

Кейс-стаді

УПРОВАДЖЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО БЮДЖЕТУ

досвід українських міст
і рекомендації

Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС), упроваджуваний із квітня 2015 року до грудня 2020 року Федерацією канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади, спрямований на зміцнення муніципального сектору, забезпечення ефективного демократичного врядування, прискорення економічного розвитку міст в Україні.

Це видання розповідає про досвід Проекту ПРОМІС у сфері партиципаторного бюджетування на прикладі п'яти міст й однієї області України. Пропонуємо ознайомитися не лише з найкращими практиками та рекомендаціями щодо впровадження громадського бюджету й залучення мешканців до процесу ухвалення рішень у громадах, але й із перешкодами, які зазвичай виникають на шляху запровадження нових інструментів партиципації.

Нині громадський бюджет упроваджують у 15 містах – партнерах Проекту ПРОМІС, як-от: Вінниця, Жмеринка, Хмільник, Івано-Франківськ, Долина, Коломия, Полтава, Миргород, Кременчук, Горішні Плавні, Запоріжжя, Енергодар, Мелітополь, Бердянськ, Яремче. Цей інструмент партиципаторної демократії дає можливість усім без винятку громадянам брати участь у розподілі коштів місцевого бюджету через створення проектів для вирішення питань місцевого значення та/або через голосування за них. Запровадження громадського бюджету сприяє як розвитку окремих територій і поліпшенню економічного добробуту жителів, так і підвищенню рівня громадянської свідомості у громадах зокрема й державі взагалі.

Зміст видання є виключно думкою авторів і не обов'язково відображає офіційну позицію Міністерства міжнародних справ Канади.

Будь-яку частину цього видання не можна відтворювати або використовувати в жодний спосіб без відповідного посилання на першоджерело й Проект ПРОМІС.

Повне відтворення тексту цього видання в будь-якій формі можливе лише з письмової згоди Проекту ПРОМІС.

На сторінках публікації використано фотографії ініціатив, реалізованих у містах – партнерах проекту Проміс за кошти громадського бюджету.

Кейс-стаді

**УПРОВАДЖЕННЯ
ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ
ГРОМАДСЬКОГО
БЮДЖЕТУ**

досвід українських міст
і рекомендації

Зміст

РОЗДІЛ 1. ГРОМАДСЬКИЙ БЮДЖЕТ – ДАНИНА МОДІ ЧИ НЕОБХІДНІСТЬ?	3
РОЗДІЛ 2. КЛЮЧОВІ ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО БЮДЖЕТУ	10
РОЗДІЛ 3. НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ УКРАЇНСЬКИХ МІСТ: ЯК ЇМ ЦЕ ВДАЛОСЯ.	13
3.1. Як запровадити громадський бюджет з нуля	15
Енергодар	15
Запоріжжя	19
Вінниця	20
Бердянськ	21
3.2. Шкільний громадський бюджет	23
Кременчук	23
Івано-Франківськ	26
3.3. Переформатування ініціативи: обласний рівень	29
Полтавська область	29
Розділ 4. ВИСНОВКИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ГРОМАД, ЯКІ УСПІШНО ВПРОВАДИЛИ ГРОМАДСЬКИЙ БЮДЖЕТ	31

1

ГРОМАДСЬКИЙ

БЮДЖЕТ —

ДАНИНА МОДІ ЧИ
НЕОБХІДНІСТЬ?



Інклюзивний
майданчик

Партиципаторне бюджетування (також цей інструмент демократії називають громадським бюджетом або бюджетом участі) упроваджують у світі вже понад 30 років, і з кожним роком він набуває дедалі більшої популярності. Це й не дивно, адже партиципаторне бюджетування дає змогу у відносно короткий строк вирішувати нагальні потреби громади, стимулює економічний розвиток на місцевому рівні, поліпшує відносини між інституціями та представниками громадянського суспільства й органами влади. До того ж громадський бюджет сприяє ефективному використанню бюджетних коштів й активізації громадськості, її участі в ухваленні рішень щодо використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів. Також цей інструмент прямої демократії допомагає соціально захищеним представникам більшості дбати про вразливу меншість: наприклад, про осіб з інвалідністю, безробітних, внутрішньо переміщених осіб, літніх людей, безпритульних і сиріт.

Уперше громадський бюджет було застосовано в бразильському місті Порту-Алегрі в 1989 році, і відтоді він набув різноманітних форм і моделей, які використовують по всьому світу. Нині цю успішну практику реалізують більше ніж у 40 країнах. Наприклад, у Канаді партиципаторний бюджет було запроваджено в 1999 році в місті Гвелф, а з 2017 року громадський бюджет застосовують у провінції Онтаріо на рівні муніципалітетів. З 2005 року Міністерство безпеки та державного управління Південної Кореї сприяє поширенню громадського бюджету на всій території країни, заохочуючи місцеві органи влади вдаватися до цієї практики, а з 2011 року обов'язковість застосування громадського бюджету в Південній Кореї закріплена законодавчо. У Польщі цей інструмент почали використовувати у 2011 році в місті Сопот. А першою країною, у якій громадський бюджет почав діяти на загальнодержавному рівні, є Португалія, і сталося це у 2017 році. Румунія у 2013-му вперше запровадила громадський бюджет як локальну пілотну програму, яку впроваджували в одному з районів міста Клуж-Напока. У європейських країнах, зокрема у Франції, Італії, Португалії та Скандинавських країнах, практика громадського бюджету передбачає зустрічі жителів окремих територій і громад задля поліпшення діалогу з владою. Водночас в Італії та Іспанії роблять акцент на залученні громадських об'єднань та ініціативних груп до процесів управління територіями.

Водночас разом із невинним зростанням популярності громадського бюджету перед практиками постають виклики щодо визначеності в часі цього інструменту місцевої демократії. Громадський бюджет не має універсальної, єдиної для всіх формули впровадження та забезпечення сталості. Є лише одна загальна рекомендація: задля втілення цього інструменту команда чи група повинна самостійно визначити цілі, завдання та способи їх досягнення й виконання.

