

САВРИ

СОЕДИНЯТЬ • ДЕЛИТЬСЯ •
РЕФОРМИРОВАТЬ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ПЛАН
2015/16 –
2017/18

Для утверждения на заседаниях Руководящего комитета и Общего собрания

СОДЕРЖАНИЕ

Стратегический план сети CABRI на период 2015/16-2017/18 г.г.

ЧАСТЬ 1: CABRI и управление государственными финансами в Африке

- 1.1 По пути к созданию действующих стратегий и систем в области государственных финансов
- 1.2 Основные принципы
- 1.3 Миссия и ценности
- 1.4 Теория перемен
- 1.5 Подход
- 1.6 Структура управления
- 1.7 Партнеры
- 1.8 Программы

ЧАСТЬ 2: Программы

- 1. Налоговая и бюджетная политика
- 2. Прозрачность и подотчетность
- 3. Институциональные возможности
- 4. Управление сетью

ЧАСТЬ 1: CABRI и управление государственными финансами в Африке

1.1 На пути к созданию действующих стратегий и систем в области государственных финансов

С момента своего основания сеть CABRI занимается исследованием того, какие методы работы в области управления государственными финансами (УГФ) являются эффективными и какие таковыми не являются с точки зрения практикующего специалиста. Участники сети CABRI продолжают углублять свое понимание того, почему важны особенности конкретных ситуаций, почему нет универсальных решений, и как правильно направить реформы на повышение функциональной действенности систем УГФ.

В сфере УГФ обретает все большую силу движение (имеющее под собой прочную основу в виде соответствующих научных публикаций), направленное на реальное повышение роли инвестиций в управление государственными финансами. Сеть CABRI находится на переднем краю этого движения. Наши корректирующие действия, основанные на указаниях и информации, поступающих от государств-членов сети CABRI и приблизительно от 40 других так или иначе участвующих в работе сети стран, являются информационной основой для политических решений и реализации разнообразных программ на всем континенте. С точки зрения CABRI, именно практикующие специалисты на местах – высокопоставленные официальные лица, отвечающие за управление госфинансами в своих странах – имеют все необходимые знания и опыт для выявления проблем, существующих в конкретных условиях, и для разработки и реализации функциональных подходов к решению этих проблем.

В пространстве государственных финансов во многих африканских странах оперируют учреждения с богатой историей разработки, поддержки и/или реализации методологических указаний, систем, правил и процедур в области совершенствования управления государственными финансами. Тем не менее, факты указывают на то, что все имевшие место огромные вложения не всегда приводили в результате к улучшению предоставляемых в данной сфере услуг. Реагируя на сложившуюся ситуацию, CABRI поставила перед собой задачу предоставить государствам-членам платформу, необходимую для обмена опытом и взаимного обучения в атмосфере уважения, справедливости, открытости и ответственности. Мы построили и продолжаем строить уникальное сообщество коллег, которые совместными усилиями определяют, какие механизмы, как и при каких условиях действуют эффективно, и все вместе мы поддерживаем создание эффективно действующей системы УГФ на нашем континенте.

Осуществляя свою деятельность, CABRI стремится воплотить в жизнь свое представление цели, которое сводится к тому, что:

На всем африканском континенте управление государственными финансовыми ресурсами осуществляется с необходимым для эффективного и результативного оказания соответствующих услуг и обеспечения устойчивого экономического роста и развития уровнем честности, прозрачности и подотчетности.

1.2 Основные принципы

Стремясь реализовать это представление, CABRI руководствуется в своей работе следующими основными принципами построения действенной системы УГФ:

- Мы верим в устойчивость и бюджетную дисциплину. Мы должны составлять бюджет на те расходы, которые можем себе позволить, а также стремиться к повышению уровня экономической независимости.

- Мы верим в создание пространства и процедур для ответственного и прозрачного принятия решений на политическом уровне. Ни одна система УГФ не может быть действенной без убедительной поддержки, содействия и надзора на политическом уровне.
- Мы считаем, что *все* бюджетные доходы должны распределяться в рамках *одного* прозрачного процесса на основе политических приоритетов и результативности.
- Мы обеспечиваем такую ситуацию, при которой практические методы работы и процедуры, применяемые нами при планировании и исполнении, действительно помогают гарантировать рациональное использование средств. Это включает в себя добросовестные практики в области закупок.
- Мы верим в правило "бюджет, за который вы голосуете, - это бюджет, который вам предстоит исполнять", и в то, что основополагающим принципом и исполнению, и планирования должен являться принцип прозрачности.
Мы считаем, что без эффективного министерства финансов нет эффективно действующей системы УГФ. Это означает, что официальные лица должны иметь или приобретать необходимые навыки, иметь четкие функции и должностные обязанности, располагать выраженными организационными и реализационными способностями, включающими в себя умение критически мыслить, осваивать новые организационные знания и адаптироваться к новым условиям.
- Последний, но не менее значимый принцип: CABRI твердо верит в то, что подотчетность и ответственность являются краеугольным камнем любой нормально действующей системы финансового управления. Как следствие, должно быть обеспечено неукоснительное соблюдение структурных требований, процедур и правил.

В стратегическом плане нашей работы на период с 2015 по 2018 год все эти принципы нашли свое отражение, при этом особое внимание уделяется:

- Укреплению организационного, реализационного и аналитического потенциала министерств финансов для повышения эффективности бюджета.
- Разработке инструментов рационального расходования средств (PPC) для направления процессов распределения бюджетных средств, исполнения бюджета и поддержки создания приемлемых и устойчивых вариантов налогово—бюджетной политики
- Обеспечению максимальной бюджетной прозрачности и подотчетности в ходе всего цикла УГФ.

В дополнение к указанным приоритетам дальнейшее укрепление функциональных возможностей и стабильности секретариата CABRI также будет способствовать созданию необходимой платформы для достижения целей настоящего плана.

1.3 Миссия и ценности

Миссия

- Обеспечить наличие платформы для сотрудничества, обмена опытом и взаимного обучения в коллегиальной среде
- Быть центром экспертных знаний и лидерства в области методологии, процедур и практик УГФ
- Укреплять организационный, реализационный и аналитический потенциал министерств финансов

- Разрабатывать и пропагандировать общеафриканские позиции в отношении эффективного управления государственными финансами.

Ключевые ценности, соответствующие духу сети

- Уважительность - SABRI действует на основе уважительного отношения к собственным системам и темпам развития стран
- Приемлемость - SABRI считает, что решения в области реформирования бюджетной системы должны соответствовать специфическим условиям страны и являться приемлемыми для нее
- Открытость и честность - SABRI отстаивает идею открытых и честных дискуссий о практических методах УГФ в Африке, опыте проведения реформ и извлеченных уроках.
- Преданность – государства-члены SABRI преданы делу участия в работе сети с целью совместного и взаимного обучения
- Ответственность и инициатива – африканские страны должны взять на себя роль лидера в разработке и реализации собственных программ по реформированию систем управления государственными финансами.
- **1.4 Теория перемен**

Теория перемен сети SABRI основана на трех положениях:

1. Повышение уровня функциональности систем УГФ требует адаптированных к реальной обстановке и основанных на научных доказательствах практических методов, политик и процедур
2. Взаимное обучение – эффективный способ обучения
3. Региональные сети являются эффективным механизмом взаимного обучения и укрепления преданности делу в среде многочисленных действующих лиц.

Работа SABRI основана на теоретическом послые о том, что изменения требуют вмешательств, учитывающих особенности конкретной ситуации, а не неких "универсальных и подходящих для всех" решений. Этот взгляд пользуется поддержкой авторов все большего числа публикаций, в которых утверждается, что лишь технического ноу-хау недостаточно для проведения реформ с долгосрочным результатом и совершенствования систем, если эти технические знания не учитывают особенностей ситуации в стране со всеми ее политэкономическими аспектами.

Теория изменений SABRI также зиждется на убеждении, что взаимное обучение и обмен знаниями являются эффективным способом получения, обмена и изучения экспертных знаний в области УГФ, которыми располагают сотрудники высшего звена бюджетных структур. SABRI с уважением относится к знаниям практиков и дает коллегам-участникам возможность делиться собственными знаниями, задавать вопросы, спорить, поддерживать коллег и связываться с ними для обсуждения вопросов, касающихся методов проведения реформ в области УГФ. Это делается в атмосфере взаимного доверия, которая позволяет коллегам абсолютно откровенно говорить о реальных проблемах, с которыми сталкиваются соответствующие административные органы в их странах. В ходе такого взаимодействия участники часто выходят за рамки чисто технических дискуссий и подробно обсуждают практические, "более мягкие" аспекты проведения реформенных процессов, которые не видны внешним наблюдателям.

