



Школьное инициативное бюджетирование в Санкт-Петербурге: достижения и точки роста

Наталья Германовна Лукьянова

E-mail: luna1131@yandex.ru, ORCID: 0009-0007-7594-3301

Комитет финансов Санкт-Петербурга, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Маргарита Юрьевна Славгородская

E-mail: m.slavgorodskaya@soc-invest.pro, ORCID: 0009-0006-2252-5299

ООО «Молодежный форсайт», г. Москва, Российская Федерация

Станислав Константинович Несговоров

E-mail: sknesgovorov@gmail.com, ORCID: 0009-0004-9943-3056

НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация

За последние несколько лет школьное инициативное бюджетирование в Санкт-Петербурге зарекомендовало себя в качестве одной из лучших региональных практик, обладающей большим потенциалом для тиражирования не только на уровне субъекта РФ, но и на муниципальном уровне. Расширение сферы применения инициативного бюджетирования на подростков произошло в Санкт-Петербурге на базе успешного опыта реализации практики для взрослых участников в формате проекта «Твой бюджет».

Данная статья посвящена обзору методологических особенностей школьного инициативного бюджетирования в Санкт-Петербурге, изучению достигаемых в результате его применения эффектов и возможностей для дальнейшего совершенствования этой практики. Анализируются результаты анкетирования, проведенного среди участников проекта в 2024 г. В работе обобщены наиболее значимые проблемы и риски, возникающие в процессе осуществления проекта «Твой бюджет в школах», сделаны выводы о перспективных направлениях в развитии данной практики.

Ключевые слова: инициативное бюджетирование, школьное инициативное бюджетирование, проект «Твой бюджет», проект «Твой бюджет в школах», проектная деятельность школьников, технология «Детского форсайта»

JEL: H72, H75, O35, I28

Для цитирования: Лукьянова Н. Г., Славгородская М. Ю., Несговоров С. К. Школьное инициативное бюджетирование в Санкт-Петербурге: достижения и точки роста // Финансовый журнал. 2025. Т. 17. № 2. С. 39–55. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2025-2-39-55>.

© Лукьянова Н. Г., Славгородская М. Ю., Несговоров С. К., 2025

<https://doi.org/10.31107/2075-1990-2025-2-39-55>

School Initiative Budgeting in St. Petersburg: Achievements and Growth Points

Natalia G. Lukyanova¹, Margarita Yu. Slavgorodskaya², Stanislav K. Nesgovorov³

¹ Committee of Finance of St. Petersburg, St. Petersburg, Russian Federation

² LLC "Youth Foresight", Moscow, Russian Federation

³ HSE University – St. Petersburg, St. Petersburg, Russian Federation

¹ luna1131@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0007-7594-3301>

² m.slavgorodskaya@soc-invest.pro, <https://orcid.org/0009-0006-2252-5299>

³ sknesgovorov@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-9943-3056>

Abstract

In recent years, school initiative budgeting in St. Petersburg has established itself as one of the best regional practices with significant potential for replication not only at the regional but also at the municipal level. The expansion of initiative budgeting to adolescents in St. Petersburg was based on the successful experience of implementing this practice for adult participants under the "Your Budget" project.

The article includes an overview of methodological features of school initiative budgeting in St. Petersburg and an analysis of the effects achieved as a result of its application and opportunities for further improvement. The study analyzes the results of the survey of project participants in 2024. It summarizes the most significant challenges and risks that arose in the course of the project implementation, and draws conclusions about promising directions for further development of the practice.

Keywords: initiative budgeting, school initiative budgeting, "Your Budget" project, "Your Budget in Schools" project, student project activities, "Children's Foresight" technology

JEL: H72, H75, O35, I28

For citation: Lukyanova N.G., Slavgorodskaya M.Yu., Nesgovorov S.K. (2025). School Initiative Budgeting in St. Petersburg: Achievements and Growth Points. *Financial Journal*, 17 (2), 39–55 (in Russ.). <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2025-2-39-55>.

© Lukyanova N.G., Slavgorodskaya M.Yu., Nesgovorov S.K., 2025

ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение открытости процесса бюджетного планирования и вовлечение в него институтов гражданского общества включены в состав основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации в качестве одной из мер, направленных на повышение эффективности государственных расходов. Для этих целей в Санкт-Петербурге используется несколько механизмов, в том числе школьное инициативное бюджетирование (далее — ШКИБ).

За период с 2019 по 2024 г. в Санкт-Петербурге состоялось пять циклов ШКИБ в формате городского проекта «Твой бюджет в школах». Помимо этого, в 2020 и 2021 гг. в Петроградском и Красногвардейском районах был реализован проект «Перемена», а в Невском районе с 2020 г. функционирует проект «Твой школьный бюджет». Также были единичные случаи применения технологии школьного инициативного бюджетирования в рамках отдельных школ.

По показателям объема бюджета и охвата (школ, школьников) петербургская практика ШКИБ является одной из самых масштабных, при этом единственной, имеющей столь

основательное методическое сопровождение (в виде операционного руководства, рабочей тетради, сценариев мероприятий, обучающих презентаций и видеолекций), а также экспертную и информационную поддержку (более 100 внешних консультантов и наставников ежегодно; отдельный сайт, социальные сети, чаты в «Телеграме»).

**Крупнейшие практики
школьного инициативного бюджетирования в России**

Таблица 1

Наименование региональной практики	Наименование региона	Циклы отбора								Категория проектов
		2023				2024				
		число школ	лимит на 1 школу, млн руб.	общий бюджет, млн руб.	число проектов победителей	число школ	лимит на 1 школу, млн руб.	общий бюджет, млн руб.	число проектов победителей	
«Молодежный бюджет»	Сахалинская область	н/д	2,5	312,5	125	н/д	2,5	312,5	125	Внутришк./ Внешние
«Твой бюджет в школах»	Санкт-Петербург	90	3,0	90	30	90	3,0	90	30	Внутришк.
«Школьное инициативное бюджетирование в Республике Крым»	Республика Крым	204	0,35	68,95	197	287	0,35	77	220	Внутришк.
«Я считаю»	Алтайский край	139	0,40	46,8	117	н/д	0,5	67	134	Внутришк.
«Предуниверсарии»	Республика Башкортостан	н/д	2,0	10	5	н/д	2,0	10	5	Внутришк.
«Школьное ИБ»			0,5	72	144	220	0,5	30	61	

Источник: составлено авторами по данным открытых источников.

Стоит отметить, что практики Санкт-Петербурга в области школьного инициативного бюджетирования неоднократно отмечались на федеральном уровне. В Докладе о лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях в 2021 г. в составе 11 лучших практик были отмечены проекты «Твой бюджет в школах» и «Перемена» [Минфин России, 2021].

Проект «Твой бюджет в школах» также был отмечен среди лучших региональных практик по финансовой грамотности в 2023 г. в номинации «Финансовое просвещение детей и молодежи» [Минфин России, 2023].