Громадське бюджетування — інструмент партиципації

Передбачає залучення жителів до:

- (1) процесу управління містом, ОТГ або регіоном,
- (2) ухвалення спільних рішень, ґрунтованих на принципах деліберації та інклюзивності, щодо витрачання частини коштів місцевого бюджету на впровадження проектів, присвячених питанням місцевого значення

¹ З описом проекту можна ознайомитися тут: <http://gb.meriazp.gov.ua/uk/budgets/teatr-dlya-usikh>

через, зокрема, обговорення важливих питань розвитку в широкому колі учасників від громади, які найкраще знають свої потреби і долучаються до формування пріоритетів громади з погляду її спільного блага на різних адміністративних рівнях: держави, регіону, міста, ОТГ, мікрорайону.

Громадський бюджет прямо впливає на чотири сфери життя громад:

1. Економічну

наприклад, у Вінниці щороку впроваджують проекти з розвитку та благоустрою мікрорайонів міста. Такі ініціативи покращують не лише загальний естетичний вигляд громадських просторів, але й туристичну привабливість, що, своєю чергою, збільшує надходження до місцевого бюджету.

2. Політичну

завдяки громадському бюджету в Івано-Франківську активізувався діалог і налагодилася регулярна взаємодія між посадовими особами міської ради та громадою, оскільки майже стовідсоткова реалізація обраних проектів збільшила довіру містян до влади.

3. Соціальну

вдалою ілюстрацією є розподіл коштів між 13 мікрорайонами Бердянська, що дає кожному мікрорайону можливість гарантовано впроваджувати обрані проекти. Так населення відчуває безпосередню причетність до розвитку території, на якій проживає, що, своєю чергою, гуртує мешканців навколо ідей і сприяє утворенню ініціативних груп.

4. Культурну

із цією сферою в Запоріжжі пов'язаний проект «Театр для всіх»¹, у межах якого відбувається будівництво критої театральної сцени, що дасть змогу жителям Шевченківського мікрорайону долучатися до якісних культурно-мистецьких заходів.

Переваги громадського бюджету

- ✓ **СПРИЯЄ** вирішенню найважливіших проблем громади;
- ✓ **ПОСИЛЮЄ** економічний потенціал і розвиток інфраструктури на локальному (район, місто, ОТГ, область) рівні;
- ✓ **СТВОРЮЄ** додаткові можливості для активістів, ініціативних груп й організацій громадянського суспільства задля досягнення їхніх суспільно корисних цілей;
- ✓ **ПРИШВИДШУЄ** появу лідерів на місцевому рівні, а отже, активізує громади;
- ✓ **ІНТЕНСИФІКУЄ** діалог і співпрацю органів місцевої влади та населення;
- ✓ **ЗМЕНШУЄ** корупційні ризики, підвищуючи відкритість влади та посилюючи контроль за використанням бюджетних коштів із боку громади;
- ✓ **ЗБІЛЬШУЄ** прихильність і довіру громадян до посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Україна запозичила світовий досвід громадського бюджетування у 2015 році, зокрема, завдяки проекту «Бюджети за завданнями» Польсько-української фундації співпраці ПАУСІ, який реалізовували за підтримки Європейського Союзу та Центральноєвропейської ініціативи. Першими містами проекту стали Черкаси, Полтава й Чернігів: у серпні 2015 року їхні міські ради розробили й ухвалили положення про громадський бюджет. Упродовж 2015–2016 років за сприяння Польсько-канадської програми підтримки демократії в межах проектів Фундації ПАУСІ в Україні розпочалося масштабування цього інструменту партиципації, а географія охочих впровадити громадський бюджет міст стрімко розширювалася. Через рік у межах проекту USAID «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи» (ЗМФІ II) громадська організація SocialBoost запустила технологічне рішення для бюджетів участі «Громадський проект». Станом на серпень 2020 року цей онлайн-інструмент для збору проектів і голосування було запроваджено більше ніж у 90 містах й ОТГ². Також проект надавав містам юридичну, консультаційну й рекламну підтримку.

² Ознайомитися з інформацією можна тут: <https://pb.org.ua/>

³ За інформацією Єдиного державного веб-порталу відкритих даних: <https://data.gov.ua>, через пошук: Дані громадського бюджету.

⁴ Докладніше: www.minregion.gov.ua/press/news/minregion-uryad-zatverdyyv-perelik-investycijnyh-program-ta-proektiv-shho-mozhut-finansuvatys-z-dfrr-u-2020-roczj/

Підвищення рівня залучення громад до процесу ухвалення політичних й економічних рішень через планування та впровадження громадського бюджету в Україні відбувається поступово: якщо у 2015 році його впровадили лише два українські міста, то станом на червень 2020 року таких органів місцевого самоврядування (міст, ОТГ, областей) налічувалося вже 238³. Але не містами єдиними: стрімке поширення громадського бюджету в Україні зумовлене тим, що його впроваджують у всіх типах населених пунктів, а також на районному й обласному рівнях. Ба більше, у 2020 році з державного фонду регіонального розвитку було виділено 30 млн грн⁴ на реалізацію Всеукраїнського бюджету участі, тож можна сподіватися на значне зростання обсягів фінансування після повномасштабного впровадження бюджету участі на національному рівні (на цей час такий проект реалізують у кількох областях за підтримки різних організацій, зокрема й міжнародних).

⁵ Дані громадської організації SocialBoost: www.epravda.com.ua/columns/2020/07/1/662428/

⁶ За даними громадської організації SocialBoost і дослідження Проекту ПРОМІС: <https://pb.org.ua/> і http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/PLEDDG_Public_Budget_Guide_2019-UA.pdf

За майже чотири роки — із серпня 2015 року до червня 2020 року — в Україні громадський бюджет

запровадили щонайменше **238 громад.**

Близько **1,2 млн громадян**⁵ хоча б раз

голосували за проекти громадських бюджетів. Загалом

подано орієнтовно **12 тис. проектів**

на суму 6 млрд грн. Сума, яку органи місцевого самоврядування

виділяють на втілення проектів жителів, збільшилася в десятки разів

і вже перевищує **1,2 млрд грн**⁶. Водночас якість поданих проектних пропозицій і впроваджуваних проектів постійно поліпшується.



2

КЛЮЧОВІ ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО БЮДЖЕТУ

7 основних етапів громадського бюджету:

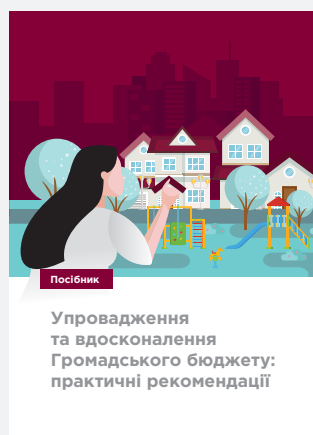


На всіх етапах громадського бюджету важливо дотримуватися таких принципів, як прозорість процедур, інклюзивність, відкритість і загальна доступність.



