика».
5	Дистанционное управление	Если к звонку присоединился хотя бы один участник, то откроется функция дистанционного управления.

Для приглашения участников можно выбрать их из списка контактов, скопировать ссылку на конференцию и отправить её через социальные сети или по электронной почте. Стоит отметить, что эффективность Zoom доказана в применении государственными и муниципальными службами. В частности, 87,0% работников государственных органов положительно оценивают удобство решений Zoom для видеокommunikаций. Таким образом, проведение видеоконференции с использованием Zoom будут способствовать улучшению организации регулярных дистанционных совещаний ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа.

3) Улучшение коммуникации Администрации с ТОС «Мечта». Для улучшения коммуникации Администрации Демянского муниципального округа и ТОС «Мечта» предлагается- создание корпоративного чата в МАХ и внедрение ИИ для распознавания документов. Однако, внедрение ИИ для распознавания документов –целесообразно осуществлять в долгосрочном периоде, так как это требует существенных финансовых затрат. Все выше пере-

численные мероприятия, в том числе и создание корпоративного чата в МАХ, необходимо реализовать в течении года. Рассмотрим кратко меры по улучшению коммуникации.

3.1) Создание корпоративного чата в МАХ. Чиновникам, сотрудникам банков и других стратегических организаций запретили использовать зарубежные мессенджеры для общения с гражданами, эту меру приняли в целях борьбы с телефонным и кибермошенничеством. По информации на июль 2025 года, госслужащие активно переходят в национальный мессенджер Мах, перенося туда рабочие переписки из Telegram и WhatsApp. Минцифры рекомендовало госорганам и госкорпорациям перейти на МАХ, хотя пока переход происходит «добровольно».

Мах -это новый мессенджер от группы VK, запущенный весной 2025 года и уже набравший более 2 млн. зарегистрированных пользователей всего за четыре месяца. По задумке авторов это не просто чат, а супер-приложение в духе китайского WeChat: здесь обещают цифровой ID, оплату штрафов, доступ к «Госуслугам» и даже подписание договоров одним свайпом[36].

Ключевая особенность Мах - поддержка государства на уровне федерального закона от 24 июня 2025 года. Документ закрепляет создание «многофункционального сервиса обмена информацией» и фактически называет Мах основной платформой для реализации этой идеи. Минцифры уже рекомендовало госорганам и госкорпорациям перейти на Мах, пусть пока и «добровольно». В такой атмосфере Telegram рискует потерять целый пласт официальной и корпоративной аудитории, даже если останется доступным для обычных пользователей[37]. Таким образом, создание группы в Мах, а также регистрация Администрации Демянского муниципального округа и ТОС «Мечта» в данном мессенджере позволят улучшить коммуникативное взаимодействие.

3.2) Внедрение ИИ для распознавания документов. В настоящее время ИИ внедряется во все сферы деятельности, в том числе и в муниципальное

управление. При этом, ИИ может принести не мало пользы по различным направлениям деятельности: консультировать, распознавать документы, осуществлять видеоаналитику и другое, таблица 3.10.

Таблица 3.10- Возможности ИИ в муниципальном управлении[34]

№ п/п	ИИ-СОТРУДНИКИ	РЕЗЮМЕ
1	Чат-боты и маршрутизаторы	Умеют распознавать письменную и устную речь. Способны быстро обрабатывать обращения граждан. Важно, чтобы диалог был качественным: человек должен либо получить ответ на вопрос (это задача чат-бота), либо адресно перенаправлен в нужное подразделение (задача маршрутизатора).
2	Сервисы для распознавания документов	Упрощают обмен документами. Умеют их распознавать, выявлять несоответствия, обрабатывать рукописи и фотографии, находить необходимые данные, переводить бумажные документы в цифру, извлекать сведения из сканов.
3	Системы видеоаналитики	Помогают службам и ведомствам своевременно среагировать на аварийные ситуации (коммунальные аварии, ДТП), устранить их последствия раньше, чем граждане начнут подавать обращения и жалобы. Работают круглосуточно, автоматически отслеживая происходящее на улицах, в общественных пространствах и на различных объектах. Умеют выявлять при помощи дронов или на спутниковых снимках нелегальные постройки, факты незаконной вырубке леса, фиксировать инциденты на улицах. Системы видеоаналитики не просто фиксируют изображение, а в реальном времени анализируют ситуацию и отправляют сигнал операторам. В итоге службы успевают среагировать быстрее и точнее.
4	Предиктивные системы	Помогают спрогнозировать потенциальные аварийные ситуации (например, поломки общественного транспорта, аварии на коммунальных сетях ввиду износа). Службам остаётся только провести профилактику и предотвратить наступление негативного события.

