

# РЕМPAL

# ИНФОРМАЦИОННЫЙ ОБЗОР

## КАЗНАЧЕЙСКОЕ СООБЩЕСТВО (КС)



Treasury  
Community of  
Practice

### ЧТО ТАКОЕ РЕМPAL И ТСОР?

**Сеть «Взаимное обучение и обмен опытом в управлении государственными финансами» (РЕМPAL) содействует обмену профессиональным опытом и знаниями между специалистами-практиками по управлению государственными финансами (УГФ) из стран региона Европы и Центральной Азии (ЕЦА).** Сеть начала свою работу в 2006 году, и нацелена на совершенствование практики УГФ в странах-участницах посредством выработки и распространения эффективных подходов в сфере УГФ и практики их применения.

Финансирование РЕМPAL осуществляется за счет многостороннего трастового фонда. Деятельность сети организована в рамках трех тематических практикующих сообществ (ПС), занимающихся вопросами бюджета, казначейства и внутреннего аудита (Бюджетное сообщество - БС, Казначейское сообщество – КС и Сообщество внутреннего аудита - СВА). В каждом сообществе свой состав членов, а мероприятия проводятся в соответствии с разрабатываемыми членами

ПС планами мероприятий, которые направлены на решение приоритетных для стран-участниц задач в области УГФ.

Посредством своих мероприятий **КС** стремится решать следующие задачи:

- поддержка и содействие продвижению **реформ в сфере управления государственными финансами (УГФ)** в странах — членах РЕМPAL, **сосредоточиваясь на реформировании деятельности национальных казначейств;**
- предоставление **высококачественных ресурсов и услуг в области знаний** по темам, представляющим **приоритетный профессиональный интерес для членов КС;**
- создание и укрепление **высокопрофессионального сообщества казначейских экспертов**, которые рассматривают РЕМPAL в качестве важного инструмента совершенствования систем УГФ в своих странах.

## КТО РУКОВОДИТ КС И РЕМПАЛ?

Работой КС руководит **Исполнительный комитет КС**, состоящий из представителей национальных казначейств. Исполнительный комитет КС может иметь до 9 членов, ежегодно избирающих Председателя Исполнительного комитета. Ресурсная команда КС Всемирного банка обеспечивает содержательную поддержку и координацию деятельности КС, административные функции выполняет Секретариат РЕМПАЛ. На уровне всей сети РЕМПАЛ руководство осуществляет **Координационный комитет**, в который входят председатели КС, их заместители, представители Всемирного банка и доноров программы.

## КТО ЯВЛЯЕТСЯ ЧЛЕНАМИ КС?

Членами КС являются должностные лица среднего и высшего звена из центральных органов власти, отвечающих за мониторинг и исполнение государственного бюджета, в основном, из национальных казначейств и министерств финансов стран ЕЦА. Руководители и заместители руководителей национальных Казначейств, а также заместители министров финансов, курирующие вопросы исполнения бюджета, регулярно участвуют в мероприятиях КС.

К участию в мероприятиях КС также привлекаются специалисты-практики в сфере УГФ из других стран, региональных объединений и организаций, таких как РЕМНА (Сеть по управлению государственными расходами в Азии) и МВФ.

## КАКИЕ ОБУЧАЮЩИЕ МЕХАНИЗМЫ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ?

**Взаимное обучение** — это основной инструмент, используемый РЕМПАЛ. Взаимное обучение - действенный, хорошо зарекомендовавший себя подход к развитию индивидуальных возможностей специалистов и потенциала организаций. Участники ведут совместную работу в рамках очных встреч и в удаленном режиме с целью обмена знаниями и выработки подходов к решению общих проблем в сфере УГФ. В отличие от традиционных подходов к обучению, участники сами формируют планы мероприятий исходя из собственных потребностей, выступают в качестве экспертов в рамках тематических экспертных групп, и таким образом не только получают, но и сами оказывают техническое содействие коллегам.

С 2018 г. КС провело **11 очных мероприятий** (включая 4 пленарных заседания в Тиране, Будапеште, Алматы и Белграде) и **31 заседание в формате видеоконференции** (включая пленарное заседание в формате видеоконференции в 2021 г.)