7 З текстом документа можна ознайомитися тут: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/PLEDDG_Public_Budget_Guide_2019_UA.pdf

Експерти Проекту ПРОМІС та Фондації ПАУСІ зібрали найкращі практики іноземного й українського досвіду впровадження громадського бюджету в посібнику «Упровадження та вдосконалення Громадського бюджету: практичні рекомендації»⁷. Фактично видання містить алгоритми дій, покрокові плани впровадження, а також відповіді на найбільш поширені запитання щодо громадського бюджету.



Посібник
«Упровадження та вдосконалення
Громадського бюджету:
практичні рекомендації»



3

НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ
УКРАЇНСЬКИХ МІСТ:
ЯК ЇМ ЦЕ ВДАЛОСЯ



3.1. Як запровадити громадський бюджет з нуля

Енергодар

(Запорізька обл.)

Своїм прикладом Енергодар довів, що громадський бюджет можна реалізовувати не лише у великих містах. У 2018 році завдяки співпраці з експертами Проекту ПРОМІС місто з кількістю населення 53,8 тис. осіб⁸ запровадило громадський бюджет у межах проекту «Публічні бюджети від А до Я: інформування, активізація та залучення громадянського суспільства» і відтоді продовжує успішно імплементувати цю партиципаторну практику.

Громадський бюджет започатковано відповідно до одного з пріоритетів Стратегії розвитку Енергодара⁹, яку було розроблено за експертної підтримки Проекту ПРОМІС, — підвищення рівня відкритості міської влади. Реалізація громадського бюджету розпочалася з консультацій із різними групами стейкхолдерів: депутатами міської ради, працівниками органів виконавчої влади, представниками громадських організацій й експертного середовища. Тривалий час рішення про громадський бюджет міська рада не ухвалювала, оскільки були розбіжності між позиціями ініціативної групи та депутатського корпусу: через брак інформації депутати не могли зрозуміти сутність механізму й не погоджувалися на його впровадження. Але після серії роз'яснювальних зустрічей і семінарів у квітні 2018 року Енергодарська міська рада ухвалила рішення про запровадження громадського бюджету в місті¹⁰. У відповідних положеннях¹¹ визначено глобальні та операційні цілі, а також зафіксовано детальну процедуру впровадження цього інструменту партиципаторної демократії. Загалом програма громадського бюджету має підтримку з боку керівників органів місцевої влади, зокрема й міського голови.

Задля ефективного впровадження громадського бюджету було створено спеціальну координаційну раду, до складу якої ввійшли 17 осіб: представники профільних підрозділів міської ради, керівники громадських організацій, представники бізнесу та громадські активісти. Основна функція цього консультативно-дорадчого органу — координація реалізації основних заходів й етапів впровадження, а також механізму функціонування громадського бюджету загалом.

Щороку 10 млн грн із міського бюджету Енергодара виділяють на реалізацію громадського бюджету, що є чи не найбільшим показником в Україні з розрахунку на 1 тис. жителів. Проекти розділено на дві категорії: малими є проекти вуличного, квартального, мікрорайонного значення (загальна вартість реалізації становить від 10 до 200 тис. грн), а великими — проекти загальноміського значення (загальна вартість реалізації становить від 200 тис. до 1 млн грн). На малі проекти виділяється 60 % загального обсягу громадського бюджету, а на великі — 40 %.

⁸ За даними Державної служби статистики України станом на 1 січня 2019 року: http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2019/zb_chnn2019.pdf

⁹ З текстом документа можна ознайомитися тут: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Strategichniy-plan-mista-Energodara.pdf>

¹⁰ З текстом документа можна ознайомитися тут: www.en.gov.ua/files/upload/25.04.18%20N%152-p.pdf

¹¹ З текстом документа можна ознайомитися тут: <https://www.en.gov.ua/files/upload/N%34%2012.04.2018.pdf>

¹² З ресурсом можна ознайомитися тут: <https://energy.pb.org.ua/>

Громадський бюджет міста реалізують на базі онлайн-платформи «Громадський проект»¹², через яку жителі подають проекти, голосують за них і здійснюють безпосередній контроль за реалізацією. Загалом у 2019 році в межах громадського бюджету було впроваджено 27 проектів містян. У 2020 році — на другий рік імплементації громадського бюджету — було обрано чотири великі та 33 малі проекти, загальна вартість яких сягнула 9 972 134 грн.

¹³ З ресурсом можна ознайомитися тут: www.en.gov.ua/gromadsykiy-byudghet

Усю інформацію про громадський бюджет: результати конкурсів, офіційні документи, перебіг реалізації проектів, останні новини, оголошення — розміщують у публічному доступі на офіційному сайті Енергодарської міської ради¹³. Упродовж усього періоду реалізації громадського бюджету місто проводить потужну інформаційну кампанію, завдяки чому мешканці ще на підготовчому етапі мають можливість ознайомитися з перебігом і механізмом упровадження, а потім відслідковувати реалізацію громадського бюджету, що мінімізує можливу недовіру з боку громадськості. Для авторів проектів і всіх зацікавлених жителів місцева рада періодично організовує семінари й тренінги з оцінки етапів упровадження громадського бюджету, підготовки та написання проектів, користування автоматизованою системою громадського бюджету.



ОЛЕНА ДЕНИСЕНКО,
начальниця фінансового
управління Енергодарської
міської ради

«Однозначно громадський бюджет позитивно вплинув на жителів Енергодара. За 20 років роботи у сфері міського бюджетування вперше бачу таку зацікавленість громади та справжню активізацію населення міста. Виявляється, у нас є дуже багато активних містян, і кожного року їх дедалі більше. Цього року через коронавірус планували перенести дату подання проектів, але люди не дали нам цього зробити: готових проектних заявок було чимало й енергодарці не хотіли відтермінування конкурсу».

Громадський бюджет в Енергодарі став справжньою школою ще й громадянської освіти. У місті навколо авторів проектів утворюються нові ініціативні групи — для вирішення локальних проблем. Також цей інструмент демократії сприяє налагодженню двостороннього діалогу влади та громади: під час ухвалення бюджету місцева влада стала дослухатися до думок і потреб містян усіх соціально-вікових груп, започатковано публічне обговорення ідей і проектів, тож діяльність посадових осіб органів місцевого самоврядування стала дійсно підзвітною енергодарцям.