Для улучшения взаимодействия Администрации Демянского муниципального округа и ТОС «Мечта» предлагается внедрение ИИ - для распознавания документов. Такие задачи, как обработка заявлений, проверка документов, распределение ресурсов или генерация отчётов, могут быть выполнены ИИ без участия сотрудников, что позволяет сэкономить время и ресурсы. В настоящее время, существует несколько компаний, предлагающих решения на основе искусственного интеллекта для распознавания документов:

а) SmartEngines. Разрабатывает технологии распознавания текста на более чем 100 языках, документов, QR-кодов, штрих кодов и банковских карт.

Предлагает продукты Smart ID Engine (распознавание паспортов и виз) и SmartDocumentEngine (полнотекстовое распознавание (OCR))[55].

б)Content AI. Российский разработчик решений в области интеллектуальной обработки информации. Предлагает платформу ContentCapture, которая автоматически распознаёт, классифицирует, извлекает, проверяет и передаёт данные в корпоративные информационные системы из любых текстовых сообщений и документов[57].

в)DreamDocs. Предлагает распознавание документов и обработку данных с помощью искусственного интеллекта. Есть локальная установка в контуре компании или облачное решение[52].

г)ITFBEasyDoc. Интеллектуальная платформа, позволяющая автоматизировать процессы распознавания текста, извлечения данных и аналитической обработки документов с применением технологий ИИ[58].

В рамках данной работы крайне сложно подробно описать все решения на основе ИИ. Остается только добавить, что внедрение ИИ в систему распознавания документов, позволит улучшить взаимодействие ТОС «Мечта» и Администрации Демянского муниципального округа. Кроме этого, коммуникативные возможности возрастут за счет реализации проекта – корпоративный мессенджер «МАХ».

Таким образом, для совершенствования взаимодействия взаимодействие ТОС «Мечта» и Администрации Демянского муниципального округа, предлагается пойти по модели «Цифрового ТОС» и провести ряд мероприятий по цифровизации: 1)создание единой информационной системы (внедрение приложений для командной работы: Slack или GoogleDrive); 2) Проведение регулярных дистанционных совещаний (организация видеозвонков в Zoom);3) Улучшение коммуникации (создание корпоративного мессенджера в МАХ и внедрение ИИ для распознавания документов). Предложенные пути позволят ТОС «Мечта» стать цифровым и поднимут уровень взаимодействия ТОС«Мечта» с муниципалитетом на новый управленческий уровень.

Выводы по третьей главе

ТОС «Мечта» Кневицкого территориального отдела Демянского муниципального округа Новгородской области было создано 28.03.2013 г. Целью создания является самостоятельное и под свою ответственность осуществление собственных инициатив по вопросам местного значения. ТОС «Мечта» помогает решать локальные проблемы жителей, которые затруднительно разрешить с помощью стандартных механизмов государственного и муниципального управления. ТОС «Мечта» меняет свою жизнь к лучшему, реализует проекты по благоустройству, поддержке пожилых людей, экологии. Сообща решает вопросы местного значения. Миссия ТОС «Мечта»: Объединение усилий, инициатив и энергии жителей для решения локальных вопросов, развития территории проживания и реализации интересов жителей Кневицкого района во благо России.

В Кневицком территориальном отделе Демянского муниципального округа Новгородской области, ТОС «Мечта» -это не единственное территориальное управление. По данным на начало 2025 года в регионе насчитывается всего семь ТОС. Границы территории, на которой осуществляется деятельность ТОС «Мечта» утверждены Решением Думы Демянского муниципального округа от 01.08.2024 №175, от 28.08.2025 № 282«Об установлении границы территории, на которой осуществляется территориальное общественное самоуправление «Мечта». Деятельность ТОС «Мечта» осуществляется на основании федерального и регионального законодательства; муниципальных программ: «Территориальное развитие, содержание и благоустройство Кневицкой сельской территории Демянского муниципального округа на 2024 – 2030 годы» и «Благоустройство территории Кневицкого сельского поселения на 2017-2025г.г.».