В 2024 г. Комитет финансов Санкт-Петербурга получил еще две значимые награды в связи с проектами школьного инициативного бюджетирования, победив во Всероссийском конкурсе «Пресс-служба года» в номинации «Лучший PR-проект в государственной сфере»¹, а также в Первом Всероссийском конкурсе на лучший исполнительный орган государственной власти в сфере управленческих инноваций в номинации «Практики повышения эффективности бюджетирования»².

Перечисленные факты подчеркивают необходимость изучения и систематизации опыта, наработанного в результате проведения пяти циклов проекта «Твой бюджет в школах», что предполагает более глубокий анализ особенностей и достижений данной практики, в том числе для определения вектора ее дальнейшего развития.

¹ <https://psgod.ru/news/konkurs-press-sluzhba-goda-2023-v-shestnadtsatj-raz-obyavil-i-nagradil-luchshih-pr-spetsialistov.html>.

² <https://rusinno.ru/konkurs/itogi.php>.

ИСТОРИЯ ПРОЕКТА И ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

Внедрение школьного инициативного бюджетирования в Санкт-Петербурге началось в 2019 г., когда были запущены сразу две практики: проект «Перемена» и проект «Твой бюджет в школах».

Проект «Перемена» реализовывался в 2019 и 2020 гг. В 2019 г. в нем приняли участие только школы Петроградского района Санкт-Петербурга, в 2020 г. — школы Петроградского и Красногвардейского районов Санкт-Петербурга. Организаторами выступили администрации районов, в которых проводился проект «Перемена», экспертную поддержку проекту оказал Европейский университет в Санкт-Петербурге. Обучающиеся 10-х классов разрабатывали проекты по улучшению школы, пришкольной территории или городской среды своего района. Важно отметить, что для участия в проекте выбиралась только одна школа, ученики которой участвовали в проектной неделе. В этот период со школьниками работали эксперты: архитекторы, дизайнеры, художники и урбанисты. Подростки разрабатывали свои проектные идеи и представляли их на голосование. За проекты по преобразованию школы голосовали ученики средних и старших классов этой школы, за проекты по развитию городской среды района — обучающиеся всех школ района (по 2–3 делегата от каждого класса). Всего в 2019 г. было выбрано три проекта-победителя.

Проекты в интересах района: благоустройство набережной реки Карповки (создание зоны отдыха и развлечений) и общественное пространство «Живой мессенджер» (установка скамеек в виде «баблов» из мессенджеров).

Проект в интересах школы: трансформация актового зала (использование модульной мебели, установка проектора, светонепроницаемых штор на окна, замена освещения, установка занавеса, кондиционера и другие преобразования).

На финансирование проектов из районного бюджета в 2019 г. было выделено 3 млн руб., в том числе 2,5 млн руб. на развитие территории района и 0,5 млн руб. — на улучшение школьной инфраструктуры.

В 2020 г. общий бюджет проекта «Перемена» составил 6 млн руб. (по 3 млн руб. на каждый из районов). Победителями стали 10 проектов, восемь из которых были реализованы [Славгородская и др., 2023]. 2020 г. стал последним годом реализации проекта «Перемена», в дальнейшем развитие получил проект «Твой бюджет в школах», обладающий большим потенциалом масштабирования на уровне города.

Проект «Твой бюджет в школах» пилотировался в Центральном районе города. В проекте приняли участие 4147 школьников из 28 государственных школ. В рамках первого запуска проекта подростки самостоятельно разрабатывали и представляли на классных голосованиях свои идеи. По итогам голосования выбирался один проект от класса, который должен был пройти экспертизу рабочей группы, а затем получить максимальную поддержку от обучающихся на уровне школы. Работу подростков сопровождали кураторы от школ и волонтеры, представленные преподавателями и студентами кафедры финансов Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Итоговое решение принимала городская экспертная комиссия, в которую входили представители органов власти, университетов, педагогических союзов и объединений школьников. По итогам проекта было отобрано 10 инициативных проектов-победителей, на реализацию которых было выделено 30 млн руб. (до 3 млн руб. на проект от одной образовательной организации).

В 2021 г.³ проект «Твой бюджет в школах» был масштабирован на 12 городских районов. В нем приняли участие около 8 тыс. обучающихся из 59 школ, а начиная с 2022 г. — 90 школ из 18 административных районов города. Таким образом, ежегодно

³ В 2020 г. проект не реализовывался в связи с жесткими эпидемиологическими ограничениями.

в работу вовлекается более 15 000 школьников, 30 проектов в год становятся победителями и получают городские субсидии на реализацию инициативных проектов. Суммарно за период 2019–2024 гг. в проекте приняли участие около 58 тыс. школьников, учащихся 9–11 классов государственных школ Санкт-Петербурга.

Всего за время реализации проекта в нем приняли участие 297 государственных школ города, при этом 54 школы участвовали дважды, три школы участвовали в трех из пяти циклов. За период 2019–2024 гг. победителями, получившими субсидии из городского бюджета, стали 115 школ, в том числе пять школ дважды победили в городском конкурсном отборе. Общий объем субсидий составил 345,5 млн руб. при номинальном бюджете в 360 млн руб. Разница объясняется тем, что не все проектные команды старались «освоить бюджет» под максимальный лимит в 3 млн руб., часть проектов потребовала ассигнований в диапазоне 1,5–2,5 млн руб.

Таблица 2

Основные параметры проекта «Твой бюджет в школах» по годам

Наименование показателя	2019	2021	2022	2023	2024	Всего
Число школ-участниц	28	59	90	90	90	357
Число районов-участников	1	12	18	18	18	18
Число участников, чел. (учащихся 9–11 классов)	4147	7783	13 959	15 623	16 361	57 873
Число проектов-победителей, шт., из них	10	20	30	30	30	120
реализовано:	10	20	30	28	н/д	88
Общая сумма субсидий, тыс. руб.	30 000	58 046	87 232	86 580	88 560	350 419
Общий объем фактических расходов, тыс. руб.	39 713	57 732	91 984	87 845	н/д	277 274

Источник: составлено авторами по данным проекта «Твой бюджет в школах» за 2019–2024 гг.

ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДА И НОВАЯ МОДЕЛЬ

Изначально в основе целеполагания при запуске проекта «Твой бюджет в школах» стояла задача масштабирования проекта инициативного бюджетирования «Твой бюджет» (предполагающего участие совершеннолетних жителей Санкт-Петербурга) [Диас, 2019] за счет вовлечения в процесс принятия бюджетных решений старшеклассников. Таким образом, возможность участвовать в распределении средств городского бюджета получали не только взрослые граждане, но и подростки (учащиеся 9–11 классов).

Одновременно участие в проекте позволило решать задачу по повышению бюджетной (финансовой) грамотности школьников. Получая доступ к управлению небольшой частью школьного бюджета, подростки учатся формировать смету расходов, самостоятельно узнают расценки и запрашивают коммерческие предложения, ищут дополнительные источники финансирования, знакомятся со сферой государственных закупок, учитывают инфляционные и иные риски. В рамках проекта учащимся также рассказывают о городском бюджете, об его основных источниках и направлениях расходов, об источниках информации о городском бюджете.