Ба більше, у 2019 році Енергодар став одним із семи співзасновників спілки органів місцевого самоврядування «Асоціація учасницького розвитку громад»¹⁴, завданням якої є обмін досвідом, популяризація та поширення партиципаторних практик. Асоціація зосереджує діяльність саме на питаннях громадської взаємодії та практиках доброго врядування, надаючи громадам фахову підтримку в запровадженні нових інструментів громадської участі. Наприклад, члени спілки, які вже реалізували декілька циклів громадського бюджету, надають точкову допомогу тим громадам, які лише збираються запровадити цю практику.

¹⁴ Див.: www.facebook.com/asfcpd/





Запоріжжя

(Запорізька обл.)

У Запоріжжі програму громадського бюджету було започатковано у 2016 році, а механізм її реалізації щороку системно вдосконалюється. Наприклад, у 2017 році фінансування громадських ініціатив сягнуло 10 млн грн, що вдвічі більше за попередній рік. А у 2019 році було внесено зміни до Положення про громадський бюджет¹⁵, які стосуються вимог до подання та розгляду проектів, порядку голосування та підрахунку голосів. Громада міста позитивно сприйняла цей інструмент демократії та активно його використовує. За чотири роки існування цієї практики кількість жителів, які регулярно долучаються до громадського бюджету, становить близько 30 тис. осіб, а кількість поданих проектів з року в рік невпинно зростає.

Кожен запоріжець може подати на конкурс свою ідею, а найкращі проекти, визначені за допомогою публічного конкурсного відбору, влада зобов'язана втілити в життя. Обрахунки кошторисів реалізації проектів беруть на себе розпорядники коштів: профільні департаменти, управління, комунальні підприємства або районні адміністрації, відповідальні за безпосереднє впровадження ініціативи. Організатором конкурсу є координаційна рада з питань громадського бюджету. Її представники опікуються реалізацією основних заходів і завдань щодо впровадження та функціонування громадського бюджету в Запоріжжі.

Проекти громадського бюджету Запоріжжя поділяються на великі та малі: вартість реалізації малого проекту становить не більше ніж 400 тис. грн, а великого — не більше ніж 1 млн грн. Усі подані проекти поділяються на три категорії, на кожен з яких виділяють певну частину коштів:

1. Загальноміські проекти (великі) — 50 % від загальної суми громадського бюджету. Стосуються життєдіяльності всієї громади міста.
2. Проекти, пов'язані з комунальними закладами, установами й некомерційними підприємствами міського підпорядкування (малі), — 30 % від загальної суми громадського бюджету. Реалізація таких проектів передбачається на території або в самих закладах, які є загальнодоступними для жителів міста.
3. Проекти, пов'язані з житловим сектором (малі), — 20 % від загальної суми громадського бюджету. Передбачається впровадження на прибудинкових територіях, до яких мають загальний доступ жителі міста.

Особливістю Запоріжжя є активне залучення до процесу партиципаторного бюджетування молоді, щоб заздалегідь привчати її до механізму демократичної участі в муніципальному управлінні. Проактивністю відзначається як студентська молодь, так і представники молодіжної міської ради, з якими успішно співпрацює координаційна рада з питань громадського бюджету: молоді запоріжці з неабияким

¹⁵ З текстом документа можна ознайомитися тут: <https://zp.gov.ua/uk/documents/item/39067>



КАТЕРИНА АКУЛА,
голова координаційної
ради з питань громадського
бюджету м. Запоріжжя

інтересом навчаються практикам партиципації, переймають досвід інших міст, подають власні проекти, а також пильно відстежують втілення відібраних ініціатив. З огляду на це місто вже розробляє механізми впровадження шкільного громадського бюджету.

«Однозначно громадський бюджет позитивно вплинув на жителів міста: чимало людей дійсно чекають на цей конкурс — телефонують, шукають інформацію про дату й умови відбору, активно відвідують навчальні семінари з написання проектів. Рівень довіри громади до програми є високим, адже в Запоріжжі майже 100 % обраних проектів впроваджує міська влада. Жителі бачать, що процеси партиципації відбуваються і голосування є прозорим, тому охоче залучаються до цих ініціатив. Зараз ще проводимо онлайн-семінари, щоб активізувати населення, адже можливості організувати офлайн-зустрічі немає».

Цього року через карантинні заходи для запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19 голосування за проекти громадського бюджету планують повністю перевести в онлайн-режим за допомогою платформи «Громадський бюджет»¹⁶.

¹⁶ З ресурсом можна ознайомитися тут: <https://zp.pb.org.ua>

Вінниця

(Вінницька обл.)

Вивчивши успішний досвід партиципаторного бюджетування Польщі, Вінниця запровадила громадський бюджет у 2016 році. Було проведено відразу два конкурси проектів, і відтоді вінничани активно долучаються до ухвалення рішень щодо розподілу бюджетних коштів для розвитку й розбудови рідного міста. Жителі зазначають, що процедура громадського бюджету у Вінниці посилила їхню впевненість у реальному впливі на процеси управління містом, а також збільшила довіру до влади, адже практично всі проекти — переможці конкурсу «Бюджет громадських ініціатив» було впроваджено. На цей час у Вінниці реалізовано 48 проектів і ще 14 буде втілено в життя протягом 2020 року.

Рішенням міської ради затверджено Положення про Бюджет громадських ініціатив м. Вінниці¹⁷, яке визначає основні засади взаємодії органів місцевого самоврядування та членів територіальної громади щодо впровадження громадського бюджету. У документі зазначено, що загальний обсяг Бюджету громадських ініціатив Вінниці на бюджетний рік становить до 1 % від затвердженого обсягу власних і закріплених доходів загального фонду бюджету міста. Також виконавчий комітет міської ради ухвалив Положення про Координаційну раду проекту «Бюджет громадських ініціатив м. Вінниці»¹⁸, її склад й експертну групу для здійснення аналізу проектів, запропонованих жителями.