Высшим руководящим органом ТОС «Мечта» является общее собрание граждан, в количестве 5 человек. Также в структуру управления входит: ре-

визионная комиссия в составе 3 человек, комитет (правление) в составе 5 человек, Председатель ТОС- 1 человек, Совет ТОС- 5 человек.

За 2022-2025гг. ТОС «Мечта» осуществлял множество мероприятий: ремонт автодороги; углубление, очистка пожарного водоема; модернизация уличного освещения; обустройство зоны отдыха; ремонт здания спортклуба; обустройство пожарного водоема и другое. Эффективность деятельности ТОС «Мечта» подтверждается результатами конкурса. Так, в конце 2024 года ТОС «Мечта» занял 3-е место в конкурсе «Лучшее территориального общественного самоуправления» Демянского муниципального округа и награжден денежным призом.

Взаимоотношения между ТОС «Мечта» и Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области строятся на основе принципов объединения ресурсов, взаимоконтроля, взаимопомощи и координации деятельности. Органы ТОС «Мечта» имеют право участвовать в работе заседаний представительных органов МСУ, при рассмотрении вопросов, затрагивающих интересы жителей территорий ТОС «Мечта». Главным и основным подходом взаимодействия органов ТОС «Мечта» и администрации является совместная работа ОМС и общественности, выстраиваемые на партнерских отношениях. Схема взаимодействия ТОС «Мечта» и муниципалитета включает несколько аспектов: разграничение задач и функций, содействие ТОС, участие в принятии решений, участие в заседаниях, направление предложений. При взаимодействии осуществляется: сбор, анализ и обобщение информации, составление плана мероприятий по реализации и поддержке инициатив граждан и ТОС «Мечта»; поиск и определение источников ресурсов для реализации инициатив и обращений; общественный контроль за исполнением инициатив и обращений граждан; формирование отчета Администрации Демянского муниципального округа о проделанной работе.

Основной проблемой во взаимодействии ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области является-

слабая цифровизация. В связи с этим, целесообразно предложить мероприятия, которые будут способствовать формированию ТОС «Мечта» по модели развития «Цифровое ТОС». Для этого, необходимо проведение следующих мер: 1) Создание единой информационной системы (внедрение приложений для командной работы: Slack или GoogleDrive); 2) Проведение регулярных дистанционных совещаний (организация видеозвонков в Zoom); 3) Улучшение коммуникации (создание корпоративного чата в МАХ и внедрение ИИ для распознавания документов). Предложенные пути позволят ТОС «Мечта» стать цифровым и поднимут взаимодействие с муниципалитетом на новый управленческий уровень. В противном случае, деятельность ТОС «Мечта» будет оставаться неконкурентоспособной среди других, а решение локальных проблем жителей в п. Кневицы районе Демянского муниципального округа Новгородской области – так и останется «мечтой».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В большинстве российских регионов существуют ТОС, с помощью которых граждане достигают поставленных целей, обеспечивают благоустройства территорий, развивают инфраструктуру, проводят культурно-массовые и спортивные мероприятия и др. ТОСы представляют интересы жителей, решают местные проблемы, привлекают финансирование, участвуют в управлении территорией. В своей деятельности, органы ТОС осуществляют взаимодействие с органами местного самоуправления, которые оказывают содействие ТОС, способствуют выполнению решений собраний и конференций по вопросам, относящимся к реализации полномочий ТОС.

На протяжении ряда лет, количество ТОС в России ежегодно увеличивается. При этом, наибольшую долю в общем числе ТОС занимают ТОС без образования юридического лица. Росту количества ТОС в регионах способствуют увеличение финансирования и создание наиболее благоприятных условий для деятельности. Общее количество субъектов РФ, в которых образованы ТОС составляет 85 из общего количества 89 российских регионов. Для развития территориальных общественных самоуправлений ежегодно в России проводятся конкурсы: Всероссийский конкурс «Лучшие практики ТОС», конкурс Фонда президентских грантов, региональные конкурсы ТОС. В 2025 году Новгородская область в результатах рейтинга не заняла ни одного лидирующего места. Однако, впервые в истории Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды все проекты-участники от Новгородской области стали его победителями.

