



JOINT SDG FUND



UNITED NATIONS
UKRAINE



МЕТОДОЛОГІЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ ЦСР В УКРАЇНІ



Методологію підготовлено Дмитром Ливчем, національним консультантом ПРООН, в рамках реалізації Спільної програми «Сприяння стратегічному плануванню та фінансуванню сталого розвитку на національному та регіональному рівнях в Україні»



Методологію підготовлено Дмитром Ливчем, національним консультантом ПРООН, в рамках реалізації Спільної програми «Сприяння стратегічному плануванню та фінансуванню сталого розвитку на національному та регіональному рівнях в Україні». Думки, висновки чи рекомендації належать авторам чи упорядникам видання та не обов'язково відображають погляди Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй чи інших агентств ООН.

ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНИЙ ПІДХІД	5
Етап 1:	
ПОПЕРЕДНЄ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПОЛЬОВА ПІДГОТОВКА	7
Етап 1.1. СКЛАДАННЯ ПЕРЕЛІКУ БЮДЖЕТНИХ КОДІВ	7
Етап 1.2. СКЛАДАННЯ ТИПОВИХ БЮДЖЕТІВ	8
Етап 1.3. СКЛАДАННЯ ПЕРЕЛІКУ ЦСР	8
Етап 2:	
ФІСКАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ/ВІДОБРАЖЕННЯ ПРОГРАМ	9
Етап 2.1. АНАЛІЗ ПЕРЕДОВОЇ ПРАКТИКИ	9
Етап 2.2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ЦСР В УКРАЇНІ	10
Етап 2.3. КАРТОГРАФУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ ПОТОКІВ	11
Етап 2.4. ВІДОБРАЖЕННЯ ЦСР В БЮДЖЕТІ	12
Етап 2.5. ПІДТВЕРДЖЕННЯ ВІДОБРАЖЕННЯ ЦСР В БЮДЖЕТІ.....	14
Етап 2.6. СЕРЕДНЬОСТРОКОВА ОЦІНКА ПРОЄКТУ.....	15
Етап 3:	
ПІДТВЕРДЖУЮЧІ ДОКУМЕНТИ ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМИ	
ВІДОБРАЖЕННЯ ЦСР В БЮДЖЕТІ	16
Етап 3.1: ПІЛОТНА ОЦІНКА РОЗПОДІЛУ ВИТРАТ, ПОВ'ЯЗАНИХ З ЦСР	17
Етап 3.2: ПІДГОТОВКА ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ ТА КЕРІВНИХ ПРИНЦИПІВ	19
Етап 3.3: ПІДГОТОВКА СТРАТЕГІЇ БЦСР	20
Етап 3.4: ЗАКЛЮЧНА ОЦІНКА ПРОЄКТУ	21
ДОДАТКИ	22





ЗАГАЛЬНИЙ ПІДХІД

В цій методології описуються способи включення завдань ЦСР до трирівневого фінансового плану України для подальшого звітування про фінансування ЦСР на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Україна взяла на себе зобов'язання досягнути ЦСР. З 2015 року в Україні було розпочато низку реформ, спрямованих на здійснення соціально-економічних трансформацій та зміцнення її демократичної системи. ЦСР інтегровані в державну політику за принципом «нікого не залишати осторонь».¹

Інклюзивний процес адаптації ЦСР, який був адаптований до національного контексту розвитку, призвів до створення національної системи ЦСР, що складається з 86 національних цілей із 183 індикаторами моніторингу. Уряд створив Міжвідомчу робочу групу з ЦСР. Було визначено обов'язки міністерств щодо ЦСР, Президент України видав Указ про встановлення ЦСР як еталону для програмних і прогнозних документів, розроблено систему моніторингу ЦСР, проведено оцінку інтеграції ЦСР у національні та субнаціональні плани. Завдання ЦСР були включені до 162 нормативно-правових актів Уряду (4 300 запланованих дій). У березні 2020 року новий Кабінет Міністрів ухвалив свою Програму, підтвердивши зобов'язання щодо досягнення ЦСР.

Процес відображення ЦСР в бюджеті може збільшити підзвітність. Налагодження зв'язків між бюджетами та ЦСР, особливо структурою індикаторів, може виявити прогрес країни у досягненні ЦСР та допомогти оцінити результати роботи уряду.

Українські бюджети забезпечують фінансування всіх 17 цілей з відповідними завданнями; проте розпорошеність програм та різний рівень їх ефективності не дозволяють до кінця оцінити обсяги фінансування для кожної ЦСР. Витрати уряду, області та громад мають бути пов'язані з ЦСР, які контролюються Державною службою статистики України (Держстатом).

ПРООН підготовлена методологія віднесення цілей ЦСР до бюджетних кодів для подальшого моніторингу, яка складається з 3 етапів, описаних нижче:

1. Попереднє дослідження та польова підготовка.
2. Фіскальний бюджет/відображення програм.
3. Підтверджуючі документи для інтеграції системи відображення ЦСР в бюджеті.

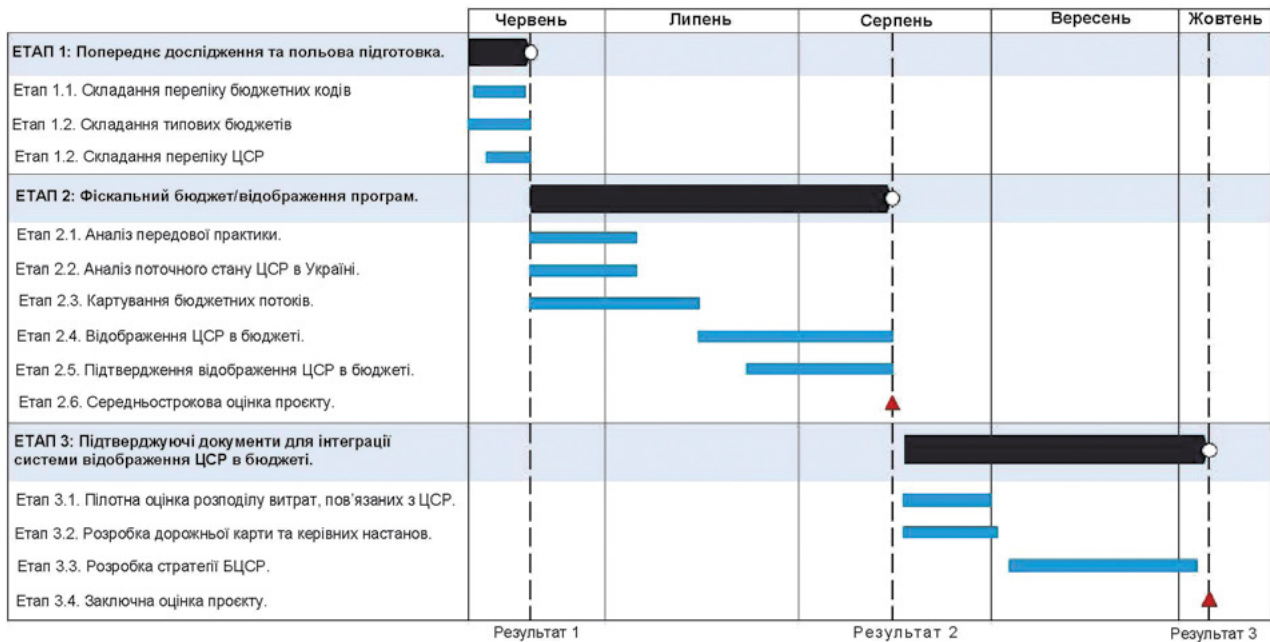
Цей звіт разом з Додатками є першим Результатом проекту ПРООН «Сприяння процесам стратегічного планування та фінансування сталого розвитку на національному та регіональному рівнях в Україні». В звіті міститься детальна методологія та прийоми відображення ЦСР в бюджеті, сумісні з існуючою національною системою управління економікою, системою управління бюджетом та державними фінансами разом з іншими результатами першого Етапу проекту: Попереднє дослідження та польова підготовка.