В своих мероприятиях КС делает акцент на обмене опытом в части применения актуальных передовых подходов, а также на рассмотрении проблем, с которыми сталкиваются страны-члены, и практических вариантов их решения. Члены КС выступают с многочисленными презентациями; форма проведения обсуждений стимулирует активное вовлечение всех участников мероприятий. Большинство мероприятий КС проводятся в странах-членах, и их принимают организации-участницы сети (национальные казначейства или министерства финансов). Программы



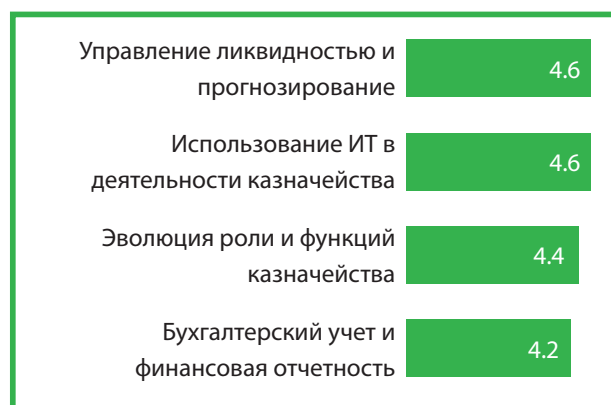
мероприятий, которые проходят в странах-участницах, обычно включают в себя сессии, посвящённые опыту принимающих организаций, а обсуждения строятся с учетом актуальных для них тем.

В дополнение к очным мероприятиям и заседаниям в дистанционном режиме КС проводит **тематические опросы** и подготавливает **информационно-аналитические материалы** («продукты знаний»), где рассматриваются наиболее актуальные для участников сообщества вопросы. До настоящего времени опубликованы **9 «продуктов знаний»**, еще **три находятся на этапе подготовки**.

## КАКОВЫ ПРИОРИТЕТНЫЕ ТЕМАТИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ КС?

Тематический опрос членов КС, проведенный в июне 2024 г. еще раз подтвердил актуальность четырех приоритетных тематических направлений работы сообщества (**Рисунок 1**). В составе КС по каждому из четырёх приоритетных тематических направлений действуют рабочие группы, включающие заинтересованных членов сообщества.

**Рисунок 1.** Тематические области в долгосрочной перспективе: оценка приоритетности (баллов по шкале от 1 до 5)



## УПРАВЛЕНИЕ ЛИКВИДНОСТЬЮ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЛИКВИДНОСТИ

Управление ликвидностью и прогнозирование – относительно новая функция для национальных казначейств стран-членов РЕМПАЛ. КС играет уникальную роль в формировании потенциала в области управления ликвидностью в странах РЕМПАЛ, обеспечивая доступ к знаниям из разных стран для большинства сотрудников казначейства, занимающихся управлением ликвидностью. Основные вопросы по этому тематическому направлению включают консолидацию денежных средств, дизайн ЕКС, прогнозирование ликвидности, инструменты активного управления ликвидностью, буферы ликвидности, организацию межведомственного взаимодействия, оценку результативности управления ликвидностью и использование передовых технологий в управлении ликвидностью. КС разработал несколько «продуктов знаний» по вопросам управления ликвидностью и прогнозирования, включая: *Соглашение о представлении услуг между казначейством / министерством финансов и центральным банком (2017 г.)*,<sup>1</sup> *Единый казначейский счет и управление ликвидностью в странах РЕМПАЛ (2021 г.)*,<sup>2</sup> и *Единый казначейский счет: оптимальный охват (2024 г.)*.<sup>3</sup> В настоящее время разрабатываются два информационно-аналитических материала (*Измерение результативности в сфере управления ликвидностью: пример Турции* и аналитическая записка по организации Комитетов по ликвидности).