Несмотря на существующие показатели развития ТОС в России, существует не мало проблем, которые препятствуют развитию этого института: недостаточное финансирование; слабая квалификация кадров, задействованных в деятельности ТОС; недостаточная активность населения для участия в осуществлении собственных инициатив; сложности с взаимодействием ТОС

и бизнеса; в деятельности ТОС участвуют в основном люди пенсионного возраста имеющие слабое цифровое образование и др.

Для определения наиболее перспективных направлений развития ТОС в России был изучен зарубежный опыт, который позволил сформировать лучшие модели развития: «Цифровое ТОС», «ТОС как центр социальных инноваций», «Экологическое ТОС». Однако развитие ТОС стоит формировать именно с цифровой модели. В настоящее время искусственный интеллект и цифровизация получили широкое распространение во взаимодействии ТОС с муниципалитетом. Искусственный интеллект (ИИ) и цифровизация используются в деятельности территориального общественного самоуправления (ТОС) для оптимизации процессов, повышения эффективности принятия решений и улучшения качества услуг. Эти технологии применяются в разных направлениях, например, в работе с обращениями граждан, в аналитической деятельности, в сфере финансов и закупок.

Объектом исследования для изучения взаимодействия, был выбран ТОС «Мечта» Кневицкого района Демянского муниципального округа Новгородской области. ТОС «Мечта» меняет свою жизнь к лучшему, реализует проекты по благоустройству, поддержке пожилых людей, экологии. Сообща решает вопросы местного значения. Миссия ТОС «Мечта»: Объединение усилий, инициатив и энергии соседей для решения локальных вопросов, развития территории проживания и реализации интересов жителей п.Кневицы.

В п.Кневицы Демянского муниципального округа Новгородской области, ТОС «Мечта» -это не единственное территориальное управление. По данным на начало 2025 года в регионе насчитывается всего семь ТОС. Границы территории, на которой осуществляется деятельность ТОС «Мечта» утверждены Решением Думы Демянского муниципального округа от 01.08.2024 №175, от 28.08.2025 № 282«Об установлении границы территории, на которой осуществляется территориальное общественное самоуправление «Мечта».

Деятельность ТОС «Мечта» осуществляется на основании федерального и регионального законодательства; муниципальных программ: «Территориальное развитие, содержание и благоустройство Кневицкой сельской территории Демянского муниципального округа на 2024 – 2030 годы» и «Благоустройство территории Кневицкого сельского поселения на 2017-2025г.г.».

Высшим руководящим органом ТОС «Мечта» является общее собрание граждан, в количестве 5 человек. Также в структуру управления входит: ревизионная комиссия в составе 3 человек, комитет (правление) в составе 5 человек, Председатель ТОС- 1 человек, Совет ТОС- 5 человек.

За 2022-2025гг. ТОС «Мечта» осуществлял множество мероприятий: ремонт автодороги; углубление, очистка пожарного водоема; модернизация уличного освещения; обустройство зоны отдыха; ремонт здания спортклуба; обустройство пожарного водоема и другое. Эффективность деятельности ТОС «Мечта» подтверждается результатами конкурса. Так, в конце 2024 года ТОС «Мечта» занял 3-е место в конкурсе «Лучшее территориального общественного самоуправления» Демянского муниципального округа и награжден денежным призом.

Взаимоотношения между ТОС «Мечта» и Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области строятся на основе принципов объединения ресурсов, взаимоконтроля, взаимопомощи и координации деятельности. Схема взаимодействия ТОС «Мечта» и муниципалитета включает несколько аспектов: разграничение задач и функций, содействие ТОС, участие в принятии решений, участие в заседаниях, направление предложений. Основной проблемой во взаимодействии ТОС «Мечта» с Администрацией Демянского муниципального округа Новгородской области является- слабая цифровизация. В связи с этим, были предложены мероприятия, которые будут способствовать формированию ТОС «Мечта» по модели развития «Цифровое ТОС».