Графік виконання етапів та відповідні результати наведені в діаграмі Ганта для проекту, в якій описані строки виконання етапів (див. Малюнок 1).

¹ Добровільний національний огляд 2020 р., доступний за посиланням: <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/ukraine>



Малюнок 1. Діаграма Ганта для графіку проекту



Після подання та затвердження методології, на другому Етапі, до середини серпня, здійснюється відображення в фіскальному бюджеті, після чого розробляються

підтверджуючі документи щодо інтеграції системи відображення ЦСР в бюджеті в українське бюджетне середовище до жовтня.



Етап 1: ПОПЕРЕДНЄ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПОЛЬОВА ПІДГОТОВКА

На цьому етапі проекту проводиться збір та структурування всіх необхідних матеріалів для відображення ЦСР в бюджеті та їх підтвердження настановами і стратегією

інтеграції на наступних етапах. Результатом роботи, проведеної на першому етапі, є ця Методологія разом з Додатками з зібраною інформацією.

Малюнок 1.1. Компоненти першого етапу проекту



Етап 1.1. СКЛАДАННЯ ПЕРЕЛІКУ БЮДЖЕТНИХ КОДІВ

Для того, щоб віднести належну ЦСР та її завдання до кожного бюджетного коду, необхідно **скласти перелік всіх кодів, які є в українській бюджетній системі.**

Українська бюджетна система та Державний бюджет України регулюються виключно Бюджетним кодексом та Законом «Про

Державний бюджет України».² Також Бюджетним кодексом України регулюються відносини, що виникають у процесі складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання та контроль за дотриманням бюджетного законодавства, включаючи питання відповідальності за порушення бюджетного законодавства, і визначаються правові засади утворення та погашення державного і місцевого боргу.

² Бюджетний кодекс, доступний за посиланням: <http://gogov.org.ua/wp-content/uploads/2016/05/THE-BUDGET-CODE-OF-UKRAINE.pdf>



Видатки та кредитування бюджету класифікуються за:

- 1) бюджетними програмами (програмна класифікація видатків та кредитування бюджету);
- 2) ознакою головного розпорядника бюджетних коштів (відомча класифікація видатків та кредитування бюджету);
- 3) функціями, з виконанням яких пов'язані видатки та кредитування бюджету (функціональна класифікація видатків та кредитування бюджету).

В Україні існує два типи бюджетних форматів:

- Державний бюджет.
- Місцеві бюджети.

Отже, області та громади мають однакову структуру кодування та опису. Для відображення в бюджеті мають використовуватися коди за типами функцій у державному бюджеті та коди за типами програм в місцевих бюджетах. Повний перелік кодів та методологія кодування представлені у Додатку 1.1 (Перелік бюджетних кодів України).

Етап 1.2. СКЛАДАННЯ ТИПОВИХ БЮДЖЕТІВ

Для аналізу існуючого середовища бюджетування **були зібрані «типові» бюджети**:

- Державний бюджет на 2021 і 2020 рр.
- Полтавський обласний бюджет на 2020 р., Полтавський міський бюджет на 2021 р.³
- Бюджет Херсонської області на 2021 р.⁴.
- Бюджет Терехівської ОТГ на 2020 рік (як приклад типової ОТГ середнього розміру з інноваційним та туристичним потенціалом).

Зібрані приклади бюджетів представлені у Додатку 1.2 (Зібрані приклади бюджетів).

Етап 1.3. СКЛАДАННЯ ПЕРЕЛІКУ ЦСР

Для того, щоб віднести відповідну ЦСР та її завдання до кожного бюджетного коду, необхідно **перерахувати всі завдання ЦСР, які відстежуються та повідомляються Держстатом України** та пропонуються Глобальною структурою індикаторів для Цілей сталого розвитку та завдань Порядку денного до 2030 року для сталого розвитку. Зібраний перелік ЦСР представлений у Додатку 1.3 (Перелік ЦСР, підцілей та індикаторів).

³ Полтавську область було обрано, оскільки вона має найвищий ВРП на душу населення в Україні після міста Києва, отже, вона має типовий обласний бюджет, але з найбільшою складністю.

⁴ У Херсонській області один з найнижчих ВРП на душу населення, що спонукає політиків запроваджувати ефективні інструменти управління, серед яких планується впровадження відображення ЦСР в бюджеті.



Етап 2: ФІСКАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ/ ВІДОБРАЖЕННЯ ПРОГРАМ

На цьому етапі, після низки підготовчих етапів, здійснюється діяльність з відображення в бюджеті аналізу передового досвіду та картографування бюджетних потоків між трьома рівнями управління. Під час другого етапу проекту буде використано декілька підходів зацікавлених сторін для належної

побудови архітектури системи відображення. Така робоча комунікація слугуватиме інструментом для ознайомлення бюджетного середовища з ЦСР та їхньою роллю у сталому плануванні, а також для представлення можливостей фінансування ЦСР відповідним зацікавленим сторонам.

Малюнок 2.1. Компоненти другого етапу проекту



Результати діяльності будуть представлені у звіті, що містить аналіз міжнародного досвіду та матрицю у форматі електронної таблиці Google з усіма 17 Цілями та 86 Підцілями, узгодженими з належним функціональним кодом державного бюджету та кодом програм місцевих бюджетів на обласному рівні та рівні громад.

Етап 2.1. АНАЛІЗ ПЕРЕДОВОЇ ПРАКТИКИ

Щоб сформуванати найкращу систему, необхідно проаналізувати досвід, проблеми та **передову практику**. У 2019 році КНМФ розпочав роботу в 16 країнах-піонерах, сьогодні 71 країна здійснює процеси КНМФ, а



розширення стало можливим завдяки фінансуванню зі [Спільного фонду ЦСР](#).

