

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
ВОЛГОГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ



Е. А. Чумакова

# Актуальные вопросы развития инициативного бюджетирования в Российской Федерации

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

г. Волгоград, 2022 г.

УДК 336.144(075.8)  
ББК 65.291.9-23я73  
Ч-90

Рецензент

доктор экономических наук, доцент *М. В. Леденева*,  
Волгоградский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

**Чумакова, Е. А.**

**Ч-90**     **Актуальные вопросы развития инициативного бюджетирования в Российской Федерации:** учебное пособие / Е. А. Чумакова; Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС. – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2022. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: IBM PC с процессором 486; ОЗУ 64 Мб; CD-ROM дисковод; Adobe Reader 6.0. – Загл. с экрана. – 158 с.

Рассмотрены теоретические основы и конкретные направления инициативного бюджетирования в Российской Федерации. Использован большой существующий теоретико-практический задел по развитию инициативного бюджетирования в России за последние десятилетия. В работе получили широкое освещение современные правовые основы регулирования инициативного бюджетирования в Российской Федерации, социально-экономические эффекты инициативного бюджетирования и его информационного сопровождения, а также особенности школьного инициативного бюджетирования.

Предназначено для студентов бакалавриата и магистратуры экономических вузов, обучающихся по направлениям «Государственное и муниципальное управление», «Финансы и кредит», «Экономика». Кроме того, данная работа будет полезна аспирантам, слушателям курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки управленческих кадров, преподавателям, практическим работникам и всем, кто желает получить более полное представление об инициативном бюджетировании в современных условиях.

ISBN 978-5-7786-0849-8

© Чумакова Е. А., 2022

© Волгоградский институт управления –  
филиал РАНХиГС, 2022

## Содержание

<b>Тема 1. Инициативное бюджетирование: ключевые термины и понятия</b> .....	4
<b>Тема 2. Особенности правового регулирования инициативного бюджетирования в Российской Федерации</b> .....	14
<b>Тема 3. Социально-экономические эффекты инициативного бюджетирования</b> .....	29
<b>Тема 4. Цикл подготовки проекта</b> .....	42
<b>Тема 5. Основы социально-психологической работы с населением при реализации проектов</b> .....	77
<b>Тема 6. Информационное сопровождение программ инициативного бюджетирования</b> .....	99
<b>Тема 7. Школьное инициативное бюджетирование</b> .....	120
<b>Практикум</b> .....	135
<b>Список использованных источников</b> .....	149

# Тема 1

## ИНИЦИАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ: КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

**Р**азвитие местного самоуправления в Российской Федерации повлияло на значительное усиление роли и ответственности органов власти на местах, потребовало от них принятия взвешенных решений в условиях ограниченности финансовых ресурсов местных бюджетов.

Возникающие проблемы управления развитием общественной инфраструктурой приобретают общественный резонанс, снижают доверие населения к власти, создают негативные социальные и экономические последствия для населения и бизнеса в регионах. Их решение становится ключевым направлением деятельности для соответствующих органов власти, местного самоуправления и требует от них принятия мер по более широкому вовлечению жителей населенных пунктов в процессы принятия решений и их реализации на местном уровне.

Вовлечение граждан в процесс обсуждения и принятия бюджетных решений является общемировым трендом. Практика реализации подобных проектов получила название партиципаторного бюджетирования (*participatory budgeting*) и в каждой из стран развивается по-своему.

Инициативное бюджетирование – совокупность разнообразных, основанных на гражданской инициативе российских практик по решению вопросов местного значения при непосредственном участии граждан в выборе объектов

расходования бюджетных средств, а также последующем контроле за реализацией отобранных проектов<sup>1</sup>.

В настоящее время эта модель нашла применение в более чем 20 странах мира, в том числе и в Российской Федерации. Сегодня инициативное бюджетирование как российская разновидность партисипаторного бюджетирования реализуется на территории 69 субъектов Российской Федерации. Общая стоимость почти 22 тыс. проектов превышает 24 млрд рублей. К особенностям отечественного подхода можно отнести разнообразие практик, распределение бюджетных средств исключительно на основе инициатив граждан, встроенность в бюджетный процесс на региональном и местном уровнях, участие граждан в реализации проектов, привлечение софинансирования со стороны граждан и бизнеса.

С 1 января 2021 г. в Российской Федерации вступили в силу изменения в «Федеральный закон об общих принципах местного самоуправления», согласно которым граждане смогут выдвигать инициативные проекты, которые направлены на решение вопросов, имеющих приоритетное значение для жителей муниципального образования.

В литературе является общепринятым мнение, что основы партиципаторного бюджетирования были заложены в конце 80-х гг. XX в. в городе Порту-Алегри (штат Риу-Гранди-ду-Сул, Бразилия). При этом, описывая опыт внедрения данной практики, заключающейся в активном привлечении населения города к обсуждению и принятию решений о направлениях расходования части средств местного бюджета, в большинстве работ акцентируется внимание на его (опыте внедрения) значительном успехе. В то же время часто исследователями опускаются немаловажные аспекты формирования данной практики<sup>2</sup>.

Так, во-первых, Порту-Алегри был одним из нескольких городов Бразилии, в которых в указанное время внедрялись практики партиципаторного

---

<sup>1</sup> Вагин В. В., Гаврилова Н. В., Шаповалова Н. А. Инициативное бюджетирование: международный контекст российской версии // Финансовый журнал. 2015. № 3 (25). С. 117–122.

<sup>2</sup> Шеломенцев А. Г., Фархтинов Р. Т., Гончарова К. С. Инициативное бюджетирование: ключевые термины и понятия // Теория и практика мировой науки. 2020. № 9. С. 2–8.

бюджетирования. Наряду с ним рассматриваемая практика была реализована в городах Сантус, Пирасикаба и муниципалитете Санту-Андре в штате Сан-Паулу, а также в городе Жуан-Монлевади и муниципалитете Ипатинга штата Минас-Жерайс, однако положительный опыт был получен только в Порту-Алегри<sup>3</sup>.

Во-вторых, внедрение практики участия граждан в обсуждении направлений расходов местных бюджетов являлось частью общей политики Партии трудящихся (Partido dos Trabalhadores), члены которой в 1988 г. были избраны мэрами в 36 муниципалитетах Бразилии. Реализуемая политика партии заключалась, с одной стороны, в стремлении к усилению процессов децентрализации власти и её подотчетности общественным организациям и гражданам страны, с другой – в социальной направленности используемых при реализации политики инструментов, где основными бенефициарами выступали наименее обеспеченные члены общества.

Основой успеха реализации практики партиципаторного бюджетирования именно в городе Порто-Алегри послужили следующие обстоятельства.

Во-первых, высокая заинтересованность и продуманность реализации практики участия граждан в бюджетном процессе администрацией города. Так, стремясь решить проблему сокращения заинтересованности граждан к практике партиципаторного бюджетирования, связанную во многом с нехваткой средств на большую часть проектов, выдвигаемых населением в первое время применения практики, администрация города стала проводить образовательные программы, направленные на повышение понимания жителями Порту-Алегри бюджета города, источников его формирования и направлений расходования. Данные программы позволили не только повысить уровень финансовой грамотности населения и популяризовать практику партиципаторного бюджетирования, но и подтолкнули городской совет к введению прогрессивной ставки

---

<sup>3</sup> Abers R. From Ideas to Practice. The Partido dos Trabalhadores and Participatory Governance in Brazil // Latin American perspectives. 1996. Is. 91. Vol. 23. № 4. P. 35–53.

налога на городскую недвижимость, что в значительной степени увеличило уровень доходов города.

Также значительную проблему для популяризации практики представляло обеспечение доступности и наглядности структуры бюджетов городов и муниципалитетов для неспециалистов в данной сфере. Для решения этой проблемы, помимо указанного выше обучения, администрация Порту-Алегри распорядилась разработать компьютерную программу, «связывающую все городские агентства и обеспечивающую ежедневную обновленную информацию о ходе реализации каждого инвестиционного проекта». Это позволило сделать городской бюджет максимально открытым и подконтрольным для граждан<sup>4</sup>.

Успешная реализация практики партиципаторного бюджетирования в городе Порту-Алегри обуславливается совокупностью взаимосвязанных обстоятельств и не может декларироваться как панацея, повышающая эффективность расходования бюджетных средств муниципалитетов и городов для любой страны в мире.

Спустя семь лет после начала внедрения партиципаторного бюджетирования в Порту-Алегри в июне 1996 года на Конференции Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (Хабитат II) в Стамбуле данная практика получила международное признание<sup>5</sup>.

В материалах доклада Конференции отмечается: «стратегия осуществления глобального плана действий основывается на стимулировании, транспарентности и обеспечении широкого участия населения. Согласно этой стратегии усилия правительств будут направлены на создание законодательной, организационной и финансовой основы, позволяющей частному сектору, неправительственным организациям и общинным группам в полной мере содействовать обеспечению надлежащего жилья для всех и устойчивого развития населенных пунктов и предполагающей, что все женщины и мужчины будут совместно ра-

---

<sup>4</sup> Abers R. From Ideas to Practice. The Partido dos Trabalhadores and Participatory Governance in Brazil // Latin American perspectives. 1996. Is. 91. Vol. 23. № 4. P. 35–53.

<sup>5</sup> Вагин В. В., Тимохина Е. А. 25 Вопросов об инициативном бюджетировании: учебное пособие / В. В. Вагин, Е. А. Тимохина, и соавт. Москва, 2017. 46 с.

ботать в своих общинах с органами государственного управления всех уровней и определять свое общее будущее и первоочередные задачи, выявлять и распределять ресурсы и налаживать партнерские связи для достижения общих целей»<sup>6</sup>. При этом для осуществления Повестки дня Хабитат развивающимся странам была предложена помощь Всемирного банка, а также «настоятельно рекомендовано постоянно поддерживать диалог между Банком и местными органами управления».

Через год после Конференции, в 1997 г. была опубликована работа советника по городскому финансированию Центра ООН по населенным пунктам (в настоящее время название – ООН-Хабитат) К.-Х. Кима, в которой «обсуждаются важнейшие вопросы реформы финансов местных органов власти в контексте меняющихся условий в направлении большей децентрализации и более активного участия частного сектора, уделяя особое внимание институциональным механизмам межправительственных отношений и структуре стимулов, влияющих на местные органы власти»<sup>7</sup>.

Автор ссылается на успешный опыт практики партиципаторного бюджетирования в городе Порту-Алегри. При этом в работе подчеркивается, что необходимость децентрализации обуславливается, во-первых, приверженностью демократическим принципам, во-вторых – необходимостью сокращения бюджета центрального правительства.

В городах Бразилии партиципаторное бюджетирование внедрялось не столько ради активизации демократических процессов, сколько для повышения социального и, по возможности, экономического благополучия граждан, независимо от места их проживания (центр города или трущобы). В документах ООН данная практика в большей степени становится инструментом сокращения дефицитов местных и федеральных бюджетов, без оглядки на то, что их покрытие будет осуществлено за счет граждан, независимо от уровня их дохо-

---

<sup>6</sup> Вагин В. В., Шаповалова Н. А. Особенности нормативно-правового регулирования инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации // Российские регионы: взгляд в будущее. 2021. Т. 8. № 3. С. 34–53.

<sup>7</sup> Kim K.-H. Improving local government finance in a changing environment// Habitat International. 1997. Vol. 21, Is. 1. P. 17-28. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0197-3975\(96\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S0197-3975(96)00037-9). P. 24



дов, а также без оценки фактической эффективности расходования бюджетных средств местной администрацией. В своём исследовании К.-Х. Ким замечает: «Городская беднота готова платить за инфраструктуру, потому что она больше всего страдает, когда не предоставляются адекватные базовые услуги. Задача состоит в том, чтобы найти механизмы перевода их готовности к фактической оплате»<sup>8</sup>.

В свою очередь, если ООН-Хабитат является одним из основных идеологов современной концепции партиципаторного бюджетирования, то Всемирный банк выступает ключевым инвестором и консультантом при её внедрении в практику муниципального и городского управления всех стран мира. Только в России с 2007 по 2013 г. специалисты Всемирного банка реализовали программы поддержки местных инициатив (LISP<sup>9</sup>, ППМИ, наиболее распространенная практика инициативного бюджетирования в России, разработана экспертами Всемирного банка по заказу Правительства РФ в 2005–2006 гг.<sup>10</sup>) в более чем пятистах населенных пунктах в пяти регионах страны. При этом «в 2009–2010 гг. в рамках реализации пилотной программы в Ставропольском крае и Кировской области, а также в ходе подготовительной работы Всемирный банк тесно сотрудничал с Министерством международного развития Великобритании (DFID). DFID осуществлял финансирование базового обследования, обучающих мероприятий и тренингов, используя трастовый фонд в размере около 930 000 долларов США, средства которого находились под управлением Всемирного банка»<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Kim K.-H. Improving local government finance in a changing environment // *Habitat International*. 1997. Vol. 21, Is. 1. P. 17-28. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0197-3975\(96\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S0197-3975(96)00037-9). P. 24

<sup>9</sup> Shulga I., Shilov L., Sukhova A., Pojarski P. Can Local Participatory Programs Enhance Public Confidence: Insights from the Local Initiatives Support Program in Russia // *Social protection & jobs*. Discussion paper. 2019. № 1931.

<sup>10</sup> Shulga I. E., Vagin V. V., Khachatryan G. N., Sukhova A. S., Shilov L. A. Initiative budgeting. Russian experience in the field of citizen participation in solving local issues / I. E. Shulga, V. V. Vagin, G. N. Khachatryan, A. S. Sukhova, L. A. Shilov, N. V. Gavrilova, N. A. Shapovalova. M.: “Alex”, 2017. 124 p.

<sup>11</sup> Вагин В. В., Шаповалова Н. А. Особенности нормативно-правового регулирования инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации // *Российские регионы: взгляд в будущее*. 2021. Т. 8. № 3. С. 34–53.

Таким образом, к настоящему времени накоплен значительный практический опыт внедрения практик партиципаторного бюджетирования в большинстве стран мира. Это подтверждается и растущим с каждым годом числом отечественных и зарубежных научных исследований, посвященных данному вопросу, а также числом реализованных проектов.

Практика партиципаторного бюджетирования стран Восточной и Юго-восточной Азии представлена в работах К. И. Галыниса и Х. Мияо (описаны практики городов Вэньлин, Уси, Чэнду, района Мэйлан и уезда Яньцзинь в Китае), К. Saguin (анализ практик шестнадцати муниципалитетов Филиппин) и Т. Grillos (город Суракарта (Соло) в Индонезии)<sup>12</sup>.

В исследовании К. Saguin описывается опыт реализации государственной программы сокращения социально-экономического неравенства между городским и сельским населением, проводимой Правительством Филиппин при финансовой поддержке Всемирного банка в период с 2003 по 2010 год. В рамках программы предполагалось предоставление бедным сельским общинам возможности определять проекты, в большей степени учитывающие их потребности. На основе результатов обследования домашних хозяйств муниципалитетов, в которых программа была реализована, автором работы были сделаны следующие выводы: во-первых, программа позволила повысить доход бедных домохозяйств, однако это не принесло им выгоды в долгосрочной перспективе, так как дополнительные средства использовались в основном для покупки продовольственных товаров и не инвестировались в человеческий капитал; во-вторых, участие в программе бедного населения было неустойчиво и к концу в значительной степени сократилось; в-третьих, программа не повлияла на такие социальные результаты, как повышение солидарности и доверия внутри сообщества<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Галынис К. И., Мияо Х. Опыт партиципаторного бюджетирования Китайской Народной Республики // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 78. С. 112–135. DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10036

<sup>13</sup> Saguin K. Why the poor do not benefit from community-driven development: Lessons from participatory budgeting // World Development. 2018. Vol. 112. P. 220–232. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.08.009>

Европейский опыт представлен в исследованиях А. Laruelle (практика города Португалет, Испания) и D. Kamrowska-Zaluska (город Гданьск, Польша).

При этом, если исследование D. Kamrowska-Zaluska в большей степени сосредоточено на описании возможностей партиципаторного бюджетирования (создание гражданского общества, демократизация процесса принятия решений, налаживание диалога между должностными лицами и неправительственными организациями, повышение прозрачности управления государственными финансами, повышение эффективности и легитимности городской политики)<sup>14</sup>, то в работе А. Laruelle проводится его практический анализ на примере стран Западной Европы.

Богатый опыт стран Латинской Америки исследован в работах А. Р. Pimentel Walker (Порту-Алегри, Бразилия), S. H. Rocha Franco и Т. W. F. Assis (город Белу-Оризонти, Бразилия), S. Goncalves (муниципалитеты Бразилии), G. Bland (муниципалитеты Сальвадора).

Анализ зарубежной литературы и первичных источников позволил выделить пять актуальных трендов развития партиципаторного бюджетирования за рубежом:

1. Электронное партиципаторное бюджетирование опирается на использование интернета как канала общения между властью и гражданами.

В числе первооткрывателей, использовавших методы, основанные на цифровых технологиях, была Бразилия. Здесь в 2006–2008 гг. происходил первый выбор проектов обсуждения бюджетных вопросов с участием граждан путем голосования через интернет.

Сегодня в Германии наблюдается тенденция перехода к многоканальным форматам, чтобы включить наибольшее число различных целевых групп и избежать дискриминации людей, не имеющих доступа к интернету<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Kamrowska-Zaluska D. Participatory Budgeting in Poland – Missing Link in Urban Regeneration Process // Procedia Engineering. 2016. Vol. 161. P. 1996–2000. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.08.792>

<sup>15</sup> Гаврилова Н. В. Зарубежные тренды в сфере партиципаторного бюджетирования // Финансовый журнал. 2016. № 2. С. 118–125.

2. Партиципаторное бюджетирование, ориентированное на определенные социальные группы (молодежь, мигранты, женщины и т.д.), мнение которых по тем или иным причинам недостаточно представлено в существующей системе принятия решений. Работа ведется посредством вовлечения выбранных групп для участия в мозговом штурме, выработки коллективных решений в рамках общественных мероприятий.

3. Участие некоммерческих организаций в проектах партиципаторного бюджетирования представлено на данный момент не только в роли реализаторов выбранных идей, но и в роли проектных центров, которые сами инициируют запуск проектов.

4. Интеграция партиципаторного бюджетирования в политику бюджетной открытости, реализуемая сегодня во многих странах и оцениваемая международной организацией International Budget Partnership. В частности, это представление о гражданах как об активных участниках бюджетного процесса.

5. Запуск инновационных практик на базе классического партиципаторного бюджетирования. Поскольку местная специфика везде различается, в некоторых случаях классический механизм партиципаторного бюджетирования переосмысливается и адаптируется под локальные нужды. Примеры каждой из новаций единичны, но в совокупности они свидетельствуют о новом тренде: когда накоплен достаточный опыт реализации классического партиципаторного бюджетирования, растет количество новаторских экспериментов.

Примечательно, что для зарубежного опыта пример с софинансированием все еще остается исключением, тогда как в России софинансирование уже давно является неотъемлемым элементом большинства партиципаторных проектов.

Распространение инициативного бюджетирования в России совпало с процессом демократизации бюджетной политики, который получил название «Открытый бюджет». Тенденции к повышению открытости и прозрачности бюджетной информации стали неотъемлемыми чертами государственной поли-

тики в последние десятилетия. Начиная с 2005 г. в России реализовано множество проектов.

Как показывает опыт регионов России, реализация проектов инициативного бюджетирования имеет ряд положительных экономических и социальных эффектов, ключевыми из которых являются:

- повышение эффективности расходования бюджетных средств;
- повышение качества жизни местных сообществ за счет выявления и решения наиболее острых социальных проблем;
- минимизация иждивенческих настроений населения.

Лучшие региональные программы ежегодно отмечаются в докладе Минфина РФ о лучших практиках вовлечения граждан в бюджетный процесс в субъектах.

В результате изучения опыта регионов-лидеров в развитии инициативного бюджетирования в Российской Федерации можно сделать вывод, что механизм реализации с точки зрения органов власти, как правило, выглядит следующим образом: средства регионального бюджета на реализацию проектов инициативного бюджетирования предоставляются в форме субсидий муниципалитетам для реализации проектов инициативного бюджетирования, отобранных по результатам конкурсного отбора, размеры предоставления субсидий могут различаться, но часто регион оплачивает 90 % от стоимости проекта, а 10 % – местный бюджет и население, предприниматели и иные инициаторы проекта<sup>16</sup>.

Применение механизма инициативного бюджетирования в муниципальных образованиях позволит перейти к более эффективному расходованию бюджетных средств, привлечь дополнительные ресурсы к решению наиболее острых хозяйственных проблем путем вовлечения большого количества граждан и предпринимателей, позволит добиться социальной эффективности от экономических вложений и повысит доверие граждан к власти.

---

<sup>16</sup> Тюпакова Н. Н., Иванова Е. В. Механизм инициативного бюджетирования как фактор эффективного местного самоуправления // Региональные и муниципальные финансы: приоритетные направления развития. Сборник научных трудов. Саратов, 2018. С. 102–107.

## Тема 2

# ОСОБЕННОСТИ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**А**нализ нормативно-правового регулирования инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации (по результатам мониторинга развития инициативного бюджетирования за 2019–2020 гг.) позволяет сделать вывод о том, что наиболее распространенным документом планирования развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации является государственная программа.

Начиная с 2015 г. Центр инициативного бюджетирования НИФИ Минфина России ежегодно осуществляет мониторинг развития инициативного бюджетирования (далее – ИБ) и на его результаты составляет Доклад о лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях. В ходе мониторинга собираются сведения о реализации субъектами Российской Федерации практик инициативного бюджетирования. Важной составляющей методологии мониторинга является формализованный опросник, заполняемый представителями органов власти, ответственными за реализацию практик. Характеристика принятых норма-

тивно-правовых актов (далее – НПА) реализуемой практики ИБ является обязательной частью этой работы<sup>17</sup>.

Все заявленные НПА можно классифицировать следующим образом:

1. Законодательные акты субъектов Российской Федерации.
2. Документы стратегического планирования субъектов Российской Федерации.
3. Государственные программы (далее – ГП) субъектов Российской Федерации.
4. Иные НПА, регулирующие практику ИБ в субъекте Российской Федерации.

#### *Законодательные акты субъектов РФ*

Можно выделить следующие типы региональных законодательных актов, затрагивающих сферу инициативного бюджетирования:

- Законы о бюджете: Алтайский край; Республики Адыгея, Карелия, Татарстан; Амурская, Иркутская, Кировская, Липецкая, Московская, Нижегородская, Орловская, Рязанская, Свердловская, Томская области; НАО.
- Закон о предоставлении иных межбюджетных трансфертов из областного бюджета бюджетам муниципальных образований на грантовую поддержку местных инициатив граждан, проживающих в сельской местности: Курская область.
- Законы об инициативном бюджетировании: Кемеровская, Московская, Ростовская области, Пермский край.
- Законы, регулирующие иные институты МСУ: Архангельская область (ТОС), Ленинградская область (сельские старосты, иные формы), Республика Бурятия (ТОС).
- Законы, направленные на поддержку развития местного самоуправления: Красноярский край.

---

<sup>17</sup> Вагин В. В., Шаповалова Н. А. Особенности нормативно-правового регулирования инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации // Российские регионы: взгляд в будущее. 2021. Т. 8. № 3. С. 34–53.

- Законы о стратегиях социально-экономического развития: Воронежская область.

Количество законодательных актов, направленных на регулирование ИБ, с каждым годом увеличивается. Это касается и собственно законопроектов об ИБ, и регионального бюджетного законодательства. Очевидно, что в регионах начинают отдавать предпочтение закреплению расходов на ИБ в бюджетном законодательстве, особенно в тех субъектах, где отсутствует регулирование в ГП. Можно предположить, что не во всех случаях ее использования данная форма регулирования указывалась в анкетах.

Другой тип законодательных актов, направленных на регулирование иных институтов МСУ, более характерен для регионов, где продолжают развиваться смежные практики в качестве основных форм поддержки инициатив граждан.

Следует отметить, что законопроекты об инициативном бюджетировании отличаются от законодательных актов другой направленности более детальной проработкой процедурных аспектов участия граждан в практике. С одной стороны, это повышает значимость процедур участия как важной особенности конкретной практики и создает предпосылки для большей публичности и весомости, обязательности таких процедур. С другой стороны, это сдерживает развитие практики, так как любые процедурные изменения потребуют корректировки закона. В том числе это может сдерживать развитие других форм и практик ИБ в субъекте РФ.

#### *Документы стратегического планирования*

Документы стратегического планирования, в которых получила отражение тематика ИБ, были выявлены в 10 субъектах РФ. В полученных ответах были представлены следующие примеры таких документов:

- концепция развития;
- региональная программа развития, или приоритетная региональная;
- программа, или региональный приоритетный проект;



- стратегия социально-экономического развития субъекта РФ;
- стратегия развития госфинансов субъекта РФ.

Анализ ответов субъектов РФ демонстрирует, что зачастую под региональной программой развития инициативного бюджетирования ответственными исполнителями понимается государственная программа субъекта РФ, в которой закреплены мероприятия ИБ. С одной стороны, это верный посыл, так как и государственные программы субъектов РФ, и региональные программы, концепции (стратегии) развития региона или отдельных отраслей представляют собой региональные программно-целевые документы. Тем не менее ИБ имеет свой специфический фокус. Кроме того, планирование такой деятельности следует осуществлять в соответствии и на основании принятых федеральных стратегических документов. В отношении ИБ таким ориентиром является Программа развития инициативного бюджетирования в Российской Федерации, включенная в состав мероприятий государственной программы Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков». Поэтому программа развития ИБ должна быть самостоятельным документом, даже если впоследствии она станет частью государственной программы.

Подходы к планированию развития ИБ в субъектах РФ только начинают формироваться. Стратегические и концептуальные аспекты развития ИБ становятся актуальными по мере накопления опыта применения ИБ, проявления интереса со стороны различных ведомств или главы региона к применению нескольких практик. Данный тезис можно проиллюстрировать на примере тех регионов, где уже на протяжении нескольких лет реализуется комплекс различных практик.

Например, в Сахалинской области все три применяемые практики ИБ регулируются в рамках одного документа – программы развития инициативного бюджетирования. В Башкортостане все практики, кроме запущенной последней тематической практики в сельских поселениях, вошли в принятую программу развития инициативного бюджетирования. В Воронежской области не все из

заявленных практик были включены в стратегию социально-экономического развития, равно как и в Новгородской области – только приоритетные региональные проекты. В то же время в Ульяновской области практика ИБ получила отражение сразу в трех взаимосвязанных стратегических документах.

Рассматриваемые в этом разделе документы условно можно разделить на инструменты долгосрочного стратегического развития, определяющие цели развития ИБ, наряду с другими приоритетными направлениями в масштабах всего региона или ведомства, и инструменты развития, детально описывающие задачи, этапы, механизмы, показатели развития ИБ в более краткосрочной перспективе.

#### *Стратегические документы развития*

■ Постановление Правительства Воронежской обл. от 29.12.2018 N 1242 (ред. от 24.12.2019) «О плане мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года»<sup>18</sup>;

■ Постановление Новгородской областной Думы от 27.03.2019 N 724-ОД «О Стратегии социально-экономического развития Новгородской области до 2026 года»<sup>19</sup>;

■ Постановление Правительства Самарской области от 12.07.2017 N 441 (ред. от 17.09.2019) «О Стратегии социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года»<sup>20</sup>;

■ Стратегия социально-экономического развития Ульяновской области до 2030 года, утвержденная постановлением Правительства Ульяновской области от 13.07.2015 № 16/319-П; мероприятие «Развитие практик инициативного бюджетирования на территории Ульяновской области» в данной стратегии яв-

---

<sup>18</sup> Постановление Правительства Воронежской обл. от 29.12.2018 N 1242 (ред. от 24.12.2019) «О плане мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года»

<sup>19</sup> Постановление Новгородской областной Думы от 27.03.2019 N 724-ОД «О Стратегии социально-экономического развития Новгородской области до 2026 года»

<sup>20</sup> Постановление Правительства Самарской области от 12.07.2017 N 441 (ред. от 17.09.2019) «О Стратегии социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года»

ляется одним из мероприятий задачи «Долгосрочные приоритеты бюджетной политики в Ульяновской области». Кроме того, в рамках Стратегии развития государственных финансов Ульяновской области до 2030 года, утвержденной распоряжением Министерства финансов Ульяновской области от 10.09.2019 № 41-р, «Реализация регионального приоритетного проекта «Поддержка местных инициатив» является одним из направлений задачи «Повышение прозрачности и открытости бюджетного процесса Ульяновской области»<sup>21</sup>;

■ Указ Главы Чувашской Республики от 2 июля 2018 г. № 70 «Об основных направлениях бюджетной политики Чувашской Республики на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов» (действует с 11.07.2018 – бессрочно)<sup>22</sup>;

■ Стратегия социально-экономического развития Республики Башкортостан на период до 2030 года»<sup>23</sup>.