По мере реализации проекта проявились и иные качественные результаты, которые стали оказывать влияние на блок целеполагания и модели школьного инициативного бюджетирования:

- развитие креативных и коммуникативных способностей подростков;
- развитие навыков проектной деятельности и работы в медиасфере;
- укрепление школьного сообщества и демократических механизмов управления.

Наличие качественных результатов фиксируется путем проведения анкетирования по итогам цикла проекта. В нем ежегодно принимают участие около 8000 человек, в том числе старшеклассники, педагоги и директора школ.

Изменение целеполагания влияет и на ключевой элемент проекта «Твой бюджет в школах» — концепцию работы с инициативными проектами, определяющую как сценарии основных мероприятий проекта, так и параметры проектных идей школьников.

На этапе запуска проекта в 2019 г. за основу была взята базовая методология проектного подхода, в рамках которой выявляются проблемы, оценивается их актуальность (путем опросов школьного сообщества), разрабатывается решение проблем. Специальные мероприятия для школьников по разработке проектных идей не проводились, старшеклассникам было предложено самостоятельно подумать о том, что они хотели бы изменить в школе. Экспертную поддержку им оказывали волонтеры Санкт-Петербургского государственного экономического университета и школьные педагоги, не прошедшие никакой предварительной подготовки.

В результате подростками были разработаны проектные идеи по переоснащению актовых залов, школьных лабораторий, спортивных площадок, созданию зон отдыха в школьных рекреациях. Получившиеся проекты не предполагали активной вовлеченности подростков в реализацию этих инициатив и тем более в управление новыми объектами школьной инфраструктуры. Вместе с тем организаторы поставили перед собой задачу в дальнейшем включить учеников не только в разработку проектных идей, но и в реализацию проектов-победителей.

Со второго цикла проекта «Твой бюджет в школах» в основу была положена технология «Детского форсайта» — вовлечения школьников в развитие городов и сельских населенных пунктов. Технология разработана экспертами Фонда социальных инвестиций (г. Москва) и АНО «Агентство социальных инвестиций и инноваций» (г. Москва) и реализована более чем в 20 регионах России [Голубев и др., 2017; Голубев и др., 2019].

Технология «Детского форсайта» объединяет два подхода. Первый — прогностический подход, который предполагает анализ текущих тенденций в различных областях науки и технологий, прогнозирование развития ситуации в различных сферах человеческой жизни (форсайт). Второй — деятельностный, предусматривающий необходимость не только разрабатывать идеи и концепции, но и реализовывать их на практике. Термин «детский» подчеркивает, что ключевым субъектом в данной технологии является подросток. Ключевое мероприятие «детского форсайта» — форсайт-сессия, в рамках которой разрабатываются проектные идеи, в дальнейшем трансформирующиеся в социально значимые проекты, которые реализуются подростками. Проектная идея разрабатывается как решение для преодоления разрыва между желаемым образом будущего и текущей ситуацией.

Данный подход был взят за основу и в проекте «Твой бюджет в школах», где со старшеклассниками стали говорить о том, какой они хотят видеть свою школу в будущем, и о том, чего им не хватает для достижения желаемого образа будущего [Казин, Лукьянова, 2022]. Были введены дополнительные требования к инициативным проектам. По данной методологии инициативный проект — это не только модернизация школьных пространств, но и новые виды или форматы деятельности школьников. Например, проектом могло стать открытие пинг-понг клуба в рекреации школы, что предполагало как ремонт и оборудование рекреации, так и занятия и чемпионаты по пинг-понгу. Для закрепления такого подхода в паспорт инициативных проектов был введен новый раздел «событийный календарь», куда авторы проектов должны были включать новые события, которые они планируют организовать на новом объекте школьной инфраструктуры. Итогом работы стало также большое число проектов по созданию зон отдыха, переоборудованию лабораторий, библиотек и актовых залов, модернизации системы безопасности школы и ремонту гардеробов. В событийном календаре преобладали мероприятия, запланированные для реализации школьной администрацией и проводимые педагогами школы, в которых школьники, как правило, выступали в качестве участников.

Начиная с 2022 г. в проекте был изменен подход к проектированию образа будущего школы. На форсайт-сессиях с ребятами начали говорить о том, что школа призвана помогать подросткам стать успешными в жизни. При этом под успешностью каждый может понимать то, что считает нужным: успех как в личной жизни, так и в карьере. Для достижения своих целей важно рассматривать школу как площадку для развития «мягких компетенций» и профессиональных навыков. Инициативный проект — это возможность запустить в школе новые виды активности, которые помогают этим навыкам развиваться. При проектировании с подростками выстраивалась следующая логическая цепочка: критерии успеха в жизни — необходимые компетенции — виды деятельности для приобретения компетенций — пространство и оборудование для новых видов деятельности. Такая логика позволила перевести акцент в дискуссиях с инвестиций в школьные пространства, которые должны быть красивыми и удобными, на деятельность составляющую. Инициативный проект — это прежде всего новые виды и форматы деятельности, а потом уже соответствующие ей пространства. Также была усилена работа над тем, чтобы новые виды активности в школе были ориентированы не только на педагогов; подросткам предлагалось самим стать лидерами преобразования окружающей их среды. Изменение подхода к проектированию образа школы привело к увеличению числа проектов, включающих профориентационный компонент, проектную деятельность подростков, клубы по интересам на базе коворкингов и многофункциональных пространств. Событийный календарь стал наполняться новыми форматами мероприятий, доступных для организации самими старшекласниками.

В 2023 г. в качестве дополнительного модуля в образовательную составляющую были введены элементы бюджетной грамотности, касающиеся знакомства с городским бюджетом (в виде обучающих презентаций и видеоуроков, а также элементов мероприятий). В 2024 г. в проекте была усилена ориентация на профессиональную успешность. С ребятами обсуждались наиболее востребованные профессии в современной России, компетенции, необходимые для развития в этих профессиях («мягкие» и профессиональные). Инициативный проект стал рассматриваться прежде всего как совокупность новых возможностей для развития в школе, новых видов деятельности школьников (с акцентом на их лидерство в организации и проведении мероприятия), и только затем — как инструмент формирования современных пространств, обеспечивающих условия для первых двух составляющих. В результате среди инициативных проектов возросла доля профориентационных инициатив и проектов, направленных на создание условий для развития профессиональных навыков подростков через модернизацию лабораторий, проведение профильных мероприятий, встреч с представителями вузов и бизнеса. Важным результатом стало то, что событийные календари проектов включали новые форматы мероприятий, организаторами которых были заявлены школьники.