Попередній загальний огляд стану відображення ЦСР в бюджеті у країнах,

рекомендованих ПРООН, був підготовлений для демонстрації методики наступного аналізу передового досвіду КНМФ. Рівень інтеграції ЦСР буде проаналізовано за допомогою такої матриці порівняння:

Таблиця 2.1.1. Ілюстративний аналіз передової практики за рівнем інтеграції ЦСР

Країна	ЦСР згадуються в планувальних документах	Відповідальні міністерства враховують ЦСР у своїх планах	Відповідальні міністерства обов'язково згадують політику щодо ЦСР у своїх планах	Галузеві, національні та місцеві політики мають завдання, що узгоджуються з ЦСР	Існує можливість оцінити розмір коштів, внесених для досягнення кожної цілі
Мексика	+	+	+	+	+
Індонезія	+	+	+	+	+
Гана	+	+	+	+	+
Непал	+	+	+	+	+
Фінляндія	+	+	+	-	-
Монголія	+	+	+	+	деякі ЦСР

Кінцевий результат аналізу передового досвіду відображення ЦСР в бюджеті та їх інтеграції у процес бюджетування будуть додатково проаналізовані з урахуванням таких характеристик:

- Рік впровадження відображення ЦСР в бюджеті (БЦСР).
- Час, витрачений на інтеграцію.
- Відповідальні органи, які здійснювали інтеграцію ЦСР.
- Використовувані інструменти на етапі інтеграції.
- Форма звітування про асигнування, пов'язані з ЦСР.
- Рівень збільшення фінансових можливостей та інших переваг, що виникли після інтеграції ЦСР у національну систему бюджетування.

Матеріали, які корисно розглянути, подано у Додатку 2.1 (Огляд літератури).

Етап 2.2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ЦСР В УКРАЇНІ

Підведення підсумків для визначення стану справ у країні в плані інтеграції ЦСР у національні процеси стратегічного планування,

формулювання політики, бюджетування, моніторингу та оцінки.

Графік інтеграції ЦСР в українське урядове середовище складається з таких основних етапів:

- 2016 рік: ЦСР, адаптовані для України шляхом відкритого процесу (на національному та місцевому рівнях).
- 2017 рік: встановлено національні завдання ЦСР (86) з орієнтирами та національними індикаторами ЦСР (183).
- 2017 рік: затверджено базовий звіт «ЦСР: Україна».
- 2017 рік: представлено Стратегію ЦСР до 2030 року.
- 2018 рік: запроваджено моніторинг ЦСР.
- 2019 рік: представлено звіт про моніторинг ЦСР (статистичні дані), тематичний звіт «ЦСР для дітей» та Національний звіт «ЦСР 8».

Аналіз контексту ЦСР можна розпочати з оцінки попередніх процесів, щоб зрозуміти, наскільки практика врядування та бізнес-процеси відповідають встановленню цілей, впровадженню та підзвітності політики на високому рівні. Цей аналіз прогресу України в реалізації ЦСР базуватиметься на структурі Держстату щодо моніторингу завдань ЦСР.



Крім того, у 2017 році Інститут соціально-економічних досліджень за підтримки ПРООН та Глобального екологічного фонду (GEF) представив звіт (ISER, 2017) про присутність ЦСР в урядових стратегіях і документах щодо державної політики. Цю роботу слід проаналізувати та оновити за допомогою нещодавно прийнятих стратегічних документів, а саме:

- Стратегії розбудови інфраструктури до 2030 року
- Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року
- Національної стратегії економічного розвитку до 2030 року
- Стратегії зменшення бар'єрів до 2030 року
- Середньострокового плану Уряду на 2022-2025 роки.

Враховуючи історію моніторингу ЦСР в Україні, слід оцінити набір звітів, щоб визначити відповідний стан реалізації ЦСР у 2021 році. Останній звіт представлений у Додатку 2.2 (Звіт про стан ЦСР).

Етап 2.3. КАРТОГРАФУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ ПОТОКІВ

Необхідно належним чином відобразити бюджетні потоки між 3 рівнями управління (галузеві програми, субсидії, субвенції), щоб визначити точки втручання для розробки подальших керівних принципів та відповідного кодування. **Співбесіди із зацікавленими сторонами** будуть проведені з метою перевірки екосистеми українського обліку витрат 3 рівнів врядування.

Бюджетна система України складається з державного бюджету та місцевих бюджетів. До місцевих бюджетів належать бюджет Автономної Республіки Крим, обласні та районні бюджети та бюджети місцевого самоврядування. Бюджети місцевого самоврядування - це бюджети територіальних громад сіл, селищ, їх об'єднань та міст (включаючи райони у містах).

Бюджетування на основі програм у бюджетному процесі застосовується на рівні Державного бюджету та на рівні місцевих бюджетів (згідно з рішенням Верховної Ради Автономної Республіки Крим або відповідної місцевої ради).

Конкретні складові бюджетування на основі програм у бюджетному процесі включають бюджетні програми, відповідальних за такі бюджетні програми, паспорти бюджетних програм та ефективні показники таких бюджетних програм.

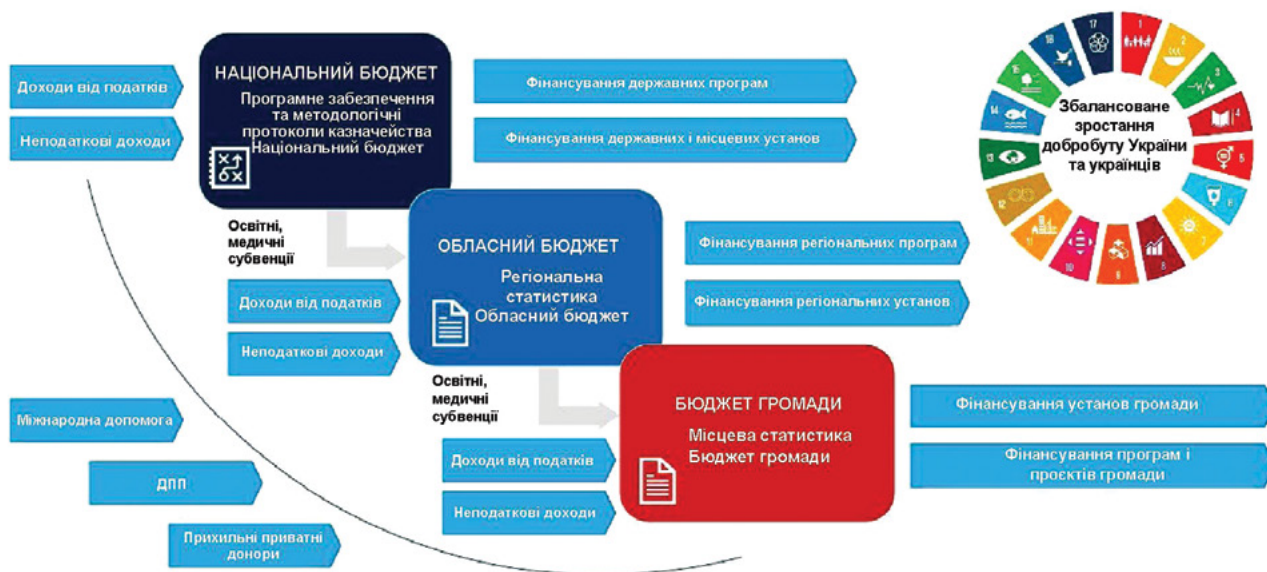
Особа, відповідальна за бюджетні програми, визначається головним розпорядником коштів за погодженням із центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної бюджетної політики (місцевий фінансовий орган). Особа, відповідальна за бюджетні програми, може бути представлена головним розпорядником коштів у рамках бюджетних програм, що реалізуються відповідною командою керівників, та/або розпорядником бюджетних коштів нижчого рівня, що реалізує бюджетні програми в рамках системи головного розпорядника коштів. Під час реалізації бюджетних програм особа, відповідальна за бюджетні програми, забезпечує ефективне використання бюджетних коштів за їх цільовим призначенням протягом усього строку виконання відповідних бюджетних програм у межах встановлених бюджетних асигнувань.

