

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2016



PEM  PAL

© Секретариат РЕМПАЛ

Настоящий документ подготовлен Секретариатом РЕМПАЛ.

Права и разрешения:

Материалы настоящего отчета являются собственностью программы РЕМПАЛ. РЕМПАЛ поощряет распространение своих материалов, поэтому информация, содержащаяся в отчете, может быть частично или полностью воспроизведена в некоммерческих целях при надлежащем указании источника.

Все вопросы следует направлять в Секретариат РЕМПАЛ.



СЕКРЕТАРИАТ РЕМПАЛ

Б. Молчановка, д. 36/1
Г. Москва, 121069, Российская Федерация
Т: +7 495 745 70 00

Бюджетное Сообщество (БС)

Т: доб. 2038
E: BCOP@pempal.org

Сообщество Внутреннего Аудита (СВА)

Т: доб. 2002
E: IACOP@pempal.org

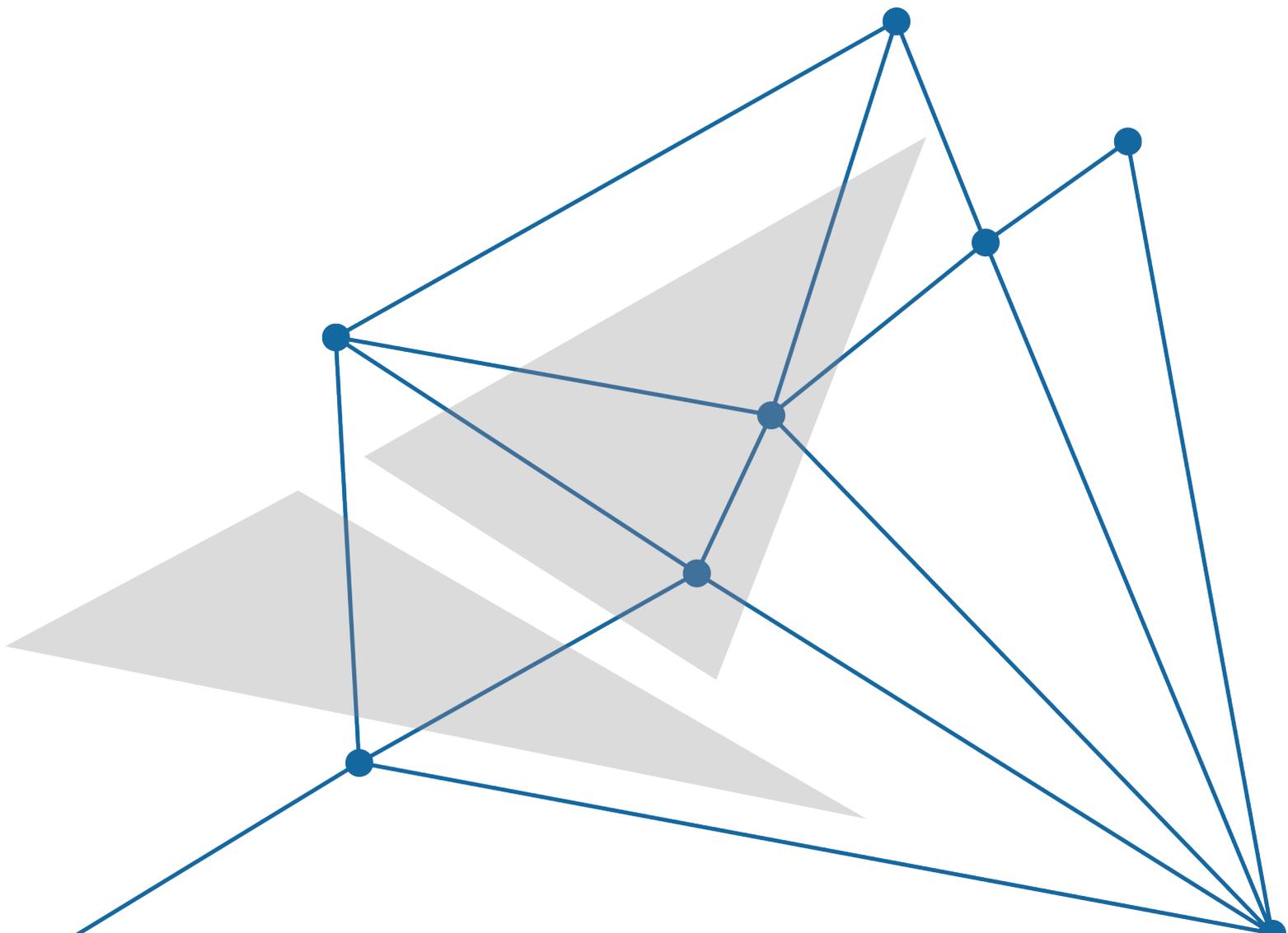
Казначейское Сообщество (КС)

Т: доб. 2078
E: TCOP@pempal.org

www.pempal.org/ru



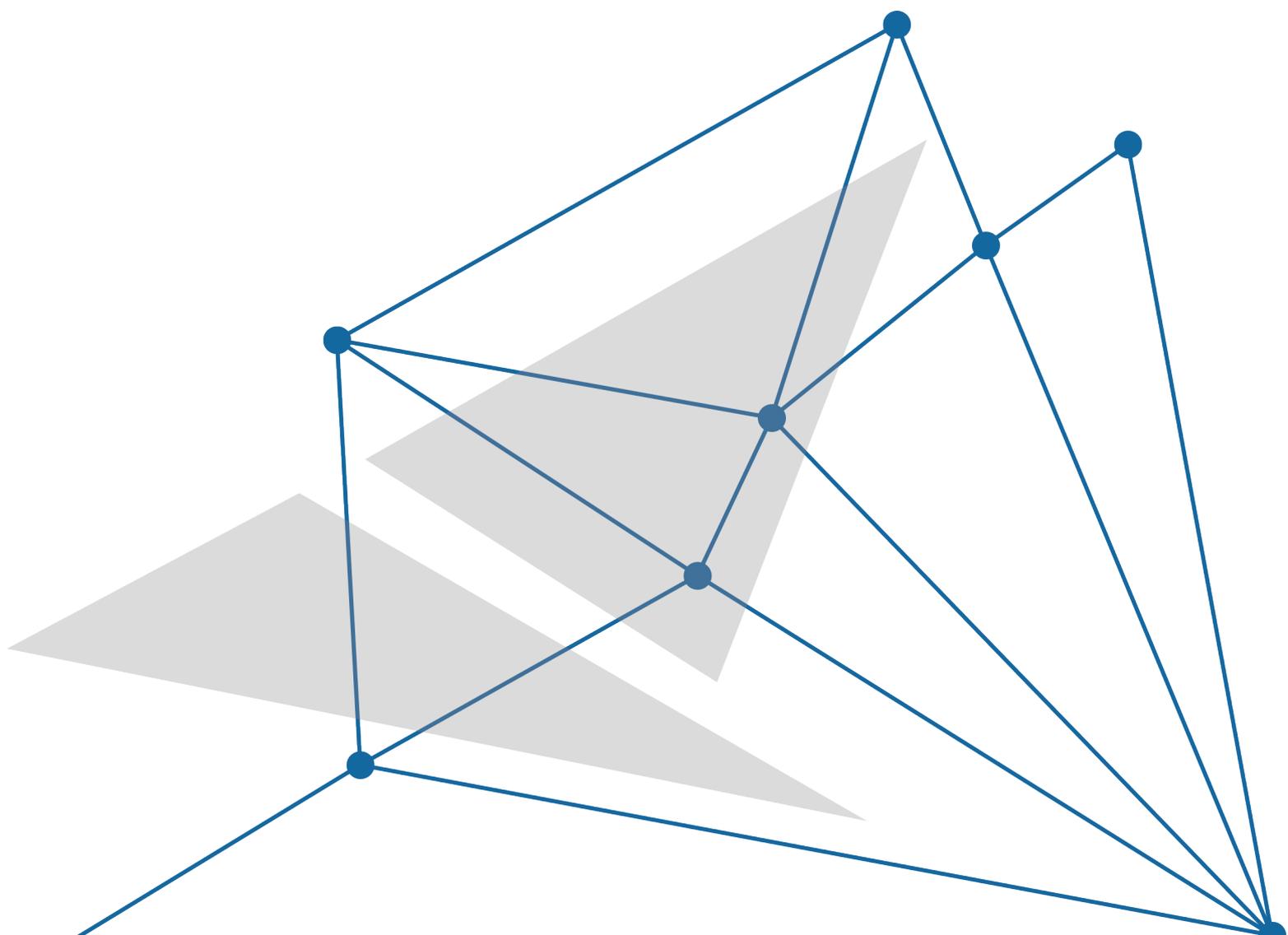
СОДЕРЖАНИЕ



1. ПРЕДИСЛОВИЕ	1
2. СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	3
3. СТРАТЕГИЯ И ОТЧЕТНОСТЬ РЕМРАЛ В СООТВЕТСТВИИ С МАТРИЦЕЙ РЕЗУЛЬТАТОВ	7
3.1 ВЛИЯНИЕ РЕМРАЛ ОЧЕВИДНО	10
3.2 КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ РЕМРАЛ – НОВАЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАННАЯ ПРАКТИКА И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ УЧАСТНИКОВ	15
4. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕМРАЛ: УЧТЕНЫ ПРИОРИТЕТЫ ПРАВИТЕЛЬСТВ СТРАН-УЧАСТНИЦ В ОБЛАСТИ УГО	17
4.1 БЮДЖЕТНОЕ СООБЩЕСТВО (БС)	24
4.2 КАЗНАЧЕЙСКОЕ СООБЩЕСТВО (КС)	27
4.3 СООБЩЕСТВО ВНУТРЕННЕГО АУДИТА (СВА)	31
4.4 ЗАСЕДАНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ КОМИТЕТОВ ВСЕХ ПС	34
4.5 ЗАСЕДАНИЯ КООРДИНАЦИОННОГО КОМИТЕТА	36
5. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕМРАЛ: УЧАСТНИКАМ ПРЕДОСТАВЛЯЮТСЯ КАЧЕСТВЕННЫЕ РЕСУРСЫ И УСЛУГИ	37
5.1 КАЧЕСТВЕННЫЕ РЕСУРСЫ	38
5.2 СЕТЕВЫЕ УСЛУГИ	40
5.2.1 РЕСУРСНЫЕ КОМАНДЫ ПС	40
5.2.2 СЕКРЕТАРИАТ	41
5.3 РЕСУРСНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И КОММУНИКАЦИЯ ОНЛАЙН	43
6. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕМРАЛ: ФИНАНСОВО УСТОЙЧИВАЯ СЕТЬ СПЕЦИАЛИСТОВ, ПРИВЕРЖЕННЫХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРАКТИКИ УГО	45
6.1 ОТВЕТСТВЕННОЕ РУКОВОДСТВО	46
6.2 ПОДОТЧЕТНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ	50
6.3 ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ СЕТИ - ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	51
6.4 ДРУГИЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ	55
6.5 ОТЗЫВЫ УЧАСТНИКОВ В 2016 Г.	60
7. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕМРАЛ: ИНФОРМИРОВАННОСТЬ ЛИЦ, ЗАНИМАЮЩИХ ВЫСШИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ ДОЛЖНОСТИ, О ЦЕННОСТИ РЕМРАЛ	63
7.1 РАБОТА С ДРУГИМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ	66
РЕМРАЛ ОДНИМ ВЗГЛЯДОМ	67
РЕМРАЛ В 2014, 2015 И 2016 ГГ.	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РЕМРАЛ В 2015 И 2016 ГГ.	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ЗАДАЧИ И РЕЗУЛЬТАТЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПС	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 3: ССЫЛКИ НА ОСНОВНЫЕ РАЗРАБОТАННЫЕ И ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ	97



ПРЕДИСЛОВИЕ





В качестве руководителя Координационного комитета сети по взаимному обучению и обмену опытом в управлении государственными финансами (PEMPAL) я рада представить Годовой отчет PEMPAL за 2016 год. За период с 2013 года, когда я стала представителем Государственного секретариата Швейцарии по экономике

(SECO) – одного из ключевых доноров программы – я имею возможность непосредственно наблюдать преимущества PEMPAL. За время моего тесного взаимодействия с PEMPAL я вижу, какой полезной платформой она является, обеспечивая связь между профессионалами в области управления государственными финансами, проведение сравнительных оценок и обсуждение реформ в области управления государственными финансами (УГФ).

2016 год стал особенно активным для руководства PEMPAL, которое провело ряд совещаний по разработке новой Стратегии PEMPAL на 2017-2022 годы, в том числе новых инициатив по укреплению устойчивости программы. В середине июля SECO выпала честь провести ключевое заседание в Берне (Швейцария), на котором состоялось обсуждение этих важных вопросов. В руководство PEMPAL входят представители 17 стран из министерств финансов и казначейств 13 стран, наряду с представителями основных доноров: SECO, Министерства финансов Российской Федерации и Всемирного банка, а также специалистов по логистике и административной поддержке из Секретариата PEMPAL (который располагается в Московском представительстве Всемирного банка). Подготовка к этим мероприятиям проводилась в течение первого полугодия, когда принимались основные решения о выборе тематических приоритетов на следующие пять лет, рассматривались возможные варианты покрытия расходов на период действия следующей стратегии и обсуждались методология и подходы к сбору примеров успешной практики. Принятые по этим вопросам решения легли в основу проекта стратегии, работа над которой была завершена в сентябре и направлена для консультаций в три практикующих сообщества.

В рамках новой стратегии, которая вступила в силу в июле этого года, будет укреплен механизм обеспечения устойчивости программы. Предусмотрена диверсификация источников финансирования за счет привлечения более широкого круга доноров и внедрения пилотных инициатив по уплате взносов участниками. Кроме того, будут рассмотрены варианты временного исполнения обязанностей Секретариата. Будет использован более методичный подход к документированию пользы и воздействия программы. В рамках мероприятий по подготовке новой стратегии были задокументированы многочисленные примеры успешной практики, которые нашли отражение в настоящем Годовом

отчете. Будут продолжены совместные инициативы практикующих сообществ, в том числе проведение совместных заседаний с участием всех ПС дважды в течение срока действия новой стратегии. В ходе своих ежеквартальных совещаний Координационный комитет также усилит внимание к распространению успешной практики и возможностей для синергии и реализации совместных проектов ПС.

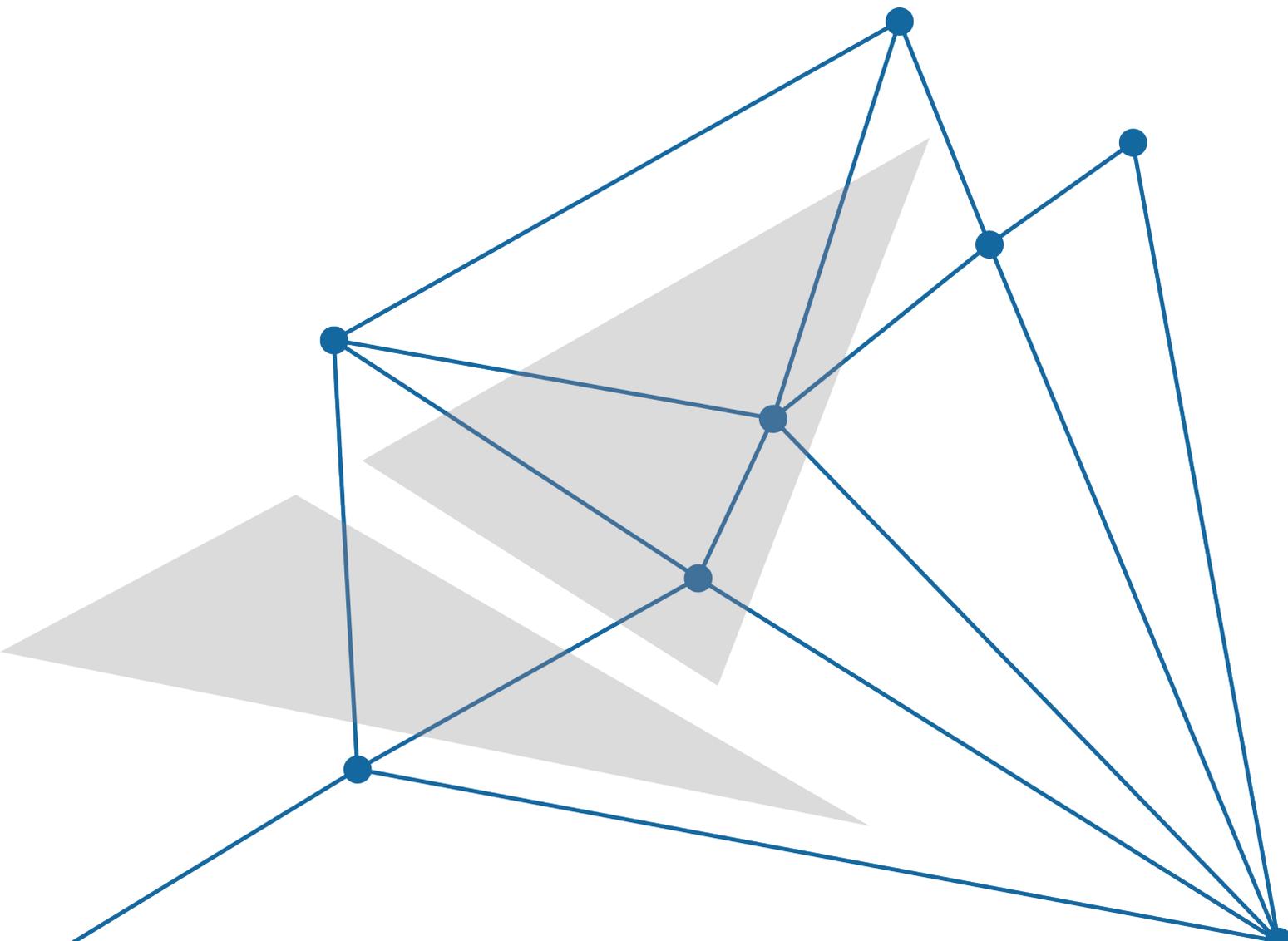
От имени Координационного комитета, я хотела бы выразить признательность участвующим странам и всем ключевым заинтересованным сторонам за их неуклонную поддержку и ценный вклад в работу PEMPAL. Обучение на примерах передовой международной и региональной практики и обмен информацией между странами – это основной инструмент, лежащий в основе подхода к взаимному обучению, используемому в PEMPAL. Учитывая силу воздействия и эффективность сети PEMPAL, я лично использовала ее в качестве образца и вдохновения применительно к другим проектам. Региональное взаимодействие между центральными органами власти влечет за собой улучшение системы УГФ и способствует укреплению региональных связей, что имеет большое значение в регионе Европы и Центральной Азии и за его пределами.

В настоящем отчете нашли отражение прогресс и достижения PEMPAL за 2016 год. В этом году отмечалась некоторая неопределенность в части финансирования, что было обусловлено завершением срока действия программы по истечении периода реализации Стратегии PEMPAL на 2012-2017 годы. Однако благодаря энтузиазму стран-членов и их стремлению к поиску инновационных подходов к продолжению действия этой полезной платформы, была разработана четкая “дорожная карта” по развитию сети на следующий пятилетний срок. Принимая во внимание такие успехи и планы, мы рассчитываем, что партнеры в области развития будут инвестировать в сеть для обеспечения ее устойчивости. Помимо своего значительного нефинансового участия, проявленного в виде лидерства, создания и распространения продуктов знаний, участвующие страны также планируют осуществлять конкретные меры по повышению финансовых вкладов членов сети для обеспечения ее финансовой жизнеспособности и устойчивости. Мы с большим воодушевлением рассчитываем на будущее PEMPAL и хотели бы представить вам доклад, в котором обобщаются достигнутые за последний год результаты.

Irene Frei
Председатель Координационного комитета
2016-2017
State Secretariat for Economic Affairs – SECO
Switzerland



СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ



В 2016 году в Европе и Центральной Азии прогнозировалось лишь незначительное улучшение темпов экономического роста после сокращения в 2015 году

на фоне слабого роста мировой экономики, сохранения геополитической напряженности, кризиса беженцев, неуклонно низких нефтяных доходов и незначительного объема денежных переводов в Евразии. Около 14% населения региона – более 66 миллиона человек – все еще живут в условиях бедности, включая почти 19 миллионов человек, ежедневный доход которых составляет менее 2,50 долларов США.¹ Старение населения – еще одна серьезная проблема региона, наряду с вопросами адаптации к изменению климата и энергоэффективности, поскольку экономика региона является одной из наиболее энергоемких в мире. Проблемы, с которыми сталкиваются правительства стран региона, свидетельствуют о важности эффективности, действенности, справедливости и подотчетности использования государственных финансов.

Благодаря своему участию в PEMPAL, страны имеют возможность обсуждать возможные решения таких общих проблем.

Сеть PEMPAL была создана более десяти лет назад, в 2006 году. В настоящее время ее активными членами являются профессиональные участники, представляющие 23 из 30 стран, которые Всемирный банк относит к странам Европы и Центральной Азии.² В рамках сети проводятся обучающие мероприятия, семинары, учебные поездки, а также предоставляются ресурсы в

соответствии с планами действий, разрабатываемыми по инициативе стран-членов, по таким тематическим направлениям, как бюджет, казначейство и внутренний аудит. Такой подход к взаимному обучению эффективно используется как в государственном, так и в частном секторах и опирается на исследовательские ресурсы и результаты независимой оценки.³ В настоящее время финансовыми донорами PEMPAL являются Министерство финансов Российской Федерации и Государственный секретариат Швейцарии по экономике (SECO), при этом Всемирный банк играет ключевую роль, осуществляя руководство техническими ресурсными группами и программой в целом, в том числе трастовым фондом с участием многосторонних доноров (MDTF). В Московском представительстве Всемирного банка в настоящее время располагается Секретариат программы.

В состав PEMPAL входят три практикующих сообщества (ПС):

Бюджетное сообщество (БС), Казначейское сообщество (КС) и Сообщество по внутреннему аудиту (СВА), каждое из которых возглавляет Исполнительный комитет, в состав которого входят добровольцы, наиболее активные участники: в БС и СВА – из 8 стран-членов, а в КС – из 9 стран-членов. ПС проводят регулярные совещания в разных форматах: с участием всех членов; заседания рабочих групп или подгрупп; учебные поездки для более углубленного обсуждения и решения проблем. Регулярные совещания также проводятся в формате видеоконференций, при этом обмен информацией осуществляется через общий сайт в интернете на официальных языках сети: английском, русском и боснийско-сербско-хорватском. Институциональная структура PEMPAL представлена на **Схеме 1**.

1 Источник: Годовой доклад Всемирного банка за 2016 год
www.worldbank.org/en/about/annual-report/regions/eca

2 Страны-участницы PEMPAL: Албания, Армения, Азербайджан, Беларусь, Болгария, Босния и Герцеговина, Венгрия (только СВА), Грузия, Казахстан, Косово, Кыргызская Республика, Македония, Молдова, Румыния, Российская Федерация, Сербия, Таджикистан, Турция, Украина, Узбекистан, Хорватия, Черногория и Чехия (только СВА).

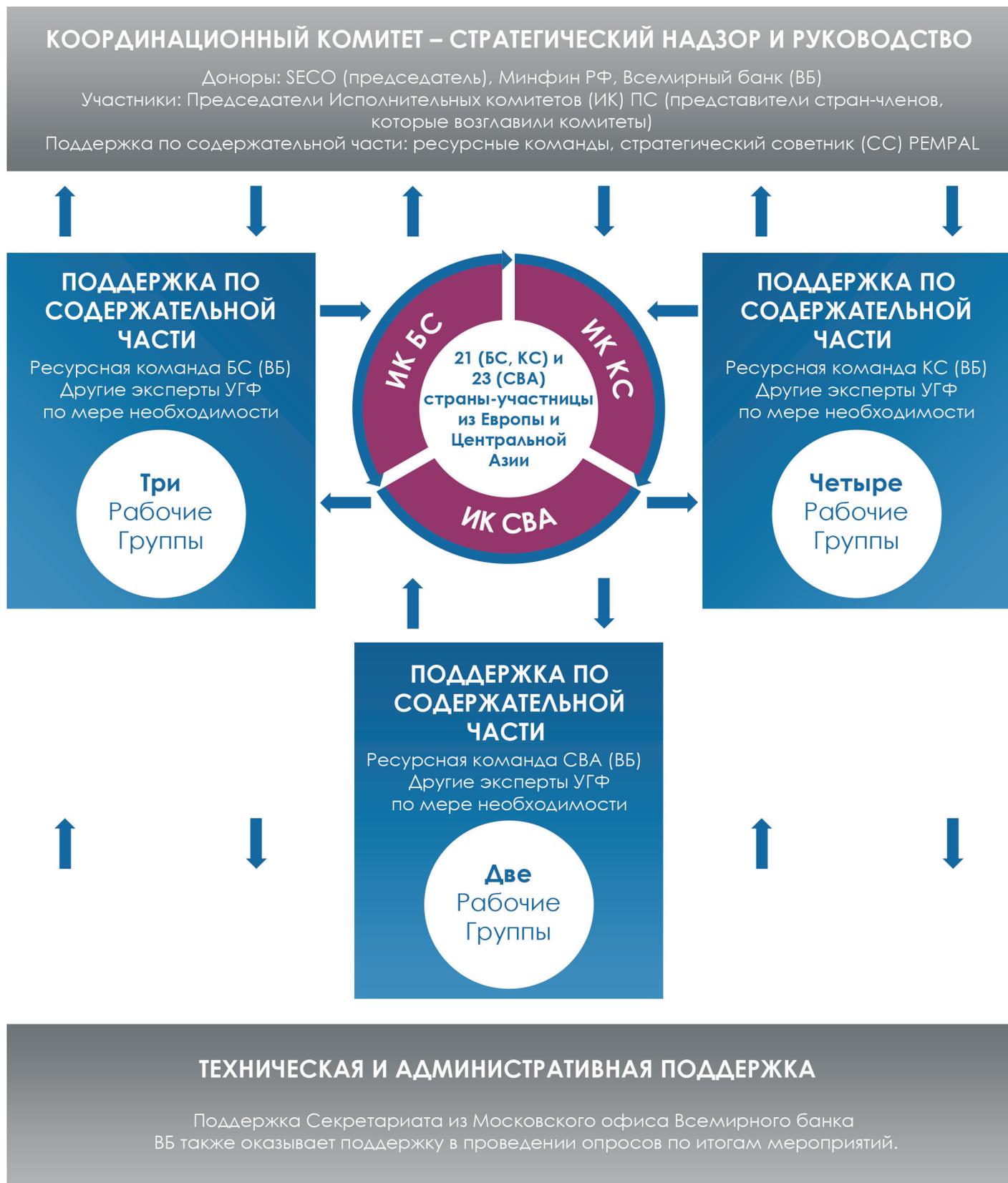
3 По итогам проведенной в 2012 году независимой оценки PEMPAL, было выявлено, что из 21 страны, участвовавшей в программе на тот момент, от 13 до 15 стран указали, что проводимые в рамках PEMPAL мероприятия оказали

воздействие на состояние УГФ в их странах. В ходе проведенной впоследствии промежуточной внутренней оценки действующей Стратегии также были выявлены конкретные примеры положительного воздействия. См.

www.pempal.org/node/2722

а также примеры успешной практики, собранные в 2016 году и размещенные на сайте PEMPAL.

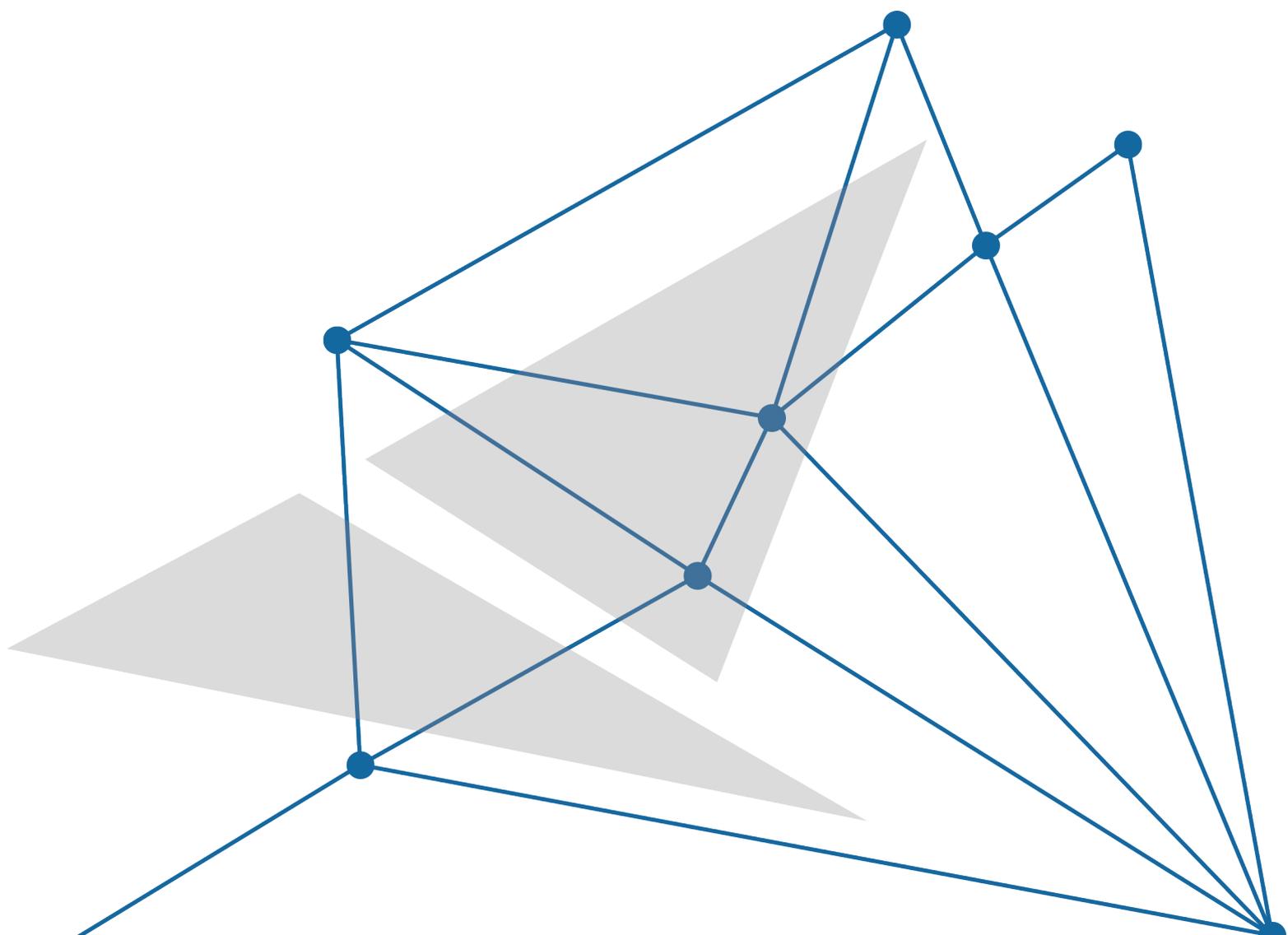
СХЕМА 1: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА REMPLAL







СТРАТЕГИЯ И ОТЧЕТНОСТЬ РЕМРАЛ В СООТВЕТСТВИИ С МАТРИЦЕЙ РЕЗУЛЬТАТОВ

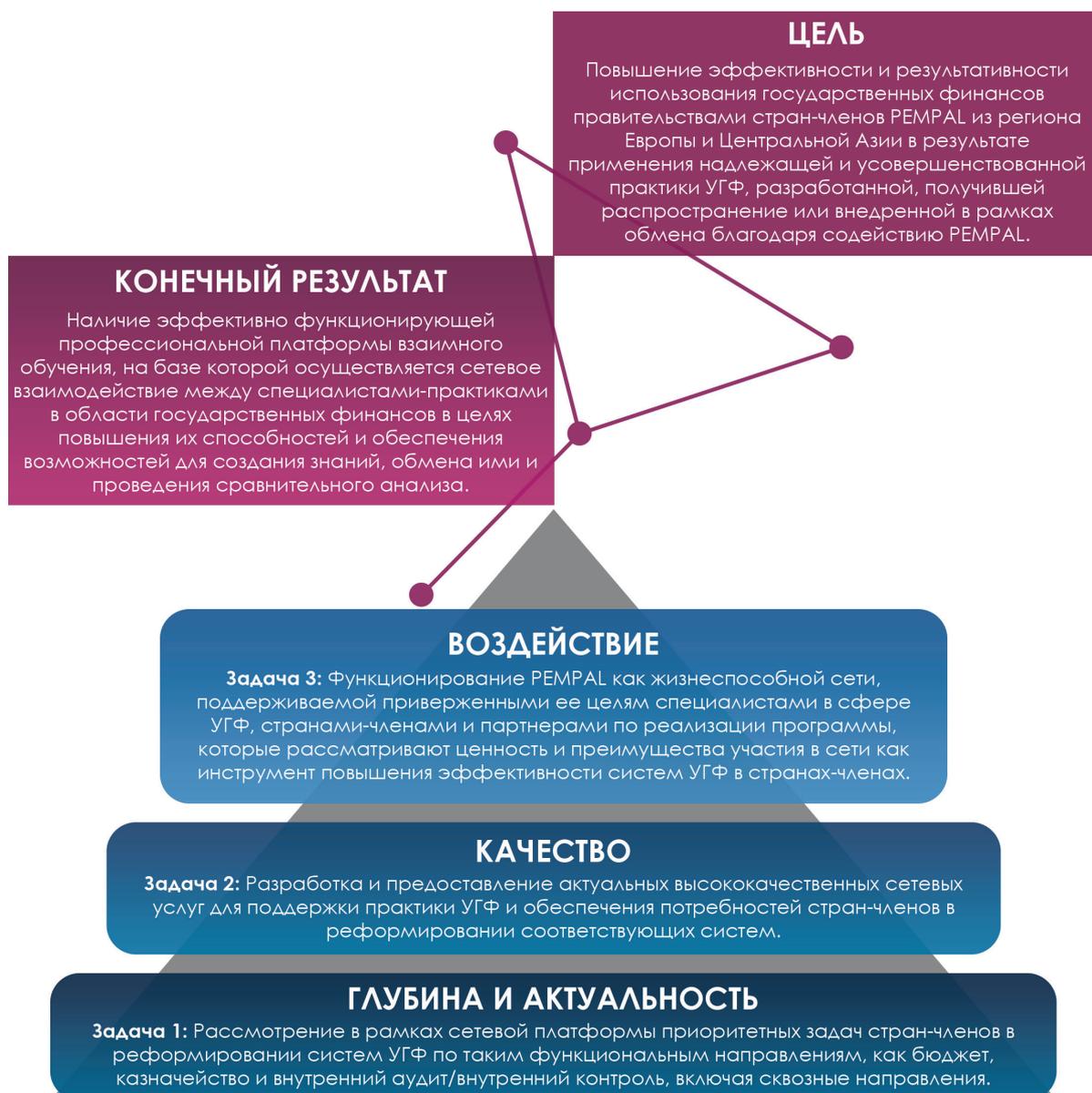


С момента принятия Стратегии РЕМПАЛ на 2012-2017 годы и матрицы результатов в июле 2012 года, они служили ориентиром для проведения мероприятий ПС. ПС увязывают свои планы работы со стратегическими ценностями и задачами РЕМПАЛ. Это последний финансовый год стратегии, срок реализации которой завершается в 2017 финансовом году (т.е. в июне 2017 года), поэтому данный годовой отчет станет последним в рамках текущей стратегии. В соответствии с принятыми общими сроками предоставления отчетности в регионе, данный отчет охватывает календарный год с 1 января по 31 декабря 2016 года.

www.pempal.org/ru/strategy

Цель действующей стратегии государств-членов РЕМПАЛ из стран Европы и Центральной Азии – повысить эффективность и действенность использования государственных финансов с помощью применения новых практик в области УГФ. Эта задача будет решаться путем создания и поддержания устойчивой профессиональной платформы по управлению государственными финансами, в рамках которой участники будут взаимодействовать между собой и укреплять свой потенциал, обмениваться знаниями и проводить сравнительный анализ. Текущее направление деятельности РЕМПАЛ определяется исходя из четырех результатов действия Стратегии и поддерживающих их мероприятий, результаты которых будут оцениваться на основании ряда показателей эффективности и способов их верификации. Ключевая структура взаимодействия в рамках Стратегии приведена на **Схеме 2**.