Такой подход к проектированию был выбран для того, чтобы подростки задумались о роли школы в своей жизни, ведь школа — это площадка для развития, а не только место для подготовки к ЕГЭ. Кроме того, организаторы проекта «Твой бюджет в школах» ставили перед собой задачу по включению детей в реализацию инициативных проектов в качестве участников на этапе осуществления проектов (закупки, ремонтные работы и установка оборудования) и организаторов на этапе эксплуатации новых объектов школьной инфраструктуры. По экспертным оценкам, на текущий момент это получилось сделать в 10–15% проектов-победителей. В остальных случаях реализация инициативных проектов находится полностью в ведении школьных администраций. Как правило, это связано с уходом лидеров проектов из школ после 11-го класса или с позицией школьной администрации, которая не готова рассматривать ребят в качестве лидеров школьного сообщества.

Вместе с тем можно сделать вывод о том, что созданная на конец 2024 г. модель работы над проектами, которая объединяет принципы инициативного бюджетирования,

технологии «детского форсайта» и проектную деятельность школьников, не только позволяет создать качественные, проработанные инициативные проекты, в которых форма (новые школьные объекты инфраструктуры) соответствует содержанию (новым видам и формам деятельности). Это также дает подросткам возможность почувствовать, что они могут менять среду вокруг себя, стать лидерами изменений.

Для достижения целей проекта и внедрения вышеописанного подхода к разработке инициативных проектов работа со старшеклассниками проводится в несколько этапов. Проект «Твой бюджет в школах» активизируется ежегодно в период с сентября по декабрь. Этот промежуток времени был выбран по нескольким причинам. Во-первых, это начало учебного года, когда нагрузка на старшеклассников, связанная с подготовкой к экзаменам, немного меньше, чем в весенний период. Во-вторых, объявление победителей в декабре позволяет весь следующий календарный год посвятить вопросам финансирования проектов и их реализации. В результате уже следующей осенью в школах-победительницах начинают открываться новые школьные пространства, созданные в соответствии с идеями подростков.

Первый этап — вовлечение старшеклассников в проект. На этом этапе во всех школах-участницах проходят общешкольные собрания — информационные встречи, на которых их знакомят с проектом «Твой бюджет в школах», рассказывают о том, что такое «инициативный проект», приводят примеры проектов из прошлых циклов, а также обсуждают преимущества участия. На мероприятиях выступают представители Комитета финансов Санкт-Петербурга, директора школ и наставники — внешние по отношению к школе эксперты в области инициативного бюджетирования, привлекаемые к работе с командами школ. Итогом информационных встреч становится список ребят, которые заинтересовались проектом и готовы включиться в работу (по 5–6 человек от каждого из 9–11 классов).

Второй этап — форсайт-сессии — это, по сути, тренинги по разработке идей инициативных проектов. В этих тренингах участвуют проектные команды (5–6 человек от класса). Их задача — разработать одну-две идеи инициативных проектов, соответствующих требованиям «Твоего бюджета в школах». Ключевыми требованиями являются следующие:

- проект должен создавать новые возможности для развития подростков в школе;
- проект должен предусматривать обширный событийный календарь, организаторами и соорганизаторами мероприятий которого должны быть сами подростки.

Третий этап — обсуждение проектных идей на уровне классов (классные обсуждения и голосования). На данном этапе во всех старших классах школ-участниц проводятся классные собрания, на которых команды презентуют одноклассникам свои инициативы. Итогом этих мероприятий должен стать один проект от класса, рекомендованный для дальнейшей проработки. Важно отметить, что на этом этапе проектные идеи могут остаться без изменений, если одноклассники единогласно принимают предложения своих активистов, а могут и полностью измениться. Однако разрешается изменение как проектной идеи, так и проектной команды, потому что при изменении инициативы часто меняются и ее авторы, которые готовы включиться в ее реализацию. Обязательной частью этих мероприятий является голосование класса за проектные идеи. Идея допускается к следующему этапу проекта только в случае, если за нее проголосовало не менее 50% учеников класса.

После классных обсуждений и голосований начинается активная работа команд над своими проектами, которая заключается в обосновании актуальности идеи, в том числе с использованием социологических исследований, проведенных среди обучающихся школ, а также путем описания проектной идеи, составления событийного календаря, плана-графика реализации проекта и его сметы. Итогом работы становится первый вариант паспорта проекта, который представляется на рассмотрение рабочей группы школы.

Четвертый этап — экспертиза проектов рабочей группой школы, которая формируется директором школы в составе не менее пяти человек. В нее входят представители администрации школы, кураторы проекта «Твой бюджет в школах» от школы, наставники — внешние эксперты, работающие с проектными командами, другие специалисты. Задача рабочей группы — провести экспертизу проектов на соответствие формальным требованиям, которыми являются:

- законность — соответствие проекта Уставу образовательного учреждения, утвержденным нормам и правилам, в том числе правилам благоустройства, санитарным нормам, правилам пожарной безопасности, охраны труда и т. д.;

- обоснованность сметы проекта, в том числе возможность реализовать проект с использованием субсидии из бюджета Санкт-Петербурга в размере, не превышающем 3 млн руб.;

- реалистичность срока исполнения проекта, в том числе возможность реализовать проект в течение одного календарного года;

- бюджетная эффективность — отсутствие дублирования расходов (проект не подлежит финансированию из иных бюджетных источников в следующем финансовом году и плановом периоде), соразмерность эксплуатационных издержек и т. п.

Перед рабочей группой не ставится задача содержательно оценивать саму идею проекта, его полезность для школы. Эта задача закрепляется за старшеклассниками, которые голосуют за лучшие проекты на итоговом собрании.

По результатам экспертизы формируются перечень проектов, допущенных до общешкольных голосований, и рекомендации экспертов по доработке этих инициатив. После прохождения экспертизы команды классов активно дорабатывают свои проекты и проектную документацию: паспорта и презентации проектов.

Пятый этап — общешкольные голосования. На них выносятся все доработанные по заключениям рабочих групп проекты. Голосование проводится на официальном сайте «Твоего бюджета в школах» (<https://school.tvoymbudget.spb.ru>). Личные кабинеты старшеклассников формируются администратором сайта для всех участников проекта, представивших согласие на обработку персональных данных. Подростки получают логины и пароли непосредственно перед голосованием.

Голосование проводится в формате общешкольного собрания, на котором команды презентуют свои проекты и отвечают на вопросы аудитории. После публичных презентаций все участники переходят на портал и отдают свой голос одному из проектов. Победителем становится один проект от школы, рекомендованный к участию в городском конкурсном отборе. Если равное количество голосов получает несколько проектов, проводится процедура повторного голосования.

Шестой этап — городской конкурсный отбор. На этом этапе школьные команды представляют свои инициативы городской конкурсной комиссии, в состав которой входят представители Комитета финансов Санкт-Петербурга и районных администраций, депутаты, преподаватели и научные сотрудники питерских вузов, эксперты в области инициативного проектирования, предприниматели и другие специалисты. Число экспертов на каждом заседании комиссии — 15–20 человек. Эксперты проводят оценку по следующим критериям:

- актуальность проекта: наличие у команды подтверждения того, что предложенный проект интересен школьному сообществу и вносит вклад в развитие школьной инфраструктуры;

- креативность: новизна создаваемого объекта инфраструктуры (материального или нематериального) и оригинальность его концепции;

- вовлеченность школьников как в разработку, так и в планируемую реализацию проекта;

— проработанность проекта: масштаб и качество проведенных опросов, качество сметного расчета, визуального представления нового школьного пространства, наличие партнерской сети для дальнейшего развития;

— качество презентаций: оформление презентационных материалов и уровень выступления команды.