*Концептуальные и программные документы развития:*

- Постановление Правительства Архангельской области от 22.07.2014 № 291-пп (ред. от 09.06.2018) «Об утверждении Концепции развития территориального общественного самоуправления в Архангельской области до 2020 года»<sup>24</sup>;

- Распоряжение Правительства Республики Башкортостан от 25 сентября 2018 года № 911-р об утверждении Приоритетной региональной программы «Развитие инициативного бюджетирования в Республике Башкортостан». Срок реализации 2018–2022 годы<sup>25</sup>;

---

<sup>21</sup> Стратегия социально-экономического развития Ульяновской области до 2030 года, утвержденная постановлением Правительства Ульяновской области от 13.07.2015 №16/319-П

<sup>22</sup> Указ Главы Чувашской Республики от 2 июля 2018 г. № 70 «Об основных направлениях бюджетной политики Чувашской Республики на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов»

<sup>23</sup> Стратегия социально-экономического развития Республики Башкортостан на период до 2030 года

<sup>24</sup> Постановление Правительства Архангельской области от 22.07.2014 № 291-пп (ред. от 09.06.2018) «Об утверждении Концепции развития территориального общественного самоуправления в Архангельской области до 2020 года»

<sup>25</sup> Распоряжение Правительства Республики Башкортостан от 25 сентября 2018 года № 911-р об утверждении Приоритетной региональной программы «Развитие инициативного бюджетирования в Республике Башкортостан». Срок реализации 2018–2022 годы

- Указ Главы Республики Башкортостан от 30 марта 2018 года № УГ-44 «Об утверждении Концепции развития сельскохозяйственной потребительской кооперации в Республике Башкортостан на период 2018–2020 годов»<sup>26</sup>;

- Паспорт приоритетного проекта «Вовлечение жителей муниципальных образований Оренбургской области в процесс выбора и реализации проектов развития общественной инфраструктуры, основанных на местных инициативах» от 21.12.2017. Срок действия программы 01.01.2018 – 01.03.2025»<sup>27</sup>;

- Распоряжение Правительства Сахалинской области от 22.02.2017 № 107-р «Об утверждении программы развития инициативного бюджетирования Сахалинской области на 2017–2025 годы»<sup>28</sup>, с учетом внесенных изменений от 02.07.2018 № 365-р. Распоряжение Правительства края от 05.02.2016 № 51-рп «Об утверждении Концепции развития территориального общественного самоуправления в Хабаровском крае до 2020 года»<sup>29</sup>.

Программа развития ИБ как самостоятельный документ, определяющий стратегию и порядок развития, пока не получила распространения в деятельности субъектов РФ. Предпочтение отдается в пользу подхода, предполагающего включение тематики ИБ, наряду с другими темами, в стратегические документы – региональные или отраслевые.

В свое время пионерский подход Архангельской области в правовом регулировании института территориального общественного самоуправления остался единичным примером и не получил распространения в субъектах Федерации. Данный подход состоял в разработке комплекса правовых документов:

---

<sup>26</sup> Указ Главы Республики Башкортостан от 30 марта 2018 года № УГ-44 «Об утверждении Концепции развития сельскохозяйственной потребительской кооперации в Республике Башкортостан на период 2018–2020 годов».

<sup>27</sup> Паспорт приоритетного проекта «Вовлечение жителей муниципальных образований Оренбургской области в процесс выбора и реализации проектов развития общественной инфраструктуры, основанных на местных инициативах» от 21.12.2017.

<sup>28</sup> Распоряжение Правительства Сахалинской области от 22.02.2017 № 107-р «Об утверждении программы развития инициативного бюджетирования Сахалинской области на 2017–2025 годы».

<sup>29</sup> Распоряжение Правительства края от 05.02.2016 № 51-рп «Об утверждении Концепции развития территориального общественного самоуправления в Хабаровском крае до 2020 года».

- областной закон от 22 февраля 2013 года N 613-37-ОЗ «О государственной поддержке территориального общественного самоуправления в Архангельской области»;

- государственная программа Архангельской области «Развитие местного самоуправления в Архангельской области и государственная поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций (2014–2020 годы)»;

- концепция развития территориального общественного самоуправления в Архангельской области до 2020 года.

Во многом благодаря такому подходу институт ТОС получил приоритетный статус и до сих пор является основной формой поддержки инициатив граждан в Архангельской области.

Такого комплексного правового оформления развития ИБ пока нет ни в одном из субъектов РФ. Можно привести пример Воронежской области, где ИБ регулируется аналогичным набором документов (государственная программа, законодательный акт, документ стратегического развития). Но ни один из этих документов не сфокусирован исключительно на ИБ, хотя и содержит данную тематику.

Еще одним примером комплексного регулирования ИБ может служить Ульяновская область: государственная программа, три документа стратегического развития без законодательного закрепления. Однако в этом перечне только один документ является целевым – Региональной приоритетный проекта «Поддержка местных инициатив на территории Ульяновской области».

Схожий с подходом Архангельской области принцип был применен в Сахалинской области и Башкортостане, где были разработаны программы развития ИБ, регулирующие комплекс различных практик ИБ. Кроме того, именно в Башкортостане целевые показатели развития ИБ впервые были включены в состав Стратегии социально-экономического развития республики. Уникальным в своем роде является кейс Московской области, где по инициативе регионального финансового органа власти ИБ получило регулирование в госпрограмме, далее была разработана программа развития ИБ, не получившая поддержки на

вышестоящем уровне. Наконец, после длительного периода обсуждения был принят закон об ИБ. Таким образом только после реализации законодательной инициативы стало возможным внедрение практики, поэтому комплексность регулирования и взаимоувязанность НПА имеют большое значение для развития ИБ в масштабах субъекта РФ.

Доминирующим подходом, который может получить распространение в будущем, становится закрепление тематики и целей развития ИБ в документах комплексного стратегического планирования, определяющих приоритеты, цели и задачи социально-экономического развития субъекта РФ на долгосрочную перспективу.

#### *Государственные программы субъектов РФ*

В настоящий момент инициативное бюджетирование в субъектах РФ редко представлено единственной практикой. Различные процессы иницируются на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, и часто развиваются независимо друг от друга даже в пределах одного региона. Отсутствие конвенционального подхода к регулированию разноуровневых процессов обуславливает применение различных стратегий регулирования ИБ в программных документах субъектах РФ.

Можно выделить два подхода к закреплению мероприятий ИБ в государственных программах.

В рамках первого подхода различные практики ИБ могут быть закреплены в одной ГП субъекта РФ (Ленинградская, Воронежская, Новгородская области). Наблюдается вариативность формы закрепления: в составе разных мероприятий или подпрограмм либо в качестве основных мероприятий одной подпрограммы (Ленинградская, Новгородская области, Республики Алтай, Башкортостан, Карелия, Коми, Татарстан). В Тверской области два мероприятия в рамках одной задачи отражают единичную практику. В Сахалинской области в рамках одного основного мероприятия «Развитие инициативного бюджетирования в Сахалинской области» реализуются три разные практики ИБ. При этом,

как это происходит в Ленинградской области, такие практики могут регулироваться отдельными законодательными актами.

В рамках такого подхода каждая из практик имеет уникальный механизм реализации, в основе которого может лежать набор процедур ИБ, правовой институт (территориальное общественное самоуправление (далее – ТОС), некоммерческие организации (далее – НКО), сельские старосты), либо целевая модель федеральной отраслевой программы (Минстрой, Минсельхоз). На уровне субъекта РФ такие практики могут иметь собственный брендинг либо могут быть объединены общим брендом.

Второй подход базируется на отраслевой логике. В соответствии с отраслевой принадлежностью возможных инициативных проектов единственной практики субъекта РФ (что также предполагает уникальную методологию и брендинг) соответствующие мероприятия закрепляются в различных отраслевых госпрограммах. Такой подход применяется в Республике Коми (в восьми ГП), Чувашии (в двух ГП) и Ярославской области (в трех ГП), где мероприятия одной практики представлены в составе нескольких ГП.

Отраслевой принцип в большей степени характерен для смежных практик. Так, мероприятия, инициированные в рамках федерального проекта (далее – ФП) Минстроя России «Формирование комфортной городской среды», находят отражение в соответствующих отраслевых госпрограммах, направленных на благоустройство, строительство и сферу ЖКХ, а практики поддержки инициатив сельских жителей, развиваемые Минсельхозом России, закрепляются в региональных государственных программах, ориентированных на устойчивое развитие сельских территорий. Соответственно, распространена ситуация, когда на территории субъекта РФ мероприятия нескольких реализуемых практик отражаются в разных госпрограммах и регулируются независимо друг от друга (Владимирская, Воронежская, Костромская, Курганская, Курская, Липецкая области и др.). Данный ведомственный принцип регулирования можно выделить как отдельный третий подход.

Мероприятия ряда практик Курской, Нижегородской, Орловской, Ростовской, Тульской областей, Республик Адыгея и Татарстан не получили отражения в государственных программах. В Калужской и Астраханской областях регулирование ИБ осуществляется в рамках ведомственных целевых программ, направленных на управление общественными финансами. В остальных субъектах, представивших информацию на запрос Минфина России, мероприятия ИБ уже получили закрепление в региональных государственных программах.

В 2019 г. впервые был проведен анализ характера закрепления мероприятий ИБ в ГП и составлена типология, в рамках которой допустимо выделить две группы – тематические ГП и отраслевые ГП. Примечательно, что в Самарской области впервые была принята пока единственная специализированная ГП, тематическим фокусом которой стала поддержка инициатив населения.

За прошедший период типология ГП не изменилась. Однако очевидно, что в субъектах РФ приоритетной для регулирования ИБ становится тематика управления государственными финансами и повышения эффективности бюджетных расходов – количество таких ГП за этот период удвоилось. Среди отраслевых госпрограмм заметно выделяются те, где получили отражение мероприятия федеральных ведомств, предполагающие софинансирование региональных мероприятий из федерального бюджета.

#### *Иные НПА, регулирующие практику ИБ*

Помимо законодательных актов, документов планирования и стратегического развития института ИБ, в субъектах РФ для регулирования каждой отдельной практики применяется схожий набор подзаконных нормативно правовых актов, предназначенных для легитимизации процесса и установления норм, регламентирующих различные аспекты практики. В отличие от стратегических документов или программных документов, такие НПА в большей степени регламентируют порядок реализации, то есть имеют целью прикладные, тактические задачи в конкретный период времени. Такие документы могут быть предназначены для многократного применения, но также могут и обновляться в



каждом цикле реализации практики. В том числе встречаются НПА, действие которых исчерпывается однократным применением (например, Волгоградская область).

В настоящий момент для регулирования практик ИБ используются следующие виды актов регионального правотворчества: указы, постановления и распоряжения главы субъекта РФ; постановления и распоряжения высших органов исполнительной власти субъектов РФ; иные акты региональных органов исполнительной власти (приказы).

#### Примеры указов:

- Об утверждении Концепции развития;
- О губернаторском проекте;
- О реализации на территории субъекта РФ проекта ИБ;
- О государственной программе / О внесении изменений в государственную программу;
- Об основных направлениях бюджетной политики.

#### Примеры постановлений:

- Об утверждении государственной программы / О внесении изменений в ГП;
- О порядке предоставления бюджетам муниципальных образований субсидий/иных межбюджетных трансфертов на реализацию проектов ИБ / грантов НКО /ТОС/ потребительским кооперативам;
- О реализации проекта/программы ИБ;
- О мерах реализации Указа;
- О порядке проведения конкурсного отбора;
- Об утверждении Правил проведения конкурсного отбора проектов ИБ;
- О конкурсной комиссии по проведению конкурсного отбора проектов ИБ;
- О координационном совете по вопросам реализации проектов;
- Об утверждении распределения субсидий.

### Примеры распоряжений:

Об утверждении Приоритетной региональной программы /ведомственной целевой программы/ программы развития инициативного бюджетирования;

О развитии инициативного бюджетирования на территории субъекта РФ;

Об утверждении состава комиссии по проведению ежегодного конкурсного отбора проектов ИБ;

Об утверждении паспортов проектов и составов межфункциональных групп управления проектами;

О проведении проектов, реализуемых территориальным общественным самоуправлением в муниципальных образованиях;

О предоставлении государственной поддержки некоммерческим организациям, реализующим социально значимые проекты;

О стратегии развития государственных финансов.

### Примеры приказов, выпускаемых ответственными за реализацию ИБ органами государственной власти:

О региональной конкурсной комиссии по отбору проектов инициативного бюджетирования;

Об утверждении требований к конкурсному отбору;

Об утверждении Положения о конкурсной комиссии по проведению конкурсного отбора;

Об утверждении форм документов, представляемых в министерство финансов в соответствии с Правилами предоставления субсидий;

О реализации постановления;

Об отдельных вопросах реализации программ ИБ и признании утратившими силу отдельных приказов Министерства;

Об отдельных вопросах реализации проектов;

О реализации постановления Правительства «Об утверждении Положения о порядке предоставления бюджетам муниципальных образований субсидий на реализацию проектов ИБ;

- О реализации проектов.

Все виды применяемых региональных подзаконных нормативных правовых актов (за исключением приказов) регулируют схожий круг вопросов и почти взаимозаменяемы. Например, постановления, распоряжения и приказы используются в сфере регулирования бюджетных отношений, в том числе для утверждения порядков (регламентов) предоставления субсидий из бюджета субъекта РФ. Указы, постановления и распоряжения чаще утверждают программные и стратегические документы, запуск проектов и программ ИБ и т. д.

Данные НПА также различаются уровнем правотворческого органа. Например, приказы, выпускаются исключительно органами исполнительной власти. Другие документы находятся в пределах компетенции вышестоящих органов власти.

Но все-таки есть некоторые нюансы и закономерности применения.

Указы главы субъекта РФ чаще применяются в национальных республиках. В единственном случае указом Губернатора Ярославской области был утвержден Губернаторский проект «Решаем вместе!».

Постановлениями утверждаются государственные программы субъектов РФ и вносятся изменения в ранее утвержденные госпрограммы. Также именно постановлениями чаще утверждают положение о проекте, закрепляют порядок реализации, процедуру конкурсного отбора, условия и форму предоставления бюджетных средств на реализацию проектов ИБ.

Форма распоряжения используется для утверждения программных и стратегических документов (за исключением госпрограмм): ведомственных, приоритетных, программ развития ИБ, стратегий развития отдельной государственной сферы и направления бюджетной поддержки. Но также как и постановлениями, распоряжениями регулируются прикладные аспекты реализации или утверждают инструменты управления.

Приказы касаются исключительно процедурных вопросов реализации практики ИБ и отдельных прикладных аспектов, утверждения нормативных документов, начала реализации вышестоящих НПА и пр.<sup>30</sup>

Проведенный анализ нормативно-правовых актов позволил сделать вывод о том, что самым распространенным документом планирования развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации является государственная программа. В том числе распространен вариант регулирования, сочетающий ГП и законодательный акт. Формат приоритетного проекта/программы пока не получил широкого распространения.

Однако все чаще среди нормативных актов встречаются стратегические и программные документы, в том числе специализированные и отраслевые.

---

<sup>30</sup> Вагин В. В., Шаповалова Н. А. Особенности нормативно-правового регулирования инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации // Российские регионы: взгляд в будущее. 2021. Т. 8. № 3. С. 34–53.

## Тема 3

# СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Существенный вклад в формирование базы научно-практического обеспечения реализации и оценки социальных эффектов и экономических результатов реализации практик инициативного и партисипаторного бюджетирования внесли такие отечественные и зарубежные авторы, как В. Вагин<sup>31 32</sup>, Н. Шаповалова<sup>33 34 35</sup>, Б. Вамплер<sup>36</sup>, Н. Диас<sup>37 38</sup>, И. Кабаннес<sup>39</sup> др.

<sup>31</sup> Вагин В. В. Программы (концепции) развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации // Российские регионы: взгляд в будущее. 2020. Т. 7. № 2. С. 76–104.

<sup>32</sup> Вагин В. В., Гаврилова Н. В., Шаповалова Н. А. Инициативное бюджетирование в России: лучшие практики и направления развития // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2018. № 4. С. 94–103.

<sup>33</sup> Вагин В. В., Шаповалова Н. А. Состояние инициативного бюджетирования в Российской Федерации: новые тренды и возможности развития // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2018. № 1. С. 110–122.

<sup>34</sup> Вагин В. В., Шаповалова Н. А., Гаврилова Н. В. Мониторинг развития инициативного бюджетирования: методика и практика организации // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2019. № 2. С. 51–64.

<sup>35</sup> Вагин В. В., Тимохина Е. А., Гаврилова Н. В., Шаповалова Н. А., Фенин А. Ю., Анцыферова И. С. 25 вопросов об инициативном бюджетировании: учебное пособие. М.: Т8 Издательские технологии, 2017. 46 с.

<sup>36</sup> Touchton M., Wampler B. Improving Social Well-Being Through New Democratic Institutions. *Comparative Political Studies*. 2013. Vol. 47. Iss. 10. P. 1442–1469. DOI: 10.1177/0010414013512601.

<sup>37</sup> Dias N. Hope for Democracy. 25 years of Participatory Budgeting worldwide. In *Loco Association*, 2014. URL: [http://www.in-loco.pt/upload\\_folder/edicoes/1279dd27-d1b1-40c9-ac77-c75f31f82ba2.pdf](http://www.in-loco.pt/upload_folder/edicoes/1279dd27-d1b1-40c9-ac77-c75f31f82ba2.pdf)

<sup>38</sup> Dias N., Julio S., Martins V., Sousa V., Biel F. Participatory Budgeting in Portugal – standing between a hesitant political will and the impacts on public policies. *Hope for Democracy. 30 Years of Participatory Budgeting Worldwide*. 2018. P. 257–274.

<sup>39</sup> Cabannes Y. Highlights on some Asian and Russian participatory budgeting pioneers. *The Bartlett Development Planning Unit*. 25 April 2018. URL: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/development/publications/2018/apr/highlightssome-asian-and-russian-participatory-budgeting-pioneers>. 11. Cabannes Y. *Participatory Budgeting: Conceptual Framework and Analysis of its Contribution to Urban Governance and the Millennium Development Goals*. UN Habitat UMP LAC Series 140, 2004. URL: <http://discovery.ucl.ac.uk/10660>.

## 1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ

Экономические эффекты ИБ проявляются в первую очередь в эффективности расходования средств, росте инвестиций и предпринимательской активности в регионах за счет объемов привлеченных внебюджетных средств, а также снижения расходной части муниципальных бюджетов вследствие более бережной эксплуатации объектов населением. К социальным эффектам, наблюдаемым от внедрения в регионах практик ИБ, можно отнести: повышение финансовой грамотности населения, приобретение новых знаний и компетенций (навыки организации конкурсной документации, понимание бюджетных вопросов, формирование активной гражданской позиции), улучшение условий жизни домашних хозяйств за счет совершенствования инфраструктуры, минимизацию иждивенческих настроений. Некоторыми проектами предусмотрено создание рабочих мест, что создает условия для снижения оттока населения.

Инициативное (партисипаторное) бюджетирование является относительно новой для РФ практикой прямого участия граждан в распределении средств местных бюджетов. Разработанное Всемирным банком и запущенное в 2007 г. в формате Программы поддержки местных инициатив, к настоящему времени инициативное бюджетирование распространилось уже более чем на половину субъектов РФ. Принимая решение о внедрении ИБ в субъекте Российской Федерации, инициаторы зачастую мотивированы именно долгосрочными изменениями, которые вызывают к жизни процесс и процедуры инициативного бюджетирования. В связи с этим, по мере распространения ИБ, все более актуальной становится задача понимания, измерения и управления сопровождающими его эффектами.

подавляющее большинство проектов, реализованных в Российской Федерации, направлено на решение вопросов местного значения. Однако в ходе реализации проектов выявилась одна особенность – дополнительные, не прогнозирувавшиеся эффекты. Они не являлись изначальной целью проектов, но их потенциал заставляет обратить на них более пристальное внимание.

Отдельную сопоставимую по сложности задачу представляют собой выявление и оценка эффектов инициативного бюджетирования. Для органов исполнительной власти в субъектах РФ, которые, как правило, выступают инициаторами запуска программ и практики, ключевым элементом целеполагания нередко является рост доверия к власти, который является неизменным следствием внедрения механизма широкого общественного участия в управленческий процесс.

Под эффектами понимаются отложенные по времени социально-экономические изменения на территории реализации ИБ, которые возникают в итоге того, что проекты по улучшению общественной инфраструктуры реализуются с участием граждан, использованием специфических для ИБ процедур (вовлечение большого числа граждан в обсуждение, проведение собраний, совместное принятие решений, софинансирование как показатель заинтересованности, состязательность с соседними поселениями и пр.). Достижение эффектов сложно в планировании и оценке, поскольку оно, как правило, сопряжено с воздействием ряда дополнительных факторов.

Экономические эффекты подразумевают долгосрочные последствия для хозяйственной деятельности муниципальных образований от реализации практики ИБ, которые могут быть достигнуты при создании объектов общественной инфраструктуры с реальным участием граждан. Могут быть выделены следующие экономические эффекты:

**1. *Повышение эффективности бюджетных расходов.*** В основе более рационального расходования бюджетных средств в рамках ИБ лежит механизм конкурсного отбора проектов и общественный контроль за их реализацией.

Общественный контроль наиболее выражен в рамках практики, которая предполагает софинансирование проектов гражданами. Он помогает минимизировать коррупционные риски и нецелевое расходование средств, обеспечивает мониторинг работы подрядчиков.

Конкурсный порядок отбора проектных заявок стимулирует представителей инициативных групп и органов местного самоуправления обеспечивать

максимальное соответствие сметы реальным нуждам, что позволяет в конечном счете реализовать больше качественных проектов за те же средства.

Эффект может быть измерен сравнением средней стоимости проектов, реализованных в рамках практики ИБ, и средней стоимости проектов, реализуемых в рамках традиционного процесса принятия бюджетных решений. Методологически корректно сопоставление стоимости проектов одного типа: детские площадки сравнивать с детскими площадками и т.п.

**2. Повышение сроков эксплуатации объектов общественной инфраструктуры.** Этому способствуют два обстоятельства.

Во-первых, обеспечение более прозрачного и подотчетного ремонта и строительства объектов при упомянутом общественном контроле, который повышает качество реализации проектов.

Во-вторых, заложенные в логику практики ИБ стимулы к более хозяйскому, бережному отношению граждан к объектам, в выборе и софинансировании которых они приняли участие.

Данный эффект может быть измерен путем сравнения среднего срока эксплуатации объектов, реализованных в рамках практики ИБ, и аналогичного параметра объектов, реализуемых в рамках традиционного принятия бюджетных решений. Методологически корректно опять же сопоставление проектов одного типа.

**3. Повышение налоговой дисциплины.** Этому способствуют рост бюджетной грамотности людей, понимание логики функционирования общественных финансов и повышение уровня гражданской ответственности местных жителей, которое происходит за счет участия в выборе и реализации проектов.

Эффект может быть измерен путем сравнения показателей собираемости местных налогов в субъектах или муниципальных образованиях, где практика ИБ не реализовывалась, и тех, где реализовывалась на протяжении нескольких лет.

Необходима поправка на иные факторы, которые также могут повлиять на динамику собираемости налогов в анализируемый период: изменения ре-



гионального законодательства, ужесточение санкций за уклонение от налогов и т.п.

**4. Рост бюджетной грамотности.** При подготовке проектов, общественных обсуждений, взаимодействия с органами власти и реализации инициатив представители инициативных групп повышают свой уровень понимания бюджетных процессов.

**5. Повышение общей привлекательности территории для жизни.** Данный эффект выражается во вводе нового жилья, повышении его стоимости, в развитии новых сфер бизнеса.

Резюмируя экономические эффекты, стоит отметить, что повышается эффективность расходования бюджета. Составляя смету проекта в рамках инициативного бюджетирования, руководство муниципалитета делает ее максимально конкурентоспособной с наименьшими затратами. В программах поддержки местных инициатив предусмотрен конкурс, так что с завышенной сметой очень сложно будет выиграть. Соответственно, стоимость проектов снижается, и за те же деньги можно построить больше объектов. При этом качество выполняемых работ растет. Софинансирование запускает общественный контроль<sup>40</sup>.

## **2. СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ**

Под **социальными эффектами ИБ** предлагается понимать социально-экономические изменения на территории реализации практики ИБ, которые возникают вследствие того, что проекты по улучшению общественной инфраструктуры реализуются с участием граждан, в специфических для ИБ форматах – вовлечение большого числа граждан в обсуждение, проведение собраний, совместное принятие решений, софинансирование, состязательность с соседними муниципалитетами/поселениями, и др.

При этом можно предположить разные эффекты для разных участников процесса (минфинов, населения, органов местного самоуправления, местного

---

<sup>40</sup> Барлыбаев А. А., Сазыкина М. Ю., Мамлеева Э. Р. Социально-экономические эффекты реализации практик инициативного бюджетирования // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 12–3. С. 463–468.

предпринимательства), если задаться вопросом, в чем отличие проектов улучшения общественной инфраструктуры, когда они делаются в формате инициативного бюджетирования (Таблица 1).

Таблица 1

**Сравнение проектов улучшения общественной инфраструктуры без участия и с участием граждан (инициативное бюджетирование)**

<b>Участники</b>	<b>Реализация проектов общественной инфраструктуры без участия граждан</b>	<b>Реализация проектов общественной инфраструктуры с участием граждан в форматах ИБ</b>
Минфин и другие ГРБС	Нет подтверждения, что решается наиболее актуальная для населения проблема, что создает риск нерационального (не на те цели) расходования средств – Коррупционные риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>- направление расходования средств прямо подтверждается жителями;</li> <li>- большое число благополучателей, по условиям конкурса, подтверждает использование средств в интересах значительного числа жителей;</li> <li>- открытость процедур существенно снижает коррупционные риски;</li> <li>- жители дополнительно финансируют проекты сами и привлекают спонсоров, что повышает уровень финансирования;</li> <li>- жители непосредственно участвуют в проектировании, что повышает качество проектов;</li> <li>- жители непосредственно контролируют исполнение работ подрядчиком, что минимизирует риски ненадлежащего исполнения;</li> <li>- жители более бережно относятся к эксплуатации объектов, что увеличивает их срок службы;</li> <li>- жители высоко оценивают процедуры ИБ как «умные и справедливые», что повышает авторитет власти в их глазах;</li> <li>- сотрудники приобретают навыки проектной деятельности и получают опыт взаимодействия с населением</li> </ul>
Органы Местного Самостоятельного управления	Без субсидии не имеют средств для реализации востребованных жителями проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активно участвуют в выборе и подготовке проекта, получают реальный опыт организационной и управленческой деятельности;</li> <li>- повышают свой авторитет у жителей в случае успешной реализации</li> </ul>

Участники	Реализация проектов общественной инфраструктуры без участия граждан	Реализация проектов общественной инфраструктуры с участием граждан в форматах ИБ
Население	Не будучи вовлеченными и должным образом проинформированными, люди по большей части остаются недовольны, считая, что деньги тратятся не на то, на что нужно, а по большей части – разворовываются	<ul style="list-style-type: none"> <li>- решение наиболее актуальных и острых проблем;</li> <li>- понимание стоимости решений и бюджета муниципалитета в целом;</li> <li>- опыт коллективного обсуждения и решения общезначимых вопросов;</li> <li>- ощущение собственной значимости и формирование ответственной гражданской позиции;</li> <li>- развитие «добрососедства»</li> </ul>
Предприятия и бизнес	Участвуют в спонсировании проектов, не имея показателей эффективности вложений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- понимают, что деньги дают на действительно нужные людям проекты, т.е. эффективно вкладываются в территорию, содействуя ее развитию;</li> <li>- наличие механизмов гражданского контроля минимизирует риски ненадлежащего использования средств</li> </ul>

Собственно социальными можно назвать те эффекты, которые связаны с субъективным восприятием жителями улучшения качества жизни, повышения уровня доверия власти и внутри сообщества, что является результатом продуктивной совместной деятельности в ходе реализации проекта, участия в коллективных обсуждениях и опыте соорганизации для решения общезначимых вопросов. Социальные эффекты могут быть зафиксированы в результатах социологических исследований, а также – в электоральном поведении жителей.

При инициативном бюджетировании:

Во-первых, повышается качество жизни. Если в селе есть ряд очень серьезных проблем, критично не хватает объектов инфраструктуры, то решение хотя бы одной из этих проблем при реальном вовлечении граждан сразу же повышает качество жизни.

Во-вторых, минимизация коррупции. На всех этапах есть общественный контроль, поэтому украсть деньги в рамках механизма инициативного бюджетирования очень и очень сложно.

В-третьих, формирование социального капитала. Люди начинают общаться, знакомятся с соседями, обсуждают вопросы, это укрепляет добрососедские отношения. Этот капитал может использоваться в будущем. Даже если проект не выиграл, люди уже собрались, пообщались, сверили видения, и это ценно. Нередки случаи, когда граждане своими силами решают выявленную проблему.

В-четвертых, развитие компетенций у гражданских активистов и всего населения в целом. Человек, который смог реализовать свой проект, начинает занимать более активную жизненную позицию.

В-пятых, минимизация иждивенческих настроений. Когда граждане вовлекаются в решение муниципальных проблем, а уж тем более если они вносят свои средства, это меняет сущность взаимоотношений, включается партнерская логика.

В-шестых, повышение доверия к власти. Это легко объяснить. Гражданин высказал на собрании какую-то идею, увидел, что его мнением интересуются, с ним разговаривают. Потом увидел, что объект построен, что деньги потрачены прозрачно – доверие закономерно вырастет. Всемирный банк проводил социологические опросы, которые этот эффект фиксируют.

### **3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ**

Третья группа эффектов – **административные**. Для многих муниципальных чиновников реализация проектов в рамках инициативного бюджетирования – это нередко первый опыт проектной работы, первый опыт реального диалога с населением, стимул овладеть новыми компетенциями, например, научиться оформлять проектную документацию. Умение вести публичные дискуссии – это тоже сам по себе навык.

Управленческие эффекты – те, которые связаны с развитием новых компетенций сотрудников муниципалитетов и органов местного самоуправления, например: навыки проектной деятельности, опыт работы с людьми, освоение

современного программного обеспечения. Управленческие эффекты могут фиксироваться в результатах аттестации, а также – муниципальных выборов.