SABRI считает, что взаимообучение в рамках региональных сетей имеет особое преимущество, выражающееся в том, что помощь в проведении изменений предоставляется за счет объединения практиков, имеющих опыт решения схожих проблем УГФ в схожих условиях (будь то в рамках одной страны или организации или разных стран и организаций). Добровольный характер участия в работе сети гарантирует открытое и конструктивное взаимодействие в ней руководителей старшего звена бюджетных органов, которые имеют твердое намерение использовать полученные знания на благо собственных стран.

Используя такой подход, CABRI отходит от более традиционных и зачастую управляемых извне форм технического содействия и обучения и применяет модель, позволяющую находящимся в наилучшем положении практикующим экспертам самостоятельно выявлять проблемы, связанные с конкретными условиями, разрабатывать и внедрять действенные подходы к совершенствованию систем УГФ.

I.5 Подход

Подход CABRI состоит из пяти основных элементов, направленных на различные уровни заинтересованных сторон как в странах-участницах, так и за их пределами, а именно: (i) диалоги на политическом уровне; (ii) поддержка практических методов, реализуемых в странах; (iii) обучение; (iv) защита интересов и выражение общего мнения "единым голосом" и (v) развитие знаний и обмен ими. Различные группы заинтересованных сторон определены следующим образом:

- Физические лица, в том числе руководители старшего звена бюджетных структур, инспекторы бюджета и т.п.
- Бюджетные группы
- Организации, включая министерства финансов/планирования и отраслевые министерства
- Другие заинтересованные лица внутри стран, например, организации-исполнители, парламентарии, организации гражданского общества (ОГО) и т.п.
- Региональные и международные организации.

Диалоги на политическом уровне

Диалоги на политическом уровне традиционно являлись основной платформой CABRI, используемой для того, чтобы собрать за одним столом группы коллег, готовых поделиться собственным опытом, изучить опыт коллег и обменяться мнениями по политическим проблемам, оказывающим воздействие на ситуацию в их странах.

Сеть по-прежнему рассматривает эти диалоги как важный подход к взаимному обучению. В настоящее время эти диалоги охватывают более широкий диапазон тем и проводятся в различных форматах. Они обычно предполагают участие лиц, принимающих решения в области отраслевого бюджетирования, финансирования, планирования и управления, но также привлекают для активного участия и других заинтересованных лиц.

Поддержка практических методов работы в странах

CABRI успешно оказывает помощь государствам-членам в подробнейшем изучении проблем посредством серии публикаций "Сборник конкретных примеров для изучения" и других аналитических материалов. Опираясь на этот подход, основанный на тщательном изучении проблем, CABRI в последнее придает все большее значение сосредоточению в процессе взаимного обучения на реально используемых странами-участницами практических методах работы.

Имея намерение совершенствовать способности государств-членов по реформированию политики, CABRI оказывает поддержку бюджетной группе и министерству финансов в целом в исследовании конкретного проблематичного вопроса УГФ или ряда таких вопросов в конкретной стране. Такой подход дает группе возможность более активно контролировать процесс выявления и определения возможных решений, подходящих для условий этой страны и характера проблемы. Различные взгляды, излагаемые участниками из этой страны и других стран, делают эти дискуссии более глубокими.

Обучение

Используя целенаправленный подход, CABRI ввела программу обучения как средство расширения экспертных знаний профессионалов в конкретных областях УГФ. В течение следующих трех лет целевой группой станут инспекторы отраслевых бюджетов. Целью их обучения является повышение уровня аналитических способностей и привитие им концепции рационального расходования средств. Сеть также будет использовать действующие учебные программы для распространения ценных выводов, сделанных в ходе научно-исследовательской работы CABRI. В дополнение к диалогам на политическом уровне и

изучению практики стран-участниц сеть CABRI продолжит разработку мастер-классов, в ходе которых руководители старшего звена бюджетных структур будут осваивать новые инструменты и методы.

Информационно-пропагандистская деятельность и "единый голос"

Сеть считает, что она должна играть важную роль "единого голоса" стран-участниц на региональных и глобальных форумах, выступая от лица министерств финансов африканских государств и отстаивать их интересы в области модальностей международной помощи, программы развития на период после 2015 года и других вопросов.

Разработка продуктов знаний и обмен ими

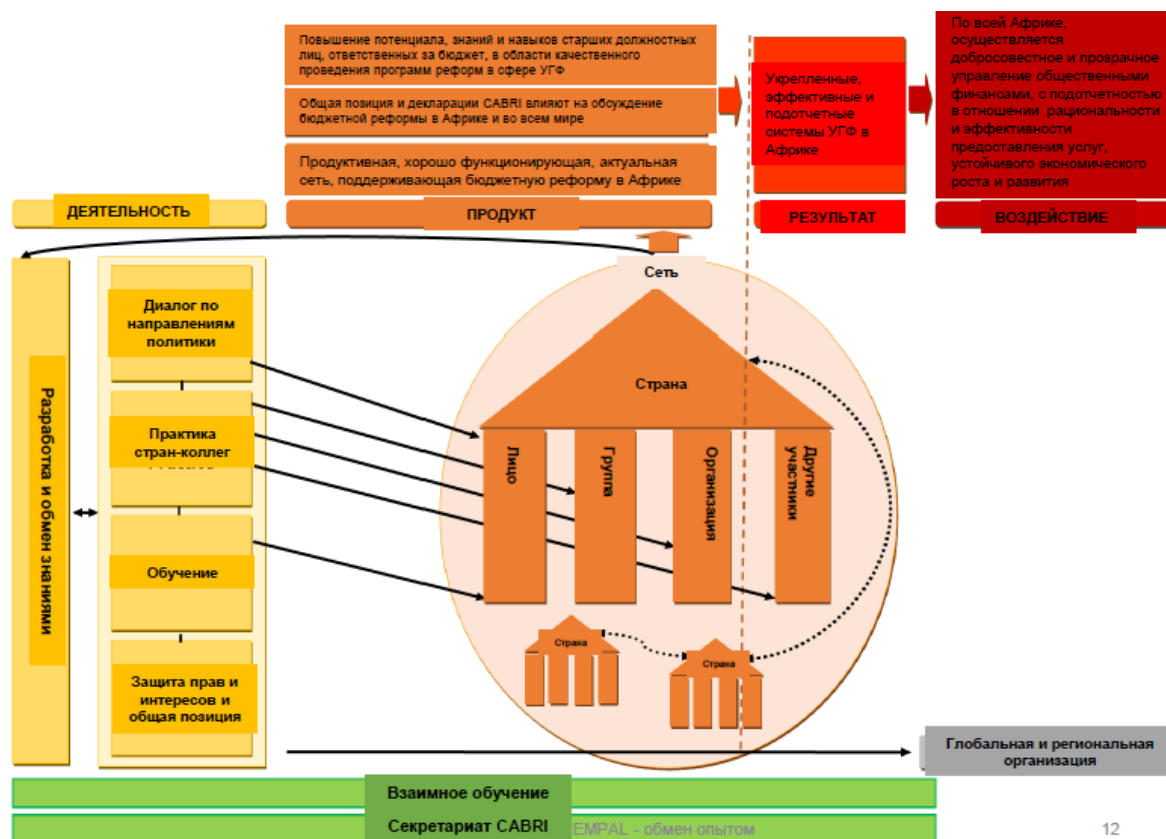
Разработка продуктов знаний и обмен ими являются центральным компонентом любого из аспектов работы сети. Качественные исследования и анализ, проводимые специалистами и экспертами по УГФ, служат научно-информационной основой всех диалогов на политическом уровне, практической работы в странах-участницах, обучения и информационно-пропагандистской деятельности по принципу "единого голоса". Разработка знаний обеспечивает основу для обмена идеями и опытом в среде участников сети. Используя данный подход, CABRI продолжает наращивать свою базу научных данных. При этом непрерывная научно-исследовательская деятельность с механизмом обратной связи, обмен знаниями, обучение и практическое применение знаний ставят сеть CABRI в выгодное положение с точки зрения понимания необходимости перемен и их продвижения, когда они особенно необходимы.