Каждый критерий оценивается по десятибалльной шкале. Для обеспечения сопоставимости оценок экспертов им предоставляется детализированная балльная шкала. Максимальный балл — 50. Итоговая оценка команды рассчитывается как средневзвешенная сумма оценок всех экспертов, оценивших проект. Победителями признаются 30 команд с наивысшими итоговыми оценками. Школы этих команд в следующем финансовом году получают субсидии из городского бюджета в соответствии со сметой проекта, не превышающей 3 млн руб.

Отметим следующие ключевые характеристики модели проекта.

1) Формирование воронки проектов.

Как видно из описания этапов проекта, в рамках «Твоего бюджета в школах» формируется воронка проектных идей, которая постепенно сужается по мере продвижения к городскому конкурсному отбору. На этапе форсайт-сессии может быть по две проектных идеи от каждого класса, на классных обсуждениях и голосованиях выбирается только одна идея из двух, рабочие группы отбирают проекты, соответствующие формальным требованиям к инициативным проектам, наконец, на общешкольных голосованиях выбирается один проект от школы (вне зависимости от числа классов и инициатив, дошедших до общешкольных голосований). На завершающем этапе — городском конкурсном отборе — эксперты определяют 30 победителей. Часть проектных команд самостоятельно отказывается от участия в «Твоем бюджете в школах», как правило, в связи с высокой занятостью в школе или с незаинтересованностью команды в своей инициативе. Воронка проектов цикла 2024 г. представлена в табл. 3.

Таблица 3

Воронка проектов цикла 2024 года

Этап проекта	Число проектных идей/проектов на начало этапа, ед.	Число проектных идей/проектов на конец этапа, ед.	Идеи/проекты, перешедшие на следующий этап, % от первоначального числа
Форсайт-сессия	–	771	–
Классные обсуждения и голосования	664	554	83,4
Экспертиза на соответствие формальным требованиям	554	420	75,8
Общешкольные голосования	420	89*	21,2
Городской конкурсный отбор	89	30	33,7

Примечание: на городской конкурсный отбор было допущено 89 проектных команд, поскольку одна из школ-участниц была дисквалифицирована в связи с грубыми нарушениями правил проекта.

Источник: составлено авторами по данным проекта «Твой бюджет в школах» за 2024 г.

Построенная таким образом воронка проектов позволяет, с одной стороны, максимальному числу старшеклассников принять участие в работе над инициативными проектами и в их отборе, с другой стороны, получить на выходе наиболее интересные, качественно проработанные и реализуемые проекты для финансирования за счет средств городской субсидии.

Несмотря на то, что официальными представителями класса является только проектная команда (5–6 человек), к работе над проектами привлекаются все учащиеся класса, которые выполняют задания по отдельным направлениям работы: дизайн, сбор коммерческих предложений, разработка событийного календаря, проведение опросов и т. п.

2) Отбор проектов на уровне школ подростками.

В проекте «Твой бюджет в школах» создана многоэтапная система отбора, в рамках которой на уровне школ проекты отбирают подростки в формате двухэтапного голосования (на уровне классов и на уровне школы). Представители администрации школы включены в экспертизу проектов, которая не предполагает оценку содержания детских инициатив и их целесообразность с точки зрения развития школы и решения образовательных задач. В ходе экспертизы оценивается возможность реализовать проект в рамках существующих законодательных, временных и финансовых ограничений.

Таким образом, создаются условия для того, чтобы инициативы действительно исходили от школьников и отражали именно их представления о современной школе. С целью снижения давления на команды со стороны классных руководителей и администрации к работе с подростками привлечены внешние эксперты — наставники, в задачи которых входит проведение всех ключевых мероприятий по технологии «Твоего бюджета в школах» и консультаций для подростков. В отдельных случаях наставники становятся медиаторами в конфликтах проектных команд с администрациями школ.

Важно отметить, что привлечение наставников является принципиальной составляющей модели проекта «Твой бюджет в школах». Идея включения в работу со школьными командами внешних специалистов появилась после первого цикла проекта в 2019 г., когда стало понятно, что при отсутствии внешней экспертизы большинство инициативных проектов может оказаться реализацией планов администрации школы по ее модернизации. Подростки самостоятельно на уровне школы не могут отстаивать свои интересы и подвержены сильному влиянию взрослых, от которых во многом зависит благополучие их школьной жизни. Поэтому было решено ввести в проект кураторов от школы и наставников.

Кураторы проекта от школы — назначенные школьной администрацией педагоги, методисты или советники по воспитанию, в задачу которых входит только организация ключевых мероприятий проекта на уровне школы и контроль выполнения ребятами сроков предоставления итоговых материалов. Наставники — внешние специалисты, прошедшие подготовку по технологии проекта «Твой бюджет в школах». В задачи наставников входят проведение ключевых мероприятий и индивидуальная работа с командами — онлайн-сопровождение и очные консультации, итогом которых должны стать инициативные проекты, соответствующие всем требованиям «Твоего бюджета в школах». Такое разграничение позволило снизить давление школьных администраций на подростков (хотя полностью не исключило его) и получать качественные инициативы подростков. Наставники для работы в «Твоем бюджете в школах» отбираются на конкурсной основе. При отборе учитывается их желание работать в проекте, опыт проектной и предпринимательской деятельности, а также опыт работы с подростками и навыки проведения стратегических сессий, семинаров и тренингов. Ежегодно в проект вовлекается до 110 наставников на 90 школ (один наставник на школу, за исключением больших школ, где число старших классов превышает 8–9).

3) Конкурсность распределения финансирования между школами на уровне города.

На уровне города финансовую поддержку получает только один из трех проектов — победителей общешкольных голосований. Конкуренция среди школ на уровне города создает стимулы для команд вкладываться в разработку проектной документации и в подготовку качественных презентаций своих инициатив. Конкурентная среда также побуждает школьные администрации и педагогов внимательнее относиться к организации мероприятий «Твоего бюджета в школах» и активно сотрудничать с наставниками, привлеченными организаторами к работе со школой.

4) Финансирование проектов развития школьной инфраструктуры.

В рамках проекта «Твой бюджет в школах» финансируются только проекты по развитию школьной инфраструктуры — школьных зданий и пришкольной территории. Такое правило

введено прежде всего в связи с утвержденной схемой финансирования: финансирование инициативных проектов из городского бюджета осуществляется в виде субсидий на иные цели, которые передаются школам. Соответственно, школы могут расходовать эти деньги только на проекты, относящиеся к их непосредственной компетенции.