Управленческие эффекты подразумевают изменения, которые сопутствуют реализации практики и приводят к повышению качества управления на муниципальном и региональном уровнях. В частности, может быть выделено несколько таких эффектов.

**1. *Повышение компетенции сотрудников органов власти.*** В ходе реализации практики представители власти овладевают новыми ключевыми компетенциями, в числе которых навыки проектного менеджмента и коммуникации с жителями в рамках собраний, встреч и консультаций. Поскольку практики ИБ подразумевают, что приоритеты расходов определяют сами местные жители, общение напрямую с ними является неотъемлемым элементом программ. Некоторым главам поселений участие в подобной практике дает возможность в полной мере раскрыть свой лидерский потенциал, реализовать проект от начала до конца. Для некоторых глав поселений в сельской местности практика ИБ становится стимулом к овладению компьютерными программами в той мере, в какой это необходимо для подачи заявки. Эффект повышения уровня компетенции может быть измерен в ходе проведения аттестации представителей муниципальных и региональных органов власти до начала практики и через несколько лет ее реализации, а также путем сравнения результатов аттестации в муниципальных образованиях (субъектах), где практики ИБ реализовывались и где не реализовывались.

**2. *Формирование кадрового резерва для органов исполнительной и законодательной власти на уровне субъекта РФ и местном уровне из числа гражданских активистов, представителей инициативных групп граждан.***

В обсуждениях приоритетных направлений бюджетных расходов, принятии решений, разработке и реализации проектов ИБ на всех этапах участвуют местные гражданские активисты и инициативные группы, которые высказывают предложения на собраниях, аргументируют и продвигают свои идеи, помогают готовить проектные заявки и сметы, собирать комплекты сопутствующих

документов, содействуют распространению информации о практике ИБ и привлекают общественную поддержку, взаимодействуют с муниципальными органами власти, организуют сбор денег в пользу выбранных идей в случаях, когда практика ИБ предполагает софинансирование со стороны граждан.

Таким образом, в ходе реализации проекта гражданские активисты овладевают ценными навыками общественной работы или углубляют имеющиеся знания и навыки, развивают свое понимание бюджетного процесса и механизмов работы органов местного самоуправления.

Овладение подобным опытом предоставляет им дополнительный социальный лифт, а органам местной власти – дополнительный ресурс для привлечения новых мотивированных и компетентных кадров.

Данный эффект может быть измерен путем сравнения динамики обновления органов власти гражданскими активистами до и после реализации практики, а также в тех субъектах и муниципальных образованиях, где практики ИБ реализовывались и не реализовывались.

#### **4. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ**

**Институциональные эффекты** – это те, которые на надындивидуальном уровне свидетельствуют об улучшении социально-экономической среды, принимая характер тенденций, например: ввод нового жилья, рост индивидуального предпринимательства, малого и среднего бизнеса, снижение оттока населения и т.д. Институциональные эффекты, так же как экономические, могут фиксироваться в региональных статистических показателях.

Основным результатом инициативного бюджетирования, с точки зрения жителей, является решение давно наболевшего вопроса – будь то дорога, водопровод или уличное освещение. Но главное отличие от решения такого рода инфраструктурных проблем без участия жителей заключается в том, что в инициативном бюджетировании жители получают желаемый объект не просто так, а на определенных условиях, которые задаются дизайном программы и кон-

курсными критериями. В программе поддержки местных инициатив жители должны соорганизоваться между собой, договориться о приоритетах, подготовить технический проект, соблюсти конкурсные требования, а в случае победы – организовать и обеспечить софинансирование.

Удовлетворенность качеством жизни возникает в проектах инициативного бюджетирования по другим механизмам, чем при решении инфраструктурных вопросов без участия граждан, и поэтому включает не только удовлетворенность от решения наиболее актуальной проблемы, но и удовлетворенность от открытости бюджета и прозрачности процедур, понимания стоимости и других параметров технических решений, собственной роли, опыта коллективного взаимодействия. Что, в свою очередь, приводит к таким явлениям, как рост доверия в сообществе, улучшение отношения к власти (не потому, что дает деньги, а потому, что создает справедливые условия), развитие ответственной гражданской позиции, развитие добрососедства и т.д. Понимание связей между эффектами и дизайном практик инициативного бюджетирования является важной исследовательской и практической задачей, поскольку способствует распространению форматов, создающих наиболее ценные и значимые социальные изменения.

Оценка эффектов ИБ может проводиться на основе индикаторов, представленных в таблице, путем сравнения динамики индикаторов в сопоставимых муниципальных образованиях и субъектах, где практики реализовывались и не реализовывались, а также до запуска и спустя несколько лет реализации практики.

## Эффекты, индикаторы, единицы измерения и источники данных

Эффект	Индикатор	Единица измерения	Источник данных
<b>Управленческие</b>			
Повышение уровня компетенций представителей власти	Усредненные результаты аттестации	Баллы	Для оценки эффекта надо провести аттестацию
Формирование кадрового резерва представителей исполнительной и законодательной власти из числа гражданских активистов, членов инициативных групп	Доля замещения позиций в органах власти гражданскими активистам	%	Для оценки эффекта необходимо отдельное исследование
<b>Экономические</b>			
Повышение эффективности бюджетных расходов	Средняя стоимость реализуемых проектов	тыс. руб.	Выборочное экономико-статистическое исследование
Повышение сроков эксплуатации объектов	Средний срок эксплуатации объектов	мес.	
Повышение налоговой дисциплины	Показатель собираемости местных налогов	%	Данные ФНС
Рост бюджетной грамотности	Данные социологического опроса о владении знаниями и навыками	%	Для оценки эффекта надо провести социологический опрос
Повышение общей привлекательности территории для жизни	Ввод жилья	м <sup>2</sup>	Росстат
	Стоимость жилья	тыс. руб.	
	Количество индивидуальных предпринимателей, предприятий малого и среднего бизнеса	ед.	



Социальные			
Рост удовлетворенности качеством жизни, объектов материальной инфраструктуры	Данные социологического опроса о восприятии проблем и качества жизни	%	Для оценки эффектов необходим анализ открытых данных социологических исследований и проведение собственных изысканий по недостающим параметрам
	Данные социологического опроса о восприятии качества объектов инфраструктуры		
Развитие горизонтальных связей, местных сообществ	Данные социологического опроса о плотности горизонтальных связей		
Приобретение новых знаний и компетенций, навыков решения вопросов на уровне МСУ	Данные социологического опроса о владении знаниями и навыками		
Рост удовлетворенности граждан своей ролью в решении общезначимых вопросов, повышение уровня самооценки	Данные социологического опроса о субъективно воспринимаемом уровне ответственности и гражданской позиции		
	Данные социологического опроса об уровне самооценки		
Рост ответственности за будущее своего населенного пункта, формирование ответственной гражданской позиции	Данные социологического опроса о субъективно воспринимаемом уровне ответственности и гражданской позиции		
Снижение оттока населения	Показатель оттока населения	чел.	Росстат

Следует учитывать, что наиболее адекватным будет проведение оценки в динамике, на ежегодной основе, а также с поправкой на иные факторы, которые могут влиять на динамику индикаторов, как то: реализация масштабных программ государства и субъектов РФ в смежных сферах, динамика качества жизни, политические реформы и т.п.

# Тема 4

## ЦИКЛ ПОДГОТОВКИ ПРОЕКТА

### 1. ЭТАПЫ ПОДГОТОВКИ И УТВЕРЖДЕНИЯ КОНКУРСНОЙ ЗАЯВКИ

Информационное сопровождение является обязательным пунктом в программе по реализации проектов местных инициатив (далее Проекты) и должно содержать информацию как о самой программе поддержки местных инициатив, так и о муниципальном проекте и способах его реализации на всем протяжении выполнения мероприятий.

Этапы процесса подготовки конкурсной заявки, а также информирования и привлечения населения муниципальных образований к разработке программ представлены в таблице.

Таблица 3

#### Этапы подготовки заявки для участия в Проекте

1	<p>Комитет:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Консультирование по вопросам реализации программ поддержки местных инициатив.</li><li>2. Проведение учебных семинаров в муниципальных образованиях (при необходимости).</li><li>3. Размещение объявления о начале приема заявок на сайте Комитета.</li><li>4. Подготовка приказа.</li><li>5. Подготовка и размещение методических, информационных материалов.</li></ol>
---	--

	<p>Муниципальные образования:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Распространение информации о проекте местных инициатив в СМИ, на сайтах, в объявлениях, на стендах и т.п.</li> <li>2. Выявление проблем и приоритетов.</li> <li>3. Организация общественных мероприятий с участием населения: собрания /сходы / заседания и т.п.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбор приоритетного проекта;</li> <li>- создание инициативной группы;</li> <li>- определение местного вклада.</li> </ul> </li> <li>4. Подготовка заявок с проектами</li> </ol>
2	<p>Комитет:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консультирование по вопросам реализации программ поддержки местных инициатив.</li> <li>2. Прием документов (заявки, проекты) от муниципальных образований.</li> <li>3. Подготовка документов для конкурсного отбора.</li> <li>4. Информирование о проведении конкурсного отбора.</li> </ol> <p>Муниципальные образования:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продолжать распространение информации о программе поддержки местных инициатив среди населения муниципального образования.</li> <li>2. Организация общественных мероприятий с участием населения: собрания / сходы / заседания и т.п.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- выбор приоритетного проекта;</li> <li>- создание инициативной группы;</li> <li>- определение местного вклада;</li> </ul> </li> <li>3. Подготовка заявок с проектами.</li> <li>4. Подача конкурсной заявки с проектами. <i>(совместно с руководителем инициативной группы)</i></li> </ol>
3	Комитет размещает на своем сайте перечень поступивших проектов
4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение конкурсного отбора.</li> <li>2. Работа конкурсной комиссии.</li> <li>3. Отбор проектов.</li> <li>4. Бальная оценка по критериям.</li> <li>5. Подготовка протокола об итогах работы комиссии.</li> </ol>
5	Размещение на сайте Комитета решения конкурсной комиссии с результатами конкурсного отбора для предоставления субсидии из областного бюджета бюджетам муниципальных образований

6	Подписание постановления о распределении из областного бюджета бюджетам муниципальных образований субсидии на реализацию проектов по поддержке местных инициатив (на основании результатов конкурсного отбора)
7	Муниципальные образования (победители конкурсного отбора): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор денежных средств на софинансирование проекта.</li> <li>2. Подготовка конкурсной документации</li> </ol>
8	Подписание Соглашений
9	Проведение муниципальными образованиями конкурсных процедур
10	Муниципальные образования совместно с инициативной группой: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализация заявленных проектов.</li> <li>2. Подготовка и направление отчетных дорожных карт.</li> <li>3. Подготовка и направление отчетов.</li> <li>4. Сдача объектов</li> </ol>

На схеме указана последовательность взаимодействия участников и состав передаваемой информации на всех этапах реализации проекта (от начала реализации проекта и до завершения конкурсного отбора проектов областной конкурсной комиссией).

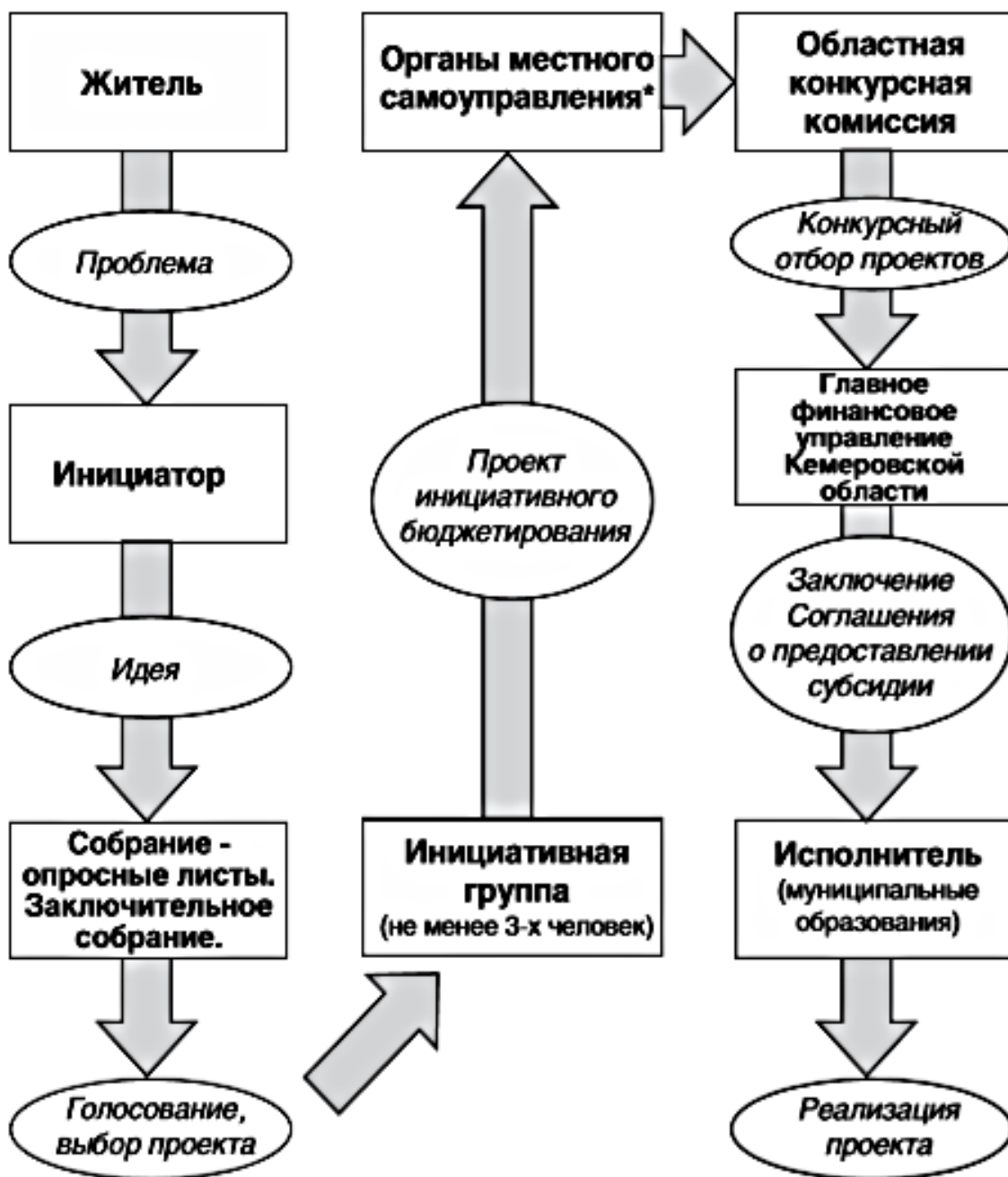


Рис. 1. Последовательность взаимодействия участников инициативного бюджетирования

## **2. РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О ПРОЕКТЕ**

Кампания информирования сторон, заинтересованных в ИБ, и населения муниципальных образований проводится на двух уровнях:

### **1. Областной уровень:**

Цель – информировать все заинтересованные стороны и общественность о целях, задачах и ходе реализации ИБ и обеспечить его широкую поддержку. Работа осуществляется по следующим направлениям:

- информирование органов власти, имеющих отношение к ИБ, посредством предоставления информационных материалов, писем, отчетов;
- размещение информации об ИБ, а также всех необходимых документов и материалов на сайте Министерства и средствах массовой информации;
- проведение информационных семинаров в муниципалитетах (при необходимости);
- консультирование всех заинтересованных в подготовке и реализации ИБ.

### **2. Муниципальный уровень:**

Цель – стимулировать активное участие всех групп населения в Проекте; регулярное информирование о ходе реализации Проекта в целом и программы в данном муниципальном образовании.

Формы информирования:

- размещение информации в местных СМИ в постоянном режиме «работы проекта»;
- использование информационных стендов, поселенческих и районных газет и т.д.;
- информирование местных формальных и неформальных лидеров и через них – население муниципального образования;
- проведение собраний представителей населенного пункта, общественных слушаний, расширенных заседаний органов муниципального образования по определению приоритетных проектов ИБ;

- консультирование населения муниципального образования по реализации проектов ИБ;
- выражение благодарности населению через СМИ в активном участии;
- выражение благодарности спонсорам через СМИ с возможностью подготовки благодарственных писем.

### **3. УЧЕБНЫЕ СЕМИНАРЫ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ**

Осуществление реализации проекта ИБ в муниципальных образованиях начинается с семинаров, которые проводятся для муниципальных образований.

Для участия в семинарах приглашаются представители:

- 1) муниципальных образований, решивших участвовать в реализации проекта;
- 2) населения муниципального образования;
- 3) ассоциаций граждан и других общественных организаций;
- 4) средств массовой информации.

Другие заинтересованные стороны также могут принять участие в семинаре.

Семинары организуются и проводятся Комитетом для органов местного самоуправления муниципальных образований. В процессе подготовки семинара Комитет в сотрудничестве с органами местного самоуправления, в котором проводится семинар:

- назначает дату проведения семинаров;
- помещает объявление о семинаре в средствах массовой информации;
- готовит необходимый раздаточный материал;
- решает необходимые организационные вопросы: помещение, оборудование, по мере необходимости – транспорт и т.д.

Органы местного самоуправления также доводят информацию о предстоящем семинаре в своих средствах массовой информации до населения.

Целями семинаров является:

- предоставление участникам подробной информации о целях и задачах проекта ИБ, о деятельности, которая может быть профинансирована в рамках проектов, о механизмах и процедурах, об участии населения и спонсоров;

- специальное обучение, посвященное более детальному изучению процедур и подходов ИБ. В частности, участники получают подробную информацию о процедуре подготовки и подачи конкурсной заявки, а также о целях и возможных вариантах участия населения в ИБ и, в том числе и о подготовке и проведении собраний (заседаний).

#### **4. СОБРАНИЕ ГРАЖДАН МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ**

Осуществление проекта ИБ в каждом муниципальном образовании начинается с информирования населения через местные средства массовой информации и проведения администрациями муниципального образования собраний / сходов / заседаний и т.п., на которых население получает информацию о том, что такое проекты местных инициатив, обсуждает острые проблемы муниципального образования, которые можно было бы решить в рамках реализации ИБ, а также формы своего участия в нем.

Проведение собрания / схода / заседания граждан, инициируется администрацией муниципального образования, представительным органом муниципального образования или активистами. На собрании граждан должны быть выполнены следующие положения:

- определение нужд, приоритетов и стремлений населения муниципального образования;
- презентация проекта(-ов) и обсуждение участия в нем;
- голосование и определение проекта(-ов) для подачи заявки на конкурсный отбор;
- принятие согласованных решений по проекту для решения приоритетных проблем;
- выборы представителей от населения в инициативную группу проекта;



- согласование объемов и форм участия муниципального образования, населения и юр. лиц в утвержденном(-ых) проекте(-ах);
- фотофиксация собрания с последующим размещением соответствующих записей, протокола заседания в открытом доступе на сайте органа местного самоуправления.

Проведение собрания / схода / заседания граждан протоколируется. К протоколу прикладывается лист регистрации всех участников. Форма протокола с листами регистрации, а также формой подписного листа по сбору подписей в поддержку проекта утверждается Министерством.

В протоколе собрания населения муниципального образования указываются председатель, секретарь собрания, а также количество жителей, присутствовавших на собрании и проголосовавших *по каждому вопросу повестки*, в том числе за выбранные проекты.

Информация по вопросам повестки дня фиксируется в протоколе без применения форм стенографии (краткое описание обсуждения вопросов по теме).

Рекомендуемые вопросы повестки:

1. Рассмотрение и выбор проектов для участия в ИБ (с кратким описанием и стоимостью реализации проектов).
2. Формирование инициативной группы (с указанием информации о каждом члене).
3. Определение вклада населения (сумма и % вкладов населения и спонсоров).
4. Разное (при необходимости).

Протокол, регистрационные листы, фото- и видеоматериалы прилагаются к конкурсной заявке.

Создание инициативной группы предполагает группу из 5–7 человек, которая избирается на собрании граждан для организации всей деятельности,

связанной с реализацией проекта местных инициатив в муниципальном образовании.

Функции инициативной группы проекта:

- выбор руководителя инициативной группы;
- информирование населения о проекте поддержки местных инициатив;
- сбор подписей в поддержку инициативы граждан по проекту (подписной лист);
- участие в подготовке конкурсной заявки и документации к ней (совместно с ОМСУ);
- организация мероприятий по сбору средств населения, определенных на общем собрании для софинансирования проекта;
- участие в подготовке всех планов и отчетов по реализации проекта;
- мониторинг реализации проекта;
- участие в контроле качества произведенных работ;
- участие в сдаче-приемке работ в рамках проекта;
- участие в обеспечении последующей эксплуатации и содержании объекта;

Инициативная группа включает в себя избранных на собрании представителей населения с выбранным руководителем инициативной группы. Данные (Ф.И.О. – целиком, должность или род занятий, телефон) о членах инициативной группы указываются в протоколе собрания граждан.

Каждая инициативная группа:

- распространяет информацию о своем проекте;
- собирает подписи «ЗА» проект;
- участвует в подготовке заявки и необходимых документов;
- несет ответственность перед жителями за весь цикл реализации проекта;
- следит за расходованием выделенных средств и качеством работ;
- участвует в приемке объекта в ходе его сдачи в эксплуатацию.

Сбор подписей в поддержку проекта проходит на основании «подписного листа по сбору подписей в поддержку инициативы граждан по проекту».

**Подписной лист  
по сбору подписей в поддержку инициативы граждан по проекту**

---

*название проекта*

Мы, нижеподписавшиеся, поддерживаем инициативу по реализации данного проекта.

<b>№ п/п</b>	<b>Ф.И.О.</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
1			
2			
3			

Подписной лист удостоверяю:

---

*подпись*

*Ф.И.О. лица, собиравшего подписи*

*дата*

## 5. ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ ДЛЯ УЧАСТИЯ В КОНКУРСНОМ ОТБОРЕ

Данный раздел рассмотрен на примере Волгоградской области. Проект «Поддержка местных инициатив населения» стартовал в Волгоградской области в 2019 г. и показал высокую заинтересованность жителей региона<sup>41 42 43 44</sup>. Право на участие в конкурсе имеют муниципальные районы (городские округа) Волгоградской области (далее – участники конкурса). Муниципальный район представляет заявку по проекту местных инициатив, направленному на решение вопросов, определенных ст. 14 Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», на основании соглашения, заключенного между администрацией муниципального района и городского (сельского) поселения (далее – Соглашение).

Под проектом местных инициатив понимается проект, отобранный населением муниципального района (городского округа) Волгоградской области, направленный на решение вопросов местного значения, определенных статьями 14, 15 и 16 Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и Законом Волгоградской области от 28 ноября 2014 № 156-ОД «О закреплении отдельных вопросов местного значения за сельскими поселениями в Волгоградской области», содержащий мероприятия по приобретению, строительству, реконструкции, капитальному ремонту, ремонту и благоустройству объектов общественной инфраструктуры муниципального образования (за исключением случаев изготовления проектно-сметной документации, технических паспортов объектов; финансирования оплаты труда с начислениями работников казенных,

---

<sup>41</sup> Приказ комитета финансов Волгоградской области от 12 апреля 2019 г. № 141 «Об утверждении положения о Волгоградском областном конкурсе проектов местных инициатив в 2019 году».

<sup>42</sup> Приказ комитета финансов Волгоградской области от 11 февраля 2020 г. № 31 «Об утверждении положения о Волгоградском областном конкурсе проектов местных инициатив в 2020 году».

<sup>43</sup> Приказ комитета финансов Волгоградской области от 01.04.2021 № 153 «О проведении Волгоградского областного конкурса проектов местных инициатив в 2021 году».

<sup>44</sup> Приказ комитета финансов Волгоградской области от 22.03.2022 № 80 «О проведении Волгоградского областного конкурса проектов местных инициатив в 2022 году».

бюджетных, автономных учреждений муниципальных образований, органов местного самоуправления; направления средств на реализацию проектов, финансирование которых осуществляется с привлечением субсидий и иных межбюджетных трансфертов, предоставляемых из вышестоящих бюджетов; компенсации ранее произведенных расходов); а также по приобретению имущества для нужд городских округов, муниципальных районов, городских или сельских поселений, входящих в состав муниципальных районов Волгоградской области (за исключением случаев приобретения легковых автомобилей).

Под объектами общественной инфраструктуры понимаются:

- объекты жилищно-коммунального хозяйства;
- объекты организации благоустройства;
- объекты уличного освещения;
- объекты сбора (в том числе раздельного) твердых коммунальных отходов;
- объекты водоснабжения;
- детские площадки;
- автомобильные дороги местного значения и сооружения на них;
- учреждения библиотечного обслуживания населения;
- учреждения образования и культуры;
- памятники;
- объекты физической культуры и массового спорта;
- места массового отдыха населения;
- места захоронения;
- объекты пожарной безопасности.

Проект, представленный на конкурс, должен соответствовать следующим требованиям:

а) направление средств проекта на решение вопросов местного значения, предусмотренных статьями 14, 15 и 16 Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», а также Законом Волгоградской области от 28 ноября

2014 № 156-ОД «О закреплении отдельных вопросов местного значения за сельскими поселениями в Волгоградской области»;

б) завершение реализации проекта в срок до 01.12.2019 (для Проектов 2019 года);

в) передача в муниципальную собственность созданного (приобретенного) в результате реализации проекта объекта общественной инфраструктуры и (или) имущества;

д) распространение действия проекта не более чем на 1 муниципальное учреждение;

е) распространение действия проекта не более чем на 1 общественную территорию, двор, улицу для городских округов и поселений, с численностью жителей свыше 2 тыс. человек.

***Участники конкурса представляют в уполномоченный орган:***

*а) заявку на участие в конкурсе по форме, приведенной ниже, подписанную главой муниципального района (городского округа) Волгоградской области или лицом, его замещающим;*

**ЗАЯВКА**

на участие в Волгоградском областном конкурсе  
проектов местных инициатив в 20\_\_ году

Администрация

*(наименование муниципального района (городского округа))*

(далее – Заявитель) заявляет об участии в Волгоградском областном конкурсе проектов местных инициатив в 20\_\_ году и направляет документы на участие в конкурсе проектов местных инициатив по следующим проектам:

1. Проект 1
2. Проект 2
- 3.
4. Проект N...

Заявитель настоящим подтверждает и гарантирует, что вся информация, содержащаяся в Заявке и прилагаемых к ней документах, является достоверной и полной.

Заявитель гарантирует, что мероприятия проекта будут реализованы не позднее 01 декабря 20\_\_ года.

Приложение:

1. Паспорта проектов на бумажном носителе в формате А4 и на электронном носителе (CD-диске) в порядке очередности;
2. Гарантийное письмо от муниципального района (городского округа), подтверждающее обязательство по обеспечению финансирования проекта-победителя в объеме не менее областной доли финансирования, а также обязательство по организации сбора средств со стороны населения, учитываемых в местном бюджете отдельно по каждому проекту-победителю, в объеме не менее 2 процентов от областной доли финансирования;
3. Гарантийное письмо со стороны организаций, осуществляющих деятельность на территории муниципального образования Волгоградской области, и (или) другого внебюджетного источника о готовности софинансировать данные расходы (при наличии);
4. Соглашение (при необходимости);
5. Протокол собрания граждан об инициации проекта (не менее 20 человек) отдельно по каждому проекту.

Глава муниципального района

(городского округа)

\_\_\_\_\_

(подпись)

(инициалы, фамилия)

*б) паспорт проекта на бумажном носителе в формате А4 и на электронном носителе (CD-диске), по форме, приведенной ниже;*

## ПАСПОРТ

проекта, представляемого на Волгоградский областной конкурс  
проектов местных инициатив в 20\_\_ году

1. Наименование проекта.
2. Место реализации проекта (полный адрес).
3. Краткое описание проекта (не более 1/4 страницы формата А4).
4. Объем средств на реализацию проекта (с указанием источников финансирования: областной бюджет, бюджет муниципального района (городского округа), средства населения, средства хозяйствующих субъектов).
5. Срок реализации проекта.
6. 3 фото (схемы, рисунка).
7. Ссылка на сайт администрации муниципального района (городского округа), где размещается полный пакет документации по проекту, а в случае поддержки инициативы – информация о реализации проекта, в том числе копия протокола собрания граждан.

Глава муниципального района  
(городского округа)

*(подпись)*      *(инициалы, фамилия)*

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПАСПОРТА:**

#### **1. Название проекта.**

Рекомендуется наименование проекта начинать со слов «обустройство», «благоустройство», «создание», «установка», «текущий ремонт». Не следует использовать слова «строительство» и «ремонт» во избежание неоднозначного толкования. Далее указывается непосредственно наименование объекта. Следует учитывать, что если речь идет о текущем ремонте здания действующего му-



ниципального учреждения, следует указывать официальное полное либо сокращенное наименование данного учреждения (в соответствии с Уставом).

Например:

- правильное название «Текущий ремонт здания МБУК «Молчановская межпоселенческая централизованная библиотечная система»»;
- неправильное название «Текущий ремонт Молчановской межпоселенческой библиотеки».

Если проект предусматривает благоустройство и текущий ремонт единственного в соответствующем населенном пункте объекта, указание в наименовании проекта на точный адрес его размещения необязательно. Например, «Благоустройство центральной площади в с. Пудино».

Если проект направлен на создание детской, спортивной площадки, ремонт тротуара и другие объекты, которых в населенном пункте может быть несколько, следует указывать адрес его размещения. При этом не следует указывать индекс, Российскую Федерацию.