Хотя взаимное обучение доминирует в некоторых областях (диалоги политического уровня) и менее активно ведется в других (например, обучение), оно является одним из критически важных компонентов подхода, практикуемого сетью CABRI. Секретариат CABRI с его многолетним опытом и накопленным фактическим материалом по функционированию систем УГФ является органом, ответственным за содействие во взаимном обучении членов сети. Помимо управления повседневной работой сети CABRI Секретариат также играет роль платформы для сотрудничества участников и обмена информацией и обеспечивает условия для того, чтобы взаимное обучение основывалось на комплексных исследованиях и убедительных научных знаниях.

Странам-участницам также предоставляется возможность установления неофициальных связей без участия Секретариата, которыми они в дальнейшем могут воспользоваться, например, для получения консультаций от коллег по конкретным вопросам или для организации учебных поездок в страны-участницы сети.

Подход и теория изменений CABRI представлены графически на диаграмме 1.

Диаграмма 1: Теория изменений CABRI



12

1.6 Структура управления

Сеть CABRI состоит из трех органов: Общего собрания, Руководящего комитета и Секретариата.

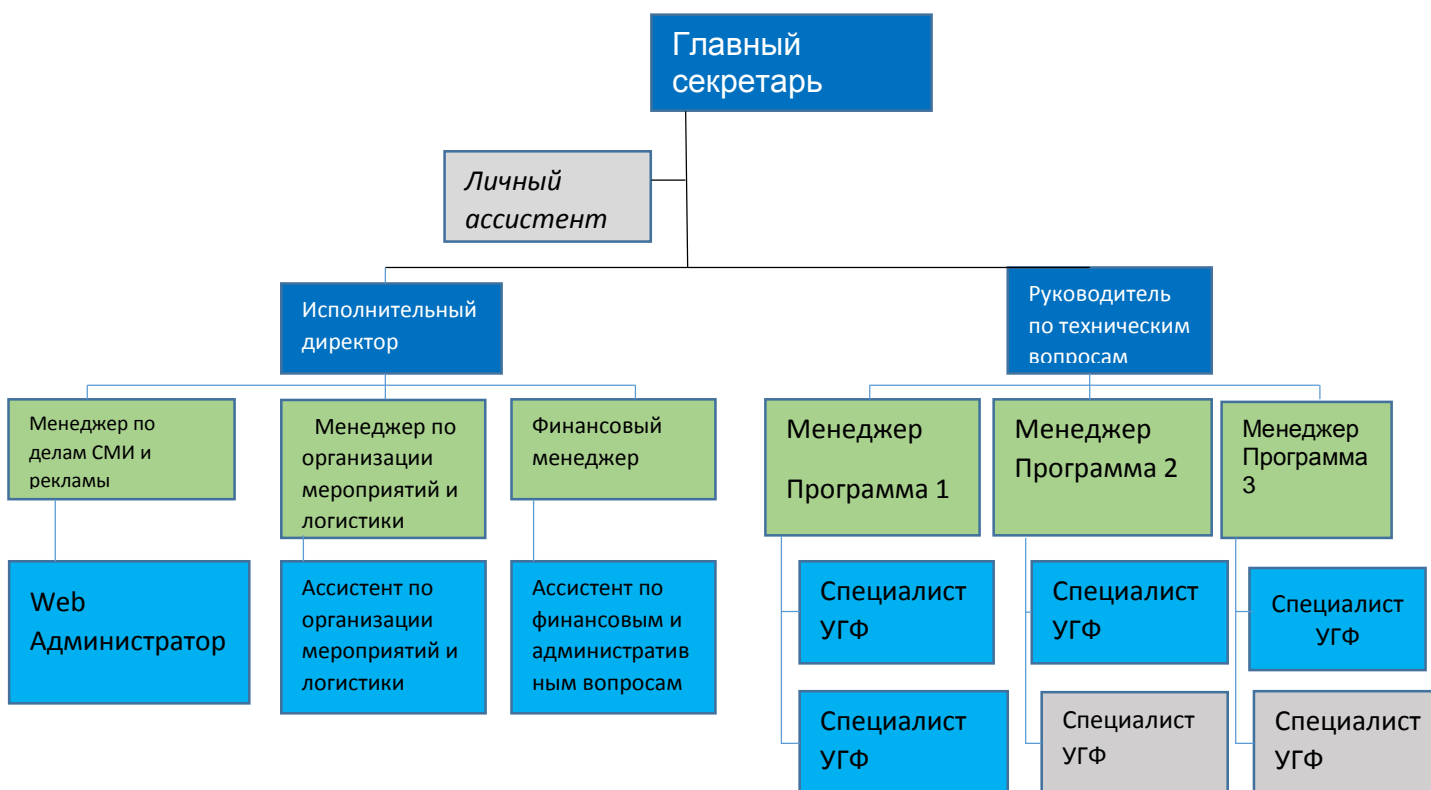
Общее собрание является высшим органом управления сети CABRI и состоит из представителей всех государств-членов. Собрание проводится ежегодно для утверждения рабочего плана и бюджета CABRI, утверждения проверенной аудиторами отчетности и для выработки общих направлений политики сети.

Руководящий комитет назначается Общим собранием. Он, прежде всего, отвечает за стратегическое руководство организацией на пути к достижению установленных целей. Выполняя данную функцию, Руководящий комитет обеспечивает полный надзор и контроль над деятельностью организации и следит за реализацией Секретариатом стратегического плана.

Секретариат управляет оперативной деятельностью CABRI. В круг его обязанностей входит предоставление технических консультаций, организация и проведение обменов и учебных мероприятий, проведение исследовательской работы, распространение информации, подготовка таких стратегических документов, как стратегический план, годовые отчеты, бюджеты и финансовые отчеты, обеспечение работы Общего собрания и Руководящего комитета, обеспечение связей внутри сети и за ее пределами. Секретариат находится в г. Претория (Южная Африка), возглавляет его исполнительный секретарь.

Секретариат планирует за следующий среднесрочный период полностью укомплектовать штат сотрудников, который будет состоять из 16 человек (в настоящее время в Секретариате трудятся 9 человек). Сначала будут заполнены вакансии технических сотрудников, а затем в поддержку техническим специалистам будет нанят вспомогательный персонал. Мы определили зоны роста внутри нашей структуры и показали их на схеме организационной структуры серыми прямоугольниками. Эти три вакансии будут заполнены, как только будет обеспечено дополнительное финансирование.

Диаграмма 2: Организационная структура CABRI



Примечание: Должности выделенные серым/курсивом в настоящее время не финансируются и представляют собой участки роста.

1.7 Партнеры

CABRI признает важность роли, которую играют организации-партнеры в продвижении эффективного финансового управления в Африке. Сеть установила прочные связи с родственными сетевыми организациями ¹, региональными органами, донорами, учебными и научно-исследовательскими учреждениями и ОГО. Всех партнеров сети можно разделить на три категории:

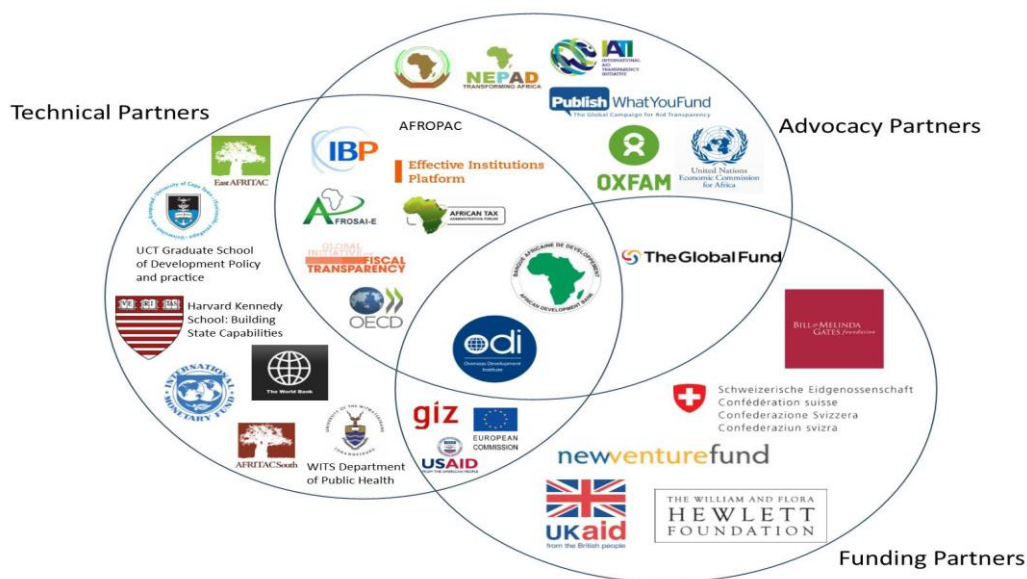
- **Партнеры по информационно-пропагандистской деятельности** работают совместно с CABRI по темам, представляющим взаимный интерес, в целях пропаганды и достижения общих целей
- **Партнеры по технической деятельности** оказывают техническое содействие и/или сотрудничают с CABRI в рамках технических проектов
- **Партнеры по финансированию** предоставляют финансовые ресурсы на деятельность CABRI и/или участвуют в совместном финансировании общих мероприятий.