Усі проекти розміщено на сайті Вінницької міської ради «Бюджет громадських ініціатив»¹⁹. Для зручності передбачено дві форми подання: онлайн — електронною поштою, офлайн

¹⁷ З текстом документа можна ознайомитися на веб-сайті: <https://gromada.vmr.gov.ua>, через пошук: Положення про Бюджет громадських ініціатив м. Вінниці; <https://gromada.vmr.gov.ua/ContentLibrary/2e3c938e-08a8-49cd-a7e4-ee0896585bba/3/Положення%20Про%20Бюджет%20громадських%20ініціатив%20зі%20змiнами.pdf>

¹⁸ Ознайомтесь із посиланням № 14.

¹⁹ З ресурсом можна ознайомитися тут: <https://gromada.vmr.gov.ua/default.aspx>

— у паперовому вигляді у відділі звернень апарату міської ради та її виконкому. У 2020 році через карантинні заходи з метою запобігання поширенню COVID-19 до умов конкурсу проектів було внесено певні зміни: сам відбір розпочався пізніше, а проекти можна подавати лише онлайн. Водночас місто збільшило фінансування на реалізацію ініціатив переможців.

Якщо у 2019 році було виділено 7 млн грн, то у 2020 році — 8 млн у співвідношенні 80 % до 20 % на великі та малі проекти відповідно. У 2020 році до міської ради надійшло 67 проектів для участі в конкурсі, із них 39 великих і 28 малих.

Ініціювати проекти для громадського бюджету має право кожен житель міста. Відповідно до Статуту територіальної громади м. Вінниці²⁰ це всі особи, які на законних підставах постійно чи тимчасово проживають, володіють нерухомим майном, працюють на території міста, здійснюють іншу діяльність, пов'язану зі сплатою податків до міського бюджету Вінниці. Особливістю Вінниці є те, що представники інститутів громадянського суспільства беруть активну участь в обговоренні умов конкурсу й безпосередньо долучаються до подання проектів на конкурс.

«Формат громадського бюджету унікальний тим, що жителі безпосередньо долучаються до управління містом. Завдяки громадському бюджету працівники міської ради частіше взаємодіють з активною частиною містян і знають про реальні потреби громади. Особливо результати партиципаторного бюджетування відчули жителі спальних мікрорайонів, адже впевнилися у своєму впливі на стан і можливість поліпшення благоустрою територій, на яких проживають».

Бердянськ

(Запорізька обл.)

Громадський бюджет у Бердянську було започатковано в межах проекту, упроваджуваного Інститутом бюджету та соціально-економічних досліджень²¹. Досвід Бердянська у сфері громадського бюджетування бере початок у 2016 році, коли міська рада ухвалила Положення про громадський бюджет²². Жителі міста відразу позитивно сприйняли цей інструмент партиципаторної демократії: за перший рік було подано 68 проектів на суму понад 14 млн грн. У перший рік реалізації програми найбільше ініціатив було запропоновано у сфері культури, освіти й комунального господарства.

З 2017 року за фінансової підтримки Проекту ПРОМІС Бердянськ упроваджує проект «Громадський бюджет — ефективна система взаємодії влада — громада». Ініціатива передбачає проведення в місті різнопланових промоційних заходів із популяризації цього інструмента демократії. Експерти Проекту ПРОМІС консультують місто на кожному етапі реалізації процедури.

²⁰ З текстом документа можна ознайомитися на веб-сайті: www.vmr.gov.ua, через пошук: Статут міста: www.vmr.gov.ua/Lists/VinnitsyaCity/ShowContent.aspx?ID=3



НАТАЛІЯ МАЛЕЦЬКА,
начальниця інформаційно-аналітичного відділу департаменту правової політики та якості міської ради

²¹ Більше про Інститут тут: www.ibser.org.ua/

²² З текстом документа можна ознайомитися тут: https://bmr.gov.ua/fileadmin/php/session_decision.php?uid=2811

²³ З ресурсом можна ознайомитися тут: <https://berdiansk.pb.org.ua/pages/zgoda>

Відповідно до спеціального Положення²³ громадський бюджет визначено як частину бюджету Бердянська, з якого відбувається фінансування громадських проектів – переможців конкурсу, обраних членами територіальної громади за допомогою відкритого та прозорого голосування. Під час організованої Проектом ПРОМІС навчальної поїздки представники Бердянська ознайомилися з практикою роботи муніципалітетів у Польщі. Спираючись на позитивний досвід польських міст, у 2018 році в Бердянську втілили стратегічно важливу інновацію: розділили громадський бюджет на загальноміський і локальний (локальні проекти впроваджують на рівні мікрорайонів).

У місті створено та працює 13 комітетів мікрорайонів, які активно долучаються до впровадження громадського бюджету. Спільно з жителями вони мають можливість визначити нові ідеї та спрямовувати кошти на їх реалізацію. Щодо кожного мікрорайону фінанси для втілення громадських ініціатив планують окремо, причому суми варіюються залежно від кількості жителів. Система розподілу коштів між 13 мікрорайонами міста дає можливість кожному з них гарантовано впроваджувати обрані проекти.

Обсяг громадського бюджету Бердянська становить 1,5 млн грн щороку: 1,1 млн грн забюджетовано на реалізацію загальноміських проектів і відповідно 400 тис. грн — на локальні проекти. Фінансування надають тим проектам членів територіальної громади міста, які можна реалізувати протягом бюджетного року: малим проектам з обсягом фінансування до 100 тис. грн включно та великим — від 100 до 500 тис. грн. Щороку розподіл коштів між мікрорайонами здійснюють відповідно до чисельності населення. Запланований на 2021 рік громадський бюджет має особливість: до Бердянської міської об'єднаної територіальної громади ввійшли села Нововасилівка, Роза, Шовкове й Азовське, які тепер є мікрорайонами міста.

²⁴ З ресурсом можна ознайомитися тут: <https://berdiansk.pb.org.ua/projects>

Голосування за проекти відбувається онлайн на платформі «Громадський бюджет»²⁴ або в паперовому вигляді в пунктах для голосування, розташованих у центрах

“

ЮЛІЯ ДОЙНОВА,
заступниця міського
голови з питань діяльності
виконавчих органів влади
Бердянської міської ради

громадських ініціатив у кожному мікрорайоні міста.