Пример рекомендуемого названия (в части отражения местонахождения объекта):

«Благоустройство детской спортивной площадки по ул. Советская, 2А в п. Ягодное Верхнекетского района Томской области».

Допускается при указании адреса не указывать наименования муниципального образования. Например:

«Благоустройство детской спортивной площадки по ул. Советская, 2А в п. Ягодное».

Необходимо учитывать, что наименование проекта должно быть идентично во всех документах: в самой заявке и прилагаемых к ней документах, в том числе в протоколе собрания граждан, информации о нефинансовом участии населения, юридических лиц, индивидуальных предпринимателей (далее – ИП) в реализации проекта, гарантийных письмах, локально-сметном расчете (смете).

Название проекта должно быть лаконичным и содержать элементы информации, касающиеся непосредственно самого проекта. Например:



**Адрес:** Центральный район, сквер Победителей, набережная реки Кача

**Инициативная группа:** физические лица

**Описание:** будет создана спортивная площадка под открытым небом, оснащённая тренажёрами с изменяемой нагрузкой. Заниматься также смогут и атлеты-колясочники. Модели тренажёров будут подобраны так, чтобы можно было дать нагрузку на различные группы мышц. Силовые тренажёры в дополнение к цветной инструкции будут иметь таблички с QR-кодами, просканировав которые можно посмотреть видеоинструкцию и рекомендации профессиональных спортсменов.

**Рис. 2.** «Тренажёрный зал под открытым небом»



**Адрес:** Советский район, улицы: Батурина, 15 и Молокова, 27

**Инициативная группа:** управляющая компания, жители

**Описание:** сквер уже существует и любим жителями микрорайона — здесь гуляют многие горожане. Но сквер нуждается в продолжении благоустройства: съезды необходимо сделать пригодными для использования маломобильными горожанами, требуется заменить освещение, обновить газоны, установить малые архитектурные формы.

**Рис. 3.** «Благоустройство сквера Зеленого»

«Создание спортивной площадки с полосой препятствий «Школа мужества», «Здоровое поколение», «Никто не забыт» – строительство памятника участникам ВОВ, Спортивный городок для пляжного волейбола, «В здоровом теле – здоровый дух», «Вода – источник жизни».

**2. Место реализации проекта. Данный пункт не вызывает вопросов. Здесь необходимо отразить полную информацию.**

### **3. Краткое описание проекта (не более 1/4 страницы формата А4).**

3.1. Объект общественной инфраструктуры муниципального образования (оставить необходимый пункт):

- объекты благоустройства;
- прилегающие к жилым домам территории, в том числе дворы;
- объекты уличного освещения;
- объекты сбора, накопления, обработки, утилизации, обезвреживания и размещения твердых коммунальных отходов;
- детские площадки;
- автомобильные дороги местного значения и сооружения на них;
- учреждения библиотечного обслуживания населения;
- учреждения культуры;
- объекты культурного наследия;
- объекты физической культуры и массового спорта;
- места массового отдыха населения;
- места захоронения (кладбища, места воинских захоронений и т.п.);
- иные объекты.

3.2. Информация по объекту инфраструктуры. Объект (оставить необходимый пункт):

- существует (дата постройки);
- должен быть построен заново.

3.3. Общая характеристика объекта, с уточнением текущего состояния объекта.

3.4. Информация о собственнике объекта (приложить правоустанавливающие документы: кадастровый паспорт или выписка из ЕГРН).

3.5. Наличие технической документации (краткое описание существующей или подготовленной технической документации, приложить копию документации к данной заявке).

3.6. Описание проблемы, на решение которой направлен проект (краткое описание проблемы: негативные социально-экономические последствия, состояние объекта, степень неотложности решения и т.д.).

4. Мероприятия проекта (заполняются пункты, которые имеют непосредственное отношение к вашей программе).

4.1. Проектные, изыскательские и другие подготовительные работы (какие конкретно подготовительные мероприятия необходимо выполнить).

4.2. Строительные/ремонтные работы (что конкретно необходимо отремонтировать или построить).

4.3. Приобретение оборудования (что конкретно необходимо приобрести).

4.4. Строительный контроль (кто и как будет осуществлять строительный контроль).

4.5. Прочая деятельность (заполняется при необходимости).

4.6. Ожидаемые результаты (краткое описание предполагаемых итогов реализации проекта). Ожидаемые результаты заполняются в произвольной форме, в зависимости от влияния объекта, который будет создан (отремонтирован, благоустроен) в рамках реализации проекта, на жизнь в соответствующем населенном пункте.

Примеры возможного описания:

Проект по созданию детской площадки. Описание ожидаемых результатов:

обеспечение безопасного и комфортного досуга детей дошкольного и младшего школьного возраста, создание условий для их гармоничного развития.

Проект по обустройству стадиона. Описание ожидаемых результатов: увеличение охвата населения занятиями физической культурой и спортом, формирование здорового образа жизни.

Проект по ремонту дорог, тротуаров. Описание ожидаемых результатов: обеспечение безопасности дорожного движения на соответствующем участке дороги, снижение риска дорожно-транспортных происшествий.

#### 5. Экономический эффект от реализации проекта:

5.1. Получение дополнительных доходов в местный бюджет в результате реализации проекта (при наличии).

5.2. Использование средств массовой информации и других средств информирования населения при подготовке проекта.

6. Наличие источников финансирования и механизмов эффективной эксплуатации и содержания объекта общественной инфраструктуры после реализации проекта:

6.1. Наличие организации, которая обеспечит эксплуатацию и содержание объекта после завершения проекта.

6.2. Мероприятия по эксплуатации и содержанию объекта (опишите, как муниципальное образование, население или специализированная организация будут содержать и эксплуатировать объект после завершения; укажите, имеются ли ресурсы для функционирования объекта).

#### 7. Пример составления сметы проекта

## СМЕТА

### расходов на приобретение товаров/оказание услуг

*(наименование проекта инициативного бюджетирования)*

№ п/п	Наименование работ и затрат	Ед. измерения	Кол-во	Цена за единицу (тыс. руб.)	Полная стоимость (тыс. руб.)
1.	Приобретение (оказание), в том числе:				
1.1.	Товары (указать полное наименование)				
1.2.	Услуги (указать полное наименование)				
2.	Накладные расходы, в том числе:				
	1...				
	2...				
3.	ИТОГО:				

Общая стоимость проекта складывается из двух частей:

1) объем финансирования проекта (за счет средств субсидии из областного бюджета, средств местного бюджета, средств населения и юридических лиц и ИП, которые будут перечислены в местные бюджеты в форме добровольных пожертвований);

Сбор денежных средств с населения начинается на основании протокола заседания конкурсной комиссии для проведения конкурсного отбора муниципальных образований Волгоградской области для предоставления субсидии из областного бюджета бюджетам муниципальных образований на поддержку местных инициатив.

Форма Протокола представлена в разделе (е) настоящей главы. Администрация муниципального образования открывает счет для перечисления денежных средств и предоставляет реквизиты этого счета представителям инициативной группы (ответственному(-ым) за сбор денежных средств).

Сбор денежных средств с населения осуществляют члены инициативной группы по ведомости сбора средств. На каждом подписном листе по сбору подписей в поддержку проекта необходима подпись удостоверяющего (член инициативной группы). Не рекомендуется менять форму подписного листа.

<b>ВЕДОМОСТЬ</b> сбора средств на: _____ (наименование проекта) _____ (наименование муниципального образования) «__» _____ 20__ г.				
№ п/п	Ф.И.О.	Сумма	Подпись	Примечание
1				
2				
3				
<b>ИТОГО:</b>				
По настоящей ведомости получена сумма _____ (прописью) руб. _____ коп. ( _____ руб. _____ коп.) (цифрами)				
Деньги получил _____ (подпись) (расшифровка подписи)				
«__» _____ 20__ г.				

2) стоимость нефинансового участия населения, юридических лиц и ИП.

Например, при создании детской площадки население на общем собрании решает, что озеленение (включая саженцы и работы по их посадке) граждане проведут самостоятельно за свой счет, соответственно, они не будут включены в смету при проведении конкурсных процедур и заключении муниципального контракта. Однако данные работы и материалы также имеют свою стоимость. В отдельных случаях нефинансовое участие населения, юридических лиц и ИП может существенно снизить бюджетные расходы на финансирование проекта.

Формы нефинансового участия населения, юридических лиц, ИП в реализации проекта

### Неоплачиваемые работы

№ п/п	Наименования работ	Продолжительность работ (человеко-дней)	Количество человек, участвующих в работах
Население			
	Покраска ограждения	2	10
Юридические лица, ИП			
	Подвоз пиломатериалов	1	2
Итого		X	12

### Предоставление материалов и оборудования

№ п/п	Наименование (виды) материалов и оборудования	Ед. измерения (шт., кг, м и т.п.)	Количество
Население			
	грунтовка ХС-059	кг	4
	эмаль ХС-759	кг	4
Юридические лица, ИП			
	-	-	-
	-	-	--

### Предоставление транспортных средств или иной техники



№ п/п	Наименование транспортного средства, иной техники	Описание работ, при ко- торых планируется ис- пользовать транспортные средства, иную технику в рамках проекта	Продолжительность эксплуатации в рамках реализации проекта (дней)
Население			
	-	-	-
Юридические лица, индивидуальные предприниматели			
	Автомобиль-самосвал КАМАЗ	Подвоз пиломатериалов	1

Мероприятия по реализации проекта могут быть разбиты на блоки:

1. Разработка сметной документации (локального сметного расчета).

Данные расходы могут быть включены в стоимость проекта исключительно в том случае, если проводились в тот же год, когда предоставляется субсидия, даже если это было и до подачи Заявки, и только в случае, если данные работы осуществлялись в соответствии с гражданско-правовым договором (контрактом), оплата которого производится за счет средств местного бюджета. Например, если для получения субсидии в 2020 г. смета была изготовлена в 2019 г., соответствующие расходы в стоимость проекта не включаются, если в январе 2020 г. либо позднее – можно включить в общую стоимость. Также не включаются в стоимость проекта сметы, изготовленные сотрудниками органов местного самоуправления в рамках исполнения своих должностных обязанностей либо муниципальным учреждением.

При включении расходов на разработку сметной документации в стоимость проекта в графе «Комментарий» необходимо указать, как определена сумма (например, в соответствии с договором от \_\_\_ №\_\_\_; данный договор прикладывается к Заявке);

2. Работы по созданию, обустройству либо ремонту объекта инфраструктуры, включая приобретение материалов и оборудования в рамках реализации

проекта – непосредственные работы по проекту, в том числе поставка и монтаж оборудования.

3. Локально-сметный расчет на работы (материалы), которые будут финансироваться из бюджета, рекомендуется составлять отдельно от работ (материалов), которые будут осуществляться (предоставляться) за счет нефинансового участия.

На работы (материалы), которые будут осуществляться за счет нефинансового участия, рекомендуется составить отдельную смету.

В случае, если смета на работы (материалы) за счет нефинансового участия отсутствует, а работы (материалы) за счет нефинансового участия предусмотрены, то соответствующая информация отражается в п. 3 таблицы. В этом случае в графе 2 приводится краткое описание работ (например, посадка саженцев), в графе 5 указывается примерная рыночная стоимость данных работ, а в графе 6 краткое описание расчета (например, из расчета стоимости одного саженца 120 рублей, 10 саженцев – итого 1200 рублей).

Следует учитывать, что в графе 3 указывается сумма по графам 4 и 5, в строке «Итого стоимость реализации проекта» – сумма по пунктам 1–3 отдельно по графам 3, 4, 5.

Необходимо помнить, что если в стоимость проекта по Заявке изначально не включены расходы на проверку достоверности определения сметной стоимости и расходы на проведение строительного контроля, то данные затраты не могут быть впоследствии оплачены за счет субсидии из областного бюджета.

## Пример правильного заполнения таблицы

№ п/п	Наименование мероприятия, осуществляемого в ходе реализации проекта:	Полная стоимость, руб.			Комментарий <*>
		Всего, в т.ч.	за счет всех ис- точни- ков фи- нанси- рования	в т.ч. за счет не- финан- сового участия	
1	Разработка сметной до- кументации (локального сметного расчета)	0	0	0	
2	Работы по созданию, обустройству либо ре- монту объекта инфра- структуры, включая приобретение материа- лов и оборудования в рамках реализации про- екта (согласно сметной документации)	420 000	400 000	20 000	<i>По графе 4 – согласно ло- кально- сметному рас- чету от 28.12.2019 № 1 (прилагается); По графе 5 – согласно смете на нефинансо- вое участие (прилагается)</i>
3	Прочее (описание):	0	0	0	
	Итого стоимость реали- зации проекта	420 000	400 000	20 000	X

4. Объем средств на реализацию проекта (с указанием источников финанси-  
рования: областной бюджет, бюджет муниципального района (городского  
округа), средства населения, средства хозяйствующих субъектов).

## Ориентировочный бюджет проекта

№ п/п	Виды затрат	Полная стоимость (руб.)	Бюджет муниципального образования (руб.)	Население (руб.)	Внебюджетные источники (руб.)	Областной бюджет (руб.)
1	Разработка технической документации					
2	Строительные работы (работы по реконструкции)					
3	Приобретение материалов					
4	Приобретение оборудования					
5	Обучение/консультирование					
7	Прочие расходы (опишите):					
	ИТОГО (руб.)					
	ИТОГО в %	100				

**5. Срок реализации проекта**

В обязательном порядке в соответствии с региональным законодательством проекты-победители должны быть реализованы до определенного срока.

**6. 3 фото (схемы, рисунка)**

Фото и схемы должны иллюстративно подтверждать необходимость проведения заявляемых в проекте работ.

**7. Ссылка на сайт администрации муниципального района (городского округа), где размещается полный пакет документации по проекту, а в случае поддержки инициативы – информация о реализации проекта, в том числе копия протокола собрания граждан.**

*а) гарантийное письмо от муниципального района (городского округа), подтверждающее обязательство по обеспечению финансирования проекта-победителя в объеме не менее областной доли финансирования, а также обязательство по организации сбора средств со стороны населения, учитываемых в местном бюджете отдельно по каждому проекту-победителю, в объеме не менее 2 % от областной доли финансирования;*

Образец представлен ниже:

Начальнику комитета финансов	
_____	
Уважаемый _____!	
Администрация _____ Волгоградской области	
<small>(указывается наименование поселения, района, городского округа)</small>	
гарантирует обеспечить в _____ году софинансирование проекта _____	
_____	
<small>(указывается наименование проекта в соответствии с заявкой)</small>	
за счет бюджета муниципального образования _____ в сумме	
_____ рублей в случае его победы в конкурсном отборе.	
Глава _____	_____
<small>(должность)</small>	<small>(инициалы и фамилия)</small>
М.П	

*б) соглашение (в случае, если проект местных инициатив направлен на реализацию отдельных вопросов местного значения поселения, входящего в состав муниципального района);*

*в) гарантийное письмо со стороны организаций, осуществляющих деятельность на территории муниципального района (городского округа) Волгоградской области, и (или) другого внебюджетного источника о готовности софинансировать расходы по реализации проекта (при наличии);*

Образец представлен ниже:

ФОРМА

Главе

\_\_\_\_\_  
(наименование муниципального образования  
Волгоградской области)

### ГАРАНТИЙНОЕ ПИСЬМО

Настоящим гарантийным письмом удостоверяется, что \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ гарантирует участие в  
(наименование индивидуального предпринимателя или организации, ИНН)

софинансировании проекта развития территории муниципального образования Волгоградской области, основанного на местных инициативах, «\_\_\_\_\_»

на сумму \_\_\_\_\_ руб. и (или) обязуется безвозмездно \_\_\_\_\_

(наименование проекта)

предоставить следующие материалы:

№	Наименование материалов	Единица измерения (кг, м, и т.д.)	Количество	Цена за единицу (руб.)	Общая стоимость (рубли) (гр. 4×гр. 5)
1					
2					
...					
Итого:					

и (или) обязуется безвозмездно выполнить следующие работы:

№	Вид работы	Единица измерения (м <sup>2</sup> , м <sup>3</sup> и т.п.)	Объем работ	Цена за единицу (руб.)	Общая стоимость (рубли) (гр. 4×гр. 5)
1.					
2.					
...					
Итого:					

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О. индивидуального  
предпринимателя  
или руководителя организации

\_\_\_\_\_  
Подпись

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

г) протокол собрания граждан об инициации проекта (не менее 20 человек).

Образец представлен ниже:

ПРОТОКОЛ СОБРАНИЯ ГРАЖДАН	
__ . __ . 20__ (дата)	Название муниципального образования
__ __ (время)	Г. _____, ул. _____, Д. _____
Представители органов местного самоуправления:	
Ф.И.О. – должность	
Ф.И.О. – должность	
Количество жителей, присутствовавших на собрании: ____ человек (с приложением регистрационного листа участников общего собрания)	
Председатель собрания:	
Ф.И.О. – должность	
Секретарь собрания:	
Ф.И.О. – должность	
Повестка собрания:	
1. Выбор проекта поддержки местных инициатив.	
2. Формирование инициативной группы. (состав, ответственное лицо, контактные данные)	
3. Определение вклада населения.	
4.	
<b>Вопрос № 1 «...»</b>	
<b>Выступили:</b>	
Ф.И.О. – должность. Тема.	
Краткое описание.	
<b>Решение:</b>	
Итоговое решение (кратко)	
<b>Голосовали:</b> За – ..... Против – ..... Воздержались – .....	
Председатель собрания	_____
	(подпись)
	Ф.И.О.
Секретарь собрания	_____
	(подпись)
	Ф.И.О.
Инициативная группа:	
Ф.И.О. _____	
	(подпись)
Ф.И.О. _____	
	(подпись)

Ответственность за достоверность представляемых на конкурс документов несет глава муниципального района (городского округа) региона – участника конкурса.

Таблица 6

### Пример расчета стоимости проекта

№ п/п	Наименование работ (услуг), приобретаемых товарно-материальных ценностей	Стоимость, рублей	Наименования и реквизиты документов, подтверждающих стоимость
1	Асфальтирование дворовой территории	900 000	ЛСР № 1
2	Устройство освещения	100 000	ЛСР № 2
3	Благоустройство дворовой территории	150 000	Коммерческое предложение
4	Озеленение	50 000	ЛСР № 3
	Итого	1 200 000	

Описание планируемых денежных источников финансирования проекта:

№ п/п	Вид источника денежных средств	Сумма, рублей	Процент от стоимости проекта	Примечание
1	Местный бюджет	84 000	7 %	Средства муниципальной программы «Формирование...»
2	Жители	18 000	1.5 %	Протокол собрания жителей
3	Юридические лица (за исключением бюджетных учреждений, государственных и муниципальных предприятий) (далее – юридические лица) и индивидуальные предприниматели	36 000	3 %	Гарантийные письма
4	Федеральный и областной бюджеты	1 062 000	88.5 %	
	Итого	1 200 000	100 %	



Таблица 7

**Расшифровка планируемого денежного вклада индивидуальных предпринимателей и юридических лиц в проект**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование юридического лица, Ф.И.О. индивидуального предпринимателя</b>	<b>Контактная информация</b>	<b>Сумма денежного вклада, рублей</b>
1	ИП Иванов И. И.	8-911-111-11-11	16 000
2	ООО «Мир»	8-912-222-22-22	20 000
	Итого		36 000

Таблица 8

**Расшифровка планируемого денежного вклада физических лиц в проект**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование юридического лица, Ф.И.О. индивидуального предпринимателя</b>	<b>Контактная информация</b>	<b>Сумма денежного вклада, рублей</b>
1	Петров А. И.	8-911-111-11-11	9000
2	Жуков И. В.	8-912-222-22-22	9000
	Итого		18000

**6. Утверждение конкурсной заявки.**

Органы местного самоуправления (администрация муниципального образования) осуществляют следующие функции:

- публикация информации о ИБ и конкурсном отборе в СМИ, на официальных сайтах ОМСУ;
- принятие решения об участии в проекте;
- участие в обучающих мероприятиях (семинарах);
- инициация подготовки и проведения собраний/сходов/заседаний населения;
- выбор приоритетных проектов для реализации;
- определение сумм софинансирования;
- утверждение состава инициативной группы.

- подготовка пакета документов (совместно с инициативной группой) для подачи в Комитет финансов;
- организация участия населения в необходимых этапах реализации программы;
- привлечение членов инициативной группы на всех этапах реализации проекта;
- открытие расчетного счета для принятия денежных средств на финансирование проекта;
- обеспечение в местном бюджете бюджетных ассигнований на реализацию проекта;
- представление организатору конкурсного отбора заявки и необходимых документов;
- подписание Соглашения с Комитетом о получении субсидии при прохождении отбора;
- принятие субсидии, использование ее по целевому назначению, определенному Соглашением;
- осуществление отбора подрядчиков для выполнения работ;
- надзор за выполнением работ;
- подготовка ежеквартального отчета об осуществлении расходов бюджета муниципального образования;
- подготовка ежегодного отчета о выполненных работах;
- подготовка плана «дорожной карты» на текущий год;
- подготовка отчета «дорожной карты»;
- регулярное информирование населения обо всех этапах реализации проекта;
- осуществление фотофиксации работ до и после реализации мероприятий проекта с одного и того же ракурса (до 3-х ракурсов);
- обеспечение наличия источников финансирования мероприятий по содержанию и эксплуатации объекта после завершения проекта.

Основными функциями конкурсной комиссии являются:

- проверка соответствия заявок муниципальных образований требованиям конкурсной документации и достоверности документов, представляемых муниципальными образованиями одновременно с заявкой на предоставление субсидий;
- принятие решений о допуске муниципальных образований к участию в конкурсном отборе;
- рассмотрение, экспертная оценка и сопоставление заявок муниципальных образований на предоставление субсидий;
- формирование перечней (городские округа и муниципальные районы, городские и сельские поселения) для предоставления субсидии из областного бюджета бюджетам муниципальных образований на поддержку местных инициатив;
- отбор проектов муниципальных образований для предоставления субсидии из областного бюджета бюджетам муниципальных образований на поддержку местных инициатив осуществляется с учетом бальной оценки.

Каждая инициативная группа:

- в установленные сроки готовит заявку и выставляет ее на конкурс;
- несет ответственность перед жителями за весь цикл реализации заявки;
- следит за расходованием выделенных средств и качеством работ;
- участвует в приемке объекта в ходе его сдачи в эксплуатацию.

Итоговый конкурсный отбор проектов осуществляется Согласительной комиссией.

На муниципальном уровне для участия в проекте «Инициативный бюджет» в структурных подразделениях администрации муниципальных образований создаются Согласительные комиссии по реализации проекта.

## РАСПОРЯЖЕНИЕ (ПРИКАЗ)

В целях вовлечения граждан в решение вопросов местного значения:

1. Утвердить состав согласительной комиссии по выбору приоритетных вопросов местного значения в следующем составе:

Состав Согласительной комиссии	ФИО
Председатель	
Заместитель председателя	
Секретарь	
Члены комиссии:	

Подпись

В Согласительную комиссию входят председатель комиссии, заместитель председателя, секретарь и члены. Председателем Согласительной комиссии является организатор конкурсного отбора. Заместитель председателя, секретарь Согласительной комиссии назначаются председателем. Члены Согласительной комиссии выбираются на сходах граждан путем открытого голосования не более одного человека от каждой инициативной группы. Заседание конкурсной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 ее членов.

Решение Согласительной комиссии по итогам представленных на конкурсный отбор заявок принимается открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих членов Согласительной комиссии. При равенстве голосов решающим является голос председателя Согласительной комиссии. Члены Согласительной комиссии обладают равными правами при обсуждении вопросов о принятии решений. Члены Согласительной комиссии участвуют в ее работе без права замены. По результатам заседания Согласительной комиссии составляется протокол заседания Согласительной комиссии, который подписывается председателем Согласительной комиссии и секретарем Согласительной комиссии.

## Тема 5

# ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ РАБОТЫ С НАСЕЛЕНИЕМ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ

**М**одерирование – деятельность, направленная на раскрытие потенциальных возможностей присутствующих слушателей и его способностей. В основе модерирования лежит использование специальных технологий, помогающих организовать процесс свободной коммуникации, обмена мнениями, суждениями и подводящих студентов к принятию решения за счет реализации внутренних возможностей.

Основными методами работы модератора являются такие, которые побуждают слушателей к деятельности и активизируют их, выявляют существующие у них проблемы и ожидания, организуют дискуссионный процесс, создают атмосферу товарищеского сотрудничества. Модератор выступает посредником, который способствует установлению отношений между слушателями.

### ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

**Подготовка к модерации.** Модерация будет протекать успешно, если организаторы поставят перед собой ряд вопросов и смогут ответить на них. Это такие вопросы:

Что произойдет после модерации?

Что знают участники?

Каковы их намерения, ожидания и цели?

Как расположить группу в помещении?

Какие ограничения уже имеются?

Знакомы ли участники заседания?

Знакомы ли участники заседания с методами модерации?

Дальнейшие шаги модератора на подготовительном этапе связаны с построением сценария события. В некоторых случаях модерации групповой работы организационная подготовка заканчивается разработкой сценария предстоящего события. Сценарий является некоторой относительно условной оценкой возможного развития группы как системы, поскольку всегда строится в рамках предположений о будущих условиях развития, которые чаще всего непредсказуемы. Другими словами, сценарий отвечает на вопрос, что может быть, если условия развития группы как системы сложатся так, а не иначе.

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ЭТАП

**Проведение модерации.** Непосредственная подготовка к работе в первую очередь связана с фазой ориентации в ситуации. Основными задачами данной фазы являются:

- 1) установление эмоционально благоприятного микроклимата;
- 2) выяснение потребностей группы;
- 3) установление проблемного поля;
- 4) определение цели мероприятия.

На этом этапе люди знакомятся друг с другом и, как правило, не стремятся сразу же лично раскрыть себя.

**Фаза определения проблемы.** Проблема, которой посвящен процесс групповой работы, уточняется и формулируется в конкретную тему. Тему заседания «создают» на «рабочей стене». «Рабочая стена» представляет собой открытое поле различных аспектов, которые группа хотела бы обсудить. При этом используются методы вызова, карточного опроса, «Clustem» и др.

**Фаза группообразования.** Первичное формирование группы имеет едва ли не самое большое значение для успеха всей дальнейшей работы. Здесь закладываются первичные основы специализации действий членов группы, намечаются способы и формы координации и интеграций действий разных участников. На этой фазе своего развития группа делает первые шаги по превращению в коллективного субъекта деятельности. Здесь определяется, сможет ли в дальнейшем группа дать синергетический эффект либо останется конгломератом просто общающихся между собой людей.

**Расположение малых групп** в помещении также требует особого внимания со стороны модератора. Классической модерации соответствуют те условия, когда группа, находясь одна в помещении, создает свою атмосферу общения. Работа двух и более групп в одном помещении дестабилизирует обстановку и быстро приводит к снижению работоспособности участников. В свою очередь, деление помещений на пленарные и секционные способствует повышению работоспособности, обеспечивает двигательную разрядку участников и увлекает своей новизной.

**Организация позиционной динамики.** Специфику групповой работы составляют межпозиционные взаимодействия и позиционная динамика. Для организации позиционной динамики в процессе модерации групповой работы необходимо исходить из выбора и приоритетов трех видов позиций: функциональных, ролевых, личностных.

**Организация сотрудничества.** Сотрудничество понимается как позитивное взаимодействие для достижения желаемого результата. Сотрудничество участников группы реализуется во взаимной поддержке, развитии идей друг друга, помощи, взаимовыручке, взаимной ответственности и сопровождается положительными эмоциями. В основе группового сотрудничества лежит процесс кооперации, суть которого заключается в особом способе соединения индивидуальных действий для выполнения совместной работы.

Организация соревнования. Соревнование между участниками значительно повышает продуктивность работы группы за счет мобилизации усилий, концентрации сил в ходе реализации соревновательного напряжения.

Организация конфликта. Конфликт понимается как такое взаимодействие участников совместной работы, в котором противоречивые стремления приводят к какому-либо ущербу для одной из сторон. Ущерб может носить либо социально-психологический характер (снижение престижа, осуждение со стороны другой группы), либо содержательный (отвергнутая точка зрения, несостоятельность доводов). Ущерб социальный, моральный, физический недопустим. Конфликт используется для активизации участников групповой работы, выявления и уточнения позиций, точек зрения, для мобилизации усилий и концентрации сил. Это самое сильное средство и самая острая форма организации групповой работы, поэтому использовать его нужно с величайшей осторожностью.

**Фаза разработки темы** начинается с определения системы общего руководства в малых группах (формальных и неформальных лидеров, ответственных исполнителей, секретаря и тому подобное), методов разработки темы, формы представления результатов на пленарном заседании.

Тема формулируется на видном для всех участников групповой работы месте (стенде, листе ватмана, доске), и к ней подбираются все ранее разработанные карточки. Разработка темы в малой группе происходит в режиме обсуждения, для которого, как правило, требуется достаточное количество времени.

Основные требования к разработке темы таковы:

- точное отображение темы;
- выделение отдельных аспектов (задач) и определение их последовательности;
- определение возможных решений (использование метода мозговой атаки и других методов модерации);
- выбор лучшего решения;



■ определение критериев для воплощения лучшего решения (Что должно быть сделано? С какой целью должно быть сделано? Кто должен делать? Кто партнеры? Каков выигрыш? Когда должно быть сделано?).

Презентация (пленарное обсуждение) – одна из главных частей процесса модерации групповой работы. Проведение данной фазы всегда сложно с точки зрения модераторских подходов, так как существует определенное противоречие, связанное с абстрактными и конкретно-частными результатами. С одной стороны, презентация не должна превращаться в доклады и конференцию; с другой – не должна тезисно дублировать содержание уже состоявшихся методов и техник модерации.