Для этого, необходимо проведение следующих мер: 1) Создание единой информационной системы (внедрение приложений для командной работы: Slack или GoogleDrive); 2) Проведение регулярных дистанционных совещаний (организация видеозвонков в Zoom); 3) Улучшение коммуникации (создание корпоративного мессенджера в МАХ и внедрение ИИ для распознавания документов). Предложенные пути позволят ТОС «Мечта» стать цифровым и поднимут взаимодействие с муниципалитетом на новый управленческий уровень. В противном случае, деятельность ТОС «Мечта» будет оставаться неконкурентоспособной среди лидеров отрасли, а решение локальных проблем жителей в Кневицком территориальном отделе Демянского муниципального округа Новгородской области – так и останется «мечтой».

Стоит отметить, что совершенствование взаимодействия ТОС с муниципалитетом необходимо осуществлять постоянно, так как в период развития цифровизации и роботизации, появляются новые возможности улучшения отношений в цифровом формате. Более того, кроме модели развития: «Цифровое ТОС», перспективными моделями также являются: «ТОС как центр социальных инноваций», «Экологическое ТОС». Это необходимо учитывать как при совершенствовании деятельности ТОС в целом, так и при улучшении взаимодействия ТОС с муниципальными органами, в частности. Анализ зарубежного опыта развития ТОС, позволяет применять данный опыт с учетом особенностей российской специфики деятельности ТОСов. А пока, стоит остановиться на «Цифровом ТОС»-он наиболее важен при взаимодействии и может принести существенный положительный эффект.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (Принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изм. от 01.07.2020);

2. Российская Федерация. Законы. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 6 окт. 2003 г., N 131-ФЗ: принят Государственной думой 16 сентября 2003 г. // Собрание законодательства Российской Федерации, 2003, N 40, ст. 3822

3. Российская Федерация. Законы. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти: федеральный закон от 20.03.2025 г., N 33-ФЗ: принят Государственной думой 5 марта 2025 г.

4. Российская Федерация. Законы. О противодействии экстремистской деятельности: федеральный закон от 25.07.2002г., № 114-ФЗ: принят Государственной думой 27 июня 2002 г.

5. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и отдельные законодательные акты Российской Федерации: федеральный закон от 08.08.2024 N 287-ФЗ: принят Государственной думой 30 июля 2024 года;

6. Российская Федерация. Законы. О создании государственной информационной системы противодействия правонарушениям, совершаемым с использованием информационных и коммуникационных технологий, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федеральный закон от 01.04.2025 N 41-ФЗ: принят Государственной думой 25 марта 2025 года;

7. Российская Федерация. Законы. О создании многофункционального сервиса обмена информацией и о внесении изменений в отдельные законода-

тельные акты Российской Федерации: федеральный закон от 24.06.2025 N 156-ФЗ: принят Государственной думой 10 июня 2025 года;

8. Постановление Правительства Новгородской области «О Совете по развитию территориального общественного самоуправления в Новгородской области» от 22.12.2022 г. № 700.

9. Постановление Администрации Демянского муниципального района «Об утверждении муниципальной программы Демянского муниципального округа «Территориальное развитие, содержание и благоустройство Кневицкой сельской территории Демянского муниципального округа на 2024 – 2030 годы» от 27.12.2023 № 1370.

10. Постановление Администрации Демянского муниципального округа «О проведении ежегодного конкурса «Лучшее территориальное общественное самоуправление Демянского муниципального округа» от 22.01.2024 № 48.

11. Постановление Администрации Кневицкого сельского поселения «О внесении изменений и продлении срока действия муниципальной программы «Благоустройство территории Кневицкого сельского поселения на 2017-2024 годы» на 2025 год» от 26.12.2022 №86;

12. Постановление Администрации Кневицкого сельского поселения «О внесении изменений в Постановление № 22 от 28.03.2013 г. «О регистрации Устава Территориального общественного самоуправления» от 22.12.2022 № 75;

13. Постановление Администрации Кневицкого сельского поселения от «О Совете по развитию территориального общественного самоуправления в Демянском муниципальном районе» 28.07.2023 № 649;

14. Распоряжение Администрации Демянского муниципального района «Об утверждении перечня муниципальных программ Демянского муниципального округа» от 04.10.2023 № 134-рг.;

15.Решение Думы Демянского муниципального округа «О бюджете Демянского муниципального округа на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов»;

16.Решение Думы Демянского муниципального округа «Об утверждении Положения о территориальном общественном самоуправлении в Демянском муниципальном округе Новгородской области» от 23.05.2024 №157;

17.Решение Думы Демянского муниципального округа «Об установлении границы территории, на которой осуществляется территориальное общественное самоуправление» от 01.08.2024 г. № 175.