«Безумовно, упровадження громадського бюджету підвищило рівень залучення жителів міста до розподілу бюджетних коштів. Громада в Бердянську активно долучається до процесу голосування за подані проекти. Ми спостерігаємо позитивну динаміку: якщо у 2018 році в голосуванні брали участь 4058 жителів і було віддано 12 403 голоси, то у 2019 році — 6041 житель і було віддано 15 081 голос. У 2020 році жителі Бердянська подали на конкурс громадського бюджету 54 проекти на суму майже 8 млн грн — голосування за них відбулося у вересні. Викликом є відсутність коштів на реалізацію рекламних заходів з упровадження цієї процедури. Сподіваюсь, у майбутньому ситуація зміниться, і ми зможемо залучити до громадського бюджету більше жителів».

3.2. Шкільний громадський бюджет

Кременчук

(Полтавська обл.)

Кременчук став одним із перших міст в Україні, яке ухвалило програму шкільного громадського бюджету. Розробити та впровадити цю практику в місті допомогли експерти Проекту ПРОМІС. Громадський бюджет діє в Кременчуці з 2016 року, проте через вікові обмеження брати участь у цій міській програмі можуть не всі: учні шкіл були практично вилучені з переліку осіб, які мають право подати проект або взяти участь у голосуванні. Експерти Проекту ПРОМІС вважають, що запровадження шкільного громадського бюджету дасть можливість ефективно використати кошти, передбачені на розвиток закладів освіти в місті. Реалізація програми дасть змогу максимально врахувати інтереси школярів і батьків, адже краще за них потреби конкретної школи не розуміє ніхто.

На початку 2020 року в Кременчуці було створено спеціальний орган — раду з питань шкільного громадського бюджету²⁵. До її складу ввійшли представники міських органів влади (серед них керівник департаменту освіти й керівник відділу підтримки партиципаторних практик), а також директори, педагоги та представники учнівських колективів закладів загальної середньої освіти Кременчука — загалом 13 осіб. Результатом роботи ради стало створення міської цільової програми «Шкільний громадський бюджет м. Кременчука на 2020–2024 роки»²⁶, ухваленої Кременчуцькою міською радою. Функції нової ради полягають у контролі за виконанням відповідних нормативних актів і реалізацією ініціатив-переможців. Також спеціально створений орган сприятиме розвитку партнерських відносин між органами місцевого самоврядування та шкільною громадськістю. Ідеї проектів шкільного громадського бюджету пропонуватимуть самі школярі, а фінансування на впровадження найкращих із них виділятимуть із міського бюджету.

У 2020 році за допомогою жеребкування визначили чотири пілотні школи міста для реалізації шкільного громадського бюджету в перший рік дії програми. Узяти участь у конкурсі можуть учні 6-х — 11-х класів. Запропонувати можна один проект, проголосувати — теж лише за один проект. Ініціювати ідеї та віддавати голоси за них учні зможуть лише в межах своєї школи, що унеможлиблює конкуренцію між закладами освіти.

Загальна сума, передбачена на впровадження обраних проектів шкільного громадського бюджету, становить 100 тис. грн. На кожний навчальний заклад із міського бюджету виділяється до 50 тис. грн. Максимальна вартість одного проекту не може перевищувати 50 % від суми, виділеної на школу, — тобто має становити не більше ніж 25 тис. грн.

²⁵ З текстом документа можна ознайомитися тут: www.kremen.gov.ua/?view=decision-mayor-archive&decision-mayor-period=2020-01&page=2

²⁶ З текстом документа можна ознайомитися тут: www.kremen.gov.ua/?view=decision-city-rada-archive&session-date=2020-04-23&page=7



Проекти-переможці мають бути реалізовані в приміщенні або на території школи до кінця бюджетного року. Автори програми вважають, що вона допоможе:

- задовольнити найважливіші потреби учнівської спільноти;
- розвивати лідерські якості школярів;
- об'єднати шкільну громаду навколо спільних ідей;
- підвищити рівень обізнаності, громадської активності та участі кременчуцьких школярів у процесах управління містом (зокрема, і в бюджетних процесах);
- збільшити вплив учнів і їхніх батьків на шкільне середовище;
- розширити участь учнівської молоді в механізмах демократичного управління містом.

«Програма «Шкільний громадський бюджет м. Кременчука» є класичною схемою впровадження партиципації, за якої кожний навчальний заклад отримує фінансування та лише його учні вирішують, як розподілити кошти. Водночас навчальні заклади міста не конкурують між собою за фінансування, і в цьому разі це позитив. Громада й учні із захватом сприйняли впровадження шкільного громадського бюджету та жваво обговорювали ідеї для конкурсу. Маємо надію, що ініційовані учнями проекти будуть дійсно важливі та необхідні для них. Якщо програма виявиться ефективною, може постати питання про вилучення шкіл із переліку установ, які можуть брати участь у загальноміському громадському бюджеті. Це будуть уже дві паралельні площини».

Надалі цю програму планують реалізувати в усіх 30 кременчуцьких школах. Рада з питань шкільного громадського бюджету допомагатиме учням упроваджувати шкільний громадський бюджет, проводитиме спеціальні тренінги, аналізуватиме проекти та виноситиме на розгляд виконавчого комітету рішення щодо переможців.

“

ЄВГЕН ПЕРЕВЕЗЕНЦЕВ,
керівник сектору
партиципаторних практик
виконавчого комітету
Кременчуцької міської ради

Івано-Франківськ

(Івано-Франківська обл.)

Івано-Франківська міська рада впроваджує цільову програму «Партиципаторне бюджетування (бюджет участі) у місті Івано-Франківську» починаючи з 2016 року, а у 2020 році місто одне з перших в Україні запровадило новацію — програму «Шкільний бюджет участі». У цьому році на партиципаторне бюджетування міська рада виділила 15 млн грн, із них 200 тис. грн — для впровадження програми шкільного громадського бюджету.

Експерти Проекту ПРОМІС допомогли Івано-Франківську тоді, коли в міста виникло бажання впровадити шкільний громадський бюджет, але ще не було достатньо знань про практичну реалізацію програми. Фахівці долучилися на етапі підготовки механізму роботи й організації процесу впровадження шкільного громадського бюджету: провели низку зустрічей із школярами та вчителями, консультували бенефіціарів і стейкхолдерів, менторили у процесі імплементації програми в місті, зокрема сприяли визначенню вектора розвитку, а також допомогли із формуванням Положення про партиципаторне бюджетування (бюджет участі) в Івано-Франківську²⁷. Для реалізації шкільного громадського бюджету було створено спеціальну робочу групу. Окрім розробки механізму імплементації програми, її завданням є вирішення спірних питань на етапі реалізації проектів.