Если говорить про типы объектов школьной инфраструктуры, создаваемых в рамках школьных инициатив, то в большинстве своем это новые внутришкольные пространства — коворкинги, лаунж-зоны, киберспортивные клубы, оборудованные лаборатории, многофункциональные пространства на площадках актовых залов и библиотек и т. п. Данные проекты предусматривают, как правило, ремонт помещений, приобретение оборудования и мебели. Также встречаются проекты по модернизации спортивных и детских площадок на пришкольной территории, созданию там различных зон для творческих и спортивных занятий. Возможны также проекты по развитию информационной инфраструктуры школы, например, создание чат-ботов и школьных информационно-образовательных систем.

5) Наличие обучающего компонента и методических материалов.

Поскольку технология работы и требования к инициативным проектам в рамках «Твоего бюджета в школах» существенно отличаются от социального проектирования и школьной проектной деятельности, всем участникам предлагаются обучающие мероприятия и методические материалы.

Для директоров, кураторов от школ и наставников на запуске проекта проводится очный трехдневный тренинг, в рамках которого их знакомят с основами инициативного бюджетирования, ключевыми аспектами данной практики в Санкт-Петербурге, обсуждают требования к инициативным проектам и технологию работы со школьными проектными командами, подробно рассматривают требования к мероприятиям и отчетности на каждом этапе проекта. Также для них проводятся два дополнительных вебинара — по подготовке к экспертизе проектов и к проведению общешкольных голосований. Для представителей школ-победителей организуется дополнительный вебинар по работе с городскими субсидиями и реализации инициативных проектов школьников.

Для наставников и кураторов от школ в качестве методического материала разработано Операционное руководство, которое содержит подробное описание проекта «Твой бюджет в школах» и всех его этапов, формы обязательных документов, инструкции по проведению всех мероприятий, сценарии основных событий и многое другое. Операционное руководство размещено в открытом доступе на сайте проекта [Славгородская и др., 2023]. Также для наставников разработаны презентации для проведения основных мероприятий (информационная встреча, форсайт-сессия, классные и общешкольные голосования) и комментарии к ним, которые обеспечивают качество представления материалов проекта подросткам.

Для старшеклассников подготовлены рабочие тетради и обучающие видеоролики по ключевым вопросам работы над инициативными проектами. Видеоролики также включают темы по бюджетной грамотности, знакомя старшеклассников с понятиями «бюджет города», «бюджет школы», видами доходов и расходов, а также основными параметрами действующего бюджета Санкт-Петербурга. Помимо обучающего компонента, встроенного во все основные мероприятия на уровне школы, для школьников проводятся два вебинара: первый — по подготовке проектной документации, второй — по подготовке к публичной презентации. Эти вебинары позволяют ребятам получить информацию непосредственно от методологов проекта.

6) Экспертная поддержка участников.

Помимо обучающих мероприятий и методических материалов, всем участникам «Твоего бюджета в школах» оказывается экспертная поддержка. Для взрослых участников созданы информационный канал и общий чат, в котором можно задавать вопросы как по процедурам проекта, так и по содержательным вопросам, связанным с методологией

и работой с проектными командами. Кроме того, за каждой школой закреплен администратор — специалист, знающий как методологию проекта, так и требования к процедурным вопросам, который в формате личной переписки или телефонных переговоров оперативно отвечает на все вопросы участников.

РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРАКТИКИ

За пять лет внедрения в Санкт-Петербурге практики школьного инициативного бюджетирования удалось достичь следующих результатов.

1) Разработана, апробирована и внедрена организационная схема практики, которая позволяет ежегодно охватывать 90 из 718 школ (13% школ ежегодно), включая коррекционные школы и центры образования. Организационная схема включает:

— отбор школ-участниц по итогам жеребьевки в рамках квот, выделенных всем районам города;

— закрепление за каждой школой нескольких специалистов: администратора проекта, ответственного за соблюдение графика проведения мероприятий и подготовки отчетности по итогам работы школы (один администратор на 30 школ); наставника проекта — внешнего эксперта в области инициативного бюджетирования, осуществляющего работу с проектными командами и ответственного за качество проектных инициатив (один-два наставника на школу); куратора проекта от школы — педагога или методиста, ответственного за организацию мероприятий проекта и соблюдение сроков подготовки материалов командами (один-два куратора по решению директора);

— шаблоны и формы отчетности, позволяющие сделать максимально прозрачными процедуры проекта на всех этапах, упрощающие работу кураторов проекта от школы по сбору обязательной информации;

— работающий портал проекта, на котором проводится общешкольное голосование; максимально оптимизированные процедуры голосования, которые снижают риски нечестной конкуренции, в том числе выдача логинов и паролей непосредственно перед голосованием, открытие портала для голосования исключительно на время проведения процедуры в каждой школе.

2) Разработана модель работы со школьниками, в результате которой появляются идеи инициативных проектов, соответствующих требованиям проекта «Твой бюджет в школах»: новые возможности для развития, новые активности в школе, проводимые школьниками, новые современные пространства. Эта методика позволяет детям не концентрироваться только на ремонтах и закупке оборудования, а думать прежде всего о вкладе проектов в их личностный рост и профессиональное самоопределение. Для тиражирования методики разработан необходимый пакет учебно-методических материалов: операционное руководство для кураторов и наставников, рабочая тетрадь для школьников, презентации, сценарии мероприятий, обучающие видеоролики и т. п.

3) Разработана система подключения взрослых к процедурам отбора проектов, которая позволяет, с одной стороны, отобрать реализуемые и проработанные проекты, соответствующие требованиям «Твоего бюджета в школах», с другой стороны, максимально поддерживать инициативу подростков. Эта система включает жесткие ограничения для рабочих групп, создаваемых в школах, на этапе экспертизы (исключительно на соответствие формальным требованиям к проектам). При этом в состав рабочих групп школ входит внешний эксперт — наставник, который препятствует отклонению проектов по принципу «нравится — не нравится». При возникновении спорных и конфликтных ситуаций к работе подключаются администраторы, закрепленные за школой, и представители Комитета финансов Санкт-Петербурга.

На втором этапе отбора инициативных проектов взрослыми — городском конкурсном отборе — применяется детализированная балльная шкала, которая основана на

приоритетах проекта «Твой бюджет в школах» и дает экспертам ориентиры при оценке выступлений проектных команд. Это позволяет снизить субъективность оценок.