СХЕМА 2: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РЕМПАЛ





В 2015 году был проведен среднесрочный обзор (ССО) реализации Стратегии РЕМПАЛ на 2012-2017 годы.

В ССО был отмечен весьма позитивный прогресс в реализации стратегии.⁴ Было признано, что первоначальные цели Стратегии сохраняют актуальность и что РЕМПАЛ обеспечивает достижение очень хороших результатов на всех уровнях. Основным риском, выявленным в отчете, был связан с устойчивостью сети по окончании срока действия Стратегии. Поэтому в рамках обсуждения стратегии развития в течение 2016 года, руководство сети уделяло основное внимание изучению таких рисков и разработке стратегий их смягчения в будущем. Полный набор материалов совещаний, в которых обобщаются результаты обсуждений руководства в ходе ССО и разработки стратегии, размещен на сайте:

www.pempal.org/node/2722

www.pempal.org/node/2932

Таким образом, в течение 2016 года обсуждался ряд аспектов, связанных с устойчивостью сети (качество, поддержка Секретариата, финансирование), результатом чего стала ясная траектория движения вперед, которая нашла отражение в новой Стратегии РЕМПАЛ на 2017-2022 годы. Подготовленный набор материалов заседаний, в которых обобщаются обсуждения и решения, связанные с обеспечением устойчивости сети, размещены на сайте:

www.pempal.org/node/2932

⁴ Все ссылки на результаты среднесрочного обзора (ССО) опираются на отчеты и материалы, размещенные на сайте

www.pempal.org/node/2722

собранные в середине срока действия Стратегии РЕМПАЛ на 2012-2017 годы (т.е. через два с половиной года после начала реализации стратегии с июля 2012 года по конец 2014 года).

3.1

ВЛИЯНИЕ PEMPAL ОЧЕВИДНО

Несмотря на методологические сложности, связанные с оценкой влияния стратегии, PEMPAL оказала заметное влияние на участвующие страны. В рамках разработки более системного подхода к сбору примеров успешной практики участвующие страны и ресурсные группы ПС в течение 2016 года занимались подготовкой примеров успешной практики.

Албания, Беларусь, Грузия, Кыргызская Республика, Молдова и Российская Федерация подготовили примеры успешной практики с подробным описанием влияния PEMPAL на ход реформ УГФ в своих странах. Сводный список ключевых тезисов приведен в нижеследующей **Таблице 1**, а полный перечень содержится в отдельном буклете, размещенном на интернет-странице программы. Примеры успешной практики также содержатся в материалах ПС, которые были представлены в ходе ССО действующей Стратегии, включающие также многочисленные примеры улучшения практики УГФ, успех которых частично или полностью обусловлен членством в PEMPAL. В ходе ССО шесть стран-участниц БС и 10 стран-участниц КС представили конкретные примеры воздействия мероприятий ПС, а 12 стран-участниц СВА отметили существенное воздействие благодаря мероприятиям СВА.

В течение 2016 года были собраны примеры успешной практики по ключевым темам, связанным с управлением государственными финансами, которые являются предметом работы ПС, в том числе использование информационных технологий в казначейской деятельности, программно-целевое бюджетирование, прозрачность бюджетно-финансовой сферы и продукты знаний в области внутреннего аудита. В нижеследующей **Таблице 2** обобщаются ключевые тезисы, а полный перечень примеров успешной практики представлен на интернет сайте программы.

www.pempal.org/ru/success_stories

Анализ воздействия осложняется тем, что в участвующих странах отсутствуют готовые показатели эффективности УГФ, которые были бы легко измеримы, носили бы комплексный характер и регулярно публиковались. Что касается имеющихся оценок эффективности УГФ, проводимых на основе методологи PEFA во всех странах-членах PEMPAL, то их охват является неполным, а периодический характер таких оценок не позволяет использовать их в полной мере для целей PEMPAL, поскольку они проводятся в разные сроки, а некоторые из них устарели. Кроме того, практически невозможно пытаться увязать

влияние проводимых в рамках PEMPAL мероприятий на эффективность УГФ в какой-либо стране на основе имеющихся оценок PEFA. Не все страны участвуют в международных оценках по определенным аспектам УГФ, таким как Индекс открытости бюджета, хотя проведение таких оценок поощряется в рамках PEMPAL.

Вместе с тем налицо высокий уровень участия в тематических опросах, проводимых PEMPAL накануне мероприятий, цель которых – неформально оценить ход проведения конкретных реформ. Такие опросы проводятся регулярно в БС и КС. Так, например, в течение 2016 года проводились тематические сравнительные опросы об использовании бюджетных правил (БС); о применении

надлежащей практики в части Отношения между внутренним аудитом, финансовой инспекцией и внешним аудитом (RIFIX) (СВА); тематические опросы о ЕКС, об управлении и прогнозировании ликвидности (КС). БС также участвовало в проводимом ОЭСР формальном обследовании по вопросам программного бюджетирования, чтобы иметь возможность сравнивать страны PEMPAL и OECD. В рамках таких обследований фиксируется действующая практика в 23 странах-участницах сети для содействия обмену опытом и информацией. Некоторые ПС также периодически проводят собственные оценки воздействия проводимых в рамках ПС мероприятий на реформы в сфере УГФ. Примерами могут служить опросы, проведенные СВА в 2007, 2011 и 2014 годах. Все ПС также планируют провести такие опросы в 2017 году в целях сбора исходных данных в целях оценки воздействия новой стратегии PEMPAL на 2017-2022 годы.

ТАБЛИЦА 1: ПРИМЕРЫ ВЛИЯНИЯ PEMPAL С 2012 ПО 2016 ГГ. ПО СТРАНАМ

СТРАНА	ПРИМЕРЫ ВЛИЯНИЯ
Албания	Албания использовала PEMPAL в качестве основного инструмента для содействия разработке стратегии УГФ для продвижения реформ, итогом которых стало принятие нормативных актов в поддержку налоговых платежей через автоматизированную систему казначейства и создание электронной системы налогообложения, уплаты НДС, электронных платежей и автоматизации сбора таможенных платежей. Были учтены уроки внедрения интегрированных ИСУГФ в Азербайджане и Турции; опыт введения казначейского контроля на Украине; реформы бухгалтерского учета и отчетности в Грузии; и реформы в области прозрачности бюджета в России. Албания также смогла оказать помощь другим странам в рамках организации и проведения заседаний PEMPAL по управлению ликвидностью и мерам казначейского контроля (КС), оценке рисков, связанных с внутренним аудитом (СВА), и программным бюджетированием и управлением эффективностью (БС).
Беларусь	Беларусь использует PEMPAL при формулировании подходов к проведению таких реформ, как бухгалтерский учет в государственном секторе и его сближение со стандартами IPSAS; разработка концепции модернизации ИСУГФ Беларуси; и разработка ИСУГФ. Беларусь получила рекомендации от коллег и экспертов о проведении таких реформ через КС PEMPAL. Результатом такой работы стало тесное сотрудничество с рядом стран, которые уже добились больших успехов в проведении реформ и которые могли бы оказать содействие в виде рекомендаций по разработке и проведению реформ. Кроме того, Беларусь имела возможность оказать помощь другим странам, организовав ряд мероприятий в Минске в 2016 году: по бюджетным правилам и прозрачности бюджета (БС) и по бухгалтерскому учету (КС)
Грузия	Грузия использует PEMPAL для продвижения реформ, а также для распространения информации о собственных подходах к таким вопросам, как обеспечение качества внутреннего аудита (информация об опыте предоставлена 13 членам СВА); IT-системы для планирования бюджета и казначейской деятельности (предоставлена 9 членам КС) и 6 членам БС, соответственно); а также подходы к бухгалтерскому учету и отчетности (информация предоставлена 16 странам-членам КС). Грузия рассматривает PEMPAL в качестве полезного ресурса для получения рекомендаций и тестирования на практике потенциальных реформ; страна использовала набор примеров других стран в качестве обоснования для разработки государственной политики, например, в области внедрения ИСУГФ; создания Центрального подразделения по гармонизации; а также развития потенциала в области внутреннего аудита.

СТРАНА	ПРИМЕРЫ ВЛИЯНИЯ
<p>Кыргызская Республика</p>	<p>Кыргызская Республика использовала PEMPAL для изучения положений бюджетного законодательства России, Казахстана, Грузии и других стран; роль парламента Австрии в бюджетном процессе; а также реформ, связанных с бюджетом в ЮАР. Такая работа помогла при разработке Бюджетного кодекса Кыргызской Республики, который был утвержден парламентом страны в апреле 2016 года. Благодаря PEMPAL, также были подготовлены реформы в области программного бюджетирования и прозрачности бюджета, при этом в 2015 году Кыргызская Республика показала наиболее высокие результаты в Индексе открытости бюджета среди стран PEMPAL. Кыргызская Республика также принимает участие в рабочих группах, активно проводит реформы, а ее представители являются членами исполкомов трех ПС, что свидетельствует об опыте и пользе, извлеченных в рамках членства в сети, и об обмене опытом и знаниями с коллегами и внешними экспертами. Такой обмен знаниями также способствует разработке законодательства и методологии в области внутреннего аудита, а также обучению и сертификации по тематике внутреннего аудита, чему во многом способствовали продукты знаний СВА. Кыргызская Республика также недавно начала проводить заседания PEMPAL, в том числе одно мероприятие СВА в 2015 году, и планирует проведение заседания БС в 2017 году.</p>
<p>Молдова</p>	<p>Молдова использует PEMPAL в качестве возможности для встреч с коллегами из разных стран и экспертами в области казначейства, внутреннего аудита и внутреннего контроля для продвижения реформ. Так, Молдова стала членом PEMPAL в 2006 году, едва начав проведение реформ в области внутреннего аудита и внутреннего контроля. Страна смогла воспользоваться предоставленными в рамках PEMPAL возможностями взаимодействия с коллегами, экспертами, а также доступом к продуктам знаний для разработки собственных национальных практик. Молдова также распространила собственный опыт через PEMPAL, организовав в 2015 году учебный визит для представителей Армении, Казахстана, России и Украины по вопросам контроля в области финансового управления и внутреннего аудита, а также роли и деятельности Центрального подразделения по гармонизации. В 2016 году Молдова использовала практическое руководство СВА по оценке качества для создания системы внешней оценки деятельности внутреннего аудита.</p>
<p>Российская Федерация</p>	<p>Российская Федерация извлекла пользу из членства в PEMPAL путем ознакомления с международными тенденциями и практикой, и формирования полезных партнерств с другими странами-участницами и международными организациями, такими как Всемирный банк, МВФ, ОЭСР и МБП. В рамках PEMPAL было также оказано содействие по изменению бюджетного законодательства (КС); разработке инновационных подходов к вовлечению граждан и учащихся в бюджетный процесс (БС); и разработке положений о внутреннем финансовом контроле и проведении аудита главных распорядителей бюджетных средств (СВА). Россия играет ведущую роль в ряде рабочих групп ПС и принимает активное участие в работе Координационного комитета PEMPAL, а Министерство финансов страны является одним из ключевых доноров PEMPAL. Кроме того, Россия предоставляет информацию о своем опыте и знаниях другим странам-участницам по многим вопросам реформ, таким как программное бюджетирование, прозрачность бюджетно-финансовой сферы, модернизация казначейства, реформы в области бюджетной грамотности и создание информационных порталов.</p>



ТАБЛИЦА 2: ПРИМЕРЫ ВЛИЯНИЯ РЕМPAL С 2012 ПО 2016 ГГ. ПО ТЕМАТИЧЕСКИМ НАПРАВЛЕНИЯМ

РАССМОТРЕННЫЙ ВОПРОС УГО	ПРИМЕРЫ ВЛИЯНИЯ
<p>Использование ИТ в казначейской деятельности</p>	<p>Специальная Рабочая группа КС, состоящая из представителей 10 стран, в рамках механизмов взаимодействия при поддержке РЕМPAL занимается разработкой, укреплением и реформированием ИСУГФ в министерствах финансов и казначействах. Эта работа предполагает изучение опыта стран-участниц, передовой международной практики, а также практическую демонстрацию функциональных возможностей систем. Такие страны, как Беларусь, Таджикистан, Грузия и Азербайджан, воспользовались рекомендациями коллег для укрепления собственных систем, а информация о подходах таких стран, как Азербайджан, Беларусь, Россия, Казахстан, Турция, Южная Корея, Грузия и Молдова была распространена благодаря РЕМPAL.</p>
<p>Программное бюджетирование</p>	<p>БС провело ряд ежегодных совещаний по этой теме, что позволило обменяться подходами как между 21 страной-участницей БС, так и странами за пределами региона, такими как Эстония, Франция, Польша, Австрия, Ирландия и Швеция. В начале 2016 года была создана рабочая группа в составе 15 стран, нацеленная на укрепление реформ. В проводимом ОЭСР Обследовании программного бюджетирования приняли участие 13 стран, в том числе в рамках семинаров по разъяснению подходов к проведению обследования, организованных РЕМPAL совместно с ОЭСР для документирования и сопоставления со странами региона-членами ОЭСР. Кроме того, состоялись углубленные обсуждения с представителями Министерства финансов Франции, Всемирного банка и с руководителями бюджетных ведомств стран ОЭСР в рамках сети по эффективности результатов об использовании анализа расходов бюджета и других инструментов, направленных на повышение эффективности.</p>
<p>Продукты знаний СВА</p>	<p>Разработанные СВА уникальные продукты знаний служат в качестве справочного материала о передовой практике, собранной по всему миру. Страны-участницы разработали продукты знаний по таким направлениям, как: передовая практика в сфере внутреннего аудита; шаблон для использования передовой практики по непрерывному профессиональному развитию; совокупность знаний по внутреннему аудиту; оценка рисков при планировании аудита; руководство по обеспечению и улучшению качества; концепция взаимодействия внутреннего аудита, внутреннего аудита, финансовой инспекции и внешнего аудита. Так, например, руководство СВА по обеспечению качества (QAG) используется в Боснии и Герцеговине, Молдове, Хорватии, Сербии и на Украине и по свидетельству многих стран, является превосходным, полезным и высококачественным продуктом. QAG дает представление об общей методике для понимания и применения международных стандартов и передовой практики в целях улучшения качества внутреннего аудита, в том числе процедур, используемых для внутренней и внешней оценки качества с использованием инструментов и приемов оценки качества. QAG также предусматривает возможность проведения оценочных миссий СВА, в рамках которых группы экспертов СВА смогут проводить оценку систем внутреннего аудита стран на национальном уровне. Ряд стран уже выразили заинтересованность в пилотном тестировании такой методики по оценке собственных систем.</p>



Прозрачность
бюджетно-
финансовой
системы и
бюджета

В 2015 году была сформирована Рабочая группа по прозрачности бюджета и бюджетной грамотности. Цель РГ – изучение международного опыта в части повышения уровня бюджетной грамотности среди граждан и обеспечение большей открытости и доступности бюджетной информации. Рабочая группа регулярно проводит заседания с участием до 15 стран для сопоставления практики стран в рамках обследований, проводимых PEMPAL и МБП, и изучения международной практики в области бюджетной грамотности. Кроме того, были глубоко изучены подходы к вовлечению граждан в бюджетный процесс в таких странах, как Канада, Великобритания, Российская Федерация и Хорватия. Рабочая группа выделила 10 трудностей, связанных с разработкой «бюджетов для граждан» в регионе, и задокументировала их в виде продукта знаний, выработав рекомендации по их преодолению на основе опыта стран-участниц и международной практики. Благодаря PEMPAL, созданы партнерства со Всемирным банком, МБП, GIFT и ОЭСР по различным аспектам прозрачности бюджетно-финансовой сферы и бюджета. Кроме того, Рабочая группа представила результаты своей работы на встрече руководителей бюджетных ведомств стран ОЭСР, в том числе приняла участие в разработке инструментария ОЭСР по оценке прозрачности бюджета в 2016 году.





3.2

КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

РЕМРАЛ – новая усовершенствованная практика и удовлетворенность участников

По итогам ССО был выявлен хороший прогресс в достижении результатов стратегии, при этом были продемонстрированы убедительные доказательства приобретения новых и углубленных знаний в части практики УГФ,⁵ а также неуклонный рост удовлетворенности участников в связи с возможностью обмена знаниями и обучения в рамках сети. Как показывают представленные ПС цитаты и письма поддержки от высокопоставленных сотрудников ведомств по УГФ, РЕМРАЛ способствует повышению квалификации, знаний

и профессионализма в области УГФ в их странах. В 2017 году были также направлены обращения к высокопоставленным должностным лицам с просьбой о предоставлении исходной информации для разработки новой стратегии.

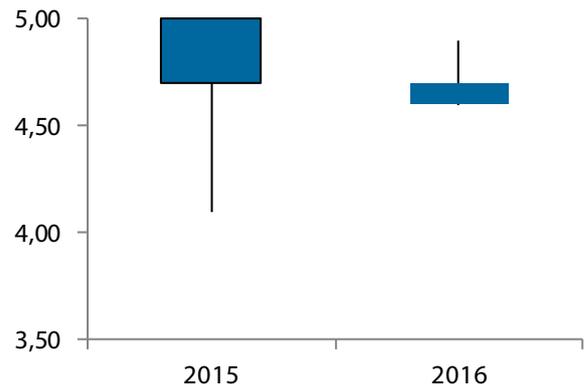
На протяжении последних трех лет уровень удовлетворенности участников РЕМРАЛ остается неуклонно высоким, о чем свидетельствуют результаты опросов, проводимых по окончании мероприятий (см. раздел 6.4, в котором отражены результаты опросов за последние два

⁵ В соответствии с оценкой руководителей министерств и организаций, требуемой на этом уровне в рамках стратегии.

календарных года). Как видно на этих графиках, комментарии, содержащиеся в опросах по итогам проведения мероприятий, остаются весьма положительными по большинству категорий, при этом некоторые участники также высказывают пожелания уделить больше времени вопросам и обсуждению, а также в отдельных случаях проводить более длительные мероприятия.

Ответы на опросы, собранные в 2016 году, также свидетельствуют о пользе и воздействии программы, однако в силу подхода к проведению опроса формат и содержание ответов оказались неполными. Ниже приведены некоторые примеры.

ГРАФИК 1: ОБЩАЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ МЕРОПРИЯТИЯМИ



Это мероприятие стало для меня превосходной возможностью для обучения, я действительно извлек уроки из опыта других участников. Я собираюсь изучить Принципы внутреннего контроля для государственных учреждений в своей стране и буду использовать широкие понятия, о которых я узнал от других участников.

СВА

Спасибо за проведение этого мероприятия РЕМПАЛ. Надлежащее планирование и управление ассигнованиями на выплату зарплат в государственном секторе, - это важная стратегическая задача в любой стране. Этот вопрос приобретает еще большую значимость в условиях ограничения финансовых ресурсов.

БС

Этот семинар хорошо организован. В первый день мы узнали о реформе системы бухгалтерского учета в Беларуси, и у нас была возможность дополнительно обсудить опыт других стран и предоставить рекомендации нашим белорусским коллегам.

КС

НА БУДУЩЕЕ

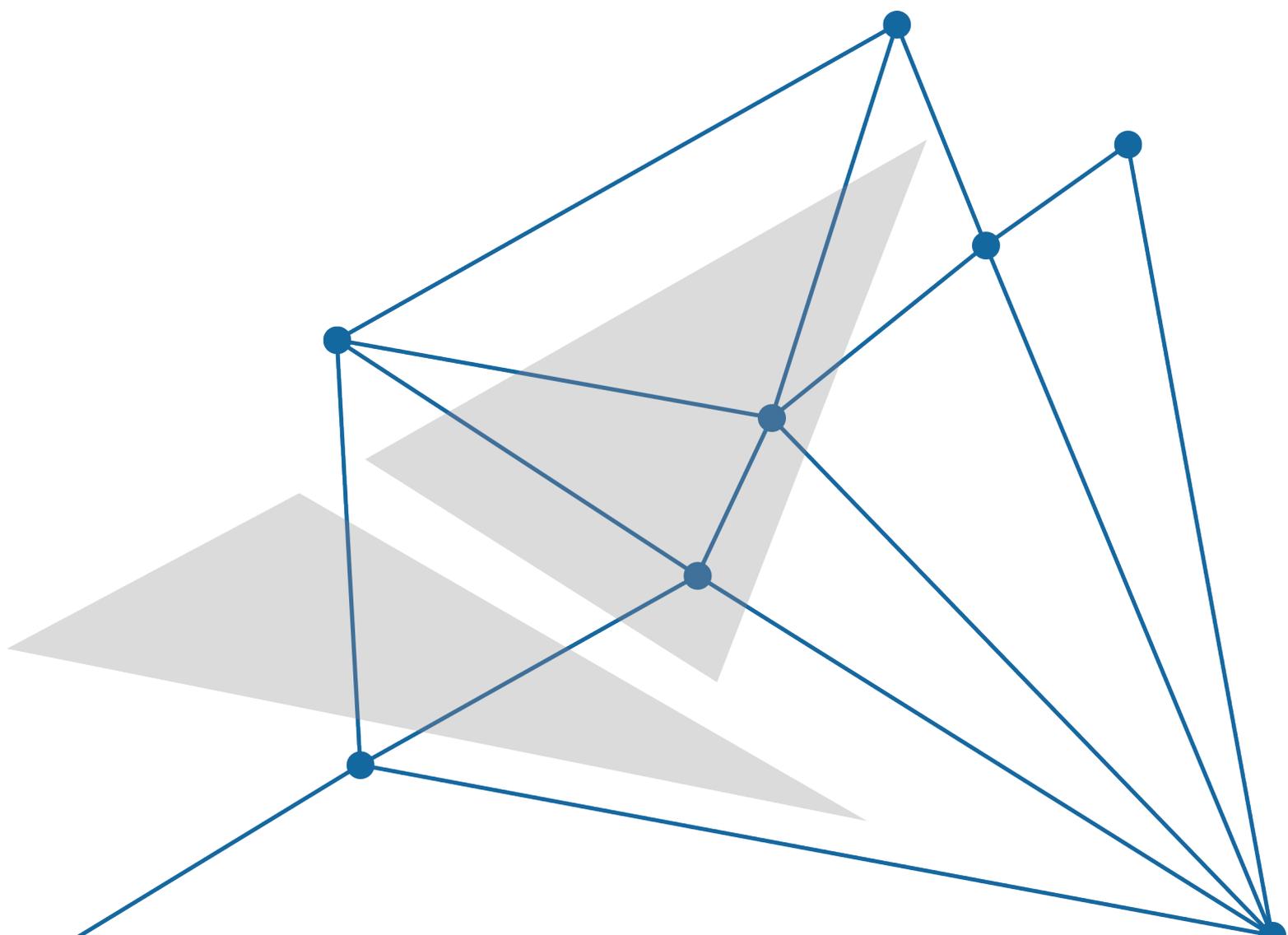
Принимая во внимание имеющиеся трудности в части методологии, примеры успешной практики являются основным инструментом демонстрации воздействия программы, поэтому важно применять системный подход к их сбору и документированию. В течение 2016 года использовалась методика, которая предполагала проведение интервью с “передовиками

РЕМПАЛ⁶ и/или сбор ответов на детальный вопросник, разработанный для оценки воздействия РЕМПАЛ на системы УГФ в этих странах. Эта методика будет применяться вновь в рамках ССО новой Стратегии, запланированного на период после 2019 года. Информация о воздействии на страны будет также собираться в рамках обследований, проводимых в 2017 году, после 2019 года и в 2022 году. Каждое ПС также экспериментирует с различными подходами и представит свой опыт в течение срока действия следующей стратегии.

6 ПС, проводящие мероприятия РЕМПАЛ в своих странах-участницах более одного раза в течение календарного года.



РЕЗУЛЬТАТЫ РЕМРАЛ: УЧТЕНЫ ПРИОРИТЕТЫ ПРАВИТЕЛЬСТВ СТРАН-УЧАСТНИЦ В ОБЛАСТИ УГФ



Плановая задача 1 по обеспечению результатов выполнена всеми ПС путём реализации инициируемых членами сети планов действий, тематически сосредоточенных на приоритетах в сфере УГФ, выбранных участниками ПС.

БС уделяло основное внимание повышению качества управления государственными расходами за счёт применения таких инструментов бюджетного управления, как программно-целевое бюджетирование, бюджетные правила, эффективное управление фондом оплаты труда и повышение уровней бюджетной грамотности и прозрачности. КС сосредоточивало внимание и усилия на вопросах бухгалтерского учёта в государственном секторе, применении информационных технологий в казначейских операциях, управлении ликвидностью, управлении рисками в работе казначейства, а также на эволюции роли и функций казначейства. СВА уделяло главное внимание анализу глобальных и региональных систем внутреннего аудита, завершению работы над документом, посвящённым передовой практике в деле прояснения отношений между органами внутреннего аудита, финансовой инспекции и внешнего аудита, а также обмену передовыми практиками внутреннего контроля между странами-участницами. Следует отметить, что предпринятое в 2012 году Банком исследование положения дел в сфере УГФ в регионе ЕЦА подтвердило высокий уровень актуальности всех тем, выбранных ПС сети РЕМПАЛ для стран ЕЦА.⁷

Для выявления приоритетов, которые затем использовались при подготовке планов действий, проводились как очные консультации, так и опросы членов сообществ. Процессы определения приоритетных направлений работы одинаковы во всех ПС, и состоят из ряда подходов, включающих

ГРАФИК 2: УЧАСТНИКИ МЕРОПРИЯТИЙ



в себя отбор наиболее востребованных тем для вынесения на более масштабные мероприятия; заседания рабочих групп и учебно-ознакомительные поездки организуются по темам, пользующимся не столь широким интересом. Окончательный выбор проводится комбинированно, т.е. путём проведения голосования среди членов и отбора/утверждения Исполнительными комитетами ПС.

В 2016 году было проведено в общей сложности 18 мероприятий в 8 разных странах; в них приняли участие 613 человек. При этом 6 мероприятий были проведены в странах-участницах РЕМПАЛ⁸ (см. Графики 2⁹ и 3, и Таблицу 3). Четыре из 18 мероприятий были проведены в режиме видеоконференции. В совокупности в мероприятиях приняли участие 837 человек, в том числе 613 участников из стран-членов сети, 118 технических экспертов из ресурсной группы по УГФ, 101 сотрудник административного аппарата и 5 наблюдателей.¹⁰

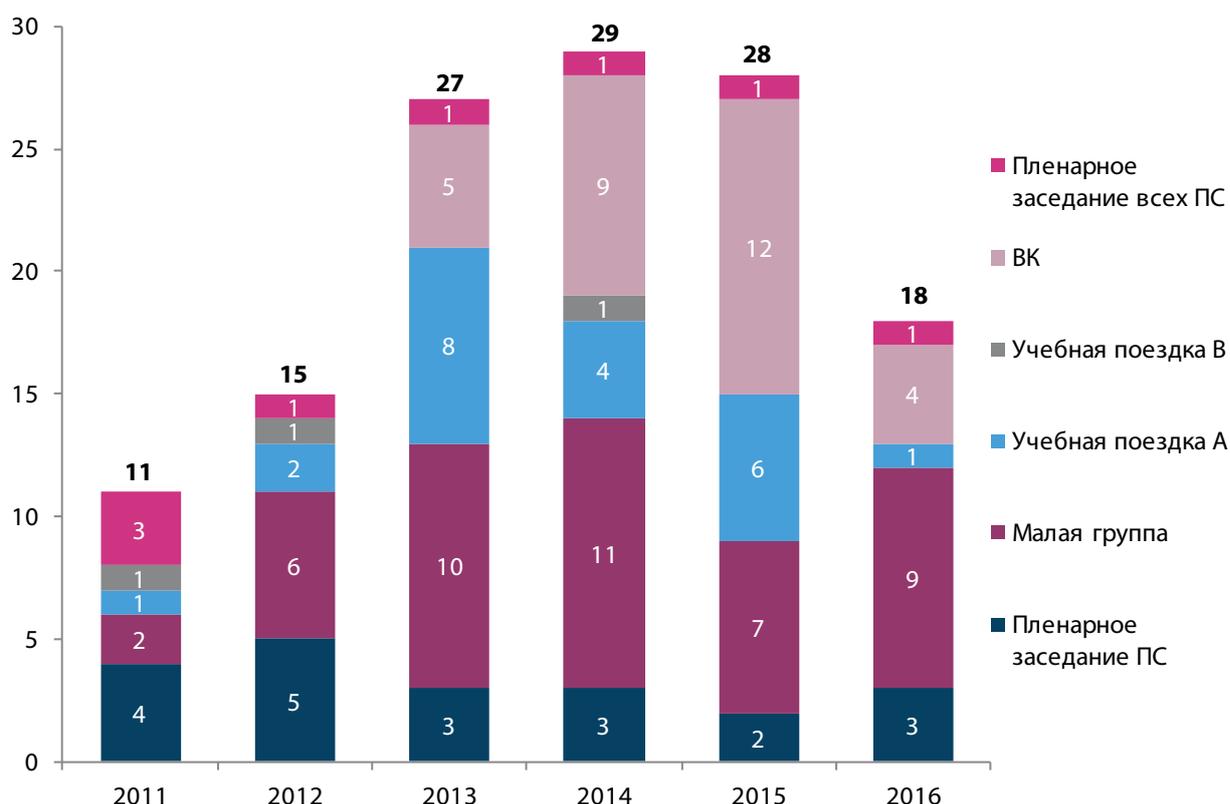
⁷ Сравнительный анализ региональных приоритетов в сфере УГФ, выявленных в результате указанного исследования, и тематических приоритетов ПС РЕМПАЛ был представлен на заседании руководства РЕМПАЛ в июле 2013 г.

⁸ Мероприятия были проведены в **Беларуси (2), Чешской Республике, Франции, Словении (2), Швейцарии, Молдове, России и Турции**. Жирным шрифтом выделены названия стран-участниц сети РЕМПАЛ.

⁹ Отражает численность участников от стран-участниц с разбивкой по повестке дня. В данные 2014 года включено пленарное заседание всех трёх ПС, которое проходит один раз в 3-4 года.