Як видно на Малюнку 2.3.1, кожен бюджет містить фінансування програм та проєктів, а також витрати установ на управління ресурсами громади, обласними та національними ресурсами. Кодовані витрати мають бути пов'язані з належною ЦСР та відповідним ваговим коефіцієнтом.

Перша хвиля **співбесід** буде проведена для перевірки та поглиблення відображення бюджетних потоків, підготовлених під час попереднього дослідження. Уся необхідна інформація, яка буде отримана під час співбесід експертів, включатиме розширену інформацію про структуру галузевих потоків коштів між трьома рівнями врядування, які доповнюватимуть результати попереднього дослідження.



Малюнок 2.3.1. Попередній загальний огляд екосистеми бюджетних потоків



В Україні, бюджети органів місцевого самоврядування складаються з регіонального та місцевого (громадського) бюджетів. Для планування ЦСР слід визначити право на розсуд органів місцевого самоврядування щодо цих двох основних груп видатків. Якщо органи місцевого самоврядування нижче обласного мають частковий вплив на їхні бюджетні пріоритети, тоді лише витрати (програми) громади повинні бути у фокусі відображення в бюджеті. Самі органи місцевого самоврядування не можуть змінювати видатки державного бюджету, тому інформація про обсяги та види місцевих видатків буде оманливою. Бюджетні статті, що контролюються областю, мають бути відокремлені, тому що лише такий керівний орган посередницького рівня може встановлювати такі асигнування бюджету, а отже, планувати ЦСР та керувати ними в області можуть виключно посадовці обласного рівня. Картографування бюджетних потоків та визначення пріоритетів здійснюватимуться ключовими зацікавленими сторонами під час другого етапу. Як наслідок, бюджетування на обласному рівні буде відокремлено та підкреслено.

Під час цього етапу список респондентів включатиме представників державного та регіонального уряду, а також відповідальні підрозділи державного обліку і відповідальний департамент Міністерства фінансів (Таблиця 2.3.1). Представлений список потенційних респондентів містить теми 4 основних опитувань інформаторів (на основі

попереднього досвіду 3-4 КІІ є оптимальною кількістю для кращого розуміння поточного стану справ). Спосіб опитування: особиста зустріч, використання посібника з проведення інтерв'ю зі списком відкритих питань.

Готуються шаблонні примітки про інтерв'ю, щоб забезпечити повне охоплення обсягу інтерв'ю (Додаток 2.3.1. - Шаблон нотаток під час інтерв'ю). Моніторинг процесу опитування буде представлений у трекері інтерв'ю та міститиме інформацію про їх стан, посилання на нотатки та спільні матеріали, контакти та коментарі (Додаток 2.3.2. - Трекер інтерв'ю).

Картографування бюджетних потоків дозволить зрозуміти, де мають бути вхідні точки для кодування ЦСР, які пов'язані з ЦСР бюджетні потоки субсидуються з державного бюджету до рівня громади, а які пов'язані з ЦСР бюджетні потоки присутні виключно на рівні громади та обласному рівні.

Етап 2.4. ВІДОБРАЖЕННЯ ЦСР В БЮДЖЕТІ

Відображення ЦСР в бюджеті у відповідності до самих цілей та індикаторів ЦСР на трьох урядових рівнях (національному, обласному рівні та рівні об'єднаних громад). Існує необхідність узгодження 17 цілей сталого розвитку та відповідних 86 підцілей із 152 функціональними кодами державного бюджету та 466 програмними кодами місцевого бюджету.



Таблиця 2.3.1. Ілюстративний список потенційних експертів для інтерв'ю важливих джерел інформації

№ п/п	Посада	ПІБ	Очікуваний результат
1	Директор Департаменту політики міжбюджетних відносин та місцевих бюджетів Міністерства фінансів	Нагорний Вадим	Розуміння того, де саме повинні знаходитися вхідні точки для кодування ЦСР.
2	Директор Департаменту видатків бюджетів та міжбюджетних відносин Державної казначейської служби України	Набедрик Наталія	Розуміння того, де саме повинні знаходитися вхідні точки для кодування ЦСР.
3	Директор Департаменту економіки та інвестицій Полтавської міської ради	Клименко Віта	Розуміння того, які саме пов'язані з ЦСР бюджетні потоки субсидуються з державного бюджету до рівня громади, та які пов'язані з ЦСР бюджетні потоки присутні виключно на рівні громади чи області.
4	Заступник Директора Департаменту економічного розвитку та торгівлі Херсонської обласної державної адміністрації	Федосієва Олена	Розуміння того, які саме пов'язані з ЦСР бюджетні потоки субсидуються з державного бюджету до рівня громади, та які пов'язані з ЦСР бюджетні потоки присутні виключно на рівні громади чи області.
5	Начальник відділу стратегічного планування та макроекономічних прогнозів Управління зведеного аналізу та стратегічного розвитку Департаменту економіки Донецької обласної державної адміністрації.	Гришина Наталія	Розуміння того, які саме пов'язані з ЦСР бюджетні потоки субсидуються з державного бюджету до рівня громади, та які пов'язані з ЦСР бюджетні потоки присутні виключно на рівні громади чи області.

Система відображення в місцевому бюджеті буде охоплювати як обласні, так і громадські

рівні управління, оскільки останні мають таку саму систему кодування.

Малюнок 2.4.1. Ілюстративна модель процесу відображення ЦСР в бюджеті



Процес відображення в бюджеті буде проводитися у Таблиці Google із виділенням вагових коефіцієнтів для кожного коду бюджету. Кожна Ціль із відповідними підцілями матиме узгоджений Функціональний код державного бюджету, програмний код місцевого бюджету, індикатори та вагові коефіцієнти, як це показано на Малюнку 2.4.2.

В результаті відображення в бюджеті буде представлена матриця для навігації між ЦСР та відповідними бюджетними кодами. Таблицю Google можна отримати, перейшовши за посиланням у Додатку 2.4 (Матриця відображення ЦСР в бюджеті).



Малюнок 2.4.2. Ілюстративна модель архітектури відображення ЦСР в бюджеті

	A	B	C	D	E	F
1	Цілі ЦСР	Підцілі ЦСР	Цільовий показник	Функціональний код державного бюджету	Програмний код місцевого бюджету	Ваговий коефіцієнт
2	XX	XX.X	індикатор	XXX	-	0-1
3				-	XXXX	0-1
4						

Етап 2.5. ПІДТВЕРДЖЕННЯ ВІДОБРАЖЕННЯ ЦСР В БЮДЖЕТІ

Інтерв'ю та семінари із зацікавленими сторонами щодо попередніх висновків існуючої практики, прийнятої для відображення ЦСР в бюджетах/програмах.

Для узгодження вагових коефіцієнтів статей бюджету з відповідними ЦСР буде проведено 11 семінарів із зацікавленими сторонами та

управліннями стратегічного планування 9 міністерств та 4 місцевих громад (Таблиця 2.5.1.) у вигляді засідань групи відповідно до порядку денного семінару:

Мотивація впровадження вагових коефіцієнтів, переважно, ґрунтується на тому факті, що урядові та адміністративні ініціативи, зосереджені на одному секторі, зазвичай мають різний вплив на цей сектор. Отже, ефективно залучення фінансування, пов'язаного з ЦСР, у національній системі бухгалтерського обліку також має зважуватися відповідальними політиками.