18.Решение Думы Демянского муниципального округа «Об установлении границы территории, на которой осуществляется территориальное общественное самоуправление «Мечта»от 28.08.2025 № 282;

19.Решение Думы Демянского муниципального округа «О Стратегии социально-экономического развития Демянского муниципального района до 2030 года» от 28.07.2020г.№ 352.

20.Решение Думы Демянского муниципального округа «О правопреемстве органов местного самоуправления Демянского муниципального округа Новгородской области»от 18.09.2023 г. № 5;

21.Концепция развития территориального общественного самоуправления в Новгородской области до 2025 года// утв. Председателем Совета по развитию территориального общественного самоуправления Новгородской области от 15 мая 2023 года;

22.Положение «О территориальном общественном самоуправлении»// утв. Советом Депутатов Кневицкого сельского поселения от 20.03.2013 г. № 137;

23.Положение «О порядке регистрации Устава Территориального общественного самоуправления»// утв. Советом Депутатов Кневицкого сельского поселения от 20.03.2013 г. № 138;

24.Положение «О Совете по развитию территориального общественно-го самоуправления в Демянском муниципальном районе»// утв. Постановлением Администрации округа от 28.07.2023 № 649;

25.Устав Территориального общественного самоуправления «Мечта»// утв. Протоколом учредительного собрания граждан поселка Кневицы ул. Личейная, ул. Центральная, ул. Школьная, от 21 марта 2013 года с изм. от 20 декабря 2022 года;

Литературные источники

26.Бюджет для граждан на 2024-2026гг. К решению Думы Демянского муниципального округа «О бюджете Демянского муниципального округа на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов». Комитет финансов Администрации Демянского муниципального округа, 2024 г.

27.Гриценко Е.В. Территориальное общественное самоуправление в системе муниципальной демократии: опыт России и Германии // Сравнительное конституционное обозрение. 2022. № 1. С. 84-102;

28.Информационная записка «О социально-экономическом развитии Демянского муниципального округа за 1 полугодие 2025 года»;

29.Фрайман М.Э.Зарубежный опыт организации территориального общественного самоуправления и возможности его применения в России // Вестник науки №6 (87) том 3. С. 819 - 829. 2025 г.

Электронные ресурсы

30.Администрация Демянского муниципального округа. Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://demadmin.gosuslugi.ru/>(дата обращения: 10.09.2025).

31.Администрация Демянского муниципального округа[Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://ok.ru/group/57227491672081>(дата обращения: 20.10.2025).

32.Воронежскую область признали лидером по активности ТО-Сов[Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://tv-gubernia.ru/novosti/obwestvo/voronezhskuyu-oblast-priznali-liderom-po-aktivnosti-tosov/>(дата обращения: 15.09.2025).

33.Все пять новгородских заявок победили во Всероссийском конкурсе проектов благоустройства[Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://novvedomosti.ru/news/society/107945/>(дата обращения: 14.09.2025).

34.Госслужащим приготовиться: каких перемен ожидать от искусственного интеллекта [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL:<https://www.finkont.ru/blog/gossluzhashchim-prigotovitsya-kakikh-peremen-ozhidat-ot-iskusstvennogo-intellekta/>(дата обращения: 01.11.2025).

35.Группа ВКонтакте. ППМИ и ТОСы Кневицкого территориального отдела [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL:<https://vk.com/club172714905?ysclid=mhk3zkz6me690770937>(дата обращения: 04.11.2025).

36.Знакомьтесь, это Мах[Электронный ресурс] – Режим доступа: URL:<https://www.kommersant.ru/doc/7926210> (дата обращения: 01.11.2025).

37.Мах против Telegram: как запуск национального мессенджера меняет рынок [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://www.securitylab.ru/blog/personal/Bitshield/355821.php>(дата обращения: 01.11.2025).