¹⁰ В эти цифры не включены заседания Координационного комитета и заседания Исполнительных комитетов ПС. Основная группа Секретариата РЕМПАЛ состоит из трёх специалистов (по одному на каждое ПС), которые также имеют возможность привлекать переводчиков из переводческого пула Всемирного банка. Технические Ресурсные команды включают в себя по два-три специалиста, постоянно работающих с ПС, и по мере необходимости привлекают дополнительных экспертов по УГФ. В число наблюдателей на мероприятиях в календарном 2016 году входили представители Словакии (на мероприятиях КС и БС), Венгрии (на мероприятии КС) и представитель КС, который являлся наблюдателем на двух заседаниях рабочих групп СВА.

ГРАФИК 3: ОБЩЕЕ ЧИСЛО МЕРОПРИЯТИЙ С РАЗБИВКОЙ ПО ВИДАМ



Количество мероприятий снизилось с 28 в 2015 году до 18 в 2016 году, но это снижение не оказало существенного воздействия на уровни участия

и является отражением факта завершения и прекращения деятельности ряда рабочих групп в течение года, а также мерами по экономии средств, которые реализуются некоторыми ПС (учитывая необходимость наличия средств для финансирования перехода к новой Стратегии). Несмотря на такие последствия для числа мероприятий, численность участников из стран-участниц оказалось схожим (см. **График 2**). Это объясняется ростом числа масштабных мероприятий (т.е. в 2016 году состоялось три пленарных заседания и девять заседаний в малых группах, тогда как в 2015 году были проведены два пленарных заседания и семь заседаний в малых группах). Кроме того, в 2016 году состоялась лишь одна учебно-ознакомительная поездка, тогда как в 2015 году их было шесть; при этом данные мероприятия проходят в более узком формате, который предполагает наличие не более 15 участников. В 2016 году также состоялось меньшее

число видеоконференций: всего 4 вместо 12, проведённых годом ранее (что является отражением того факта, что в 2015 году действовало больше рабочих групп, чем в 2016 году). Видеоконференции обычно являются мероприятиями более узкого формата с более низкой посещаемостью, нежели очные пленарные заседания или совещания в малых группах, и это обстоятельство также обусловило сложившуюся разницу.

Результаты анализа динамики мероприятий также свидетельствуют об изменении в балансе видов проводимых мероприятий с очевидным ростом в некоторых ПС числа совещаний в малых группах и видеоконференций.

Например, в 2016 году имелось девять активно действовавших рабочих групп: БС (3), КС (4) и СВА (2). Эти группы регулярно проводили заседания (обычно в формате видеоконференций или очных заседаний в малых группах), на которых шло обсуждение и поиск решений конкретных вопросов в сфере УГФ, общих для определённой подгруппы стран.¹¹ Как показано

¹¹ За 2016 календарный год было проведено 14 (четырнадцать) таких мероприятий, тогда как в 2015 г. состоялось 19 таких мероприятий, в 2014 г. – 10, а в 2012 г. – пять. Из проведённых 14 заседаний рабочих групп шесть прошли в КС, пять – в БС и три в СВА.

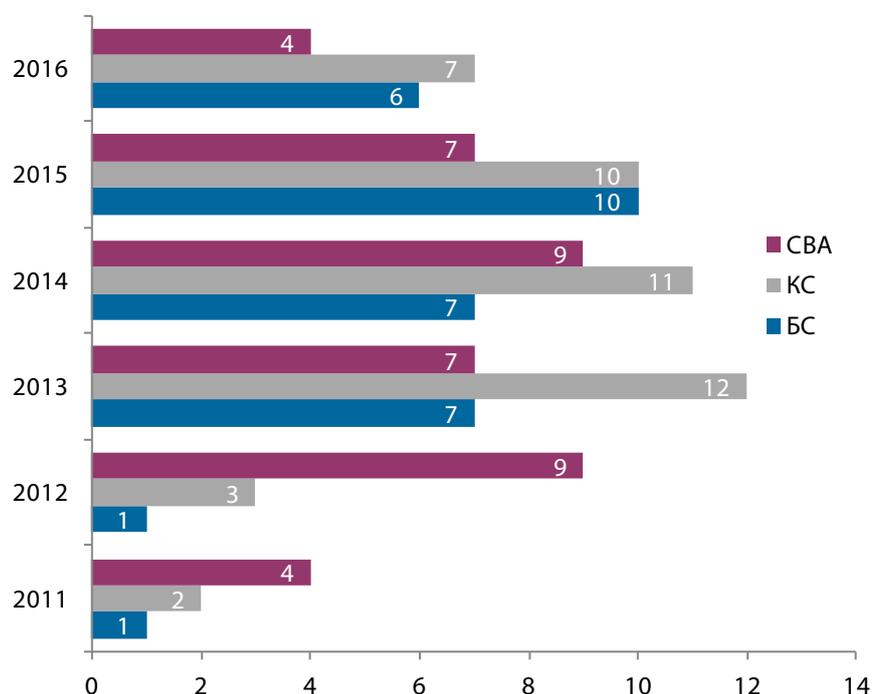
на **Графике 3**, с 2011 по 2016 год 35% всех заседаний проходили в формате малой группы; следующим по частоте (23%) являлся формат видеоконференций, а формат учебно-ознакомительных поездок (типа А) занимал третью позицию (17%). Пленарные заседания ПС (когда все члены конкретного ПС обычно не реже одного раза в год встречаются в очном формате) составляли в течение этого периода 16% от общего числа мероприятий. Этот вид мероприятия по-прежнему является обычной для всех ПС практикой и используется для ознакомления членов сообщества с результатами деятельности рабочих групп, созданных для активной работы над конкретными вопросами реформирования. Формат учебно-ознакомительной поездки (типа В) использовался редко, при этом в наличии имеются выделенные бюджетные средства на организацию таких поездок для стран (вне связи с принадлежностью к какому-либо ПС) по их прямой заявке в Секретариат. Этот тип поездки использовался только Узбекистаном (поездка в Хорватию и Словению) и Украиной (в Латвию). Другие учебно-ознакомительные поездки (типа А), организуемые через Исполнительные комитеты ПС, по-прежнему используются, хотя существующие логистические ограничения (не более 15 участников) и привели к росту числа мероприятий в формате малых групп для удовлетворения соответствующего спроса. Пленарные заседания всех ПС также проводятся регулярно, не реже одного раза в год. В большинстве случаев они проводятся в режиме очного заседания представителей Исполнительных комитетов всех

трёх ПС для обсуждения стратегических вопросов всей сети. Заседание с участием всех членов трёх ПС также проводится периодически; одно из них было проведено в 2011 году, а второе - в 2014 году.

Рассмотрение сложившихся в каждом ПС тенденций также даёт дополнительную информацию о том, как ПС обретают опыт и принимают на вооружение различные подходы к удовлетворению потребностей их членов в сфере реформирования.

По данным, указанным на **Графике 4**, на начальном этапе СВА было ПС, демонстрирующим наиболее быстрый рост, в связи с наличием в нём нескольких рабочих групп, занимающихся ключевыми вопросами становления функции внутреннего аудита во многих странах региона. Это давало сети PEMPAL заметное преимущество в предоставлении платформы для содействия соответствующим процессам реформирования. В течение нескольких лет СВА использовало эти рабочие группы, проводящие совещания в формате малой группы, как одно из средств продвижения реформ. За период с 2011 по 2016 год доля таких заседаний в общей численности мероприятий ПС составила более 65%. В сравнении с другими ПС видеоконференции в СВА проходили более редко, однако ПС было твёрдо намерено использовать этот формат проведения заседаний в будущем, учитывая его высокую экономичность.

ГРАФИК 4: ЧИСЛО МЕРОПРИЯТИЙ С РАЗБИВКОЙ ПО ПС





В 2011 и 2012 годах в период невысокого уровня активности БС проводило совещания лишь один раз в год в форме пленарного заседания для всех членов, но после этого под руководством сильного Исполнительного комитета и крепкой Ресурсной команды деятельность ПС активизировалась. Начиная с 2013 года, ПС для поддержания собственного роста задействует все форматы и виды мероприятий. С течением времени КС также демонстрировало рост, и с принятием на вооружение видеоконференций как экономичного метода проведения совещаний в 2013 году итоговая доля этого формата в общем числе мероприятий за период с 2011 по 2016 год составила 44%. Изначально, в 2011 и 2012 годах, КС преимущественно задействовало формат пленарных заседаний для всех членов и проводило их несколько раз в год; однако, накопив опыт работы в сети, сообщество для решения ключевых вопросов реформирования также всё более активно использует форматы видеоконференций и заседаний в малых группах для своих рабочих групп, дополняя их учебно-ознакомительными поездками. Все ПС продолжают проводить очные пленарные заседания для всех членов с целью информирования их о ходе реформ, и эти заседания с 2011 года проводятся в каждом ПС ежегодно (кроме 2015 года, когда вместо большого пленарного совещания СВА провело ряд заседаний в малых группах и организовало несколько учебно-ознакомительных поездок).

Беларусь в 2016 году завоевала титул “чемпиона сети REMPLAL”, проведя у себя в течение года мероприятия БС и КС. Другими странами-передовиками REMPLAL стали Турция, Чешская Республика, Россия и Молдова, которые приняли у себя по одному мероприятию в течение того же периода. Такие вклады в натуральной форме очень важны для сети REMPLAL, и обычно подразумевают консультации по логистике и оказание помощи с организацией выступлений докладчиков высокого уровня на открытии мероприятий. В результате такой помощи осознание ценности и преимуществ сети REMPLAL поднимается на более высокие уровни, что является одной из ключевых задач действующей Стратегии. Кроме того, принимающие страны обычно участвуют в покрытии некоторых расходов, связанных с мероприятиями. Существуют планы с введением в действие новой Стратегии расширить финансовое участие принимающих мероприятия стран, призвав их не ограничиваться лишь покрытием расходов на культурную программу и ужин.

ТАБЛИЦА 3: МЕРОПРИЯТИЯ РЕМРАЛ С РАЗБИВКОЙ ПО ПС, ДАТАМ, МЕСТУ ПРОВЕДЕНИЯ И ФОРМАТУ, 2016 Г.

Дата	БС	КС	СВА	Все ПС	КК
Январь					
Февраль	Беларусь (А); РГ (В)				(ВК)
Март		Турция РГ (В)	Чешская Республика (А); РГ (В)		
Апрель	Словения РГ (С)	РГ (ВК)			
Май					(ВК)
Июнь	Словения РГ (В); ОЭСР СДЛБС	Молдова (А); РГ (В)			
Июль				Швейцария Пленарное заседание Исполкомов всех ПС	Швейцария
Август					
Сентябрь	РГ (ВК)				
Октябрь		РГ (ВК); Беларусь РГ (В)	Россия РГ (В); РГ (В)		
Ноябрь	Франция РГ (В); ОЭСР SBO				(ВК)
Декабрь		РГ (ВК)			

(А) - Пленарное заседание ПС

(В) - Заседание малой группы

(С) - Ознакомительная поездка

(ВС) - Видеоконференция

(РГ) - Рабочая группа

Примечание: таблица выше не включает заседания Исполнительных комитетов ПС, которые проходят регулярно в преддверии мероприятий в рамках процессов планирования и подготовки.

На пленарные заседания ПС приглашаются все страны-участницы, т.е. 21-23 страны.

Заседания малых групп (В) могут включать мероприятия, посвященные рассмотрению текущих тематических вопросов, выбранных частью стран, например, в формате очных встреч рабочих групп. Порой такие мероприятия посещают представители значительного числа стран-участниц (например, на заседании СВА в Киргизской Республике собрались 54 участника из 21 страны). Таким образом, заседания малых групп отличаются от ознакомительных поездок (С), так как количество участников ОП ограничивается 15 представителями, что связано с организационными и другими ограничениями принимающих правительств, которые не могут устроить подробное изучение своих бюджетных и казначейских процессов и процедур внутреннего аудита для такой большой группы.

В 2016 году в сети РЕМПАЛ рассматривались 12 ключевых аспектов, связанных с тематикой УГФ.¹² Эти аспекты изложены ниже с разбивкой по ПС с последующей детализацией задач и результатов каждого заседания в **Приложении 2**; в **Приложении 3** приведены ссылки на разработанные и опубликованные ресурсы знаний.

Бюджетное сообщество

- Бюджетные правила для эффективного и устойчивого бюджетного планирования;
- Управление фондом оплаты труда в Словении (заключительная учебно-ознакомительная поездка перед закрытием рабочей группы);
- Бюджетная грамотность и прозрачность бюджета;
- Программно-целевое бюджетирование.

Казначейское сообщество

- Управление ликвидностью;
- Применение информационных технологий в казначейских операциях;
- Эволюция роли казначейства и его функций;
- Учёт в государственном секторе;
- Управление рисками в казначейских операциях.

Сообщество по внутреннему аудиту

- Главные недавние события в странах-участницах РЕМПАЛ и за их пределами;
- Государственный внутренний контроль;
- Отношения между органами внутреннего аудита, финансовой инспекции и внешнего аудита (RIFIX) (окончательная редакция информационно-аналитического продукта (“продукта знаний”), опубликованная до закрытия соответствующей рабочей группы);
- Обеспечение качества (окончательная редакция информационно-аналитического продукта (“продукта знаний”), опубликованная до закрытия соответствующей рабочей группы).

Сквозные темы

- Рассмотрение руководством вопросов устойчивости сети и разработка новой Стратегии РЕМПАЛ на период 2017-2022 г.г.;
- Выступления представителей БС по ряду тем на Соповещании сети ОЭСР старших должностных лиц бюджетной сферы стран региона Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы (CESEE SBO).

¹² В рамках этих крупных тематических вопросов по УГФ рассматривались следующие подвопросы: бюджет для граждан; факторы, способствующие достижению высоких показателей по Индексу открытости бюджета, практические методы управления ликвидностью в Турции, государственный внутренний контроль в Чешской Республике, ИСУГФ в Казахстане; ИСУГФ и система

казначейства в Молдове, опрос ОЭСР по БОР; механизм БОР во Франции, согласование стандартов учёта в государственном секторе с IPSAS, принципы эффективного внутреннего контроля, реформирование системы учёта в государственном секторе Беларуси и опыт управления рисками казначейских операций в России.



4.1

Бюджетное сообщество (БС)

БС ставит перед собой цель укрепления бюджетной методологии, бюджетного планирования и повышения уровня прозрачности бюджета в странах-участницах РЕМПАЛ. В ходе ежегодных пленарных заседаний БС обеспечивает обсуждение общих проблем, с которыми сталкиваются страны-участницы. При этом для целенаправленного обсуждения конкретных проблемных вопросов и оказания более адресной помощи странам-участницам в преодолении проблем, БС создавало и создаёт рабочие группы в составе некоторых членов сообщества, которые проводят свои заседания более регулярно:

- Рабочая группа по управлению фондом оплаты труда (её деятельность была завершена в ФГ2016).
- Рабочая группа по бюджетной грамотности и прозрачности бюджета (чья деятельность началась в ФГ2015)
- Рабочая группа по программно-целевому бюджетированию и БОР (новая, КГ2016)

Рабочая группа по управлению фондом оплаты труда в 2016 году завершила свою программу работы. Перед этой группой, образованной в

2014 году, стояла задача изучить международный опыт и организовать обмен извлечёнными странами РЕМПАЛ уроками в деле преодоления основных вызовов и устранения уязвимых мест в системах оплаты труда в государственном секторе и практике управления фондом оплаты труда. За период с ФГ2014 по ФГ2016 группа изучила применение модели прогнозирования фонда оплаты труда, а также гибкие подходы к организации оплаты труда в структурах государственной службы; использование информационно-компьютерных систем в управлении фондом оплаты труда на примере Турции; опыт латиноамериканских стран в повышении эффективности управления кадрами и конкретные примеры (с извлечёнными уроками) реформирования системы оплаты труда в государственном секторе в ряде стран, в том числе - в Кыргызской Республике, Хорватии и Словении. Результатом усилий этой группы стало углубление знаний членов сообщества по ряду критически важных вопросов платёжной политики и управления фондом оплаты труда. Учитывая значительную долю фонда оплаты труда в государственных расходах во всех странах региона ЕЦА, это должно привести к повышению качества управления фондом оплаты труда и повышению устойчивости бюджета в целом. Техническую поддержку рабочей группе оказывали специалисты Всемирного банка Майя Гусарова и Зак Миллз.

Рабочая группа по бюджетной грамотности и прозрачности бюджета, созданная в ФГ2015, нацелена на изучение международного опыта в повышении бюджетной грамотности среди граждан, а также открытости и доступности бюджета.

До настоящего времени работа группы заключалась в документировании практики стран-участниц и статуса реформ посредством онлайн-опроса, проведённого в 2015 году. Также были рассмотрены международные тематические примеры стран посредством проведения исследования практики бюджетной грамотности Всемирным банком. Более подробно изучены подходы к вовлечению граждан в Канаде, Великобритании, Российской Федерации и Хорватии. К концу 2015 года, в рамках учебно-ознакомительной поездки рабочая группа изучила бюджеты для граждан в Хорватии и участие граждан в бюджетных процессах на государственном и местном уровнях. В течение 2016 года рабочая группа встречалась с представителями Международного бюджетного партнёрства (МБП) для обсуждения факторов, способствующих успеху в Индексе открытости бюджета (ИОБ), а также для изучения опыта "передовиков" PEMPAL, - Российской Федерации и Румынии. Показатели этих стран в ИОБ МБП за 2015 год составили 74 и 75 баллов из 100 возможных, соответственно. Также был изучен опыт Кыргызской Республики, которая добилась наибольшего

прогресса в улучшении значений Индекса. В течение 2016 года был разработан информационно-аналитический продукт, определяющий вызовы, связанные с подготовкой бюджетов для граждан, и предлагающий пути к их преодолению. В нём содержатся рекомендации коллег и международных экспертов по преодолению 10 проблем, с которыми сталкиваются страны-участницы сети. Техническое содействие рабочей группе, которую возглавляет представитель Минфина Российской Федерации Анной Беленчук, оказывают Дианна Обри и Майя Гусарова из Всемирного банка.

В ФГ2017 была создана новая рабочая группа по программно-целевому бюджетированию. Это произошло в связи с тем, что, несмотря на проведение ряда заседаний, посвящённых таким реформам, тема по-прежнему вызывает первостепенный интерес.

В 2014 и 2015 годах небольшая делегация БС приняла участие в Ежегодном совещании ОЭСР старших должностных лиц, ответственных за бюджет, по вопросам эффективности деятельности и результатам; целью было почерпнуть идеи для их реализации в последующей работе группы. На ежегодном пленарном совещании в 2016 году группой был представлен концептуальный документ для определения заинтересованности и желания стран, входящих в сеть PEMPAL, участвовать в работе группы.

Тематические приоритеты БС на 2014-2016 гг.

В период 2014-2016 г.г. основой мероприятий БС являлись следующие ключевые темы:

- **Оттачивание инструментов для эффективного управления в бюджетно-налоговой сфере** (т.е. программно-целевого бюджетирования и других инструментов).
- **Повышение уровней прозрачности, ответственности и подотчётности в бюджетно-налоговой сфере** с особым упором на вопросы бюджетной грамотности и прозрачности бюджета и инициативы в области общественного участия в бюджетном процессе.
- **Содействие обмену знаниями** между а) странами региона Европы и Центральной Азии – членами и кандидатами в члены ОЭСР на ежегодных конференциях старших ответственных за бюджет должностных лиц (SBO); б) занимающимися вопросами бюджета департаментами министерств финансов 21 страны-члена ПС; в) другими ПС посредством мониторинга и обмена информацией о ходе работы на ежегодных пленарных заседаниях Исполнительных комитетов всех ПС и на ежеквартальных заседаниях Координационного комитета.
- **Расширение международного доступа к данным** по странам-участницам PEMPAL, например, относящимся к прозрачности бюджета – посредством мониторинга результатов Обзоров открытости бюджета и проведения консультаций с Международным бюджетным партнёрством (МБП) и Глобальной инициативой по обеспечению прозрачности в бюджетно-налоговой сфере (GIFT); посредством проведения опросов PEMPAL и ОЭСР (например, по бюджетным правилам, программно-целевому бюджетированию) и при помощи создания "продуктов знаний" для документального отражения региональных практик и сопоставления их с международными практиками.

Пятнадцать стран выразили желание стать членами группы; предварительным условием такого членства является участие в Опросе ОЭСР по БОР. Совещания, проводимые в течение 2016 года, были сосредоточены на этом опросе, а кульминацией процесса стало участие в 2016 году Рабочей группы в Ежегодном совещании ОЭСР старших должностных лиц, ответственных за бюджет, по вопросам эффективности деятельности и результатам во Франции. Итоги участия в опросе были представлены всем членам в ходе пленарного заседания 2017 года. Техническое содействие рабочей группе, которую возглавляет представитель Минфина Российской Федерации Николай Бегчин, оказывают Наида Чаршимамович Вукотич и Майя Гусарова из Всемирного банка.

В 2016 году состоялось пленарное заседание, посвящённое бюджетным правилам, обеспечивающим эффективное и устойчивое бюджетное планирование. В свете того, что многие страны принимают бюджетные правила в качестве одного из инструментов, члены БС выразили желание организовать обмен информацией о подходах, практикуемых странами РЕМПАЛ и другими государствами, воздействием таких правил, а также и извлечёнными из практики уроками. Были рассмотрены тематические примеры Албании, Беларуси и России в сравнении с примерами Латвии и Швеции. Перед заседанием был проведён тематический опрос, в котором были использованы

посвящённые бюджетным правилам разделы Опроса ОЭСР о бюджетных практиках и процедурах. Представители Всемирного банка, МВФ и ОЭСР рассказали участникам о международных тенденциях и передовых практиках в данной сфере. Следующее пленарное заседание 2017 года было посвящено обсуждению инструментов управления в бюджетно-налоговой сфере с упором на управление рисками в этой сфере. Кроме того, на заседании двумя рабочими группами была представлена свежая информация о результатах Опроса ОЭСР по БОР, об информационно-аналитическом продукте на тему бюджета для граждан и подходов к обеспечению участия общественности в бюджетном процессе.

За 2016 год БС провело в общей сложности 6 мероприятий, из них – одно пленарное заседание, три заседания в малых рабочих группах, одна учебно-ознакомительная поездка и одно тематическое совещание в режиме видеоконференции. Кроме того, помимо участия в Ежегодном совещании ОЭСР старших должностных лиц, ответственных за бюджет, по вопросам эффективности деятельности и результатам, члены БС также приняли участие в Ежегодном совещании ОЭСР старших должностных лиц, ответственных за бюджет, из стран Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы (ЦВЮВЕ), а Исполнительный комитет БС принял участие в заседании руководства всех ПС, посвящённом разработке Стратегии.

Подробная информация о каждом из проведённых БС в 2016 году мероприятий с указанием целей и результатов представлена в **Приложении 2**.

Наиболее серьезные трудности для внедрения программного бюджетирования

по результатам опроса, проведенного Бюджетным Сообществом совместно с ОЭСР (OECD).

СТРАНЫ ОЭСД

отсутствие культуры эффективного управления

нехватка ресурсов (времени, сотрудников, операционных средств) для оценки эффективности

нехватка возможностей/обучения

отсутствие точных/своевременных данных

отсутствие информации об эффективности

СТРАНЫ РЕМПАЛ

нехватка ресурсов (времени, сотрудников, операционных средств) для оценки эффективности

неясность целей стратегии/программы осложняет установление целевых показателей для оценки эффективности

нехватка возможностей/обучения

отсутствие культуры эффективного управления

отсутствие точных/своевременных данных

4.2

Казначейское сообщество (КС)

Деятельность КС направлена на укрепление казначейской функции правительства посредством:

- Поддержки и обеспечения возможности продвижения реформ в сфере УГФ в странах-участницах РЕМПАЛ с акцентом на реформы деятельности национальных казначейских служб.
- Предоставления качественных ресурсов и знаний по темам, представляющим первостепенный профессиональный интерес для членов КС.
- Создания и развития высокопрофессионального сообщества экспертов в казначейских вопросах, заинтересованных в продвижении реформ казначейства в контексте более широких реформ УГФ, как части общей сети РЕМПАЛ в Центральной Европе и Центральной Азии.
- Обеспечения поддержки деятельности КС и всей сети РЕМПАЛ со стороны руководителей Казначейств и Минфинов из стран-участниц.

Тематические приоритеты КС на 2014-2016 гг.

В период с 2014 по 2016 год основой мероприятий КС являлись следующие ключевые темы:

- **Управление и прогнозирование ликвидности**, обсуждение различных подходов к совершенствованию управления ликвидностью в странах-участницах КС (консолидация остатков денежных средств и структура Единого казначейского счета (ЕКС), повышение своевременности учёта движения денежных средств и отчётности по нему, инструменты прогнозирования движения денежных средств и проч.)
- **Казначейский контроль и эволюция функций казначейства**, охват различных параметров казначейского контроля (контроль обязательств, недопущение просроченных задолженностей по расходам, управление рисками и т.п.) и обсуждение международных тенденций в эволюции функций национального казначейства
- **Использование информационных технологий в казначейских операциях** с акцентом на опыт внедрения Информационных систем управления государственными финансами в странах РЕМПАЛ и в мире
- **Бухгалтерский учёт и финансовая отчётность в государственном секторе** с особым акцентом на сопоставление национальных стандартов и практики учёта в государственном секторе с требованиями международных стандартов учёта в государственном секторе (IPSAS - МСФООС)

С тем, чтобы дать отдельным членам ПС возможность взаимодействовать более регулярно (обычно посредством видеоконференций), в КС было создано несколько рабочих групп для обсуждения и решения общих проблем. Все рабочие группы действуют при технической поддержке Елены Никулиной и Иона Кику (Всемирный банк), периодически привлекая эксперта по УГФ Марка Силинса и других технических экспертов по мере необходимости. В течение 2015 и 2016 года действовали следующие рабочие группы:

РГ по использованию информационных технологий в казначейских операциях. Данная рабочая группа была создана в 2013 году и служит платформой для обмена опытом и знаниями между специалистами из 10 стран-участниц. Большинство стран-участниц КС находятся в процессе разработки своих информационных систем казначейства; многие из них либо рассматривают, либо уже двигаются в сторону расширения функциональности и создания интегрированных информационных систем управления государственными финансами. С начала работы группы было проведено пять тематических видеоконференций, две учебно-ознакомительных поездки (в Анкару, Турция, в 2013 году, и в Сеул, Южная Корея, в 2015 году), а также три тематических семинара (в Минске, Беларусь, в 2014 году, в Тбилиси, Грузия, в 2015 году и в Кишинёве, Молдова, в 2016 году). Ознакомительная поездка в Сеул в марте 2015 года предоставила членам группы хорошую возможность ознакомиться с основными характеристиками информационной системы “dBrain”, которая применяется в системе управления государственными финансами в Южной Корее и считается одной из самых передовых систем такого рода в мире. В октябре 2015 года группа встретилась в Тбилиси, где обсуждался опыт Грузии по внедрению информационной системы управления государственными финансами (ИСУГФ) со стадии её разработки и до этапа после внедрения. Мероприятию в Тбилиси предшествовала видеоконференция в июне 2015 года, в ходе которой члены группы ознакомились с механизмом взаимодействия грузинской казначейской системы с системой электронных закупок, используемой

Государственным агентством по закупкам. В рамках тематической видеоконференции, проведённой в декабре 2015 года, обсуждался подход Беларуси к обеспечению безопасности информационной системы УГФ. Группа продолжила работу в 2016 году, проведя в апреле видеоконференцию для обсуждения опыта Казахстана по обслуживанию своей ИСУГФ, вслед за которой состоялось очное мероприятие в Молдове, на котором представители этой страны поделились опытом внедрения новой ИСУГФ в условиях эволюции и изменения роли и функционала казначейства.

Тематическая группа по вопросам управления ликвидностью, представленная 13 странами-участницами КС, была создана в 2014 году по инициативе нескольких стран, заинтересованных в рассмотрении ряда вызовов, сопряжённых с управлением ликвидностью, и желающих перейти от пассивной практики управления ликвидностью к её более активной форме. В 2015 году группа собиралась в рамках трёх мероприятий: на пленарном заседании КС в Албании и на двух видеоконференциях. В Тиране члены группы поделились опытом развития практики управления ликвидностью и ознакомились с соответствующим опытом принимающей стороны. На видеоконференции в апреле 2015 года членам группы была предоставлена хорошая возможность ознакомиться с подходом Азербайджана к управлению ликвидностью и прогнозированию её движения, а видеоконференция в октябре была посвящена обсуждению моделей ЕКС. С момента основания группой изучен ряд тематических примеров из практики управления ликвидностью и прогнозирования её движения в нескольких странах, включая Турцию, Азербайджан, Российскую Федерацию, Молдову и Грузию. Группа продолжила свою деятельность в 2016 году: в марте прошло заседание в Турции, которое было посвящено изучению процессов управления ликвидностью и прогнозирования её движения в турецкой системе УГФ, в октябре была проведена видеоконференция. На ней рассматривались инструменты, пригодные для управления ликвидностью, в частности, - представленные экспертом Всемирного банка Майком Уильямсом финансовые инструменты, используемые для регулирования баланса как на стороне заимствований, так и на стороне капиталовложений.

Тематические группы по бухгалтерскому учёту в государственном секторе действуют в рамках КС с 2013 года.

В группу по стандартам учёта входят:

- **Семь стран КС**, заинтересованных в обсуждении вызовов, связанных с реформами бухгалтерского учёта в государственном секторе, в том числе - более широкое внедрение элементов метода начисления и введение национальных стандартов бухгалтерского учёта в государственном секторе, согласованных в той или иной степени с международными стандартами учёта в государственном секторе (IPSAS). За последние годы группа встречалась несколько раз (очные заседания в Македонии, Грузии и Черногории), поднимая на проведённых мероприятиях вопросы, представляющие приоритетный интерес для членов группы. В апреле 2015 года группа организовала видеоконференцию, чтобы обсудить инструментарий "Оценка учёта и аудита в государственном секторе на основе международных стандартов". Инструмент позволяет странам оценивать превалирующие отличия и создаёт основу для дальнейшего движения по пути достижения соответствия стандартам IPSAS. В октябре 2016 года группа провела очередную встречу в Минске (Беларусь) для обсуждения практических вопросов приведения стандартов учёта в государственном секторе в соответствие с IPSAS, в том числе на примерах достижений в этой области России и Казахстана. Эксперты Всемирного банка рассказали об опыте в поддержке подобных реформ на стадии разработки в Польше и довели до участников последнюю информацию о ходе формирования перспективной концепции ЕС в отношении стандартов учёта в государственном секторе. Белорусские специалисты также получили советы коллег по ПС и международных экспертов в отношении тех вызовов, с которыми сталкивается страна в формулировании своей стратегии реформирования системы учёта в государственном секторе. В мероприятии в Минске приняли участие представители 13 стран-участниц КС.

- **Тематические группы по учёту государственных активов и консолидации финансовой отчётности** не встречались в 2015 и 2016 г.г., а занимались разработкой документов, обобщающих результаты их предыдущей деятельности. Сводный отчёт группы по учёту государственных активов был завершён в 2015 г. и опубликован на сайте REMPLAL. Другая группа завершила разработку Руководства по консолидации финансовой отчётности и в 2016 году опубликовала его на вебсайте. Указанные группы в 2016 году завершили свою деятельность, проработав все темы, заявленные в их планах действий.

Эволюция роли и функций Казначейства:

на пленарном заседании КС в Тиране (Албания) в мае 2015 г. было принято решение создать новую тематическую группу и обеспечить странам-участницам возможность обсуждать и планировать меры в свете видоизменяющейся роли Казначейства. Развитие автоматизированных систем и процессов, а также принятие международных стандартов отчётности возлагает новые требования на Казначейства. Группа, состоящая из представителей 12 стран-участниц, начала свою деятельность с проведения видеоконференции в ноябре 2015 года. Марк Силинс, эксперт Всемирного банка по вопросам УГФ, работающий с КС, выступил с докладом об эволюционирующей роли казначейской службы. В рамках видеоконференции также обсуждался опыт Азербайджана. В 2016 году группа продолжила свою работу, проведя пленарное заседание в Молдове; на этом мероприятии всем участникам КС было предложено обсудить эволюцию роли казначейской службы в условиях перехода на автоматизированную обработку при помощи современных ИСУГФ информации, которая традиционно обрабатывалась вручную. В ходе мероприятия участники изучили действующую в Молдове систему, рассмотрели стратегические планы её дальнейшего развития, а также изучили работу этих систем в Российской Федерации, Грузии и Венгрии. Тематическая группа КС по ИТ в казначейских операциях также приняла участие в совместном заседании с целью поделиться опытом Молдовы в разработке новой ИСУГФ в этой стране.