Эти категории не являются взаимно исключаящими, и в ряде случаев партнеры поддерживают деятельность CABRI различными способами, как показано на диаграмме 3.

В период с 2015 по 2018 г.г. CABRI может установить связи и с новыми партнерами.

¹Африканский форум налоговых администраторов (АТАФ), Африканская организация высших органов аудита (AFROSAI) и Африканская организация комитетов по контролю над расходованием государственных средств (AFROPAC)

Диаграмма 3: партнеры CABRI



1.8 Программы

С целью успешного выполнения задач, поставленных в плане на 2015-2018 г.г., будут комплексно реализованы три технические программы и одна программа по управлению.

- Программа 1: Налогово-бюджетная политика
- Программа 2: Прозрачность и подотчетность
- Программа 3: Институциональный потенциал
- Программа 4: Управление сетью.

В Части 2 содержится подробное описание этих четырех программ.

ЧАСТЬ 2: Программы

Программа 1: Налогово-бюджетная политика

Цель программы: Руководители старшего звена бюджетных структур в министерствах финансов и официальные лица политического уровня из отраслевых министерств (i) разрабатывают приемлемую для национальных и субнациональных правительств бюджетно-налоговую политику и (ii) внедряют принципы рационального расходования средств (PPC) в бюджетную политику и механизмы исполнения бюджета, уделяя особое внимание здравоохранению, водоснабжению и санитарно-гигиеническим услугам.

При выполнении задачи содействия реализации приемлемой и устойчивой налогово-бюджетной политики соответствующая работа будет проводиться в рамках пяти перечисленных ниже подпрограмм:

- Подпрограмма 1.1: Налоговый форум
- Подпрограмма 1.2: Рациональное расходование средств при финансировании здравоохранения
- Подпрограмма 1.3: Налоговая политика и управление налоговыми поступлениями в добывающей промышленности
- Подпрограмма 1.4: Рациональное расходование средств и вопросы децентрализации в сфере водоснабжения и предоставления санитарно-гигиенических услуг
- Подпрограмма 1.5: Привитие концепции рационального расходования средств.

CABRI признает, что ответственные работники бюджетных структур часто сталкиваются с большим объемом советов в области налогово-бюджетной политики, которые могут оказаться полезными для решения проблем в краткосрочной перспективе, но не обеспечивают устойчивых решений на среднесрочную или долгосрочную перспективу. Более того, правительства зачастую сталкиваются с проблемами удовлетворения спроса на качественные государственные услуги, которые могут возникать на политическом, системном уровнях и/или на уровне реализации. Поэтому важно обеспечить правильный баланс между всеми целями обеспечения справедливости и результативности в бюджетно-налоговой политике.

CABRI имеет все возможности для предоставления сети ответственных работников бюджетной системы форума, который поможет рассматривать и формулировать собственные решения этих и связанных с ними проблем управления государственными финансами. Программа по бюджетно-налоговой политике будет сосредоточена именно на исследовательской работе и организации очных встреч профессионалов для обсуждения вопросов финансовой устойчивости и PPC в бюджетной политике.

Программа по бюджетно-налоговой политике будет строиться на фундаменте, заложенном целым рядом мероприятий, проведенных в течение прошедшего планового периода, например, мероприятий, посвященных PPC в сельском хозяйстве, здравоохранении и образовании. Наша работа в рамках данной программы поможет углубить наши знания в области PPC, а также улучшить УГФ в добывающих отраслях и в сфере децентрализации.

Подпрограмма 1.1: Налогово-бюджетный форум

SABRI будет опираться на приобретенный в прошлом опыт организации налогово-бюджетных форумов с участием Международного валютного фонда (МВФ) и Национального казначейства Южной Африки и создавать собственные форумы для бюджетных практиков, экспертов и других заинтересованных лиц, на которых будут изучаться конкретные вопросы, связанные с выбором вариантов налогово-бюджетной политики.

Мероприятия в рамках данной подпрограммы будут сосредоточены на вопросах финансовой устойчивости и децентрализации. На форумах будут представляться существующие и новые результаты исследований по конкретным темам для стимулирования дискуссий и конструктивных споров среди участников. Официальные лица из министерств финансов и партнерских организаций смогут обрести новые знания по этой тематике, которыми они в дальнейшем смогут делиться с коллегами и использовать при формировании налогово-бюджетной политики на будущее.

SABRI также сможет разработать и вынести на обсуждение позицию по избранным темам форумов, которая впоследствии будет опубликована и распространена по сети, а также на конференциях и иных мероприятиях, в которых будет принимать участие SABRI.

В число участников форумов будут входить ответственные работники бюджетных систем, специалисты-практики в области налогово-бюджетной политики, эксперты из региональных и международных организаций, из организаций, являющихся стратегическими и техническими партнерами, и, возможно, ученые, обладающие научными знаниями в соответствующих областях.

Подпрограмма 1.2: Рациональное расходование средств в финансировании здравоохранения

Эта подпрограмма будет строиться на собранных сетью научных публикациях и материалах по исследованию конкретных практических примеров, разработанных в период действия стратегии с 2012 по 2015 г. Эти материалы станут основой для диалогов в будущем. Мероприятия будут сосредотачиваться на укреплении связей между министерствами финансов и здравоохранения и на вооружении ответственных за политику должностных лиц инструментами, необходимыми для составления бюджетов на конкретные направления работы системы здравоохранения, их оценки, а также для оценки уровня рациональности расходования средств в сфере здравоохранения. В ходе соответствующих мероприятий будет продолжено рассмотрение проблем политики здравоохранения, в том числе в сфере планирования и управления финансированием и расходованием средств в секторе здравоохранения. В зону особого внимания попадут такие темы, как рассмотрение эффективных и альтернативных путей финансирования здравоохранения, инструменты оценки воздействия расходов на здравоохранение, планирование и финансирование долгосрочных стратегий в здравоохранении и анализ конкретных проблем финансирования здравоохранения в государствах-членах SABRI.

SABRI продолжит работу с Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Африканским банком развития и другими партнерами по объединению ответственных руководителей министерств финансов, планирования и здравоохранения различных африканских стран, а также ученых, ответственных за разработку политики, должностных лиц из стратегических, технических и финансирующих организаций-партнеров и, возможно, соответствующих экспертов или заинтересованных лиц из других организаций. Отдельные лица и группы будут обсуждать вышеуказанные вопросы с целью углубления знаний и понимания, обмена эффективными практическими методами, установления взаимоотношений и совершенствования координации и коммуникации между соответствующими заинтересованными лицами.

Подпрограмма 1.3: Налогово-бюджетная политика и управление налоговыми доходами в добывающих отраслях промышленности

Во многих африканских странах открытие месторождений полезных ископаемых на их территории связывали с радикальными изменениями в жизни страны, которые должны были привести к процветанию

страны и континента в целом. Теоретически государственные и/или частные инвестиции в добывающие отрасли должны приносить большие доходы и выгоды, например, в виде высоких налоговых доходов, увеличения занятости, совершенствования инфраструктуры, интенсификации торговли, ускорения экономического роста и повышения общего уровня благосостояния. Эта "теория перемен" будет находиться в центре внимания подпрограммы 1.3.

Осознавая масштаб добывающего сектора, CABRI будет стремиться своей работой дополнить существующие инициативы по налоговой политике и администрированию налогов, а также международные усилия, направленные на повышение уровня прозрачности в данном секторе экономики. В течение предстоящих трех лет деятельность CABRI будет сосредоточена на создании банка данных на базе изучения конкретных примеров в разных странах, который будет использоваться как информационная основа для диалогов и семинаров внутри стран. Такие диалоги станут платформой для обмена знаниями по вопросам налоговой политики и управления налоговыми доходами в добывающей промышленности и их пополнения. Участниками станут ответственные работники бюджетных структур, официальные представители отраслевых министерств, отвечающие за данный сектор, а также представители частных добывающих компаний и связанных с этой деятельностью местных, региональных и международных организаций и потенциальных партнеров.