Любая групповая работа должна завершаться понятным, конкретным результатом. Одним из таких результатов может быть планирование дальнейших мероприятий или перспективных направлений деятельности группы. В качестве возможного варианта планирования может быть использована план-сетка (табл. 1). По окончании групповой работы план-сетка должен висеть на обозримом месте для всех участников и не вызывать вопросов по своему содержанию.

*Таблица 9*

### **Графическое средство «План-сетка»**

<b>Тема мероприятия</b>	<b>Что?</b>	<b>Кто?</b>	<b>Когда?</b>	<b>Зачем?</b>

«Что?» – конкретные виды деятельности, которые предпринимаются для осуществления мероприятия в целом.

«Кто?» – желательно человек из рабочей группы или приглашенный человек, твердо давший свое согласие на выполнение задания.

«Когда?» – реальные сроки исполнения.

«Зачем?» – тезисное обозначение смысла мероприятия.

## АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЭТАП

После решения групповых задач заседание завершается рефлексивной фазой и подведением итогов. Модератора ждет еще одно испытание: удержать внимание участников групповой работы после принятия решения, отразить мнения на «рабочей стене», расставить точки над «і». Организация групповой рефлексии – одно из самых важных и сложных явлений групповой работы.

**Оценка заседания.** Один из важных вопросов, который должен задать модератор группе, покидающей рабочую аудиторию: «Как участники оценивают прошедшее заседание?» Ответы должны быть очень краткими и представлены в визуализированном виде. На этой фазе групповой работы могут быть использованы как уже знакомые шкалы «барометры», применявшиеся на фазе ориентации в ситуации, так и новые. Кроме того, для получения информации о процессе групповой работы могут быть использованы методы опроса – устные и письменные. Большое преимущество имеют анкеты, благодаря анонимности, объективности, конкретности, простоте обработки. Протоколирование и документирование процесса групповой работы позволяет шаг за шагом восстановить ход заседания, найти ошибки и трудности, вычислить причины их возникновения и внести коррективы в дальнейшие планы модератора. Долгое время в модераторской практике использовались лишь текстовые протоколы хода заседания. Сегодня для этой цели с успехом применяются аудио-, видеозаписи, фотоснимки, рабочие материалы заседания. На практике фазы технологического этапа модерации групповой работы отражаются в своеобразном плане-конспекте модератора. План-конспект – это текстовый вариант прогнозируемого события, который может быть как развернутым, так и кратким.

## БАЗОВЫЕ ПРОЦЕССЫ МОДЕРАЦИИ

**Визуализация** – это процесс оптического представления мнений, идей с использованием графических схем и других средств наглядности. Визуализация поддерживает процесс коммуникации в группе, но не заменяет его. Все методы модерации сопровождаются визуализацией. Модератор всегда помнит о глав-

ном принципе визуализации: «Только те идеи станут основополагающими для групповой работы, что будут переработаны в образы, символы и слова в ходе продолжительных разговоров».

**Вербализация** – это процесс вербального сопровождения коммуникации участников групповой работы. В коммуникативном процессе всегда активизируются межличностные взаимосвязи. И в этом смысле коммуникация – это всегда взаимный процесс.

**Техника постановки вопросов** является одной из важных составляющих модерации групповой работы; каждый участник, задавая вопросы, предполагает получить некоторый объем дополнительной информации. Народная мудрость гласит: «Кто спрашивает, тот руководит». Поэтому для модератора в ситуации постановки вопросов важным качеством является способность удерживать лидерские позиции.

**Обратная связь** – один из базовых процессов модерации, представляющий собой взаимообмен информацией (содержательного и эмоционального плана) между участниками групповой работы. Цель формирования обратной связи в ходе групповой работы в основном связана с корректировкой дальнейших действий участников и улучшением эмоционального фона групповой работы. В современном понятийном аппарате социально-педагогических наук все чаще используется заимствованный термин «фидбэк» (от англ. feedback).

*Правила вербализации.*

Модератор:

- Помогайте говорящему раскрепоститься.
- Устраняйте раздражающие мотивы.
- Наберитесь терпения.
- Не допускайте споров и необоснованной критики.
- Следите за соблюдением позиций: «автор», «понимающий», «критик».
- Подводите итоги и делайте заключение.
- Комбинируйте и интегрируйте мнения участников.

Докладчик:

- Не принимайте молчание за внимание.
- Чтобы услышать партнера, перестаньте говорить.
- Сдерживайте свои эмоции.
- Вносите предложения громко и четко.
- Во время выступления следите за своими движениями, они не должны быть навязчивыми и противоречить содержанию речи.
- Следите за речью и избегайте слов-паразитов.
- Старайтесь, чтобы начало и конец речи соответствовали единой мысли.
- На реплики и замечания отвечайте обдуманно.
- Пользуйтесь мнениями других участников группы для выражения своей идеи.

Слушатели:

- Покажите партнеру, что вы готовы слушать. Но не притворяйтесь, что слушаете. Не прикрывайтесь слушанием как убежищем.
- Сопереживайте партнеру по общению, но не будьте слишком чувствительны к эмоциональным словам.
- Задавайте вопросы, но не перебивайте без надобности. Не задавайте слишком много вопросов.
- Не делайте поспешных выводов.

*Правила выражения обратной связи.*

Общие:

- модератор не должен колебаться и медлить с обратной связью, а сразу прекратить возникший спор, обеспечив каждому поддержку;
- не бойтесь использовать одни и те же слова, одни и те же выражения, важна не оригинальность, а понятность состояния человека;
- обратная связь субъективна и открыта к обсуждению;
- для обратной связи требуется такой промежуток времени, чтобы участники могли спокойно и хладнокровно говорить друг с другом;

– обратная связь находится в контролируемой зоне внимания получателя, поэтому он узнает только то, на что обратил внимание;

– в процессе предоставления обратной связи человек испытывает определенные чувства и ощущения, которые и формируют его мнение.

Позитивные:

- используйте короткие реплики так часто, насколько это возможно, но следите за тем, чтобы они не раздражали докладчика;

- не стоит сильно преувеличивать достоинства, достаточно подчеркнуть значимость простыми словами;

- похвала должна быть направлена в русло решения проблем;

- не высказывайтесь долго, а будьте краткими.

Негативные:

- не следует преувеличивать значение критического замечания, формулируйте критику осторожно;

- не обобщайте критическое замечание до всеобщих масштабов, а указывайте на конкретные случаи и замечания;

- не мелочитесь в критических замечаниях, а указывайте на своевременные проблемы;

- не спешите с опрометчивой интерпретацией мотивов и целей других участников;

- указывая на недостатки, не забудьте подчеркнуть и положительные стороны критикуемого явления;

- не старайтесь морализовать, увещевать, уповать на упреки, высказывайтесь по-деловому;

- парадокс: в критике не так важно представить решение проблемы, как обеспечить поддержку в поиске этого решения;

- критические замечания не отвергайте, а постарайтесь обдумать их как можно спокойнее;

- не старайтесь сразу же переходить в наступление и предлагать в противовес свою критику (это может перерасти в конфликт);

- не спешите обижаться на критику, тем более если были высказаны конструктивные предложения;
- для ограничения области критических замечаний переспрашивайте и уточняйте непонятные вопросы;
- если предполагается, что критическое замечание основано на одном мнении, постарайтесь узнать мнение остальных участников;
- если критика не была достаточно аргументирована, повторите свои основания и расширьте их объяснения.

Модератор – авторитет процесса, а не содержания. Поэтому он должен обладать высоким уровнем социальной компетенции: он должен легко устанавливать социальные контакты, учитывать распределение социальных ролей в группе, понимать групповую динамику, управлять процессом межличностного взаимодействия.

Технологическая сторона модерации напрямую связана с выполнением ряда условий:

- численный состав рабочей группы – от 4 до 12 чел.;
- нейтральная позиция модератора;
- размеры комнаты должны позволять участникам групповой работы свободно передвигаться, и в то же время хорошо видеть визуализированный материал;
- рабочий процесс протекает с использованием базовых процессов, таких как визуализация, вербализация, презентация, обратная связь.

Модератор обеспечивает процесс темацентрированной интеракции для того, чтобы группа могла получить не только когнитивное, но и эмоциональное развитие. Именно поэтому в рабочей группе необходимы определенные правила коммуникации. Общие правила коммуникации выражаются в следующих требованиях к участникам группы:

- используй «Я-сообщение»;
- соблюдай гармоничность в себе;
- избегай общих фраз;

- ориентируйся на цель;
- умей слушать;
- будь активен в беседе;
- будь краток;
- осуществляй конструктивную критику.

Следует ответить на два простых вопроса в рамках ведения диалога с населением:

– Почему важен диалог на встречах с гражданами?	– Если нет диалога – какие последствия

### **Активное слушание**

- Слушать – уметь делать так, чтобы люди говорили в вашем присутствии. Потому что люди не говорят, когда их не слушают.
- Слышать – это уметь выделить суть того, о чем человек говорил.
- Опора на факты, а не оценки и интерпретации.
- Управлять содержанием через задавание уместных и своевременных вопросов.
- Управлять очередностью высказываний. Готовность услышать всех.

Четырехфазная модель понимания:

1. Спросить.
2. Выслушать.
3. Уточнить.
4. Резюмировать.

### **Открытые вопросы**

Закрытые вопросы – это вопросы, на которые можно ответить «да» или «нет».

Открытые вопросы – это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет» и которые требуют какого-либо объяснения. Они обычно начинаются с во-

просительных слов: «что», «кто», «как», «сколько», «почему», «каково ваше мнение».

Открытый вопрос переводит беседу от монолога к диалогу.

## **Организация обсуждения**

### **Цель и рамки обсуждения**

<b>Цель обсуждения</b>
------------------------

<b>Ожидаемый результат</b>
----------------------------

- содержательная рамка обсуждения. Если вопросы – высказывания участников выходят за рамку, уточняем: «Как это относится к цели нашей встречи?»

### **Норма (формула) высказывания**

Структурированное обсуждение предполагает, что модераторы предлагают участникам использовать определенные словесные формулы для выражения своих мыслей:

- Это резко повышает качество содержания.
- Помогает убрать из общения лишние слова и фразы. Норма высказывания помогает сразу перейти к передаче смысла.
- Использование формул высказывания позволяет участникам быстрее перейти на единый язык общения.
- Например: «Предлагаю сделать \_\_\_\_\_ для того, чтобы \_\_\_\_\_. Это принесет наибольшую пользу \_\_\_\_\_ (кому)».

### **Время**

Необходимо учесть, что минимальное время высказывания участника составляет 1 минуту. Те, у кого опыта коллективной работы мало, скорее займут 2–3 минуты, прежде чем группа и модератор услышат содержательный, полезный тезис, а не общие слова.



Также необходимо учесть, что почти каждый тезис от участника группы модератору надо будет как минимум повторить, а чаще всего – переформулировать в требуемую норму высказывания. У группы же может возникнуть вопрос на прояснение, уточнение к формулировке, возражение. На все это необходимо закладывать время.

Чтобы управлять общим числом высказываний, которое в группе может прозвучать за отведенное на обсуждение вопросов время, и при этом получить максимум содержания, модератор может: делить людей на группы, просить писать на стикерах, вводить регламент выступлений.

Упражнение для модератора на чувство времени:

*Сядьте удобно, закройте глаза и попытайтесь открыть их ровно через одну минуту.*

Таблица 10

### Принципы и приемы модерации «классического диалога»

Управление последовательностью выступлений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Попросить всех, кто хотел высказаться, поднять руки.</li> <li>2. Когда выступит последний, спросить, хочет ли еще кто-то высказаться – если да, то повторить процедуру</li> </ol>
Управление разветвлением мыслей внутри одной дискуссии	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сообщить, что должен прервать обсуждение и подвести итоги всему, что уже было сказано. («Кажется, в настоящий момент у нас идут одновременно три диалога. Я хотел бы убедиться, что мы их отслеживаем»).</li> <li>2. Перечислить образовавшиеся отдельные ветки обсуждения.</li> <li>3. Свериться с группой, точно ли понял мнения высказавшихся.</li> <li>4. «Есть еще замечания?»</li> </ol>
Одобрение – создать людям возможность для участия в обсуждении	«У кого еще есть идеи?», «Есть ли у кого-то реальные истории, которыми хотелось бы поделиться?», «Кто-то, кто еще не выступал, хочет прокомментировать?»

Уравновешивание	«Есть ли другие взгляды на этот вопрос?», «Итак, мы выслушали точки зрения А и Б на данный вопрос. Есть ли третий способ решить проблему?»
Признание чувств	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обращайте внимание на эмоциональный тон.</li> <li>2. Задайте вопрос, в котором будет названо чувство, которое вы заметили («Это прозвучало так, как будто вас сильно расстроило, это так?»)</li> </ol>
Преднамеренное молчание	<p>Некоторым людям необходима небольшая пауза, чтобы упорядочить сложные мысли и выразить их в связном предложении.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поддерживайте зрительный контакт с выступающим.</li> <li>2. Ничего не говорите, даже «ммм» или «угу». Не кивайте и не качайте головой. Просто наблюдайте.</li> <li>3. В случае необходимости поднимите руку, предупреждая других о том, что не стоит нарушать тишину</li> </ol>
Возвращение в рамку обсуждения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перефразируйте высказывание.</li> <li>2. Попросите связать с темой обсуждения «Как ваша идея связана с...?»</li> <li>3. Перефразируйте и примите объяснение: «Итак, вы говорите, что... Понял, что вы имеете в виду».</li> <li>4. По ситуации: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) зафиксируйте высказывание на доске;</li> <li>б) примените уравновешивание или одобрение, чтобы переключить на группу;</li> <li>в) передайте слово следующему («Итак, мы выслушали мнение... Кто следующий?»)</li> </ol> </li> </ol>
Подведение итогов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Еще раз напомните вопрос, который обсуждался.</li> <li>2. Укажите количество тем/предложений, которые вы слышали.</li> <li>3. Назовите по очереди темы и пару ключевых тезисов.</li> <li>4. Перебросьте мостик к следующей теме обсуждения</li> </ol>

**Формат работы 1–2 – все, индивидуально – в микрогруппах фронтально**

1. Задайте вопрос о проблеме, которую нужно решить.
2. Каждый молча обдумывает ответ на вопрос (лучше записать), 1 мин.
3. В парах или микрогруппах поделиться идеями, выделить общие, 2 мин.
4. Спросите: «Какая из идей была выделена в вашем разговоре?» Каждая группа делится одной важной идеей со всеми, 5 мин.

Преимущества формата:

- Каждый человек вовлечен в поиск ответов.
- Создано безопасное пространство для выражения, уменьшаются различия в познаниях или статусе участников.
- Обогащается качество идей до выражения (противодействие эффекту «группового мышления»).
- Подходит для достижения консенсуса или общего понимания.

Советы и ловушки:

- Настаивайте на «молчаливом размышлении» перед разговорами в микрогруппах.
- Попросите всех записать свои идеи во время молчаливого размышления.
- Предложите каждой микрогруппе поделиться своим мнением, но не повторять уже высказанное мнение.

*Таблица 11*

**Критерии для выбора решения**

<b>Виды критериев</b>	<b>Например</b>
Объективные Задаются внешними условиями	Стоимость проекта до 1 млн руб. Проект относится к указанным областям
Вырабатываются коллегиально – на основании здравого смысла	Силы влияния (значительно улучшает – ни на что не влияет – ухудшает) Важность эффекта для значимой группы лиц (дети, пенсионеры) Глобальность пользы (польза для всех – польза для малого числа лиц) Комплексность эффекта (решит только 1 конкретную проблему – решит и другие проблемы) Срочность (высокая – неважно)
Эмоциональные	Нравится – не нравится

## Этапы развития группы

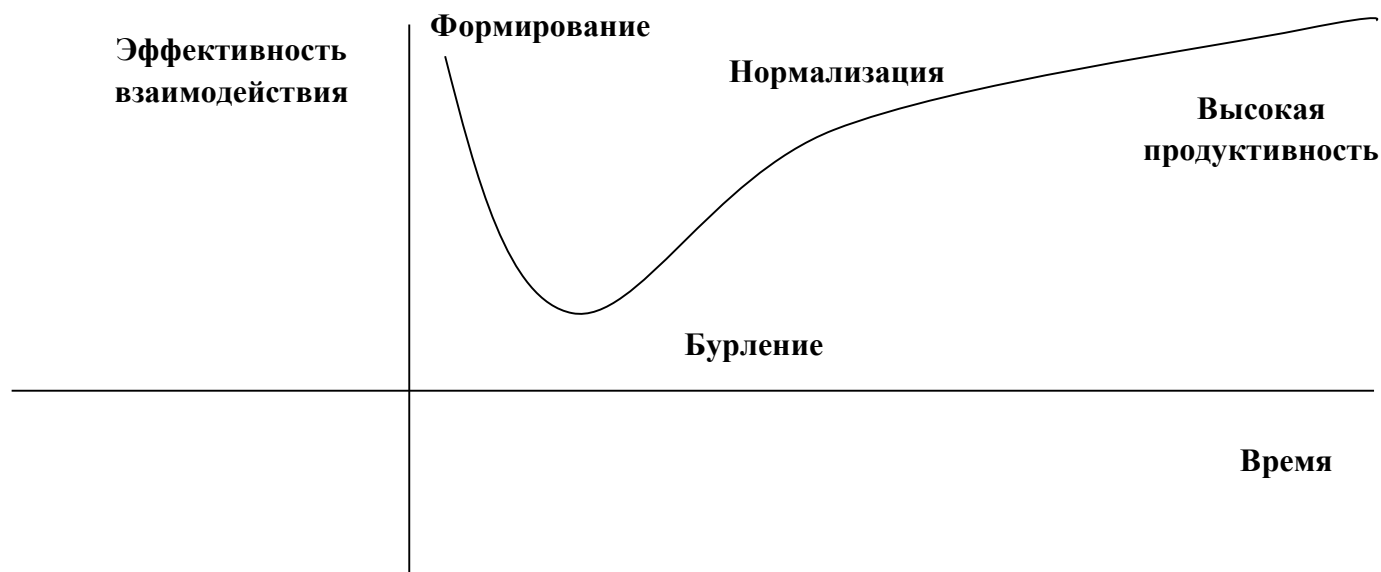


Рис. 4. Этапы развития группы

**1 стадия.** «Формирование/Знакомство». Участники знакомятся друг с другом, стараются произвести хорошее впечатление на окружающих, демонстрируя свои лучшие качества. Поэтому часто на этапе формирования участники могут испытывать одновременно эмоциональный подъем, командный дух, с одной стороны, и беспокойство, тревогу, подозрительность, опасения в отношении своих способностей справиться с предстоящими задачами, с другой стороны. Продуктивность группы на этой стадии меньше, чем сумма индивидуальных продуктивностей ее членов.

**2 стадия.** «Бурление» – это стадия конфликта и самоутверждения, столкновение интересов и амбиций, борьба за неформальное лидерство. Для качественного и быстрого прохождения этой стадии, важно не замалчивать конфликтные ситуации, а наоборот, открыто разбирать их и приходить к конструктивному решению.

**3 стадия.** «Нормализация» – стабилизация отношений, выработка внутренних правил поведения, начало командной работы.

**4 стадия.** «Продуктивность», «Исполнение» – продуктивная работа. Команда создала эффективную рабочую структуру и ее главной заботой стано-

вится фактическое выполнение целей и задач. Межличностные отношения характеризуются взаимным доверием и взаимопомощью. Члены группы готовы работать в одиночку, в подгруппах и в составе всей группы как целостной единицы.

**5 стадия.** «Завершение» – роспуск группы.

### **Групповые эффекты**

1. Эффект социального влияния (присутствие других побуждает к более энергичным действиям).

2. Эффект социальной лени. По мере увеличения количества членов в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу.

3. Эффект «синергии». Это прибавочная интеллектуальная энергия, которая возникает при объединении людей в целостную группу и выражается в групповом результате, который превышает сумма индивидуальных результатов, т.е. отвечает требованию  $1+1>2$ . Наиболее ярко эффект «синергии» проявляется при проведении «брейнсторминга» – «мозговой атаки», когда группе необходимо предложить много новых идей без их критического анализа и логического осмысления.

4. Эффект группомыслия. Этот способ мышления, приобретаемый людьми в ситуации, когда поиск согласия становится настолько доминирующим в сплоченной группе, что начинает пересиливать реалистическую оценку возможных альтернативных действий.

5. Эффект «ореола». Это влияние на содержание знаний, мнений, оценок личности специфической установки, имеющейся у одного человека по отношению к другому.

6. Эффект «бумеранга». Часто агрессивные действия или слова одного человека, направленные против другого, в итоге оборачиваются против того, кто совершил эти действия или произнес слова. Например, в ситуации возникновения конфликта более вероятно, что члены группы психологически будут на

стороне спокойного, уравновешенного человека, чем на стороне его агрессивного противника.

## **5. Что делать, если «группа снесла модератора»?**

Речь идет о ситуации, когда модератор потерял управление группой, когда группа перестала работать по заданной программе, отказав модератору в доверии и праве руководить процессом работы над поставленной задачей. Это может случиться как в самом начале работы, так и на любом другом этапе работы с группой. Это может случиться с любым модератором, даже самым опытным.

Основные признаки в поведении группы, показывающие, что вам грозит бунт, или то, что группа «пробует», насколько крепко вы стоите на своей позиции.

1. В группе происходит нечто, не заложенное в тайминг: нарушение временных рамок, обсуждаются отдельные узкие вопросы или вопросы, вообще не имеющие отношение к задачам группы, не работающие на решение данных задач или даже противоречащие им.

2. Общение идет минимальным кругом лиц (1–2 человека), остальные не участвуют, значительное время (иногда допустимо на прояснение 5 мин., а иногда 3 мин. – это уже очень долго) – зависит от продолжительности этапа работы (больше 15 % от всего времени – уже много).

3. Обсуждаются отдельные личности (в первую очередь, личность модератора).

4. В группе происходит обсуждение актуального этапа и формата работы группы, и это обсуждение инициировано не модератором.

5. Предложенное модератором ставится под сомнение.

Несколько примеров бунта:

- Долгие споры двух – трех участников группы между собой или с модератором при попустительстве остальной группы.

- Когда вопрос выглядит как долгое, подробное рассказывание о чем-то важном для выступающего, его хвастовство, представление какого-то конкретного проекта, истории и т.п.
- Вопросы, направленные на прояснение личности модератора, его профессионализма и экспертности.

### **Набор инструментов и действий**

- Не стесняйтесь готовиться к сессии. Собирайте информацию по теме, делайте домашние заготовки форматов.
- Обязательно уделите внимание такому важному этапу, как знакомство.
- Обозначить роль и задачу модератора и попросить участников встречи о доверии, прямо заявив, что не все, что будет происходить, будет участникам сразу понятно или приятно, но польза результата и общее благо значимее индивидуальной потребности в комфорте.
- Сразу обеспечьте свое место модератора и заложите основные правила и распределение ответственности: вы – модератор, отвечаете за процесс, они – участники, отвечают за содержание; есть тайминг и этапность – она общая для всех, и вы с группой связаны с другими группами, и общая обязанность – соблюдать ТАЙМИНГ И ЭТАПНОСТЬ; плюс остальной набор правил групповой работы.
- На этапе знакомства попросите каждого участника озвучить свой интерес, цель, задачу участия в данной группе (теме группы): это позволит в некоторых моментах возвращать участника внутрь работы вопросом: «Как то, что вы сейчас делаете (о чем спорите, то, что доказываете и т.п.), работает на нашу задачу? А на задачу группы?»
- Управление пространством. С одной стороны, учитываете территориальные предпочтения участников группы (кто-то любит расположиться у стола, кто-то не хочет под кондиционером), а с другой стороны –

выстраивайте пространственное расположение группы населения под свои интересы.

- Прозрачность полезна как в планах, так и в позиции. Максимально четко проговаривайте, что и зачем будет происходить. Не обязательно очень подробно, но основные этапы работы и их задачи проговорите сразу.
- Максимально распределите функции по обеспечению работы группы внутри группы. Отслеживание времени – внутри группы, и на каждом этапе меняйте «хранителя времени». Экспертов нагружайте задачами, критиков ставьте во главе мини-групп и наделяйте ответственностью и т.п.
- Вопросы и возражения по максимуму возвращайте внутрь группы. Не торопитесь отвечать на: «Я не понял, объясните еще раз!» – спросите: «Кто понял и может пояснить, повторить?» Сложные вопросы экспертной направленности тоже можно вернуть в группу: «Кто знает ответ?» Вообще очень полезный прием в работе с группой – это «вопросом на вопрос» («Что вы этим хотите добиться? Зачем вы это сейчас сказали/сделали? «Что конкретно не поняли? Что имеете ввиду? Что хотели получить в результате? Чего ждете?» и т.п.).
- Отслеживайте, кто и сколько в группе проявляет активность, старайтесь запустить в активность всех. Останавливайте особенно говорливых: «Спасибо! На данном этапе достаточно...нам нужно другое мнение...давайте этот вопрос...мнение “подвесим” и вернемся позже. Нам нужны разные мнения...»

## **6. Приемы нейтрализации противоречий**

### **«Треугольник согласия»**

1. Внимательно выслушать и записать оба мнения, чтобы они были видны всей группе.



2. Поднять по логическим уровням – в чем важность этих мнений и на что они влияют. Записать.

3. Дать высказаться остальным участникам. Записать.

4. Предложить участникам посмотреть на записи со стороны – что они замечают?

Исходы дискуссии:

- появилось третье мнение, включающее в себя оба;

- одно (или оба) из мнений оказалось ошибочным на основании фактов.

*Таблица 12*

### **Тактика против словесных нападений и возражений**

Шаг 1	Выслушайте оппонента до конца (дайте человеку выговориться и растратить энергию)	Кивайте головой, показывая, что вы слышите и понимаете, о чем он говорит
Шаг 2	Согласитесь с правом человека иметь свое мнение и создайте атмосферу понимания	«Да, я вас понял», «Да, это действительно важно»
Шаг 3	Задайте ряд уточняющих вопросов, чтобы выяснить, что имел в виду собеседник, откуда у него данная информация, найти точку опоры оппонента. При необходимости – запишите. Соотнесите высказывание с рамками обсуждения	«Вы уже сталкивались с этим?» «Почему вы так думаете?» «Какое это имеет отношение к рассматриваемому вопросу?»
Шаг 4	Аргументируйте – когда оппонент готов услышать и принять новую информацию вместо предыдущей, предоставьте ему новую информацию и факты. Перенаправьте вопрос группе, следите за регламентом и эмоциональностью выступлений	«Спасибо, что поднимаете важный вопрос. Стоимость его реализации больше 3 млн руб., поэтому он не входит в рамку нашего сегодняшнего собрания. На мы его зафиксировали и давайте поговорим позднее»

## Техника уважительного отношения ко всем точкам зрения

Если выступающий	Модератор может
Начинает повторяться, говорит по кругу одно и то же	Использовать перефразирование, чтобы помочь человеку резюмировать все свои мысли
Говорит сбивчиво, строит странные и рваные предложения	Расспросить с помощью открытых вопросов. КАК: «Что вы имели в виду, когда сказали...?», «Не могли бы вы привести пример?», «Какое значение это имеет для вас?»
Преувеличивает или искажает факты	Принять только центральную идею, не споря о точности фактов
Отклоняется от темы	Уважительно попросить человека пояснить остальным, как его мнение связано с темой обсуждения
Ведет себя слишком эмоционально	Сначала признать его чувства, затем перефразировать содержание мысли так, чтобы эта идея не затерялась на фоне инстинктивной реакции группы на эмоции выступающего <sup>45</sup>

<sup>45</sup> Алексей Яцына. Руководство модератора, Издательские решения, 2017.

## Тема 6

# ИНФОРМАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОГРАММ ИНИЦИАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

**И**нициативное бюджетирование позволяет людям влиять на формирование бюджета, выполнять какие-то свои желания. Не всегда жители приходят к общему знаменателю, но есть масса способов, чтобы они наконец-то помирились и выбрали один конкретный проект.

1. Публикация информации о намерении участвовать в конкурсном отборе в СМИ, на официальном сайте администрации МО, в социальной сети

2. Изучение общественного мнения с помощью проведения опроса граждан для выявления приоритетных направлений развития муниципального образования

3. Проведение собрания (серии собраний) граждан

4. Проработка инициативными группами форм участия населения в реализации проектов

5. Подготовка локальной смены

6. Подготовка проекта инициативной группой

7. Утверждение проекта главой МО

**Рис. 5.** Этапы работы над проектом

Первые 3 шага – публикация, изучение мнения и проведение собрания – это самый весомый процент подготовки, когда нужно задействовать все каналы информирования и расшевелить население, потому что люди отвыкли от того, что им самим можно что-либо делать. Для того, чтобы проект был неформальным, нужно расшевелить население. Изначально на сайте администрации необходимо разместить объявление о том, к чему следует готовиться, в каких проектах можно принять участие.

Далее такие же объявления распространяются в прессе и обязательно во всех местах обнародования нормативных актов на территории. Также объявления следует расклеивать в больнице, школе, всех магазинах, на столбах.

После этого, естественно, используются социальные сети, в которых наверняка есть группы, привязанные к территории муниципального образования. Или создается отдельная группа (например, «Проекты для села Мачеха»). В группах проводятся голосования по тем направлениям проектов, которые можно было использовать в селе.

Далее следует разработать анкету. Бланки оставить в магазине, на почте, в «Сбербанке». На основе этих анкет станет очевидно, какой проект люди хотят видеть.