Управление рисками в казначейских операциях:

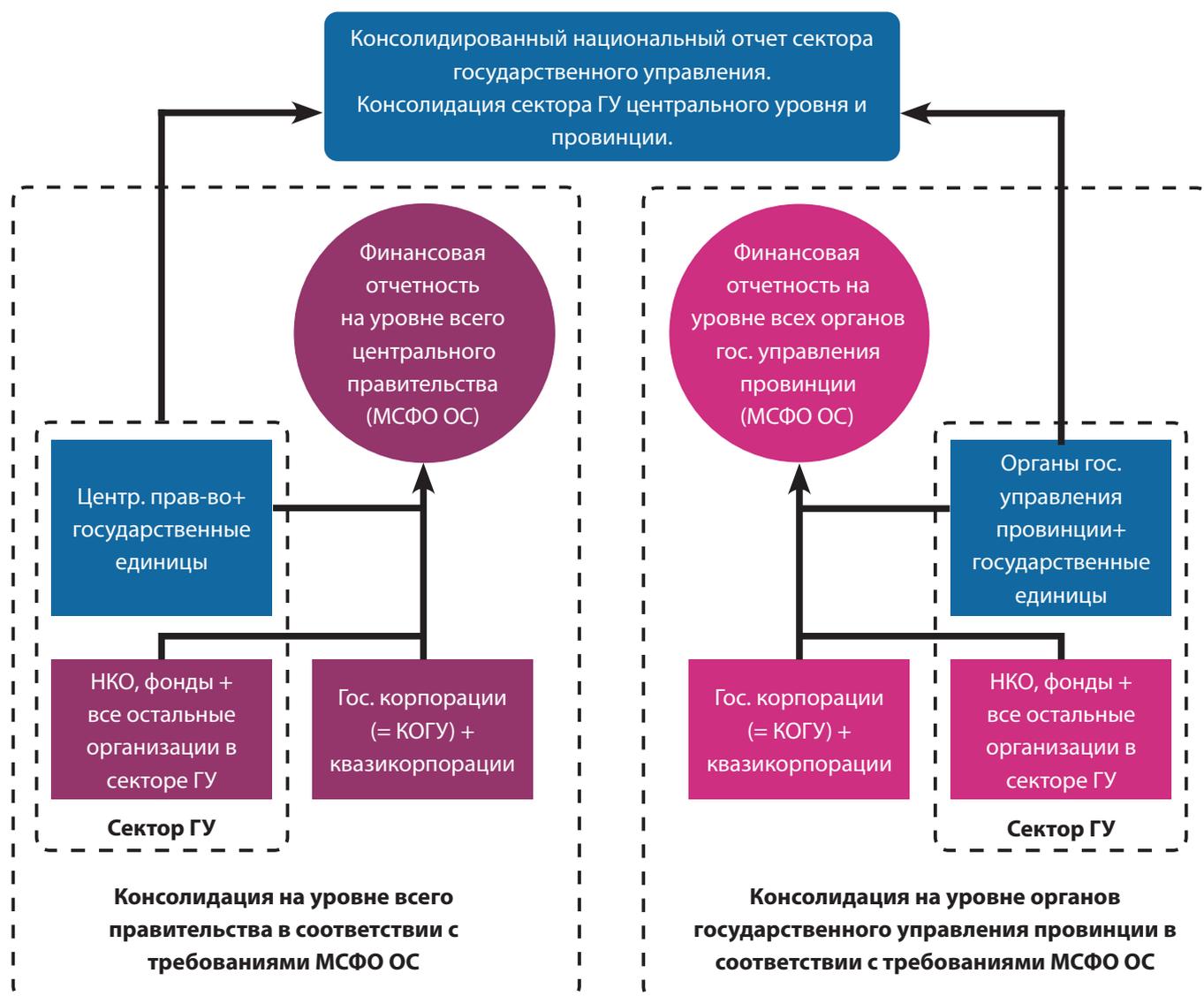
это новая тема, обсуждение которой началось в 2016 году с видеоконференции, посвящённой опыту Российской Федерации в управлении рисками, связанными с казначейскими операциями. Восемь стран-участниц присоединились к конференции, чтобы узнать, как Федеральное казначейство России создало систему классификации рисков, как применяет её на практике, и как происходит генерация системой отчётов по управлению и мониторингу.

За 2016 год КС провело в общей сложности семь мероприятий:

одно пленарное заседание, три совещания в малых группах и три тематических видеоконференции.

Подробная информация о каждом из проведённых в 2016 году мероприятий с указанием целей и результатов представлена в **Приложении 2**.

СХЕМА 3: АРХИТЕКТУРА СГФ + МСФО ОС



Консолидация финансовой отчетности – тема аналитической публикации КС, увидевшей свет в 2016г.



4.3

Сообщество внутреннего аудита (СВА)

В соответствии со своим текущим стратегическим планом,¹³ СВА предоставляет поддержку странам-участницам ПС в создании современной и эффективной системы внутреннего аудита, отвечающей международным стандартам и передовой практике и являющейся ключом к обеспечению надлежащего управления, ответственности и подотчётности в государственном секторе. В соответствии с решением пленарного заседания СВА, за период с 2013 года в ПС было создано пять рабочих/тематических групп, которые предоставляют странам-участницам дополнительные возможности рассматривать вопросы первостепенной для них важности и заполнять пробелы там, где не существует отработанной международной передовой практики внутреннего аудита в государственном секторе.

“Продукты знаний” о надлежащей практике, разработанные СВА, являются результатом расширенного обмена среди членов сообщества идеями, опытом и знаниями по соответствующей практике стран. В среднем на разработку одного продукта надлежащей практики уходит около двух лет. Страны-участницы используют рекомендованные практические подходы как информационную основу при разработке соответствующих документов в ходе проведения реформ внутреннего аудита. Эти “продукты знаний” представляют собой огромную ценность и считаются уникальными, поскольку являются результатом коллективной работы нормотворцев и практикующих специалистов из 23 стран-участниц СВА.

¹³ См. материал на вебсайте PEMPAL

Уникальные “продукты знаний” СВА по надлежащей практике, разработанные самим сообществом, представляют собой справочно-аналитический материал для всего мира. Следующие продукты разработаны или находятся на стадии разработки:

1. Модель пособия по надлежащей практике ВА (завершена и опубликована)
2. Модель пособия по надлежащей практике непрерывного профессионального развития (завершена и опубликована)
3. Свод знаний по внутреннему аудиту (завершён и опубликован)
4. Оценка рисков при планировании аудита (завершена и опубликована)
5. Концептуальный документ об отношениях внутреннего аудита с финансовой инспекцией и внешним аудитом (завершён и будет опубликован в 2017 г.)
6. Руководство по гарантии качества (завершено и опубликовано в 2016 г.)
7. Коммюнике
8. Информационные бюллетени



После каждого пленарного или тематического заседания, СВА готовит Коммюнике, обобщающие основные выводы, сделанные в рамках конкретного мероприятия. Эти документы также являются ключевым руководством по проведению реформ для стран-участниц. (Другие ПС также составляют подобные документы, но называют их “отчётами о мероприятии”).

В 2016 г. СВА начало составлять и публиковать “информационные бюллетени” с целью более детального освещения последних ключевых событий в сфере реформирования систем государственного внутреннего контроля (ГВК) в регионе ЕЦА и за его пределами. Первые два информационных бюллетеня были опубликованы в октябре 2016 года в ходе заседания СВА в Москве. В первом бюллетене основное внимание было уделено новостям в сфере взаимоотношений внутреннего аудита с органами финансовой инспекции и внешнего аудита (RIFIX). Коллеги из шести стран (Кыргызской Республики, Албании, Грузии, Македонии, Румынии, Боснии и Герцеговины) поделились своим опытом по вопросам этих взаимоотношений. Второй выпуск был посвящён внутреннему контролю, и в него были включены новостные сообщения из пяти стран-участниц PEMPAL, статьи о последних событиях в Молдове, связанных с гармонизацией деятельности финансовых структур центрального правительства с принципами ФУК, о последних событиях в сфере ГВК в Венгрии, а также другие новости из Боснии и Герцеговины, Албании и Грузии.

Приоритетные темы СВА на 2014-2016 гг.

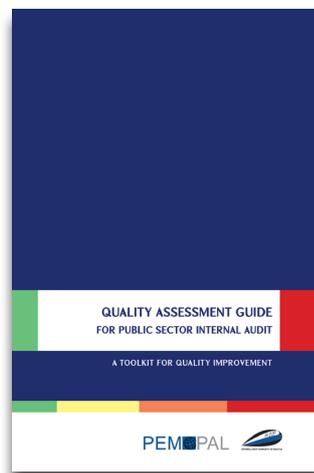
- **Внедрение современных систем внутреннего аудита и финансового управления и контроля** с упором на ответственность, подотчётность и прозрачность (новые рабочие группы “Внутренний контроль” и “Аудит на практике”)
- **Взаимоотношения внутреннего аудита и органов финансовой инспекции и внешнего аудита** (рабочая группа RIFIX завершает деятельность в 2016 г.)
- **Гарантия качества**, включая периодические внутренние и внешние оценки и вызовы, стоящие перед Центральной группой гармонизации на разных этапах реформы (действующая рабочая группа)
- **Продвижение СВА**, включая существующие продукты знаний и опыт, накопленный в рамках действующих и действовавших ранее рабочих групп: по обучению и сертификации, непрерывному профессиональному развитию, анализу рисков, гарантии качества, своду знаний.

В 2016 году была сформирована новая рабочая группа - по внутреннему контролю.

В марте 2016 года в Чешской Республике состоялось пленарное заседание всех членов ПС, в ходе которого участники обсудили проблемы внедрения внутреннего контроля, в том числе рассмотрели опыт Чешской Республики по внедрению государственного внутреннего контроля. Кроме того, перед заседанием стояли задачи ознакомить участников с недавними событиями в этой сфере в странах региона и сформировать новую Рабочую группу по внутреннему контролю. С докладами выступили представители Европейского Союза, Южной Африки, Бразилии, Бельгии и Чешской Республики. После пленарного заседания новая группа провела собрание, на котором участникам была предоставлена возможность изложить свои мнения в отношении приоритетных направлений деятельности новой группы. Собрание решило, что задачи группы заключаются в изучении опыта (и обмене им) в области формирования роли внутреннего аудита и ЦПГ в оценке и развитии системы государственного внутреннего контроля. Члены группы намерены выявлять руководящие рекомендации и передовые практики, которые в последующем могут использоваться в качестве справочного материала разными странами. Второе заседание рабочей группы состоялось в октябре 2016 года в России и имело целью обсудить принципы эффективного внутреннего контроля, определённые в Интегрированной концепции COSO, и установить, какие из них являются наиболее актуальными для государственного сектора, а также обсудить вызовы, связанные с внедрением систем внутреннего контроля.

Рабочая группа по RIFIX завершила свою деятельность в 2016 году.

Целью рабочей группы по RIFIX являлось выявление основных противоречий между внутренним аудитом и внешним аудитом, а также финансовой инспекцией и высшим органом финансового контроля не только на концептуальном уровне, но и путём изложения позиции СВА по ключевым вопросам, исходя из опыта проведения реформ. В 2015 году группа, составленная из представителей всех 23 стран, собралась в Армении для: изучения передовой практики стран; продвижения работы над Концептуальной запиской о надлежащей практике RIFIX; продолжения разработки Рекомендуемой модели соглашения о сотрудничестве между внутренним аудитом и финансовой инспекцией/внешним аудитом; изучения опыта Армении в проведении реформ внутреннего аудита. В 2016 году в России состоялось



следующее заседание Рабочей группы, посвящённое обсуждению результатов опроса о ходе внедрения надлежащих практик RIFIX, завершению работы над Концептуальной запиской о надлежащей практике RIFIX и утверждению этого документа, а также проработке вопросов его распространения в будущем. Завершение Концептуального документа, который стал суммарным результатом деятельности группы, ознаменовало собой окончание деятельности группы как таковой.

Рабочая группа по гарантии качества также завершила свою деятельность в 2016 году.

Целью рабочей группы по гарантии качества являлось формирование подхода СВА к периодической внутренней и внешней оценке, проводимой Центральными подразделениями по гармонизации (ЦПГ). В 2015 году группа, представленная 13 странами, встретила в Армении для завершения работы над системой начисления баллов, используемой в подходе PEMIPAL к внешней оценке; утверждения Руководства по надлежащей практике оценки качества для внутреннего аудита в государственном секторе; обсуждения потенциального применения этого Руководства странами СВА. Хотя в 2016 году группа не проводила заседаний, работа над Руководством продолжилась. В настоящее время эта работа завершена и опубликованное Руководство стало ещё одним серьёзным "продуктом знаний". Оно представляет собой уникальное руководство по применению Международных основ профессиональной практики и Международных стандартов профессиональной практики внутреннего аудита в деле гарантий качества внутреннего аудита в государственном секторе.

В 2017 году состоится заседание новой рабочей группы – "Аудит на практике". Решение о создании этой группы было принято в 2015 году. Этим решением

предусматривалось, что новая рабочая группа займётся вопросами практической реализации цикла аудита и рассмотрит различные виды и модели аудиторских проверок, в том числе с точки зрения использования информационно-технологических решений. Страны-участницы встретились в 2015 году в Кыргызской Республике для обмена опытом и знаниями по передовой практике внутреннего аудита, финансового управления и контроля, а также деятельности ЦПГ. Хотя в 2016 году группа не проводила официальных мероприятий, в течение года была проведена подготовка к запланированному на 2017 год заседанию, на котором предполагалось сосредоточиться на практических инструментах аудита с учётом достигнутого в регионе прогресса в области реформирования функции внутреннего аудита.

В течение 2016 года СВА провело четыре мероприятия: одно пленарное заседание и три совещания в малых группах. Техническую поддержку СВА оказывали Арман Ватян, Диана Гросу-Аксенти и Жан-Пьер Гарриот от Всемирного банка, Манфред ван Кестерн и Руслана Рудницка от Министерства финансов Нидерландов через Национальную академию финансов и экономики. Также по мере необходимости привлекались и другие эксперты по УГФ и иные ресурсы из таких стран с развитыми системами ГВК и внутреннего аудита, как Бельгия, Франция, Южная Африка и Бразилия.

Подробная информация о каждом из проведённых СВА в 2016 году мероприятий с указанием целей и результатов представлена в **Приложении 2**.



4.4

Заседание Исполнительных комитетов всех ПС

Даты: 14-15 июля 2016 г.

Место проведения: Берн, Швейцария

Совместное заседание руководства РЕМПАЛ, состоявшееся 14-15 июля 2016 года в Берне (Швейцария), рассмотрело ход разработки Стратегии РЕМПАЛ на 2017-2022 г.г. В качестве принимающей стороны данного мероприятия выступил один

из основных доноров программы РЕМПАЛ – правительственное агентство Швейцарии SECO. В заседании приняли участие члены Исполнительных комитетов всех трёх ПС: в общей сложности 17 представителей министерств финансов и казначейств из 13 стран-участниц (Албании, Армении, Беларуси, Боснии и Герцеговины, Болгарии, Хорватии, Грузии, Венгрии, Казахстана, Кыргызской Республики, Молдовы, Российской Федерации и Таджикистана).

В работе заседания также приняли участие представители ключевых доноров программы (SECO, Министерства финансов Российской Федерации и Всемирного банка) и Секретариата PEMPAL.

Целью мероприятия являлось рассмотрение руководством PEMPAL промежуточных результатов разработки Стратегии PEMPAL на 2017-2022 гг. и принятие решений относительно:

- подходов к выявлению тематических приоритетов ПС на следующие пять лет, в том числе соображений относительно укрепления сотрудничества между всеми ПС;
- реалистичных вариантов затрат на реализацию новой стратегии и её финансирования
- путей совершенствования методологии и подходов PEMPAL к сбору информации об историях успеха.

По указанным аспектам были приняты ключевые решения, которые легли в основу проекта Стратегии. Работа над проектом Стратегии была завершена в сентябре; проект был передан всем членам ПС для консультаций. Главному заседанию предшествовали отдельные подготовительные заседания каждого из трёх Исполнительных комитетов ПС, проводившиеся параллельно 13 июля.

В начале заседаний прозвучали организованные SECO тематические доклады о реформах швейцарского правительства в системе государственных финансов, в частности о а) развитии системы учёта по принципу

начислений и извлечённых уроках и б) бюджетных правилах в форме “долговых тормозов” (т.е. пороговых значений долга), применяемых в швейцарских кантонах, их институциональной и нормативно-правовой основе на субнациональном уровне. Эти доклады были представлены специалистами факультета менеджмента и права Цюрихского университета прикладных наук.

Представители PEMPAL и Всемирного банка также посетили офис SECO и выступили с презентацией об используемой сетью PEMPAL принципе взаимного обучения в ходе “импровизированного” обеда 13 июля. Около двадцати сотрудников SECO выслушали доклад, а затем задали вопросы относительно порядка и подходов взаимного обучения, используемых сетью.

Мероприятия в Берне завершились заседанием Координационного комитета, на котором были утверждены дальнейшие шаги по завершению работы над новой Стратегией PEMPAL. С протоколом заседания Координационного комитета можно ознакомиться, воспользовавшись приведённой ниже ссылкой на протоколы всех заседаний КК.

Со всеми материалами, включая комплексный отчёт о мероприятии, отражающий все состоявшиеся дискуссии и принятые решения, можно ознакомиться, воспользовавшись следующей ссылкой:

www.pempal.org/node/2932



4.5

Заседания Координационного комитета

В 2016 году Координационный комитет, руководящий орган сети PEMPAL, собирался четыре раза: три раза - в формате видеоконференции, и однажды - в рамках очного заседания в Берне (Швейцария) для принятия решений, касающихся разработки новой Стратегии PEMPAL на 2017-2022 гг. и инициатив, направленных на укрепление перспективной устойчивости программы. С протоколами данных заседаний можно ознакомиться здесь:

www.pempal.org/ru/event/sc_meetings

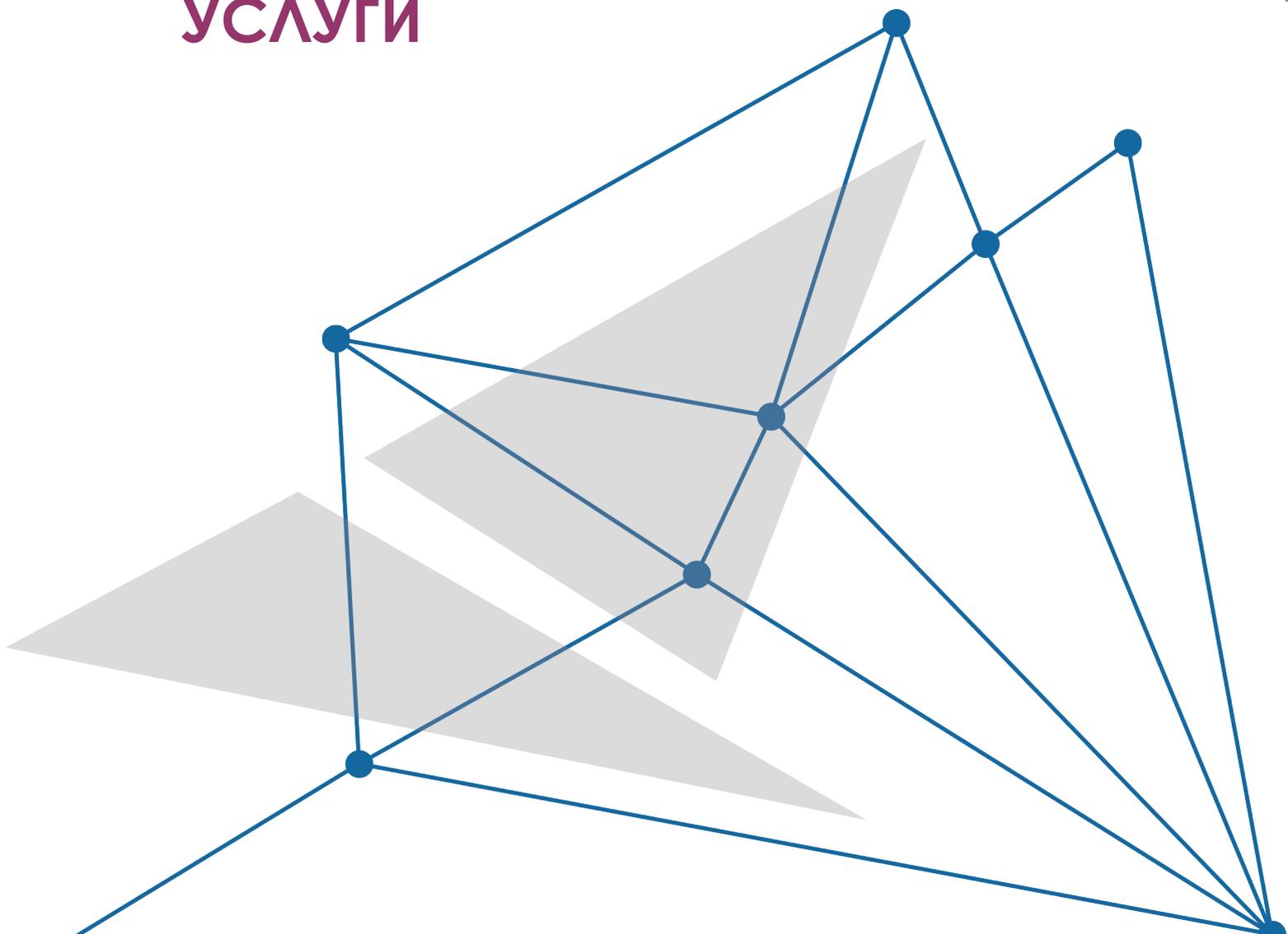
Более подробная информация о деятельности Комитета изложена в **Разделе 6.1**.

НА БУДУЩЕЕ

Бюджеты ПС на ФГ2018 (т.е. на 2017-2018 г.г.), утверждённые Координационным комитетом в начале 2017 года, свидетельствуют о том, что ПС планируют активно работать в будущем году, несмотря на неопределённость с точки зрения финансирования; с тем, чтобы обеспечить достаточность финансирования, предусмотрены резервы на случай непредвиденных обстоятельств. В течение 2016 года ПС предпринимали меры экономии средств, включая перенос мероприятий, где это возможно, на последующие годы. Благодаря этому в ходе подготовки к началу реализации новой Стратегии PEMPAL на 2017-2022 г.г. и к новому периоду финансирования появляется возможность перенести сэкономленные средства на 2017 год. Реализация новой Стратегии PEMPAL на 2017-2022 г.г., которая заложит основу стратегических приоритетов программы на предстоящие пять лет, начнётся в июле 2017 года.

A large, bold, maroon-colored number '5' is positioned in the top left corner. It has a thick, blocky font. A horizontal grey bar is partially visible behind the lower part of the number.

**РЕЗУЛЬТАТЫ РЕМРАЛ:
УЧАСТНИКАМ
ПРЕДОСТАВЛЯЮТСЯ
КАЧЕСТВЕННЫЕ РЕСУРСЫ И
УСЛУГИ**



Хороший прогресс в выполнении Плановой задачи 2 продолжился в 2016 году: получены положительные отклики по итогам мероприятий, члены сообщества создают и распространяют качественные ресурсы. Этот факт также нашёл подтверждение по итогам ССО Стратегии, проведённого в 2015

году. В рамках обзора получены многочисленные данные, подтверждающие высокий и неизменно растущий уровень удовлетворённости членов качеством ресурсов и услуг, предоставляемых в рамках сетевого сообщества. Задача на будущее заключается в поддержании общего высокого уровня качества и в дальнейшем повышении качества материалов, продолжая способствовать более широкому участию членов в производстве ресурсов знаний, постепенно сокращая вклад со стороны ресурсных команд.



5.1

Качественные ресурсы

Одной из ключевых услуг членам является предоставление им информационно-аналитических продуктов (“продуктов знаний”), связанных с реформированием сферы УГФ, для использования в работе; часто такие продукты готовятся самими членами. Среди них – сравнительный анализ хода реформ в странах, входящих в регион РЕМПАЛ и за его пределами с тем, чтобы выявлять передовые подходы и обмениваться информацией о проблемах, связанных с реформами, и вариантами их решения. Эта задача решается посредством презентаций и обсуждений с представителями стран, а также официальных и

неформальных опросов, итоги которых отражают состояние реформ. Диапазон других “продуктов знаний” довольно широк: от руководств, подготовленные странами с использованием самых современных международных подходов, которые адаптировались к местным условиям, до технических материалов в сфере УГФ, переведённых на языки РЕМПАЛ в интересах содействия реформам (например, руководства МВФ, Всемирного банка и ОЭСР). Большинство респондентов из ПС, опрошенных в рамках ССО, оценили качество материалов, предоставленных РЕМПАЛ, как **хорошее** или **очень высокое**; по сравнению с результатами внешней оценки 2012 года ситуация улучшилась почти по всем видам материалов.

Министерство финансов Российской Федерации

“Выполнение Задачи 2, “Предоставление членам высококачественных ресурсов и сетевых услуг, поддерживающих соответствующую практику УГФ” на данный момент идёт хорошо. Интернет-сайт PEMPAL исправно работает, создаётся виртуальная библиотека. Теперь основная задача по этому направлению заключается в том, чтобы продолжать обновлять их содержание последними новостями о мероприятиях, информацией об основных достижениях сообщества и т.п.”

Государственный Секретариат Швейцарии по экономическим вопросам (SECO)

“Мы считаем, что в будущем потребуется уделять больше внимания управлению “продуктами знаний”, а также применению ИКТ-решений в интересах общения и обмена опытом. По мере роста объёма информационно-аналитических продуктов все ПС и Секретариат должны обеспечить их регулярное обновление, так чтобы оставались в обращении только те, что сохраняют свою актуальность. В противном случае станет сложно контролировать эти источники информации. Кроме того, ПС должны регулярно проверять, насколько используемые ИКТ-инструменты (такие как вики, виртуальная библиотека) действительно используются членами.”

Источник: Мнения доноров, выраженные в ходе среднесрочного обзора программы

В 2016 году осуществлялась разработка или окончательная доводка нескольких “продуктов знаний”;

по мнению стран-участниц, они были весьма полезны и ценны для осуществления реформ в сфере УГФ. БС был разработан документ (публикация планируется в 2017 году), содержащий подходы для преодоления проблем в странах-участницах при составлении бюджетов для граждан; в нём был отражён опыт коллег и рекомендации по их преодолению с учётом международного опыта. Представители БС также приняли участие в Обследовании ОЭСР по БОР; его результаты которое обеспечат ценные исходные данные, позволяя выявить удачные подходы и тенденции и будут отражены в “продукте знаний”, который планируется опубликовать в 2017 году. СВА завершило разработку двух информационно-аналитических продуктов, связанных с обеспечением качества и отношениями

между органами внутреннего аудита, внешнего аудита и финансовой инспекции (RIFIX). КС подготовлен один “продукт знаний” - “Консолидация финансовой отчётности”. Кроме того, в течение 2016 года в рамках сети PEMPAL были распространены 175 актуальных документов в сфере УГФ в поддержку обсуждений. В их число входили презентации в PowerPoint с примерами из опыта стран, новейшими подходами результатами обсуждений, а также документы по вопросам УГФ, переведённых и предоставленных всем участникам, так чтобы все они имели доступ и могли делиться информацией на официальных языках PEMPAL – английском, русском и боснийско-сербско-хорватском. Ссылки на основные ресурсы, разработанные и предоставленные ПС в 2016 году, приведены в **Приложении 3**; с “продуктами знаний” можно ознакомиться на интернет-сайте PEMPAL:

www.pempal.org/ru/knowledge-product-list

5.2

Сетевые услуги

Сеть РЕМПАЛ имеет надёжное руководство и обеспечена хорошей технической и административной поддержкой (см. организационную структуру на Схеме 1). Координационный комитет – важный механизм, обеспечивающий стратегический надзор за выделением и утверждением бюджета и контроль за ходом работы в целях обеспечения экономической эффективности предоставления услуг. Роль Исполнительных комитетов ПС и их ресурсных команд заключается в предоставлении технической поддержки по содержательной части, которая

необходима для реализации приоритетов в сфере УГФ, обозначенных странами-участницами, а также для удовлетворения сетью потребностей её членов и доноров. Также для деятельности сети необходима поддержка Секретариата, который предоставляет административные, организационные услуги и готовит отчётность по результатам деятельности. Вспомогательные услуги, предоставляемые ресурсными командами и Секретариатом более подробно описаны ниже; более детальная информация о составе и деятельности Координационного комитета и Исполнительных комитетов ПС представлена в **Разделе 6**.

5.2.1

Ресурсные команды ПС

В состав ресурсных команд входит ядро специалистов, которые оказывают текущую поддержку при подготовке мероприятий,¹⁴ а также эксперты по тематическим направлениям, которых привлекают в зависимости от технических потребностей в рамках обсуждаемой темы. Прочие международные эксперты выступают в роли докладчиков или оказывают краткосрочное техническое содействие исходя

из требований к содержательной части в планах действий ПС. При опросе в рамках ССО все три Исполнительных комитета ПС сообщили о высоком уровне удовлетворённости качеством поддержки со стороны технических ресурсных команд; в настоящее время планируется проводить оценку результативности на более регулярной основе, для чего будут пересмотрены стандартизированные формы опроса членов ПС по итогам мероприятий. Это позволит более регулярно вести мониторинг результатов и представлять соответствующую отчётность.

¹⁴ Задачи, выполняемые совместно или под руководством Исполнительных комитетов ПС включают: разработку программ мероприятий и опросов, привлечение экспертов и поиск технических материалов, обеспечение деятельности

рабочих и дискуссионных групп, разработка бюджетов ПС и управление ими, а также реализация инициатив, направленных на совершенствование работы сети.

Лидирующая роль стран-участниц в разработке повестки и деятельности рабочих групп продолжает расти.

Это выражается в снижении зависимости от международных экспертов, так как ПС всё в большей степени определяют содержание такой повестки. Сокращение числа экспертов с 241 в КГ2013 до 118 в КГ2016¹⁵ (см. **Таблицу 4**) также связано с тем, что шире используется формат рабочих групп, в рамках которого страны активнее участвуют в реализации повестки, и в каждой группе имеется лидирующая “ресурсная страна”, обеспечивающая ведущих экспертов.

Состав ресурсных команд, оказывавших поддержку Исполнительным комитетам, в 2016 году не изменился в сравнении с предыдущими годами.

В основную команду входят: Елена Никулина (руководитель

программы РЕМПАЛ/ведущий координатор КС), Ион Кику (советник КС/советник по операционной деятельности), Майя Гусарова (ведущий координатор БС), Дианна Обри (консультант БВ/советник сети по вопросам стратегии), Наида Чаршмимамович-Вукотич (консультант БС), Арман Ватян (ведущий координатор СВА), Диана Гросу-Аксенти (консультант СВА). Мариус Коэн обеспечивает стратегический надзор за деятельностью СВА/РЕМПАЛ в качестве члена Координационного комитета. Содействие в проведении опросов в электронном формате по итогам мероприятий также оказывает Нина Дудучава. Зак Миллз (Всемирный банк), который оказывал содействие Рабочей группе по управлению ФОТ, покинул БС после завершения деятельности этой группы и своего ухода из Всемирного банка в 2016 году. В течение 2016 года тематических экспертов также направлял Минфин Нидерландов по линии Национальной академии финансов и экономики; в настоящее время рассматривается возможность расширения их роли.

ТАБЛИЦА 4: ПОДДЕРЖКА РЕСУРСНЫХ КОМАНД И МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКСПЕРТОВ

	КГ 2013	КГ 2014	КГ 2015	КГ 2016
Мероприятия	27	29	28	18
Участники из стран-участниц РЕМПАЛ	600	831	612	613
Ресурсные команды и международные эксперты	241	160	124	118

5.2.2

Секретариат

Роль Секретариата РЕМПАЛ также является ключевой в выполнении данной плановой задачи, учитывая, что он предоставляет административную поддержку и формирует отчётность по результатам программы РЕМПАЛ.

В функции Секретариата входит: организация очных мероприятий, например, приглашение на мероприятия, организация проезда, размещения,

визовой поддержки, переводов, аренды помещений и оснащения, распространение материалов; обеспечение справочных материалов для совещаний Координационного комитета, например, поправок к внутреннему регламенту, обновлений бюджетов ПС; мониторинг результативности на основе исчерпывающего набора показателей; подготовка докладов о ходе работы и годовых отчётов; поддержку и редактирование сайта и информационного бюллетеня РЕМПАЛ; ведение протоколов мероприятий РЕМПАЛ и виртуальной библиотеки; организация заседаний в режиме онлайн. В рамках своей роли

¹⁵ Секретариат готовит отчётность по календарным годам (КГ).

Секретариат администрирует и координирует ресурсные материалы и общение онлайн, включая сайт РЕМРАЛ, а также заседания, проводимые в режиме видеоконференций и с применением других технологий.

Со второго полугодия 2015 года действует временная модель функционирования Секретариата

вследствие неожиданного прекращения участия Центра повышения квалификации в области финансов (СЕЕ). В течение 2016 года услуги предоставляла новая команда Секретариата, созданного при Представительстве Всемирного банка в Российской Федерации в составе Екатерины Залеевой (координатор КС), Ксении Галанцовой (координатор БС) и Кристины Зайтуны (координатор СВА). На основании решения Координационного комитета такой переходный порядок сохранится до конца следующего стратегического периода вплоть до июня 2022 года, однако в ходе инициатив, планируемых к осуществлению в рамках новой Стратегии, будут предприниматься попытки сформировать механизм, который имел бы более постоянный характер.

Несмотря на то, что новому Секретариату пришлось принимать дела и овладевать новыми функциями в сжатые сроки, в течение 2016 года были показаны очень хорошие результаты: оценка участников по итогам мероприятий была стабильно высокой.