Диалоги будут сосредоточены на том, какую лепту может внести государственный сектор в следующие

темы:

- Налоговая политика в отношении добывающих отраслей промышленности
- Прогнозируемые и фактические налоговые доходы - вопросы прогнозирования
- Обособление, экономия и распределение налоговых доходов от природных ресурсов
- Повышение уровня прозрачности ренты и доходов в этой отрасли.

Ожидается, что в результате проведения мероприятий данной подпрограммы удастся выявить проблемы и найти решения в области управления госфинансами в добывающих отраслях, сделать выводы для дальнейшего их распространения среди профессионалов с целью совершенствования процессов и практических методов работы в странах и активизировать обмен опытом и методологическими подходами среди коллег из разных стран.

Подпрограмма 1.4: Рациональное расходование средств и проблемы децентрализации в секторе водоснабжения и санитарно-гигиенических услуг

В рамках этой подпрограммы планируется начать реагировать на запросы со стороны государств-членов CABRI об оказании содействия в планировании, бюджетировании, повышении эффективности и введении инновационных или альтернативных методов финансирования в секторе водоснабжения и санитарно-гигиенических услуг. В течение следующих трех лет CABRI сосредоточит внимание на понимании и анализе процессов выделения и использования финансовых средств в данном секторе и обмене выводами об этих процессах. Эта деятельность позволит ответственным руководителям, занимающимся вопросами бюджетов и политики и отвечающим за предоставление этих услуг анализировать эффективные пути организации и финансирования предоставления этих услуг; изучать вызовы на политическом уровне и планирование в данном секторе и обсуждать управление финансированием и расходами в нем.

Для того, чтобы заняться данными вопросами, CABRI привлечет к совместной работе ответственных руководителей из министерств финансов, планирования и других заинтересованных министерств а также ученых, ответственных за разработку политики, должностных лиц из стратегических, технических и финансирующих организаций партнеров и, возможно, соответствующих экспертов или заинтересованных лиц из других организаций. Деятельность и мероприятия будут направлены на вооружение отдельных лиц

и групп знаниями и пониманием, на обмен эффективными практическими методами, установление взаимоотношений и совершенствование координации и коммуникации между соответствующими заинтересованными лицами.

Подпрограмма 1.5: Привитие концепции рационального расходования средств

В сети CABRI создана большая масса материала о рациональном расходовании средств в здравоохранении, образовании и сельском хозяйстве, который используется как основа для укрепления взаимосвязей между министерством финансов и отраслевыми министерствами. Опыт CABRI показывает, что для обеспечения рационального расходования средств недостаточно лишь внедрить соответствующие инструменты и методы – для этого требуется привить соответствующие концептуальные взгляды, согласно которым государственные ресурсы должны использоваться экономно, эффективно, результативно, этично и справедливо. Эти атрибуты должны быть очевидны при любом взаимодействии центрального и отраслевого руководства по вопросам политики, исполнения бюджета и оказания услуг.

CABRI пополнит ряд действующих онлайн-источников информации о рациональном расходовании средств дополнительным ресурсом, на котором будет размещено практическое руководство о внедрении подхода на основе рационального расходования средств в систему государственных расходов посредством применения соответствующих инструментов, методов, конкретных примеров и практических упражнений. CABRI будет использовать этот обновляемый ресурс как постоянно действующее дополнение к проводимой в странах работе по PPC, объединяя на нем актуальные вопросы, инструменты и примеры для использования на уровне стран и привития концепции рационального расходования средств.

Программа 2: Прозрачность бюджета и подотчетность

Цели программы: (1) повышение уровня прозрачности посредством регулярного выпуска, публикации и распространения комплексной и своевременной бюджетной информации, в которой представлены обязательные для исполнения указания правительства в отношении приоритетов в системе государственных финансов. (2) обеспечение эффективной подотчетности посредством укрепления возможностей надзорных учреждений и граждан в сфере (i) доступа к информации и ее использования и (ii) обеспечения контроля исполнения и внесения коррективов.

Для достижения цели создания действующих и приемлемых для местных условий систем будет вестись работа в рамках четырех подпрограмм:

- Подпрограмма 2.1: Прозрачность бюджета
- Подпрограмма 2.2: Прозрачность помощи и использование систем страны
- Подпрограмма 2.3: Участие и подотчетность
- Подпрограмма 2.4: Центр знаний об УГФ.

Взаимосвязь между прозрачностью бюджета и улучшением финансовых результатов, хоть и широко признается, но не является данностью: многие страны повышают уровень прозрачности бюджета, но при этом улучшения в финансовом управлении носят ограниченный характер. Учитывая это, зачастую подчеркивается разница между номинальной и действительной прозрачностью, а также необходимость проведения четкой и активной политики обеспечения прозрачности, которая гарантировала бы своевременную публикацию должным образом подаваемой актуальной информации, позволяющей парламентариям и гражданам страны контролировать работу правительства.

Отчет о состоянии дел и Декларация об эффективном финансовом управлении (ЭФУ) в Африке (оба документа являются продуктами комплексного исследования, проведенного Африканским форумом

налоговых администраторов (АТАФ), Африканской организацией высших органов аудита (АФРОСАИ) и САВРИ создают критически важную основу для работы САВРИ на среднесрочный плановый период. В частности, Декларация ЭФУ обязывает упомянутые три органа стремиться к исполнению шести принципов, на которых зиждется понятие прозрачности и подотчетности. В Декларации сказано:

Мы (африканские государства) будем предпринимать шаги, направленные на значительное повышение уровня налогово-бюджетной прозрачности, в том числе, создавая необходимые механизмы обеспечения доступа нашего населения к информации. Мы будем публиковать имеющуюся информацию по предстоящему и всем последующим финансовым годам, касающуюся замыслов и прогнозов в области налоговой и бюджетной политики, состояния государственных финансов и их структуры, функций правительства и финансирования его деятельности, а также государственного сектора в целом. Мы ежегодно будем публиковать государственный бюджет. Мы предпримем шаги по публикации информации, необходимой для обеспечения рационального и честного расходования средств в ходе процессов государственных закупок. С течением времени мы предпримем шаги по увеличению объемов публикуемой информации, повышению ее качества, полезности, доступности и своевременности.

Программа будет стремиться оказывать поддержку африканским странам в их усилиях по повышению прозрачности бюджета и уровня подотчетности на протяжении всего цикла планирования и формирования бюджета.

Подпрограмма 2.1: Прозрачность бюджета

Прозрачность бюджета дает многочисленные преимущества, в частности, она устраняет стимулы к нецелевому использованию государственных средств и повышает желание граждан платить налоги, если они знают, как правительство тратит получаемые от населения деньги. Прозрачность бюджета также позволяет гражданам более глубоко понимать и анализировать качество расходов на общественные блага и услуги и дает парламентариям и органам надзора возможность контролировать исполнительную власть.

В течение планового периода САВРИ продолжит сотрудничество с министерствами финансов африканских стран в области повышения прозрачности бюджетов. Хотя несколько африканских стран повысили уровень прозрачности своих бюджетных процессов и публикуют соответствующую информацию, результаты Индекса открытости бюджета (ОВИ) за 2012 г. показывают, что лишь немногие страны предоставляют достаточные объемы информации для обеспечения должного уровня подотчетности и ответственности их правительств.

Учитывая результаты экспертных оценок прозрачности бюджета, проведенных в Тунисе, Кении и Демократической республике Конго в 2013 и 2014 г.г., данная подпрограмма будет сосредоточена на остающихся проблемах реализации реформы в области обеспечения прозрачности, особое внимание при этом будет уделяться таким темам, как внебюджетные потенциальные обязательства, финансовые риски и качество данных. Работа в области обеспечения прозрачности бюджета начнется с совместного семинара с Международным бюджетным партнерством, посвященного рассмотрению результатов совместно проведенных за прошедший период действия стратегии программ в сфере обеспечения прозрачности. Общими задачами семинара являются демонстрация прогресса и результатов, достигнутых странами-участницами и представление выводов по извлеченным урокам в ходе процесса повышения уровня прозрачности в Африке. На семинаре также будет продвигаться идея принятия контрольных показателей повышения уровня налогово-бюджетной прозрачности с учетом местных условий стран и определения путей дальнейшего движения в этом направлении государств-членов САВРИ.