После этого необходимо провести собрание. Собрание – это то самое живое общение с народом, которое не заменишь никаким анкетированием, социальными сетями, СМС и т.п. На собраниях есть возможность видеть людей лицом к лицу. Сначала люди стесняются, не знают, что говорить, но постепенно барьеры снимаются. Выясняется, что есть несколько групп, которые могли бы горячо отстаивать свой проект. Только на собрании, где невозможно подделывать мнения людей и сфальсифицировать данные, можно мирно найти общее решение. Люди слышат друг друга, во многом уступают. Начинается живой процесс общения, к концу собрания находится консенсус. Собрания могут носить периодический характер.

Есть такие категории населения, которых очень трудно расшевелить. Например, это приезжая диаспора турков-месхетинцев, которая работает в селе,

но старается никуда не вмешиваться. К ним стоит применить индивидуальный подход: посетить их на пятничной молитве. Их мнение и непосредственное участие также важно для принятия проектов в рамках инициативного бюджетирования.

Рядом с местом реализуемого проекта стоит вывесить баннер, с помощью которого каждый мог бы увидеть срок окончания работ, стоимость проекта, извинения за неудобства. Не всеми жителями принятый проект может быть одобрен, в силу разных причин.

Строительство объектов может идти с затруднениями, поэтому необходимо постоянно информировать население. Отчет стоит производить на сайте села, самые интересные фотографии размещать в социальных сетях, также стоит вывешивать фотографии в местах скопления людей, для тех, кто не имеет возможности мониторить информацию на просторах интернета. Необходимо пробудить интерес у населения, чтобы было постоянное желание отслеживания перемен в строительстве объекта.

Таким образом, информирование – это важная часть инициативного бюджетирования. Когда люди понимают, что им хотят что-то донести, они слушают и слышат. Если им нравится то, что говорится, их уже трудно остановить. Благодаря информированию с каждым годом инициировать и реализовывать проекты станет легче. Изначально может быть тяжело, поскольку жители муниципалитета не понимают, почему им нужно вкладывать деньги. Денежная проблема настолько сложная, что придется постоянно рассказывать, насколько это важно, приводить различные примеры. В итоге люди услышат то, что до них хотят донести.

Самым главным направлением в реализации проекта является информационная кампания, призванная показать, что человеку это нужно. Есть такое понятие – безвозмездный труд, то есть население не только дает деньги, но еще и участвует в чем-то. Например, посадка растений, деревьев. Необходимо проводить субботники, после чего обмениваться фотографиями в социальных сетях, в этом случае проект еще и способствует единению общества. Проект по-

могает людям понять, что они хозяева этой площади, они хозяева этого проекта, и они должны об этом заботиться.

Инициативное бюджетирование можно реализовывать с упором на определенные узкие социальные группы. Например, с целью вовлечь такие группы людей, которые имеют меньше возможностей участвовать в принятии решений, нужно вести целенаправленную работу с такими группами населения, учитывать специфику аудитории в подготовке информационной кампании. О каких группах идет речь?

Во-первых, это люди со специальными потребностями. Например, молодежь и пожилые имеют разные потребности. Во-вторых, это инвалиды, люди с ограниченными возможностями здоровья, которые не всегда могут даже прийти на собрание, им необходимы какие-то технические возможности. В-третьих, это уязвимые группы населения – это те, кто на грани попадания в бедность, те, кто имеет риски. Можно здесь отметить и бездомных. Но, кроме того, есть какие-то группы населения, которые можно классифицировать в несколько из них. Например, те же этнические меньшинства – люди, которые могут и иметь специальные потребности, и, например, не знать языка в стране или регионе, в которых они живут. Они же могут быть и на грани попадания в группу бедных.

Международная практика показывает, что молодежь до 20 лет и пожилые люди недостаточно представлены среди участников инициативного бюджетирования. А чем ниже уровень образования, тем меньше люди участвуют в инициативном бюджетировании. Соответственно, можно сделать вывод, что с этими группами населения нужно прицельно работать, если мы хотим их больше вовлечь.

Как же можно учесть интересы разных групп населения? Здесь можно выделить как минимум два аспекта. Первый – какие методы вовлечения этих групп можно использовать, второй – как мотивировать обычных людей, которые не относятся к этим группам, чтобы они голосовали за проекты, были нацелены на удовлетворение нужд специальных групп населения.

Первое, как вовлечь этих граждан – просто упростить им правила участия. Например, в Сан-Пауло в Бразилии для того, чтобы человек мог заявить проект, ему надо собрать 20 подписей. Но для таких групп населения, как бездомные, инвалиды, правила упрощены: им достаточно только 1 голоса. Кроме того, бездомных еще важно найти и привлечь. Коллеги в Сан-Пауло прикладывают усилия, чтобы с этими людьми начали работать вовлекать их, рассказывать им.

То же самое с людьми с ограниченными возможностями – им предоставляют технические средства: инвалидную коляску, автобус.

Второй момент, который можно использовать, – это обеспечение техническими возможностями участников. Если речь идет о людях с ограниченными возможностями, нужно предусмотреть, чтобы столы были удобными, чтобы коляска под них въехала. А например, для матерей с детьми – чтобы они могли свободно прийти на собрание с коляской.

Еще один момент, технический – это язык. Если есть люди, которые не очень хорошо владеют языком, можно перевести бюллетени на их язык. Если очень много мигрантов, их тоже надо вовлечь, облегчить им жизнь, приготовить им бюллетени на их родном языке.

Если раздавать флаеры, то они должны быть и на русском языке, и на любом другом языке, представители которого проживают на отдельной территории. Необходимо стараться подстроиться под жителей, которые у них есть.

Самый простой момент – это визуализация разных групп населения, на которые ориентированы проекты. Если нужно вовлечь людей любого возраста, цвета кожи и т.д., их размещают на рекламных флаерах, на баннерах.

Следующий момент – это игровая форма. Она может быть использована не только для детей и подростков, но и для взрослых людей. Если нужно в игровой форме вовлечь в дизайн планирования, можно устраивать своеобразные игры. Кроме того, если нужно собрать идеи от участников, также можно делать фокус группы, обсуждать со стикерами, с макетами, это всегда очень интересно и будет вовлекать людей молодого возраста.

Есть также игровые формы, нацеленные на взрослое население. Можно поставить палатки, киоски на улице. Люди, возвращаясь с работы, могут посмотреть, предложить свои идеи стикеров. Они будут знать об этом проекте и в дальнейшем участвовать.

Если необходимо вовлечь молодежь, очень хорошо работают любые приложения или игры на телефонах. Люди могут промоделировать конкретную территорию, какой бы они проект предложили, как его визуально можно сделать. Эта игра уже используется на тренингах.

Еще один интересный пример – видеоролики, которые должны носить информативный характер, с главным сюжетом: «Было – станет!»

Следующий прием – очередность проектов. Если человек просматривает список проектов и ему нужно за какие-то проголосовать, то проекты, стоящие первыми в списке, имеют большее преимущество. Кто-то не досмотрит до конца, поленился, проголосует за первые. Поэтому, чтобы проектам попасть в число первых в списке, нужно соответствовать определенным критериям. Чем выше показатель по ним, тем выше их номер в списке для голосования:

- Гендерное равенство.
- Включает значительное софинансирование (от 20 %).
- Дополняет проекты, реализуемые в городе.
- Имеет число подписей в 2 раза больше минимального значения (установлены параметры для разного типа проектов (маленькие, крупные)).

Критерии могут быть любыми, исходя из фокуса проекта. Критерии также могут быть такими, чтобы проект соответствовал интересам специальных групп.

На сегодняшний день возможно выделить следующие тренды в организации информационного сопровождения процесса инициативного бюджетирования:

1. *Формирование брендов инициативного бюджетирования*



В настоящее время активно начинают формироваться бренды инициативного бюджетирования. Еще пять лет назад можно было говорить о 2–3 логотипах, визуальных решениях брендов, то сейчас мы видим, что количество логотипов выросло в разы.

Важно отметить, что если в настоящий момент муниципалитет не располагает достаточными ресурсами, чтобы заказать разработку логотипа профессионалам, вложиться чтобы получить решение, которым можно будет пользоваться на протяжении некоторого количества лет как минимум, наверное, не стоит с этим торопиться. Если сейчас территория находится на пилотном цикле, нет понимания, как будет развиваться программа, насколько масштабно она будет развиваться, возможно, не стоит начинать процесс запуска инициативного бюджетирования с разработки логотипа, а сосредоточить усилия на каких-то не менее важных аспектах, например, придумать название, слоганы. Это не требует значительных вложений и не в меньшей степени, чем логотип, может отражать суть вашей практики.

На примере рекламных материалов Алтайского края можно проиллюстрировать, как работать с визуальной айдентикой. По каждому проекту или по нескольким проектам, реализуемым на одной территории, может быть разработан фирменный стиль. Необходимо сформировать набор таких инструментов и рекомендаций, опубликовать их на сайте местной администрации, и любой желающий может воспользоваться этими формами для тиражирования.

Стоит разработать целую линейку листовок, посвященных разным типам проектов, в том числе информационных, призывающих приходить голосовать или участвовать в собраниях. Это должно быть все доступно, чтобы можно было использовать это легко – просто распечатывать на принтере.



Рис. 6. Визуализация информационных листовок

Логотип, как булавка, которая собирает все информационные потоки, заметна во всех средах и на разных носителях. В данном случае само решение – сине-красное, а красно-синяя рамка позволяет свободнее оперировать таким логотипом. Например, публикуя информационные сообщения в газетах можно облекать их в такую рамку, тем самым отсылать к логотипу. Когда разрабатываются подобные визуальные решения, следует обращать внимание, что они должны быть более динамичными, то есть элементы логотипа должны эффективно работать в разных средах.

Логотип – это не единственный элемент бренда и стратегии позиционирования программ инициативного бюджетирования. Замечательную возможность позиционировать и привлекать внимание к проектам обеспечивают слоганы. Они могут отражать идеологию программ, помогать привлекать внимание людей либо, например, призывать к голосованию. Ниже приведены несколько примеров из региональной практики, иллюстрирующие разные стратегии:

Сахалин:

- От микропроектов к комплексному развитию территорий.
- Важные вопросы решаются без твоего участия? Включайся!

Алтай:

- Предлагай – поддержим!
- Не нужно ждать – давайте делать!

Красноярск:

- Традиции совместных дел!

Санкт Петербург:

- Идеям петербуржцев – бюджетную поддержку!

Довольно популярное решение, которое все чаще можно наблюдать в практике организаторов программ, – это брендинг готовых проектов инициативного бюджетирования. Это происходит в разных формах. Например, знаменитый информационный плакат из Башкирии, где перечислены все участники проекта и их финансовый вклад. То есть можно вкладывать гораздо больше смысла в плакаты, не только отмечая, что проект был реализован в рамках программы поддержки местных инициатив и каким образом складывалось софинансирование, но еще и рассказывая историю этого места, придавая какой-то дополнительный смысл всему этому.

Стоит обратить внимание, что очень важно следить за тем, каким образом название программы упоминается в СМИ, на официальных ресурсах, и, по возможности, контролировать этот процесс. Изучая ситуацию в регионах, часто можно видеть, как в одной маленькой заметке программа может быть упомянута четырьмя разными способами. Наверное, это не самая эффективная стратегия позиционирования. Конечно, есть сложные и громоздкие словосочетания (например, «партиципаторное бюджетирование»), которые могут с трудом восприниматься разными аудиториями, или официальные административные названия, состоящие из трех предложений – это тоже не тот вариант, который можно пропагандировать.

Поэтому важно придумать в самом начале короткую, емкую форму, с помощью которой ваша программа будет позиционироваться для целевых аудиторий, для средств массовой информации. Необходимо следить за употреблением этого названия, придерживаться, чтобы именно таким образом эта программа звучала публично. Отучать журналистов от неправильных интерпретаций, проводить с ними работу. В своих документах – также не варьировать название, потому что человек неподготовленный может подумать, что речь идет о разных программах. То есть если это конкурс – значит конкурс везде и всегда, а не проект, программа и так далее.

Второй важный тренд – это то, что программы инициативного бюджетирования осваивают интернет. Относительно недавно не было такого количества региональных сайтов инициативного бюджетирования, очень часто это был всего лишь маленький информационный раздел на портале органа, отвечающего за реализацию. Не было никакого дублирования в социальных сетях. А сейчас это направление стремительно развивается, и я сейчас продемонстрирую вам различные примеры.

Региональные порталы инициативного бюджетирования сочетают информационный сайт и некий функционал, позволяющий управлять этой практикой.

Здесь публикуются протоколы, есть возможность отслеживать ход реализации проектов, типологию проектов. И это одна из возможных стратегий позиционирования.

Описывая этот тренд, можно продемонстрировать, как работают с медиа, с рекламой. В основном это 3 направления – телевидение, радио, наружная реклама. В наружной рекламе, наверное, самые яркие кейсы из Санкт-Петербурга и Сахалина. В Санкт-Петербурге активно использовались лайтбоксы, а также возможности метро.

Можно снять первый рекламный ролик инициативного бюджетирования, причем не только официальный, разработанный организаторами. Можно снять ролик, призывающий жителей проголосовать конкретно за проект отдельной территории, побуждающий к конкретным действиям – прийти и проголосовать.

Другой направление – спецпроекты в СМИ. Разностороннее освещение с помощью ярких интересных авторских материалов.

Еще одна форма, которую можно легко использовать, – это собственный медиаканал. В рамках проекта «Твой бюджет» в Санкт-Петербурге организуется очень много обучающих мероприятий, которые обязательно записываются на видео и размещаются в социальных сетях. Организаторы практики решили брендировать видео: о каждой лекции, о каждом громком мероприятии делается короткий ролик, который выкладывается в YouTube. Таким образом, получается новый медийный продукт.

Также следует отметить различные формы публичных процедур, которые не могут не привлечь внимание журналистов. Например, когда агитационная кампания за проекты была вынесена на улицу. Это замечательная возможность пригласить журналистов, помимо того, что это также эффективный канал коммуникации с целевой аудиторией.

В качестве примера можно привести такую задумку, как прозрачный бокс с яркими бюллетенями внутри. Он сам по себе рекламирует программу. Даже не надо ничего делать – поставь на улице этот ящик, куда кидаются бюллетени, и механизм, который можно считать частью рекламной кампании, будет запущен.



**Рис. 7.** Реклама программы инициативного бюджетирования

Пока еще мало развит инструмент «публичной благодарности» спонсорам, юридическим лицам, которые вносят деньги. У этого инструмента также есть определенный информационный и публичный потенциал. Мероприятия, когда победителей публично оглашают, вручают сертификат, или отмечают глав муниципалитетов, отличившихся в реализации таких программ. Пока таких примеров встречается немного, но это также очень интересный информационный повод для журналистов.



**Рис. 8.** Примеры «публичной благодарности»

Популярный формат – разнообразные пресс-мероприятия. Эта форма работы с прессой уже используется. Формат пресс-конференций также активно используется, церемонии официального открытия проектов часто используются муниципалитетами.

Очевидно, что подобные материалы появились в СМИ не сами собой, это были целенаправленные усилия организаторов, которые привлекают журналистов, привозят их на мероприятия, на открытие объектов.

Другой тип мероприятий, на котором можно выигрышно позиционировать проекты и практики инициативного бюджетирования – городские праздники.

Еще одно важное направление – визуализация. В России очень бедная визуализация самого процесса инициативного бюджетирования. При попытке найти какую-нибудь иллюстрацию, становится понятно, что распространяются среди журналистов буквально 2–3 кадра, сделанных организаторами. Самый распространенный формат визуализации проектов «было – стало». Но с помощью компьютерных технологий можно визуализировать в жанре «как это будет», что важно именно в процессе агитации. Как происходит съемка собрания? Обычно это документальная фиксация для отчетности, но ведь можно сделать специальное постановочное фото, где уже совершенно другая энергетика, другие эмоции, другой месседж. Стали появляться спецэффекты. Например, можно использовать видовую съемку с квадрокоптера и компьютерные технологии, которые позволили бы нанести на эту картинку название района, места, типа проекта и определенные характеристики.

Становится очевидно, что организаторы активнее стали вовлекать инициаторов проекта в рекламные кампании. От съемок зала с голосующими людьми, от понятия «население» идет переход к героям этих проектов, к инициаторам, авторам, активистам, и это всегда очень интересная история.

Также хотелось бы остановиться на такой больной теме, как качество иллюстраций. 70 % поступающей в мозг информации проходит через зрительные рецепторы. А 90 % информации, передаваемой в мозг, является визуальной.

Мозг обрабатывает изображение в 60 000 раз быстрее, чем любой текст. Визуальный контент вызывает гораздо более быструю и сильную реакцию, чем любой другой тип контента. Именно поэтому мы советуем уделять большое внимание визуальному контенту для продвижения ваших инициативных проектов.

Посмотрим на две самые частые визуальные ошибки на примере заявок Всероссийского конкурса проектов инициативного бюджетирования 2021 года.

1. Качество фотографий, предъявляемых на конкурс. Вы наверняка сталкивались с мнением, что шедевр можно сделать на самой обычной мыльнице или на телефоне. Однако в данном высказывании речь идет больше про построение кадра, а не про качество. Чем лучше качество фотографии, тем больше внимания он получит (размытые, нечеткие фотографии не будут иметь должного успеха). Старайтесь использовать лучшую технику, что вы можете найти (попросите коллег, подключите знакомых) для фотографирования проектов инициативного бюджетирования.

2. Пустые снимки без историй. Фотографируйте ваши проекты с историей, добавляйте в кадры атмосферу, людей. Продвижение инициативного проекта, участие в конкурсе – это не отчет для органов власти, не надо фотографировать всего один элемент, который вы реализовали.

Как не допускать таких ошибок? Рассмотрим несколько правил, которые помогут вам улучшить визуальную часть проектов инициативного бюджетирования.

Один из самых насущных вопросов – чем лучше снимать: профессиональной камерой или на камерой телефона? Ответ будет зависеть от ваших целей. Однако чем лучше техника, тем будет лучше качество ваших фотографий, это касается как фотоаппарата, так и телефона.

Автоматическая настройка фотоаппарата не передает все цвета, которые видны воочию. Для того чтобы проявить эти цвета, нам необходимо немножко потрудиться: выставить экспозицию, поработать над выдержкой и диафрагмой. Камера смартфона же одним нажатием кнопки проявила цвета более насыщенными. Это происходит благодаря встроенной технике HDR, которая позволяет



смартфону автоматически делать несколько кадров, выбрать из каждого кадра преимущества и вывести готовый финальный снимок. В этом плане смартфоны значительно выигрывают борьбу за удобство пользования.

Для того чтобы получить хороший кадр, важно учитывать время для съемок. Кадры, сделанные в середине дня в солнечную погоду, будут в большинстве случаев пересвечены или испорчены обилием темных участков. Также такие фотографии очень трудно редактировать. Поэтому советуем снимать ваши проекты инициативного бюджетирования в «золотое» время для съемок: ранний рассвет или закат, когда солнце уже всходит и садится.



Снимать в облачную погоду можно абсолютно в любое время суток

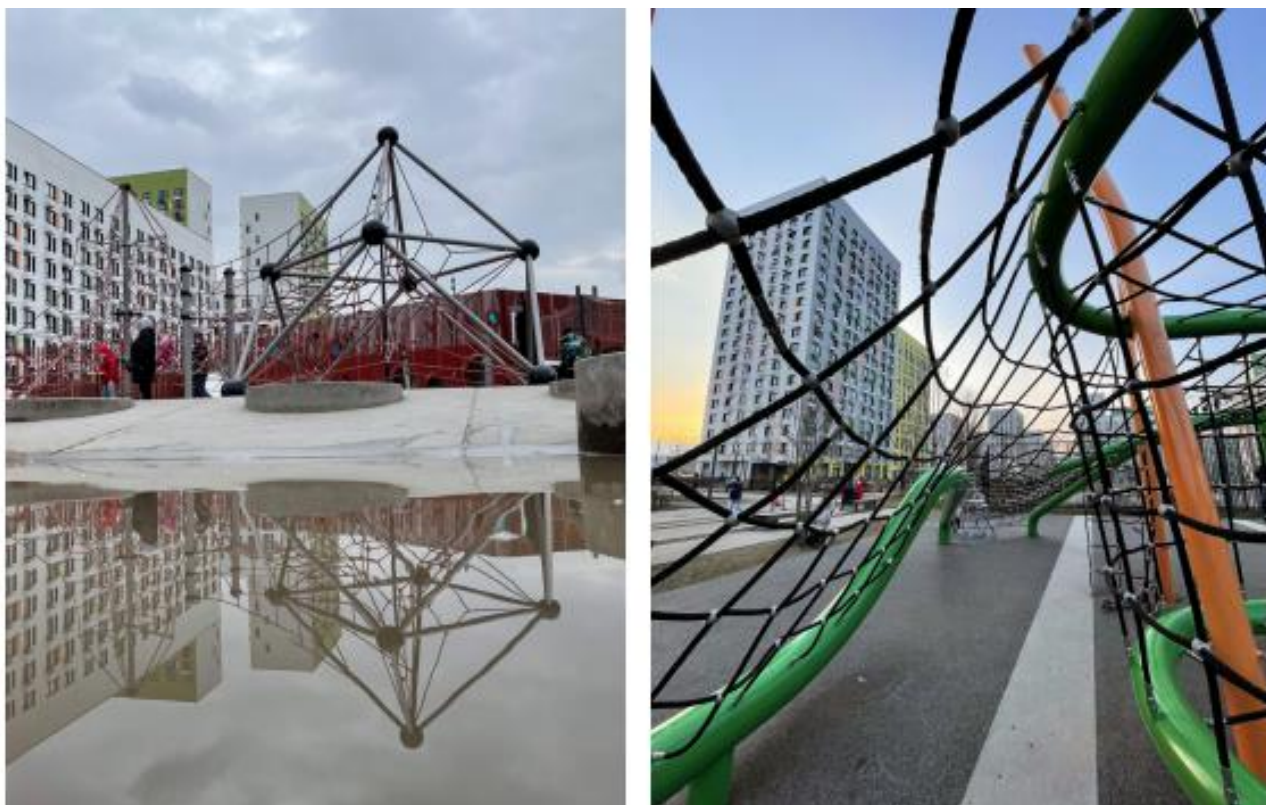


Однако кадры, сделанные в "золотое" время, могут дать глубину и динамику, благодаря игре теней

**Рис. 9.** Примеры визуализации проекта

Пытайтесь находить ракурсы, которые покажут ваш проект с неожиданной точки. Например, снимите проект в отражении лужицы или из зарослей

клумбы. Такие снимки дадут возможность зацепить внимание вашей аудитории. Также используйте все возможности камеры смартфона. Сегодня большинство смартфонов имеют два или больше камер, которые позволяют делать широкоугольные кадры или макроснимки.



**Рис. 10.** Примеры визуализации проекта

Одно из главных правил при построении кадра и одно из самых часто нарушаемых – заваленный горизонт – дефект кадра, который искажает картину и уменьшает реалистичность кадра. Для того чтобы не допустить такую ошибку, используйте встроенные сетки на экране вашего смартфона или камеры. Если же вы уже допустили такую ошибку, отредактируйте ее в приложениях (список приложений для обработки фотографий в конце раздела). Сегодня они позволяют одним нажатием кнопки выровнять горизонт: одна секунда – и ваш кадр заиграет новыми красками!



**Рис. 11.** Примеры визуализации проекта

Создавайте в кадре атмосферу. Не фотографируйте только один элемент вашего реализованного проекта. Подойдите с другой стороны, охватите ближние объекты – кадр будет иметь совсем другую историю.



**Рис. 12.** Примеры визуализации проекта

Люди – существа социальные. Поэтому нам нравится рассматривать людей на фотографиях. Старайтесь показывать в ваших кадрах людей, как они используют ваш проект, какие эмоции они испытывают. Абсолютно пустой кадр, особенно для конкурсной фотографии, не будет иметь должного внимания.



**Рис. 13.** Примеры визуализации проекта

Каждый кадр, хоть он и будет сделан на профессиональную камеру или на супернавороченный смартфон, требует обработки. Камера не передает, а иногда и искажает реальные цвета, которые мы видим глазами. Поэтому старайтесь делать хотя бы минимальную цветокоррекцию своих фотографий или накладывать готовые фильтры. Скачайте на смартфон эти приложения и улучшайте свои фотографии. Все они бесплатные со встроенными покупками, однако бесплатных инструментов хватает сполна для качественного редактирования снимков.

Среди ключевых каналов и средств связи можно выделить следующие:

- Брендинг региональной практики ИБ.
- Онлайн-платформа практики ИБ, мобильные приложения.
- Традиционные СМИ (медиапланирование).

- Наружная реклама (баннеры, плакаты, видеоз экраны в городе и общественном транспорте).

- Социальные сети (баннеры, аудиореклама в соцсети, месенджеры).

- Новостные онлайн-платформы, блоги.

- Мероприятия (ярмарки).

- E-mail рассылки.

- Собrania.

Последовательный перечень задач информационного сопровождения выглядит следующим образом:

1. Определить этапы практики и новостные поводы (=> даты).

2. Определить информационный посыл события.

3. Определить каналы для освещения события.

4. Составить список продукции к событию (раздатка / пресс-релиз / ролик) (=> время на изготовление продукции => старт подготовки к событию)

5. Составить список задач и ответственных.

*Таблица 14*

### **Медиаплан в рамках реализации программы инициативного бюджетирования**

<b>Этап ИБ</b>	<b>Содержание</b>
Старт программы	Общая информация о программе, принципы и факты о реализации
Тренинги для представителей муниципальных образований	Задачи тренингов – рассказать участникам о принципах ИБ, объяснить задачи на каждом этапе реализации ИБ: подготовка и проведение собрания, заполнение конкурсной заявки, технические аспекты подготовки проекта и т.д.
Мероприятия по предварительному определению проблем населенного пункта	До общего собрания граждан в населенных пунктах проходят предварительные обсуждения, опросы, встречи с группами граждан и т.д. для выявления основных проблем в населенном пункте. Глава поселения может проинформировать население (в том числе через группы жителей: работники завода, учителя школы и т.д.) о том, что поселение участвует в ИБ и планируется проведение подобных предварительных мероприятий
Подготовка итогового собрания	Когда дата и место итогового собрания в населенном пункте утверждены, главам поселений понадобится проинформировать об этом жителей. Широкий охват жителей не только поможет увеличить количество пришедших на собрание, но и обеспечит дополнительные баллы заявке. Возможен вариант

Этап ИБ	Содержание
	общей публикации в районной газете с датами собраний в поселениях района
Проведение итоговых собраний	Итоги собрания, а именно – за какой микропроект и за какой денежный вклад проголосовали жители. Это повысит узнаваемость программы в населенных пунктах и облегчит сбор средств с населения после победы заявки в конкурсе
Подготовка заявок на конкурс	Проведение районных консультаций для участников по подготовке конкурсных заявок
Подготовка конкурсной комиссии	Формальная публикация на сайте организатора и/или сайте региональной электронной системы ИБ о дате проведения конкурса и составе конкурсной комиссии
Конкурсная комиссия	Освещение хода конкурса, его результатов
Сбор средств с населения	После победы в конкурсе в населенных пунктах начинается сбор денежного вклада жителей. Сбор осуществляют члены инициативной группы, заполняя ведомость. Собранные средства централизованно заносятся на счет поселения. Публикация в региональных и поселенческих СМИ о победе в конкурсе и старте сбора средств с указанием минимума, за который проголосовали жители на итоговом собрании, повысит узнаваемость программы и облегчит сбор средств
Работы на объекте  Неденежный вклад жителей и спонсоров в реализацию проекта Мониторинг хода работ инициативной группой	После проведения торгов по выбору подрядчика начинаются работы на объекте.  Жители могут оказывать помощь своим трудом и предоставлением ресурсов и т.д.  Одна из функций инициативной группы – мониторинг хода работ. Жители проверяют, соответствует ли ход работ строительным стандартам (например, глубина вырытого рва под водопровод), вес привезенных материалов, заявленных подрядчиком (взвешивают на колхозных весах привезенный песок, асфальт) и т.д.  Публикации и сюжеты на этом этапе демонстрируют населению, что работы ведутся и что жители с удовольствием участвуют в проекте, болеют за него душой
Открытие первого объекта	Первый отремонтированный по программе объект в этом цикле ИБ. Приглашение первых лиц. Освещение мероприятия
Последующие открываемые объекты	Каждый открывшийся объект может стать отдельным информационным поводом для освещения в СМИ. В СМИ и порталах населенного пункта – приглашение на открытие объекта и пост-релиз
Итоговый семинар / конференция	Проведение итоговой конференции, освещение итогов реализации

Для качественного проведения информационной кампании важно присутствовать на собраниях, встречаться с людьми, разговаривать с ними. Собрания проходят действительно эмоционально, в обстановке творческого желания найти какое-то решение. Очень важное замечание – если повестка дня задается правильно, то не встретится негативное отношение к власти.

Часто люди боятся разговаривать с органами государственной власти, чтобы информация очень сильно не расползлась – вдруг какие-то решения неправильно воспримут или нас будут за что-то ругать. На самом деле, люди очень четко понимают свои задачи и свои цели.

Когда реализуются проекты в регионах, на территориях, приходит понимание, что перед разными уровнями власти ставятся разные задачи. Допустим, региональный уровень стабильно и четко рассматривает вопросы, связанные с эффективностью освоения бюджетных средств, организацией работы, повышением доверия к власти. Есть регионы, в которых существует много программ, направленных на развитие социальной инфраструктуры своих территорий. И они делаются, они работают.