Члены оценивали качество организации (оценки лежали в пределах от 4,5 до 5 баллов, причём по большинству мероприятий оценка составляла 4,8 или 4,9 баллов из 5 возможных) и административной поддержки (оценки лежали в пределах от 4,6 до 5 баллов, причём по большинству мероприятий оценка составляла 4,8 баллов и выше). В целом переход прошёл гладко и гораздо успешнее, чем ожидалось, - главным образом, благодаря высокой целеустремлённости и компетентности команды. Более подробно результаты опросов по итогам каждого мероприятия представлены в **Приложении 1**.

ГРАФИК 5: КАЧЕСТВО ПОДГОТОВКИ

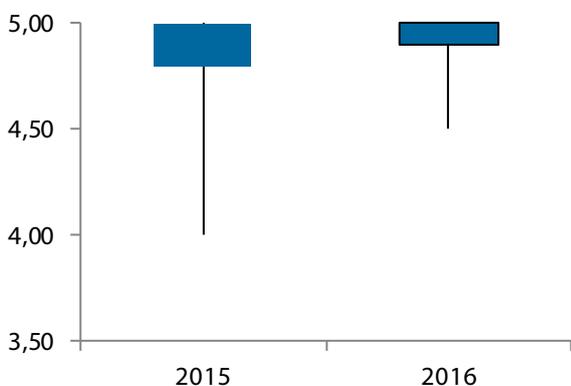
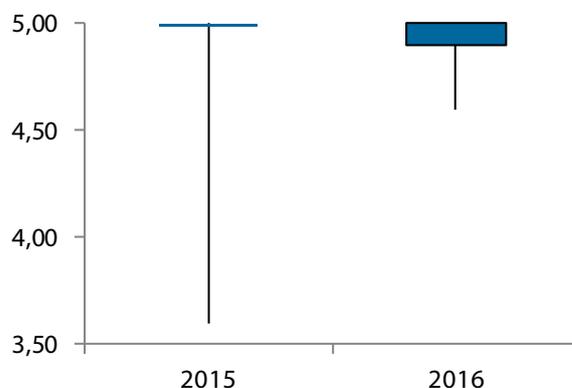


ГРАФИК 6: КАЧЕСТВО АДМИНИСТРАТИВНОЙ ПОДДЕРЖКИ



Справка: Вышеприведенные графики используют методологию “японские подсвечники” в которой вертикальная линия (“стойка подсвечника”) представляет полный спектр значений показателя, тогда как поддерживаемый ею прямоугольник (“свеча”) представляет собой соотношение значений, соответствующих первому и последнему мероприятию года. Короткая “свеча” указывает на устойчивость значений показателя на протяжении года, когда показатели первого и последнего мероприятия совпадают. Короткая “стойка подсвечника” также указывает на малый разброс значений показателя по мероприятиям. Ось Y показывает шкалу значений от 1 до 5 или значения в %.

Для построения графика, были использованы данные по 14-ти мероприятиям всех трех ПС, включая совместную встречу руководящих комитетов ПС.

Описанная выше методология использована для обеспечения сопоставимости данных с предыдущими отчетами, подготовленными предыдущим Секретариатом. В рамках работы над новой Стратегией, планируется пересмотреть методологию и рассмотреть альтернативные варианты представления информации.

5.3

Ресурсные материалы и коммуникация онлайн

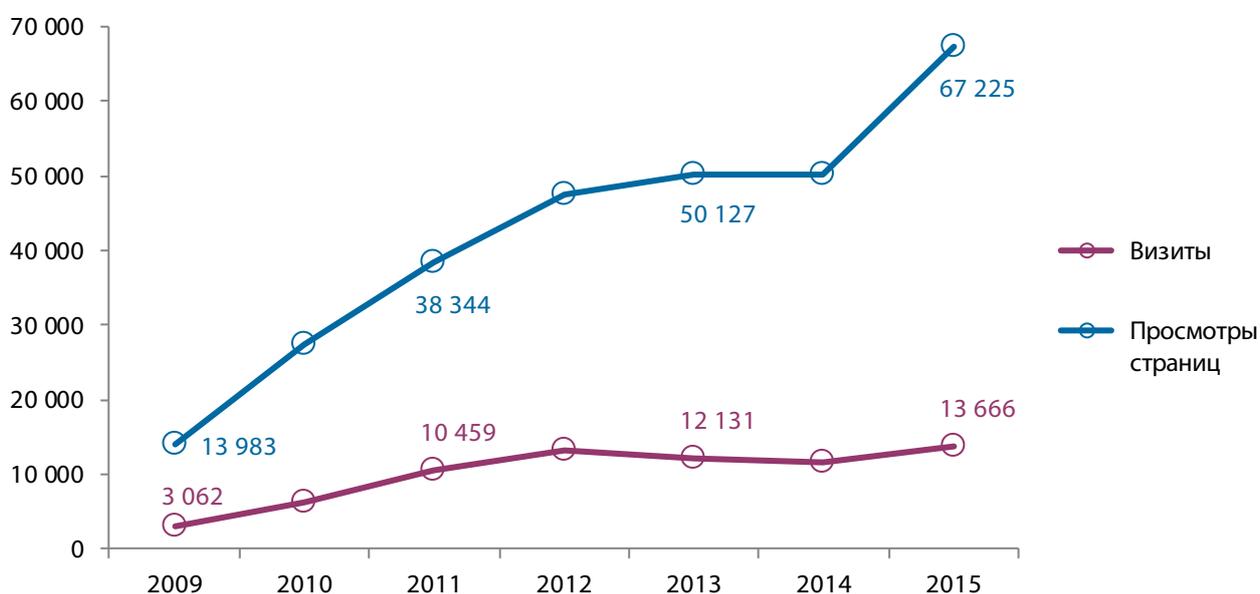
Веб-сайт РЕМПАЛ является основным хранилищем информации о мероприятиях, ознакомительных поездках и ходе реформ ПС.

Секретариат РЕМПАЛ проводит систематический мониторинг посещений сайта РЕМПАЛ с помощью Google Analytics и получает большое количество полезной информации, например, о посещениях (количество, продолжительность и т.д.).

В течение 2016 года осуществлялась передача веб-сайта РЕМПАЛ в ведение нового Секретариата, и

поэтому сведения о его посещениях за этот период отсутствуют. Однако данные предыдущих периодов говорят о растущем тренде посещаемости, и соответствующий мониторинг организован для 2017 года.

ГРАФИК 7: ПОСЕЩАЕМОСТЬ ВЕБ-САЙТА РЕМПАЛ



Виртуальная библиотека PEMPAL

www.pempal.org/ru/library

и Глоссарий терминов

www.pempal.org/ru/glossary

на сайте PEMPAL были созданы с целью оказать помощь практикующим специалистам в области УГФ в их повседневной работе: в поиске соответствующих нормативно-правовых документов других стран, обмене передовой практикой, проверке значения того или иного термина. Библиотека по-прежнему представляет собой эффективное и рациональное хранилище материалов с возможностью непосредственной загрузки документов.

Некоторые ПС пользуются вики-страницами в качестве неформального инструмента взаимодействия, построенного на веб-платформе, который позволяет обсуждать планы действий, хранить программы мероприятий, методические материалы, а также формировать общее понимание направления деятельности. Доступ к вики-странице ограничен и предоставляется только членам ПС для обеспечения

конфиденциальности при обмене проектами стратегий, законов и процедур. СВА пользуется вики для подготовки мероприятий, а БС – для хранения дополнительных ресурсов, касающихся УГФ. В качестве основного средства для хранения проектов документов и их текстов в окончательной редакции Секретариатом и Ресурсными командами используется общедоступный архив, который был создан как платформа для хранения файлов, переданных прежним Секретариатом.

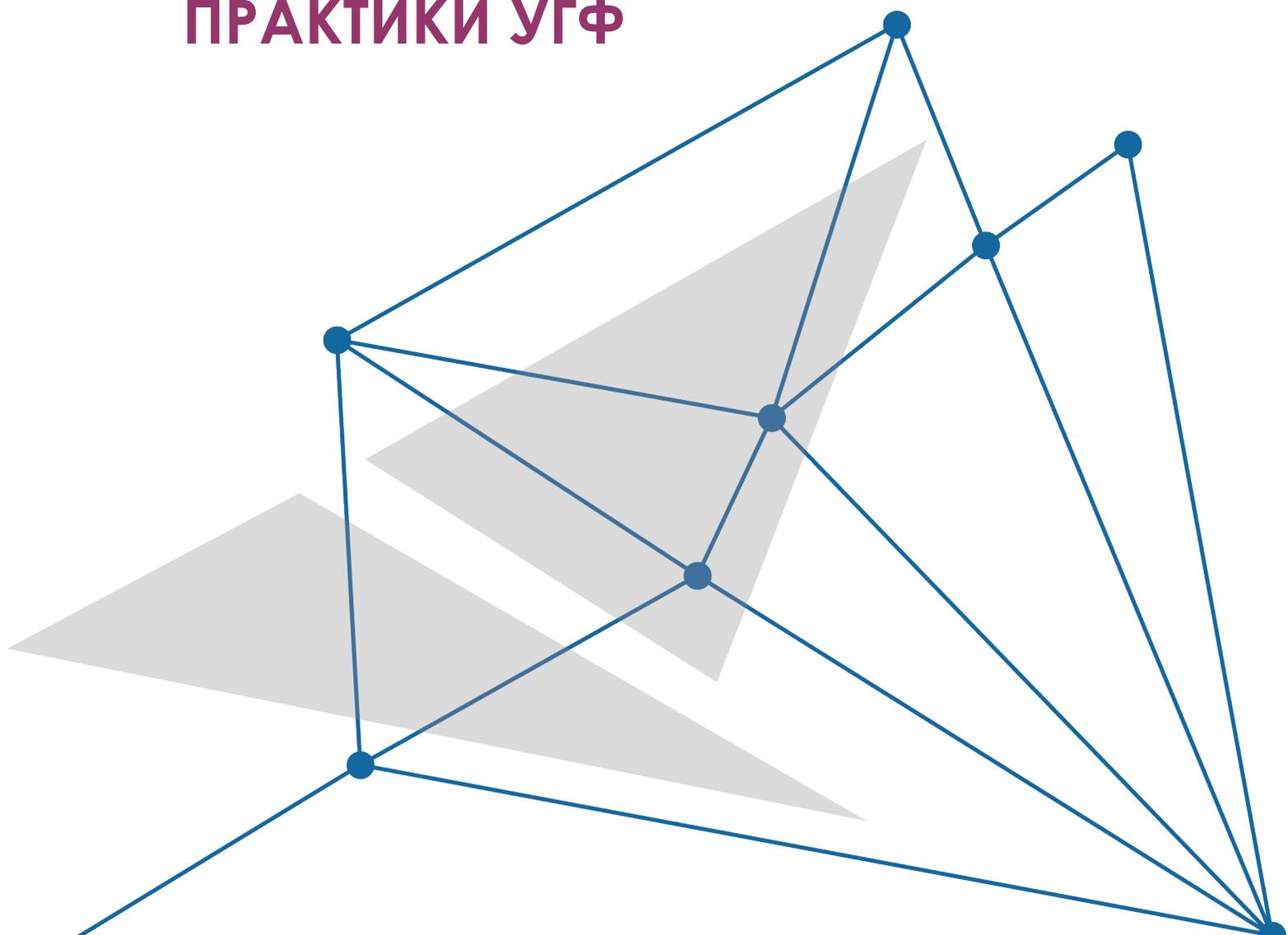
Проведение конференций в режиме реального времени с использованием оборудования Всемирного банка для видеоконференцсвязи и интерактивных средств онлайн-связи (например, Skype, WebEx) широко применяется не только для заседаний Исполнительных и Координационного комитетов, но также и для проведения тематических практикумов и семинаров ПС. Этот инструмент доказал свою эффективность и рациональность, обеспечивая быструю и лёгкую организацию процесса обмена знаниями с минимальными затратами.

НА БУДУЩЕЕ

Задача, связанная с выполнением Плановой задачи 2 на оставшийся период Стратегии, состоит в поддержании высокого качества продуктов и услуг, несмотря на неопределённость ситуации с финансированием, включая сокращение размера средств, выделенных на мероприятия ПС и вкладов со стороны внешних экспертов. Согласно утверждённой Стратегии, бюджетные ресурсы, которые имеются в распоряжении ПС на осуществление их планов действий, а также технический вклад со стороны внешних партнёров будут сокращаться в оставшийся год периода Стратегии. Это уже отражено в утверждённом программном бюджете на ФГ2017 и прогнозах на ФГ2018.



**РЕЗУЛЬТАТЫ РЕМРАЛ:
ФИНАНСОВО УСТОЙЧИВАЯ СЕТЬ
СПЕЦИАЛИСТОВ, ПРИВЕРЖЕННЫХ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
ПРАКТИКИ УГФ**



Имеющиеся данные подтверждают значительную приверженность членов сети, высокое качество членства, а также увеличение объёмов натуральных и финансовых вкладов в программу со стороны стран-участниц, хотя отчётность по таким вкладам требует дальнейшего совершенствования, которое будет происходить как элемент новой Стратегии. Щедрые вклады доноров в МДФ РЕМПАЛ обеспечили стабильное финансирование программы на протяжении года и до завершения Стратегии в июне 2017 года. Вместе с тем, ПС ввели меры экономии, чтобы обеспечить достаточность финансирования на этапе начала реализации новой Стратегии параллельно с поиском

источников финансирования на весь период её действия. В 2016 году было также проработано несколько инициатив и определены стратегии управления рисками на случай, если привлечённых средств окажется недостаточно для финансирования мероприятий всей сети (например, при необходимости - переход от очного формата проведения мероприятий к формату видеоконференций, стремясь, тем не менее, проводить каждый год по крайней мере два очных мероприятия, чтобы получать максимальную пользу от общения с коллегами). Также реализуются меры, направленные на экономию средств в масштабах всей сети, такие как сокращение расходов на производство печатных материалов благодаря “экологизации” работы, и увеличение размера вклада стран-участниц. Кроме того, осуществляется поиск дополнительных доноров, чтобы обеспечить текущую жизнеспособность и устойчивость программы.



6.1

Ответственное руководство

Имеющиеся данные свидетельствуют о высоком качестве лидерства и руководства сети. Отзывы респондентов опроса в рамках ССО характеризуются высоким и очень высоким уровнем удовлетворённости структурами РЕМПАЛ; в следующем году в стандартизированный инструмент РЕМПАЛ для оценки по итогам мероприятий будут

внесены изменения, чтобы более регулярно отражать представления членов сети о такой деятельности на протяжении всего срока действия новой Стратегии. Состав Исполнительного комитета КС остался неизменным; при этом в составе исполнительных комитетов БС и СВА произошли некоторые изменения. В состав БС вошёл Армен Манукян (Армения); в состав СВА – Карен Седракян (Армения), Петру Бабуч (Молдова), Эдгар Мрктчан (Армения) и Олимжон

Мирзоев (Таджикистан). Из состава Исполнительного комитета СВА вышли Максим Тимохин (Украина), Свилена Симеонова (Болгария), а также Кристина Скутельник (Молдова) и Гиули Чкуасели (Грузия) в связи с уходом последних в декретный отпуск. Кроме того, члены Исполнительного комитета БС выдвинули кандидатуры своих заместителей с тем, чтобы обеспечить преемственность участия в руководстве представителей каждой страны, принимая во внимание случаи, когда члены Исполнительного комитета не имели возможности активно участвовать в его деятельности из-за графика собственной работы и требований бюджетного процесса. Текущий состав комитетов представлен ниже.

Исполнительные комитеты ПС провели в 2016 году 11 заседаний,

включая БС (4), КС (5) и СВА (2). Протоколы этих заседаний опубликованы в открытом доступе: для КС

www.pempal.org/ru/about/governance/ex-com-tcop

для БС

www.pempal.org/ru/about/governance/ex-com-bcop

Протоколы заседаний СВА хранятся на вики-странице и предоставляются по запросу.

Координационный комитет (КК) РЕМПАЛ провёл в 2016 году четыре заседания; протоколы этих заседаний опубликованы и доступны здесь:

www.pempal.org/ru/event/sc_meetings

В 2015 году была сформирована подгруппа Координационного комитета по разработке Стратегии РЕМПАЛ на 2017-22 гг.; её первое заседание состоялось в декабре 2015 года. В 2016 году прошло три заседания этой группы – в мае, июне и августе. Кроме того, имели место неформальные встречи подгрупп, готовивших ключевые элементы, необходимые для выработки

Стратегии. Эти подгруппы (по стратегическим целям и матрице результатов и по вариантам бюджета и финансирования) подготовили ключевые элементы Стратегии, которые были представлены полному составу Рабочей группы и Координационного комитета на рассмотрение. Рабочая группа по подготовке Стратегии также осуществляла планирование подготовки совместного заседания трёх Исполнительных комитетов ПС, которое прошло в июле. Среди прочего, она направляла результаты своей работы Исполнительным комитетам, так чтобы они располагали всей актуальной информацией, необходимой для принятия решений. В состав Рабочей группы вошли представители Координационного комитета, доноров, стран-участниц и Всемирного банка. Во время всех заседаний велись протоколы, с которыми можно ознакомиться по запросу.

Планы действий, бюджеты и лимиты финансирования ПС рассмотрены и утверждены.

Координационный комитет обсудил и утвердил лимиты финансирования ПС на ФГ2017 (с июля 2016 г. по июнь 2017 г.) На каждом ежеквартальном заседании рассматривается ход исполнения планов действий и бюджетов ПС, а также соответствующее финансирование. КС также утвердил Годовой отчёт РЕМПАЛ за 2015 год перед его распространением.

На конец 2016 года в состав Координационного комитета входили ключевые заинтересованные стороны сети, включая представителей доноров (Всемирный банк, SECO и Минфин РФ) и ПС (председатели и/или зампредседатели Исполнительных комитетов). В заседаниях также участвовали представители ресурсных команд ПС. В 2016 году функции председателя Координационного комитета эффективно выполняла г-жа Ирэн Фрай (SECO).

Состав Исполнительных комитетов РЕМРАЛ

В конце 2016 года Исполнительные комитеты/лидерские группы ПС состояли из следующих членов

БС

Россия	• Анна Беленчук (председатель)
Албания	• Гелардина Продани (зампредседателя)
Беларусь	• Михаил Прохорик (зампредседателя)
Армения	• Армен Манукян
Босния и Герцеговина	• Алия Алойович
Хорватия	• Младенка Караджич
Кыргызская Республика	• Канат Асангулов
Россия	• Николай Бегчин
Турция	• Хакан Ай

СВА

Венгрия	• Эдит Немет (председатель)
Хорватия	• Льерка Црнкович (зампредседателя)
Кыргызская Республика	• Замира Оморова
Молдова	• Петру Бабуч
Армения	• Эдгар Мкртчян
Босния и Герцеговина	• Амела Муфтич
Россия	• Станислав Бычков
Таджикистан	• Олимжон Мирзоев
Грузия	• Гиули Чкуасели

КС

Азербайджан	• Вугар Абдуллаев (председатель)
Грузия	• Нино Челишвили (зампредседателя)
Казахстан	• Зайфун Ерназарова (зампредседателя)
Албания	• Мимоза Пилкати
Молдова	• Анжела Воронин
Черногория	• Мария Попович
Россия	• Александр Демидов
Таджикистан	• Исматулло Хакимов
Беларусь	• Людмила Гурьянова

ТАБЛИЦА 5: КООРДИНАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ PEMPAL

Имя	Организация	Страна	Роль	Позиция
Ирэн Фрай	SECO	Швейцария	Председатель Координационного комитета/донор	Член
Анна Валькова	Минфин	Российская Федерация	Донор	Член
Елена Никулина	Всемирный банк	Российская Федерация	Руководитель программы PEMPAL/ Ресурсная команда КС (ведущий консультант)	Член
Мариус Коэн	Всемирный банк		Донор	Член
Анна Беленчук	Минфин	Российская Федерация	Председатель БС PEMPAL	Член
Гелардина Продани	Минфин	Албания	Заместитель председателя БС	Член
Михаил Прохорик	Минфин	Беларусь	Заместитель председателя БС	Член
Эдит Немет	Министерство национальной экономики	Венгрия	Председатель СВА PEMPAL	Член
Льерка Црнкович	Минфин	Хорватия	Заместитель председателя СВА	Член
Вугар Абуллаев	Минфин	Азербайджан	Председатель КС PEMPAL	Член
Нино Челишвили	Минфин	Грузия	Заместитель председателя КС	Член
Зайфун Ерназарова	Минфин	Казахстан	Заместитель председателя КС	Член
Ион Кику	Всемирный банк		Советник PEMPAL по операционной деятельности/Ресурсная команда КС	Постоянный наблюдатель
Дианна Обри	Всемирный банк		Советник PEMPAL по стратегическим вопросам/Ресурсная команда БС	Постоянный наблюдатель
Майя Гусарова	Всемирный банк		Ресурсная команда БС (ведущий консультант)	Постоянный наблюдатель
Арман Ватян	Всемирный банк		Ресурсная команда СВА (ведущий консультант)	Постоянный наблюдатель
Екатерина Залеева	Всемирный банк	Российская Федерация	Секретариат PEMPAL (КС)	Постоянный наблюдатель
Ксения Галанцова	Всемирный банк	Российская Федерация	Секретариат PEMPAL (БС)	Постоянный наблюдатель
Кристина Зайтуна	Всемирный банк	Российская Федерация	Секретариат PEMPAL (СВА)	Постоянный наблюдатель

6.2

Подотчетность и результативность

В силу подотчётности за использование донорских средств программа PEMPAL должна обеспечивать удовлетворение потребностей всех её ключевых заинтересованных сторон и исполнять бюджет при минимальных затратах и с максимальным результатом в соответствии с утверждёнными правилами использования донорских средств. Для обеспечения подотчётности PEMPAL продолжает использовать разнообразные инструменты и процессы для мониторинга, измерения и оценки результативности и актуальности своей деятельности:

- Внутренние директивные указания: Операционное руководство (включая руководящие принципы управления бюджетом), Руководство по мероприятиям и Руководство по ознакомительным поездкам;
www.pempal.org/ru/rules
- Обзор и утверждение Координационным комитетом бюджетов ПС, увязанных со Стратегией PEMPAL;
- Управление бюджетами со стороны ПС, включая ежеквартальные доклады о ходе деятельности Координационному комитету;

- Качественные и количественные показатели результативности, измеряемые по итогам каждого мероприятия посредством опросов;
- Внутренние и внешние оценки (например, периодические внешние оценки и внутренние обзоры);
 - Внешние оценки проводились в 2008 и 2012 годах; в 2015 году был проведён внутренний среднесрочный обзор (ССО) хода реализации Стратегии.
- Ежеквартальные информационные бюллетени и годовые отчёты;
- Внутренний мониторинг состава членов, осуществляемый ПС (на постоянной основе);
- Правила использования средств МДФ Всемирного банка; а также
- Набор прошедших внешний аудит финансовых отчётов, которые выпущены по всему портфелю трастовых фондов, находящихся в доверительном управлении Всемирного банка.

В течение 2016 года проводились регулярные ежеквартальные заседания с участием Секретариата РЕМПАЛ, которые также предусматривали активную работу по передаче вебсайта от предшествующего Секретариата.

Эти заседания проводились с участием руководства программы Всемирного банка (в составе Елены

Никулиной, руководителя программы, и Иона Кику, советника по операционной деятельности) и Секретариата для обсуждения мероприятий программы и мониторинга результативности. Передача вебсайта прежним Секретариатом (CEF) продолжилась в 2016 году вследствие сложности использовавшейся ранее платформы и необходимостью переноса всех ресурсов начиная с 2006 года. Решение этой задачи было эффективно завершено к середине 2016 года.



6.3

Обеспечение финансовой жизнеспособности сети - основные показатели

Учитывая общественную пользу сети, для обеспечения устойчивости подхода к мероприятиям РЕМПАЛ в будущем требуется постоянная поддержка со стороны доноров.

Министерство финансов Российской Федерации и SECO согласились оказывать финансовую поддержку РЕМПАЛ в течение ФГ2016 и ФГ2017; эти средства покрывают все потребности в связи с мероприятиями, запланированными в Стратегии РЕМПАЛ на 2012-17 гг., которые оцениваются в 10,35 млн долларов США на указанный пятилетний период.

ТАБЛИЦА 6: ЗАТРАТЫ ПРОГРАММЫ РЕМPAL, (ТЫС. ДОЛЛ. США, КГ)

	2013	2014	2015	2016
Мероприятия	1 146	1 505	769	918
<i>из которых на пленарное заседание всей сети, май 2014 г.</i>		722		
Ресурсные команды	578	605	535	475
Координационный комитет	40	50	20	20
Секретариат	339	378	332	268
ИТОГО	2 103	2 538	1 656	1 681

Согласно тенденции, предусмотренной в Стратегии программы, общие расходы программы в 2015 году стали сокращаться (см. Таблицу 5), достигнув пика в 2014 году. Расходы в 2014 году были особенно высоки в связи с затратами на проведение крупного пленарного заседания всей сети РЕМPAL, которое проходит один раз в три года. Сокращение расходов главным образом было достигнуто за счёт снижения организационных и административных затрат, связанных с проведением мероприятий (включая проезд, размещение, аренду помещений и оборудования, услуги устного и письменного перевода и т.д.). В период с 2015 по 2016 год имело место незначительное увеличение совокупных затрат программы: они увеличились на 25 000 долларов США (см. Таблицу 5). Причиной стал рост расходов, связанных с проведением мероприятий, однако это увеличение было компенсировано за счёт экономии средств, которые были направлены на ресурсные команды и Секретариат.

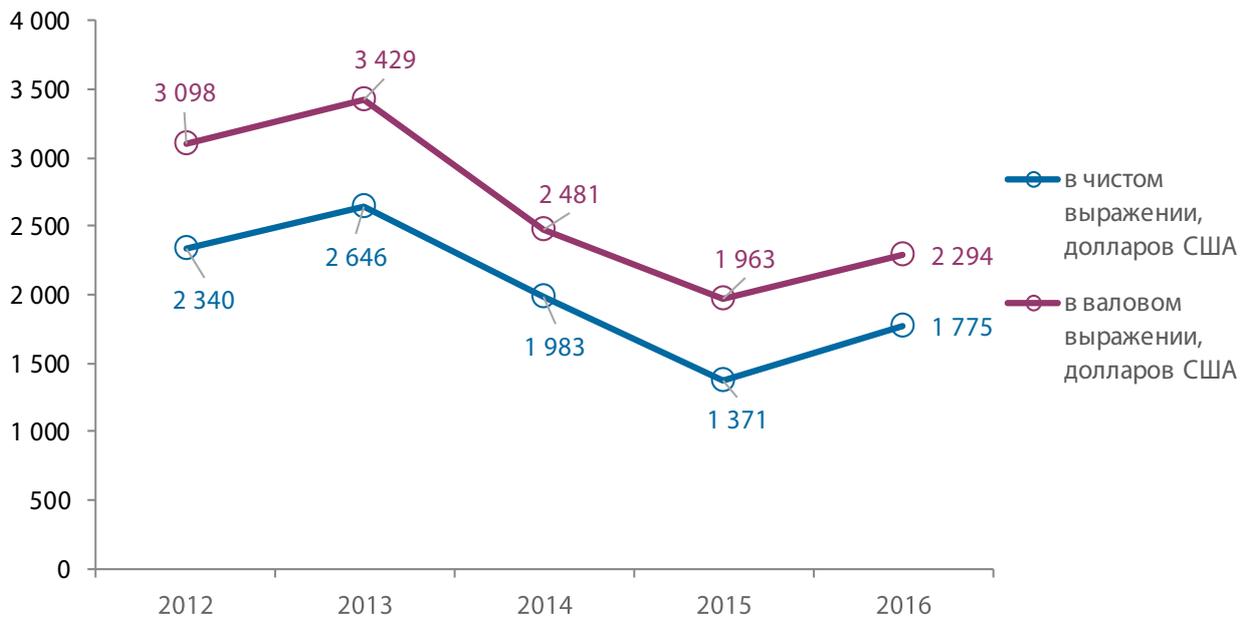
Средние расходы на одного участника мероприятия выросли (см. График 8¹⁶). Чистые расходы на участника мероприятия сократились с 1 983 долл. США в 2014 году до 1 371 долл. США в 2015 году, но выросли до 1 775 долл. США в 2016 году; это объясняется тем, что ПС проводили меньше мероприятий (в частности – видеоконференций), однако предпочитали проводить их в очном формате. При расчёте в валовом выражении (включая затраты на Секретариат и другие административные издержки, не связанные

с отдельными мероприятиями) средние расходы на участника сократились в 2015 году до 1 963 долл. США с 2 481 долл. США в 2014 году, но увеличились до 2 294 долл. США в 2016 году.

Для того, чтобы получить более полное представление о средних затратах на мероприятие, следует учитывать формат проведения мероприятий. Видеоконференции и организация встреч, объединяющих более одного мероприятия (т.е. проведение мероприятий непосредственно друг за другом) оказывают существенное влияние на затраты; по мере становления и развития сети такие форматы проведения находят всё более широкое распространение. При этом ряд рабочих групп в 2016 году прекратили свою деятельность в связи с завершением своей работы, а некоторые ПС приняли решение отложить свои мероприятия ввиду неопределённости ситуации с финансированием, что привело к сокращению количества встреч. Кроме того, результаты могут искажаться вследствие того, что в общий анализ затрат включены видеоконференции: вклад этого формата в общие затраты невелик (нет необходимости нести расходы, связанные с проживанием и проездом участников). Так, если вычесть количество участников видеоконференций в 2015 и 2016 годах, то показатель общей численности участников сократится до 355 и 428, соответственно. В 2016 году участников будет больше из-за сокращения числа видеоконференций (12 в 2015 году и лишь 4 – в 2016 году).

16 Расчёты приведены применительно к участникам из стран-участниц программы в разбивке по месту проведения мероприятия, включая видеоконференции.

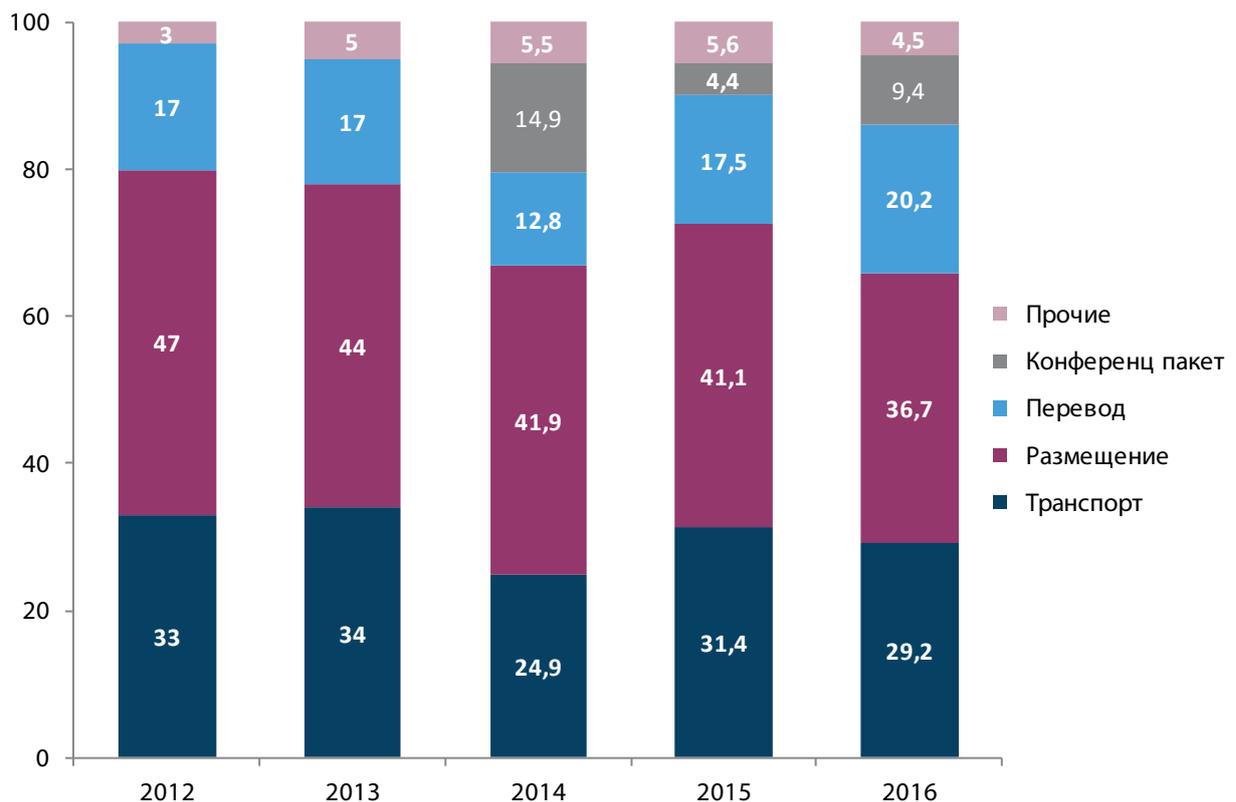
ГРАФИК 8: СРЕДНИЕ ЗАТРАТЫ ИЗ РАСЧЁТА НА УЧАСТНИКА



С учётом этих изменений в численности участников расходы на участника в валовом выражении в 2015 году составили 3 102 долл. США, а в 2016 году - 2 771 долл. США, что на 11 процентов ниже; чистое значение расходов на протяжении этих двух годов остаётся относительно стабильным. С учётом неопределённости ситуации с финансированием ПС

искали более экономически эффективный механизм проведения мероприятий, и стали проводить их "встык", - т.е. когда очные заседания проводятся одно сразу после другого в одном месте, но имеют разные цели и результаты. Так, в КГ2015 было проведено 28 мероприятий, а в КГ2016 – 18 мероприятий. При этом в КГ2015 только три из этих мероприятий них проводились "встык", в то время как в КГ2016 этот формат использовался шесть раз (три раза – БС, два – СВА и один – КС).