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАЗНАЧЕЙСТВА

В ходе мероприятий данной группы участники знакомятся с опытом конкретных стран в части внедрения Информационных систем управления государственными финансами (ИСУГФ) и обсуждают варианты их

<sup>1</sup> <https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/соглашение-о-представлении-услуг-между-казначейством-министерством-финансов-и>

<sup>2</sup> <https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/единый-казначейский-счета-управление-ликвидностью-в-стрпнах-рempal>

<sup>3</sup> <https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/единый-казначейский-счет-оптимальный-охват>



возможного внедрения в странах-членах. Рабочая группа тесно сотрудничает с Практикующим сообществом по вопросам ИСУГФ Всемирного банка. Приоритетные темы на перспективу включают использование данных УГФ для повышения прозрачности и подотчетности в сфере государственных финансов, внедрение передовых технологий в деятельность казначейства (в т.ч. обработки «больших данных» и применения искусственного интеллекта) и цифровая трансформация деятельности казначейства.

## ЭВОЛЮЦИЯ РОЛИ И ФУНКЦИЙ КАЗНАЧЕЙСТВА

Рабочая группа рассматривает различные вопросы, связанные со стратегическим развитием казначейских систем, измерением эффективности и управлением по результатам, казначейским контролем и управлением рисками, а также эволюцией функций и сферы компетенции казначейства в современных условиях. По данному направлению КС провел тематический опрос «Измерение результативности и эффективности деятельности казначейства в странах РЕМПАЛ» (2025 г.).<sup>4</sup> В настоящее время разрабатывается ключевой «продукт знаний» сообщества «Эволюция роли и функций казначейства».

## БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Эта рабочая группа обсуждает проблемы, связанные с реформами в области бухгалтерского учета в государственном секторе, включая переход к более широкому использованию элементов учета по методу начисления и внедрение национальных стандартов бухгалтерского учета в государственном секторе, в различной степени приведенных в соответствие с международными стандартами учета в государственном секторе (МСФООС). По просьбе рабочей группы были подготовлены информационно-аналитические материалы: *Особенности структуры Единого плана счетов: как реализовать требования к отчетности, появляющиеся во время кризиса (2022 г.)*<sup>5</sup> и *Оптимизация структуры единого плана счетов: Рекомендации для специалистов в области управления государственными финансами (2020 г.)*.<sup>6</sup>

## ЭФФЕКТ ОТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КС

Мероприятия КС оказали значительное влияние на реформы УГФ и развитие казначейства в странах РЕМПАЛ. В 2018-2024 гг. 90% стран-членов КС реализовали и (или) планируют реализовать реформы и мероприятия по модернизации казначейства на основе знаний, полученных благодаря РЕМПАЛ. 85% стран-членов реализовали такие реформы по крайней мере в некоторых сферах. Отметим, что реформы и меры по развитию деятельности казначейств охватывают все приоритетные тематические направления деятельности КС (**Рисунок 2**).

<sup>4</sup> <https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/измерение-результативности-и-эффективности-деятельности-казначейства-в-странах>

<sup>5</sup> <https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/особенности-структуры-единого-плана-счетов-как-реализовать-требования-к-отчетности>

<sup>6</sup> <https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/оптимизация-структуры-единого-плана-счетов-рекомендации-для-специалистов-в-области>

**Рисунок 2.** Страны, реализовавшие (планирующие) реформы в сфере деятельности казначейства на основе знаний, полученных благодаря РЕМПАЛ (число стран)





СЕКРЕТАРИАТ PEMPAL

**Бюджетное сообщество (БС)**

E: BCOP@pempal.org

**Сообщество по внутреннему аудиту (СВА)**

E: IACOP@pempal.org

**Казначейское сообщество (КС)**

E: TCOP@pempal.org

[www.pempal.org](http://www.pempal.org)

© Секретариат PEMPAL

Данная работа является продуктом Секретариата PEMPAL.

**Права и разрешения:**

Материал в данной работе защищён авторским правом. PEMPAL поощряет распространение принадлежащих ему знаний, и потому данная работа может быть воспроизведена полностью или частично с некоммерческими целями при условии полной ссылки на неё.

Любые запросы следует направлять в Секретариат PEMPAL.