В целом все эти инструменты информационного сопровождения не новые. Все они давно используются в маркетинге, в бизнесе, где есть более четкие стимулы повышать эффективность. Нужно заимствовать их, отслеживать важные индикаторы, эффективность, тем самым выясняя, какие каналы лучше всего работают<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Информационное сопровождение в проектах инициативного (партисипаторного) бюджетирования // Материалы по итогам всероссийского семинара-совещания, 31 мая – 1 июня, 2018 г. г. Кисловодск, Ставропольский край

## Тема 7

# ШКОЛЬНОЕ ИНИЦИАТИВНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

**А**ктуальность разработки концепции развития школьного инициативного бюджетирования в общеобразовательных организациях Российской Федерации связана также с необходимостью осмысления соответствующего зарубежного и отечественного опыта – совокупности разнообразных, основанных на гражданской инициативе, практик по решению вопросов местного значения при непосредственном участии граждан в определении и выборе объектов расходования бюджетных средств, а также при последующем контроле за реализацией отобранных проектов.

В последние годы в школах различных стран мира в школьном партисипаторном бюджетировании участвуют не только старшеклассники, но и учащиеся начальной школы. Выдвигают идеи в основном школьники, а также иногда их родители, учителя и т.п.<sup>47</sup>

По разным подсчетам, за год в мире реализуется от 11 690 до 11 825 практик партисипаторного бюджетирования. Большая часть из них, порядка 39 %, локализована в Европе, в более чем половине случаев подобные инициативы реализуются на местном уровне, однако есть и исключения<sup>48</sup>.

Появление первой практики школьного партисипаторного бюджетирования в мире относится к 2005 году. Регион Пуату-Шарант во Франции стал ме-

---

<sup>47</sup> Голубицкий А. В. «Школа будущего» в поселке Большое Исаково Калининградской области. URL: <https://award.head-liner.ru/nominations/science/2852/>

<sup>48</sup> Dias N., Enriquez S., Simone J. The Participatory Budgeting World Atlas // Eropoia – Make It Happen & Oficina. Portugal, 2019



стом, в котором на партисипаторное бюджетирование выделялось 3 % от всех расходов на образование в регионе. Среднее образование во Франции – сфера полномочий региональной власти, и решения о выделении средств из бюджета могли принять только власти регионов.

В г. Бостоне (США) соответствующий опыт накоплен в рамках программы «Youth Lead the Change», действующей с 2014 г.: подростки и молодежь (12–25 лет) выдвигают идеи онлайн и очно – в ходе «мозговых штурмов» на школьных уроках, проходящих в форме дискуссий после занятий, в клубах и общественных местах, торговых центрах и супермаркетах. Волонтерский комитет, в котором представлены десятки городских школ, совместно с членами городского совета занимается анализом, доработкой выдвинутых идей до законченных проектов. В рамках этой программы распределяется инвестиционный бюджет в 1 млн долл. США, а в голосовании принимает участие несколько миллионов молодых людей.

Среди наиболее примечательных стоит отметить практики партисипаторного бюджетирования общенационального масштаба, реализуемые в Португалии, в том числе общенациональную практику для школ. Школьное партисипаторное бюджетирование в Португалии охватывает все государственные школы третьего и второго уровней, которых в стране примерно 1100. Правительство перечисляет в каждую школу средства из расчета 500 евро на учреждение плюс 1 евро на каждого школьника. Процесс стартует в январе, в феврале проводится сбор идей по улучшению школьной среды, в марте – технический анализ проектов, разработанных на основе этих идей. В День учащегося, который в стране празднуют в том же марте, проходят голосования за разработанные учащимися проекты. В апреле объявляются результаты, затем начинается реализация проектов, которая должна быть завершена до конца календарного года. Можно констатировать, что школьное партисипаторное бюджетирование в Португалии способствует демократизации процессов принятия решений и формированию новой гражданской культуры.

Среди стран, в которых накоплен определенный опыт школьного партисипаторного бюджетирования, можно выделить также Россию, Бразилию, Германию, Чехию. Организаторы школьных практик по всему миру ставят перед собой схожие цели: получение школьниками положительного опыта гражданской активности и возможности для вовлечения в жизнь своего сообщества; выстраивание продуктивных отношений между учениками и администрацией; содействие личностному, социальному и гражданскому развитию; укрепление школьного сообщества и отношений школы с обществом.

На территории России школьное инициативное бюджетирование дебютировало в 2017 г. в Сахалинской области, с 2019 г. региональные «школьные» программы появились в Санкт-Петербурге, Ямало-Ненецком автономном округе, Алтайском крае, Республике Коми, Ярославской области. В ряде городов школьное инициативное бюджетирование оформлено как муниципальные инициативы. И хотя используемые практики школьного инициативного бюджетирования опираются на привычные для традиционных форм процедуры и методологию, они фактически являются новым подходом не только в масштабах России, но и в контексте мирового опыта<sup>49</sup>.

В качестве исходных теоретико-методологических предпосылок рассмотрения сущности школьного инициативного бюджетирования уместно обратиться к положениям понимающей социологии М. Вебера<sup>50</sup>. Благодаря такой трактовке процесс формирования разного рода социальных практик строится как социально ответственный и социально направленный процесс. Отсюда возникает идея участия и соучастия в общественных процессах. Развитие идей возрастания влияния общественности и связанных с этим процедур коллективного обсуждения и принятия решений представлено в работах Ю. Хабермаса<sup>51</sup>.

---

<sup>49</sup> Вагин В. В., Шаповалова Н. А. Состояние инициативного бюджетирования в Российской Федерации: новые тренды и возможности развития // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2018. № 1 (41). С. 110–122.

<sup>50</sup> Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4-х т. Т. 2. / пер. с нем. [И. А. Судариковой и др.] под общ. ред. Л. Г. Ионина. М.: Высшая школа экономики, 2017.

<sup>51</sup> Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие: перевод с немец.; под ред. Д. В. Складнева. Санкт-Петербург: Наука, 2006

В политологическом плане идейным основанием школьного инициативного бюджетирования выступает концепция «демократии участия» – «партиципаторной демократии» (Б. Барбер, П. Бадхан, К. Макферсон, К. Пейтмэн и другие), которая ориентирует общество на идеалы прямой демократии (возврат к античной традиции вовлеченности в дела общины, города, страны)<sup>52 53 54 55</sup>.

Культуросообразность школьного инициативного бюджетирования в России проявляется в близости к советским и постсоветским традициям школьного воспитания, которое предусматривало вовлечение учащихся в общественную жизнь, в жизнь детско-подростковых коллективов (ученического класса, школы) через ученическое самоуправление, деятельность общественных организаций учащихся (школьные пионерские и комсомольские организации)<sup>56</sup>.

Сущность школьного инициативного бюджетирования состоит в вовлечении обучающихся в решение вопросов расходования школьного бюджета для улучшения окружающей их предметной среды и коллективной жизнедеятельности детско-взрослых сообществ. Школьное инициативное бюджетирование представляет собой форму непосредственного участия учащихся общеобразовательных организаций в решении вопросов локального значения путем определения направлений расходования бюджетных средств на реализацию наиболее значимых инициатив школьников.

Улучшение окружающей предметной среды и коллективной жизнедеятельности детско-взрослых сообществ осуществляется обучающимися в режиме проектирования (осознание проблем, определение целей для преодоления проблем, разработка отдельных шагов, расчет необходимых ресурсов, оформ-

---

<sup>52</sup> Barber B. Participatory Democracy // Encyclopedia of Democracy. Vol. 3. Washington, 1995.

<sup>53</sup> Bardhan P. Decentralization of Governance and Development // Journal of Economic Perspectives. 2002. Vol. 16.

<sup>54</sup> Макферсон К. Б. Жизнь и времена либеральной демократии; пер. с англ. А. Кырлежева. М.: Издательский дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2011.

<sup>55</sup> Пейтмэн К. Массовое участие и теория демократии // Теория и практика демократии. Избранные тексты/пер. с англ. под ред. В. Л. Иноземцева, Б. Г. Капустина. М.: Ладомир, 2006.

<sup>56</sup> Детская общность как объект и субъект воспитания: коллектив. монограф. / [Л. В. Алиева и др.; под ред. Н. Л. Селивановой, Е. И. Соколовой]. М.: Изд. Центр ИЭТ, 2012.

ление и публичная презентация проекта). Участие в расходовании школьного бюджета представляет собой выдвижение финансовых расчетов решения отдельных задач по улучшению окружающей среды и жизни детско-взрослых сообществ (смет проектов), обсуждение, оценку и демократическое осуществление выбора на основе конкурсных процедур.

Социальной миссией школьного инициативного бюджетирования является вовлечение участников образовательных отношений (администрации, педагогов, родителей, школьников) в общественные изменения, затрагивающие различные элементы внутришкольной и муниципальной инфраструктуры и жизни детско-взрослых сообществ, в принятие бюджетных решений, позволяющих изменить к лучшему школьную территорию, инфраструктуру, коллективную жизнедеятельность и быт. Школьное инициативное бюджетирование призвано способствовать вовлеченности участников образовательных отношений (прежде всего, обучающихся и их родителей) во внутришкольные процессы, в принятие бюджетных решений.

Школьное инициативное бюджетирование включает в себя комплекс мероприятий, направленных на выявление и поддержку инициатив обучающихся образовательных учреждений по реализации проектов, касающихся развития школьной инфраструктуры (создания, ремонта, технического перевооружения или переоснащения объектов школьной инфраструктуры, а также материально-технического оснащения учреждений образования), организацию событий, актуальных для жизни детско-взрослых сообществ.

В соответствии с положениями Примерной программы воспитания инициативы обучающихся могут предполагать оформление интерьера школьных помещений, размещение на стенах школы регулярно сменяемых экспозиций творческих работ школьников, озеленение пришкольной территории, создание и поддержание в рабочем состоянии в вестибюле школы стеллажей свободного книгообмена. В тексте Примерной программы воспитания указывается целесообразность «регулярной организации и проведения конкурсов творческих проектов по благоустройству различных участков пришкольной территории».

Непосредственно в процедуры школьного инициативного бюджетирования включается формализованный процесс выдвижения, отбора и реализации проектов, соответствующих определенным характеристикам, в установленные сроки. Школьное инициативное бюджетирование охватывает все стадии работы над проектом, который представляет собой способ постановки и решения проблем и включает в себя образ желаемого результата, а также деятельность по его получению – от зарождения идеи до ее воплощения. Жизненный цикл школьного инициативного бюджетирования как практического проекта проходит соответствующие ему стадии: постановка практической проблемы – проблематизация; поиск способа решения проблемы – проектирование решения; планирование достижения желаемого результата; практическая реализация проекта; завершение проекта; эксплуатация объекта; утилизация объекта. Через механизм школьного инициативного бюджетирования реализуются проекты, предложенные обучающимися, родителями, но не администрацией школы, органами местного самоуправления, органами государственной власти. Проекты, которые реализуются через механизм школьного инициативного бюджетирования, ориентированы на решение конкретной проблемы в школе или школьной среде. Для реализации за счет бюджетных средств проекты отбираются непосредственно участниками образовательных отношений (решение принимается, например, путем общешкольного голосования).

Практика инициативного бюджетирования может предусматривать финансирование проектов со стороны населения, бизнеса или некоммерческих организаций, однако это не является обязательным, финансирование проектов может осуществляться исключительно за счет бюджетных средств муниципальных образований, общеобразовательных организаций.

Существенную роль в осуществлении школьного инициативного бюджетирования призваны сыграть управляющие советы общеобразовательных организаций.

Мнения, идеи, инициативы родительской и ученической общественности в отношении финансирования носят не ситуативный и узконаправленный, но

стратегический характер, поскольку в системе полномочий Управляющего совета и логике их практической реализации вопросы финансирования (планирования расходов и доходов) неразрывно связываются с вопросами стратегии развития школ (программа развития) и модели организации образовательного процесса (образовательная программа). Так, в частности, субсидия на реализацию государственного (муниципального) задания – это деньги, которые выделяет государство на реализацию заказанной им образовательной программы, и соответственно, ее объемы зависят от содержания программы. Отсюда инициативы ученического сообщества важно предварительно готовить и продвигать для включения в программу развития и образовательную программу школы. Их закрепление в данных стратегических документах создает основания для финансового обеспечения реализации.

Важным элементом представляемой модели являются следующие принципы школьного инициативного бюджетирования:

- принцип равных прав на участие – каждая образовательная организация имеет равные права на участие в основных мероприятиях развития школьного инициативного бюджетирования в России;

- принцип последовательности действий – развитие и регулирование инициативного бюджетирования представляет собой не одномоментное действие, а развернутый во времени, в соответствии с внутренней логикой, процесс;

- принцип комплексности деятельности – учет разнонаправленности действий субъектов развития инициативного бюджетирования, особенностей применения универсальных инструментов и апробированных механизмов вовлечения участников образовательных отношений в практики школьного инициативного бюджетирования;

- принцип соучастия – развитие инициативного бюджетирования опирается на сотрудничество с администрацией образовательной организации, государственных и муниципальных органов власти, органов школьного самоуправления и соуправления, инициативных групп участников образовательных отношений;

■ принцип разнообразия практик – любая практика школьного инициативного бюджетирования, основанная на механизме подлинного участия граждан в бюджетном процессе, достойна изучения и распространения;

■ принцип встроенности в систему институционального регулирования – базовые основания процесса регулирования школьного инициативного бюджетирования должны проистекать из основных правовых документов, регламентирующих сферу общественных финансов, местного самоуправления, управления образовательными организациями в Российской Федерации;

■ принцип инициативности – участие общеобразовательных организаций и муниципальных образований в мероприятиях развития школьного инициативного бюджетирования носит инициативный, заявительный характер;

■ принцип самоорганизации участников – основой регулирования процесса развития школьного инициативного бюджетирования выступают преимущественно коллегиальные совместные решения;

■ принцип гибкого мотивирования к участию – вовлечение субъектов в процесс инициативного бюджетирования носит характер побуждения к участию через систему гибких стимулов: рейтинги, конкурсы и т. д.;

■ принцип информационной открытости – участники образовательных отношений, авторы инициатив и проектов получают свободный доступ к интересующей их информации об основных документах, определяющих развитие и регулирование школьного инициативного бюджетирования, о бюджете, процедурах и т. д.<sup>57 58 59</sup>.

Разработка концепции развития школьного инициативного бюджетирования учитывает такие современные реалии, как формирование особого информационно-коммуникационного пространства обитания современной молодежи. Поколение, появившееся на свет в эпоху интернета, мобильной телефонии,

---

<sup>57</sup> Вагин В. В. Теоретические аспекты развития инициативного бюджетирования в России // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2016. № 3 (31).

<sup>58</sup> Вагин В. В. Программы (концепции) развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации // Российские регионы: взгляд в будущее. 2020. Т. 7. № 2.

<sup>59</sup> Вагин В. В., Шаповалова Н. А., Гаврилова Н. А. Мониторинг развития инициативного бюджетирования: методика и практика организации // Финансовый журнал. 2019. № 2 (48).

портативных устройств, виртуальной реальности воспринимает «цифровой мир» как естественную среду своей жизни. Поэтому одним из современных трендов в распространении школьного инициативного бюджетирования является широкое использование информационно-коммуникационных технологий. Существенным потенциалом для практик школьного инициативного бюджетирования обладают социальные сети и вовлеченность в них современной учащейся молодежи и подростков: распространение информации об идеях и модели инициативного бюджетирования и актуальных новостях включения в практику инициативного бюджетирования регионов, муниципалитетов, образовательных организаций; анонсирование отдельных идей и социальных проектов обучающихся; создание сетевых сообществ обучающихся, вовлеченных в локальную практику школьного инициативного бюджетирования или в локальный проект; проведение обучающих вебинаров для участников образовательных отношений, заинтересованных в продвижении инициативного бюджетирования; размещение тематического образовательного контента; проведение совещаний с различными категориями лиц, вовлеченными в реализацию модели школьного инициативного бюджетирования (в том числе и заседаний Управляющего совета школы); организация публичного общественного обсуждения (сетевых дискуссий) по оценке социальных проектов и соответствующего опыта за календарный период реализации модели инициативного бюджетирования на территории или в учреждении<sup>60</sup>.

Возможности школьного инициативного бюджетирования рассматриваются в различных аспектах: по отношению к процессу социализации школьников – участников соответствующего процесса (образовательный потенциал), по отношению школьному менеджменту (управленческие и социальные эффекты в общеобразовательной организации), по отношению к школьной экономике (эффективное расходование бюджетных средств).

---

<sup>60</sup> Школьное инициативное бюджетирование в общеобразовательных организациях Российской Федерации: учебно-методическое пособие / В. В. Вагин, Н. М. Филиппова, М. В. Кураков, Б. В. Куприянов. М. : Издательство ООО «Сам Полиграфист», 2021. 52 с. : ил.



Школьное инициативное бюджетирование призвано способствовать повышению качества школьного управления благодаря:

- обучению представителей школьной администрации и педагогического коллектива новым технологиям работы с инициативами участников образовательных отношений;

- реализации механизма выявления наиболее перспективных педагогических кадров, имеющих склонность к внедрению педагогических инноваций и организационно-управленческой деятельности для обеспечения сменяемости в коллективных органах управления и ротации управленческих кадров образовательной организации.

Школьное инициативное бюджетирование способно повлиять также на развитие новых компетенций педагогов, органов коллективного управления и школьной администрации (формирование компетентностей в области проектной деятельности, опыт работы с сообществами, освоение современных образовательных технологий формирования функциональной грамотности школьников). Управленческие эффекты могут фиксироваться в результатах аттестации, а также по итогам обучения и результатам реализации этапов полного цикла школьного инициативного бюджетирования.

Залогом качества образования становится следующая данность: школьники, родители, педагоги, а также партнеры школы вовлекаются в управление образовательной организацией, что побуждает их к поиску возможностей улучшения и ориентирует на рост удовлетворенности результатами своей и общей деятельности. Кроме того, у руководителя образовательной организации появляется возможность опереться на школьное сообщество как на общность единомышленников, не только разделяющих цели и ценности школы, но и принимающих активное участие в их реализации. Это осуществляется через инструмент школьных проектных инициатив, связанных с расходованием бюджетных средств, учитывающих потребности самих школьников в улучшениях ради качества своего образования. Важной составляющей социальных эффектов школьного инициативного бюджетирования является увеличение численно-

сти участников образовательных отношений, удовлетворенных качеством условий (в том числе) инфраструктуры образования, характером взаимодействия обучающихся и педагогических работников, родителей школьников и администрации образовательных организаций, снижение конфликтности и повышение уровня психологического комфорта в школе, появление устойчивых форм самоорганизации школьных сообществ.

Внедрение школьного инициативного бюджетирования обеспечивает рост доверия обучающихся, их родителей, общественности к администрации школы, к органам местного самоуправления, особенно к тем руководителям, которые поддерживают развитие инициативного бюджетирования, лично участвуют в нем.

Школьное инициативное бюджетирование способно содействовать:

- воспитанию у школьников позиции «ответственного гражданина», формированию чувства хозяина, преодолению иждивенческих настроений, укреплению школьной дисциплины и порядка за счет укоренения норм детско-взрослого сотрудничества в реализации проектных инициатив и поддержания их результатов в сохранности;

- повышению учебной мотивации школьников за счет заинтересованности в реализации собственных проектных инициатив улучшения условий обучения.

Отдельный социальный эффект школьного инициативного бюджетирования – выработка нового «языка публичного общения» участников образовательных отношений, прежде всего руководителей образовательных организаций, обучающихся и их родителей. Общение, опирающееся на «новый язык», позволяет прийти к взаимопониманию, облегчает эффективный общественный контроль, прозрачность и понятность бюджетных решений создают условия для реализации общественно согласованных проектов без подозрений в коррупции и обвинений в волюнтаризме.

Данные эффекты проявляются в показателях, отражающих выгоду, полученную образовательной организацией за счет привлечения внебюджетных

средств, более бережной эксплуатации школьного имущества и оборудования, решения действительно наиболее актуальных для школьников вопросов обеспечения комфортности образовательной среды.

Участие населения в инициировании, реализации и контроле обеспечивает выдвижение приоритетных для финансирования проектов, прозрачность бюджетных решений, экономию бюджетных средств, пристальный контроль за подрядчиками, бережную эксплуатацию созданных объектов, рост налоговых поступлений и т. д.

Использование на практике механизмов школьного инициативного бюджетирования обеспечит решение наиболее острых и первоочередных проблем, повысит эффективность расходования бюджетных средств и качество решения вопросов внутришкольного управления, оптимизирует взаимодействие органов администрации образовательной организации с другими участниками образовательных отношений (обучающиеся, их родители, педагогические работники), повысит уровень информационной открытости школы, усилит контроль со стороны населения за исполнением школой полномочий.

Школьное инициативное бюджетирование как инструмент оптимизации бюджетных расходов ориентировано на приоритизацию проблем. Этому способствует выбор самими участниками образовательных отношений приоритетных проектов, решающих проблемы недостаточной комфортности школьной среды и уровня психологической атмосферы, способствующих улучшению качества образования.

Основными направлениями реализации школьного инициативного бюджетирования в практике общеобразовательных организаций являются кадровое, научно-методическое, организационное, программно-методическое, информационное обеспечение.

Остановимся на опыте школьного инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации. С 1 сентября 2017 г. в Сахалинской области реализуется проект «Молодежный бюджет», организаторы – региональные министерства (Министерство финансов и Министерство образования Сахалин-

ской области). «Молодежный бюджет» предоставляет возможность учащимся 9–11 классов общеобразовательных школ предложить идеи по обустройству своего села или города. Старшеклассники принимают непосредственное участие в данном процессе путем предложения проектов по строительству (реконструкции), ремонту и благоустройству объекта инфраструктуры муниципальной собственности, направленных на улучшение качества жизни населения<sup>61</sup>.

В сентябре 2019 г. запущено школьное инициативное бюджетирование «Народный бюджет в школе» в Республике Коми. Проведение пилотного проекта предполагает вовлечение школьников в реализацию общественно значимых проектов, направленных на повышение уровня комфорта их обучения в школе. В пилотном проекте участвовали ученики школ в пяти муниципальных образованиях: город Сыктывкар, город Печора, Княжпогостское, Прилузское, Усть-Вымское. Отбор заявок проводился Министерством образования, науки и молодежной политики Республики Коми<sup>62</sup>.

В 2019 г. Комитет финансов Санкт-Петербурга анонсировал запуск проекта инициативного бюджетирования «Твой бюджет в школах». Проект «Твой бюджет в школах» направлен на вовлечение учащихся 9–11 классов общеобразовательных учреждений северной столицы в процесс принятия бюджетных решений. Старшеклассникам предоставляется возможность проявить фантазию и изобретательность, предложив собственную идею по улучшению школьной инфраструктуры. Проекты могут быть самые разные, от спортивных объектов на территории школы до школьного радио или студии звукозаписи. Каждая школа может предложить по одному проекту, победителями станут не менее 10 инициатив учащихся. Решение о финансировании проектов будет приниматься экспертной комиссией, в которую войдут представители совета старшеклассников и совета по образовательной политике при Комитете по образованию, представители общественности и органов исполнительной власти. На про-

---

<sup>61</sup> Портал инициативного бюджетирования Сахалинской области. URL: <https://pib.sakhminfin.ru>

<sup>62</sup> Сайт Правительства Республики Коми. URL: <https://gov.rkomi.ru/press/obsestvo/obrazovanie/pobeditelami-pilotnogokonkursa-skolnogo-iniciativnogo-budzetirovania>

ект-победитель из бюджета города выделяется 3 млн руб., всего школьники могут распределить 30 млн рублей. После успешной реализации пилотного проекта решено масштабировать программу на другие районы города<sup>63</sup>.

Каждая школа Ямало-Ненецкого автономного округа может отобрать к реализации несколько проектных предложений с условием, что суммарный объем запрашиваемого бюджетного финансирования на эти предложения не превысит выделенной на школу суммы. Цикл школьного инициативного бюджетирования длится в течение учебного года<sup>64</sup>.

В Ярославской области принципы инициативного бюджетирования заложены в основу губернаторской программы «Решаем вместе!», которая уже стала действенным механизмом развития городских и сельских территорий. Основные направления работы – благоустройство дворов, парков, скверов, спортивных и культурно-досуговых объектов. Впервые в 2019 г. был проведен конкурс проектов инициативного бюджетирования среди школьников. Ребята из пяти учебных учреждений области самостоятельно предлагали различные инициативы. Школьное инициативное бюджетирование направлено на вовлечение молодежи (учащихся 9–11 классов) в решение вопросов, касающихся развития школьной инфраструктуры, в том числе повышения ее безопасности и доступности для людей с ограниченными возможностями здоровья. Значимую роль в организации школьного инициативного бюджетирования играет орган ученического самоуправления общеобразовательной организации, который:

- сформирован из обучающихся 9–11 классов для представления их интересов во взаимоотношениях с органами местного самоуправления муниципальных образований Ярославской области;

---

<sup>63</sup> Сайт Центрального района Санкт-Петербурга. URL: <http://www.news-centre.ru/news/2019-11-19/v-proekte--tvoubyudzhete-v-shkolakh--startoval-etap-obshcheshkolnykh-golosovaniy/>.

<sup>64</sup> Демьянюк Е. Школьное бюджетирование: старшеклассники учились оформлять идеи по улучшению своего учебного пространства. Северная Вахта. URL: <https://sv-gazeta.ru/ekonomika/shkolnoe-byudzhetrovanie-starsheklassniki-uchilis-oformlyat-idei-pouluchsheniyu-svoego-uchebnogo-prostranstva.html>.

- определяет своим решением порядок голосования обучающихся общеобразовательной организации по отбору проектов инициативного бюджетирования, реализация которых планируется в данной организации;

- организует проведение голосования и подсчет голосов.

Каждая школа, участвующая в проекте, может выдвинуть несколько проектных предложений с условием, что суммарный объем запрашиваемого бюджетного финансирования на эти предложения не превысит 1 млн рублей. На реализацию проектных предложений из областного бюджета предоставляются финансовые средства в форме иного межбюджетного трансферта муниципальным образованиям, которые в свою очередь направляют эти средства на оплату товаров (работ, услуг), предусмотренных проектными предложениями и вытекающими из них муниципальными контрактами. Дополнительные средства для реализации проекта в денежной или материальной форме могут быть предоставлены спонсорскими организациями или гражданами. Предоставление этих взносов должно быть подтверждено соответствующими гарантийными письмами или договорами.

# ПРАКТИКУМ

## **Задание 1. Выберите один правильный ответ**

*1. В каком году было запущено инициативное бюджетирование в формате Программы поддержки местных инициатив, разработанное Всемирным банком?*

- а) 2007;
- б) 2006;
- в) 2008;
- г) 2009.

*2. Какие существуют эффекты инициативного бюджетирования?*

- а) Экономические, социальные, управленческие, бюджетные;
- б) Управленческие, экономические, институциональные, бюджетные;
- в) Экономические, управленческие, институциональные, социальные;
- г) Бюджетные, социальные, управленческие, организационные.

*3. Как называется практика, появившаяся в 1989 г. в городе Порту-Алегри (Бразилия) и предполагающая участие граждан в решениях о выборе приоритетов?*

- а) народная;
- б) инициативная;
- в) партисипаторная;
- г) единая.

4. *Что не относится к экономическим эффектам инициативного бюджетирования?*

- а) повышение эффективности бюджетных расходов;
- б) повышение сроков эксплуатации объектов общественной инфраструктуры;
- в) снижение налоговой дисциплины;
- г) повышение общей привлекательности территории для жизни.

5. *Что не относится к управленческим эффектам инициативного бюджетирования?*

- а) повышение компетенции сотрудников органов власти;
- б) формирование кадрового резерва для органов исполнительной и законодательной власти на уровне субъекта РФ и местном уровне из числа гражданских активистов, представителей инициативных групп граждан;
- в) углубление имеющихся знаний и навыков;
- г) привлечение общественной поддержки.

Ключ к заданию 1:

1 – А; 2 – В; 3 – В; 4 – В; 5 – Г.



**Задание 2. Сделайте правильное соотношение эффектов и индикаторов**

<b>Эффект</b>	<b>Индикатор</b>
1. Повышение уровня компетенций представителей власти	Т. Средний срок эксплуатации объектов
2. Формирование кадрового резерва представителей исполнительной и законодательной власти из числа гражданских активистов, членов инициативных групп	Б. Данные социологического опроса о плотности горизонтальных связей
3. Повышение эффективности бюджетных расходов	А. Ввод жилья
4. Повышение сроков эксплуатации объектов	Д. Данные социологического опроса о владении знаниями и навыками
5. Повышение налоговой дисциплины	З. Данные социологического опроса о владении знаниями и навыками
6. Рост бюджетной грамотности	И. Данные социологического опроса о восприятии проблем и качества жизни
7. Повышение общей привлекательности территории для жизни	К. Средняя стоимость реализуемых проектов
8. Рост удовлетворенности качеством жизни, объектов материальной инфраструктуры	Г. Усредненные результаты аттестации
9. Развитие горизонтальных связей, местных сообществ	Л. Данные социологического опроса о субъективно воспринимаемом уровне ответственности и гражданской позиции
10. Приобретение новых знаний и компетенций, навыков решения вопросов на уровне МСУ	Е. Данные социологического опроса о субъективно воспринимаемом уровне ответственности и гражданской позиции
11. Рост удовлетворенности граждан своей ролью в решении общезначимых вопросов, повышение уровня самооценки	Ж. Показатель оттока населения
12. Рост ответственности за будущее своего населенного пункта, формирование ответственной гражданской позиции	М. Показатель собираемости местных налогов
13. Снижение оттока населения	В. Доля замещения позиций в органах власти гражданскими активистам

Ключ к заданию 2:

1 – Г; 2 – В; 3 – К; 4 – Т; 5 – М; 6 – Д; 7 – А; 8 – И; 9 – Б; 10 – З; 11 – Л; 12 – Е; 13 – Ж.