ГРАФИК 9: СТРУКТУРА ЗАТРАТ НА МЕРОПРИЯТИЯ



Благодаря применению такого формата повышается экономическая эффективность использования средств, поскольку минимизируются затраты на проживание и организацию проезда участников; участники при этом присутствуют

на нескольких мероприятиях, которые проходят на одной и той же площадке. В качестве примера можно привести следующие мероприятия, которые в 2016 году прошли по указанной схеме: заседание Рабочей группы БС по бюджетной грамотности и прозрачности и ежегодное пленарное заседание БС в Беларуси, заседание Рабочей группы БС по программно-целевому бюджетированию и БОР и 12-е Ежегодное заседание сети ОЭСР старших должностных лиц в сфере бюджетной политики из стран Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы в Словении, а также заседание сети ОЭСР старших должностных лиц по вопросам эффективности и результатов во Франции, пленарное заседания СВА и заседание Рабочей группы

по внутреннему контролю в Чешской Республике, заседание Рабочей группы по отношениям между органами внутреннего аудита, внешнего аудита и финансовой инспекцией (RIFIX) и Рабочей группы по внутреннему контролю в Российской Федерации, а также ежегодное пленарное заседание КС и заседание Рабочей группы по использованию ИКТ в казначейских операциях в Молдове.

Структура расходов на мероприятия изменилась по некоторым категориям

по сравнению с предыдущими годами. На **Графике 9** представлены относительные доли расходов на размещение, проезд и прочие актуальные статьи; как видно из графика, доли расходов на размещение и проезд снижаются, а расходы на организацию конференций и услуги перевода растут. Этот результат обусловлен большей продолжительностью мероприятий, которые в ряде случаев проводятся на более дорогостоящих площадках, а также растущим спросом на услуги письменного перевода по мере создания ПС нескольких продуктов знаний.





6.4

Другие количественные и качественные показатели результативности

Работа сети в значительной мере опирается на её членов; страны-участницы вносят существенный вклад в нефинансовом выражении.

Исполнительные комитеты ПС уделяют значительное время осуществлению стратегического надзора и управлению ПС; свидетельством этому служит количество проведённых заседаний и принятых решений, которые отражены в протоколах. Члены принимают активное участие в реализации программы мероприятий, в подготовке тематических примеров из опыта стран и презентаций по конкретным тематическим вопросам. Члены (особенно рабочие группы, которые встречаются более регулярно) выделяют время на участие в заседаниях, а также документально фиксируют свои подходы, проводя сопоставительные обследования, разрабатывая информационно-аналитические продукты (“продукты знаний”), а также представляя тематические примеры из опыта своих стран. Жизнеспособность

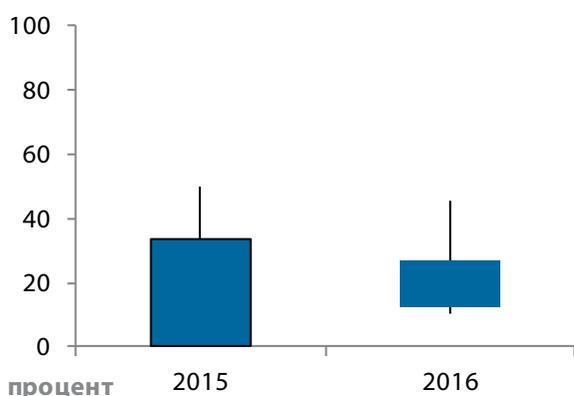
сети зависит от сохранения такой преданности делу со стороны стран-участниц. Мерилом такой приверженности и заинтересованности может служить размер финансового и нефинансового вклада страны-участницы, а также то, насколько регулярно костяк членов участвует в заседаниях и мероприятиях. Согласно результатам ССО, отмечается существенная приверженность; кроме того, планируется, что Секретариат в 2017 году будет эффективнее осуществлять мониторинг и готовить соответствующую отчётность. Целевая численность членов определяется Исполнительными комитетами ПС и регулярно контролируется; при этом кандидатура каждого нового члена от страны подлежит утверждению Координационным комитетом.¹⁷ Целевым контингентом с точки зрения членства по-прежнему остаются представители центральных финансовых и казначейских ведомств; сотрудники отраслевых министерств привлекаются лишь к участию в конкретных мероприятиях по необходимости.

¹⁷ См. Операционное руководство сети PEMPAL, Раздел 3

В 2016 году продолжилось расширение сети, - больше респондентов отметили, что впервые приняли участие в мероприятии РЕМПАЛ.

На графике приведены данные Секретариата по новым членам для всей сети. Частично этот результат обусловлен тем, что страны-участницы проводят больше заседаний на своей территории, и потому могут направлять на них больше участников, которые в обычной ситуации не присутствовали бы на мероприятии вследствие политики членства (так, в КГ2015 и КГ2016

ГРАФИК 10: ПЕРВОЕ УЧАСТИЕ В МЕРОПРИЯТИИ ПС



в странах-участницах проведено 50 процентов и 44 процентов всех мероприятий, соответственно. Если учитывать только очные мероприятия, (т.е. без видеоконференций), то эти показатели увеличатся до 88 и 57 процентов, соответственно). На результат может также влиять практика, согласно которой участие финансируется за счёт направляющих стран. В рамках новой Стратегии будет разработан специальный комплект ознакомительных информационных материалов для новых членов; по-прежнему будет периодически проводится анализ членства в сети, чтобы сохранить костяк членов, участвующих в мероприятиях сети, способствовать установлению отношений, формированию доверия и обмену опытом.

Кроме того, разработан ряд количественных и качественных показателей для отражения пользы РЕМПАЛ, а также для мониторинга, выявления и решения вопросов, способных повлиять на работу сети и достижение результатов РЕМПАЛ. Участников регулярно просят предоставлять свои отзывы о пользе, которую они видят в РЕМПАЛ, для

чего используются опросы по итогам мероприятий. Показатели также призваны помочь донорам оценить результативность использования средств, направленных ими в РЕМПАЛ. Более подробная информация представлена в **Приложении 1**.

Анонимные опросы, проводимые в электронном виде по итогам каждого мероприятия на основе типового опросника, дают два вида показателей:

первый оценивает значимость мероприятия, второй измеряет взаимодействие и степень активности, например – посещаемость, эффективность мероприятий, мнения участников и пр. Кроме того, в рамках опросов собираются наблюдения и предложения участников. Как видно из представленных ниже графиков, оценки в большинстве случаев остаются стабильно высокими. Вместе с тем, в некоторых областях результативность оказывается ниже (см. **Графики 18, 19 и 22**). Ранее участники обозначали, что хотели бы иметь больше времени для групповых обсуждений и вопросов докладчикам (см. **Графики 18 и 19**). С учётом этого ПС внесли коррективы в организацию своих мероприятий: так, в течение 1-2 дней вторая половина дня отводится на обсуждения в малых группах и/или “круглые столы”. Кроме того, при составлении программы в ней предусматриваются сессии, в ходе которых специально отводится время на вопросы группе экспертов. При анализе этих результатов в разбивке по мероприятиям (**Приложение 1**) видно, что в большинстве мероприятий по этим двум категориям получена оценка 4,5 балла и выше из 5 возможных. Однако полученные результаты несколько искажены итогами последнего мероприятия года (участие членов БС в Ежегодном заседании ОЭСР старших должностных лиц, ответственных за бюджет, в рамках сети, посвященной эффективности и результатам исполнения бюджетов и в прошедшем сразу после него однодневном семинаре Рабочей группы по программно-целевому бюджетированию и БОР): по обоим пунктам получена низкая оценка, - 3,7. Члены БС принимают активное участие в таких заседаниях ОЭСР, однако РЕМПАЛ не влияет на планирование программы мероприятия и время, которое отводится на вопросы и обсуждения. По мнению участников, однодневный семинар, проводившийся сразу после заседания, также оказался слишком коротким, и его негативно сказалось на результатах (см. **График 22**). Но, учитывая, что мероприятие проводилось на весьма дорогостоящей площадке (Париж, Франция), было необходимо принимать во внимание соображения стоимости.

Общий уровень удовлетворённости остался на уровне 4,6 и выше, причём разброс меньше, чем в прошлом году поскольку знания применимы в каждодневной работе, но также имеются сложные для исполнения нормы. На мероприятиях всё чаще рассматривались вопросы, важные для работы.

ГРАФИК 11: ОБЩАЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ МЕРОПРИЯТИЯМИ

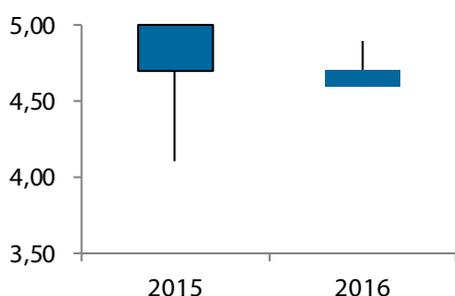


ГРАФИК 12: ЗНАНИЯ ПРИМЕНИМЫ В ЕЖЕДНЕВНОЙ РАБОТЕ

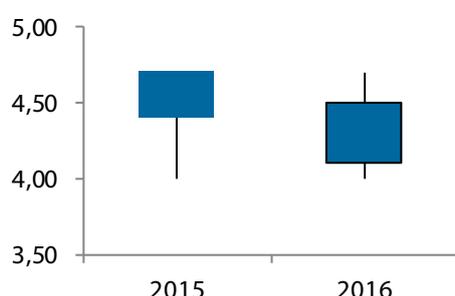
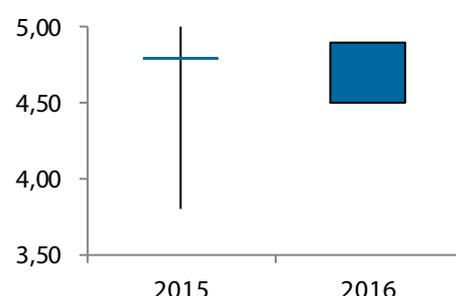


ГРАФИК 13: НА МЕРОПРИЯТИИ РАССМАТРИВАЛИСЬ ВАЖНЫЕ ДЛЯ МОЕЙ РАБОТЫ ВОПРОСЫ



Участники ценят возможность знакомиться с опытом коллег, но всё чаще делятся собственным. Уровень обсуждений всё больше соответствует уровню знаний при разных предварительных уровнях, отражая все этапы реформ.

ГРАФИК 14: ИЗУЧЕНИЕ ОПЫТА ДРУГИХ УЧАСТНИКОВ

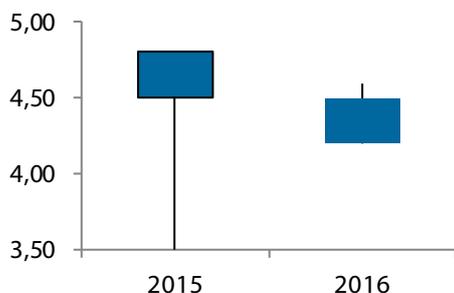


ГРАФИК 15: СООТВЕТСТВИЕ УРОВНЮ ЗНАНИЙ

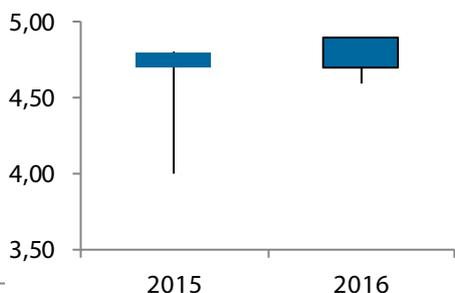
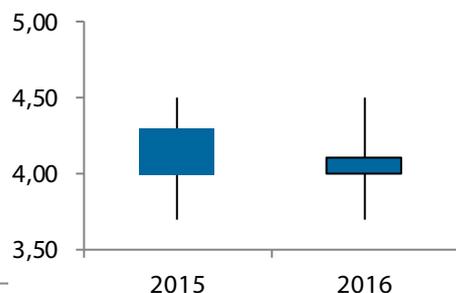


ГРАФИК 16: УЧАСТНИКИ С АНАЛОГИЧНЫМ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫМ УРОВНЕМ



Презентации актуальны и полезны однако в некоторых мероприятиях участники хотели бы иметь больше времени для вопросов докладчикам и для обсуждений.

ГРАФИК 17: ПРЕЗЕНТАЦИИ АКТУАЛЬНЫЕ И ПОЛЕЗНЫЕ

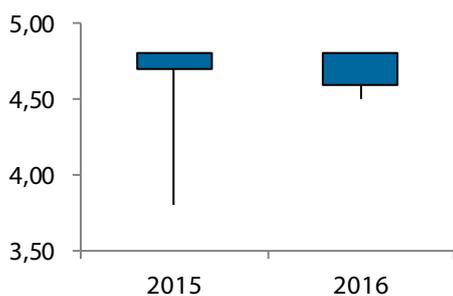


ГРАФИК 18: ВРЕМЯ, ВЫДЕЛЕННОЕ НА ВОПРОСЫ

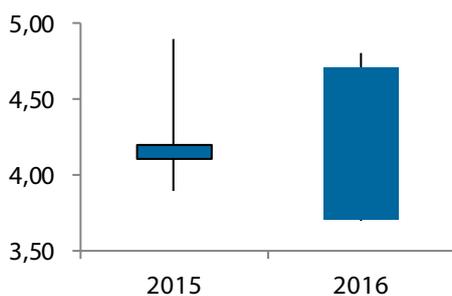
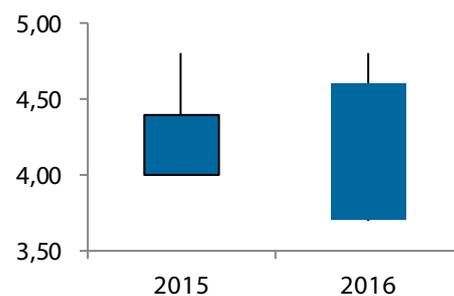


ГРАФИК 19: ВРЕМЯ, ВЫДЕЛЕННОЕ НА ОБСУЖДЕНИЯ



Качество подготовки и административной поддержки остаётся высоким, мероприятия стали проводиться ровнее и более последовательно но оценки продолжительности мероприятий разнятся (некоторые респонденты считают её недостаточной).

ГРАФИК 20: КАЧЕСТВО ПОДГОТОВКИ

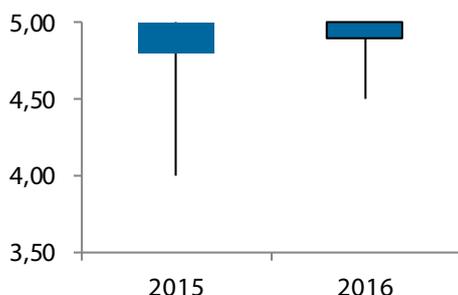


ГРАФИК 21: КАЧЕСТВО АДМИНИСТРАТИВНОЙ ПОДДЕРЖКИ

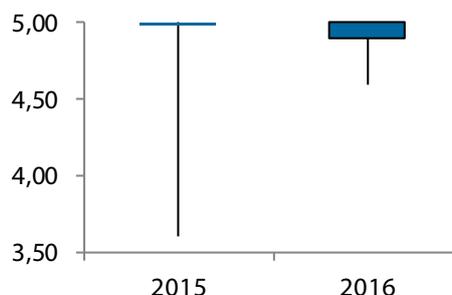
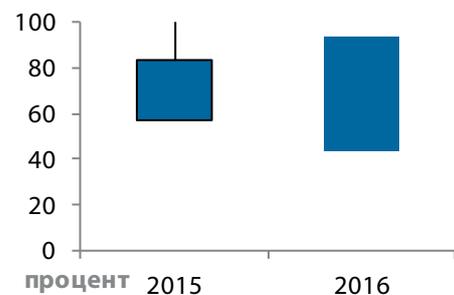


ГРАФИК 22: ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЯ



Участники оценивают активность в 2016 году несколько ниже вследствие появления большего числа новых членов. Сеть расширилась (больше респондентов указали, что впервые участвовали в мероприятии РЕМРАЛ) и до 38% участников сообщили, что мероприятия превзошли их ожидания.

ГРАФИК 23: АКТИВНОСТЬ УЧАСТИЯ В МЕРОПРИЯТИЯХ (АКТИВНОЕ, СРЕДНЕЕ, ПАССИВНОЕ)

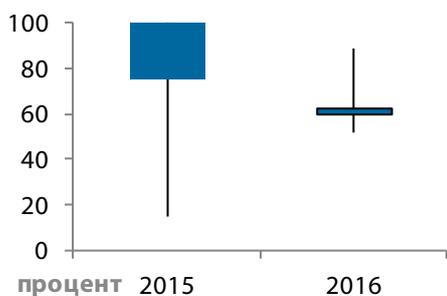


ГРАФИК 24: ПЕРВОЕ УЧАСТИЕ В МЕРОПРИЯТИИ ПС

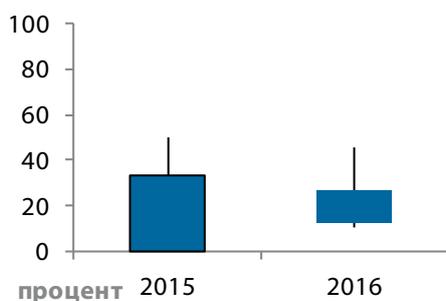
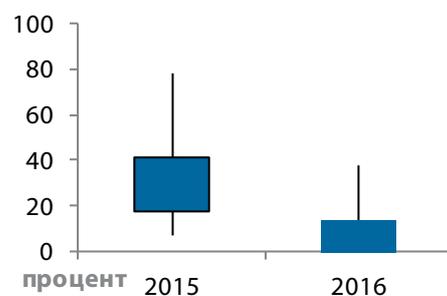


ГРАФИК 25: ВПЕЧАТЛЕНИЯ О ПРОВЕДЕННОМ МЕРОПРИЯТИИ ПО СРАВНЕНИЮ С ОЖИДАНИЯМИ



Примечание: показатели последних четырёх графиков отражают только результаты опросов, представленные в виде процентов.

6.5

ОТЗЫВЫ УЧАСТНИКОВ В 2016 г.

“Создан уникальный механизм для общения и обмена практическим мировым опытом.”

“От года к году заметно, как растёт качество мероприятий с точки зрения содержания обсуждаемых проблем.”

“У меня была возможность принимать участие в других мероприятиях и сравнить качество их организации с тем, как организованы все мероприятия PEMPAL. В части качества организационной и административной поддержки PEMPAL заслуживает самой высокой оценки. Вот и в этом мероприятии то, как был организован проезд, и особенно - качество работы Секретариата были исключительными.”

“Возможность “живого” общения с представителями других стран. Это позволяет в неформальной обстановке обсуждать возникающие проблемы и узнавать способы их решения.”

“Представители программы PEMPAL профессионально подходят к осуществлению процессов, предусмотренных программой. Благодаря этому повышается качество и эффективность. Представители PEMPAL побуждают участников к дискуссиям. Это тоже способствует обмену информацией и эффективности работы.”

“Общие впечатления – очень позитивно и информативно. Организаторы мероприятия постарались на славу. Уровень приглашённых экспертов очень высок. Принимающая сторона продемонстрировала открытость и гостеприимство.”

Некоторые предложения участников по поводу организации мероприятий, вынесенные в 2016 г.

“Нужно было отвести больше времени на то, чтобы более подробно ознакомиться с презентациями и итогами дискуссии, но в целом реакция очень положительна.”

“Это пленарное заседание должно идти минимум дня четыре, так как вопросы очень важны, а тематика весьма сложна.”

“Я горячо приветствую использование формата видеоконференций в перспективе, так как это обходится дешевле и позволяет охватить больше участников. Для их проведения следует использовать площадки и оборудование Всемирного банка, так как наш Минфин не располагает адекватными техническими возможностями, да и перевод там организовать невозможно.”

“Можно включить больше практических сессий, посвящённых различным конкретным темам, например – упражнений, в ходе которых разные страны предлагали бы варианты решений/пояснения, отражающие принятые у них правила.”

“Пожалуй, было бы полезно ограничить продолжительность выступлений докладчиков в рамках “круглых столов”, так чтобы оставлять достаточно времени для вопросов, причём задавать нужно именно конкретные вопросы, а не выступать с комментариями общего характера.”

“Может быть целесообразным обозначить для каждой страны конкретную тему, и попросить участников рассказать, как соответствующая проблема решается у них в стране. Таким образом можно выявить передовой опыт; кроме того, будет проще видеть, какие подходы эффективны, а какие – нет.”

“Наверное, нужно проводить совместные заседания всех трёх Исполкомов чаще.”

“Поскольку реформы идут во всех странах, и все страны достигли того или иного уровня в части внедрения методов программно-целевого бюджетирования, БОР, финансового управления и контроля, внутреннего и внешнего аудита, реформирования системы казначейства, я полагаю, что следует подумать об организации более масштабного мероприятия с участием представителей из всех этих областей и увязкой всех реформ, чтобы получить общую картину того, как должна работать система; в каких сферах компетенции нужно будет полагаться друг на друга, где точки соприкосновения, как мы могли бы оказывать взаимную поддержку. Также было бы полезно посмотреть, как далеко каждая страна продвинулась в общем процессе реформирования системы государственных финансов, какие имеются достижения и проблемы. В частности, в моей стране реформы одновременно осуществляются в нескольких областях, и никто не имеет чёткого представления о том, как выглядит общая цель, и каким образом всё это должно работать.”

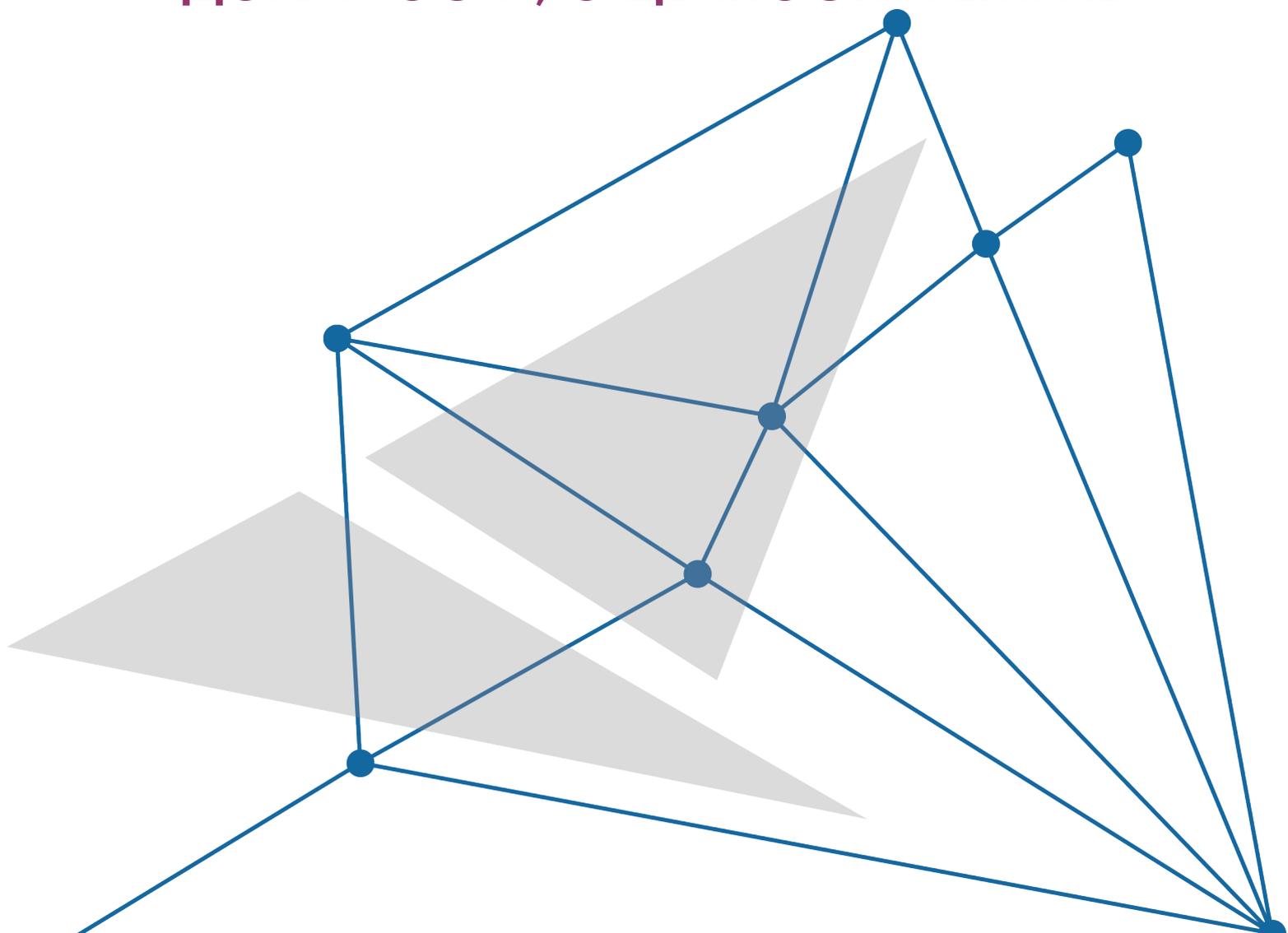
НА БУДУЩЕЕ

Будет внедрён более систематический подход в части сбора и учёта финансовых (и нефинансовых) вкладов стран-участниц, для чего будут задействованы согласованные шаблоны. В рамках разработки Стратегии в 2016 году руководством программы РЕМПАЛ принято решение осуществить ряд инициатив, призванных увеличить масштабы вкладов стран-участниц; среди таких инициатив – меры, побуждающие страны-участницы, которые принимают мероприятия РЕМПАЛ, покрывать более значительную часть расходов, связанных с их проведением, частичный отказ от

оплаты питания во время очных мероприятий с введением суточных для участников. На следующий пятилетний период финансирования, который начинается с новой Стратегией с ФГ2018 (т.е. с июля 2017 года) целевой показатель в части покрытия расходов программы установлен на уровне 11 процентов; в течение этого периода целевые показатели вклада постепенно увеличиваются с 7 до 14 процентов. Касательно других показателей результативности некоторые из ключевых показателей сохраняются с предыдущей Стратегии; при этом руководством РЕМПАЛ разработаны новые показатели (Цель/Воздействие, Итог и Результат). Таким образом, начиная со следующего Годового отчёта база для подготовки отчётности о результативности программы изменится.



РЕЗУЛЬТАТЫ РЕМРАЛ: ИНФОРМИРОВАННОСТЬ ЛИЦ, ЗАНИМАЮЩИХ ВЫСШИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ ДОЛЖНОСТИ, О ЦЕННОСТИ РЕМРАЛ



По Плановой задаче 4 имеющиеся данные свидетельствуют о повышении уровня информированности высших эшелонов правительства и политической власти о пользе и ценности взаимодействия через РЕМПАЛ; об этом говорит число стран, принимающих у себя мероприятия РЕМПАЛ, а также результаты последнего ССО.

Ряд наших представителей ПС занимают высокие посты в правительстве и могут лично убедиться в пользе от участия в РЕМПАЛ, одновременно обеспечивая соответствие содержания программы потребностям реформ в сфере УГФ в странах-участницах (так, Гелардина Продани является Генеральным секретарём Министерства финансов, что соответствует самой высокой административной должности на государственной гражданской службе в Минфине Албании, и в настоящее время выступает в роли зампреда Исполнительного комитета БС).

В 2016 году мероприятия РЕМПАЛ прошли в восьми странах, включая пять стран-участниц РЕМПАЛ, согласившихся принять мероприятия для продвижения реформ в сфере УГФ. Благодаря этому не только принимающие страны получают возможность продемонстрировать свой опыт в области обсуждаемой реформы, но также повышается заметность программы для высших политических кругов. Представители этих кругов показывают растущий интерес к работе РЕМПАЛ при рассмотрении

проблем, возможностей и передового опыта в области реформирования системы УГФ; они нередко открывают заседания и/или участвуют в некоторых заседаниях, предусмотренных в программах мероприятий. В результате в ряде стран удалось сформировать более прочную политическую поддержку реформам, добиться признания заинтересованными сторонами пользы и ценности работы на площадке РЕМПАЛ.

В рамках маркетингового подхода, принятого в программе, министрам из всех стран-участниц были разосланы благодарственные письма; кроме того, ежеквартально рассылались информационные бюллетени, в которых в обобщённой форме были представлены достижения и результаты деятельности РЕМПАЛ. В 2016 году ряд министров и заместителей министра принимали участие в мероприятиях программы или открывали их; ниже представлены некоторые цитаты из их выступлений.

Информированность других сетей о программе РЕМПАЛ также повышается. В 2016 году представители РЕМПАЛ приняли участие в 12м Ежегодном совещании ОЭСР для старших должностных лиц по бюджету стран Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы (SBO-CESEE), и в том числе представили несколько презентаций, посвящённых тенденциям и ходу страновых реформ, над которыми шла работа (например, в области прозрачности бюджета, программно-целевого бюджетирования). К Рабочей группе БС по вопросам бюджетной грамотности и прозрачности бюджета также обратились с просьбой представить свои комментарии к проекту Единого инструментария ОЭСР для обеспечения прозрачности бюджета, что было сделано в ходе совещания.

18 Результаты ССО гласят: в течение 2,5 лет первой половины срока действия Стратегии 14 из 21-23 стран-участниц проводили на своей территории мероприятия программы, знакомя высокопоставленных руководителей с механизмом функционирования РЕМПАЛ.

Юрий Чичибаба, заместитель министра финансов, Молдова

“Что такое РЕМПАЛ? Только лишь сообщество людей, объединённых общей целью? На самом деле, это – возможность встретиться с коллегами из других стран и профессионально обсудить проблемы, цели, неудачи и примеры успеха каждой из стран-участниц. Это – шанс обменяться информацией о вариантах решений, убедиться, что мы движемся в верном направлении и извлечь уроки из опыта других стран, чтобы избежать ошибок при реформировании государственного сектора. И, разумеется, это – возможность быстро повысить профессиональную квалификацию, в максимальной степени пользуясь тем, что в течение двух или трёх дней находишься в окружении блестящих специалистов.”

Юрий Селиверстов, заместитель министра финансов Республики Беларусь

“Наша страна, Беларусь, недавно приступила к реформированию системы бухгалтерского учёта в государственном секторе, и мы рассматриваем это мероприятие РЕМПАЛ, которое проводится в Минске, как хорошую возможность для того, чтобы обсудить проделанную работу и планы на будущее, а также получить содействие от коллег.”

Нина Лупан, директор Государственного казначейства Министерства финансов, Молдова

“РЕМПАЛ известен как уникальная платформа для обмена опытом между профессионалами в области УГФ, и такая возможность общаться с коллегами помогла Молдове повышать эффективность работы и осуществлять многие из реформ.”