38.Мэр Хабаровска рассказал о поддержке ТОСов и благоустройстве дворов [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://hab.mk.ru/social/2025/10/02/mer-khabarovska-rasskazal-o-podderzhke-tosov-i-blagoustroystve-dvorov.html>(дата обращения: 09.09.2025).

- 39.Общественное самоуправление Новгородчины получит развитие [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://abnews.ru/szfo/news/velikiy-novgorod/2024/7/13/obshhestvennoe-samoupravlenie-novgorodchiny-poluchit-razvitie>(дата обращения: 17.09.2025).
- 40.Оценка современного состояния развития ТОС в Российской Федерации [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://tos.patrokl.info/2021/03/18/history/>(дата обращения: 10.09.2025).
- 41.Официальный сайт ОАТОС[Электронный ресурс] – Режим доступа:URL: <https://oatos.ru/lp-tos>(дата обращения: 11.09.2025).
- 42.Октябрьский район Ростовской области. Официальный портал Администрации[Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://octobdonland.ru> (дата обращения: 06.10.2025).
- 43.О Концепции развития территориального общественного самоуправления в Новгородской области до 2025 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://demadmin.gosuslugi.ru/>(дата обращения: 08.10.2025).
- 44.Псковскую область признали лучшей в РФ по работе с ТОС [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://iz.ru/1599199/2023-11-02/pskovskuiu-oblast-priznali-luchshei-v-rf-po-rabote-s-tos>(дата обращения: 10.10.2025).
- 45.Районная газета «Авангард» | Демянск[Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://vk.com/gazetaavangard53>(дата обращения: 22.10.2025).
- 46.Рубрика «Знакомство с ТОС: лучшие практики» - Победители конкурса Фонда президентских грантов [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://indsi.ru/>(дата обращения: 20.10.2025).
- 47.Стратегия развития территориального общественного самоуправления в Российской Федерации до 2030 года [Электронный ресурс] – Режим доступа:

URL: https://frol.permraion.ru/sites/default/files/strategiya_razvitiya_tos_v_rossijskoj_federacii_do_2030.pdf(дата обращения: 14.10.2025).

48.Сайт Университета территориального общественного самоуправления[Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://tos.pф/об-университете/>(дата обращения: 03.11.2025).

49.Территориальное общественное самоуправление (ТОС) в 2025: формы, устав, организация деятельности [Электронный ресурс] //– Режим доступа: URL: <https://reg-nko.ru/sub/TOS#ассоциация>(дата обращения: 20.09.2025).

50.Цифровые решения в деятельности ТОС на примере города Перми //Ю.В. Аксютина, В.А. Лягушкина. Пермский национальный исследовательский политехнический университет [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: http://history.pstu.ru/wp-content/uploads/2021/11/Sbornik_SG_20-21-205-214.pdf(дата обращения: 10.09.2025).

Зарубежная литература

51.Google Drive. Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа:URL:<https://workspace.google.com/intl/ru/products/drive/#gemini-in-drive>(дата обращения: 03.11.2025).

52.DreamDocs. Обработка документов с помощью искусственного интеллекта[Электронный ресурс] – Режим доступа: URL:<https://dreamdocs.ru/>(дата обращения: 05.11.2025).

53.«Zoom». Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL:<https://www.zoom.com/ru>(дата обращения: 03.11.2025).

54.Primo RPA AI Server. Автоматизируйте работу с документами без облака и постраничной тарификации [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL:<https://primo-rpa.ru/products/ii-server?yclid=13863243689306882047>

55.Smart Engines – автоматическое распознавание документов [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL:<https://smartengines.ru/>(дата обращения: 05.11.2025).

56.«Slack». Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL:<https://slack.com/>(дата обращения: 03.11.2025).

57.Content Capture. Цифровизация документов с искусственным интеллектом - от сканов к извлеченным данным за секунды[Электронный ресурс] – Режим доступа: URL:<https://contentai.ru/contentcapture>(дата обращения: 05.11.2025).

58.ITFB EasyDoc 3.0 Интеллектуальная платформа извлечения, анализа и генерации текстовых данных (OCR, IDP, LLM) [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://itfbgroup.ru/easydoc>(дата обращения: 05.11.2025).

ПРИЛОЖЕНИЯ