Двигаясь вперед в данном направлении, мы будем работать с бюджетными структурами, министерствами финансов, парламентами и организациями гражданского общества ряда стран над выявлением и реализацией приоритетных направлений работы по повышению уровня прозрачности в течение двух-трех последующих лет. Продолжая деятельность по направлениям, определенным в ходе анализа уровней

прозрачности в течение прошедшего периода действия стратегии, мы отберем ряд стран для проведения в них обзора достигнутых за этот период успехов. В ходе такого анализа будут изучены остающиеся недостатки, мешающие странам публиковать бюджетную информацию в достаточных объемах. Отбор стран будет происходить на основе взятых ими ранее обязательств и уровня приоритизации в них реформ в сфере повышения уровней прозрачности и подотчетности.

Подпрограмма 2.2: Прозрачность помощи и использование систем страны

Помощь на программы развития по-прежнему составляет значительную часть государственных расходов во многих странах Африки. На фоне того, что снижение уровня зависимости от этой формы доходов с течением времени стало среднесрочным или долгосрочным приоритетом для многих зависящих от помощи стран, проблемой, нуждающейся в незамедлительном решении, является обеспечение полной отчетности о помощи и введение ее во все компоненты бюджетного цикла. Доклад CABRI 2008 года *"Учет помощи в бюджете"* подтверждает тот факт, что недостаточная интеграция отчетности по помощи в системы и процедуры, действующие в странах, подрывает три критически важных принципа финансового управления – принципы комплексности, финансовой прозрачности и подотчетности.

Работа CABRI в этой области сводится к выполнению функции единого общего голоса и проведению информационно-пропагандистских мероприятий, включая выполнение лидирующей роли и участие в работе Платформы эффективных учреждений (EIP) и к работе с одной из отобранных стран с целью получения более ясной картины о потенциале местных систем в деле управления и администрирования внутренних доходов и иностранной помощи.

Являясь сопредседателем EIP, CABRI будет играть лидирующую роль в реализации широкой повестки дня, охватывающей такие темы (опорные темы), как "учебные альянсы", "глобальные показатели", "мобилизация внутренних ресурсов", "использование систем страны" и "учреждения, обеспечивающие подотчетность". Говоря более конкретно, CABRI будет сотрудничать с Американским агентством международного развития (USAID) по вопросам использования систем страны, и с немецкой организацией "Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH" по вопросам глобальных показателей.

Наш подход к использованию систем страны будет нацелен (при помощи ряда диалогов, проводимых в конкретной стране) на выявление направлений, в которых качество систем УГФ необходимо улучшить, а также на выявление механизмов, при помощи которых партнеры в области развития могут начать или интенсифицировать использование систем страны.

Подпрограмма 2.3: Участие и подотчетность

В рамках данной подпрограммы будут подвергаться изучению взаимоотношения между правительствами, законодательными властями, генеральными аудиторами и организациями гражданского общества. В ходе этой работы будет осуществляться сотрудничество с рядом африканских стран и международных учреждений в рамках совместных проектов. К числу таких учреждений относятся Африканская организация высших аудиторских учреждений, Ассоциация европейских парламентариев с Африкой и Международное бюджетное партнерство.

Подпрограмма будет стремиться к устранению наиболее существенных недостатков в процедурах и процессах цикла подотчетности, в том числе, проблем, связанных с потенциалом надзорных учреждений, с бюджетным календарем, аудиторским отчетом и эффективным законодательным контролем над исполнительной властью.

Важнейшие вопросы таковы: "Имели ли место повышение уровня подотчетности и ответственности, а так же активизация участия граждан в связи прозрачностью бюджета?" и "Какова роль министерства финансов в

создании благоприятной среды для обеспечения эффективного уровня подотчетности и ответственности?". Посредством обмена практическими знаниями на континенте в рамках подпрограммы будут разрабатываться более эффективные методы использования прозрачности для активизации участия граждан и усиления надзора. Ключевые направления работы: методы обработки информации с целью максимального повышения ее полезности для законодателей и населения; пути обеспечения использования производимых информационных материалов в качестве информационной основы для принятия решений и исполнения и пути максимального повышения эффективности механизмов контроля.

Подпрограмма 2.4: Центр знаний в области УГФ

Эта подпрограмма будет включать в себя деятельность по разработке продуктов знаний и обмену ими. В рамках подпрограммы будет обеспечиваться работа центра знаний в области УГФ, онлайн-платформы, на которой будут представлены обновляемые и удобные в использовании учебные электронные ресурсы, посвященные бюджетным системам, реформам в области УГФ и вопросам политики в этой области. На этой платформе будут размещены документы и публикации CABRI, кроме того, она будет способствовать обмену информацией в рамках сети.

В ключевом разделе этой платформы знаний – в Центре бюджетных ресурсов (BRC), будут представлены специфические документы, касающиеся бюджета, что сделает бюджетную документацию и информацию более доступной в рамках всей сети CABRI. Эта работа позволит CABRI интенсифицировать обмен знаниями между ответственными работниками бюджетных структур в Африке, что в свою очередь будет способствовать повышению уровня прозрачности на всем континенте.

BRC станет отправной точкой для сравнительного анализа бюджетной информации, который будет предпринят сетью, вероятно, при сотрудничестве с такими учреждениями, как Институт развития зарубежных стран, Всемирный банк, Фонд Гейтса и Международное бюджетное партнерство.

В рамках работы BRC будут использоваться специально отобранные внутренние исследовательские методики анализа актуальных тенденций, различий и сходных характеристик в бюджетной документации на континенте. Анализ бюджетной документации будет охватывать восемь ключевых бюджетных документов, используемых при расчете показателя открытости бюджета, а также внутренние документы и такую вспомогательную информацию, как официальные бюджетные послания и бюджетные инструкции.

В рамках подпрограммы также будет осуществляться подготовка и публикация Опроса о бюджетных практиках и процедурах и соответствующего отчета; полученные в результате данные будут доступны на портале BRC.

Программа 3: Институциональный потенциал

Цель программы: Для реализации задачи укрепления потенциала министерств финансов в области повышения уровня доверия к бюджету работа будет вестись в рамках четырех подпрограмм:

- Подпрограмма 3.1: Рассказы о практическом опыте руководства
- Подпрограмма 3.2: Создание политического пространства для реформ
- Подпрограмма 3.3: Потенциал обеспечения доверия к бюджету
- Подпрограмма 3.4: Аналитические возможности сектора.

Доверие к бюджету – один из важных показателей эффективности бюджетного управления. Бюджет заслуживает доверия, если i) если процесс создания бюджета легитимен, ii) бюджетные средства распределяются согласно стратегическим приоритетам и планам, iii) фактически применяемые методологии

доходов и результативность сбора налогов соответствуют предложениями и прогнозам и iv) нет серьезных постоянных отклонений фактических объемов расходовемых средств от предусмотренных утвержденным бюджетом объемов (как на сводном, так и на детализированном уровнях).^{2 3}

Существует ряд факторов, которые могут подрывать способность многих африканских стран своевременно составлять заслуживающие доверия бюджеты. К этим факторам относятся непредсказуемые потоки налоговых доходов, отсутствие координации, неподходящие процессы и системы управления информацией и отсутствие надежных механизмов для достижения технических и политических компромиссов. Воздействие этих факторов в свою очередь приводит к задержкам в ассигновании бюджетных средств парламентом и в поставке товаров и услуг бюджетными министерствами. Однако в равном числе африканских стран за последнее десятилетие проведены значительные улучшения бюджетного процесса. Именно этот опыт делает исключительно ярким и полезным обмен знаниями между странами-участницами сети.

В рамках данной программы CABRI намерена тесно сотрудничать с рядом министерств финансов в деле укрепления их потенциала по повышению уровня доверия к бюджетам. В своей работе сеть будет опираться на недавно полученные обоснования того, как правительства могут достигать высоких уровней доверия к бюджету, какие силы и средства нужны бюджетным управлениям и министерствам финансов для составления пользующихся доверием бюджетов, что делает некоторые бюджетные управления сильнее в этом смысле, чем другие, и как правительства могут наращивать потенциал в этой области. Во всем процессе деятельности в рамках программы будут выделены четыре рабочих направления: политическое и техническое руководство; политическое пространство для реформ; потенциал в области организации и реализации и аналитические возможности сектора.

Сеть будет тесно сотрудничать с Институтом развития зарубежных государств и Школой Кеннеди в Гарварде в деле формирования концептуального восприятия, в котором при создании эффективно действующих министерств финансов главное внимание уделяется выявленным на местах проблемам и решениям, разработанным с учетом конкретных условий.