7.1

Работа с другими заинтересованными сторонами

С начала своей деятельности в 2006 году PEMPAL получает значительную финансовую и нефинансовую поддержку от правительств стран-доноров и международных организаций, включая SECO (Государственный секретариат Швейцарии по экономическим делам), Российскую Федерацию, Всемирный банк, Национальную академию финансов и экономики Минфина Нидерландов, GIZ (Германское общество по международному развитию), ОЭСР, ОБСЕ/Сигма, МВФ, Минфин США, DFID и другие. PEMPAL поддерживает отношения с прежними и нынешними донорами,

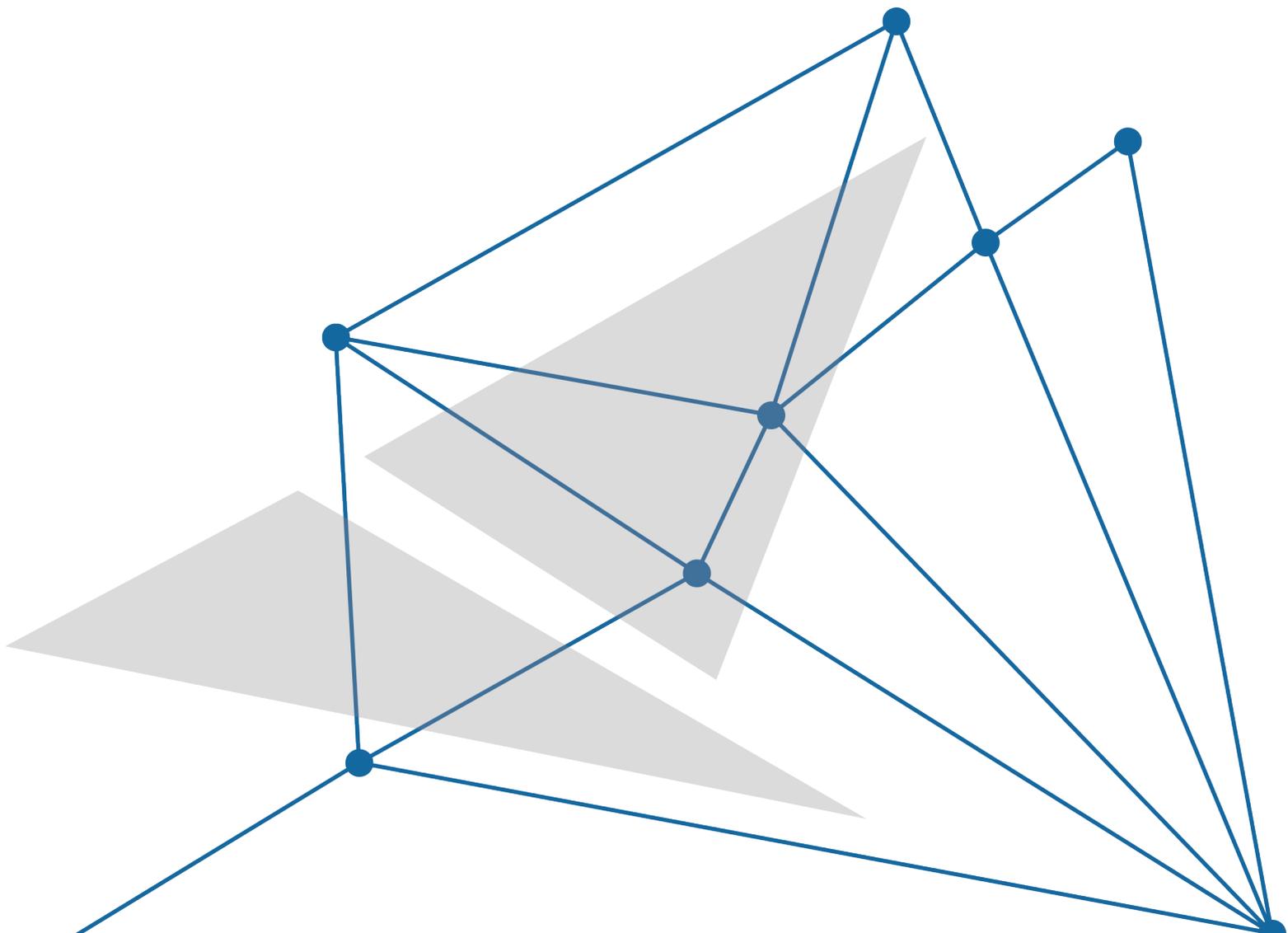
представители которых время от времени принимают участие в заседаниях и делятся информацией. Каждое ПС также устанавливает и поддерживает связи с профессиональными объединениями в части, необходимой для осуществления своих планов действий. Представляется важным регулярно информировать эти заинтересованные стороны о результатах и ценности PEMPAL, чтобы обеспечить непрерывную текущую поддержку и потенциальную поддержку в перспективе. Действующим донорам (Всемирный банк, Минфин Российской Федерации и SECO) также необходима регулярная информация, которая демонстрировала бы отдачу на предоставленные средства.

НА БУДУЩЕЕ

Основное внимание руководства в течение последних шести месяцев действия текущей Стратегии в рамках Плановой задачи 4 будет сосредоточено на работе со всеми ключевыми заинтересованными сторонами с целью привлечь средства для нового периода финансирования. Эта задача тесно увязана с Плановой задачей 3; также будут предприниматься усилия, направленные на увеличение вклада стран-участниц и экономию средств программы, где это возможно.



РЕМРАЛ ОДНИМ ВЗГЛЯДОМ



23 страны-участницы

- Азербайджан
- Албания
- Армения
- Беларусь
- Болгария
- Босния и Герцеговина
- Венгрия (только СВА)
- Грузия
- Казахстан
- Кыргызская Республика
- Косово
- Македония
- Молдова
- Российская Федерация
- Румыния
- Сербия
- Таджикистан
- Турция
- Узбекистан
- Украина
- Хорватия
- Черногория
- Чешская Республика (только СВА)

3 практикующих сообщества

www.pempal.org/ru/event/бюджет

www.pempal.org/ru/event/казначейское-сообщество

www.pempal.org/ru/event/internal_audit

Практикующее сообщество (ПС)

... партнерство по обучению практикующих специалистов, которые находят пользу в изучении опыта и решений коллег в сфере управления государственными финансами.

Члены ПС

... должностные лица в сфере государственных финансов из стран-участниц РЕМПАЛ, которых выдвинули органы государственной администрации, предоставляющие услуги правительствам в существующих функциональных областях бюджета, казначейства и внутреннего аудита, по оценке Исполнительного комитета соответствующего ПС.

Исполнительный комитет (ИК)

... руководящий орган ПС. Членство определяется путем номинации действующими членами ИК, учитывая уровень активного участия члена в деятельности ПС.

Бюджет

www.pempal.org/ru/about/governance/ex-com-bcop

Внутренний аудит

www.pempal.org/ru/about/governance/ex-com-iacop

Казначейство

www.pempal.org/ru/about/governance/ex-com-tcop

Председатель ПС

... избирается членами ИК.

Координационный комитет (КК) PEMPAL

... представляет сеть PEMPAL. Состоит из двух представителей Всемирного банка; двух представителей от каждого ПС, включая председателя; по одному представителю от каждого донора. Представители Секретариата и Ресурсной команды выступают в роли постоянных наблюдателей

www.pempal.org/ru/event/sc_meetings

Руководитель программы со стороны Всемирного банка

... представитель Всемирного банка, ответственный за утверждение мероприятий в рамках администрируемого Всемирным банком бюджета PEMPAL и за общее освоение бюджета.

Секретариат PEMPAL

Всемирный банк (Московский офис)

Ресурсная команда

... группа экспертов в тематических вопросах, предоставляющих профессиональные знания, координационную поддержку, техническую помощь и стратегический надзор за деятельностью и мероприятиями членам КК, ИК и ПС. В каждом ПС есть основная Ресурсная команда. По мере необходимости, привлекаются другие международные эксперты (например, в качестве докладчиков на мероприятиях, либо для работы над конкретным тематическим направлением)

Выпускники

Все члены ПС, представители доноров, а также эксперты, которые продолжают участвовать в PEMPAL даже после ухода с должности, благодаря которой они получили право на участие.

Мероприятия PEMPAL

Мероприятия планируются и продумываются ИК, и как таковые включаются и обеспечиваются бюджетом в рамках планов действий ПС.

www.pempal.org/ru/activities

Ознакомительные поездки РЕМПАЛ

Существует два типа ознакомительных поездок: Тип А и Тип В. Основное различие заключается в источнике финансирования ознакомительной поездки.

www.pempal.org/ru/rules

Пленарные заседания РЕМПАЛ

Заседания либо членов каждого ПС в отдельности, всех трех ПС либо их Исполнительных комитетов

www.pempal.org/ru/event/plenary_meeting

Регламент РЕМПАЛ

- Операционное руководство (ранее, Правила деятельности)
- Руководство по ознакомительным поездкам
- Руководство по мероприятиям и культурной программе
- Руководство по ведению бюджета

www.pempal.org/ru/rules

Методические материалы РЕМПАЛ

РЕМПАЛ поощряет создание методических материалов для того, чтобы помочь членам ПС улучшить навыки и знания, а также для содействия переменам.

Информационно-аналитические продукты ("продукты знаний")

www.pempal.org/ru/knowledge-product-list

Виртуальная библиотека

www.pempal.org/ru/library

Глоссарий терминов

www.pempal.org/ru/glossary

Стратегия РЕМПАЛ

Начала осуществляться в сентябре 2012 г., обеспечивает направление деятельности РЕМПАЛ на 2012-2017 гг. Приложение, согласованное Исполнительным органом в 2015 г.

www.pempal.org/ru/strategy

Мониторинг и оценка

Годовые отчеты

www.pempal.org/ru/reports

Внешняя оценка 2012

www.pempal.org/ru/evaluation

Среднесрочный обзор Стратегии РЕМПАЛ на 2012-17 гг.

www.pempal.org/node/2722

Обсуждения в связи с разработкой Стратегии РЕМПАЛ на 2017-2022 гг.

www.pempal.org/node/2932



РЕМПАЛ В 2014, 2015 И 2016 ГГ.

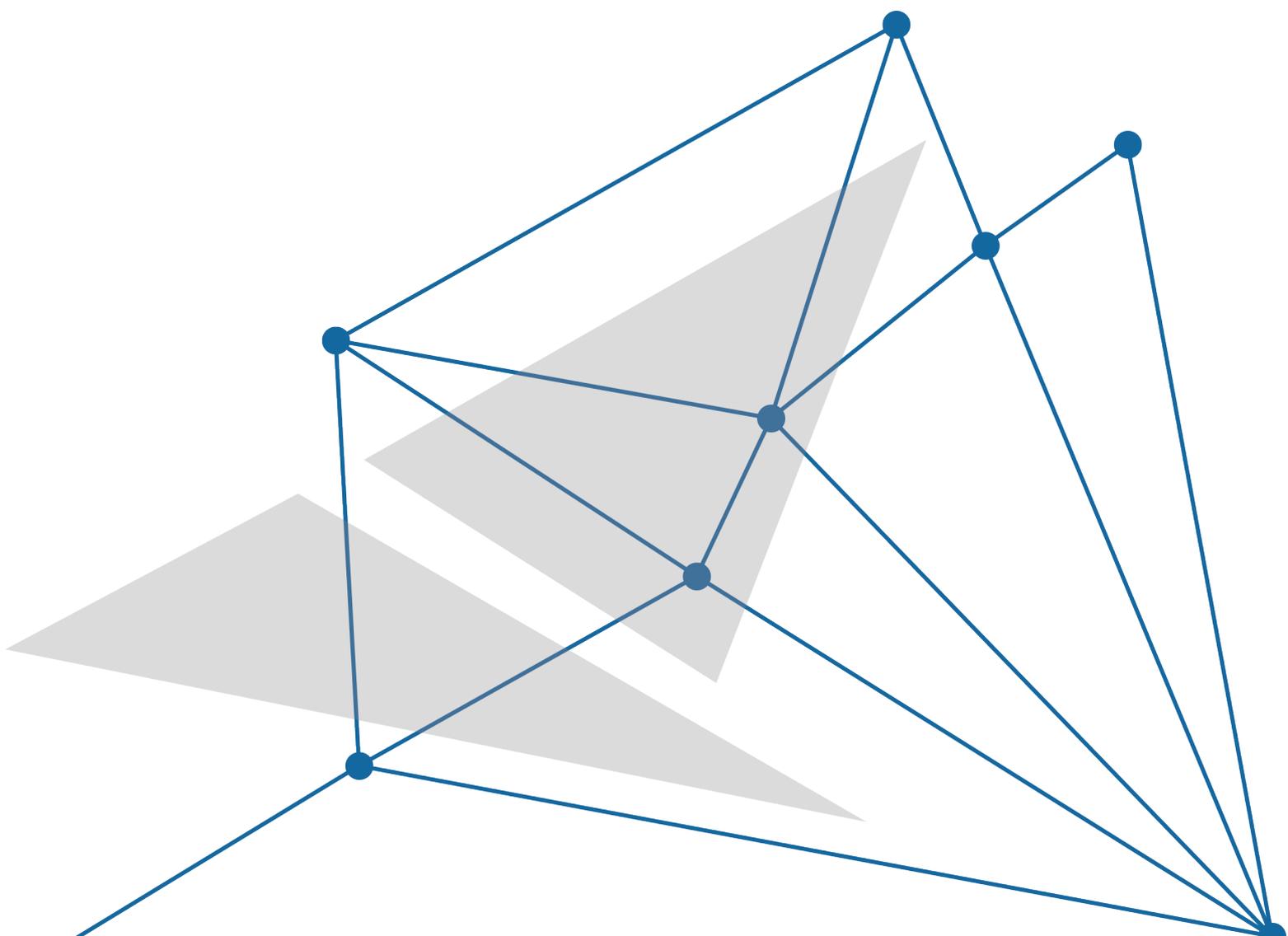


ТАБЛИЦА 7: РЕМПАЛ В 2015, 2015 И 2016 ГГ.

	КГ 2014	КГ 2015	КГ 2016
Очные мероприятия	3 пленума 11 малоформатных заседаний 1 заседание всех ПС (члены) 5 ознакомительных поездок	2 пленума 7 малоформатных заседаний 1 заседание всех ПС (ИК) 6 ознакомительных поездок	3 пленума 9 малоформатных заседаний 1 заседание всех ПС (ИК) 1 ознакомительная поездка
Видеоконференции	8	12 ¹⁹	4
Общее кол-во мероприятий	27	28	18
<i>(из которых заседания РГ)</i>	<i>(10)</i>	<i>(19)</i>	<i>(14)</i>
Участники РЕМПАЛ по повестке (из стран-участниц)	831	612	613
Участники РЕМПАЛ по месту проведения,²⁰ включая ВК (из стран-участниц)	759	561	517
Принимающие страны	13	14 ²¹	8 ²²
<i>(из которых, страны-участницы РЕМПАЛ)</i>	<i>(7)</i>	<i>(7²³)</i>	<i>(5²⁴)</i>
Общие (валовые) расходы на мероприятия	USD 1,9 млн.	USD 1,1 млн.	USD 1,2 млн.
Чистые расходы/участник/ мероприятие	USD 1 983	USD 1 371	USD 1 775
Валовые расходы/участник/ мероприятие	USD 2 481	USD 1 963	USD 2 294
Общая удовлетворенность мероприятиями	4,6 – 5,0 / 5,0	4,1 – 5,0 / 5,0 ²⁵	4,6– 4,9 / 5,0
Оценка обучения у коллег	4,1 – 4,8 / 5,0	3,5 – 4,8 / 5,0	4,2– 4,6 / 5,0
Надлежащий уровень знаний	4,2 – 4,9 / 5,0	4,0 – 4,8 / 5,0	4,6 – 4,9 / 5,0
Применимость в работе	4,0-5,0 / 5,0	4,0-4,7 / 5,0	4,0-4,7 / 5,0
Активность участия в мероприятии²⁶	1,7-1,0U	Активное: 15—100% Среднее: 0—85% Пассивное: 0—17,6%	Активное: 52—89% Среднее: 11—46% Пассивное: 0—9%
Интернет-сайт РЕМПАЛ: кол-во посещений	11 518	13 666	N/A
Интернет-сайт РЕМПАЛ: кол-во просмотров страниц	50 106	67 225	N/A

19 За исключением всех заседаний КК и Исполкомов.

20 При подсчёте числа участников в разбивке по повестке мероприятия учитываются участники каждого мероприятия, если эти мероприятия имеют разные цели и ожидаемые результаты. Так, если член ПС присутствовал на трёх заседаниях, проводившихся на одной площадке ("встык"), то с учётом разной повестки мероприятий он будет учтён трижды (для отчётности перед донорами и заинтересованными сторонами о достижении результатов). Однако при подсчёте в разбивке по месту проведения мероприятия такой участник будет учтён лишь один раз. Второй вариант подсчёта используется для выведения среднего значения затрат.

21 Австрия (2), Армения (2), ЮАР, Южная Корея, Молдова, Польша, Албания, Нидерланды, Кыргызская Республика, Грузия, Франция и Хорватия.

22 Беларусь (2), Чешская Республика, Франция, Молдова, Российская Федерация, Словения (2), Швейцария и Турция.

23 Армения (2), Молдова, Албания, Кыргызская Республика, Грузия и Хорватия.

24 Беларусь (2), Чешская Республика (член СВА), Молдова, Российская Федерация и Турция.

25 Средний уровень удовлетворённости мероприятиями в 2014 г. – 4,76/5,0. Средний уровень удовлетворённости мероприятиями в 2015 г. – 4,7/5,0.

26 Активность участия может варьироваться в зависимости от того, является ли член сети новичком, насколько страна продвинулась в реализации рассматриваемых реформ, а также от типа заседания (малоформатное или пленарное). Показатель активности участия в 2014 году представлял собой среднее взвешенное значение, где 1 балл соответствовал высокой активности участия, 2 – средней, 3 – низкой. В 2015 году методику упростили: теперь в таблице представлен процент участников, сообщивших о высокой, средней или низкой активности участия.



ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РЕМРАЛ В 2015 И 2016 ГГ.

ТАБЛИЦА 8: ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ REMPAL В 2015 г. - ОЦЕНКА ПРАКТИКУЮЩИМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ И ДОНОРАМИ

1. Оценка практикующими специалистами и донорами														
Мероприятия REMPAL (см. легенду)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12a	12b	13
Кол-во респондентов	7	23	9	8	17	12	11	29	28	20	26	12	28	19
1.1. Общая удовлетворенность мероприятием (Шкала 1-5)	4,7	4,8	4,9	4,9	4,1	4,9	4,8	4,7	4,6	4,8	4,8	4,7	4,5	5
1.2. Знания, применимые в ежедневной работе (Шкала 1-5)	4,7	4,3	4,7	4,6	4	4,4	4,5	4,2	4,4	X	X	4,3	4,4	4,4
1.3. На мероприятии рассматривались важные для моей работы вопросы (Шкала 1-5)	4,8	4,6	4,9	4,4	3,8	4,6	4,9	4,6	4,6	X	X	4,7	5	4,5
1.4. Изучение опыта других участников (Шкала 1-5)	4,5	4,3	4,8	4,3	3,5	4,3	4,5	4,5	4,6	4,3	4,5	4,3	4,4	4,8
1.5. Соответствие уровню знаний (Шкала 1-5)	4,8	4,6	4,8	4,8	4	4,8	4,7	4,6	4,6	4,7	4,6	4,2	4,5	4,7
1.6. Участники с аналогичным предварительным уровнем (Шкала 1-5)	4,3	3,9	3,9	4	3,8	4,5	3,9	4,3	3,8	4,4	3,8	3,8	3,7	4
1.7. Презентации актуальные и полезные (Шкала 1-5)	4,7	4,3	4,8	4,8	3,8	4,7	4,7	4,4	4,6	4,8	4,8	4,6	4,6	4,8
1.8. Впечатления о проведенном мероприятии по сравнению с ожиданиями (Шкала 1-5):	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Соответствует (%)	67	75	22	86	73	36	80	88	86	80	60	80	86	58
Превзошло (%)	18	25	78	14	7	54	20	12	14	20	40	20	14	42
1.9. Доноры, обеспечивающие финансирование	Российский Минфин, SECO													
1.10. Доноры, вносящие значительный натуральный вклад	Всемирный банк, Академия при Минфине Нидерландов, ОЭСР													

Легенда:

(1) КС, Австрия, январь;

(6) СВА, Нидерланды, май;

(11) КС, Грузия, октябрь;

(2) БС, Армения, февраль;

(7) БС, Польша, май;

(12a) СВА RIFIX, Армения, октябрь;

(3) БС, ЮАР, март;

(8) КС, Албания, май;

(12b) СВА RIFIX=ГК, Армения, октябрь;

(4) СВА, Молдова, март;

(9) СВА, Киргизская Республика, июнь;

(13) БС, Хорватия, декабрь.

(5) КС, Южная Корея, март;

(10) Заседание ИК, Австрия, июль;

Источники: Опросы по итогам мероприятий проводились Всемирным банком.

ТАБЛИЦА 9: ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ REMPAL В 2015 г. - ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

2. Показатели деятельности и взаимодействия														
Мероприятия REMPAL (см. легенду)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12a	12b	13
Кол-во респондентов	7	23	9	8	17	12	11	29	28	20	26	12	28	19
2.1. Качество подготовки (Шкала 1-5)	5	5	4,7	4,9	4,8	5	4,9	4,9	4,8	4,5	4,6	4,3	4	4,8
2.2. Качество административной поддержки (Шкала 1-5)	5	5	4,6	5	4,7	5	4,9	4,9	5,0	4,5	4,8	4,3	3,6	5,0
2.3. Время, выделенное на вопросы (Шкала 1-5)	4,1	4,7	4,9	4,4	3,9	4,6	4,5	4,2	4,2	4,6	4,4	4,1	4,3	4,2
2.4. Время, выделенное на обсуждения (Шкала 1-5)	4	4,5	4,8	4,5	4,1	4,6	4,6	4,4	4,5	4,6	4,8	4,1	4,5	4,4
2.5. Первое участие в мероприятии ПС (%)	0	33	0	50	6	33	36	43	18	15	16	8	0	33
2.6. Активность участия в мероприятии (Шкала 1-5):														
Активное (%)	100	48	100	75	47	45	82	64	71	15	65	25	79	75
Среднее (%)	0	52	0	25	35	55	9	32	29	85	35	75	21	25
Пассивное (%)	0	0	0	0	18	0	9	4	0	0	0	0	0	0
2.7. Продолжительность мероприятия (Шкала 1-5):														
Времени не хватило (%)	43	14	11	13	12	0	18	14	18	0	4	25	7	17
Времени было достаточно (%)	57	86	89	87	88	100	82	82	78	100	92	67	93	83
Слишком затянуто (%)	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	4	8	0	0

Легенда:

(1) КС, Австрия, январь;

(6) СВА, Нидерланды, май;

(11) КС, Грузия, октябрь;

(2) БС, Армения, февраль;

(7) БС, Польша, май;

(12a) СВА RIFIX, Армения, октябрь;

(3) БС, ЮАР, март;

(8) КС, Албания, май;

(12b) СВА RIFIX=ГК, Армения, октябрь;

(4) СВА, Молдова, март;

(9) СВА, Киргизская Республика, июнь;

(13) БС, Хорватия, декабрь.

(5) КС, Южная Корея, март;

(10) Заседание ИК, Австрия, июль;

Источники: Опросы по итогам мероприятий проводились Всемирным банком.

ТАБЛИЦА 10: ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РЕМРАЛ В 2016 г. - ОЦЕНКА ПРАКТИКУЮЩИМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ И ДОНОРАМИ

1, Оценка практикующими специалистами и донорами										
Мероприятия РЕМРАЛ (см, легенду)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кол-во респондентов	30	16	25	12	29	14	19	25	39	16
1.1. Общая удовлетворенность мероприятием (Шкала 1-5)	4,7	4,8	4,6	4,8	4,8	4,7	4,9	4,8	4,8	4,6
1.2. Знания, применимые в ежедневной работе (Шкала 1-5)	4,1	4,5	4,5	4,0	4,4	4,7	X	4,5	4,6	4,5
1.3. На мероприятии рассматривались важные для моей работы вопросы (Шкала 1-5)	4,5	4,9	4,6	4,9	4,6	4,7	4,8	4,8	4,8	4,9
1.4. Изучение опыта других участников (Шкала 1-5)	4,5	4,6	4,3	4,4	4,6	4,2	4,3	4,5	4,5	4,2
1.5. Соответствие уровню знаний (Шкала 1-5)	4,7	4,6	4,6	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,9
1.6. Участники с аналогичным предварительным уровнем (Шкала 1-5)	4,0	3,9	3,7	4,5	4,1	4,2	4,4	3,8	3,7	4,1
1.7. Презентации актуальные и полезные (Шкала 1-5)	4,6	4,7	4,5	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
1.8. Впечатления о проведенном мероприятии по сравнению с ожиданиями (Шкала 1-5):	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Соответствует (%)	86	63	86	90	69	83	79	83	79	100
Превзошло (%)	13	37	14	10	31	17	21	17	21	0
1.9. Доноры, обеспечивающие финансирование	Российский Минфин, SECO									
1.10. Доноры, вносящие значительный натуральный вклад	Всемирный банк, Академия при Минфине Нидерландов									

Легенда:

(1) БС, Беларусь, февраль;

(5) КС, Молдова, июнь;

(8) КС, Беларусь, октябрь;

(2) КС, Турция, март;

(6) БС, Словения, июнь;

(9) СВА, РФ, октябрь;

(3) СВА, Чешская Республика, март;

(7) Заседание всех ПС, Швейцария, июль (совещание руководства сети по стратегическим вопросам её функционирования);

(10) БС, Франция, ноябрь.

(4) БС, Словения, апрель;

Источники: Опросы по итогам мероприятий проводились Всемирным банком.

ТАБЛИЦА 11: ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РЕМРАЛ В 2016 г. - ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

2. Показатели деятельности и взаимодействия										
Мероприятия РЕМРАЛ (см. легенду)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кол-во респондентов	30	16	25	12	29	14	19	25	39	16
2.1. Качество подготовки (Шкала 1-5)	4,9	4,8	4,5	4,8	4,8	4,9	4,9	4,8	4,9	5,0
2.2. Качество административной поддержки (Шкала 1-5)	4,9	4,9	4,6	5,0	4,9	5,0	4,9	4,8	5,0	5,0
2.3. Время, выделенное на вопросы (Шкала 1-5)	4,7	4,4	4,5	4,5	4,5	4,1	4,7	4,8	4,7	3,7
2.4. Время, выделенное на обсуждения (Шкала 1-5)	4,6	4,4	4,1	4,7	4,6	4,5	4,8	4,8	4,7	3,7
2.5. Первое участие в мероприятии ПС (%)	27	19	20	46	24	29	11	24	18	13
2.6. Активность участия в мероприятии (Шкала 1-5):										
Активное (%)	60	81	52	73	63	71	89	54	77	63
Среднее (%)	37	19	44	18	30	29	11	46	23	38
Пассивное (%)	3	0	4	9	7	0	0	0	0	0
2.7. Продолжительность мероприятия (Шкала 1-5):										
Времени не хватило (%)	3	13	24	18	7	36	5	21	10	56
Времени было достаточно (%)	93	88	76	82	85	64	65	79	87	44
Слишком затянуто (%)	3	0	0	0	7	0	0	0	3	0

Легенда:

(1) БС, Беларусь, февраль;

(5) КС, Молдова, июнь;

(8) КС, Беларусь, октябрь;

(2) КС, Турция, март;

(6) БС, Словения, июнь;

(9) СВА, РФ, октябрь;

(3) СВА, Чешская Республика, март;

(7) Заседание всех ПС, Швейцария, июль (совещание руководства сети по стратегическим вопросам её функционирования);

(10) БС, Франция, ноябрь.

Источники: Опросы по итогам мероприятий проводились Всемирным банком.

ТАБЛИЦА 12: РАСХОДЫ НА МЕРОПРИЯТИЯ REMPLAL

	2013		2014		2015		2016	
	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
Транспорт	388 713	34	374 004	24,9	241 558	31,4	267 800	29,2
Размещение	507 674	44	409 457	27,2	196 140	25,5	208 100	22,7
Питание			221 233	14,7	120 168	15,6	128 700	14
Письменные/устные переводы/проведение	195 368	17	192 541	12,8	134 883	17,5	185 400	20,2
Помещения и оснащение для конференций			224 185	14,9	33 525	4,4	86 500	9,4
Другое	53 902	5	83 409	5,5	42 829	5,6	41 300	4,5
Итого административных и организационных затрат по мероприятию (чистых)	1 145 657	100	1 504 829	100	769 104	100	917 797	100
Итого административных и организационных затрат (валовых, в т.ч. затраты на секретариат и другие административные расходы, не приписываемые отдельным мероприятиям)	1 484 955		1 883 210		1 101 079		1 185 797	
Валовые административные и организационные затраты на участника	3 429		2 481		1 963		2 294	
Чистые административные и организационные затраты на участника	2 646		1 983		1 371		1 775	
Кол-во участников ПС по месту проведения мероприятия (повестке)	433 (600)		759 (831)		561 (612)		517 (613)	



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ЗАДАЧИ И РЕЗУЛЬТАТЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПС

Бюджетное сообщество

Семинар Рабочей группы по бюджетной грамотности и прозрачности бюджета на тему подходов к разработке “бюджетов для граждан” и факторов успеха в достижении высоких показателей Индекса открытости бюджета

Дата: 23 февраля 2016

Место проведения: Минск, Республика Беларусь

В мероприятии приняли участие 27 участников из 10 стран-членов БС

наряду с экспертами из Всемирного банка и Международного бюджетного партнерства.

Цель встречи - обсудить в рамках РГ по бюджетной грамотности и прозрачности бюджета подходы к разработке “бюджетов для граждан” и факторы успеха в достижении высоких показателей Индекса открытости бюджета.

Результаты встречи: были проанализированы показатели Индекса открытости бюджета (ИОБ) стран PEMPAL, которые показали, что “бюджеты для граждан” имеются менее чем в половине стран региона PEMPAL. В этой связи руководство РГ признало важность учитывать опыт стран, которые предприняли попытки или успешно внедрили “бюджеты для граждан”. Программа мероприятий включала презентацию по итогам обследования ИОБ стран PEMPAL за 2015 год, которую представила

Ресурсная группа БС; уроки на основе глобальной практики, представленные представителем Международного бюджетного партнерства; а также практические примеры Румынии, России (лидеры по индексу ИОБ за 2015 год) и Киргизской Республики (которая продемонстрировала значительные успехи в достижении ИОБ за период с прошлой оценки в 2012 году и показала наиболее высокий результат по показателю “гражданское участие” среди стран региона PEMPAL по итогам обследования Индекса открытости бюджета за 2015 год). В завершение встречи состоялись обсуждения трудностей при подготовке “бюджетов для граждан”; были предложены ключевые рекомендации, которые будут включены в Руководство PEMPAL по подготовке “бюджетов для граждан”, работу над которым руководство РГ намерено завершить в 2017 финансовом году.

Программа мероприятия, презентации и раздаточные материалы (в т.ч. переведенные руководства стран и МБП) размещены на сайте PEMPAL:

www.pempal.org/node/2856

Пленарное заседание Бюджетного сообщества, посвященное бюджетным правилам для повышения результативности и устойчивости бюджета

Дата: 24 - 26 февраля 2016

Место проведения: Минск,
Республика Беларусь

В ежегодном заседании Бюджетного сообщества приняли участие 49 участников из 18 стран-членов БС, наряду с экспертами Всемирного банка, МВФ и ОЭСР для обсуждения бюджетных правил для повышения результативности и устойчивости бюджета.

Целями мероприятия были обмен подходами, принятыми в странах PEMPAL и в международной практике, к использованию бюджетных правил и их влиянию, а также изучение извлеченных уроков; кроме того, у стран-членов БС была возможность обменяться опытом и обсудить возможные подходы и варианты использования бюджетных правил в дискуссионных группах.

Результаты мероприятия: в первый день мероприятия были разъяснены ключевые понятия и трудности, связанные с внедрением бюджетных правил, представленные докладчиками из МВФ, ОЭСР и Всемирного банка. Кроме того, Ресурсная группа БС представила результаты тематического опроса,

проведенного накануне пленарного заседания на основе соответствующих частей опроса ОЭСР о практике и процедурах подготовки бюджета. Во второй день продолжились групповые обсуждения в малоформатных группах, посвященные вариантам внедрения правил и преодолению основных трудностей. Второй день также был посвящен изучению практических примеров таких стран, как Латвия, Швеция и три страны PEMPAL (Албания, Беларусь и Россия). Кроме того, участникам представили уточненные планы мероприятий БС, в том числе отчет о проделанной работе Рабочей группы по бюджетной грамотности и прозрачности бюджета, и предлагаемый план работы новой Рабочей группы по программному бюджетированию. Участников также просили предоставить замечания к Плану мероприятий БС на 2018. Программа и концепция мероприятий, в том числе результаты опросов, презентации и отчет по итогам мероприятия размещены на сайте:

www.pempal.org/node/2856



Учебная поездка - реформы системы оплаты труда и управление фондом оплаты труда в государственном секторе

Дата: 13 - 16 апреля 2016

Место проведения: Любляна, Словения

В этой учебной поездке приняли участие 12 участников из 6 стран-членов БС (Армения, Беларусь, Босния и Герцеговина, Хорватия, Киргизская Республика и Молдова).

Цель мероприятия: рабочая группа БС по управлению фондом оплаты труда организовала учебную поездку для изучения опыта Словении по проведению реформы системы оплаты труда и управления ФОТ в государственном секторе. Визит стал уникальной возможностью для того, чтобы подробно узнать о реформах у представителей Министерства государственного управления и Министерства финансов Словении.

Целью данной Рабочей группы, созданной в 2013 году, было изучение международного опыта и обмен уроками, извлеченными странами PEMPAL по преодолению основных трудностей и уязвимости в области управления ФОТ в государственном секторе. Словения была выбрана в качестве интересного примера для изучения, поскольку в середине 2000-х годов страна провела существенные реформы системы оплаты труда в государственном секторе, проводила программу "стабильности" после кризиса 2008 года и продолжает совершенствовать политику и практику в сфере оплаты труда в государственном секторе.

Основные результаты мероприятия: в рамках мероприятия был проведен круглый стол для обсуждения извлеченных уроков, а принимающая сторона представила дополнительные справочные материалы, касающиеся стратегии и нормативно-правовых документов, размещенные на wiki-странице для членов БС. Все участники отметили впечатляющий уровень прозрачности системы оплаты

труда в государственном секторе Словении. Являясь практикующими специалистами, отвечающими за планирования выплат компенсаций трудящимся, участники признали преимущества прозрачности выплат заработной платы в рамках анализа и планирования расходов на ФОТ. Хотя некоторые страны PEMPAL провели в своих странах реформы государственной гражданской службы (Молдова, Киргизская Республика, Румыния), большинство из них признали необходимость реформирования систем оплаты труда в государственном секторе в целом, учитывая их сложность, непрозрачность и трудность в управлении. Между тем на долю оплаты труда работников бюджетной сферы (учреждений здравоохранения и образования), как правило, приходится наибольшая часть консолидированных государственных расходов на ФОТ, а их влияние на динамику оплаты труда наиболее ощутимо.