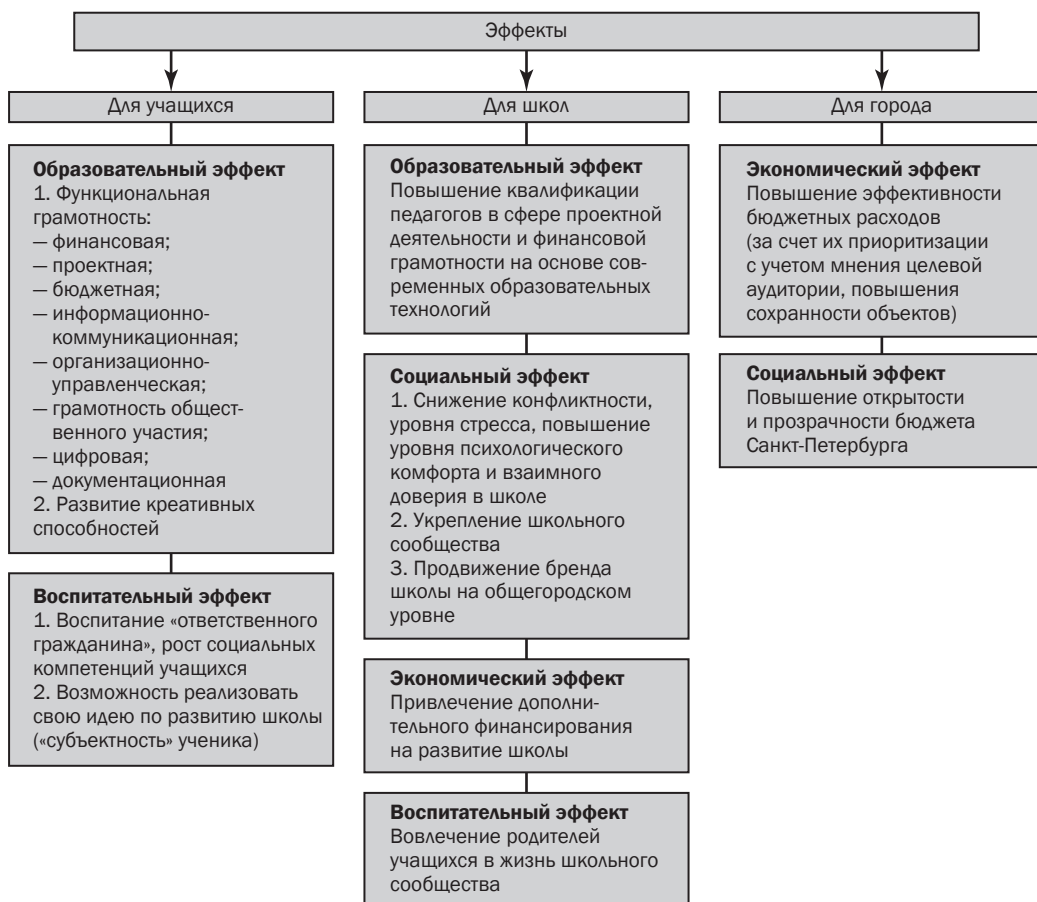
Наличие подготовленных специалистов (наставников, кураторов проекта от школы) позволяет постоянно повышать качество работы с проектными командами и, как следствие, обеспечивать рост степени проработанности инициативных проектов. По итогам анкетирования в 2024 г. 99% опрошенных наставников прошедшего цикла проекта «Твой бюджет в школах» ответили, что готовы продолжать работу в данном проекте. На этот же вопрос 87% кураторов дали положительный ответ, а 53% опрошенных кураторов сообщили, что готовы рассмотреть возможность стать наставниками проектных команд в следующих циклах.

Сформирован пул директоров школ, которые оценили преимущества проекта «Твой бюджет в школах», его вклад в развитие детей-участников и всего школьного коллектива, которые становятся амбассадорами школьного инициативного бюджетирования, активно рассказывают о нем на городских мероприятиях как о развивающей технологии работы с детьми. Отдельные директора самостоятельно начинают запускать аналогичные инициативы на базе своих школ, выделяя от 50 до 300 тыс. руб. на реализацию детских проектов.

Другие результаты реализации проекта «Твой бюджет в школах» представлены на рис. 1.

Рисунок 1

Эффекты реализации проекта «Твой бюджет в школах»



Источник: рисунок авторов.

Вместе с тем в проекте сохраняется несколько негативных тенденций, которые пока не удалось преодолеть полностью.

Первая — давление на детей со стороны педагогов и администрации школ при разработке проектных идей для того, чтобы подростки не придумывали свои идеи, а реализовали идеи взрослых. Это проявляется, как правило, в рамках личных встреч с проектными командами. Для снижения этой тенденции в проект были введены наставники — внешние по отношению к школе специалисты, которые проводят работу с представителями школ, участвуют во встречах с командами и нередко выступают медиаторами при разрешении конфликтных ситуаций, связанных с инициативными проектами. Также при выявлении таких фактов к работе со школами подключаются представители Комитета финансов Санкт-Петербурга, разъясняя педагогам цели и принципы инициативного бюджетирования вообще и проекта «Твой бюджет в школах» в частности.

Вторая тенденция — единичные попытки подтасовать результаты общешкольных голосований. Поскольку общешкольные голосования — этап выбора одного проекта от школы, который будет презентован на городском уровне и получит шанс на государственную субсидию, администрации отдельных школ стремятся «выбрать» правильный с их точки зрения проект. Для этого используются различные технологии: ограничение на участие старшеклассников в голосовании (логины и пароли раздаются не всем старшеклассникам), раздача логинов и паролей от личных кабинетов отсутствующих обучающихся тем подросткам, которые проголосуют за «правильные» проекты, голосование взрослых вместо детей и другие. Для исключения таких случаев в проекте «Твой бюджет в школах» постоянно совершенствуется процедура голосований. В частности, с 2024 г. портал для голосований открывается для каждой школы строго на период проведения мероприятия, это не позволяет взрослым произвести массовые «вбросы» голосов. Кроме того, введено требование к общешкольным голосованиям — на них должно присутствовать не менее 50% старшеклассников, в противном случае результат не засчитывается. Открыта «горячая линия» для детей и наставников — чаты, в которых можно рассказать о выявленных случаях нарушения регламента проекта. По каждому случаю проводится проверка с выездом представителей Комитета финансов Санкт-Петербурга в школу, итогом которой может стать дисквалификация школы или проведение повторного голосования с выдачей новых логинов и паролей и с участием наблюдателей от комитета.

Третья тенденция — участие школ, администрация и педагогический коллектив которых не заинтересованы в проекте «Твой бюджет в школах». Вследствие этого в таких школах не удается эффективно организовать работу по проекту: кураторы не выходят на связь с наставником, задерживают предоставление обязательной отчетности, препятствуют встречам наставника с проектными командами и т. п. Для преодоления этой тенденции Комитетом финансов Санкт-Петербурга проводится разъяснительная работа с представителями районных администраций, в ведении которых находятся городские школы, и непосредственно с директорами школ. Для директоров школ проводятся дополнительные вебинары на этапе сбора заявок на участие в «Твоем бюджете в школах», информированию их о проекте посвящен первый день тренинга для взрослых участников на этапе запуска. В этот день в обязательном порядке выступают директора школ-участниц и победителей прошлых циклов, которые оценили преимущества участия в проекте для подростков и школы в целом. Однако в данном направлении требуется продолжение работы.