Подпрограмма 3.1: Рассказы о практическом опыте руководства

Многие руководители в государственном секторе решают проблемы построения эффективных и ответственных организаций. Данная подпрограмма помогает деятельности сети CABRI, документируя и анализируя опыт руководителей, работающих в центральных финансовых ведомствах стран и партнерских организациях. Рассказы о практической работе руководителей служат источником уроков, извлеченных из опыта руководителей из разных стран континента в деле управления экономикой, создания коллективов, планирования и проведения в жизнь политик и реформ; управления сложными организациями и убеждения заинтересованных лиц в необходимости изменений и поддержки с их стороны. Эти рассказы о практическом опыте могут представляться в виде видеоклипов, подкастов и/или записей, основанных на интервью, проводимых Секретариатом. Эти материалы будут публиковаться на открытом ресурсе, и, следовательно, будут использоваться для оказания поддержки государственным служащим в разработке их собственного стиля руководства и для повышения авторитета процесса реформирования.

² Andrews, M. et al. 'This is PFM', Center for International Development at Harvard University, Working Paper No. 285, July 2014
Эндрюс, М. и др. "Это УГФ", Центр международного развития при Гарвардском университете, Публикация №285, июль 2014 г.

³ Simson, R. and Welham, B. 'Incredible Budgets: Budget credibility in theory and practice', Overseas Development Institute, Working Paper No. 400, July 2014
Симсон, Р. и Велхэм, Б. "Невероятные бюджеты: доверие к бюджету в теории и на практике", Институт развития зарубежных государств, Публикация №400, июль 2014

Подпрограмма 3.2: Создание политического пространства для реформ

Слишком часто реформы навязываются странам извне. Сеть CABRI же, напротив, будет настраивать ответственных за бюджет руководителей на ведение процесса, в котором они являются центром, иницирующим и направляющим реформы, соответствующие политической, экономической и институциональной ситуации в их странах. Они будут располагать необходимыми инструментами для планирования реалистичных подходов к решению наиболее актуальных проблем. Работа CABRI будет строиться на подходе итеративной адаптации (Problem Driven Iterative Adaptation - PDIA), разработанном в рамках Программы гарвардской школы им. Кеннеди по развитию потенциала государства.

Основным мероприятием в поддержку этих усилий станет организованный сетью CABRI недельный семинар с участием официальных представителей министерств финансов и отраслевых министерств из ряда отобранных стран. В ходе семинара его участники смогут выявить три или четыре важнейших проблемы, тщательно проанализировать их и совместно выработать реалистичные решения. Для выполнения решений могут быть созданы комплексные рабочие группы, а затем при содействии со стороны CABRI может быть создана совместная программа для последующей поддержки проведения решений в жизнь. Эти меры нацелены на предоставление названным руководителям всего необходимого для конструктивного участия в программе реформирования систем УГФ инструментария.

CABRI намерена повысить ценность и объективность программы реформ в министерствах, пользуясь приобретенным сетью в ходе реализации аналогичных реформенных процессов опытом и обеспечивая обмен знаниями ответственных сотрудников из государств-членов, а также ведущих экспертов в этой области. После семинара от Секретариата, возможно, потребуются оказание дальнейшей ориентированной на конкретные условия страны поддержки в определенных областях для поддержания динамики процесса создания стратегического пространства для реформ. CABRI также будет сотрудничать с внешними заинтересованными лицами, чтобы и они могли внести свой вклад и поддержать процесс.

Выводы, сделанные в результате такого взаимодействия, будут задокументированы в виде кратких аналитических справок, предназначенных для использования правительствами участвующих стран. Кроме того, эти справки будут использоваться в качестве информационной основы при написании сводного справочного документа, который будет распространен по всей сети и станет информационной основой работы в других африканских странах.

Подпрограмма 3.3: Потенциал обеспечения доверия к бюджету

Совершенно очевидно, что идеальной модели бюджетного управления не существует – в разных странах и в разное время эти структуры различаются по функциям и масштабу. Кроме того, бюджетное управление действует в условиях широкого политического, административного и культурного поля министерства финансов. Учитывая этот факт, CABRI возьмет на вооружение направленный на повышение уровня доверия к бюджету подход организационного развития, соответствующий условиям конкретной страны. Мероприятия в рамках данной подпрограммы будут нацелены на укрепление организационного и реализационного потенциала бюджетного управления и министерства финансов для разработки заслуживающего доверия бюджета за счет использования опыта коллег из других стран и взаимного обучения. Секретариат более регулярно и в течение более длительного периода времени будет взаимодействовать с ответственными сотрудниками бюджетных структур, бюджетной группы и министерства финансов.

Для того чтобы положить начало программе, CABRI и Институт развития зарубежных государств рассмотрят и изучат стратегически важные вопросы с целью предоставления соответствующих методических рекомендаций министерствам финансов. Одним из таких вопросов станет вопрос о плюсах и минусах

создания объединенного министерства финансов и планирования вместо отдельных министерств планирования и финансов.

В некоторых странах CABRI изучит механизмы использования потенциала (кадры, ресурсы, системы) на благо повышения результативности работы и окажет поддержку таким механизмам. Этот процесс будет включать в себя четкое определение ролей и обязанностей, укрепление механизмов координации и обмена информацией, совершенствование внутренних бизнес-процессов и улучшение управления кадрами. Последнее направление включает в себя сосредоточенность на управлении внутренними внутрифункциональными и межфункциональными стимулами (по центральным финансовым функциям) а также на механизмах взаимодействия с отраслевыми министерствами, донорами и гражданским обществом.⁴

Подпрограмма 3.4: Аналитический потенциал отрасли

Инспекторы бюджетов работают на стыке стратегии, планирования и бюджетирования. Значительная часть их работы направлена на то, чтобы понять исторически сложившиеся тенденции и динамику отраслевого бюджета, высветить предстоящие бюджетные сложности, понять варианты стратегии, компромиссы и связанные с ними финансовые последствия, предоставить консультации по эффективности и результативности расходов и построить взаимоотношения с отраслью с тем, чтобы оказывать влияние на стратегические решения, а также отстаивать в казначействе важные стратегические инициативы, которые могут принести пользу отрасли в долгосрочной перспективе.

В ходе работы данной подпрограммы будут изучены вышеуказанные функции, будет проведено обучение инспекторов бюджета пользованию инструментами и методами, которые они могут применять, оценивая стратегии, планы расходования средств и реальные расходы бюджета.

Программа 4: Управление сетью

Цель программы: Устойчивая сеть, отвечающая потребностям членов и стран-участниц.

Для того чтобы сеть обрела устойчивость и эффективно отвечала на нужды участников, будет осуществляться соответствующая работа в рамках четырех подпрограмм:

- Подпрограмма 4.1: Устойчивая сеть CABRI
- Подпрограмма 4.2: Популяризация, построение связей и распространение знаний
- Подпрограмма 4.3: Мониторинг деятельности CABRI и измерение результативности
- Подпрограмма 4.4: Корпоративные услуги

Программа управления сетью будет нацелена на создание такой ситуации, когда управление различными видами деятельности сети CABRI будет осуществляться в соответствии с Международным соглашением о CABRI и правилами, процедурами и политикой CABRI. Для оказания поддержки эффективному управлению сетью Секретариат обеспечит полное содействие управляющим органам сети – Руководящему комитету и Общему собранию. Сеть продолжит укреплять свою репутацию открытой для всех сети, обеспечивающей взаимное обучение профессионалов из разных стран.

⁴ Allen, R. and Krause, P. 'The role, responsibilities, structure and evolution of central finance agencies', Chapter 5 in the *International Handbook of Public Financial Management*. Palgrave Macmillan, 2013

Аллен Р. и Краузе П. "Роль, обязанности, структура и эволюция центральных финансовых учреждений". Глава 5 *Международного пособия по управлению государственными финансами*, изд. Palgrave Macmillan, 2013 г.

Измерение результативности работы CABRI жизненно необходимо для поддержания актуальности сети и ее возможности адаптироваться к изменяющимся потребностям и новым методам работы. Сеть будет тесно сотрудничать с членами, странами-участницами и партнерами в сфере оценки результативности и ее повышения. Отзывы пользователей помогут в совершенствовании продуктов и услуг сети, а также в эффективном доведении до сведения сообщества профессионалов УГФ информации об основных ценностях, преимуществах и продуктах знаний сети.