Все участники отметили важность профсоюзов в ходе проведения реформ, при этом опыт Словении в части коллективных договоров и переговоров с профсоюзами оказался особенно востребованным в Хорватии, учитывая схожесть условий в обеих странах. На всех участников также произвели впечатление две IT-системы в Словении, используемые Министерством государственного управления для анализа выплат и выработки политики в сфере ФОТ, и Министерством финансов для анализа и управления ФОТ. Все участники признали важность мониторинга и анализа устойчивости ФОТ, однако, к сожалению, не во всех участвующих странах имеются специальные структурные подразделения, отвечающие за анализ оплаты труда в государственном секторе.

Материалы размещены на сайте

www.pempal.org/node/2858



Семинар Рабочей группы БС по программному бюджетированию на тему обследования ОЭСР по программному бюджетированию/12 Ежегодное совещание руководителей бюджетных ведомств стран Центральной, Восточной и Юго-восточной Европы (ЦВЮВЕ), входящих в ОЭСР

Дата: 27 - 29 июня 2016

Место проведения: Любляна, Словения

В заседании РГ приняли участие 20 представителей из 14 стран.

Заседание состоялось после ежегодного совещания руководителей бюджетных ведомств стран ЦВЮВЕ, входящих в ОЭСР. В заседании приняли участие представители Армении, Азербайджана, Беларуси, Боснии и Герцеговины, Болгарии, Хорватии, Грузии, Киргизской Республики, Молдовы, Российской Федерации, Сербии, Турции и Узбекистана. Словакия, также участвовала в качестве наблюдателя, принимая во внимание ее интерес к деятельности РЕМПАЛ и к обследованию ОЭСР.

Цель заседания: БС участвует в проводимом ОЭСР обследовании программного бюджетирования для сбора исходной информации для недавно созданной в рамках БС РЕМПАЛ Рабочей группы по программному бюджетированию, учитывая приоритет таких реформ. Для помощи в заполнении анкеты БС и ОЭСР организовали семинар, состоявшийся 27 июня 2016 года, благодаря которому представители 13 участвующих в опросе стран смогли задать свои вопросы экспертам ОЭСР, касающиеся предварительных ответов на анкету.

После семинара участникам также была предоставлена возможность принять участие в 12 ежегодном совещании руководителей бюджетных ведомств стран ЦВЮВЕ, входящих в ОЭСР, со-организатором которого выступили ОЭСР, Центр передовой практики в области финансов (CEF) и Министерство финансов Словении. Эта встреча состоялась 28-29 июня и была посвящена вопросам эффективности УГФ и реформам государственного управления, трудностям в проведении бюджетной политики, прозрачности бюджетно-финансовой сферы и бюджетным рискам. В мероприятиях приняли участие страны-члены ОЭСР и РЕМПАЛ, представители ОЭСР, Секретариата PEFA, Всемирного банка, МВФ, Международного бюджетного

партнерства, GIFT, организаций гражданского общества и научных кругов, которые выразили свои мнения о предварительной версии инструментария ОЭСР по оценке прозрачности бюджета; кроме того, были высказаны предложения о внесении изменений в показатели Международного бюджетного партнерства и PEFA, касающиеся гражданского участия.

Результаты совещания: семинар БС и ОЭСР: были разъяснены вопросы, касающиеся обследования по программному бюджетированию, которые позволили участникам заполнить анкету онлайн до начала августа. После этого данные будут обработаны и будет подготовлен окончательный доклад, в котором найдут отражение практики и сравнительный анализ стран региона и за его пределами. Итоги опроса также будут представлены в ходе пленарного заседания БС, которое состоится в Киргизской Республике в 2017 году.



Заседание руководителей бюджетных ведомств стран ЦВЮВЕ, входящих в ОЭСР. Участие БС в ежегодном заседании руководителей бюджетных ведомств стран ЦВЮВЕ, входящих в ОЭСР, дает возможность участникам обменяться информацией и сравнить ход реформ с участием более широкого круга представителей министерств финансов из региона ЦВЮВЕ, которые являются членами этой региональной

сети ОЭСР. PEMPAL играет все более заметную роль на этих совещаниях, при этом благодаря PEMPAL, такие страны как Российская Федерация, Киргизская Республика и Хорватия, внесли значительный вклад в подготовку программы мероприятия руководителей бюджетных ведомств. Что касается предварительной версии инструментария ОЭСР по оценке прозрачности бюджета, то сеть PEMPAL также предоставила комментарии; кроме того, состоялись обсуждения с ОЭСР, GIFT и МБП о будущем взаимодействии, в том

числе о предполагаемом вкладе этих организаций подготовку проекта продукта знаний БС по преодолению трудностей, связанных с подготовкой “бюджетов для граждан”. Как ожидается, консультации с этими международными организациями начнутся в сентябре 2016 года, после того как участники утвердят финальный проект продукта знаний. Ссылка на материалы по итогам семинара.

www.pempal.org/node/2911

Семинар Рабочей группы БС по программному бюджетированию и заседание руководителей бюджетных ведомств стран ОЭСР в рамках сети по эффективности и результатам

Дата: 23-25 ноября 2016

Место проведения: Париж, Франция

В семинаре приняли участие 19 участников из 13 стран-членов БС, входящих в Рабочую группу по программному бюджетированию (Армения, Азербайджан, Беларусь, Босния и Герцеговина, Болгария, Хорватия, Грузия, Косово, Киргизская Республика, Молдова, Российская Федерация, Украина и Узбекистан). Некоторые страны также приняли участие в 12 совещании руководителей бюджетных ведомств стран ОЭСР в рамках сети по эффективности и результатам, которое состоялось после семинара.

Цели мероприятия – ознакомиться с текущим состоянием дел и планами стран ОЭСР в части реформ программного бюджетирования и обсудить ход реформ в странах PEMPAL, в том числе участие в проводимом ОЭСР обследовании по вопросам программного бюджетирования.

Результаты обоих мероприятий: состоялся важный обмен опытом между странами PEMPAL и ОЭСР, в том числе анализ практических примеров программного бюджетирования в отдельных странах, отобранных для нового доклада



Всемирного банка “На пути к следующему поколению программного бюджетирования: размышления об опыте семи стран, проводящих реформы”; подробное обсуждение опыта Франции в области программного бюджетирования, представленного Министерством финансов Франции; выявление ключевых тенденций при проведении анализа расходов в отдельных странах ОЭСР. Помимо этого, Группа провела круглые столы, чтобы обсудить извлеченные уроки, обменяться актуальной информацией о событиях в странах-членах РГ и принять решения о будущих мероприятиях РГ. Участники признали, что не существует уникального единого подхода и что необходимо в качестве первого шага определить цель реформы в области программного бюджетирования. Участники также отметили тенденцию к упрощению подходов и требований к объему информации об эффективности с акцентом на результатах и показателях эффективности, которые представляют важность как для государства,

так и для граждан. Тем не менее, они признали, что бюджетополучателям важно усиливать мониторинг и разрабатывать инструменты для отслеживания результатов процедур и хозяйственной деятельности, представляющие важность для достижения более высоких показателей в государственном секторе. Участники также отметили важность политической поддержки и четких механизмов коммуникаций для успешной реализации реформ в области программного бюджетирования.

Материалы семинара PEMPAL размещены на сайте

www.pempal.org/node/2993

Заседание ОЭСР по эффективности и результатам

www.dropbox.com/sh/ci5hx7gr8vtdyl/AAByba0pJIQ41EF6XuijOCema?dl=0

Казначейское сообщество

Тематическая группа КС по управлению ЛИКВИДНОСТЬЮ

Дата: 16 - 18 марта 2016

Место проведения: Анкара, Турция

В совещании тематической группы по управлению ликвидностью, состоявшейся в Анкаре (Турция), приняли участие 38 участников из 11 стран (Албания, Азербайджан, Беларусь, Хорватия, Казахстан, Киргизская Республика, Молдова, Российская Федерация, Турция, Таджикистан и Украина).

Цель встречи в Анкаре – предоставить возможность участникам углубить понимание отдельных вопросов, представляющих приоритетный интерес для группы, на основе опыта принимающей стороны – Турции, и других стран-участниц, приглашенных для демонстрации своего опыта в этой сфере.

Результаты мероприятия: участники смогли ознакомиться с системой УГФ Турции с особым акцентом на управлении и прогнозировании ликвидности. Принимающая сторона особо выделила конкретные инструменты оптимизации управления и прогнозирования ликвидности с использованием ИКТ. Кроме того, в течение первого дня мероприятия была продемонстрирована связь с управлением долгом, в том числе с управлением риском ликвидности, а также взаимодействие государства с центральным банком и банковскими платежными системами в Турции. По завершении первого дня, посвященного презентациям принимающей стороны, участники выделили перечень сильных и слабых сторон системы УГФ и управления ликвидностью в Турции. В течение второго дня мероприятия участники



ознакомились с основными итогами тематического опроса, посвященного единому казначейскому счету, управлению и прогнозированию ликвидности, который поводился среди стран-членов КС накануне мероприятия. Второй день мероприятия был посвящен презентациям трех стран об использовании ЕКС и механизмам управления ликвидностью. Презентации представили Молдова, Албания и Российская Федерация. Участники также изучили вопросы поддержания целевого остатка на ЕКС и определения денежного буфера. Во второй половине дня состоялись обсуждения в малоформатных группах по вопросам расширения операций ЕКС и того, могут и должны ли страны определять целевой остаток на ЕКС и создавать денежные буферы. В ходе этой сессии члены КС выявили перечень проблем, с которыми сталкиваются страны при расширении охвата ЕКС, и предложили ряд вариантов по преодолению многих

из них. Кроме того, участники выявили ряд трудностей, связанных с поддержанием целевого денежного остатка и денежного буфера.

В третий день заседания состоялись обсуждения планов будущей деятельности тематической группы. Был подготовлен перечень ключевых тем для будущего обсуждения, в том числе роль казначейства в управлении ликвидностью, управление рисками в рамках управления ликвидностью, использование финансовых инструментов для управления ликвидностью и пр.

Материалы по итогам обсуждений, а также основные результаты заседаний обобщаются в докладе, который размещен на сайте PEMPAL:

www.pempal.org/node/2491

Тематическая видеоконференция КС по использованию информационных технологий в казначейской деятельности

Дата: 5 апреля 2016

В видеоконференции приняли участие 22 участника тематической группы из 8 стран (Албания, Азербайджан, Беларусь, Грузия, Казахстан, Молдова, Российская Федерация и Турция).

Цель заседания – обсудить опыт Казахстана по эксплуатации ИСУГФ и подготовить следующее очное заседание группы.

Основные результаты заседания – разъяснение подхода к аутсорсингу функции по эксплуатации ИСУГФ. В соответствии с

действующим законодательством, поддержку информационных ресурсов государственной важности осуществляет единый оператор информационной и коммуникационной инфраструктуры - государственная компания АО “Национальные информационные технологии”. Группа также подготовила программу следующего очного заседания, запланированного на начало июня в Кишиневе.

Материалы заседания размещены на сайте

www.pempal.org/node/2895

Пленарное заседание КС

Дата: 1 - 3 июня 2016

Место проведения: Кишинев,
Молдова

В заседании приняли участие 56 специалистов, представляющих 15 стран РЕМПАЛ (Албания, Армения, Азербайджан, Беларусь, Босния и Герцеговина, Хорватия, Грузия, Казахстан, Киргизская Республика, Молдова, Черногория, Российская Федерация, Сербия, Таджикистан и Турция). В заседании также приняли участие наблюдатели из Министерства финансов Словакии и Государственного казначейства Венгрии.

Основной целью встречи было обсуждение растущей роли государственного казначейства в условиях перехода от традиционной ручной обработки операций к автоматизации с использованием современных информационных систем по управлению финансами. Мероприятие также стало возможностью для обновления плана мероприятий КС на 2017 финансовый год.

В результате встречи члены КС ознакомились с эволюцией роли казначейства за последнее время на примере принимающей страны, Молдовы, а также со стратегическими планами дальнейшего развития УГФ в целом, и казначейства, в частности. Наряду с примером Молдовы, участники заседания ознакомились с примерами

ряда участвующих стран по развитию собственных систем казначейства, таких как Российская Федерация, Грузия и Венгрия. Эксперты представили общий обзор международных тенденций в части эволюции роли казначейства. В последний день мероприятий к пленарному заседанию присоединились члены тематической группы КС по использованию ИКТ в казначейской детальности, чтобы обсудить растущую роль информационных систем в выполнении казначейских функций. Благодаря совместной сессии, у участников была возможность познакомиться с опытом Молдовы по развитию новой информационной системы по управлению государственными финансами с использованием ИКТ для предоставления различных государственных услуг.

Помимо тематической части мероприятия, был проведен опрос среди участников мероприятия в целях сбора важной информации о тематических приоритетах будущих мероприятий КС, которые будут учтены Исполкомом при утверждении планов мероприятий ПС.

Материалы размещены на сайте

www.pempal.org/node/2907



Заседание тематической группы КС по использованию информационных технологий в казначейской деятельности

Дата: 3 - 4 июня 2016

Место проведения: Кишинев,
Молдова

В заседании приняли участие 29 специалистов из 10 стран РЕМПАЛ

(Албания, Азербайджан, Беларусь, Грузия, Казахстан, Молдова, Российская Федерация, Таджикистан, Турция и Украина), помощь в организации которого оказала ресурсная группа Всемирного банка, работающая с КС.

Цель заседания – предоставить участникам возможность неформально обсудить ключевые вопросы, связанные с использованием ИКТ, в частности, каким образом содействовать изменению роли казначейства. Мероприятие также было направлено на то, чтобы предоставить участникам подробную информацию об опыте Молдовы по внедрению новой ИСУГФ.

Основной результат встречи – углубленное изучение опыта Молдовы по внедрению новой ИСУГФ с особым акцентом на извлеченных уроках. Министерство финансов проделало длительный и сложный путь по разработке новой системы. Первоначально в рамках финансируемого донором проекта был привлечен сторонний разработчик системы, однако заказчик не был в полной мере удовлетворен качеством разработки и принял решение продолжить разработку системы самостоятельно. Новая система была введена в эксплуатацию 1 января 2016 года. Это онлайн система, доступ к которой имеют около 9000 пользователей

как на центральном, так и на местном уровне; система разработана на платформе SAP, которая модифицирована с учетом государственных спецификаций.

Участники также ознакомились с государственной электронной платежной системой Молдовы (MPay), введенной в эксплуатацию в 2013 году. Государство приняло решение модернизировать отношения с гражданами путем предоставления доступа к электронным услугам по всей стране. Основанием для проведения реформ послужили две основные причины: борьба с коррупцией и предоставление удобного для пользователя интерфейса, чтобы проживающие за рубежом представители молдавской диаспоры могли осуществлять платежи. Состоялось также обсуждение планов работы тематической группы на будущее. В течение 2017 финансового года будет организован ряд видеоконференций для обсуждения следующих тем:

- Техническая поддержка ИСУГФ в разных странах;
- Управление проектами, управление изменениями, управление рисками;
- Модули ИСУГФ (порядок внедрения, правила интеграции и пр.).

Материалы по итогам встречи размещены на сайте

www.pempal.org/node/2929



Заседание тематической группы КС по вопросам бухгалтерского учета в государственном секторе

Дата: 3-5 октября 2016

Место проведения: Минск, Республика Беларусь

В заседании приняли участие 45 специалистов из 13 стран PEMPAL

(Албания, Азербайджан, Беларусь, Босния и Герцеговина, Хорватия, Грузия, Казахстан, Киргизская Республика, Молдова, Российская Федерация, Таджикистан, Турция и Украина).

Цели заседания – предоставить возможность членам КС углубить понимание практических вопросов сближения стандартов бухгалтерского учета в государственном секторе со стандартами IPSAS и обменяться новостями о ходе реформ бухгалтерского учета и отчетности в своих странах. Еще одной целью было предоставить коллегияльные рекомендации принимающей стороне – Беларуси.

Основные результаты заседания:

участники познакомились с актуальной информацией о ходе реформы бухгалтерского учета и отчетности в государственном секторе в странах региона и за его пределами. Представители России и Казахстана представили актуальную информацию о ходе реформ в своих странах и об извлеченных уроках.

Эксперты Банка также представили опыт поддержки в рамках разработки начального этапа аналогичных реформ в Польше и познакомили участников с ходом формирования стратегии ЕС в части стандартов бухгалтерского учета в государственном секторе. Благодаря мероприятию, представители Беларуси получили рекомендации от коллег и экспертов по важнейшим вопросам, которые представляли трудность в ходе формулирования стратегии реформы бухгалтерского учета в государственном секторе. Кроме того, состоялось обсуждение планов на будущее тематической группы КС по бухгалтерскому учету и отчетности. Члены группы выразили заинтересованность в дальнейшем подробном обсуждении конкретных стандартов IPSAS, в том числе “сегментной отчетности” и “отчетности о товарно-материальных запасах”, а также о практике практического внедрения стандартов на уровне стран.

Материалы размещены на сайте

www.pempal.org/node/2959



Тематическая видеоконференция КС по управлению ликвидностью

Дата: 19 октября 2016

В трехчасовой видеоконференции по вопросам использования финансовых инструментов по управлению ликвидностью приняли участие 36 участников из 12 стран

(Албания, Азербайджан, Беларусь, Хорватия, Грузия, Казахстан, Киргизская Республика, Молдова, Россия, Таджикистан, Турция и Украина). Видеоконференция была посвящена презентации эксперта Всемирного банка Майка Уильямса.

Цель заседания – представить обзор инструментов по управлению ликвидностью. Кроме того, одной из целей видеоконференции было обсуждение следующей очной встречи группы в Москве.

Основные результаты встречи:

участники познакомились с различными инструментами управления ликвидностью, часто используемыми для подготовки баланса как в части заимствований, так и инвестиций. Презентация г-на Уильямса стала полезным напоминанием о задачах и преимуществах эффективного управления ликвидностью и о том, что задачи государственной политики неразрывно связаны с задачами по управлению бюджетом, долгом и проведением денежно-кредитной политики. Была признана роль ЕКС в качестве инструмента

централизованного управления ликвидностью, при этом подчеркивались преимущества использования единого банковского счета или сети связанных между собой счетов для улучшения контроля и планирования, снижения административной нагрузки и повышения эффективности затрат в части управления ликвидностью. Кроме того, подчеркивалось, что после внедрения ЕКС упрощается задача специалистов по управлению ликвидности по прогнозированию остатков на счете и, соответственно, по использованию инструментов “грубой” или “тонкой” настройки для выравнивания потоков наличности и снижения волатильности остатков. Как правило, основным инструментом “грубой” настройки являются более краткосрочные казначейские облигации (как правило, со сроком погашения 1 месяц), тогда как для целей “тонкой” настройки используется активное управление с использованием широкого круга более краткосрочных инструментов, в частности, соглашений об обратном выкупе (репо).

Члены тематической группы КС по управлению ликвидностью приняли решение о проведении очного совещания в начале апреля 2017 года в Москве. После видеоконференции были получены комментарии от участников и предварительная программа мероприятия.

Материалы размещены на сайте:

www.pempal.org/node/2982

Тематическая видеоконференция КС “Управление рисками в казначейской деятельности”

Дата: 13 декабря 2016

В двухчасовой видеоконференции по вопросам управления рисками в казначейской деятельности приняли участие 27 участников из 8 стран (Азербайджан, Беларусь, Босния и Герцеговина, Казахстан, Киргизская Республика, Молдова, Россия и Таджикистан). С презентацией выступил г-н Алексей Солодов, Начальник управления совершенствования внутреннего государственного финансового контроля Федерального Казначейства России, после чего участники задали вопросы.

Цели заседания – представить участникам информацию об опыте Российской Федерации по управлению рисками в казначейской деятельности. Видеоконференция стала удачной отправной точкой для начала обсуждения этой темы в рамках КС.

Основные результаты совещания:

участники познакомились с подходами Казначейства России к управлению рисками в казначейской деятельности. Представленная г-ном Солодовым презентация помогла участникам понять, каким образом Казначейство России создало систему классификации рисков, применило ее к процессам и как с помощью системы готовятся отчеты для руководства и мониторинга. Была продемонстрирована функция классификации рисков: выделяются подверженные рискам операции, затем выявляются отдельные области риска и, наконец, проводится классификация рискованных видов деятельности или мероприятий. Участники также узнали о том, как Казначейство России определяет критерии отбора рисков для мониторинга или смягчения, как выявляются риски, какие существуют возможности для выявления рисков до внесения платежей в систему, а также о взаимодействии этой системы с другими системами и пр.

Материалы размещены на сайте

www.pempal.org/node/3107



Сообщество внутреннего аудита

Пленарное заседание СВА и заседание Рабочей группы по внутреннему контролю для обсуждения трудностей, связанные с внедрением внутреннего контроля

Дата: 21 - 24 марта 2016

Место проведения: Прага, Чехия

В ежегодном пленарном заседании, посвященном проблемам внедрения внутреннего контроля, принял участие 81 участник из 25 стран.

Цель встречи – узнать об опыте внедрения внутреннего контроля в государственном секторе (PIC) с акцентом на опыте Чехии; обменяться информацией о ключевых последних тенденциях в области внутреннего аудита в разных регионах и странах; обменяться полученными знаниями, и предоставить отчет о ходе работы рабочих групп СВА; представить обновленную стратегию СВА и новую Рабочую группу по внутреннему контролю.

Основные результаты заседания:

СВА предоставило информацию о ключевых тенденциях в области внутреннего аудита как в глобальном (информация о принципах стандартов внутреннего аудита), так и в региональном масштабе. Представители Нидерландов и Бельгии обосновали и пояснили трудности, связанные с принятой в их странах централизованной моделью внутреннего аудита. Россия, Румыния, Казахстан Черногория,

Армения, Сербия, Босния и Герцеговина, Молдова и Хорватия отчитались о ходе работы в своих странах, о сложностях и поставленных целях. Это стало наглядным подтверждением того, что благодаря Сообществу по внутреннему аудиту РЕМРАЛ, проведена большая работа и достигнуты поставленные цели.

Участники узнали о том, как в других странах внедряется система внутреннего контроля. После презентаций Европейского союза, ЮАР, Бразилии, Бельгии и Чехии участники обменялись идеями. Отдельное внимание было уделено тому, как обеспечить подотчетность в системе внутреннего контроля. Участники также узнали о том, что эффективность модели внутреннего контроля напрямую связана с принятой в стране культурой и зрелостью в части управления рисками, контроля и аудита. Принимающая страна - Министерство финансов Чехии - представило информацию о ходе работы и о трудностях, связанных с внедрением внутреннего контроля в государственном секторе. Эти трудности обсуждались в рамках разных дискуссионных групп, которые по очереди предлагали свои комментарии и рекомендации чешским коллегам о дальнейшей работе.

На встрече также обсуждалась Концепция взаимосвязи внутреннего аудита, финансовой инспекции и высшего органа аудита, в том числе модели практического применения.

Был предоставлен наиболее последний продукт знаний – инструмент оценки и улучшения качества внутреннего аудита в государственном секторе.

Этот продукт стал итогом ряда семинаров, на которых участники узнавали от своих коллег о том, как повышать стандарты эффективной реализации надлежащей практики в области внутреннего аудита в своих странах. Несколько стран объяснили, как они уже используют этот инструмент для повышения качества внутреннего аудита.



В заседании рабочей группы по внутреннему аудиту приняли участие 46 участников из 24 стран.

Цель встречи – создать новую рабочую группу по внутреннему контролю (ICWG) и представить участникам ключевые принципы и подходы к внутреннему контролю в государственном секторе в странах ЕС и рассказать об определениях и основных участниках в области PIC; согласовать следующие шаги ICWG.

Основные результаты встречи: создана новая рабочая группа по внутреннему контролю; у участников была возможность выразить свои

приоритеты в части охвата деятельности и работы рабочей группы. В рамках обмена опытом и знаниями члены СВА намерены подготовить меморандум о роли внутреннего аудита и о центральном подразделении по гармонизации при оценке и разработке внутреннего контроля в государственном секторе. Участники намерены получить рекомендации и выявить примеры передовой практики, которые входящие в СВА члены могут использовать в качестве ориентира.

Презентации, а также основные результаты встречи, обобщенные в Коммюнике, нашли отражение в сводном докладе, который размещен на сайте PEMPAL:

www.pempal.org/node/2383

Заседание Рабочей группы СВА “Отношение между внутренним аудитом, финансовой инспекцией и внешним аудитом” (RIFIX)

Дата: 17 октября 2016

Место проведения: Москва, Россия

В заседании приняли участие 54 участника Рабочей группы из 20 стран PEMPAL.

Цели встречи – провести заседание с участием всех членов Рабочей группы RIFIX, чтобы обменяться информацией о ходе работы и определить планы на будущее.

Основные результаты заседания:

- Доработка и утверждение Концепции RIFIX – документа СВА с обобщением передовой практики и результатов работы Рабочей группы по RIFIX;
- Ознакомление с передовой практикой в области RIFIX и с основными тенденциями в странах региона ЕЦА и за его пределами;
- Обсуждение результатов опросов о прогрессе в применении надлежащей практики в области RIFIX в странах-участницах с момента создания Рабочей группы RIFIX;
- Развитие возможностей для дальнейшего распространения Концепции надлежащей практики в области RIFIX.

Материалы размещены на сайте

www.pempal.org/node/2962



Заседание Рабочей группы СВА по внутреннему контролю

Дата: 18-19 октября 2016

Место проведения: Москва, Россия

В заседании приняли участие 54 члена рабочей группы из 20 стран PEMPAL.

Цели заседания - провести заседание с участием всех членов Рабочей группы по внутреннему контролю, чтобы обменяться примерами передовой практики стран в области внутреннего контроля и обсудить следующие шаги в деятельности Рабочей группы.

Основные результаты заседания: состоялось обсуждение 17 рамочных принципов COSO в отношении эффективного внутреннего контроля для выбора наиболее актуальных принципов для государственного сектора; ознакомление с опытом стран, которые преодолели трудности с внедрением внутреннего контроля. Кроме того, состоялось обсуждение будущей работы, в том числе начало работы по созданию глоссария по внутреннему контролю.

Материалы размещены на сайте

www.pempal.org/node/2962



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ССЫЛКИ НА ОСНОВНЫЕ РАЗРАБОТАННЫЕ И ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ РЕСУРСЫ

В течение 2016 года в рамках сети PEMPAL было переведено и опубликовано много документов (см. таблицу). Ссылки на ключевые документы приведены ниже; они размещены на интернет-сайте PEMPAL и доступны на официальных языках PEMPAL – английском, русском и боснийско-сербско-хорватском.

www.pempal.org/ru

ТАБЛИЦА 13: ПЕРЕВЕДЁННЫЕ/ОПУБЛИКОВАННЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Переведённые/опубликованные документы	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
Текстовые материалы и презентации в PowerPoint по тематике УГФ	75	54	15	31	175

Бюджетное сообщество

Анализ последних тенденций и проблем, связанных с применением бюджетных правил, представленный в концептуальной записке к пленарному заседанию. Размещён в папке “Концептуальная записка и повестка дня” по ссылке:

www.pempal.org/node/2290

Ход реформ в странах-участницах БС в части внедрения бюджетных правил (результаты неформального тематического обследования, проведённого до мероприятия на базе соответствующего обследования ОЭСР по бюджетным практикам и процедурам). Презентация по результатам обследования размещена в папке “Материалы” по ссылке:

www.pempal.org/node/2290

“Сила в простоте: Руководство для правительств по составлению гражданского бюджета”, Международное бюджетное партнёрство (МБП), апрель 2012 г. Данное Руководство размещено в папке “Документы” по ссылке:

www.pempal.org/node/2856

Бюджет для граждан в Кыргызской Республике. См. документ, размещённый в рамках протокола 2015 года по ссылке:

www.pempal.org/node/2932

Рейтинговые таблицы в ООБ 2015 (графики рейтингов и Приложения С и D: доступны на английском и русском языках). Пример доклада МБП на уровне отдельной страны: Грузия

www.internationalbudget.org/opening-budgets/open-budget-initiative/open-budget-survey/publications-2/full-report/

Методические рекомендации по представлению бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов и отчётов об их исполнении в доступной для граждан форме (сентябрь 2015 г.). Методические рекомендации размещены в папке “Документы” по ссылке:

www.pempal.org/node/2856

Рекомендации по составлению гражданского бюджета (подготовлены для Минфина Молдовы), 2013, аналитический центр “Эксперт-Груп”, Молдова. Рекомендации размещены в папке “Документы” по ссылке:

www.pempal.org/node/2856

Кыргызская Республика, 2014 г. Методика составления гражданского бюджета в Кыргызской Республике; перевод документа размещён в папке “Документы” по ссылке:

www.pempal.org/node/2856

Обзор ОЭСР нормативной базы в части системы заработной платы в государственном секторе Словении, доступен на вики-странице БС

- Словения: закон о системе заработной платы в государственном секторе; коллективное соглашение; указ о переводе на более высокие зарплатные категории - размещены на вики-странице БС
- Обследование ОЭСР по вопросам БОР и соответствующий глоссарий терминов; размещены по ссылке:

www.pempal.org/node/2911

- Презентации 12-го Ежегодного совещания ОЭСР CESEE-SBO, включая “Общий инструментарий по обеспечению прозрачности бюджета для стран ‘Группы двадцати’”, подготовленный ОЭСР в предварительной редакции:

www.pempal.org/node/2911

- Ознакомительная поездка в Словению для рассмотрения реформ в сфере заработной платы в государственном секторе и подходов к управлению ФОТ. Материалы ознакомительной поездки доступны по ссылке:

www.pempal.org/node/2858

Дополнительные материалы о системе управления ФОТ в государственном секторе, предоставленные Правительством Словении (доступны на английском, словенском и русском языках и размещены на вики-странице БС):

- Закон о системе заработной платы в государственном секторе
- Указ о переводе на более высокие зарплатные категории
- Коллективное соглашение

Материалы видеоконференции, посвящённой разработке “продукта знаний” в области гражданского бюджета, доступны по ссылке:

www.pempal.org/node/2966

Документы и презентации по тематике программно-целевого бюджетирования с заседания Рабочей группы БС, доступны по ссылке:

www.pempal.org/ru/events/program-and-performance-budgeting-working-group-workshop-and-meeting-oecd-senior-budget

Казначейское сообщество

Итоговые результаты обследования стран-участниц РЕМПАЛ относительно использования единого казначейского счёта (ЕКС), доступны по ссылке:

www.pempal.org/sites/pempal/files/event/attachments/tsareresults_of_survey_finalrus_1.pptx

Материалы заседания тематической группы КС по управлению ликвидностью: примеры из опыта стран (Турция, Албания, Молдова, Российская Федерация) и отчёт о мероприятии, доступны по ссылке:

www.pempal.org/node/2491

Материалы пленарного заседания КС “Эволюция роли и функций казначейства”, включая отчёт о мероприятии, доступны по ссылке:

www.pempal.org/node/2907

Материалы, рассмотренные в ходе семинара КС “Использование информационных технологий в казначейских операциях” – опыт Молдовы и отчёт о мероприятии, доступны по ссылке:

www.pempal.org/node/2929

Презентации к видеоконференции “Использование информационных технологий в казначейских операциях”: пример Казахстана и отчёт о мероприятии, доступны по ссылке:

www.pempal.org/node/2895

Материалы тематического заседания “Бухгалтерский учёт и отчётность в государственном секторе”, включая отчёт о мероприятии; доступны по ссылке:

www.pempal.org/node/2959

Презентации к видеоконференции по теме “Управление ликвидностью” и итоги обсуждений; доступны по ссылке:

www.pempal.org/node/2982

Презентации к видеоконференции по теме “Управление рисками” и итоги обсуждений; доступны по ссылке:

www.pempal.org/node/3107



Сообщество внутреннего аудита

Материалы пленарного заседания СВА и Коммюнике;
доступны по ссылке:

www.pempal.org/node/2383

Материалы заседания тематической группы СВА по
внутреннему контролю; доступны по ссылке:

www.pempal.org/node/2383

Руководство по оценке качества внутреннего аудита
в государственном секторе; доступно по ссылке:

[www.pempal.org/sites/pempal/files/event/
attachments/qag_eng.docx](http://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/attachments/qag_eng.docx)

Документы и презентации к заседанию рабочей
группы по отношениям между органами внутреннего
аудита, финансовой инспекции и внешнего аудита
(RIFIX) и рабочей группы о внутреннем контроле;
доступны по ссылке:

www.pempal.org/node/2962

Концепция отношений между органами внутреннего
аудита, финансовой инспекции и внешнего аудита
(RIFIX): документ, отражающий передовую практику
СВА, в котором обобщены результаты рабочей группы
RIFIX.

www.pempal.org/ru/knowledge-product-list

Информационный бюллетень СВА, 1-й и 2-й выпуски;
доступны по ссылке:

www.pempal.org/node/2383



Все практикующие сообщества

Презентации и материалы заседания Исполнительных комитетов всех ПС РЕМПАЛ доступны по ссылке:

www.pempal.org/node/2932



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



ВСЕМИРНЫЙ БАНК
МБРР • МАР | ГРУППА ВСЕМИРНОГО БАНКА



МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