Помимо совершенствования реализуемой на общегородском уровне модели школьного инициативного бюджетирования, в настоящий момент обсуждаются перспективы развития практики, связанные с изменением организационной модели проекта при сохранении целеполагания и подхода к работе над инициативами школьников. В частности, рассматривается возможность передачи полномочий по запуску таких проектов на

уровень административных районов или отдельных школ. При этом роль Комитета финансов Санкт-Петербурга как организатора проекта может быть сведена к роли проектного центра или центра компетенций. Такой подход имеет шанс на реализацию уже в ближайшее время, поскольку за прошедшие пять циклов проекта более половины школ города получили опыт школьного инициативного бюджетирования.

Другими направлениями развития практики могут стать внедрение технологии инициативного бюджетирования в системе среднего профессионального образования и в центрах содействия семейному воспитанию, а также запуск образовательной программы по подготовке педагогов и наставников к работе с инициативами школьников.

Список источников

1. Голубев С. В., Славгородская М. Ю., Смирнов В. А. Детский форсайт. Проектная деятельность школьников по развитию городов. Москва: Грифон, 2019.
2. Голубев С. В., Славгородская М. Ю., Смирнов В. А. Детский форсайт. Технология вовлечения школьников в проектирование будущего городов. Москва: Грифон, 2017.
3. Диас Н. Надежда на демократию: 30 лет партиципаторного бюджетирования в мире / Сб. статей под общей ред. Нельсона Диаса. Москва: Алек, 2019. С. 427–445.
4. Доклад о лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях / Центр инициативного бюджетирования НИФИ Минфина России. Москва: Минфин России, 2021. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2021/09/main/Doklad_o_luchshikh_praktikakh_initsiativnogo_budzhetrovaniya_2021.pdf?ysclid=m7nhbt1qjh271660984.
5. Доклад о лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях / Центр инициативного бюджетирования НИФИ Минфина России. Москва: Минфин России, 2024. URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/policy/proactive_bud?id_65=308579-doklad_o_luchshikh_praktikakh_razvitiya_initsiativnogo_byudzhetrovaniya_v_subektakh_rossiiskoi_federatsii_i_munitsipalnykh_obrazovaniyakh.
6. Казин Ф. А., Лукьянова Н. Г. Школа сегодня и завтра глазами старшеклассников // Вопросы образования. 2022. № 2. С. 155–189. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-2-155-189>.
7. Славгородская М. Ю., Лукьянова Н. Г., Копылова М. Ю. Твой бюджет в школах. Методические рекомендации для педагогов по организации и проведению мероприятий проекта / Комитет финансов Санкт-Петербурга. Москва: Грифон, 2023.
8. Славгородская М. Ю., Лукьянова Н. Г., Копылова М. Ю. Твой бюджет в школах. Операционное руководство / Комитет финансов Санкт-Петербурга. Москва: Грифон, 2023.
9. Лукьянова Н. Г. Особенности развития инициативного бюджетирования в Санкт-Петербурге // Финансовый журнал. 2021. Т. 13. № 2. С. 61–69. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2021-2-61-69>.
10. Лучшие региональные практики по финансовой грамотности. Каталог за 2023 год / Центр финансовой грамотности НИФИ Минфина России. Москва: Минфин России, 2023. URL: https://моифинансы.пф/materials/katalog-luchshih-regionalnyh-praktik-2023/?preview_mode=true.

References

1. Golubev S.V., Slavgorodskaya M.Y., Smirnov V.A. (2019). Children's Foresight. Project Activities of Schoolchildren for Urban Development (in Russ.). Moscow: Grifon.
2. Golubev S.V., Slavgorodskaya M.Y., Smirnov V.A. (2017). Children's Foresight. Technology for Engaging Schoolchildren in City Future Design (in Russ.). Moscow: Grifon.
3. Diaz N. (Ed.) (2019). Hope for Democracy: 30 years of Participatory Budgeting Worldwide (in Russ.). Moscow: Alex.
4. Ministry of Finance of the Russian Federation (2021). Center for Initiative Budgeting of FRI. Report on Best Practices in the Development of Initiative Budgeting in the Regions of the Russian Federation and Municipalities (in Russ.). Moscow: Ministry of Finance of the Russian Federation. Available at: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2021/09/main/Doklad_o_luchshikh_praktikakh_initsiativnogo_budzhetrovaniya_2021.pdf.
5. Ministry of Finance of the Russian Federation (2024). Center for Initiative Budgeting of FRI. Report on Best Practices in the Development of Initiative Budgeting in the Regions of the Russian Federation and Municipalities (in Russ.). Moscow: Ministry of Finance of the Russian Federation. Available at: https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/policy/proactive_bud?id_65=308579-doklad_o_luchshikh_praktikakh_razvitiya_initsiativnogo_byudzhetrovaniya_v_subektakh_rossiiskoi_federatsii_i_munitsipalnykh_obrazovaniyakh.

6. Kazin F.A., Lukyanova N.G. (2022). School Today and Tomorrow Through the Eyes of High School Students. *Voprosy Obrazovaniya — Educational Studies*. 2, 155–189 (in Russ.). <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-2-155-189>.
7. Slavgorodskaya M.Y., Lukyanova N.G., Kopylova M.Y. (2023). Your Budget in Schools. Methodological Recommendations for Teachers on Organizing and Conducting Project Activities (in Russ.). Committee of Finance of St. Petersburg. Moscow: Grifon.
8. Slavgorodskaya M.Y., Lukyanova N.G., Kopylova M.Y. (2023). Your Budget in Schools. Operational Guide (in Russ.). Committee of Finance of St. Petersburg. Moscow: Grifon.
9. Lukyanova N.G. (2021). Features of Initiative Budgeting Development in St. Petersburg. *Financial Journal*, 13 (2), 61–69 (in Russ.). <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2021-2-61-69>.
10. Ministry of Finance of the Russian Federation (2023). Financial Literacy Center of FRI. Best Regional Practices in Financial Literacy. 2023 Catalog (in Russ.). Moscow: Ministry of Finance of the Russian Federation. Available at: https://моифинансы.пф/materials/katalog-luchshih-regionalnyh-praktik-2023/?preview_mode=true.

Информация об авторах

Наталья Германовна Лукьянова, кандидат экономических наук, начальник отдела по обеспечению открытости бюджета Комитета финансов Санкт-Петербурга, г. Санкт-Петербург

Мargarita Юрьевна Slavgorodskaya, генеральный директор Общества с ограниченной ответственностью «Молодежный форсайт», г. Москва

Станислав Константинович Несговоров, магистрант факультета «Санкт-Петербургская школа социальных наук» НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, г. Санкт-Петербург

Information about the authors

Natalia G. Lukyanova, Candidate of Economic Sciences, Head of the Budget Transparency Department, Committee of Finance of St. Petersburg, St. Petersburg

Margarita Yu. Slavgorodskaya, General Director, LLC “Youth Foresight”, Moscow

Stanislav K. Nesgovorov, Master’s Student, St. Petersburg School of Social Sciences, HSE University — St. Petersburg, St. Petersburg

Статья поступила в редакцию 03.03.2025

Одобрена после рецензирования 28.03.2025

Принята к публикации 08.04.2025

The article submitted March 3, 2025

Approved after reviewing March 28, 2025

Accepted for publication April 8, 2025