Таблиця 2.5.1. Ілюстративний графік семінарів для зацікавлених сторін

Час	Діяльність	Результат
15 хв.	Презентація проєкту відображення ЦСР в бюджеті.	Відповідальні учасники розуміють мету проєкту.
10 хв.	Обговорення відповідно обраних підцилей ЦСР.	Відповідальні учасники повністю розуміють відповідальну мету.
40 хв.	Обговорення вагових коефіцієнтів для кожного виду бюджетної діяльності з урахуванням цільового індикатора та поняття мети.	Існує перевірений набір вагових коефіцієнтів для кожної діяльності з бюджетних рядків.
15 хв.	Презентація результатів обговорення та наступних кроків.	Відповідальні учасники ознайомлені з подальшими кроками проєкту

Статус перевірки вагового коефіцієнта буде доступний для моніторингу в Трекері інтерв'ю. 11 зацікавлених сторін вивчать запропоновані вагові коефіцієнти за тиждень до запланованої онлайн-зустрічі та разом з Консультантом пройдуть кожну статтю видатків програми в місцевому та державному бюджетах для затвердження/ створення/ оцінки належних коефіцієнтів.

Під час етапу перевірки кодування список опитаних включатиме 4 ключові зацікавлені сторони, які представляють Міністерство

фінансів, відповідальний парламентський орган, регіональні та громадські адміністрації (Таблиця 2.5.2). Вони отримають матеріали за тиждень до зустрічі, а під час годинної консультації представлять коментарі та рекомендації. Спосіб опитування: особиста зустріч, використання посібника з проведення інтерв'ю зі списком відкритих питань.

Після проведення інтерв'ю, ми сформуємо чітке бачення обмежень відображення ЦСР в бюджеті та способів їх пом'якшення на етапі розробки допоміжних документів.


Таблиця 2.5.2. Ілюстративний список учасників для інтерв'ю зацікавлених сторін

№ п/п	Міністерство	Відповідальна ціль
1	Міністерство освіти та науки	ЦСР 4
2	Міністерство соціальної політики	ЦСР 5
3	Міністерство охорони здоров'я	ЦСР 3
4	Міністерство економіки	ЦСР 1, 2, 8, 12
5	Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів	ЦСР 7, 13, 14, 15
6	Міністерство цифрової трансформації	ЦСР 9
7	Міністерство розвитку громад та територій	ЦСР 6, 10, 11
8	Міністерство внутрішніх справ	ЦСР 16
9	Кабінет міністрів	ЦСР 17
10	Полтавська ОТГ та Терехівська ОТГ	Загальний огляд
11	Донецька область і Херсонська область	Загальний огляд

Таблиця 2.5.3. Ілюстративний список потенційних експертів для інтерв'ю зацікавлених сторін

№ п/п	Посада	ПІБ	Очікуваний результат
1	Директор Департаменту видатків бюджету в Міністерстві фінансів	Роман Єрмоличев	Отримати відгуки про досвід на рівні держави щодо розуміння логіки кодування. Перевірити обґрунтування в процесі узгодження з ЦСР.
2	Голова Комітету Верховної Ради України з питань бюджету	Юрій Арістов	Отримати відгуки про досвід на рівні держави щодо розуміння логіки кодування. Перевірити обґрунтування в процесі узгодження з ЦСР.
3	Заступник Директора Департаменту економічного розвитку та торгівлі Херсонської обласної державної адміністрації	Олена Федосієва	Отримати відгуки про досвід на регіональному рівні щодо розуміння логіки кодування. Перевірити обґрунтування в процесі узгодження з ЦСР.
4	Голова Терехівської ОТГ	Сергій Поперечний	Отримати відгуки про досвід на рівні громади щодо розуміння логіки кодування. Перевірити обґрунтування в процесі узгодження з ЦСР.

Етап 2.6. СЕРЕДНОСТРОКОВА ОЦІНКА ПРОЄКТУ

Середньострокова оцінка проводиться для поточної програми чи проєкту. Вона слугує двом безпосереднім цілям: прийняття рішень та підведення підсумків початкових уроків з досвіду. Зокрема, середньострокова оцінка дає керівнику проєкту основу для визначення відповідних дій, направлених на вирішення конкретних питань чи проблем у розробці, впровадженні та управлінні, а також посилює ініціативи, які демонструють потенціал успіху. Після розгляду

проєкту необхідно внести зміни, якщо це необхідно, для переходу до наступного етапу.

До кінця 2-ї частини проєкту підрядник зможе ознайомитися з такими документами для оцінки виконання проєкту:

- Таблиця Google з відображення ЦСР в бюджеті.
- Папка з ключовими висновками з інтерв'ю.
- Звіт про результати досліджень щодо відображення ЦСР в бюджеті.

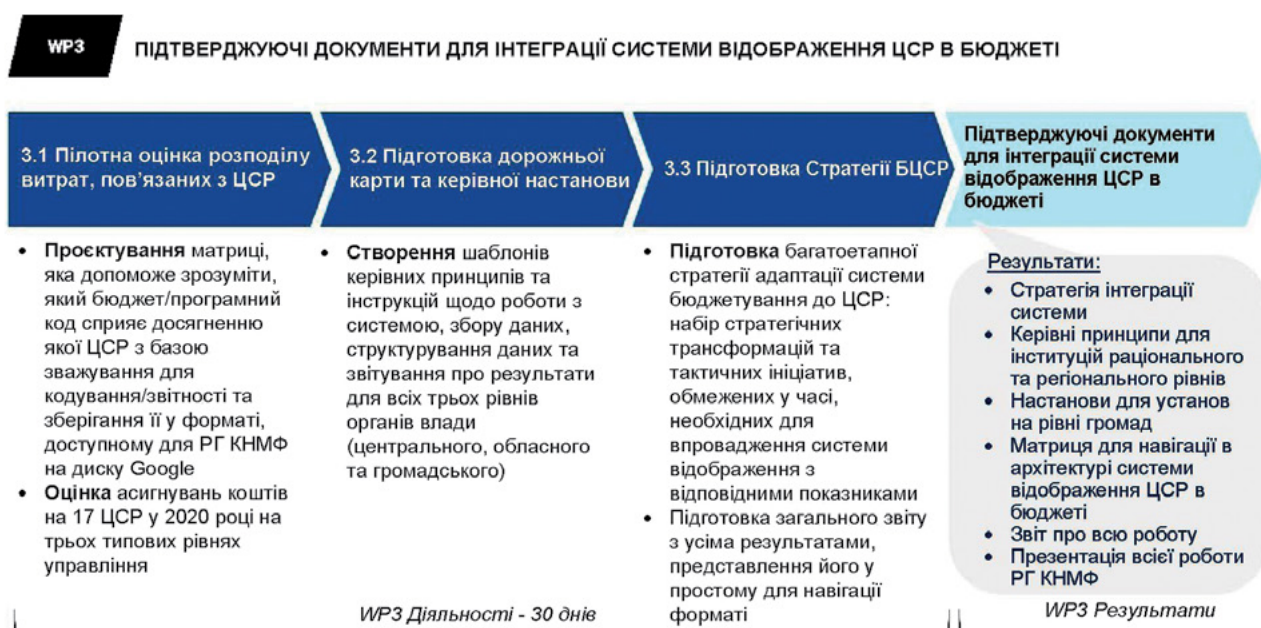


Етап 3: ПІДТВЕРДЖУЮЧІ ДОКУМЕНТИ ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМИ ВІДОБРАЖЕННЯ ЦСР В БЮДЖЕТІ

Цей етап спрямований на розробку супровідних документів для інтеграції системи відображення ЦСР в бюджеті у національний, регіональний та громадський облік. Етап складається з пілотної оцінки розподілу витрат, пов'язаних із ЦСР, щонайменше на 3 бюджети різних рівнів управління (Державний бюджет на 2020 рік, бюджет Херсонської області на 2020 рік та бюджет

Теребовлянської ОТГ на 2020 рік). Пілотна оцінка послужить основою для розробки керівних принципів, які надалі будуть використані у розробці стратегії БЦСР, яка забезпечить усім зацікавленим сторонам чітке розуміння наявних прогалин, які забороняють негайну інтеграцію ЦСР в бюджет та обмежених у часі ініціатив, які необхідно прийняти для пом'якшення існуючих обмежень.

Малюнок 3.1. Компоненти третього етапу проєкту



Результати діяльності будуть представлені у звіті, що містить аналіз поточних бюджетів, 3 набори керівних принципів для національного, регіонального та місцевого

рівнів управління, матрицю у форматі таблиці Google для орієнтування у відображенні ЦСР в бюджеті та стратегію подальшої інтеграції БЦСР в Україні. Крім того, буде підготовлена



презентація, щоб представити всі висновки проекту «Сприяння процесам стратегічного планування та фінансування сталого розвитку на національному та регіональному рівнях в Україні».

ЦСР державним бюджетом, Полтавською та Херсонською областями, Полтавською і Тербовлянською громадами у 2020 р., з одночасною розробкою алгоритму того, як виконувати це завдання.

Етап 3.1: ПІЛОТНА ОЦІНКА РОЗПОДІЛУ ВИТРАТ, ПОВ'ЯЗАНИХ З ЦСР

Після перевірки таблиці кодування бюджетних кодів/програмних кодів з ЦСР виникає необхідність оцінити обсяг коштів, виділених на кожну

Дані для оцінки розподілу коштів державного бюджету через ЦСР зібрані з офіційного видання Міністерства фінансів та відповідних територіальних органів (Додаток 1.2). Для того, щоб оцінити обсяг коштів, виділених на цілі сталого розвитку, слід розглянути 3 стовпці державного бюджету, які виділені на Малюнку 3.1.1.

Малюнок 3.1.1. Частина державного бюджету, які враховуються при оцінці розподілу коштів

РОЗПОДІЛ видатків Державного бюджету України на 2021 рік

Код програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету	Код функціональної класифікації видатків та кредитування бюджету	Назва виконавця	Загальний фонд					Спеціальний фонд				
			Всього	видатки споживання	з них:		видатки розвитку	Всього	видатки споживання	з них:		видатки розвитку
					оплата праці	комунальні послуги та енергоносії				оплата праці	комунальні послуги та енергоносії	
		Всього:	1 197 349 674,4	1 086 372 218,2	205 565 908,4	8 356 258,5	106 477 456,2	137 812 897,5	61 025 489,0	7 635 242,6	2 568 515,5	76 787 408,5
0110000		Апарат Верховної Ради України	2 814 442,7	2 313 748,2	1 370 534,1	40 480,7	500 604,5	5 950,0	5 907,7	1 828,9	13,2	42,3
0111000		Апарат Верховної Ради України	2 814 442,7	2 313 748,2	1 370 534,1	40 480,7	500 694,5	5 950,0	5 907,7	1 828,9	13,2	42,3
0111010	0111	Здійснення законотворчої діяльності Верховної Ради	1 560 418,5	1 101 368,0	537 221,7	0,0	459 050,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0111020	0111	Обслуговування та організаційне, інформаційно-аналітичне, матеріально-технічне забезпечення діяльності Верховної Ради України	1 169 259,8	1 127 615,8	833 312,4	40 480,7	41 644,0	5 950,0	5 907,7	1 828,9	13,2	42,3
0111090	0830	Обслуговування та організаційне, інформаційно-аналітичне, матеріально-технічне забезпечення діяльності Верховної Ради України	84 764,4	84 764,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0300000		Державне управління справами	2 965 309,9	2 276 567,5	1 179 892,6	104 416,2	688 742,4	264 633,5	206 057,9	46 683,9	35 134,2	58 575,6
0301000		Апарат Державного управління справами	2 928 083,9	2 239 847,5	153 061,3	103 453,5	688 236,4	264 633,5	206 057,9	46 683,9	35 134,2	58 575,6

Виділений лівий стовпець представляє функціональне кодування, яке узгоджується з відповідними ЦСР, підцілями, індикаторами та ваговими коефіцієнтами на етапі 2. Два праві стовпці представляють кошти, які були вкладені за кожним кодом протягом 2020 року. Ця інформація буде структурована так, як

представлено на Малюнку 3.1.2. для того, щоб повідомити, скільки коштів з національного бюджету було виділено на розвиток кожної цілі. Це завдання дозволить нам перевірити зручність використання системи та дасть основу для розробки керівних принципів на подальші етапи.

Малюнок 3.1.2. Ілюстративна модель зворотної матриці Державного бюджету

	A	B	C	D	E	F
1	Функціональний код державного бюджету	Опис програми	Сума	Цілі ЦСР	Підцілі ЦСР	Ваговий коефіцієнт
2	XXX					C-1
3						



Як згадувалося раніше, бюджети на рівні громад та областей розглядаються в українській екосистемі бухгалтерського обліку як місцеві, тому вони мають однакове кодування, назви програм та структуру. На Малюнку 3.1.3 продемонстровано виділені частини типового місцевого бюджету на

прикладі бюджету Полтавської області. В лівому полі представлено кодування програм, яке узгоджується з відповідними ЦСР, Підцілями, індикаторами та ваговими коефіцієнтами на етапі 2, в правому - інформація про суми, витрачені на кожну програму.