²⁷ З текстом документа можна ознайомитися тут: <http://bu.mvk.if.ua/polog>

До підготовки програми залучались усі зацікавлені сторони, зокрема й учнівське самоврядування міста, яке взяло активну участь у розробці відповідного положення. Школярі створили рекомендації для робочої групи, тим самим окресливши своє бачення шкільного бюджету. Крім того, в обраних закладах освіти є робочі групи, які працюють над адаптацією положення до умов кожної окремої школи.

На реалізацію проектів кожної зі шкіл виділено по 100 тис. грн. Важливою умовою є те, що вартість одного проекту може становити не більше ніж половину суми, виділеної на школу, тобто не більш як 50 тис. грн.

Пілотними для шкільного громадського бюджету місто зробило дві школи: початкову школу «Пасічнянська» й загальноосвітню школу № 25. На етапі планування шкільного бюджету участі директори обраних закладів освіти були не готові делегувати дітям право розпоряджатися бюджетами. Тому координатори програми провели серед керівництва шкіл інформаційно-роз'яснювальну роботу щодо принципів і механізму реалізації громадського бюджету. Завдяки цьому школярі таки отримали можливість вирішувати, що саме треба поліпшувати в їхніх закладах.

Проекти, подані на «Шкільний бюджет участі», оцінюватимуть окремо, а от процедура й етапи ідентичні загальноміському «Бюджету участі»: спершу у приміщенні закладу освіти розміщують повідомлення про можливість поліпшити школу, потім відбувається марафон із написання проектів, голосування, визначення переможців і реалізація ініціативи. У кожному класі буде встановлено скриньки для голосування. Промоція в цьому процесі відіграє велику роль, адже що потужнішу підтримку зуміє забезпечити автор ідеї, то більше шансів, що саме його проект отримає фінансування.

Перша школа, яку було обрано методом жеребкування, — початкова. Механізм упровадження програми в цьому разі зазнав модифікацій, тож відрізняється від процедури для старших учнів. Передбачено, що школярі спільно з батьками подадуть проекти-малюнки.

«Ми вважаємо, що реалізація програми «Шкільний бюджет участі» позитивно вплине на учнівську молодь міста. Діти матимуть можливість змінити свою школу та втілити ідеї, про які давно мріють. Я дуже хотіла б, щоб свого часу, коли я вчилася у школі, теж була така можливість. Вона надихає і вже зі шкільного віку виховує свідомих жителів свого міста, які розуміють, що всі зміни у їхніх руках. Шкільна молодь повинна бути свідомою та знати, що вона має механізм впливу на те, що відбувається навколо».

“

ХРИСТИНА ГНАТІВ,
координаторка
івано-франківської міської
цільової програми
«Бюджет участі»



3.3. Переформатування ініціативи: обласний рівень

Полтавська область

Реалізація громадського бюджету може відбуватися на різних адміністративних рівнях. Громаді Полтавщини вдалося застосувати громадський бюджет на рівні області, щоб ефективно вирішувати проблеми регіону у сфері енергозбереження, безпеки та громадського порядку, довкілля, комунального господарства, культури й освіти, спорту та туризму.

Упровадження громадського бюджету Полтавської області відбувається з 2017 року відповідно до Положення про супровід і реалізацію проектів бюджету участі Полтавської області²⁸. Обласна програма громадського бюджету розрахована на 2017–2020 роки та має циклічний щорічний механізм. Кошти обласного й місцевих бюджетів у співвідношенні 50/50 спрямовують на реалізацію найкращих проектів розвитку громад, які надійшли до обласної ради від жителів Полтавщини.

Задля ефективної реалізації громадського бюджету Полтавщини було створено робочу групу. Її основне завдання — забезпечити координацію здійснення основних заходів з упровадження та функціонування обласної програми громадського бюджету. До складу робочої групи увійшли 12 осіб: голови та начальники уповноважених відділів обласної ради, директор департаменту фінансів Полтавської обласної державної адміністрації, представники молодіжних організацій, Інституту розвитку міста, регіональний представник Національної асамблеї інвалідів України.

У перший рік імплементації громадського бюджету жителі області подали 189 проектів, із них 42 стали переможцями й були втілені в життя. Більшість проектів стосувалася створення дитячих і спортивних майданчиків. У 2018 році було подано вже 267 проектів, із них до голосування було допущено 260. До «типових» проектів дитячих і спортивних майданчиків додалися проекти з облаштування публічного простору: встановлення вуличного освітлення на сонячних батареях, альтанки із зоною WI-FI й буккросингом, створення паркової зони відпочинку із фонтаном.

У 2019 році жителі області подали 205 проектів і віддали майже 330 тис. голосів. Перемогу здобув 71 проект із 17 районів області.

²⁸ З текстом документа можна ознайомитися тут: https://oblrada-pl.gov.ua/budget_uchasti/pologennya2019.pdf

²⁹ З текстом документа можна ознайомитися тут: www.oblrada-pl.gov.ua/ses/next/bujet.pdf

На втілення громадських ініціатив у 2019 році з обласного бюджету було спрямовано близько 6 млн грн і стільки ж із місцевих бюджетів. У 2020 році загальний бюджет програми «Бюджет участі Полтавської області на 2017–2020 роки» становив 9,357 млн грн²⁹.

У 2019 році Полтавська область запровадила шкільний громадський бюджет для дітей віком від 14 до 18 років із фінансуванням на суму близько 3 млн грн. Для участі в цій програмі подали проекти школярі з 23 районів області. За допомогою відкритого громадського голосування було обрано 62 переможці. Діти найбільше переймалися дизайном шкільних приміщень, закупівлею спортивного спорядження, технічним забезпеченням кабінетів фізики та хімії. Серед найцікавіших ідей були VR-окуляри для уроків фізики й хімії, «зелені» класи, шкільне радіо.

З 2020 року через карантинні заходи для запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19 голосування відбувається лише онлайн і через термінали Приватбанку та Монобанку. Крім протидії епідемії коронавірусу, ці нововведення спрямовані також на мінімізацію фальсифікацій, які можуть траплятися під час паперового голосування.

“

ОЛЕСЯ ДРОБОТЕНКО,
заступниця начальника
відділу інвестиційної
діяльності та проектного
менеджменту Полтавської
обласної ради

«Обласний громадський бюджет, на мою думку, сприяє реальному діалогу між представниками влади й жителями Полтавської області. Люди мають більше довіри до будь-яких ініціатив із боку органів місцевого самоврядування та прагнуть долучитися до їх реалізації. Партиципаторне бюджетування на Полтавщині мотивує місцеві ради до якісної та ефективної співпраці з обласною радою, адже реалізація проектів — це залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку інфраструктури в кожній із громад. Сподіваюся, ця ініціатива розвиватиметься в межах інших областей. Наш приклад уже четвертий рік поспіль доводить, що обласний громадський бюджет — це реальний, можливий і важливий для людей інструмент прямої демократії».

4

ВИСНОВКИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ГРОМАД, ЯКІ УСПІШНО ВПРОВАДИЛИ ГРОМАДСЬКИЙ БЮДЖЕТ

Досвід українських громад доводить, що немає універсальної формули успішного громадського бюджету. Як найкраще втілити програму – вирішувати групі, що ініціювала й підтримує впровадження громадського бюджету у громаді. Розроблена за загальними засадами партиципаторного бюджетування процедура громадського бюджету має бути такою, щоб громаді було максимально зручно її втілювати.

Громадський бюджет є динамічним процесом, який постійно вдосконалюється, оскільки дедалі більше людей беруть у ньому участь, а влада тим часом використовує й інші механізми взаємодії та співпраці з населенням. Для повноцінного розвитку культури діалогу, партнерських відносин у спільному ухваленні рішень й управлінні фінансами громади ми виокремили загальні практичні рекомендації, які допомогли описаним у цій публікації п'яти містам та одній області України впровадити й ефективно реалізувати громадський бюджет.

Рекомендації, які допоможуть впровадити громадський бюджет:



- застосовуйте консенсусний метод для ухвалення спільних рішень, які стосуються життя громади. Це сприяє більш ефективному використанню коштів місцевого бюджету;



- широка інформаційно-просвітницька кампанія є запорукою успішного впровадження громадського бюджету. Це стосується не лише громади — важливо переконати головних розпорядників бюджетних коштів у тому, що громадський бюджет є важливим інструментом налагодження діалогу між місцевими органами влади та жителями. Громадський бюджет допомагає посадовцям краще усвідомити реальні потреби громади, на благо якої вони працюють, а задоволення інтересів виборців є запорукою нового мандату;



- громадський бюджет для України є відносно новою практикою, отже важливо забезпечити якісне інформування (і за потреби — навчання) усіх задіяних стейкхолдерів: як жителів, так і посадових осіб органів місцевого самоврядування;



- перш ніж упроваджувати громадський бюджет у місті, ОТГ чи області, дослідіть наявні практики участі жителів у розвитку громади, співпраці з владою;



- залучайте до участі у процесі представників різних соціальних груп: молодь, людей поважного віку, бізнесменів, внутрішньо переміщених осіб, науковців, осіб з інвалідністю. Це сприятиме представництву найрізноманітніших інтересів і позицій, об'єднає громаду, диверсифікує ресурси, оптимізує ухвалення та втілення рішень і зрештою унеможливить дискримінацію певних груп осіб;



- керуйтеся принципами відкритості та підзвітності: під час реалізації обраних проектів відповідними підрозділами місцевої ради забезпечуйте участь і контроль із боку авторів проектів. Якщо обрані проекти не впроваджувати, то з боку громадськості не буде довіри до ініціативи громадського бюджету й органів місцевої влади загалом;



- не бійтеся, що у процесі впровадження щось може піти не за планом, будьте гнучкі та постійно вдосконалюйтесь: якщо зміна вже визначеної активності, процедури чи рішення громадського бюджету сприятиме більш ефективній реалізації поставлених завдань — варто здійснити зміну;



- розвивайте навички комунікації та переговорів, адже часто успіх ініціативи залежить від того, наскільки вдалою була її промоція серед громади, лідерів думок, ключових стейкхолдерів чи органів місцевої влади;

- під час написання проектної заявки враховуйте ризики та плануйте додатковий бюджет на непередбачувані витрати. З огляду на те, що впровадження проектів-переможців відбуватиметься вже в наступному бюджетному році, у розрахунки кошторису варто закладати додаткові кошти на інфляційні процеси;
- проекти мають бути загальнодоступні, інноваційні та прогресивні — подавайте проекти, у яких застосовано новітні підходи до вирішення навіть стандартних проблем. Інноваційність дає змогу оптимізувати зусилля та досягти кращих результатів в умовах обмежених ресурсів;
- якщо вам бракує практичного досвіду та знань для побудови процесу громадського бюджетування, запрошуйте експертів і практиків. Це можуть бути як міжнародні та національні експерти, так і представники українських міст, які успішно втілюють у життя громадський бюджет протягом кількох років. Якщо є достойна ініціатива, завжди знайдуться ті, хто допоможуть і підтримають її на шляху впровадження;
- відвідайте форуми практиків партиципації, партнером яких є Проект ПРОМІС. В Україні такі події відбуваються регулярно. З 2016 року було проведено чотири форуми, у яких взяли участь понад 700 представників із України, Польщі, Грузії, Молдови, Вірменії, Португалії, Великобританії. Форуми допомагають знаходити відповіді на схожі та спільні виклики й таким чином розвивати багатонаціональну спільноту практиків партиципації. Учасники обмінюються досвідом, успіхами й засвоєними уроками, обговорюють виклики й діляться баченням трансформації громадського бюджету, розробляють місцеві, національні та міжнародні спільні ініціативи для підтримки та розвитку партиципаторного бюджетування. Серед організацій, які також підтримують форуми, — Фондація ПАУСІ, Фонд «Східна Європа», GIZ Ukraine, USAID, WNISEF, Фонд імені Фрідріха Еберта в Україні;
- максимально використовуйте онлайн-інструменти й сервіси для інформування, проведення консультацій, автоматизації процесів й управління даними. Цей підхід є особливо цінним за умови вимушеного фізичного дистанціювання, що стало необхідним у зв'язку з карантинними заходами для запобігання поширенню COVID-19.



ПРОЕКТ «ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ РОЗВИТКУ МІСТ»

вул. Щекавицька, 30/39, офіс 27, м. Київ, 04071

тел.: +38 044 207 1282

e-mail: office@pleddg.org.ua

www.pleddg.org.ua