**Задание 3. Заполните формы приведенных документов для оформления заявки (выбор проекта определяется самостоятельно)**

**Подписной лист  
по сбору подписей в поддержку инициативы граждан по проекту**

*название проекта*

Мы, нижеподписавшиеся, поддерживаем инициативу по реализации данного проекта.

<b>№ п/п</b>	<b>Ф.И.О.</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Подписной лист удостоверяю:

\_\_\_\_\_

*подпись*

\_\_\_\_\_

*Ф.И.О. лица, собиравшего подписи*

\_\_\_\_\_

*дата*

## ЗАЯВКА

на участие в областном конкурсе проектов местных инициатив в 20\_\_ году

Администрация

---

*(наименование муниципального района (городского округа))*

(далее – Заявитель) заявляет об участии в Волгоградском областном конкурсе проектов местных инициатив в 20\_\_ году и направляет документы на участие в конкурсе проектов местных инициатив по следующим проектам:

1. Проект 1
2. Проект 2
- 3.
4. Проект N...

Заявитель настоящим подтверждает и гарантирует, что вся информация, содержащаяся в Заявке и прилагаемых к ней документах, является достоверной и полной.

Заявитель гарантирует, что мероприятия проекта будут реализованы не позднее 01 декабря 20\_\_ года.

Приложение:

1. Паспорта проектов на бумажном носителе в формате А4 и на электронном носителе (CD-диске) в порядке очередности;
2. Гарантийное письмо от муниципального района (городского округа), подтверждающее обязательство по обеспечению финансирования проекта-победителя в объеме не менее областной доли финансирования, а также обязательство по организации сбора средств со стороны населения, учитываемых в местном бюджете отдельно по каждому проекту-победителю, в объеме не менее 2 % от областной доли финансирования;
3. Гарантийное письмо со стороны организаций, осуществляющих деятельность на территории муниципального образования Волгоградской области, и (или) другого внебюджетного источника о готовности софинансировать данные расходы (при наличии);
4. Соглашение (при необходимости);
5. Протокол собрания граждан об инициации проекта (не менее 20 человек) отдельно по каждому проекту.

Глава муниципального района

(городского округа) \_\_\_\_\_

*(подпись)*

*(инициалы, фамилия)*

## ПАСПОРТ

проекта, представляемого на областной конкурс  
проектов местных инициатив в 20\_\_ году

1. Наименование проекта.
2. Место реализации проекта (полный адрес).
3. Краткое описание проекта (не более 1/4 страницы формата А4).
4. Объем средств на реализацию проекта (с указанием источников финансирования: областной бюджет, бюджет муниципального района (городского округа), средства населения, средства хозяйствующих субъектов).
5. Срок реализации проекта.
6. 3 фото (схемы, рисунка).
7. Ссылка на сайт администрации муниципального района (городского округа), где размещается полный пакет документации по проекту, а в случае поддержки инициативы – информация о реализации проекта, в том числе копия протокола собрания граждан.

Глава муниципального района  
(городского округа)

*(подпись)*      *(инициалы, фамилия)*

**СМЕТА****расходов на приобретение товаров/оказание услуг**

(наименование проекта инициативного бюджетирования)

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование работ и затрат</b>	<b>Ед. изме- рения</b>	<b>Кол-во</b>	<b>Цена за единицу (тыс. руб.)</b>	<b>Полная стоимость (тыс. руб.)</b>
1	Приобретение (оказание), в том числе:				
1.1	товары (указать полное наименование)				
1.2	услуги (указать полное наименование)				
2	Накладные расходы, в том числе:				
	1...				
	2...				
3	ИТОГО:				

**ВЕДОМОСТЬ**  
сбора средств на:

\_\_\_\_\_

*(наименование проекта)*

\_\_\_\_\_

*(наименование муниципального образования)*

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

№ п/п	Ф.И.О.	Сумма	Подпись	Примечание
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
<b>ИТОГО:</b>				

По настоящей ведомости получена сумма

\_\_\_\_\_

*(прописью)*

\_\_\_\_\_ руб. \_\_\_\_\_ коп. ( \_\_\_\_\_ руб. \_\_\_\_\_ коп.)  
*(цифрами)*

Деньги получил \_\_\_\_\_

*(подпись)*

*(расшифровка подписи)*

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Формы нефинансового участия населения, юридических лиц, ИП в реализации проекта

### Неоплачиваемые работы

№ п/п	Наименования работ	Продолжительность работ (человеко-дней)	Количество человек, участвующих в работах
Население			
	Покраска ограждения	2	10
Юридические лица, ИП			
	Подвоз пиломатериалов	1	2
Итого		X	12

### Предоставление материалов и оборудования

№ п/п	Наименование (виды) материалов и оборудования	Ед. измерения (шт., кг, метр и т.п.)	Количество
Население			
	грунтовка ХС-059	кг	4
	эмаль ХС-759	кг	4
Юридические лица, ИП			
	-	-	-
	-	-	-

### Предоставление транспортных средств или иной техники

№ п/п	Наименование транспортного средства, иной техники	Описание работ, при которых планируется использовать транспортные средства, иную технику в рамках проекта	Продолжительность эксплуатации в рамках реализации проекта (дней)
Население			
	-	-	-
Юридические лица, индивидуальные предприниматели			
	Автомобиль-самосвал КАМАЗ	Подвоз пиломатериалов	1

### Ориентировочный бюджет проекта

№ п/п	Виды затрат	Полная стоимость (руб.)	Бюджет муниципального образования (руб.)	Население (руб.)	Внебюджетные источники (руб.)	Областной бюджет (руб.)
1	Разработка технической документации					
2	Строительные работы (работы по реконструкции)					
3	Приобретение материалов					
4	Приобретение оборудования					
5	Обучение/консультирование					
7	Прочие расходы (опишите):					
	ИТОГО, руб.					
	ИТОГО, %	100				

*Гарантийное письмо от муниципального района (городского округа)*

Начальнику комитета финансов

Уважаемый \_\_\_\_\_ !

Администрация \_\_\_\_\_ Волгоградской области

*(указывается наименование поселения, района, городского округа)*

гарантирует обеспечить в \_\_\_\_\_ году софинансирование проекта \_\_\_\_\_

*(указывается наименование проекта в соответствии с заявкой)*

за счет бюджета муниципального образования \_\_\_\_\_ в сумме \_\_\_\_\_ рублей в случае его победы в конкурсном отборе.

Глава \_\_\_\_\_

*(должность)*

\_\_\_\_\_  
*(инициалы и фамилия)*

М.П



*Гарантийное письмо со стороны организаций, осуществляющих деятельность на территории муниципального района (городского округа)*

ФОРМА

Главе

\_\_\_\_\_  
(наименование муниципального образования  
Волгоградской области)

**ГАРАНТИЙНОЕ ПИСЬМО**

Настоящим гарантийным письмом удостоверяется, что \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ гарантирует участие в  
(наименование индивидуального предпринимателя или организации, ИНН)  
софинансировании проекта развития территории муниципального образования Волгоградской области, основанного на местных инициативах, « \_\_\_\_\_ »  
на сумму \_\_\_\_\_ руб. и (или) обязуется безвозмездно \_\_\_\_\_  
(наименование проекта)

предоставить следующие материалы:

№	Наименование материалов	Единица измерения (кг, метр, и т.д.)	Количество	Цена за единицу (руб.)	Общая стоимость (руб.) (гр. 4×гр. 5)
1					
2					
...					
Итого:					

и (или) обязуется безвозмездно выполнить следующие работы:

№	Вид работы	Единица измерения (м <sup>2</sup> , м <sup>3</sup> и т.п.)	Объем работ	Цена за единицу (руб.)	Общая стоимость (руб.) (гр. 4×гр. 5)
1					
2					
...					
Итого:					

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
ФИО индивидуального предпринимателя  
или руководителя организации

\_\_\_\_\_ подпись

*Протокол собрания граждан об инициации проекта*

ПРОТОКОЛ СОБРАНИЯ ГРАЖДАН

\_\_ . \_\_ . 20\_\_ (дата)

Название муниципального образования

\_\_ \_\_ (время)

г. \_\_\_\_\_,

ул. \_\_\_\_\_, д. \_\_\_\_\_

Представители органов местного самоуправления:

Ф.И.О. – должность

Ф.И.О. – должность

Количество жителей, присутствовавших на собрании: \_\_ человек

*(с приложением регистрационного листа участников общего собрания)*

Председатель собрания:

Ф.И.О. – должность

Секретарь собрания:

Ф.И.О. – должность

Повестка собрания:

5. Выбор проекта поддержки местных инициатив;

6. Формирование инициативной группы;

*(состав, ответственное лицо, контактные данные)*

7. Определение вклада населения;

8.

**Вопрос № 1 «...»**

**Выступили:**

Ф.И.О. – должность. Тема.

Краткое описание.

**Решение:**

Итоговое решение *(кратко)*

**Голосовали:** За – \_\_\_\_\_ Против – \_\_\_\_\_ Воздержались – \_\_\_\_\_

Председатель собрания

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*(подпись)*

*Ф.И.О.*

Секретарь собрания

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*(подпись)*

*Ф.И.О.*

Инициативная группа:

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

*(подпись)*

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

*(подпись)*

### Расчета стоимости проекта

№ п/п	Наименование работ (услуг), приобретаемых товарно-материальных ценностей	Стоимость, рублей	Наименования и реквизиты документов, подтверждающих стоимость
1	Асфальтирование дворовой территории	900 000	ЛСР № 1
2	Устройство освещения	100 000	ЛСР № 2
3	Благоустройство дворовой территории	150 000	Коммерческое предложение
4	Озеленение	50 000	ЛСР № 3
	Итого	1 200 000	

### Описание планируемых денежных источников финансирования проекта:

№ п/п	Вид источника денежных средств	Сумма, рублей	Процент от стоимости проекта	Примечание
1	Местный бюджет	84 000	7 %	Средства муниципальной программы «Формирование...»
2	Жители	18 000	1.5 %	Протокол собрания жителей
3	Юридические лица (за исключением бюджетных учреждений, государственных и муниципальных предприятий) (далее – юридические лица) и индивидуальные предприниматели	36 000	3 %	Гарантийные письма
4	Федеральный и областной бюджеты	1 062 000	88.5 %	
	Итого	1 200 000	100 %	

**Расшифровка планируемого денежного вклада индивидуальных предпринимателей и юридических лиц в проект:**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование юридического лица, Ф.И.О. индивидуального предпринимателя</b>	<b>Контактная информация</b>	<b>Сумма денежного вклада, рублей</b>
1	ИП Иванов И. И.	8-911-111-11-11	16 000
2	ООО «Мир»	8-912-222-22-22	20 000
	Итого		36 000

**Расшифровка планируемого денежного вклада физических лиц в проект:**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование юридического лица, Ф.И.О. индивидуального предпринимателя</b>	<b>Контактная информация</b>	<b>Сумма денежного вклада, рублей</b>
1	Петров А. И.	8-911-111-11-11	9000
2	Жуков И. В.	8-912-222-22-22	9000
	Итого		18000

**Задание 4. Разработайте информационное сопровождение проекта**

<b>Мероприятие</b>	<b>Результат</b>
Размещение объявления на сайте администрации	
Создание группы в социальных сетях	
Составление анкеты для выбора приоритетного направления	
Информация о проекте на баннере	
Работа с различными социальными группами населения	
Создание информационных флаеров	
Привлечение населения в игровой форме	
Разработка бренд проекта	
Создание логотип проекта	
Размещение информации через медиа и рекламу	
Проведение жеребьёвки	
Работа с «публичной благодарностью»	
Применение визуализации	
Применение UTM-меток	
Проведение прямых трансляций в социальных сетях	
Использование мессенджеров	

**Задание 5. Примените в своем проекте инструментарий информационной поддержки и реализации проекта с применением опыта регионов Российской Федерации.**

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. 50 вопросов об инициативном бюджетировании: учебное пособие / В. В. Вагин, К. В. Поминова, и соавт. Москва: Филинь, 2018. 86 с.
2. Басова Е. А. Формирование у подростков функциональной грамотности в сфере коммуникации: на материале гуманитарных предметов: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Басова Евгения Александровна; [Место защиты: Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена]. Санкт-Петербург, 2012.
3. Барлыбаев А. А., Сазыкина М. Ю., Мамлеева Э. Р. Социально-экономические эффекты реализации практик инициативного бюджетирования // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 12-3. С. 463–468.
4. Беленчук А. А., Вагин В. В., Шульга И. Е. Инициативное бюджетирование как инструмент повышения эффективности бюджетных расходов // Финансы. 2017. № 8. С. 10–21.
5. Белинская Д. В., Задонская И. А. Гражданское общество как фактор формирования партисипаторных практик // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2012. № 8 (112).
6. Вагин В. В. Программы (концепции) развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации // Российские регионы: взгляд в будущее. 2020. Т. 7. № 2. С. 76–104.
7. Вагин В. В., Гаврилова Н. В., Шаповалова Н. А. Инициативное бюджетирование в России: лучшие практики и направления развития // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2018. № 4. С. 94–103.
8. Вагин В. В., Гаврилова Н. В., Шаповалова Н. А. Инициативное бюджетирование: международный контекст российской версии // Финансовый журнал. 2015. № 3 (25). С. 117–122.

9. Вагин В. В., Шаповалова Н. А. Состояние инициативного бюджетирования в Российской Федерации: новые тренды и возможности развития // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2018. № 1. С. 110–122.
10. Вагин В. В., Шаповалова Н. А., Гаврилова Н. В. Мониторинг развития инициативного бюджетирования: методика и практика организации // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2019. № 2. С. 51–64.
11. Вагин В. В., Тимохина Е. А. Гаврилова Н. В., Шаповалова Н. А., Фенин А. Ю., Анцыферова И. С. 25 вопросов об инициативном бюджетировании: учебное пособие. М.: Т. 8. Издательские технологии, 2017. 46 с.
12. Вагин В. В. Теоретические аспекты развития инициативного бюджетирования в России // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2016. № 3 (31).
13. Вагин В. В., Тимохина Е. А. 25 Вопросы об инициативном бюджетировании: учебное пособие / В. В. Вагин, Е. А. Тимохина, и соавт. Москва, 2017. 46 с.
14. Вагин В. В., Шаповалова Н. А. Особенности нормативно-правового регулирования инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации // Российские регионы: взгляд в будущее. 2021. Т. 8. № 3. С. 34–53.
15. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4-х т. Т. 2 / пер. с нем. [И. А. Судариковой и др.] под общ. ред. Л. Г. Ионина. М.: Высшая школа экономики, 2017.
16. Виноградов В. Н., Пивчук Е. А., Прикот О. Г. Проектирование основной образовательной программы школы. Руководство для членов школьных Управляющих советов / под общ. ред. С. Г. Косарецкого. М., 2015.
17. Гаврилова Н. В. Зарубежные тренды в сфере партисипаторного бюджетирования // Финансовый журнал. 2016. № 2. С. 118–125.
18. Галынис К. И., Мияо Х. Опыт партисипаторного бюджетирования Китайской Народной Республики // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 78. С. 112–135. DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10036.

19. Голубицкий А. В. «Школа будущего» в поселке Большое Исаково Калининградской области [Электронный ресурс]. URL: <https://award.headliner.ru/nominations/science/2852/>.

20. Григорьев Д. В. Как школа формирует у детей российскую идентичность // Народное образование. 2015. № 1 (1444); Григорьев Д. В. Социальная ответственность школы: от школьной идентичности к гражданскому участию // Известия Тульского государственного университета. Педагогика. 2016. № 3.

21. Данилов А. В. Формирование компьютерной грамотности студентов-билингвов на основе двуязычного обучения: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Данилов Андрей Владимирович; [Место защиты: ФГАОУ ВО Казанский (Приволжский) федеральный университет]. Казань, 2019.

22. Демьянюк Е. Школьное бюджетирование: старшеклассники учились оформлять идеи по улучшению своего учебного пространства [Электронный ресурс]. Северная Вахта. URL: <https://sv-gazeta.ru/ekonomika/shkolnoe-byudzhetrovanie-starsheklassniki-uchilis-oformlyat-idei-pouluchsheniyu-svoego-uchebnogo-prostranstva.html>.

23. Детская общность как объект и субъект воспитания: коллектив. монография / [Л. В. Алиева и др.; под ред. Н. Л. Селивановой, Е. И. Соколовой]. М.: Изд-во: Центр ИЭТ, 2012.

24. Деятельностный подход в образовании: [коллект. монография] / [Агапов А. М., Асмолов А. Г., Баранников К. А. и др.]. М.: Author's club, 2018.

25. Доклад «О лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях». М.: НИФИ Минфина России, 2020.

26. Заиченко Н. А., Анисовец Т. А. Школьная экономика для школьных управляющих. Неученые записки для членов школьных Управляющих советов. Под общей редакцией С. Г. Косарецкого. М., 2015.

27. Иванов И. Ю., Косарецкий С. Г. Школьники в управляющем совете. М., 2015.

28. Иванов И. П. Методика коммунарского воспитания: Кн. для учителя. М.: Просвещение, 1990; Иванов И. П. Созидание: теория и методика воспитания. СПб.: Аверс, 2003.

29. Инициативное бюджетирование. Российский опыт в области участия граждан в решении вопросов местного значения / И. Е. Шульга, В. В. Вагин, Г. Н. Хачатрян, А. С. Сухова, Л. А. Шилов, Н. В. Гаврилова, Н. А. Шаповалова М.: Алекс, 2017.

30. Информационное сопровождение в проектах инициативного (партиципаторного) бюджетирования // Материалы по итогам всероссийского семинара-совещания, 31 мая – 1 июня, 2018 г. г. Кисловодск, Ставропольский край

31. Караковский В. А. Новикова Л. И., Селиванова Н. Л. Воспитание? Воспитание... Воспитание: Теория и практика школьных воспитательных систем. М.: Новая шк, 2000.

32. Килпатрик В. Х. Метод проектов: Применение целевой установки в педагогическом процессе / пер. Е. Н. Янжул с предисл. Н. В. Чехова. Ленинград: Брокгауз-Ефрон, 1925.

33. Кларин М. В. Инновационные модели обучения: исследование мирового опыта. М.: Луч, 2018.

34. Куприянов Б. В. Почему из школ уходят новогодние елки? // Директор школы. 2012. № 7 (170). С. 76–80.

35. Макферсон К. Б. Жизнь и времена либеральной демократии; пер. с англ. А. Кырлежева. М.: Издательский дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2011.

36. Маковская Э. Н. Использование партиципативного педагогического взаимодействия для адаптации студентов к учебному процессу в вузе // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. № 5–2; Литвак Б. Г. Государственное управление: лучшие мировые практики М.: Изд. дом ун-т Синергия, 2013.

37. Операционное руководство практики инициативного бюджетирования: пример Программы поддержки местных инициатив / Г. Хачатрян, И. Шульга, С. Гридин, А. Сухова. М.: «Алекс», 2016. 88 с.



38. Паспорт приоритетного проекта «Вовлечение жителей муниципальных образований Оренбургской области в процесс выбора и реализации проектов развития общественной инфраструктуры, основанных на местных инициативах» от 21.12.2017.

39. Паршукова Д. А., Галдин Е. В. Соучаствующее проектирование: социальная ориентация градостроительства, проблемы взаимодействия // Современная наука и инновации. 2016. № 3 (15).

40. Пейтмэн К. Массовое участие и теория демократии // Теория и практика демократии. Избранные тексты / пер. с англ. под ред. В. Л. Иноземцева, Б. Г. Капустина. М.: Ладомир, 2006.

41. Портал инициативного бюджетирования Сахалинской области [Электронный ресурс]. URL: <https://pib.sakhminfin.ru>

42. Постановление Новгородской областной Думы от 27.03.2019 № 724-ОД «О Стратегии социально-экономического развития Новгородской области до 2026 года».

43. Постановление Правительства Архангельской области от 22.07.2014 № 291-пп (ред. от 09.06.2018) «Об утверждении Концепции развития территориального общественного самоуправления в Архангельской области до 2020 года».

44. Постановление Правительства Воронежской обл. от 29.12.2018 № 1242 (ред. от 24.12.2019) «О плане мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года».

45. Постановление Правительства Самарской области от 12.07.2017 № 441 (ред. от 17.09.2019) «О Стратегии социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года».

46. Приказ комитета финансов Волгоградской области от 12 апреля 2019 г. № 141 «Об утверждении положения о Волгоградском областном конкурсе проектов местных инициатив в 2019 году».

47. Приказ комитета финансов Волгоградской области от 11 февраля 2020 г. № 31 «Об утверждении положения о Волгоградском областном конкурсе проектов местных инициатив в 2020 году».

48. Приказ комитета финансов Волгоградской области от 01.04.2021 № 153 «О проведении Волгоградского областного конкурса проектов местных инициатив в 2021 году».

49. Приказ комитета финансов Волгоградской области от 22.03.2022 № 80 «О проведении Волгоградского областного конкурса проектов местных инициатив в 2022 году».

50. Распоряжение Правительства края от 05.02.2016 № 51-рп «Об утверждении Концепции развития территориального общественного самоуправления в Хабаровском крае до 2020 года».

51. Распоряжение Правительства Республики Башкортостан от 25 сентября 2018 года № 911-р об утверждении Приоритетной региональной программы «Развитие инициативного бюджетирования в Республике Башкортостан». Срок реализации 2018–2022 годы.

52. Распоряжение Правительства Сахалинской области от 22.02.2017 № 107-р «Об утверждении программы развития инициативного бюджетирования Сахалинской области на 2017–2025 годы».

53. Руководство модератора. Алексей Яцына, Издательские решения, 2017.

54. Русина А. С., Турыгин А. А. Формирование электоральной грамотности школьников: на уроках и во внеурочной деятельности: учебно-методическое пособие. Кострома: Авантитул, 2019.

55. Сайт Правительства Республики Коми [Электронный ресурс]. URL: <https://gov.rkomi.ru/press/obsestvo/obrazovanie/pobeditelami-pilotnogokonkursaskolnogo-iniciativnogo-budzetirovania>.

56. Сайт Центрального района Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]. URL: <http://www.news-centre.ru/news/2019-11-19/v-proekte--tvoybyudzheth-vshkolakh--startoval-etap-obshcheshkolnykh-golosovaniy/>.

57. Санофф Г. Соучаствующее проектирование: практики общественного участия в формировании среды больших и малых городов; перевод с англ.: А. Коннов. Вологда: Проектная группа 8, 2015.

58. Сентоме И., Херцберг К., Рёке А., Аллегретти Д. Партиципативный бюджет: разнообразие форм и моделей // Муниципалитет: экономика и управление. 2013. № 2(5).

59. Стратегия социально-экономического развития Ульяновской области до 2030 года, утвержденная постановлением Правительства Ульяновской области от 13.07.2015 № 16/319-П

60. Стратегия социально-экономического развития Республики Башкортостан на период до 2030 года.

61. Тубельский А. Н. Школа будущего, построенная вместе с детьми. М.: Первое сентября, 2012.

62. Тюпакова Н. Н., Иванова Е. В. Механизм инициативного бюджетирования как фактор эффективного местного самоуправления // Региональные и муниципальные финансы: приоритетные направления развития. Сборник научных трудов. Саратов, 2018. С. 102–107.

63. Указ Главы Республики Башкортостан от 30 марта 2018 года № УГ-44 «Об утверждении Концепции развития сельскохозяйственной потребительской кооперации в Республике Башкортостан на период 2018–2020 годов».

64. Указ Главы Чувашской Республики от 2 июля 2018 г. № 70 «Об основных направлениях бюджетной политики Чувашской Республики на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов».

65. Универсальные компетентности и новая грамотность: от лозунгов к реальности / под ред. М. С. Добряковой, И. Д. Фрумина; при участии К. А. Бараникова, Н. Зиила, Дж. Мосс и др. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020.

66. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие: перевод с нем.; под ред. Д. В. Скляднева. Санкт-Петербург: Наука, 2006.

67. Хачатрян Г. Н., Гаврилова Н. В., Сухова А. С., Шульга И. Е. Практики школьного партиципаторного бюджетирования / Под общ. ред. Шульги И. Е. М.: Алекс, 2020; Портал школьного инициативного бюджетирования в Португалии [Электронный ресурс]. URL: <https://opescolas.pt>.

68. Черная Е. В. Обучение математике младших школьников с формированием начальной информационной грамотности: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Черная Елена Викторовна; [Место защиты: Орлов. гос. ун-т]. Орел, 2017.

69. Шеломенцев А. Г., Фархтдинов Р. Т., Гончарова К. С. Инициативное бюджетирование: ключевые термины и понятия // Теория и практика мировой науки. 2020. № 9. С. 2–8.

70. Школьное инициативное бюджетирование в общеобразовательных организациях Российской Федерации: учебно-методическое пособие / В. В. Вагин, Н. М. Филиппова, М. В. Кураколов, Б. В. Куприянов. М.: Издательство ООО «Сам Полиграфист», 2021. 52 с.: ил.

71. Abers R. From Ideas to Practice. The Partido dos Trabalhadores and Participatory Governance in Brazil // Latin American perspectives. 1996. Is. 91. Vol. 23. № 4. P. 35-53.

72. Astin A. Involvement the Cornerstone of Excellence // Change: The Magazine of Higher Learning. 1985. Vol. 17. No 4.

73. Astin A. Student involvement: a developmental theory for higher education // Journal of College Student Development. 1984. Vol. 25. No 4.

74. Barber B. Participatory Democracy // Encyclopedia of Democracy. Vol. 3. Washington, 1995.

75. Bardhan P. Decentralization of Governance and Development // Journal of Economic Perspectives. 2002. Vol. 16.

76. Cabannes Y. Highlights on some Asian and Russian participatory budgeting pioneers. The Bartlett Development Planning Unit. 25 April 2018. URL: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/development/publications/2018/apr/highlightssome-asian-and-russian-participatory-budgeting-pioneers>.

77. Cabannes Y. Participatory Budgeting: Conceptual Framework and Analysis of its Contribution to Urban Governance and the Millennium Development Goals. UN Habitat UMP LAC Series 140, 2004. URL: <http://discovery.ucl.ac.uk/10660>.

78. Dias N., Enriquez S., Simone J. The Participatory Budgeting World Atlas // Eроpeia – Make It Happen & Oficina. Portugal, 2019.

79. Dias N. Hope for Democracy. 25 years of Participatory Budgeting worldwide. In In Loco Association, 2014. URL: [http://www.in-loco.pt/upload\\_folder/edicoes/1279dd27-d1b1-40c9-ac77-c75f31f82ba2.pdf](http://www.in-loco.pt/upload_folder/edicoes/1279dd27-d1b1-40c9-ac77-c75f31f82ba2.pdf)
80. Dias N., Julio S., Martins V., Sousa V., Biel F. Participatory Budgeting in Portugal – standing between a hesitant political will and the impacts on public policies. Hope for Democracy. 30 Years of Participatory Budgeting Worldwide. 2018. P. 257–274.
81. Kamrowska-Zaluska D. Participatory Budgeting in Poland – Missing Link in Urban Regeneration Process // *Procedia Engineering*. 2016. Vol. 161. P. 1996–2000. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.08.792>.
82. Kim K.-H. Improving local government finance in a changing environment // *Habitat International*. 1997. Vol. 21, Is. 1. P. 17-28. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0197-3975\(96\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S0197-3975(96)00037-9). P. 24.
83. Saguin K. Why the poor do not benefit from community-driven development: Lessons from participatory budgeting // *World Development*. 2018. Vol. 112. P. 220-232. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.08.009>
84. Seery N., Gaughran W. F., Waldmann T. A participative pedagogical approach to knowledge comprehension based on students preferential learning styles // *Proceedings of the 2006 American Society for Engineering Education Annual Conference and Exposition*. Limerick: University of Limerick, 2006.
85. Shulga I., Shilov L., Sukhova A., Pojarski P. Can Local Participatory Programs Enhance Public Confidence: Insights from the Local Initiatives Support Program in Russia// *Social protection & jobs*. Discussion paper. 2019. № 1931.
86. Shulga I. E., Vagin V. V., Khachatryan G. N., Sukhova A. S., Shilov L. A. Initiative budgeting. Russian experience in the field of citizen participation in solving local issues / I. E. Shulga, V. V. Vagin, G. N. Khachatryan, A. S. Sukhova, L. A. Shilov, N. V. Gavrilova, N. A. Shapovalova. M.: “Alex”, 2017. 124 p.
87. Tinto V. Classrooms as communities: Exploring the educational character of student persistence // *Journal of Higher Education*. 1997. Vol. 68. No 6.
88. Touchton M., Wampler B. Improving Social Well-Being Through New Democratic Institutions. *Comparative Political Studies*. 2013. Vol. 47. Iss. 10. P. 1442–1469. DOI: [10.1177/0010414013512601](https://doi.org/10.1177/0010414013512601).

**Чумакова** Екатерина Александровна

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ИНИЦИАТИВНОГО  
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Учебное пособие

*Электронное издание*

Процессор Intel® или AMD с частотой не менее 1.5 ГГц

Операционная система семейства Microsoft Windows или macOS

Оперативная память 2 Гб оперативной памяти

Пространство на жестком диске 189 КБайт

Дополнительные программные средства: Программа для просмотра PDF

Издательско-полиграфический центр ВИУ РАНХиГС

г. Волгоград, ул. Герцена, 10