Малюнок 3.1.3. Частини місцевого бюджету, які враховуються при оцінці розподілу коштів

Звіт про виконання місцевих бюджетів за 2020 рік Обласний бюджет Полтавської області

Найменування показника	Код бюджетної класифікації	Загальний фонд				Спеціальний фонд				Разом					
		затверджено місцевими радами на звітний рік з урахуванням змін	затверджено розписом на звітний рік з урахуванням змін	кошторисні призначення на звітний рік з урахуванням змін	виконано за звітний період (рік)	затверджено місцевими радами на звітний рік з урахуванням змін	затверджено розписом на звітний рік з урахуванням змін	кошторисні призначення на звітний рік з урахуванням змін	виконано за звітний період (рік)	затверджено місцевими радами на звітний рік з урахуванням змін	затверджено розписом на звітний рік з урахуванням змін	кошторисні призначення на звітний рік з урахуванням змін	виконано за звітний період (рік)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
II. Видатки															
Державне управління	0100	1 994 260 025,66	1 994 260 025,66	1 994 260 025,66	1 889 522 886,92	61 700 578,09	61 700 578,09	121 776 379,50	106 863 741,48		2 055 960 603,75	2 055 960 603,75	2 116 036 405,16	1 996 386 628,40	
Організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності обласної ради, районної ради, районної у місті ради (у разі її створення), міської, селищної, сільської рад	0111 0150	1 370 640 609,80	1 370 640 609,80	1 370 640 609,80	1 293 157 074,07	35 372 968,00	35 372 968,00	85 049 500,98	76 088 203,16		1 406 013 577,80	1 406 013 577,80	1 455 690 110,78	1 369 245 277,23	
Керівництво і управління у відповідній сфері у містах (місті Києві), селищах, селах, об'єднаних територіальних громадах	0111 0160	476 734 374,79	476 734 374,79	476 734 374,79	463 184 663,40	16 121 798,04	16 121 798,04	17 662 171,43	13 552 983,80		492 856 172,83	492 856 172,83	494 396 546,22	476 737 647,20	
Підвищення кваліфікації депутатів місцевих рад та посадових осіб місцевого самоврядування	0131 0170	104 542,00	104 542,00	104 542,00	40 710,46						104 542,00	104 542,00	104 542,00	40 710,46	
Інша діяльність у сфері державного управління	0133 0180	59 335 438,24	59 335 438,24	59 335 438,24	49 533 968,11	10 205 812,05	10 205 812,05	19 060 502,09	17 218 349,52		69 541 250,29	69 541 250,29	78 395 940,33	66 752 317,63	
Проведення місцевих виборів та референдумів, забезпечення діяльності виборчої комісії Автономної Республіки Крим	0190	87 445 060,83	87 445 060,83	87 445 060,83	83 606 470,88			4 205,00	4 205,00		87 445 060,83	87 445 060,83	87 449 265,83	83 610 675,88	
Проведення місцевих виборів	0160 9191	87 445 060,83	87 445 060,83	87 445 060,83	83 606 470,88			4 205,00	4 205,00		87 445 060,83	87 445 060,83	87 449 265,83	83 610 675,88	
Освіта	1000	6 992 939 040,77	6 992 709 040,77	6 992 709 040,77	6 580 570 761,72	642 978 024,66	660 448 624,66	707 377 730,48	606 706 811,08		7 635 917 065,43	7 653 157 665,43	7 700 086 771,25	7 187 277 572,80	
Надання дошкільної освіти	0910 1010	1 280 164 592,81	1 280 164 592,81	1 280 164 592,81	1 203 961 157,81	110 083 164,77	110 083 164,77	88 076 222,88	80 281 466,36		1 390 247 757,58	1 390 247 757,58	1 368 240 815,69	1 284 242 624,17	
Надання загальної середньої освіти закладами середньої освіти (у т.ч.з дошкільними підрозділами (відділеннями, групами))	0921 1020	3 923 430 727,05	3 923 285 927,05	3 923 285 927,05	3 678 691 820,75	294 929 396,41	294 929 396,41	359 069 605,05	330 956 853,08		4 218 360 123,46	4 218 215 323,46	4 282 355 532,10	4 009 648 673,83	

Інформація, отримана з аналізу обласного бюджету на 2020 рік, буде структурована так, як представлено на Малюнку 3.1.4, для того, щоб повідомити, скільки коштів з обласного

бюджету було виділено на розвиток кожної цілі. Це завдання дозволить нам перевірити досвід обласної адміністрації в оцінюванні асигнування коштів на ЦСР.



Малюнок 3.1.4. Ілюстративна модель зворотної матриці обласного бюджету

	A	B	C	D	E	F
1	Програмний код обласного бюджету	Опис програми	Сума	Цілі ЦСР	Підцілі ЦСР	Ваговий коефіцієнт
2	XXX					0-1
3						

Інформація, отримана з аналізу бюджету громади на 2020 рік, буде структурована так, як представлено на Малюнку 3.1.5, для того, щоб повідомити, скільки коштів на розвиток

з бюджету громади було виділено на кожен ціль. Це завдання дозволить нам перевірити досвід адміністрації громади в оцінюванні асигнування коштів на ЦСР.

Малюнок 3.1.5. Ілюстративна модель зворотної матриці бюджету громади

	A	B	C	D	E	F
1	Програмний код місцевого бюджету	Опис програми	Сума	Цілі ЦСР	Підцілі ЦСР	Ваговий коефіцієнт
2	XXX					0-1
3						

Усі три матриці будуть доступні у Додатку 2.4 (Матриця відображення ЦСР в бюджеті) для надання зауважень і моніторингу стану під час третього етапу. Усі зацікавлені сторони проекту матимуть можливість долучитись до прозорого робочого процесу, щоб висловити зауваження та рекомендації, якщо це буде необхідно.

- Представлення можливостей, які пропонує БЦСР.
- Дерево проблем з усіма наявними проблемними місцями.
- Заходи, заплановані для вирішення зазначених проблем.
- З контрольні списки необхідних кроків для забезпечення повної інтеграції (Керівні принципи).
- Аналіз витрат та можливості фінансування від ПРООН/Країнової групи ООН та/або інших партнерів з розвитку.

Етап 3.2: ПІДГОТОВКА ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ ТА КЕРІВНИХ ПРИНЦИПІВ

Розробка дорожньої карти та керівних принципів щодо інтеграції системи відображення ЦСР в бюджеті до інституційного середовища та законодавчої бази. Для здійснення цієї діяльності визначається необхідний рівень втручання на кожному з 3-х рівнів врядування.

Ознайомившись із підготовленою дорожньою картою та керівними принципами, працівники бухгалтерії та планування ради громад, обласної адміністрації, Державної казначейської служби, Міністерства фінансів, профільних міністерств, відповідальні за формування бюджетної політики в парламенті та інших урядових органах разом із захисниками ЦСР серед громадянського суспільства зможуть:

Попередній план дорожньої карти представлений нижче:

- Контрольний список для оцінювання розуміння ЦСР серед персоналу з питань бюджету.
- Навчання та можливі комунікаційні програми.

- Зрозуміти необхідність відображення ЦСР в бюджеті для сталого та підзвітного врядування.
- Орієнтуватися в узгодженій екосистемі бюджетних кодів та відповідних ЦСР, підцілей та відповідних індикаторів.



- Зрозуміти можливості, які пропонує БЦСР.
- Дотримуватися широкого контрольного списку кроків, які необхідно вжити для забезпечення повної інтеграції ЦСР з урахуванням їх рівня управління.
- Дізнатися про ЦСР, які є об'єктом, що потребує більшості коштів, та про ті, які недостатньо фінансуються на певному рівні відповідальності.

Етап 3.3: ПІДГОТОВКА СТРАТЕГІЇ БЦСР

Підготовка багатоетапної стратегії адаптації системи бюджетування до ЦСР: Стратегія складатиметься з набору стратегічних ініціатив з перетворення і тактичних ініціатив, обмежених у часі, необхідних для впровадження системи відображення з відповідними показниками успішної реалізації.

Стратегія слугуватиме інструментом для:

- Надання допомоги в інтеграції політики та завдань ЦСР у середньострокову фінансову програму (МТЕФ) та/або процеси і документи річного бюджетування та допомоги профільним міністерствам, міністерствам фінансів та парламентам у проведенні більш ефективних переговорів щодо бюджету з урахуванням ЦСР.
- Надання допомоги в розробці спеціального моніторингу та аналізу ефективності витрат щодо пріоритетних завдань ЦСР, щоб показати корисність таких механізмів зворотного зв'язку як для покращення бюджетної підзвітності, так і для процесу прийняття бюджетних рішень.
- Сприяння впровадженню функціональних та інституційних реформ, щоб забезпечити належне розташування комітетів парламенту та громадських організацій та їх оснащення інструментами перевірки та нагляду за бюджетом до, під час та після затвердження бюджету.
- Підтримки аналізу впливу бюджетів на цілі ЦСР для забезпечення передачі науку та сталості практик оцінки впливу на бюджет щодо моніторингу та оцінки прогресу в досягненні ЦСР.

Стратегія буде здійснюватися за наведеним нижче попереднім планом:

- Оцінка поточного стану впровадження ЦСР у трирівневе врядування.
- Визначення зацікавлених сторін з аналізом поглядів зацікавлених сторін на ЦСР та знання про ЦСР.
- Бажаний стан врядування, узгоджений з ЦСР та БЦСР.
- Аналіз прогалин та визначення основних проблемних місць.
- Перелік ініціатив з необхідними ресурсами, термінами та відповідальними виконавцями.
- Комунікаційний план Стратегії.
- Додатки: Керівні принципи та дорожні карти.

З метою забезпечення прозорості, чіткості та дієвості стратегічного документа, перелік ініціатив буде представлений у форматі, який відповідатиме наведеним нижче характеристикам кожного запропонованого заходу (ініціативи будуть зібрані у Додатку 3.3- Стратегічні ініціативи ЦСР):

- Категорія існуючого бар'єру для реалізації.
- Постановка проблеми у форматі ЯК Є.
- Бажаний стан у форматі ЯК МАЄ БУТИ.
- Ініціатива, яка може забезпечити зміни.
- Відповідальний виконавець.
- Орієнтовна вартість ініціативи, якщо застосовується.
- Фінансування можливостей, які відповідають призначенню ініціативи.
- Сталість фінансування та ініціативи.

Проект Стратегії буде наданий всім задіяним зацікавленим сторонам для надання зауважень і внесення змін у разі необхідності. Пакет зауважень та змін до документа буде доступний в Додатку 3.3.1 (Папка з матеріалами стратегії). Під час виконання етапу перевірки Стратегії, до списку опитуваних буде включено ключових зацікавлених сторін (Таблиця 3.3). Вони отримають матеріали за тиждень до зустрічі, а під час годинної консультації представлять



коментарі та рекомендації. Спосіб опитування: особиста зустріч, використання

посібника з проведення інтерв'ю зі списком відкритих питань.

Таблиця 3.3. Ілюстративний список потенційних експертів для інтерв'ю з метою перевірки стратегії

№ п/п	Організація	ПІБ	Очікуваний результат
1	Департамент з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Міністерства фінансів	Олександр Грубіян	Отримати відгуки про ініціативи з інтеграції кодування ЦСР.
2	Адміністрація Полтавської міської територіальної громади	Віта Клименко	Отримати відгуки про чіткість керівних принципів.
3	Державна казначейська служба, Департамент міжбюджетних відносин та видатків місцевих бюджетів	Наталія Набедрик	Отримати відгуки про ініціативи з інтеграції кодування ЦСР.
4	Відкриті державні фінанси, платформа Openbudget	Олександр Комареус	Отримати відгуки про інтеграцію кодування ЦСР в платформу Openbudget.
5	Експерт SURGE RBM	Ярослав Жидик	Отримати відгуки про інтеграцію кодування ЦСР в платформу RBM.
6	Голова Тербовлянської ОТГ	Сергій Поперечний	Отримати відгуки про чіткість керівних принципів.

Етап 3.4: ЗАКЛЮЧНА ОЦІНКА ПРОЄКТУ

До кінця 3-ї частини проєкту, виконавець зможе познайомитися із:

- Остаточним варіантом Стратегії з керівними принципами та рекомендаціями.

- Матрицею ЦСР і бюджетних кодів.
- Матрицею бюджетних кодів та ЦСР.
- Звітом про ключові висновки проєкту, остаточно оформленою методологією процесу відображення ЦСР в бюджеті в Україні та всіма матеріалами проєкту.



ДОДАТКИ

№	Номер додатку з гіперпосиланням	Опис змісту
1	Додаток 1.1. Перелік українських бюджетних кодів	Перелік українських бюджетних кодів містить систему кодування та широкий перелік кодів за різними типами.
2	Додаток 1.2. Зібрані приклади бюджетів	Папка із зібраними прикладами бюджетів містить державні, регіональні бюджети та бюджети громад на 2020 рік.
3	Додаток 1.3. Перелік ЦСР, підцілей та індикаторів	Перелік ЦСР містить широкий перелік усіх 17 Цілей, 86 Підцілей і 154 індикаторів разом з параметрами на 2015 і 2019 роки.
4	Додаток 2.1. Огляд літератури	Огляд літератури містить звіти про випадки БЦСР та різні посилання на відповідну літературу.
5	Додаток 2.2. Звіт про статус ЦСР	Звіт про стан досягнення ЦСР є офіційно опублікованим звітом ЮНІСЕФ з цільовими індикаторами для України.
6	Додаток 2.3.1. Шаблон нотаток під час інтерв'ю	Шаблон нотаток під час інтерв'ю є прикладом того, як повинні виглядати нотатки під час інтерв'ю.
7	Додаток 2.3.2. Трекер інтерв'ю	Трекер інтерв'ю містить перелік запланованих інтерв'ю, їхній статус, посилання на нотатки та спільні матеріали, контактні дані експертів та зауваження.
8	Додаток 2.4. Матриця відображення ЦСР в бюджеті	Матриця відображення ЦСР в бюджеті містить 4 аркуші, перший з яких присвячений узгодженню ЦСР з відповідними бюджетними кодами, інші 3 представляють зворотній процес узгодження з бюджетів з ЦСР.
9	Додаток 3.3. Ініціативи Стратегії ЦСР	Файл з Ініціативами Стратегії ЦСР містить докладний опис кожної ініціативи.
10	Додаток 3.3.1. Папка з матеріалами стратегії	Папка з матеріалами стратегії містить усі матеріали, що стосуються розробки стратегії: документи, нотатки під час інтерв'ю, текст стратегії, перелік ініціатив.



МЕТОДОЛОГІЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ ЦСР В УКРАЇНІ

МЕТОДОЛОГІЮ ПІДГОТОВЛЕНО ДМИТРОМ ЛИВЧЕМ, НАЦІОНАЛЬНИМ КОНСУЛЬТАНТОМ ПРООН, В РАМКАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СПІЛЬНОЇ ПРОГРАМИ «СПРИЯННЯ СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННЮ ТА ФІНАНСУВАННЮ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ В УКРАЇНІ»