Подпрограмма 4.1: Устойчивая сеть CABRI

Заседания Общего собрания и Руководящего комитета проводятся не реже одного раза в год для согласования общей политики и стратегических направлений деятельности, анализа решений руководства и результативности работы и утверждения плана работы и бюджета.

Для успешной реализации стратегического плана на период 2015/16-2017/18 г.г. Руководящий комитет и Общее собрание будут вносить активный вклад в укрепление репутации и влияния CABRI среди ответственных руководителей бюджетных структур и других заинтересованных лиц и в укрепление контактов с партнерами в сфере регионального и международного развития и донорами.

Секретариат отвечает за реализацию программ CABRI в соответствии с миссией, ценностями и основополагающими принципами сети. Он выполняет эту задачу в соответствии с принципами добросовестного корпоративного и финансового управления, изложенными в правилах, процедурах и методологических рекомендациях сети.

Подпрограмма 4.2: Популяризация, установление связей и распространение знаний

Эффективные механизмы связи с общественностью являются одним из важнейших факторов обеспечения успеха любой организации. Они еще более важны для CABRI - сети взаимного обучения профессионалов-практиков, основанной на активной работе членов, участников и других заинтересованных лиц. Многогранная стратегия связей с общественностью – важнейший залог успешного развития и укрепления связей сети CABRI, эффективной пропаганды ее задач и демонстрации успехов в работе.

Для интенсификации создания продуктов знаний, обмена ими и укрепления систем УГФ в Африке CABRI продолжит обеспечивать охват ее членов и участников посредством целевого распространения информации и научных материалов в сообществе CABRI. Сеть создала пространство для всеафриканских платформ знаний, которые дают рекомендации по актуальным проблемам, не охваченным техническими программами, или лишь вскользь упоминаемым в них. Это позволяет сети быстро реагировать на важные запросы министерств финансов африканских стран, а также стратегических и технических партнеров CABRI. Одним из примеров такого взаимодействия является продолжающееся сотрудничество CABRI с ATAF, AFROSAI и Африканской организацией комитетов по контролю над расходованием государственных средств (AFROPAC) в области пропаганды надлежащего финансового управления, о чем было заявлено в Декларации министерств финансов африканских стран (май 2012 г.) и в соответствующем текущем отчете, составленном сетью.

Еще одной важной платформой знаний является наша проводимая каждые два года Конференция CABRI (ранее называвшаяся Ежегодным семинаром CABRI), на которой представляются ведущие CABRI исследования и работа на уровне стран всей сети CABRI, а также техническим партнерам, финансовым партнерам и партнерам по информационно-пропагандистской работе. Конференция является важным сетевым мероприятием и ценной платформой для установления межпрограммных связей. Предметом обсуждения на прошедших конференциях стали темы ликвидации разрыва между стратегическими указаниями и фактическим планированием и бюджетированием; бюджетирование на основе результативности и "недостающие связи в реформах УГФ". Посвященная текущему стратегическому периоду конференция CABRI будет проведена в 2016/2017 г.г.

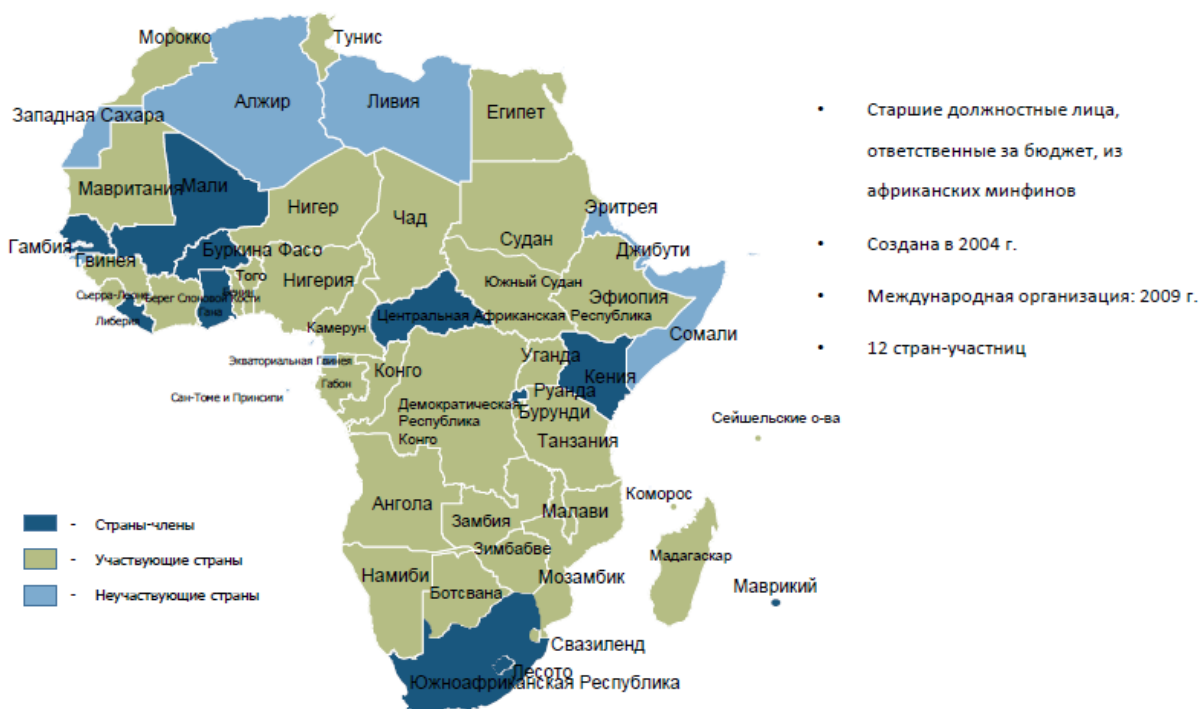
CABRI осуществляет связь с заинтересованными сторонами на целом ряде платформ и использует разнообразные коммуникационные инструменты для обеспечения охвата целевой аудитории и влияния на нее. К более традиционным формам коммуникации можно отнести продвижение стратегических рекомендаций, продуктов знаний, распространение информационно-пропагандистских материалов, ведение блогов. Эти материалы распространяются в печатном виде на мероприятиях CABRI,

международных форумах и через сайт CABRI. Понимая, как социальные сети меняют способы взаимодействия и общения членов общества, CABRI уделит серьезное внимание рекламированию своей работы через такие социальные сети, как Facebook, Twitter и LinkedIn.

Взаимодействие CABRI с техническими партнерами, финансовыми партнерами и партнерами по информационно-пропагандистской работе регионального и глобального уровней исключительно важно для укрепления публичного имиджа организации и повышения привлекательности организации как потенциального партнера для сотрудничества по взаимовыгодным направлениям.

Успех, охват и воздействие CABRI неразрывно связаны с устойчивым членством в сети. Сохранение и приумножение числа стран-членов, а также расширение круга партнеров критически важны для обеспечения устойчивости CABRI. В течение стратегического планового периода CABRI будет прилагать усилия к построению более прочных и диверсифицированных партнерских отношений и продолжит расширять членскую базу, что в совокупности будет способствовать укреплению стратегической, технической и финансовой базы сети и, в конечном итоге - ее долгосрочной устойчивости.

Диаграмма 4: Охват CABRI (по состоянию на 1 апреля 2015 г.)



Подпрограмма 4.3: Мониторинг и измерение результативности работы CABRI

Основываясь на сложившемся опыте получения ценной информации от получателей наших продуктов и услуг, CABRI в среднесрочной перспективе в полной мере внедрит механизм мониторинга и оценки. Помимо прочего механизм будет использоваться для измерения качества, актуальности и воздействия наших продуктов и услуг и, что немаловажно, будет предоставлять CABRI информацию, необходимую для дальнейшего совершенствования.

Кроме того, механизм мониторинга и оценки создает жизненно необходимую связь с нашими внутренними практическими методами составления бюджета, расходования средств и оценки эффективности кадров. Данный механизм будет использоваться в качестве основы для всех отчетов для партнеров в области развития.

Подпрограмма 4.4: Корпоративные услуги

Цель данной подпрограммы – предоставить Секретариату полномочия по оказанию полного спектра корпоративных (фирменных услуг). В этой связи будет проведено усовершенствование таких существующих услуг, как управление кадрами, управление финансовыми средствами, аудит и закупки, и их круг будет расширен за счет добавления управления рисками и перехода на аудит в полном соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности.