

РЕМ  PAL



ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2020

© 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 по внутреннему аудиту (СВА)

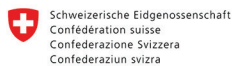
Т: доб. 2002
E: IACOP@pempal.org

Казначейское сообщество (КС)

Т: доб. 2078
E: TCOP@pempal.org

www.pempal.org/ru

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ РЕМРАЛ 2020



Swiss Confederation

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



European Union

СОДЕРЖАНИЕ



АББРЕВИАТУРЫ	6
НЕКРОЛОГ	7
ПРЕДИСЛОВИЕ	1
РЕЗЮМЕ	3
1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ И ОХВАТ СЕТИ	7
2. ВОЗДЕЙСТВИЕ РЕМРАЛ НА ПРАКТИКУ УГФ В СТРАНАХ-ЧЛЕНАХ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УГФ	13
3. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕМРАЛ: РЕШЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ ДЛЯ СТРАН-ЧЛЕНОВ ЗАДАЧ В ОБЛАСТИ УГФ	17
3.1. Бюджетное сообщество (БС).....	21
3.2. Казначейское сообщество (КС).....	28
3.3. Сообщество по внутреннему аудиту (СВА).....	32

4. РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ РЕМРАЛ: ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЧЛЕНАМ СЕТИ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫХ И АКТУАЛЬНЫХ УСЛУГ И РЕСУРСОВ	37
4.1. Качество и актуальность мероприятий и материалов.....	38
4.2. Содержательное качество поддержки, оказываемой ресурсными группами ПС.....	40
4.3. Качество технической и административной поддержки — Секретариат.....	42
5. РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ РЕМРАЛ: НАЛИЧИЕ ЖИЗНЕСПОСОБНОЙ СЕТИ, ПОДДЕРЖИВАЕМОЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ ПО УГФ, СТРАНАМИ-УЧАСТНИЦАМИ И ПАРТНЕРАМИ ПО РАЗВИТИЮ ПРОГРАММЫ	45
5.1. Приверженность членов сети и ответственное руководство.....	46
5.2. Устойчивая поддержка и контроль со стороны доноров.....	49
5.3. Обеспечение финансовой жизнеспособности сети — основные показатели.....	51
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ВОЗДЕЙСТВИЕ РЕМРАЛ НА ПРАКТИКУ УГФ И УРОВЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УГФ	57
Бюджетное сообщество: Примеры воздействия в 2020 ф.г.	58
Казначейское сообщество: Примеры воздействия в 2020 ф.г.	59
Сообщество по внутреннему аудиту: Примеры воздействия в 2020 ф.г.	60
Общие комментарии о РЕМРАЛ, поступившие в ходе опросов после мероприятий в 2020 ф.г.	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СОСТАВ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ КОМИТЕТОВ ПРАКТИКУЮЩИХ СООБЩЕСТВ РЕМРАЛ В 2020 Ф.Г.	65
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. СОСТАВ КООРДИНАЦИОННОГО КОМИТЕТА РЕМРАЛ В 2020 Ф.Г.	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. СВОДНЫЕ ОЦЕНКИ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСОВ ПО ОЦЕНКЕ МЕРОПРИЯТИЙ РЕМРАЛ	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. РАСХОДЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ РЕМРАЛ	73

АББРЕВИАТУРЫ



БС	Бюджетное сообщество
ПС	практикующее сообщество
COSO	Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредвея
ЕЦА	регион Европы и Центральной Азии
ф.г.	финансовый год
СВА	Сообщество по внутреннему аудиту
МСУГС	Международные стандарты учёта в государственном секторе
ИКТ	информационно-коммуникационные технологии
ИТ	информационные технологии
MDTF	мультидонорский трастовый фонд
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
PEMPAL	сеть «Взаимное обучение и обмен опытом в области управления государственными финансами»
УГФ	управление государственными финансами
SECO	Государственный секретариат Швейцарии по экономическим вопросам
КС	Казначейское сообщество
ВК	видеоконференция
ВБ	Всемирный банк

НЕКРОЛОГ



С глубоким прискорбием сообщаем, что 15 сентября 2020 года ушла из жизни Анжела Воронин, председатель Казначейского сообщества. Анжела занимала пост статс-секретаря Министерства финансов Молдовы. Мы знаем её как преданного своему делу специалиста казначейской сферы и ответственного руководителя.

Благодаря её профессионализму, напряжённой работе и приверженности концепции коллегиального обучения удалось сформировать Казначейское сообщество и превратить нашу сеть в один из наиболее успешных примеров инициативы по обмену опытом коллег в масштабах региона. Анжела Воронин пользовалась глубоким уважением среди членов РЕМРАЛ благодаря способности выстраивать культуру доверия и открытых обсуждений, а также постоянной заинтересованности в том, чтобы совершенствовать работу казначейства с опорой на передовой международный опыт.

Анжела останется в нашей памяти как удивительный и добрый человек. Для многих она была замечательным другом. Она отличалась любовью к жизни, и все, кто знал её, всегда будут помнить её неизменную улыбку и оптимизм.



ПРЕДИСЛОВИЕ

С большим удовольствием и гордостью представляю вниманию заинтересованных сторон и общественности Годовой отчёт сети «Взаимное обучение и обмен опытом в области управления государственными финансами» (PEMPAL) за 2020 финансовый год. В начале отчётного периода сеть и её члены из региона Европы и Центральной Азии планировали развить успех более эффективного управления бюджетными средствами, достигнутый совместными усилиями за предыдущие годы благодаря совершенствованию подходов в области управления государственными финансами. Мы начали процесс оценки развития и функционирования уникальной платформы обмена знаниями, которой является PEMPAL, с целью извлечь уроки в интересах дальнейшего повышения результативности сети, расширения её охвата и обеспечения устойчивости.

Глобальная пандемия COVID-19 отразилась на сети PEMPAL, создав серьёзные сложности для всех нас, наших организаций и стран, а также для нашего международного сотрудничества. Необходимость мобилизовать, распределять и контролировать огромные объёмы бюджетных средств в крайне сжатые сроки, чтобы осуществлять меры по охране здоровья и экономические меры, требуемые для преодоления кризиса, стала для членов PEMPAL очень серьёзным испытанием. Тем не менее благодаря постоянным усилиям и замечательной гибкости руководства практикующих сообществ, ресурсных групп PEMPAL и его Секретариата, сеть PEMPAL успешно справляется с этой чрезвычайной ситуацией; она смогла обеспечить своевременную поддержку и сохранить возможность обмена опытом и знаниями, в том числе посредством ряда мероприятий в виртуальном формате в конце 2020 ф.г. От имени Координационного комитета PEMPAL я хотел бы от всей души выразить признательность тем, кто продолжает работу на общее благо. Особенно я хотел бы поблагодарить мою предшественницу Анну Валькову из Министерства финансов Российской Федерации за блестящее руководство в течение отчётного периода.

Наша сеть понесла и тяжёлую утрату. Мы были глубоко потрясены известием о кончине бывшего председателя Казначейского сообщества (КС) Анжелы Воронин. От имени сети PEMPAL, представителей стран-членов и от себя лично я передал глубокие соболезнования правительству её страны, её коллегам и родным. Госпожа Воронин активно работала в программе PEMPAL с самого начала её функционирования в качестве представителя Республики Молдова. Она пользовалась глубоким уважением среди членов КС благодаря способности выстраивать культуру доверия и открытых обсуждений, которая лежит в основе деятельности PEMPAL. Профессионализм и напряжённая работа госпожи Воронин способствовали тому, что наша сеть стала одним из наиболее успешных примеров инициативы по обмену опытом коллег в масштабах региона. Для многих из нас Анжела была добрым другом, и мы будем остро ощущать эту потерю.

В это сложное время особенно важно продолжать совместную работу, направленную на решение проблем и обмен опытом. Учитывая, что к Российской Федерации и Швейцарии недавно в качестве донора присоединился Европейский Союз (ЕС), что растёт вклад членов сети, но прежде всего то, что в работе сети принимают активное участие специалисты-практики из всех стран-членов, я уверен, что PEMPAL получит дальнейшее развитие.



Томас Штауффер

Председатель Координационного комитета PEMPAL
Государственный секретариат Швейцарии по
экономическим вопросам (SECO)



РЕЗЮМЕ

Сеть «Взаимное обучение и обмен опытом в области управления государственными финансами» (РЕMPAL) способствует обмену профессиональным опытом и передаче знаний среди специалистов-практиков по управлению государственными финансами (УГФ) из 23 стран региона Европы и Центральной Азии (ЕЦА). Цель сети РЕMPAL – содействовать тому, чтобы правительства стран-членов более эффективно и результативно использовали ресурсы государства. Членами РЕMPAL являются представители министерств финансов и казначейств стран. Деятельность РЕMPAL организована в рамках трёх тематических практикующих сообществ (ПС): Бюджетного (БС), Казначейского (КС) и Сообщества по внутреннему аудиту (СВА).

Быстрое распространение пандемии COVID-19 по всему миру в начале 2020 года и беспрецедентные меры по борьбе с ней оказали существенное влияние на деятельность РЕMPAL. Члены сети не имели возможности участвовать в очных мероприятиях; их профессиональная деятельность была сопряжена с огромной нагрузкой в связи с необходимостью решать проблемы, вызванные пандемией. Сеть РЕMPAL быстро отреагировала на сложившуюся ситуацию, организовав в период наиболее жёстких ограничений, которые пришлось на апрель, май и июнь 2020 года, ряд мероприятий онлайн (включая посвящённые мерам реагирования на COVID-19). Такой формат обеспечил хорошую посещаемость и получил высокую оценку участников. Благодаря переводу работы в виртуальный формат сети РЕMPAL удалось провести многие из своих мероприятий (за исключением пленарных заседаний) и сохранить актуальность для членов.

В годовом отчёте РЕMPAL за 2020 финансовый год (ф.г.) отражён прогресс в применении передовых и усовершенствованных подходов к УГФ, которые разрабатывались, пропагандировались или распространялись в рамках сети РЕMPAL. В 2020 ф.г., который длился с 1 июля 2019 г. по 30 июня 2020 г., 576 человек из 23 стран-членов

РЕMPAL приняли участие в мероприятиях, включая очные заседания, межсетевые обмены и видеоконференции (в том числе виртуальные интерактивные дискуссии). Свидетельством высокой заинтересованности стран-членов была готовность принимать мероприятия РЕMPAL и выделять значительные ресурсы на их организацию (включая запланированные пленарные заседания в Ташкенте и Нур-Султане, сроки проведения которых пришлось перенести), а также направлять ключевых специалистов для участия в мероприятиях РЕMPAL в качестве слушателей и докладчиков, участия в разработке продуктов знаний РЕMPAL и работе в составе исполнительных комитетов ПС. В 2020 ф.г. прошло три очных заседания в странах – членах РЕMPAL, причём ряд мероприятий были организованы «встык», чтобы обеспечить экономию средств. Отмечается всё более активное участие представителей стран-членов в подготовке программ мероприятий и в их проведении, а также в разработке продуктов знаний, в руководстве деятельностью тематических групп в интересах осуществления реформ в своих странах.

Деятельность БС была сосредоточена на рассмотрении комплексных систем бюджетирования, ориентированного на результат (БОР), участия общественности и бюджетных мер реагирования на COVID-19. В 2020 ф.г. БС было организовано пять мероприятий, включая одно очное и четыре видеоконференции; кроме того члены БС приняли участие в двух очных мероприятиях Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в рамках сетевого взаимодействия. Рассматривались следующие ключевые темы: i) выработка конкретных рекомендаций по системам БОР и обзора расходов; ii) подготовка технического руководства для реформирования системы участия общественности; iii) анализ способов отражения с помощью показателей эффективности уровня удовлетворённости, восприятия и вовлечения граждан; и iv) обмен рекомендациями между странами – членами РЕMPAL и международными организациями в части бюджетных мер реагирования на чрезвычайную ситуацию, вызванную COVID-19, и анализ общих последствий такой ситуации для реформ в тематических областях двух рабочих групп БС. Также БС занимался завершением работы над двумя масштабными аналитическими продуктами знаний (один был опубликован в конце 2020 ф.г., второй в начале 2021 ф.г.).

Работа КС была сосредоточена на деятельности, тенденциях и реформировании национальных казначейств.

В 2020 ф.г. КС провело семь мероприятий, включая одно очное и шесть видеоконференций. Рассматривались следующие ключевые темы: i) централизованная модель бухучёта и отчётности в государственном секторе, включая аспекты этой деятельности, связанные с применением информационных технологий; ii) порядок взаимодействия плана счетов с интегрированной информационной системой управления государственными финансами (ИИСУГФ) для более эффективного удовлетворения требований к отчётности; iii) возможности ИИСУГФ для повышения эффективности управления обязательствами и предупреждения образования просроченной задолженности по выплатам государства; iv) признанные на международном уровне передовые подходы к управлению ликвидностью и планированию потребностей в ликвидности, включая подходы в части создания резервов ликвидности и управления ими; и iv) обеспечение непрерывности осуществления казначейских операций в период пандемии COVID-19 и после её окончания. В 2020 ф.г. КС работало над созданием нового комплексного продукта знаний для практических специалистов в сфере УГФ, в котором содержатся рекомендации по оптимизации структуры плана счетов в их странах (планируется к публикации в 2021 ф.г.).

СВА продолжило оказывать поддержку формированию современных и эффективных систем внутреннего аудита в странах-членах, и приняло участие в выработке мер реагирования на пандемию COVID-19 в сфере внутреннего аудита.

В 2020 ф.г. СВА провело одно очное и три виртуальных заседания. На них рассматривались следующие ключевые темы: i) передовые подходы на этапе составления отчётности в процессе выполнения аудиторского задания и анализ роли подразделения внутреннего аудита в выявлении случаев мошенничества и коррупции; ii) практические инструменты, применяемые в государственном секторе для внедрения принципов COSO, касающихся управления риском и контрольных мероприятий; iii) внутренний аудит в период пандемии COVID-19; и iv) ключевые показатели эффективности в деятельности внутренних аудиторов: сбор и анализ количественных и качественных данных. В 2020 ф.г. СВА подготовило и опубликовало четыре продукта знаний, а в 2021 ф.г. завершает работу ещё над одним.

Подавляющее большинство отзывов участников сети PEMPAL были положительными.

Результаты опросов после мероприятий показывают, что участники высоко ценят возможность приобрести новые знания и обменяться опытом с коллегами и международными экспертами. Они отмечали, что благодаря PEMPAL смогли повысить уровень профессиональных знаний и компетенций. Помимо таких опросов в 2020 ф.г. в PEMPAL была начата независимая оценка программы, итоги которой будут использоваться при среднесрочном анализе действующей стратегии. В рамках внешней оценки будет рассмотрен прогресс в достижении результатов, предусмотренных стратегией, её воздействие и итоги, а также подготовлены соответствующие рекомендации. Одной из ключевых тем станет обсуждение, как оптимальным образом организовать процесс приобретения знаний в условиях пандемии, поскольку виртуальные мероприятия не могут полноценно заменить очные заседания. Оценка и среднесрочный анализ будут завершены в 2021 ф.г.

На мероприятиях, которые проводились в 2020 ф.г. в странах-членах, присутствовали участники высокого уровня.

Заседания, проходившие в странах, открывались с участием руководителей высшего звена, и на них присутствовали должностные лица высокого уровня. В общей сложности в четырёх очных мероприятиях PEMPAL, прошедших в 2020 ф.г., приняли участие 13 руководителей высшего звена.

В 2020 ф.г. сети PEMPAL по-прежнему оказывалась существенная поддержка со стороны партнёров по развитию, включая Всемирный банк, Государственный секретариат Швейцарии по экономическим вопросам (SECO), Министерство финансов Российской Федерации, ОЭСР, Национальную академию финансов и экономики при Министерстве финансов Нидерландов.

Программа финансировалась через мультидонорский трастовый фонд (MDTF), который находится в доверительном управлении Всемирного банка, за счёт средств двух основных доноров: Государственного секретариата Швейцарии по экономическим вопросам (SECO) и Министерства финансов России. Поддерживается тесное взаимодействие с другими заинтересованными международными организациями, в том числе с Глобальной инициативой по прозрачности в налогово-бюджетной сфере (GIFT) и ОЭСР.

Сеть РЕМПАЛ выражает признательность всем странам-членам, партнёрам по развитию и донорам за поддержку и постоянное сотрудничество, направленные на укрепление реформ в сфере УГФ в странах региона ЕЦА.

Сеть РЕМПАЛ гордится своими достижениями в 2020 ф.г., в том числе тем, что оказалась способна быстро адаптироваться к условиям пандемии COVID-19. РЕМПАЛ сохранила актуальность, продолжив работать онлайн с использованием платформы, обеспечивающей возможность синхронного перевода на рабочие языки РЕМПАЛ, и адаптировав

содержание с учётом потребностей участников. Виртуальные мероприятия продемонстрировали хорошую посещаемость (сопоставимую с форматом работы в малых группах при проведении очных мероприятий) и получили высокую оценку их участников. Вместе с тем важно понимать, что онлайн-мероприятия стали удачным выходом в условиях беспрецедентной чрезвычайной ситуации, однако в долгосрочной перспективе они не смогут полностью заменить очные мероприятия. Главной задачей в 2021 ф.г. станет поиск решения, которое обеспечило бы продолжение эффективного и результативного функционирования сети в условиях продолжающейся пандемии.





1

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ И ОХВАТ СЕТИ

Сеть «Взаимное обучение и обмен опытом в области управления государственными финансами» (PEMPAL) способствует обмену профессиональным опытом и передаче знаний среди специалистов-практиков по управлению государственными финансами (УГФ) из стран региона Европы и Центральной Азии (ЕЦА).

Сеть PEMPAL начала работу в 2006 году при поддержке ряда партнеров-доноров и ставит целью содействие совершенствованию практики УГФ в странах-членах за счет обмена знаниями, формирования и распространения информации о надлежащей практике УГФ и ее применении.

Членами сети PEMPAL являются должностные лица министерств финансов, национальных казначейств и других центральных ведомств смежного профиля из 23 стран региона ЕЦА

(Албании, Армении, Азербайджана, Республики Беларусь, Боснии и Герцеговины, Болгарии, Хорватии, Чешской Республики¹, Грузии, Венгрии¹, Казахстана, Косово, Кыргызской Республики, Молдовы, Черногории, Северной Македонии, Румынии, Российской Федерации, Сербии, Таджикистана, Турции, Украины и Узбекистана), которые отвечают за планирование, подготовку, исполнение и мониторинг государственного бюджета в своих странах, а также за координацию и гармонизацию функций внутреннего аудита и внутреннего контроля.

Взаимное обучение — это основной используемый PEMPAL инструмент.

Взаимное обучение представляет собой действенный, хорошо зарекомендовавший себя подход к развитию индивидуальных возможностей специалистов и потенциала организаций. Участники ведут совместную работу в рамках очных встреч и в удаленном режиме с целью обмена знаниями и выработки подходов к решению общих проблем в сфере УГФ. Такой обмен информацией и обсуждение общих проблем и путей их решения облегчаются благодаря взаимоотношениям между отдельными членами и странами, которые возникают со временем в рамках регулярного взаимодействия при поддержке PEMPAL. В отличие

от традиционных подходов к обучению, участники сами формируют планы действий и выступают в качестве экспертов для коллег, и таким образом не только получают, но и сами осуществляют техническое содействие, исходя из собственных потребностей и возможностей.

Деятельность PEMPAL организована в рамках трех тематических практикующих сообществ (ПС), занимающихся вопросами бюджета, казначейства и внутреннего аудита.

В каждом сообществе свой состав членов, а мероприятия проводятся как в соответствии со всеобъемлющей Стратегией PEMPAL, так и с создаваемыми по инициативе членов ПС планами деятельности которые направлены на решение приоритетных для стран-членов задач в области УГФ. Планы практикующих сообществ включают в себя обмен знаниями и их создание в ходе очных и виртуальных встреч, ознакомительных визитов и разработки продуктов знаний. Обмен информацией осуществляется через общедоступный сайт на трех официальных языках сети: английском, русском и боснийско-сербо-хорватском.

www.pempal.org/ru

В действующей Стратегии PEMPAL, которая вступила в силу в июле 2017 года, определена стратегическая рамочная основа деятельности PEMPAL на 2017—2022 годы.

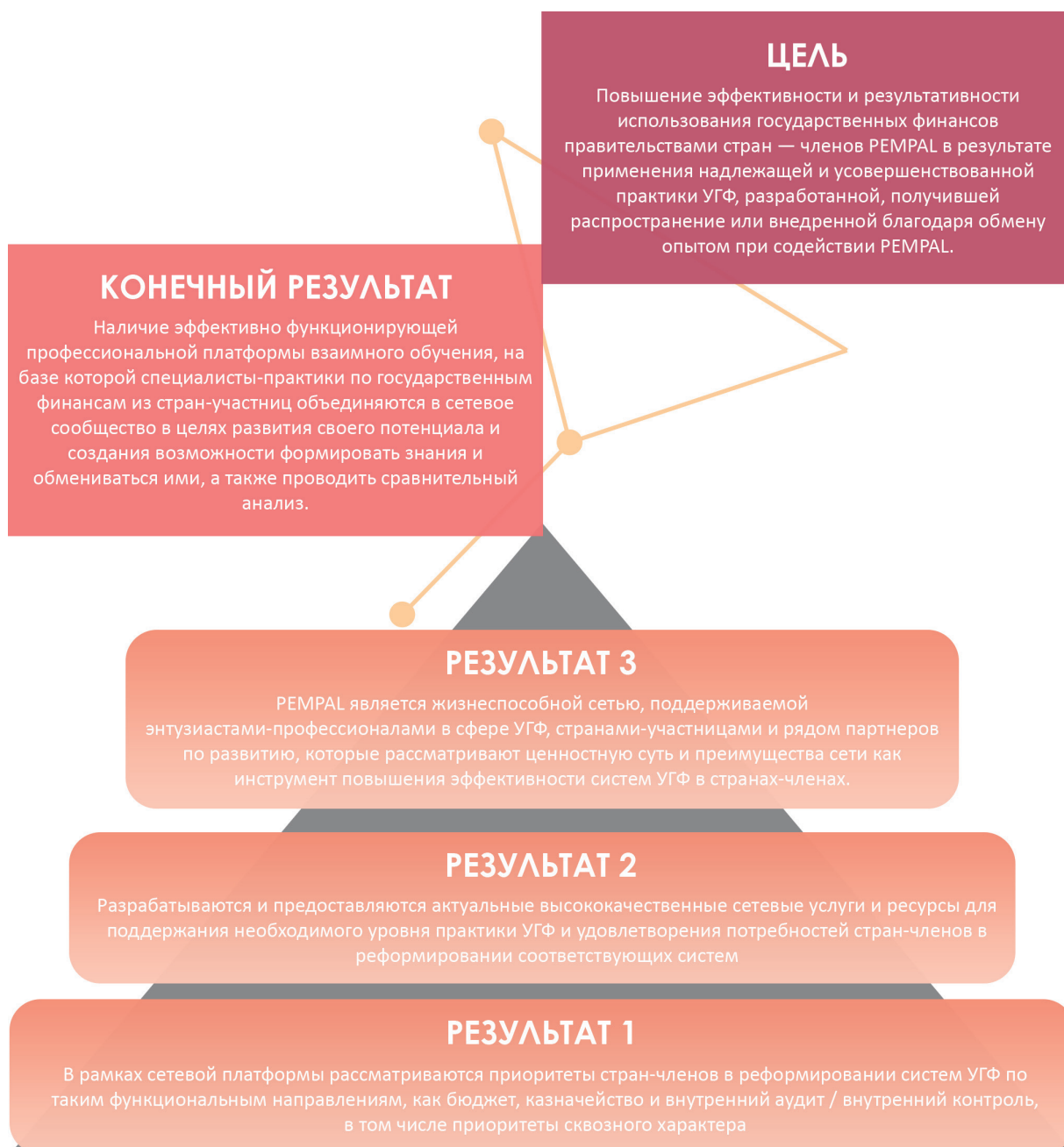
В соответствии с этой рамочной основой высшая цель деятельности PEMPAL на текущий период сформулирована следующим образом:

- Повышение эффективности и результативности использования государственных финансов правительствами стран — членов PEMPAL в результате применения надлежащей и усовершенствованной практики УГФ, разработанной, получившей распространение или внедренной благодаря обмену опытом при содействии PEMPAL.

Ожидаемый конечный результат Стратегии PEMPAL на 2017—2022 годы:

- Наличие эффективно функционирующей профессиональной платформы взаимного обучения, на базе которой специалисты-практики

¹ Частичное членство только в одном практикующем сообществе (СВА).



по государственным финансам из стран-участниц объединяются в сетевое сообщество в целях развития своего потенциала и создания возможности формировать знания и обмениваться ими, а также проводить сравнительный анализ.

www.pempal.org/ru/strategy

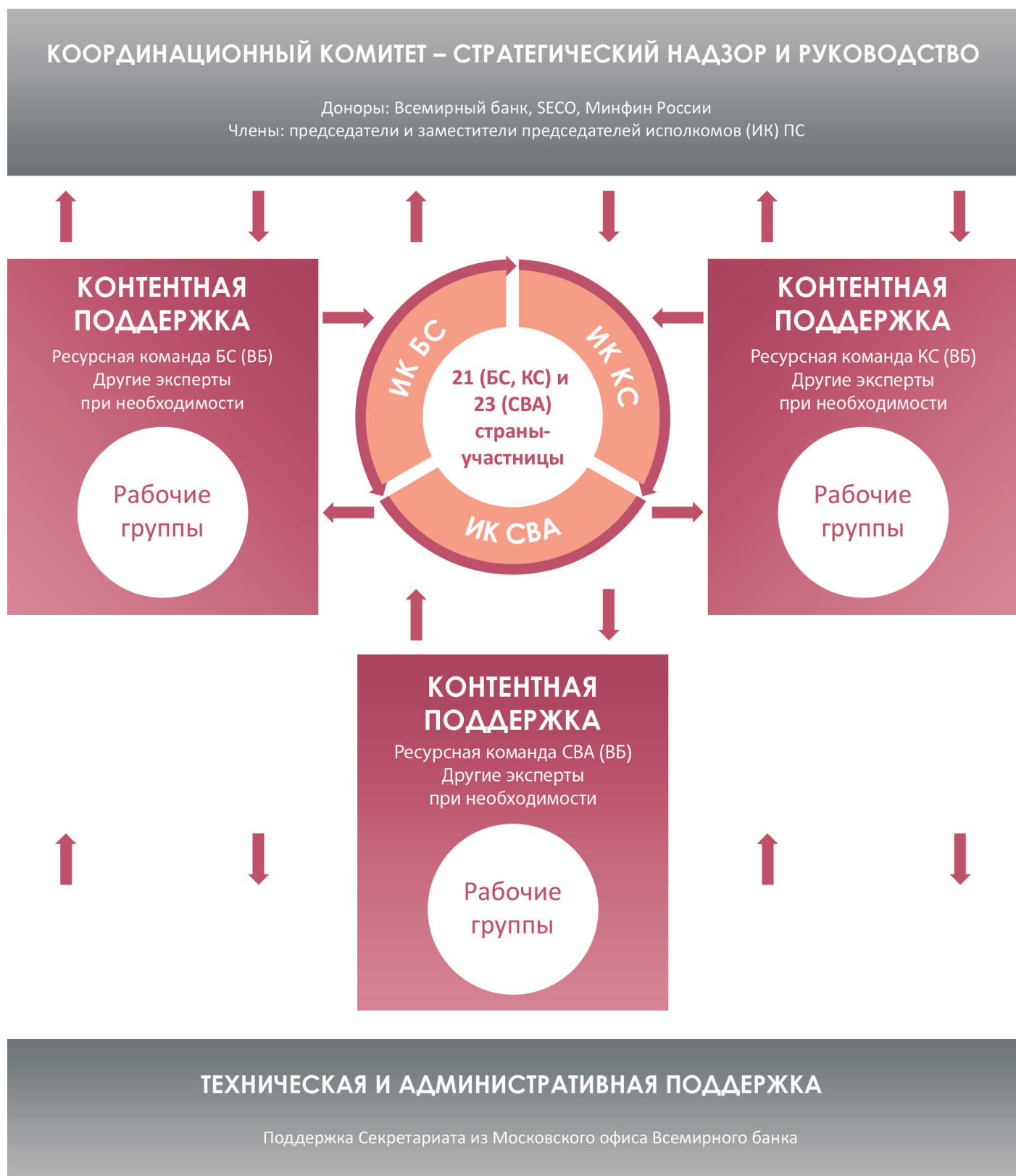
Стратегическая структура PEMPAL имеет три области результатов, необходимых для решения задач и достижения конечных целей PEMPAL. Краткая информация об этом приводится на **рисунке 1**.

Организационно-управленческая структура PEMPAL представлена на рисунке 2. Она включает в себя:

- Три тематических ПС — бюджетное сообщество (БС), сообщество по внутреннему аудиту (СВА) и казначейское сообщество (КС), каждое из которых работает под руководством исполнительного комитета (ИК), формируемого на добровольной основе из представителей стран – членов PEMPAL, управляющих работой сети от имени ее членов;²

² В приложении 2 представлен список членов исполнительных комитетов по состоянию на конец июня 2020 г.

РИСУНОК 2: СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ РЕМРАЛ



- Координационный комитет (КК) в составе председателей / заместителей председателей ПС, а также представителей доноров, который обеспечивает стратегический контроль и руководство;³

- Технические ресурсные команды, которые предоставляются Всемирным банком и другими донорами и оказывают помощь исполнительным комитетам ПС в разработке и реализации планов деятельности, формируемых на основе предложений

³ В приложении 3 представлена информация о составе Координационного комитета по состоянию на конец июня 2020 г.

членов ПС и утверждаемых Координационным комитетом;

- Секретариат, который обеспечивает административную и организационную поддержку сети PEMPAL.

Программа PEMPAL продолжает получать существенную поддержку от партнеров-доноров, в числе которых Всемирный банк (ВБ), Государственный секретариат Швейцарии по экономическим вопросам (SECO), Министерство финансов Российской Федерации, Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Национальная академия экономики и финансов при Министерстве финансов Нидерландов. В 2020 ф.г. программа финансировалась через мультидонорский трастовый фонд (MDTF), который находится под управлением Всемирного банка и формируется за счет взносов двух основных доноров: SECO и Министерства финансов Российской Федерации.

PEMPAL отвечает за использование средств, предоставляемых донорами, и поэтому обязана обеспечивать удовлетворение потребностей всех основных заинтересованных сторон, а также обеспечивать исполнение бюджета с минимальными затратами и максимальной эффективностью, соблюдая при этом утвержденные принципы фидуциарных отношений.

Для обеспечения ответственности и подотчетности PEMPAL по-прежнему использует обширный набор инструментов и процессов для мониторинга, измерения результатов и оценки эффективности и актуальности деятельности сети.⁴ Например, Координационный комитет рассматривает и утверждает планы действий и бюджеты ПС и контролирует их выполнение на регулярных заседаниях, протоколы которых размещаются на сайте PEMPAL. Кроме того, под руководством Координационного комитета проводятся периодические внутренние обзоры и внешние оценки (например, среднесрочный обзор, проведенный в 2015 году, и аналогичный обзор, запланированный на 2021 ф.г.).

Настоящий отчет — часть системы подотчетности PEMPAL. Это третий годовой отчет, подготовленный за время действия новой стратегии. В соответствии с решением Координационного комитета PEMPAL о переходе на отчетность за финансовый год (ф.г.), период, охваченный отчетом, определен как 2020 финансовый год (июль 2019 — июнь 2020 г.).⁵ Структура отчета соответствует логике представленной выше стратегической рамочной основы. Использовались следующие источники данных: опросы о воздействии программы PEMPAL, оценочные опросы после мероприятий, а также административные и другие значимые данные, собранные Секретариатом PEMPAL в течение 2020 ф.г. Там, где это возможно и актуально, проводится сопоставление с данными за предшествующие периоды.

4 См.:

www.pempal.org/ru/rules

www.pempal.org/ru/event/steering-committee-meetings-события

www.pempal.org/ru/evaluation

Кроме того используются годовые отчеты, ежеквартальные информационные бюллетени и стандартные опросы участников о проведенных мероприятиях.

5 С учетом того, что основной источник финансирования программы находится под управлением Всемирного банка и отчетность об использовании средств осуществляется в соответствии с правилами Всемирного банка по управлению трастовыми фондами, в программе используется определение «финансовый год», принятое во Всемирном банке.





2

**ВОЗДЕЙСТВИЕ РЕМРАЛ
НА ПРАКТИКУ УГФ В
СТРАНАХ-ЧЛЕНАХ И
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
СПОСОБНОСТИ
СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УГФ**

За последнее десятилетие PEMPAL превратился в значимую платформу для поддержки совершенствования систем УГФ в странах-членах по всему региону ЕЦА. Вклад сети в реформы УГФ в странах-членах в течение срока действия предыдущей стратегии отражен в отчете «PEMPAL в 2012–2017 гг.».⁶ Исследование воздействия, проведенное в начале реализации новой стратегии среди старших должностных лиц учреждений-бенефициаров⁷, показало, что 61% респондентов оценил степень воздействия PEMPAL на их системы УГФ как высокую, а 39% — как среднюю, при этом ни один из респондентов не отметил, что воздействие незначительно или отсутствует.⁸

«С удивлением отметил, как много стран нашли время, чтобы принять участие и поделиться своим опытом в ходе дискуссии.»

— отзыв после заседания КС, посвящённого специфике казначейских операций в условиях COVID-19, апрель 2020 г.

В 2020 ф.г. появились новые доказательства воздействия PEMPAL на системы УГФ стран-членов. ПС продолжают собирать информацию о конкретных улучшениях в тех аспектах практики УГФ, которые реализуются с использованием информации и знаний, полученных в рамках PEMPAL (см. приложение 1). Сбор этой информации осуществляется посредством опросов после мероприятий (включая видеоконференции в последнем квартале 2020 ф.г.); кроме того, некоторые члены СВА представили примеры воздействия PEMPAL из опыта собственных стран. Сбор данных о воздействии PEMPAL на ход реформ в сфере УГФ в странах-членах осуществляется также в ходе внешней оценки, и эти данные также будут включены в отчёт о среднесрочной оценке.

Представители Хорватии, Молдовы, Грузии, Северной Македонии, Российской Федерации и Казахстана поделились своим весьма позитивным опытом в области ведения диалога внутри сообщества и использования продуктов знаний СВА для продвижения реформы внутреннего аудита и внутреннего контроля. Для подтверждения полученных знаний и их практического применения в 2020 ф.г. были собраны отзывы членов СВА. Конкретные примеры приводятся в **приложении 1**. Члены СВА признали пользу знаний, полученных в PEMPAL, а также дополнительную ценность того, что они могут применять эти знания при создании законодательной базы в сфере внутреннего контроля и аудита, доработке нормативных положений и руководств в соответствии с передовым опытом, с которым они ознакомились на мероприятиях PEMPAL, а также при организации программ обучения и сертификации.

Участники подтвердили, что продукты знаний PEMPAL служат прекрасным ресурсом и активно используются. Страны – члены PEMPAL применяют эти материалы для обучения; при самооценке подразделений внутреннего аудита; для установления взаимопонимания между специалистами, управленцами и политиками; для упорядочивания национального законодательства; при проведении кампаний информирования общественности и т.д. После мероприятий PEMPAL большинство участников сообщали, что проинформировали коллег о содержании дискуссий и распространили информацию, полученную в сети PEMPAL, размещая её на сайтах министерств, бюллетенях, форумах и профессиональных группах в социальных сетях.

6

www.pempal.org/sites/pempal/files/basic/pem-pal-strategy-2012-17_final_rus.pdf

7 Министерства финансов и национальные казначейства стран – членов PEMPAL.

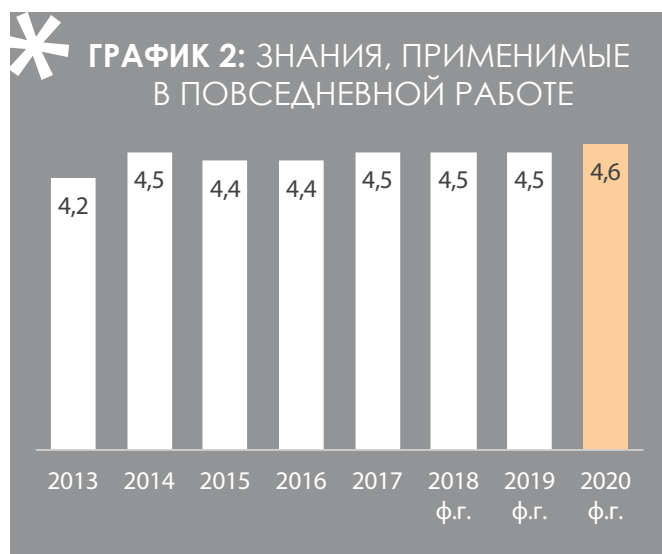
8 Опрос проводился в сентябре–ноябре 2017 года. Анкеты были направлены высшему руководству министерств финансов всех стран – членов PEMPAL. В тех странах, где национальные казначейства не входят в состав министерств финансов, руководству национальных казначейств такие анкеты были направлены отдельно. Ответы были получены от 18 стран.

В период пандемии COVID-19 в мероприятиях, организованных СВА в виртуальном формате, участвовало больше внутренних аудиторов, чем раньше.

Это свидетельствует о росте осведомлённости о потенциальной пользе СВА для внутренних аудиторов в государственном секторе стран – членов РЕМПАЛ. В следующем финансовом году СВА будет тщательно отслеживать конкретное воздействие в каждой из стран, например поправки в законодательство, изменение методологий и совершенствование систем подготовки и сертификации, а также проведёт регулярный опрос (проводится раз в три года). Итоги предыдущего опроса в 2017 году показали, что во всех странах РЕМПАЛ наблюдается постоянный прогресс в разработке законодательных норм и методологии, в подготовке и сертификации, а также по другим сравнительным показателям.

Сеть РЕМПАЛ помогает наращивать потенциал участников, которые ценят знания и сотрудничество, предоставляемые в рамках сети.

Самооценка участников свидетельствует, что члены РЕМПАЛ придают большое значение возможностям, предоставляемым сетью. Данные оценочных опросов, проведенных в 2020 ф.г., говорят о высокой оценке возможности учиться у коллег и применять полученные в ходе мероприятий знания в повседневной работе (**графики 1 и 2**).⁹ Рейтинги за 2020 ф.г. по первому показателю оказались на самом высоком уровне с начала мониторинга этих показателей в 2012 году и несколько выше, чем в 2019 и 2018 ф.г. по второму показателю. Ответы на опросы после мероприятий в 2020 ф.г. содержат множество письменных комментариев, признающих вклад РЕМПАЛ в повышение уровня профессиональных знаний и навыков участников всех трех ПС (см. **приложение 1**).



⁹ На основе данных стандартизированных онлайн-опросов, проводившихся после каждого крупного очного мероприятия. В приложении 4 приводится сводная информация о среднегодовых рейтингах ответов на стандартные вопросы, полученных в ходе этих обследований, а также дополнительная информация о применявшейся методологии. В тексте отчета названия графиков, составленных на основе данных этих опросов, помечены «*».





3

**РЕЗУЛЬТАТЫ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕМРАЛ:
РЕШЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ
ДЛЯ СТРАН-ЧЛЕНОВ
ЗАДАЧ В ОБЛАСТИ УГФ**

ПС РЕМПАЛ продолжали совместную работу на протяжении всего 2020 финансового года по приоритетным темам, непосредственно связанным с программами реформирования УГФ в странах-членах, быстро адаптируясь к ограничениям и трудностям, обусловленным пандемией COVID-19. В 2020 ф.г. было проведено 17 мероприятий. На **графике 3** показаны количество и тип мероприятий, проведенных в 2020 ф.г., в сравнении с предшествующими годами. Ограничения на международное транспортное сообщение, введенные в марте 2020 г. в связи с пандемией, серьезно сказались на проведении запланированных очных мероприятий. Шесть таких мероприятий, включая все три пленарных заседания, которые находились в высокой степени готовности, пришлось перенести на 2021 ф.г.; совместное заседание руководства всех ПС в Берне, первоначально запланированное на июль 2020 г., было перенесено на

июль 2021 года. Тем не менее мероприятия РЕМПАЛ продолжились в дистанционном формате: все три ПС организовали в апреле–июне ряд видеоконференций, которые оказались весьма актуальными и привлекли большое число участников. Обсуждения, которые предполагалось провести с партнёрами из Швейцарии во время совместного заседания ПС в Берне, также успешно прошли в виртуальном формате. В **таблице 1** показаны мероприятия 2020 ф.г. и их тип в разбивке по ПС. Заседания проводились либо очно (в первом полугодии), либо в режиме видеоконференции (в течение всего года). Было также проведено два межсетевых обмена по линии БС, связанных с внешними мероприятиями ОЭСР.

В 2020 ф.г. в мероприятиях приняли участие 576 представителей стран-членов (график 4). На формат проведения мероприятий повлияли ограничения, введенные в связи с COVID-19 (**график 5**¹⁰). Практика проведения очных мероприятий была прекращена в марте; по возможности они заменялись видеоконференциями.

ГРАФИК 3: МЕРОПРИЯТИЯ РЕМПАЛ С РАЗБИВКОЙ ПО ВИДАМ

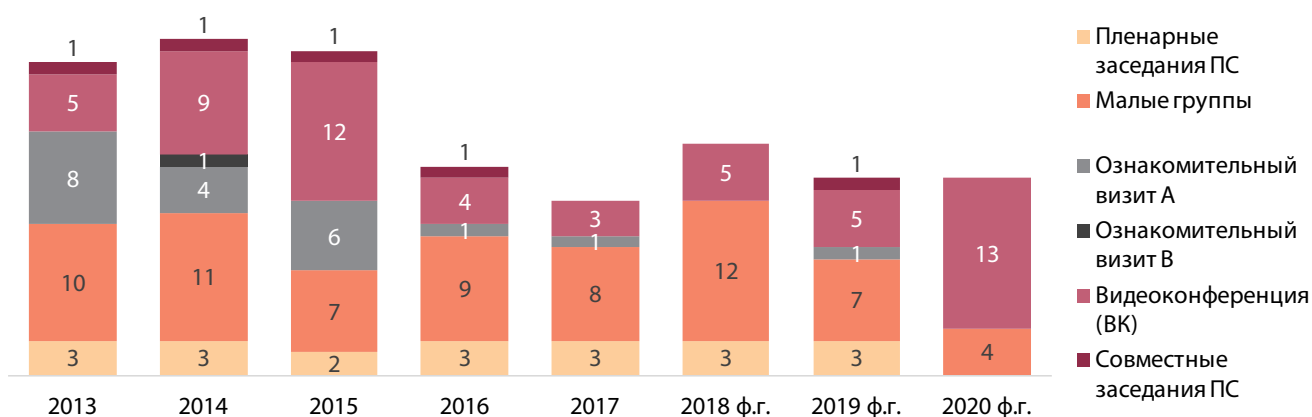


ГРАФИК 4: УЧАСТНИКИ МЕРОПРИЯТИЙ С РАЗБИВКОЙ ПО ПОВЕСТКЕ ДНЯ, ВКЛЮЧАЯ ВК

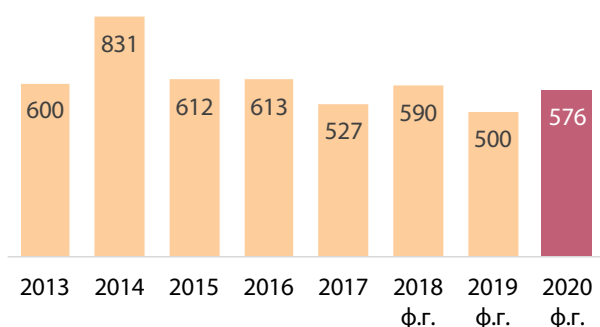
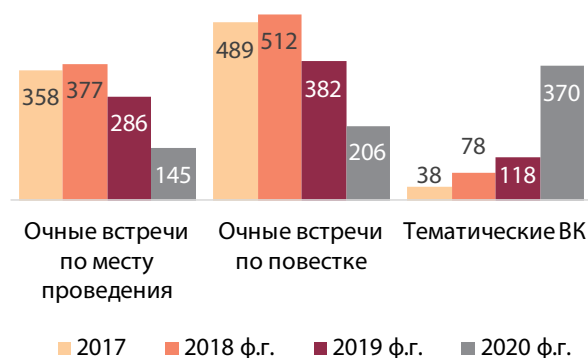


ГРАФИК 5: УЧАСТНИКИ МЕРОПРИЯТИЙ




¹⁰ Некоторые мероприятия проходили параллельно на одной площадке. При подсчете «по месту проведения» каждый участник учитывался только один раз, независимо от количества посещенных им мероприятий в одном и том

же месте. Подсчет участников «по повестке дня» отражает численность участников каждого мероприятия, то есть лица, посетившие несколько мероприятий на одной площадке, учитываются по каждому мероприятию отдельно.

ТАБЛИЦА 1: КРАТКАЯ СПРАВКА О МЕРОПРИЯТИЯХ 2020 ФИНАНСОВОГО ГОДА

Месяц	БС	КС	СВА
Июль 2019г.	Участие БС в заседании руководителей бюджетных ведомств стран ОЭСР из Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы (ЦВЮВЕ ОЭСР), Минск, Республика Беларусь		
Август			
Сентябрь		Заседание РГ по бухгалтерскому учёту и отчётности в государственном секторе, видеоконференция	Обсуждение членами СВА типового документа, посвящённого «трём линиям обороны», видеоконференция
Октябрь		Заседание РГ по бухгалтерскому учёту и отчётности в государственном секторе (с участием членов РГ по использованию ИТ в казначейских операциях), Москва, Российская Федерация	Заседание РГ «Аудит на практике» и РГ по внутреннему контролю, Сочи, Российская Федерация
Ноябрь	Двухдневный семинар БС, Париж, Франция Участие БС в совещании сети руководителей бюджетных ведомств стран ОЭСР по вопросам эффективности и результативности, Париж, Франция		
Декабрь		Заседание РГ по управлению ликвидностью, видеоконференция	
Январь 2020 г.			
Февраль		Заседание РГ по вопросам эволюции роли и функций казначейства, видеоконференция	
Март			
Апрель	Заседание БС, посвящённое бюджетно-налоговым мерам реагирования на чрезвычайную ситуацию, вызванную COVID-19, видеоконференция	Заседание РГ по вопросам эволюции роли и функций казначейства, посвящённое деятельности казначейства в условиях пандемии COVID-19, видеоконференция	Заседание СВА в режиме виртуальной интерактивной дискуссии: Внутренний аудит во время пандемии COVID-19, видеоконференция

Месяц	БС	КС	СВА
Май	Семинар РГ по бюджетной грамотности и прозрачности бюджета (РГБГП) совместно с Глобальной инициативой прозрачности в налогово-бюджетной сфере (GIFT) и Международным бюджетным партнёрством, посвящённый механизмам участия общественности, видеоконференция		
	Семинар РГ по программно-целевому бюджетированию (РГПЦБ) совместно с ОЭСР и Всемирным банком, посвящённый БОР и обзору бюджетных расходов, видеоконференция		
Июнь	Заседание БС, посвящённое системе УГФ и практике БОР в г. Берн, Швейцария, видеоконференция	Заседание РГ по бухгалтерскому учёту и отчётности в государственном секторе, видеоконференция	Заседание СВА в режиме виртуальной интерактивной дискуссии, посвящённое ключевым показателями эффективности для оценки деятельности внутреннего аудита, видеоконференция
		Заседание РГ по вопросам эволюции роли и функций казначейства, посвящённое функциям Федерального казначейства Швейцарии, видеоконференция	

 Очная встреча

 Видеоконференция (ВК)

Мероприятия РЕМПАЛ, проведенные в странах-членах, способствовали продвижению реформ и достижений в области УГФ в принимающих странах.

В первом полугодии 2020 ф.г. члены РЕМПАЛ приняли участие в очных мероприятиях в четырёх локациях, в том числе в двух странах РЕМПАЛ: Республики Беларусь и Российской Федерации.¹¹ Проведение мероприятий в странах – членах РЕМПАЛ дало принимающим странам возможность сформировать повестку дня таким образом, чтобы, например, посвятить ряд заседаний собственному опыту в соответствующих тематических областях, а также обсуждению конкретных вопросов. Принимающие учреждения получили возможность пригласить на мероприятия большее число местных участников, а в отдельных заседаниях нередко принимали участие руководители высокого уровня.

Мероприятия, проведенные в странах-членах РЕМПАЛ, также освещались местными средствами массовой информации, что способствовало продвижению программы реформ УГФ среди более широкой аудитории.

Приоритеты УГФ, представляющие интерес более чем для одного практикующего сообщества, обсуждались совместно.

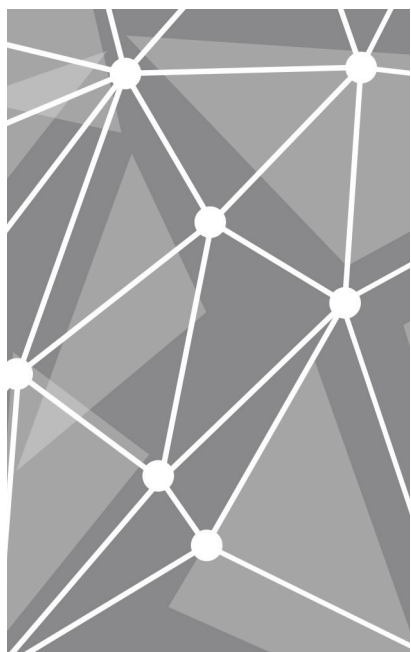
Были созданы возможности для сотрудничества между практикующими сообществами по темам, представляющим взаимный интерес. Представители ресурсных групп ПС присутствовали на мероприятиях, проводившихся другими ПС (например, представитель ресурсной группы СВА принял участие в заседании РГ по бухгалтерскому учёту и отчётности в государственном секторе КС, проводившемся в Москве; представитель

¹¹ Российская Федерация принимала у себя два мероприятия в октябре 2019 г.: заседание КС в Москве и заседание СВА в Сочи.

ресурсной группы КС выступил на заседании СВА в Сочи; координатор ресурсной группы СВА и руководитель программы REMPAL представил роль внутреннего аудита и финансовой отчётности в БОР на семинаре БС по вопросам программно-целевого бюджетирования и бюджетной грамотности и прозрачности бюджета). Организационный комитет совместного заседания всех ПС провёл в 2020 ф.г. две встречи в рамках подготовки

к совместному заседанию руководящих органов ПС, которое было запланировано на июль 2020 г. (впоследствии даты его проведения были перенесены).

В следующих разделах представлена более подробная информация о деятельности каждого из практикующих сообществ в 2020 ф.г.



3.1.

Бюджетное сообщество (БС)

Общая цель БС заключается в укреплении бюджетной методологии, планирования и прозрачности в странах – членах REMPAL.¹² Основные тематические направления в 2020 ф.г.:

- **Выработка конкретных рекомендаций в области систем БОР и обзоров бюджетных расходов;**
- **Создание механизмов для участия общественности в бюджетном процессе и налогово-бюджетной политике;**
- **Отражение степени удовлетворённости, восприятия и вовлечения граждан посредством показателей эффективности в рамках бюджетного планирования; и**

- **Неотложные бюджетно-налоговые меры реагирования на COVID-19 и анализ общего влияния пандемии на реформы бюджетирования.**

«Больше всего в мероприятии мне понравились знания, опыт докладчиков, готовность привести полезные примеры, открытость членов БС в ходе групповых обсуждений, когда они рассказывали о проблемах, с которыми столкнулись в своих странах.»

— Совместный семинар БС, Франция, ноябрь 2019 г.

¹² С планами мероприятий БС можно ознакомиться здесь:

«Канадский опыт в области участия граждан был особенно полезным.»

— Совместный семинар БС, Франция,
ноябрь 2019 г.

В 2020 ф.г. члены БС продолжили активную работу; в условиях пандемии COVID-19 возросли важность сотрудничества и ценность обмена передовым опытом.

В текущем году в условиях пандемии нагрузка на членов БС возросла: они выполняли ключевую функцию в операционном планировании и контроле за исполнением бюджетных ассигнований в силу профессиональных обязанностей, а также играли важную роль в реализации мер реагирования государства в ситуации, когда возникла необходимость в чрезвычайных мерах и существенном увеличении бюджетных расходов при падении доходов. Дополнительную сложность представляла необходимость срочно разрабатывать и оперативно осуществлять эти меры, действуя в условиях высокой неопределённости с точки зрения предполагаемых доходов бюджета и социально-экономических последствий кризиса. Характерной чертой деятельности БС стала финансовая осмотрительность вследствие неясных перспектив с финансированием сети в 2020 ф.г. Члены БС экономии средства, совмещая заседания рабочих групп с другими мероприятиями, а также используя электронную почту для поддержания деятельности рабочих групп.

«Я смогу пользоваться рекомендациями по программно-целевому бюджетированию, которые содержатся в продукте знаний, в своей повседневной работе.»

— Совместный семинар БС, Франция,
ноябрь 2019 г.

В 2020 ф.г. БС организовало и приняло участие в семи мероприятиях.

В ходе двухдневного семинара, который прошёл в ноябре в Париже, Франция, рассматривались темы, связанные с отражением уровня удовлетворённости, восприятия и вовлечения граждан с помощью показателей эффективности, используемых при бюджетном

планировании, а также методология и процессы по проведению обзоров бюджетных расходов. В рамках мероприятия прошёл круглый стол, где были представлены продукты знаний БС; также прозвучали выступления экспертов Всемирного банка, ОЭСР, представителей министерств финансов Франции, Италии, Ирландии и Канады.

Делегация БС приняла участие в заседании сети руководителей бюджетных ведомств стран ОЭСР из Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы (ЦВЮВЕ ОЭСР) в июле 2019 г. в Минске, Республика Беларусь.

На мероприятии рассматривались риски в бюджетно-налоговой сфере, бюджетное планирование капитальных инвестиций, бюджетирование, ориентированное на результат (БОР) и ключевые показатели эффективности. Представители БС сделали несколько выступлений, в том числе по БОР и ключевым показателям эффективности в России, общим тенденциям в странах – членах PEMPAL в области обзоров бюджетных расходов, анализу нормативно-правовой базы и проблем бюджетного планирования капитальных инвестиций, используя данные стран БС. Также были рассмотрены примеры из опыта Болгарии, Беларуси и Словацкой Республики в области бюджетирования.

«Это было замечательное мероприятие, где было рассмотрено много полезных тем. В перерывах и за обедом мы продолжали обсуждать материалы сессий с докладчиками и коллегами из других стран.»

— Участие БС в мероприятии ОЭСР, Республика
Беларусь, июль 2019 г.

В начале апреля БС провело встречу онлайн для обсуждения пандемии COVID-19

и обмена опытом и рекомендациями в связи с проблемами и подходами при организации бюджетных мер реагирования на сложившуюся ситуацию.

В июне 2020 г. совместно с SECO было организовано заседание онлайн.

Это заседание дало возможность лучше ознакомиться с опытом Швейцарии; особое внимание уделялось системе УГФ и БОР в г. Берн.

В основе организации мероприятий БС по-прежнему лежала инициатива двух его рабочих групп, которые

весьма активны и непрерывно расширяются за счёт включения новых членов.

Рабочая группа по бюджетной грамотности и прозрачности бюджета

- Создана в 2015 ф.г.
- Включает представителей 18 стран - членов БС: Албании, Армении, Боснии и Герцеговины, Беларуси, Хорватии, Казахстана, Косово, Кыргызской Республики, Молдовы, Северной Македонии, Румынии, Российской Федерации, Сербии, Таджикистана, Турции, Украины, Узбекистана

Рабочая группа по программно-целевому бюджетированию

- Создана в 2016 ф.г.
- Включает представителей 17 стран - членов БС: Албании, Армении, Азербайджана, Беларуси, Боснии и Герцеговины, Болгарии, Хорватии, Грузии, Косово, Кыргызской Республики, Молдовы, Северной Македонии, Российской Федерации, Сербии, Турции, Украины, Узбекистана

3.1.1.

Рабочие группы БС и продукты знаний

Рабочая группа по бюджетной грамотности и прозрачности бюджета (РГБГП)

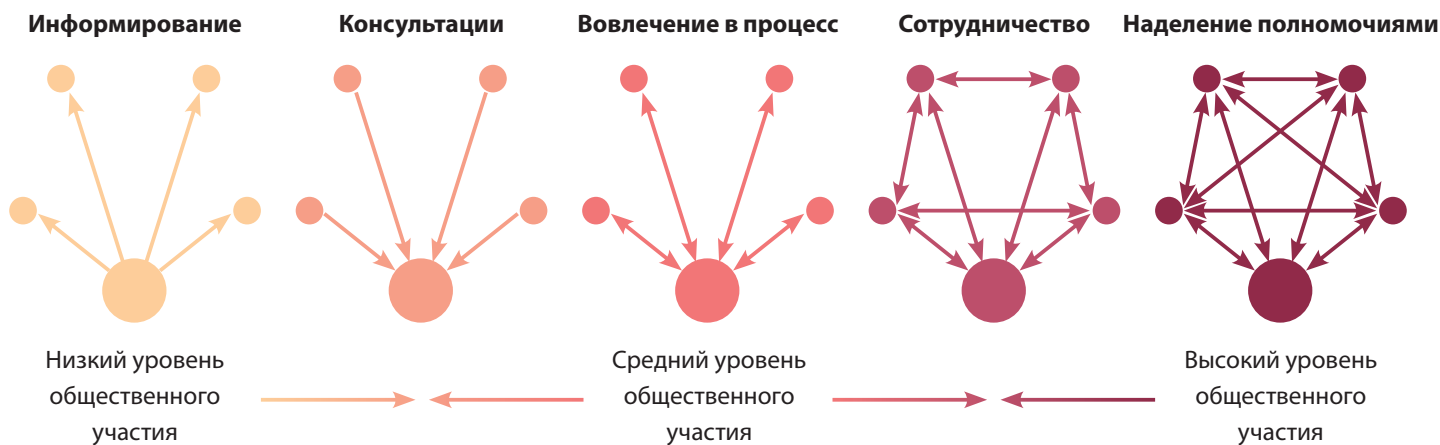
РГБГП в 2020 ф.г. продолжила анализ механизмов участия общественности в бюджетном процессе на национальном уровне.

В мае 2020 г. она совместно с Глобальной инициативой по прозрачности в налогово-бюджетной сфере (GIFT) и Международным бюджетным партнёрством провела виртуальный семинар, на котором рассматривались механизмы участия общественности; были представлены презентации, посвящённые результатам Обзора открытости бюджета 2019 г. и передовым подходам в организации участия граждан.

В 2020 ф.г. Рабочая группа завершила работу над продуктом знаний «Общественное участие в бюджетной политике и бюджетном процессе. Создание и/или укрепление соответствующих механизмов в странах РЕМПАЛ».

Данный технический материал в поддержку реформирования процессов участия общественности был разработан при участии представителей шести стран, входящих в данную рабочую группу: Беларуси, Хорватии, Кыргызской Республики, Российской Федерации, Сербии и Узбекистана. Он включает в себя используемые в разных странах мира определения общественного участия; обрисовывает преимущества участия общественности, которые могут служить обоснованием для инвестиций; содержит описание международных механизмов и инструментов оценки для выявления передовых практик в глобальном масштабе; характеризует виды механизмов общественного участия со стороны как спроса, так и предложения; а также содержит уроки международного опыта, в том числе относящиеся к факторам риска и способам их снижения. Кроме того

РИСУНОК 3: РОЛИ ГРАЖДАН В ПРОЦЕССЕ УЧАСТИЯ ОБЩЕСТВЕННОСТИ¹³



в документе предложена «дорожная карта» для стран РЕМПАЛ, рассматривающих возможность создания и/или укрепления механизмов участия общественности, которая была разработана на основе региональных и международных практик и рекомендаций.

Результаты деятельности РГБГП за 2020 ф.г.:

i) обсуждение новых инициатив и планов в области открытости бюджета, бюджетной грамотности и участия общественности в странах РЕМПАЛ, ii) ознакомление с последними примерами передовой мировой практики в области обеспечения участия общественности, включая инновационные формы такого участия в Сьерра-Леоне, Новой Зеландии, Португалии и Южной Корее; iii) более чёткое понимание результатов Обзора открытости бюджета за 2019 г., проведённого Международным бюджетным партнёрством; iv) ознакомление с механизмами и тенденциями в области отражения удовлетворённости, восприятия и вовлечения граждан с помощью показателей эффективности, включая опыт и рекомендации Всемирного банка, ОЭСР, Франции и Канады; v) ознакомление с передовым опытом в части обеспечения прозрачности и участия общественности при осуществлении чрезвычайных мер реагирования; и vi) завершение работы над продуктом знаний. В перспективе акцент будет сделан на создании большего числа менее объёмных информационных записок, посвящённых более узким целевым подтемам, которые можно быстрее разработать.

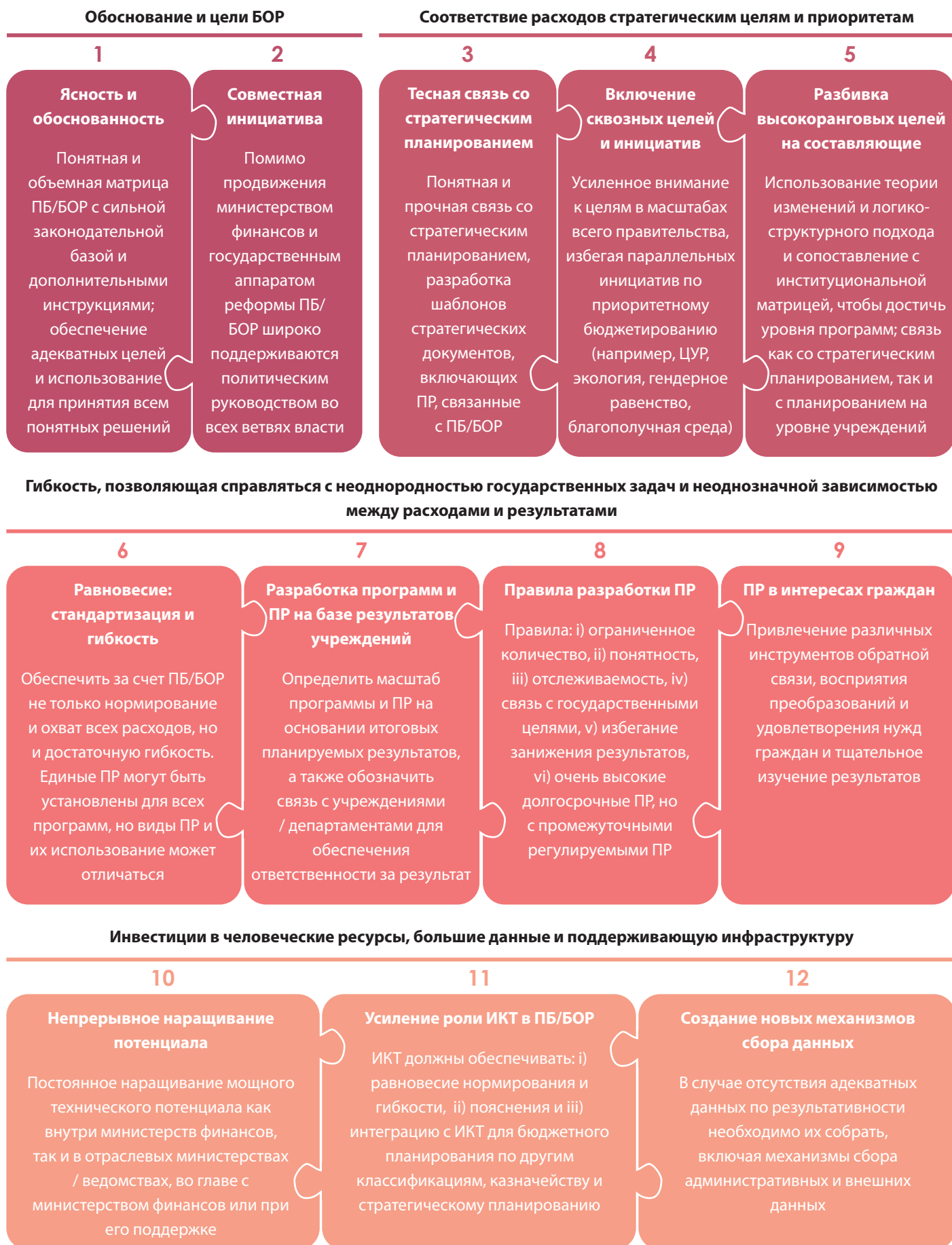
Рабочая группа по программно-целевому бюджетированию (РГПЦБ)

РГПЦБ в 2020 ф.г. сосредоточила работу на выявлении общих проблем в сфере БОР и обзоров бюджетных расходов, а также на формулировании конкретных рекомендаций по их решению, которые предполагалось оформить отдельным продуктом знаний.

В июне РГПЦБ в виртуальном формате приняла участие в совместном с ОЭСР и Всемирным банком семинаре, который был посвящён БОР и обзорам бюджетных расходов; кроме того, небольшая делегация РГПЦБ посетила заседание сети руководителей бюджетных ведомств стран ОЭСР по эффективности и результатам, которое проходило в ноябре в Париже. Среди дополнительных тем, которые рассматривала РГПЦБ в 2020 ф.г. — отражение удовлетворённости, восприятия и вовлечения граждан посредством показателей эффективности (совместно с РГБГП) и анализ потенциального воздействия кризиса, обусловленного COVID-19, на реформы в сфере БОР.

¹³ Источник: «Общественное участие в бюджетной политике и бюджетном процессе. Создание и/или укрепление соответствующих механизмов в странах РЕМПАЛ», по материалам Международной ассоциации по участию общественности

РИСУНОК 4: СВОДНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОТНОСИТЕЛЬНО СИСТЕМ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И БОР, А ТАКЖЕ ОБЗОРОВ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ В СТРАНАХ PEMPAL¹⁴

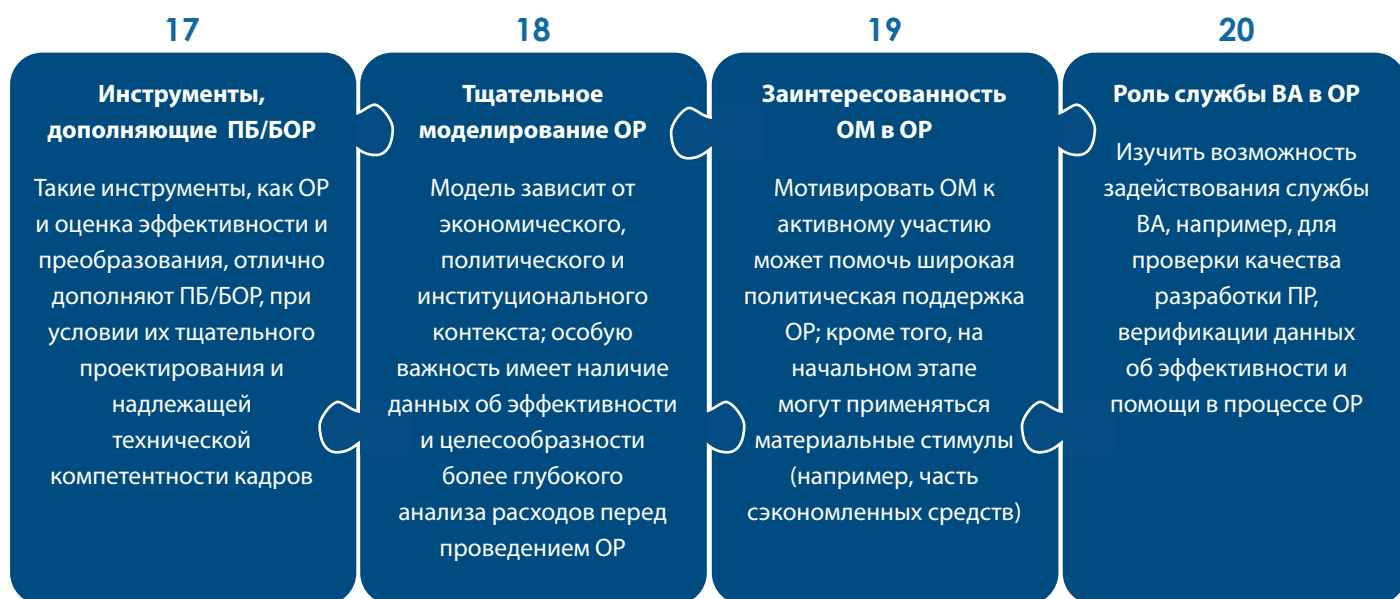


14 Источник: «Бюджетирование, ориентированное на результат, и обзоры бюджетных расходов в странах PEMPAL: действующая практика, проблемы и рекомендации», 2020

Надзор со стороны законодательных органов и гражданского общества



Дополнительные инструменты, способствующие эффективности



Поощрение стратегий поведения, нацеленных на результат и обучение

21

Акцент на обучении при помощи ПБ/БОР и ОР

В целях развития культуры управления, основанной на эффективности и развитии следует делать акцент на обучении и решении проблем, а не персональных вознаграждениях и штрафах

В 2020 ф.г. РГПЦБ завершила работу над продуктом знаний «Бюджетирование, ориентированное на результат, и обзоры бюджетных расходов в странах РЕМПАЛ: действующая практика, проблемы и рекомендации».

В этом продукте знаний (опубликован в начале 2021 ф.г.) представлены данные о БОР и обзорах бюджетных расходов в странах РЕМПАЛ, чтобы сопоставить подходы, принятые в странах РЕМПАЛ с таковыми в странах ОЭСР, а также предоставить странам РЕМПАЛ материал, пригодный для планирования мер по внедрению или совершенствованию систем БОР и обзоров бюджетных расходов. В подготовку продукта знаний внесли вклад 14 стран – членов РГПЦБ: Армения, Республика Беларусь, Босния и Герцеговина, Болгария, Хорватия, Грузия, Казахстан, Косово, Кыргызская Республика, Молдова, Российская Федерация, Сербия, Украина и Узбекистан. Количественные данные, использованные в данном документе, взяты из ответов стран РЕМПАЛ и ОЭСР, полученных в ходе Обзора ОЭСР по БОР 2018 года, а также ответов, полученных в рамках внутреннего опроса БС стран РЕМПАЛ, который был посвящён обзорам бюджетных расходов. Данный продукт знаний содержит практические рекомендации, соответствующие передовой практике ОЭСР, с учётом условий стран РЕМПАЛ.

Результаты деятельности РГПЦБ в 2020 ф.г. включали:

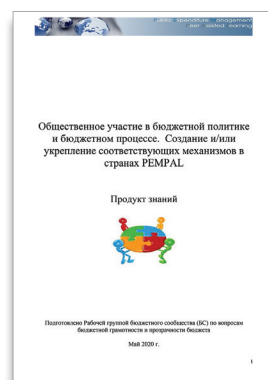
i) завершение работы над аналитическим продуктом знаний, посвящённым БОР и обзорам бюджетных расходов, включая проведение дополнительных исследований и сбор дополнительной информации от стран-членов; ii) представление сети ОЭСР ситуации с обзорами бюджетных расходов и связанных с этим проблемами в странах РЕМПАЛ; iii) анализ информации о новых инициативах в области реформ БОР и обзоров бюджетных расходов в странах РЕМПАЛ и ОЭСР; iv) ознакомление с новой работой ОЭСР, связанной с обзорами бюджетных расходов, а также с характеристиками и методикой таких обзоров, проводимых Всемирным банком; v) анализ и обмен опытом и извлечёнными уроками в области обзоров бюджетных расходов Италии, Ирландии, Эстонии, Германии, Болгарии и Российской Федерации; vi) ознакомление с последними тенденциями в области

разработки ключевых показателей эффективности, использования оценок стратегий в БОР и увязки БОР и управления в ряде стран ОЭСР; vii) ознакомление с новыми тенденциями в БОР, включая бюджетирование благополучия в Новой Зеландии, бюджетирование в интересах достижения целей устойчивого развития в Мексике и гендерное бюджетирование в Исландии; а также viii) анализ потенциального воздействия кризиса, обусловленного COVID-19, на реформы в сфере БОР.

Продукты знаний БС

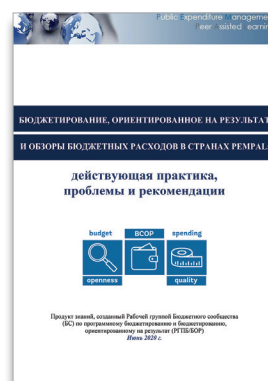
В 2020 ф.г. БС завершило работу над следующими продуктами знаний:

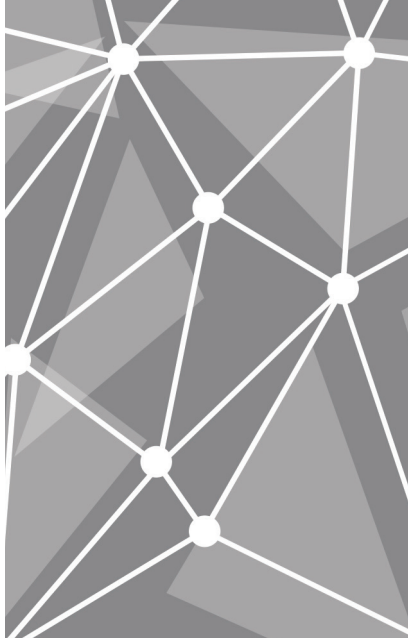
«Общественное участие в бюджетной политике и бюджетном процессе. Создание и/или укрепление соответствующих механизмов в странах РЕМПАЛ». В нём отражены используемые в разных странах мира определения и передовая практика общественного участия на стороне как спроса, так и предложения, а также «дорожная карта» для создания и/или укрепления механизмов участия общественности.



«Бюджетирование, ориентированное на результат, и обзоры бюджетных расходов в странах РЕМПАЛ: действующая практика, проблемы и рекомендации».

В материале приведены данные для сравнительного анализа стран РЕМПАЛ со странами ОЭСР, а также рекомендации для стран РЕМПАЛ, которые рассматривают возможности внедрения или усовершенствования систем бюджетирования, ориентированного на результат, и обзора государственных расходов (опубликован в 2021 ф.г.).





3.2.

Казначейское сообщество (КС)

КС стремится к укреплению казначейской функции правительства¹⁵ за счет поддержки реформ в деятельности национальных казначейств; создания и укрепления высокопрофессионального сообщества казначейских экспертов; предоставления высококачественных ресурсов и услуг в области знаний по темам, представляющим первоочередной профессиональный интерес для членов КС. Основные тематические направления в 2020 ф.г.:

- **Эволюция роли и функций национальных казначейских учреждений** — эволюция механизмов контроля бюджетных расходов и управление просроченной задолженностью, обеспечение бесперебойности казначейских операций во время вспышки COVID-19 и по её завершении;
- **Управление ликвидностью** — создание и поддержание резервов ликвидности;
- **Использование информационных технологий в казначейских операциях** — внедрение централизованной модели в интересах бухгалтерского учёта и отчётности в государственном секторе, способности информационных систем управления государственными финансами (ИСУГФ) повышать качество управления обязательствами и не допускать формирования просроченной задолженности государства
- **Бухгалтерский учет и отчетность в государственном секторе** — оптимизация структуры плана счетов, централизованная модель в интересах бухгалтерского учёта и отчётности в государственном секторе.

Члены КС в течение 2020 ф.г. демонстрировали вовлеченность и активность, особенно перед лицом новых проблем, вызванных пандемией COVID-19. В 2020 ф.г. КС организовало семь тематических мероприятий. В их числе одно очное заседание и шесть видеоконференций рабочих групп КС. План деятельности КС на 2020 ф.г. носило весьма интенсивный характер; работа была благополучно начата осенью с проведения крайне успешного заседания Рабочей группы по бухгалтерскому учёту и отчётности в государственном секторе в Москве и ряда видеоконференций. Предприняты значительные усилия по разработке программ для запланированных на весну очных заседаний, включая ежегодное пленарное заседание, однако их пришлось отменить. Благодаря богатому опыту проведения видеоконференций, который КС накопил за прошедшие годы, КС сумело относительно удачно адаптироваться к работе в удалённом режиме, необходимой из-за пандемии COVID-19. Члены сообщества продемонстрировали настоящую приверженность мероприятиям КС, активно участвуя в серии видеоконференций с апреля по июнь. Это произошло невзирая на все сложности, вызванные тем, что в большинстве стран ввели чрезвычайный порядок организации работы, причём такой переход требовал масштабных изменений в использовании технологий и привёл к значительной нагрузке на сотрудников казначейств. Во всех странах РЕМПАЛ казначействам пришлось решать многочисленные проблемы, связанные с необходимостью обеспечить непрерывность своей деятельности, а также задействовать чрезвычайные процедуры; поэтому члены КС были признательны за возможность в это сложное время обменяться опытом решения проблем, которую они получали благодаря мероприятиям КС.

¹⁵ Со стратегическим планом и планами мероприятий КС можно ознакомиться здесь:

3.2.1.

Рабочие группы КС и продукты знаний

В КС действует несколько рабочих групп, что позволяет части сообщества собираться на более

регулярной основе для обсуждения и решения общих проблем.

Рабочая группа по вопросам эволюции роли и функций казначейства

- Создана в 2015 г.
- Включает представителей 16 стран-членов КС: Албании, Азербайджана, Армении, Беларуси, Болгарии, Хорватии, Грузии, Казахстана, Кыргызской Республики, Косово, Молдовы, Российской Федерации, Сербии, Таджикистана, Турции, Украины

Рабочая группа по управлению ликвидностью

- Создана в 2015 г.
- Включает представителей 16 стран-членов КС: Армении, Албании, Азербайджана, Беларуси, Хорватии, Грузии, Казахстана, Косово, Кыргызской Республики, Молдовы, Черногории, Северной Македонии, Российской Федерации, Таджикистана, Турции, Украины

Рабочая группа по использованию информационных технологий в казначейских операциях

- Создана в 2013 г.
- Включает представителей 11 стран-членов КС: Албании, Азербайджана, Беларуси, Грузии, Казахстана, Кыргызской Республики, Молдовы, Российской Федерации, Таджикистана, Турции, Украины

Рабочая группа по бухгалтерскому отчёту и финансовой отчётности в государственном секторе

- Создана в 2013 г.
- Включает представителей 14 стран-членов КС: Албании, Азербайджана, Беларуси, Хорватии, Грузии, Казахстана, Кыргызской Республики, Северной Македонии, Молдовы, Российской Федерации, Таджикистана, Турции, Черногории, Украины

Рабочая группа по вопросам эволюции роли и функций казначейства

Рабочая группа по эволюции роли и функций казначейства в 2020 ф.г. продолжила оказывать поддержку странам-членам в их дискуссиях о роли казначейства и планах по изменению этой роли в их странах. В ходе видеоконференции данной РГ в феврале 2020 г. рассматривались возможности

современных информационных систем казначейства по совершенствованию управления обязательствами и предупреждению появления задолженности по государственным расходам. Участники ознакомились с опытом Албании в области управления задолженностью и обязательствами по государственным расходам и предупреждения накопления новой задолженности. Заседание в апреле 2020 г. позволило своевременно обсудить способы обеспечения непрерывности осуществления казначейских операций в условиях вспышки COVID-19, а также механизмы подготовки казначейств к работе после окончания пандемии. Заседание РГ в формате видеоконференции в июне 2020 г. позволило участникам более детально ознакомиться с признанными на международном

«Пандемия COVID-19 — чрезвычайное событие, и сбор информации о том, как реагируют на него страны, очень важен». «Мне понравилась высокая степень заинтересованности участников, уровень их подготовки к мероприятию. Организовать его в условиях нынешней чрезвычайной ситуации было удачной мыслью.»

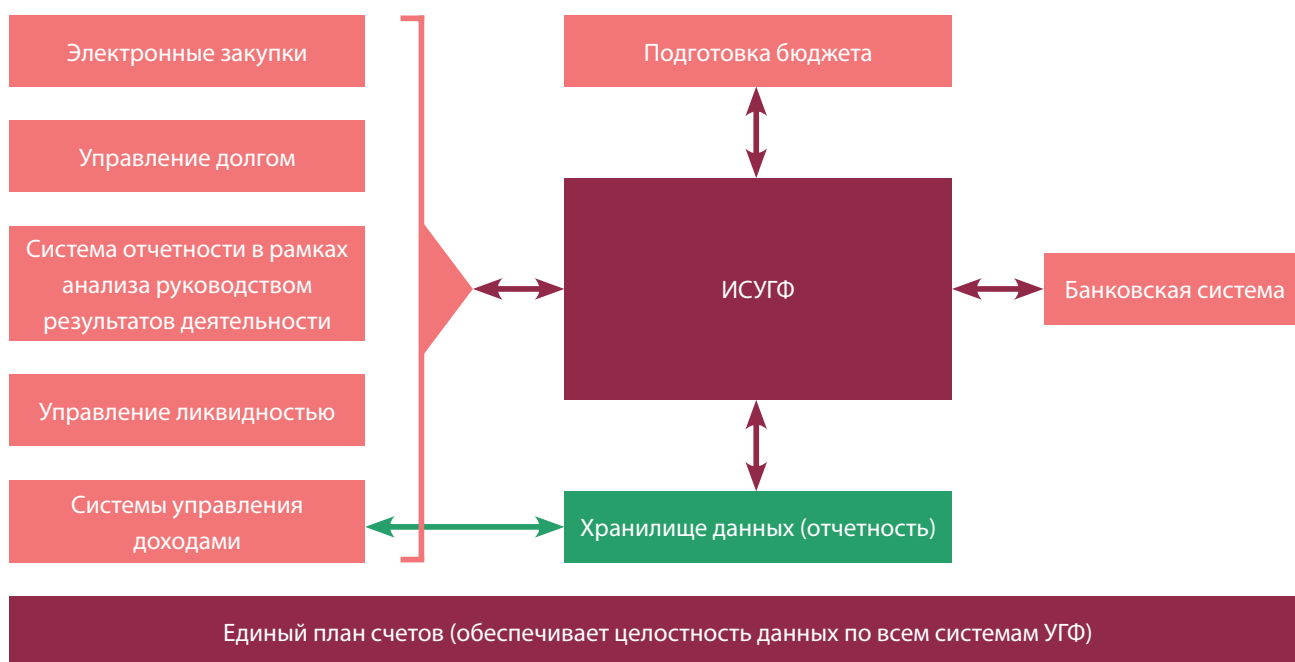
— Заседание Рабочей группы КС, апрель 2020 г.

уровне подходами, которые использует Федеральное казначейство Швейцарии при управлении ликвидностью и планировании потребностей в ликвидности. По итогам деятельности РГ в 2020 ф.г. было высказано согласованное мнение, что благодаря внедрению в странах – членах КС систем электронных платежей и механизмов их обработки, акценту на управление риском, а также более активному управлению казначейскими операциями, в большинстве стран РЕМПАЛ хорошие возможности для обеспечения более гибкого управления и работы с платёжными требованиями, поступающими в связи с текущей чрезвычайной ситуацией. Все согласились, что в перспективе, после того, как будут решены неотложные проблемы, масштабы применения оценки риска и информационных систем будут расти.

Рабочая группа по управлению ликвидностью

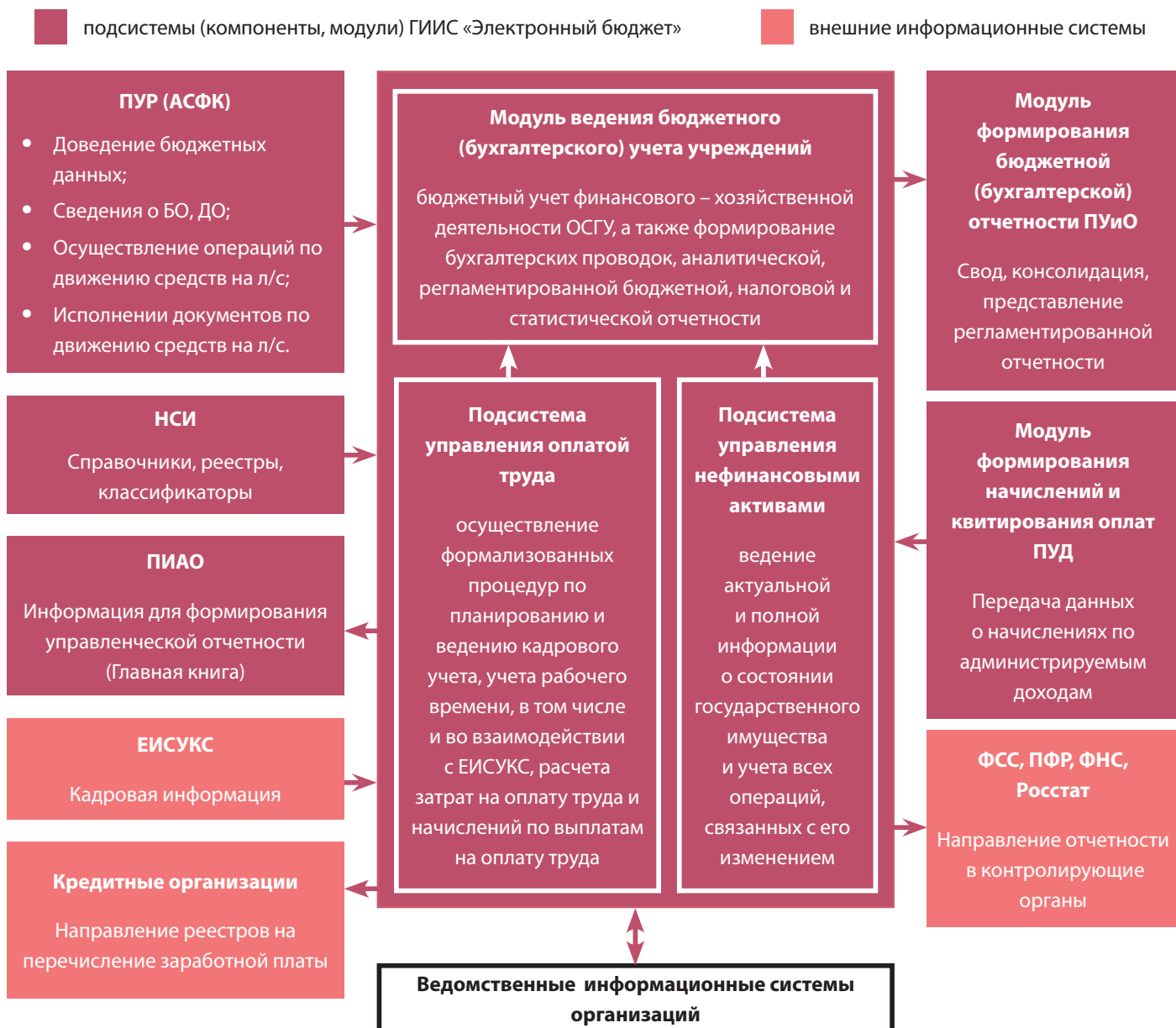
Рабочая группа по управлению ликвидностью в 2020 ф.г. продолжила рассмотрение проблем управления ликвидностью и перехода от пассивной к более активной практике управления ликвидностью. Заседание в режиме видеоконференции в декабре 2019 г. было посвящено подходам к формированию резервов ликвидности и управлению ими. Участники обсудили теорию, на которой строится политика резервов ликвидности, включая компоненты этих резервов, методики для расчётов их размера, основные факторы, которые учитываются при формировании резервов, а также рассмотрели конкретные примеры использования резервов ликвидности на опыте Турции. Итогом заседания Рабочей группы стала договорённость более подробно рассмотреть программное обеспечение, которое используется для прогнозирования движения денежных средств, организацию информационных потоков при таком прогнозировании, риски и аспекты внутреннего контроля при управлении ликвидностью, а также специфику управления ликвидностью в странах, где есть фонды благосостояния / фонды, куда поступает выручка от реализации сырьевых ресурсов.

РИСУНОК 5: ЕДИНЫЙ ПЛАН СЧЕТОВ ПОДДЕРЖИВАЕТ МЕЖОПЕРАЦИОННУЮ СОВМЕСТИМОСТЬ ВСЕХ СИСТЕМ УГФ¹⁶



¹⁶ Источник: Заседание РГ РЕМПАЛ по бухгалтерскому учёту и финансовой отчётности в государственном секторе, сентябрь 2019 г.

РИСУНОК 6: ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ГИИС «ЭЛЕКТРОННЫЙ БЮДЖЕТ» В ЧАСТИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (КАЗНАЧЕЙСТВО РОССИИ)¹⁷



Рабочая группа по бухгалтерскому учету и финансовой отчетности в государственном секторе

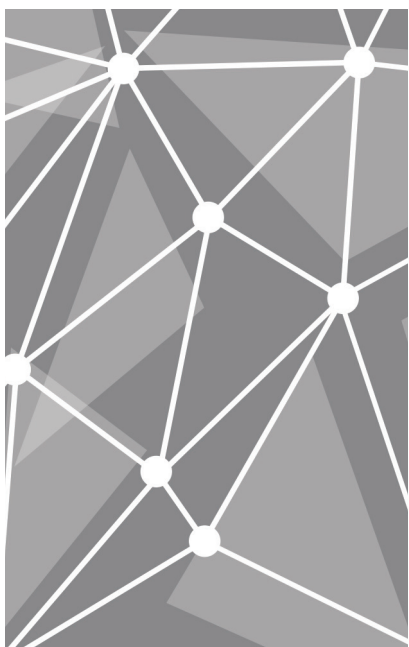
В 2020 ф.г. Рабочая группа по бухгалтерскому учету и финансовой отчетности в государственном секторе продолжила рассмотрение проблем реформирования системы

учета в государственном секторе, в частности вопроса перехода к более широкому использованию элементов учета методом начисления и внедрения национальных стандартов учета в государственном секторе, в той или иной степени согласованных с МСФО ОС. Группа провела заседание в Москве в октябре 2019 г., где ознакомилась с новой централизованной моделью бухгалтерского учёта и отчётности, которая внедряется

¹⁷ Источник: Заседание РГ РЕМПАЛ по бухгалтерскому учёту и финансовой отчётности в государственном секторе, Москва, октябрь 2019 г.

на федеральном уровне в Российской Федерации на базе централизованного пакета ПО. Ожидается, что новая модель позволит снизить затраты, связанные с бухучётом и отчётностью федеральных органов власти, ускорить подготовку государственной финансовой отчётности и в целом повысить надёжность, доступность и прозрачность финансовой информации. Одним из результатов заседания стал консенсус относительно того, что централизованная разработка чётких положений в бухгалтерском учёте и финансовой отчётности в государственном секторе является важнейшим базовым требованием и основой для создания современных централизованных информационных решений в сфере государственного управления.

Результатами деятельности Рабочей группы в 2020 ф.г. стало, в числе прочего, подтверждение важности объединения в рамках единого плана счетов различных требований к отчётности, предъявляемых разными заинтересованными сторонами, в единую структуру, а также наличия единой системы маркировки, которая обеспечивает целостность данных во всех системах УГФ. В ходе видеоконференций в сентябре 2019 и июне 2020 г. РГ продолжила доработку продукта знаний, посвящённого оптимизации структуры плана счетов, который планируется опубликовать в 2021 ф.г. Также эти заседания дали возможность участникам обменяться информацией о ходе реформ в их странах в области бухгалтерского учёта и финансовой отчётности.



3.3.

Сообщество по внутреннему аудиту (СВА)

СВА предлагает поддержку странам-членам в создании современной и эффективной системы внутреннего аудита, отвечающей международным стандартам и передовой практике и играющей важнейшую роль с точки зрения эффективного управления и подотчетности в государственном секторе.¹⁸ Основные тематические направления в 2020 ф.г.:

- **Повышение пользы и воздействия внутреннего аудита.**
- **Выявление факторов, способствующих повышению результативности внутреннего аудита** в государственном секторе, благодаря чему внутренние аудиторы могут продемонстрировать ценность и воздействие внутреннего аудита.
- **Практическое внедрение аудиторского цикла** и разных типов и моделей проведения аудита, включая ИКТ-решения (Рабочая группа «Аудит на практике»).

¹⁸ Со стратегическими и ежегодными планами действий СВА можно ознакомиться по ссылке:

- **Государственный внутренний контроль** — роль центральных подразделений по гармонизации и внутренних аудиторов (Рабочая группа по внутреннему контролю).
- **Центральные подразделения по гармонизации** — проблемы и функции на разных этапах реформы. Их роль в координации реформ в государственном секторе.
- **Синергизм: обеспечение добросовестной работы управленческих кадров и борьба с коррупцией взаимосвязаны с государственным внутренним контролем.**
- **Продукты знаний СВА** — продолжение работы над созданием продуктов знаний СВА

«Было очень полезно и интересно. Я подтвердил своё понимание ряда вопросов, приобрёл новые знания и получил идеи для дальнейших исследований в этой области.»

— Заседание Рабочей группы СВА, Сочи

В 2020 ф.г. члены СВА продолжили активно участвовать в мероприятиях сообщества. СВА провело три виртуальных и два очных заседания. Члены СВА адаптировались к новым условиям, вызванным ограничениями в связи с пандемией COVID-19, и мероприятия ПС стали проводиться в дистанционном режиме; ожидается, что такой формат сохранится на ближайшее будущее. Пандемия оказала различное влияние на работу внутренних аудиторов; среди прочего она потребовала оперативно внедрить гибкие методы работы и составления отчётности, чтобы ускорить проведение аудитов, связанных с мерами чрезвычайного реагирования, которые предпринимает государство; потребовалось внести изменения в планы аудита и программу работ и т.д. СВА быстро отреагировало на ситуацию, проводя виртуальные заседания и готовя продукты знаний в помощь аудиторам в это сложное время. В целом год для внутренних аудиторов оказался непростым, однако при этом имелись возможности для приобретения опыта.

Заседания Рабочей группы «Аудит на практике» и Рабочей группы по внутреннему контролю (см. ниже) в

Сочи, Российская Федерация, позволили участникам ознакомиться с российским опытом; принимающая сторона оказала значительную финансовую и нематериальную поддержку.

СВА направило в Институт внутренних аудиторов замечания и предложения касательно проекта документа, посвящённого Модели «трёх линий обороны».

Члены СВА, члены исполнительного комитета, руководители рабочих групп, эксперты Всемирного банка, представители Министерства финансов Нидерландов, руководитель СВА и члены ресурсной группы провели в сентябре 2019 г. видеоконференцию, на которой обсудили проект этого документа. Поступившие замечания и предложения отражены в официальном письме СВА, направленном рабочей группе Института внутренних аудиторов, которая занималась подготовкой документа.

В апреле 2020 г. СВА оперативно организовало виртуальную интерактивную дискуссию для информирования членов ПС о ситуации с внутренним аудитом в условиях пандемии COVID-19.

В формате видеоконференции встретились более 70 ключевых специалистов в области внутреннего аудита из 26 стран; также в заседании участвовали представители партнёрских организаций, включая Европейскую комиссию, Институт внутренних аудиторов, Министерство финансов Нидерландов и Национальный совет по внутреннему контролю Бразилии. В ходе мероприятия анализировалось влияние COVID-19 на деятельность внутреннего аудита. С презентациями выступили представители четырёх стран — Нидерландов, Украины, ЮАР и Великобритании; затем последовала сессия вопросов и ответов. Участники мероприятия обсудили передовой опыт, обеспечивающий действенность внутреннего аудита в период пандемии. Результаты обсуждения легли в основу нового продукта знаний, призванного служить руководством для внутренних аудиторов в государственном секторе.

В июне 2020 ф.г. СВА провело виртуальную интерактивную дискуссию, посвящённую ключевым показателям эффективности в деятельности внутренних аудиторов.

В видеоконференции приняли участие более 70 должностных лиц, отвечающих за внутренний аудит, из 26 стран; они обсуждали процессы сбора и анализа количественных и качественных данных, требования международных стандартов и показатели, актуальные для включения в оценочную карточку. В ходе заседания были обозначены четыре основных области для рассмотрения в связи с использованием ключевых показателей эффективности и проанализирована роль центральных подразделений по гармонизации в поддержке их разработки. С презентациями выступили представители Австрии, Великобритании и Европейской комиссии; также они ответили на вопросы членов СВА. Выводы по итогам заседания нашли отражение в новом продукте знаний, призванном помочь внутренним аудиторам в государственном секторе повысить ценность и воздействие внутреннего аудита.

В 2020 ф.г. СВА разработало и опубликовало продукт знаний РЕМРАЛ «Руководство для внутренних аудиторов по оценке эффективности внутреннего контроля» для более чёткого уяснения

внутренними аудиторами основных характеристик эффективного внутреннего контроля и оптимальных способов оценки его зрелости и действенности. В Руководстве отражены основные характеристики внутреннего контроля согласно принципам COSO; разъясняется предназначение каждого из пяти компонентов и 17 основополагающих принципов внутреннего контроля, которым необходимо следовать, чтобы обеспечить его эффективность; приводятся критерии оценки соблюдения каждого из этих принципов; представлена модель четырёхуровневой оценки степени зрелости внутреннего контроля; а также приводится подробная схема оценки зрелости механизмов внутреннего контроля на этих четырёх уровнях с применением критериев оценки, разработанных РЕМРАЛ.

3.3.1.

Рабочие группы СВА

В составе СВА действует несколько рабочих/тематических групп. Благодаря

этим группам у стран-членов есть дополнительная возможность рассматривать темы, представляющие для них приоритетный интерес.

Рабочая группа по внутреннему контролю

- Создана в 2016 г.
- Включает представителей 23 стран -членов СВА: Албании, Армении, Азербайджана, Беларуси, Боснии и Герцеговины, Болгарии, Хорватии, Чешской Республики, Грузии, Венгрии, Казахстана, Косово, Кыргызской Республики, Молдовы, Черногории, Северной Македонии, Румынии, Российской Федерации, Сербии, Таджикистана, Турции, Украины, Узбекистана

Рабочая группа "Аудит на практике"

- Создана в 2015 г.
- Включает представителей 23 стран - членов СВА: Албании, Армении, Азербайджана, Беларуси, Боснии и Герцеговины, Болгарии, Хорватии, Чешской Республики, Грузии, Венгрии, Казахстана, Косово, Кыргызской Республики, Молдовы, Черногории, Северной Македонии, Румынии, Российской Федерации, Сербии, Таджикистана, Турции, Украины, Узбекистана

Рабочая группа по внутреннему контролю (РГВК)

РГВК в 2020 ф.г. продолжила работу, связанную с внедрением механизмов управления риском и осуществлением контрольных мероприятий в государственном секторе.

РГВК провела очное заседание в октябре 2019 г. в Сочи, Российская Федерация. Члены группы обсудили необходимость упорядоченного подхода при проведении эффективного аудита внутреннего контроля с использованием различных инструментов и подходов. Они согласились с тем, что полезным инструментом для представления результатов аудита руководству могут быть модели зрелости, а также с тем, что в целом механизмы управления риском с большей вероятностью будут лучше разработаны на центральном (государственном) уровне, чем на местном. К результатам деятельности РГВК в 2020 ф.г. можно отнести лучшее представление способов осуществления мероприятий по управлению риском, а также понимание того, каким образом внутренние аудиторы могут выполнять просветительскую функцию, придавая стратегиям и стандартам в области управления риском формулировки, понятные руководству. РГВК завершила в 2020 ф.г. работу над глоссарием терминов, касающихся внутреннего контроля, и опубликовала его. Глоссарий главным образом предназначен для использования

специалистами центральных подразделений по гармонизации и внутренними аудиторами, чтобы обеспечить единообразное понимание основных терминов по внутреннему контролю; он охватывает исключительно терминологию внутреннего контроля (а не внутреннего аудита) и является итогом масштабного сотрудничества между практическими специалистами и ответственными за выработку решений в странах PEMPAL.

Рабочая группа «Аудит на практике» (РГАП)

РГАП в 2020 ф.г. продолжила работу, связанную с определением способов обеспечить пользу от внутреннего аудита и повысить его воздействие.

РГАП провела заседание в октябре 2019 г. в Сочи, Российская Федерация. В его ходе обсуждались необходимые качества отчётов о проведении аудита, а также роль внутренних аудиторов в борьбе со случаями мошенничества и коррупции. По итогам деятельности в отчётном году РГАП отметила рост ожиданий от внутренних аудиторов, а также то, что в настоящее время в работе аудиторов больше места стали занимать консультационные задания, оценка риска мошенничества, выявление возможностей для совершения мошеннических действий и т.д. Достигнута договорённость продолжить совместную работу, чтобы удовлетворить эти ожидания.

3.3.2.

Продукты знаний СВА

В 2020 ф.г. СВА завершило работу над следующими продуктами знаний:

«Глоссарий PEMPAL терминов, относящихся к внутреннему контролю»

Подготовлен РГВК для использования специалистами центральных подразделений по гармонизации и внутренними аудиторами, чтобы обеспечить единообразное понимание основных терминов внутреннего контроля.

«Воздействие пандемии COVID-19 на роль и мероприятия внутреннего аудита»

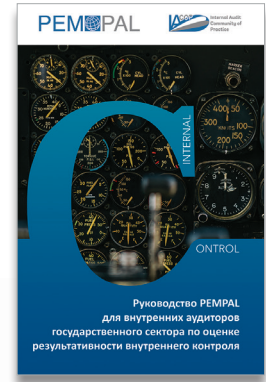
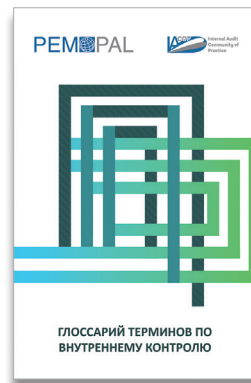
Основан на материалах и результатах обсуждений в рамках виртуальной интерактивной беседы СВА в апреле 2020 г., посвящённой воздействию пандемии COVID-19 на работу внутренних аудиторов.

«Ключевые показатели эффективности для внутреннего аудита»

Основан на материалах и результатах обсуждений в рамках виртуальной интерактивной беседы СВА в июне 2020 г., посвящённой поиску передовых подходов для руководителей подразделений внутреннего аудита в области использования ключевых показателей эффективности.

«Руководство PEMPAL для внутренних аудиторов по оценке эффективности внутреннего контроля»

Разработано СВА в помощь внутренним аудиторам для более чёткого уяснения основных признаков эффективного внутреннего контроля и оптимальных способов оценки его зрелости и действенности (опубликовано в 2021 ф.г.).



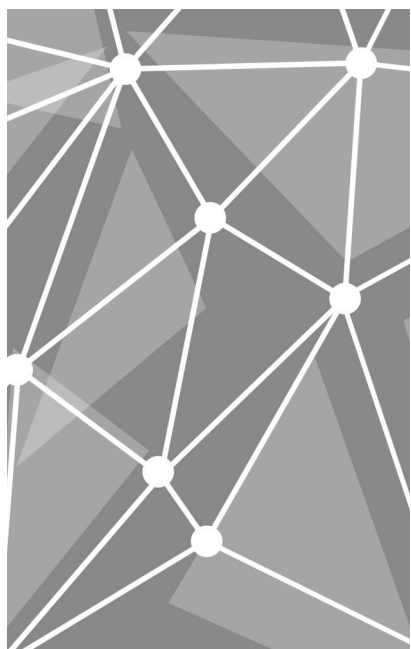


4

**РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ
РЕМРАЛ: ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ
ЧЛЕНАМ СЕТИ
ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫХ
И АКТУАЛЬНЫХ УСЛУГ И
РЕСУРСОВ**

Высокое качество продуктов и услуг РЕМПАЛ, достигнутое в период действия предыдущей стратегии, поддерживается на прежнем уровне. В отчете «РЕМПАЛ в 2012–2017 годах» содержатся убедительные доказательства высокого и растущего уровня удовлетворенности членов качеством ресурсов и услуг, которые предоставлялись сетью в течение периода действия предыдущей стратегии. Задача заключается в поддержании этих высоких общих стандартов и дальнейшем повышении качества материалов при одновременном поощрении более активного участия членов в создании ресурсов знаний и постепенном сокращении вклада со стороны ресурсных групп. Из-за пандемии COVID-19 в 2020 ф.г. РЕМПАЛ столкнулся с совершенно новыми и беспрецедентными вызовами: вынужденное отсутствие очного общения ограничило возможность обмена опытом и дискуссий; проблемы

технического характера сказались на переходе к виртуальному формату взаимодействия; возросшая нагрузка в рамках основных должностных обязанностей оставила ключевым членам сети меньше времени на участие в мероприятиях. Настрой и решимость участников РЕМПАЛ до настоящего времени помогли успешно справляться с этими трудностями (о чём свидетельствуют данные, приведённые в этом разделе), однако необходимо помнить, что проведение всех мероприятий онлайн — удачное временное решение в чрезвычайных условиях, но не подход, рассчитанный на долгосрочную перспективу. Качественнее всего обучение происходит при наличии оптимального сочетания очных и виртуальных мероприятий, достижимого после того, как ограничительные меры, связанные с пандемией, будут сняты в глобальном масштабе.



4.1.

Качество и актуальность мероприятий и материалов

Ключевой услугой, предоставляемой РЕМПАЛ, является организация тематических мероприятий, посвященных вопросам первоочередного интереса для членов сети. Согласно результатам оценочных опросов участники в 2020 ф.г. по-прежнему оценивают качество мероприятий РЕМПАЛ как высокое. Результаты опросов показывают, что средний уровень удовлетворенности оставался на высоком уровне (**график 6**), и что мероприятия отвечали ожиданиям большинства участников и даже превосходили ожидания значительного числа из них (**график 7**). Участники оценили актуальность содержания мероприятий выше, чем обычно (**график 8**), однако их оценка того, насколько в мероприятиях удавалось рассматривать важные для их работы вопросы, оказалась чуть ниже, чем в прошлые

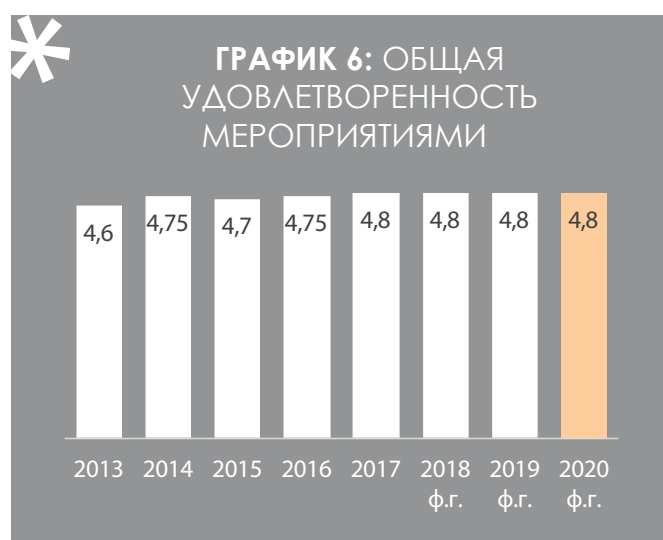


ГРАФИК 7: УРОВЕНЬ СООТВЕТСТВИЯ ОЖИДАНИЯМ УЧАСТНИКОВ, %

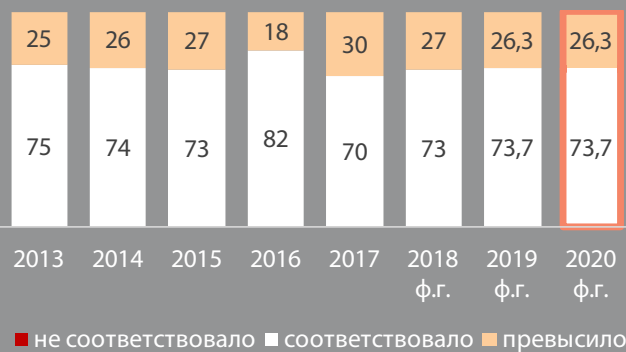


ГРАФИК 8: ПРИЕМЛЕМОСТЬ СОДЕРЖАНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ

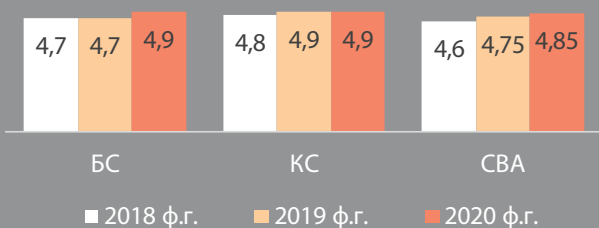


ГРАФИК 9: РАССМОТРЕНИЕ НА МЕРОПРИЯТИЯХ ВОПРОСОВ, ВАЖНЫХ ДЛЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ РАБОТЫ УЧАСТНИКОВ

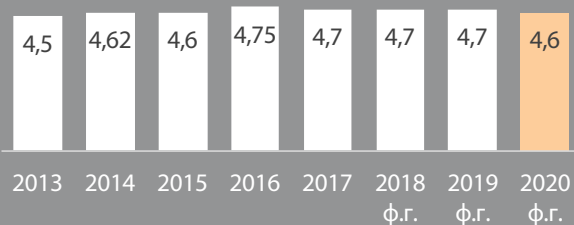


ГРАФИК 10: ДОКЛАДЫ БЫЛИ АКТУАЛЬНЫ И ПОЛЕЗНЫ

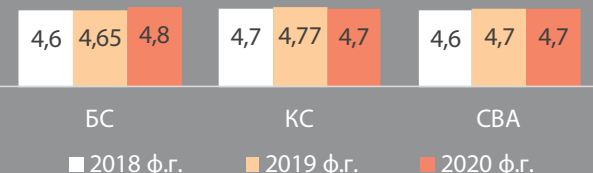
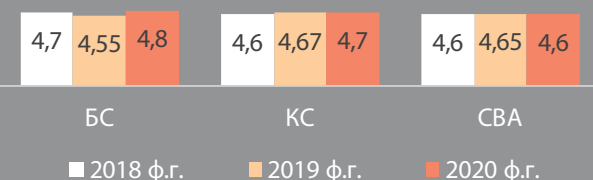


ГРАФИК 11: СОДЕРЖАНИЕ МАТЕРИАЛОВ БЫЛО АКТУАЛЬНЫМ



годы (**график 9**). В **приложении 4** представлены данные по другим показателям качества РЕМПАЛ, отслеживаемым с помощью оценочных опросов после мероприятий. В ходе опросов также был получен обширный массив письменных отзывов участников о мероприятиях РЕМПАЛ, включая практические предложения по их дальнейшему совершенствованию (см. **приложение 1**).

Опросы также дают полезную информацию о мнениях участников о качестве используемых материалов. Данные опросов 2020 ф.г. показывают, что участники ценят предоставляемые РЕМПАЛ ресурсы и считают их актуальными, уместными и полезными. В частности, по результатам опросов высокую оценку получили адекватность содержания презентаций, раздаточных и других материалов, используемых на мероприятиях, а также актуальность и полезность презентаций (см. **графики 10 и 11**).

Создание продуктов знаний РЕМПАЛ — ещё одна важная предоставляемая сетью услуга, и в последние годы число таких продуктов постоянно растёт. Большинство этих продуктов были созданы рабочими группами СВА, а рабочие группы КС и БС в последние годы активизировали работу над продуктами знаний. Продукты знаний включают в себя результаты сравнительного анализа хода реформ в странах региона РЕМПАЛ и за его пределами; в них документируются элементы эффективных подходов и/или излагаются связанные с реформами проблемы и решения. Так, положительные отзывы о пользе продуктов знаний были получены от членов БС во время заседания в ноябре 2019 г. и по итогам обработки опросников, разосланных респондентам по электронной почте. Замечания по продукту знаний «*Бюджетирование, ориентированное на результат и обзоры бюджетных расходов в странах РЕМПАЛ: действующая практика, проблемы и рекомендации*», работа над которым завершилась в конце 2020 ф.г., представили 14 стран; они также поделились конкретными планами его использования в поддержку проводимых у себя реформ.

РЕМПАЛ продолжил распространять среди участников актуальные связанные с УГФ документы, которые использовались в качестве основы для дискуссий в 2020 ф.г. К этим материалам

относились презентации в формате PowerPoint, которые иллюстрировали примеры стран, последние подходы и результаты дискуссий, а также другие документы по УГФ. Для обеспечения доступа к содержанию материалов и возможности последующего обмена мнениями все материалы предоставлялись как в оригинале, так и в переводе на все официальные языки РЕМПАЛ: английский, русский и боснийско-сербо-хорватский.

4.2.

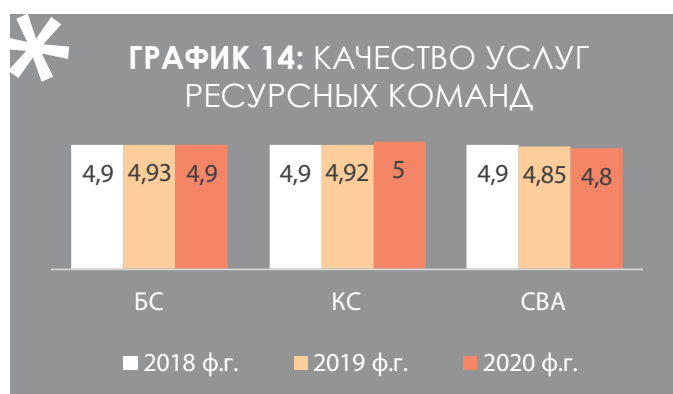
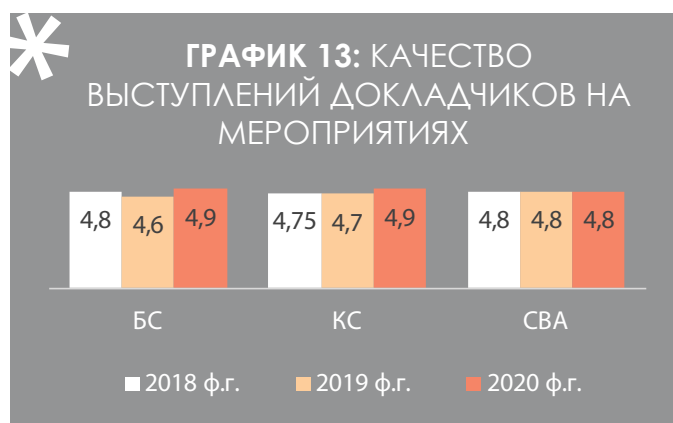
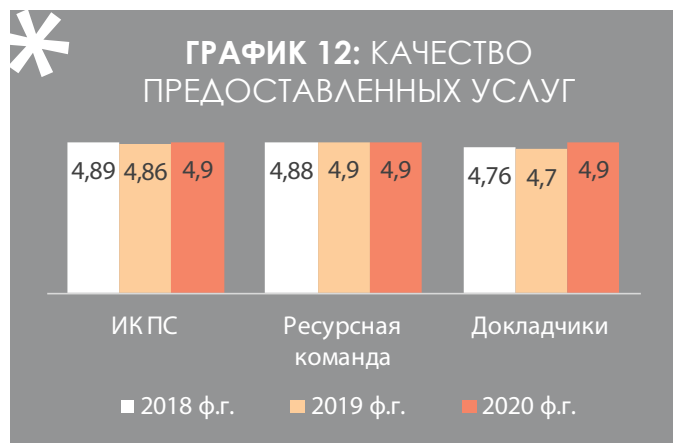
Содержательное качество поддержки, оказываемой ресурсными группами ПС

Ресурсные команды играют ключевую роль в предоставлении технической поддержки, необходимой для решения обозначенных приоритетных задач в сфере УГФ и для обеспечения соответствия сети ожиданиям ее членов и доноров.

Эти группы оказывают поддержку исполнительным комитетам в разработке программ и опросов, подборе технических материалов и экспертов, содействии рабочим и дискуссионным группам, разработке и управлении бюджетами ПС и реализации инициатив по совершенствованию сети. В состав ресурсных команд также входят тематические эксперты, привлеченные в соответствии со специальными потребностями обсуждаемой темы. Другие международные эксперты привлекаются в качестве докладчиков или для краткосрочной технической поддержки, в зависимости от требований к содержанию мероприятий, изложенных в планах работы ПС.

Качество услуг, предоставляемых практикующим сообществам, было высоко оценено участниками мероприятий. Начиная с 2018 ф.г. в оценочные опросы включается вопрос о качестве услуг, предоставляемых исполнительными комитетами, ресурсными командами и докладчиками на мероприятиях. Как показано на **графиках 12, 13 и 14**, результаты опросов всех трех ПС демонстрируют очень высокие оценки.

В состав основных ресурсных групп, предоставленных Всемирным банком в 2020 финансовом году, входили Елена Никулина (ведущий координатор КС), Елена



Слижевская (эксперт КС), Галина Кузнецова (эксперт БС), Ирина Щербина (ведущий координатор БС), Наида Чаршимамович Вукотич (эксперт БС), Диана Обри (эксперт БС), Арман Ватян (руководитель программы РЕМПАЛ / ведущий координатор СВА), Диана Гросу-Аксенти (эксперт СВА), Лусинэ Григорян (эксперт СВА). Нина Дудучава продолжала оказывать поддержку в проведении опросов по программе. Среди экспертов, привлеченных Всемирным банком, были Марк Силин и Майк Уильямс (КС), Жан-Пьер Гаритт и Ричард Мэггз (СВА). Министерство финансов Нидерландов через Национальную академию финансов и экономики предоставило экспертов Манфреда ван Кестерена и Руслану Рудницку.

Ожидается, что зависимость от внешних экспертов, привлекаемых на платной основе, будет снижаться, а участие членов сети в разработке и осуществлении мероприятий будет и далее активизироваться в соответствии с тенденциями,

прогнозируемыми в рамках действующей стратегии. В таблице 2 представлены данные о числе внешних экспертов, участвующих в мероприятиях РЕМПАЛ. В последние годы в результате бюджетных ограничений объем услуг внешних экспертов, привлекаемых на платной основе, сократился. В 2020 ф.г. эксперты внесли значительный вклад в натуральной форме. Эксперты, участвовавшие в мероприятиях на условиях самофинансирования, в том числе из ОЭСР, Глобальной инициативы по прозрачности в налогово-бюджетной сфере (GIFT), Международного бюджетного партнёрства, Нидерландов, Франции, Ирландии, Италии, Великобритании, Канады, Венгрии, Бельгии, Швейцарии и Южно-Африканской Республики подготовили презентации для мероприятий, предоставили материалы для продуктов знаний и поделились крайне важными знаниями и практическим опытом в обмен на изучение опыта стран РЕМПАЛ. Кроме того, SECO оказал содействие в организации в июне и июле 2020 г. серии встреч для всех трёх ПС, в ходе которых коллеги из Швейцарии, работающие в сфере УГФ, поделились знаниями.

ТАБЛИЦА 2: УЧАСТИЕ ВНЕШНИХ ЭКСПЕРТОВ В МЕРОПРИЯТИЯХ РЕМПАЛ¹⁹

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 ф.г.	2019 ф.г.	2020 ф.г.
Кол-во мероприятий	15	27	29	28	18	15	20	17	19
Участники из стран — членов РЕМПАЛ	505	600	831	612	613	527	590	500	576
Ресурсные команды и международные эксперты	125	241	160	124	118	83	95	105	109



¹⁹ Все данные в таблице приведены в разбивке по повестке дня.

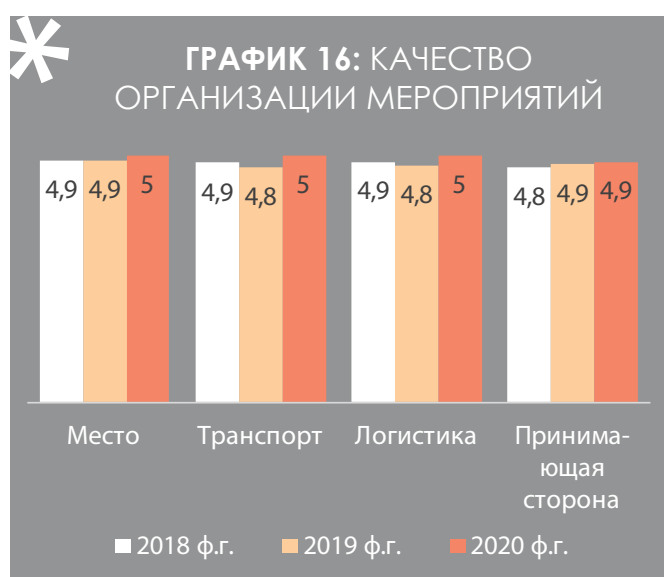
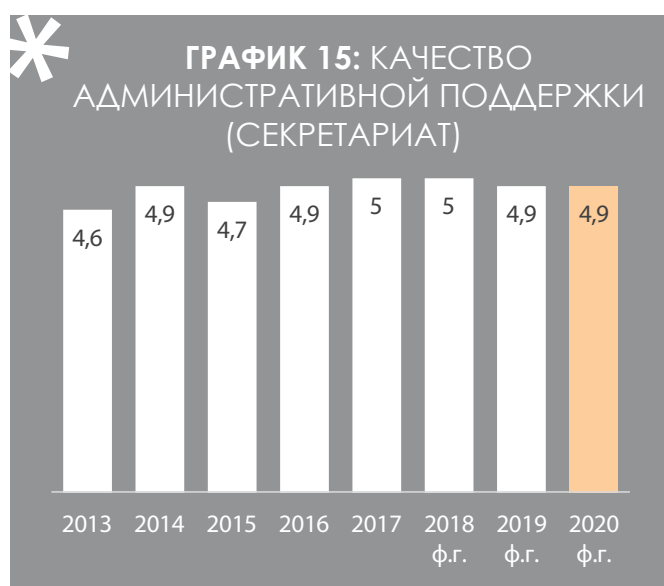


4.3.

Качество технической и административной поддержки — Секретариат

Услуги по административной и организационно-технической поддержке, предоставляемые Секретариатом РЕМПАЛ, также играют ключевую роль в достижении результатов стратегии. Функции секретариата включают в себя:

организацию очных мероприятий, например координацию процесса рассылки приглашений на мероприятия; организацию перелетов, размещения, виз, переводов, заключение контрактов на помещения; распределение материалов и документации; подготовку справочных материалов для заседаний Координационного комитета РЕМПАЛ, например поправок к внутренним правилам, скорректированных бюджетов ПС; мониторинг эффективности на основе комплексных показателей; подготовку отчетов о ходе работы и годовых отчетов; ведение и редактирование сайта и бюллетеня РЕМПАЛ; ведение учетной документации по мероприятиям РЕМПАЛ и виртуальной библиотеки; и организация совещаний онлайн. Часть функциональных обязанностей Секретариата — администрирование и координация справочных материалов и средств коммуникации онлайн, в частности сайта РЕМПАЛ, видеоконференций и других мероприятий с использованием различных технологий. В марте 2020 г. Секретариат на конкурсной основе выбрал платформу KUDO, которая позволяет проводить мероприятия онлайн с синхронным переводом на рабочие языки РЕМПАЛ. Начиная с апреля 2020 г. эта платформа использовалась при проведении всех мероприятий ПС, для которых требовался синхронный перевод. Секретариат также обеспечивал работу специалиста по внешней оценке, включая предоставление организационной и административной поддержки участникам интервью, организацию перевода материалов и т.д.



«Качество подготовки, административной поддержки мероприятия, работа Секретариата и решение прочих организационных вопросов были на высоком уровне. Спасибо!»

— Заседание РГ КС, Москва

Услуги Секретариата по-прежнему высоко оцениваются членами сети.²⁰

Данные оценочных опросов после мероприятий свидетельствуют о том, что в 2020 ф.г. качество услуг, предоставляемых Секретариатом, оставалось на высоком уровне (**график 15**). Типовая анкета для оценки мероприятий в 2018 ф.г. была обновлена; в нее были включены вопросы, касающиеся оценки конкретных аспектов организации мероприятий, которые, как показано на **графике 16**, получили очень высокие баллы.

Одна из обязанностей Секретариата — ведение сайта REMPAL, который служит основной платформой для хранения информации обо всех программных мероприятиях.

Все материалы мероприятия публикуются на сайте на трех официальных языках REMPAL. В соответствии с экологической инициативой, с 2017 года материалы не предоставляются на мероприятиях и не рассылаются участникам в печатном виде, а размещаются на сайте до начала мероприятий. Виртуальная библиотека REMPAL, размещенная на сайте, обеспечивает эффективное и экономичное хранение материалов мероприятий, а также предоставленных странами-участницами документов, включая законы, нормативные акты, аналитические продукты и т.д.

Данные о веб-трафике демонстрируют положительную динамику по всем параметрам (пользователи, посещения и просмотры страниц).

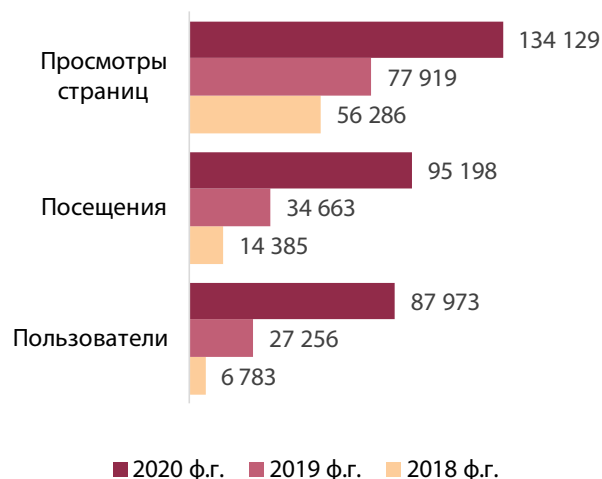
Новый инструмент мониторинга, внедренный в 2017 г., показывает значительное увеличение трафика в 2020 ф.г. (**график 17**) благодаря консолидации всех созданных документов

и знаний, размещенных на сайте REMPAL, включая материалы мероприятий и переводы презентаций, добавленные некоторыми ПС перед мероприятиями по просьбе членов.

Широко используются видеоконференции в режиме реального времени с помощью поддерживаемых Всемирным банком средств видеоконференцсвязи и средств связи онлайн (например, Skype, WebEx, SurveyMonkey, KUDO).

Они успешно использовались для проведения заседаний исполнительных комитетов ПС и Координационного комитета, а также ПС, особенно с апреля 2020 г. Инструмент SurveyMonkey используется для проведения электронных опросов с целью получить отзывы о проведенных мероприятиях и для регистрации участников. Использование платформы KUDO с апреля 2020 г. доказало эффективность и действенность, позволяя быстро и легко организовывать обмен знаниями и продолжать работу REMPAL несмотря на крайне жёсткие ограничения на проведение встреч и поездки, введённые во всех странах-членах.

ГРАФИК 17: ПОСЕЩАЕМОСТЬ ВЕБ-САЙТА REMPAL



²⁰ Секретариат по-прежнему размещается в Московском представительстве Всемирного банка. Члены Секретариата: Галина Кузнецова (ведущий координатор), Ксения Малафеева (координатор БС), Екатерина Залева (координатор КС) и Кристина Зайтуна (координатор СВА).





5

**РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ РЕМРАЛ:
НАЛИЧИЕ ЖИЗНЕСПОСОБНОЙ
СЕТИ, ПОДДЕРЖИВАЕМОЙ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ
СПЕЦИАЛИСТАМИ ПО УГФ,
СТРАНАМИ-УЧАСТНИЦАМИ И
ПАРТНЕРАМИ ПО РАЗВИТИЮ
ПРОГРАММЫ**

Основной актив РЕМПАЛ составляют заинтересованные члены сети и ответственное руководство. Данные за прошлый год свидетельствуют о сохранении приверженности сети со стороны ее членов, которая выражается, в том числе, во внесении нематериального и финансового вклада в программу странами-участницами.

Превосходные партнерские отношения с донорами обеспечили стабильность финансового положения программы на протяжении отчетного периода, хотя задержки в одобрении и наличии финансирования приводили к тому, что практикующие сообщества были вынуждены, как уже отмечалось, принимать меры по экономии средств.



5.1.

Приверженность членов сети и ответственное руководство

В 2020 ф.г. сеть РЕМПАЛ по-прежнему пользовалась значительной поддержкой стран-участниц и отдельных членов, оказываемой через различные каналы, несмотря на серьезные ограничения, вызванные пандемией.

Исполнительные комитеты ПС, которые служат движущей силой сети, формируются из представителей стран-участниц на добровольной основе. Члены комитетов уделяют много времени деятельности сети.

Большинство из них работают в этом качестве в течение нескольких лет. Учитывая, что большинство членов исполнительных комитетов занимают руководящие посты в своих учреждениях, готовность работать в комитете свидетельствует о высокой степени заинтересованности в сети РЕМПАЛ. Так, четверо из девяти членов исполнительного комитета КС в 2020 ф.г.²¹ были руководителями высшего звена в

казначействах своих стран (государственный секретарь Министерства финансов Молдовы, исполнительный секретарь Министерства финансов Казахстана, заместители руководителей казначейств Республики Беларусь и Российской Федерации). Деятельность в качестве заместителя председателя исполнительного комитета БС продолжила руководитель сектора учета в государственном секторе Государственного казначейства Министерства финансов Хорватии, а в составе исполнительного комитета БС продолжила работу помощник министра по бюджетным вопросам в Федеральном министерстве финансов Боснии и Герцеговины.

Исполнительные комитеты отвечают за формулирование и выполнение всех планов мероприятий ПС.

Председатели и заместители председателей ПС являются также членами Координационного комитета РЕМПАЛ (КК) и отвечают за представление актуальной информации о ходе реализации мероприятий ПС на заседаниях комитета. За отчетный год исполнительные комитеты

²¹ На тот момент одно место было вакантным.

ПС провели три заседания. На заседаниях исполкомов БС и КС велись официальные протоколы²²; протокол заседания исполкома СВА размещён на внутреннем интернет-ресурсе, и доступ к нему предоставляется по запросу.

В 2020 ф.г. 14 из 23 стран-участниц сети были представлены как минимум в одном исполнительном комитете ПС.

В соответствии с руководством по реализации программы, состав каждого комитета ограничен девятью представителями стран-членов. В каждом ПС установлены свои внутренние правила выдвижения кандидатур на членство в исполнительном комитете и для избрания руководителей сообщества; при этом, согласно операционному руководству, выборы председателя в каждом ПС должны проходить ежегодно. (Списки членов исполнительных комитетов приводятся в [приложении 2](#).)

Высокий уровень заинтересованности стран-членов также выражается в их готовности выступить принимающей стороной мероприятий PEMPAL и вкладывать значительные ресурсы в их организацию.

Как отмечалось ранее, три из четырёх очных мероприятий в 2020 ф.г. прошли в странах-членах PEMPAL (Минск, Республика Беларусь; Москва, Российская Федерация; Сочи, Российская Федерация). Учреждения, принимающие у себя мероприятия PEMPAL, использовали эту возможность для обмена опытом в области обсуждавшихся на заседаниях направлений реформ. В этих целях они привлекали множество докладчиков для выступления на мероприятиях, а также готовили значительную часть программ мероприятий. В ряде случаев участие в подготовке содержательной части мероприятий дополнялось существенным финансовым или нематериальным вкладом принимающей страны, включая прямую оплату расходов на аренду помещений, подготовку пакета материалов конференции, оплату расходов на питание участников и других видов расходов. Такой же уровень заинтересованности выразили Узбекистан и Казахстан при планировании двух из трёх пленарных заседаний, которые предполагалось провести в конце марта (СВА) и начале июня (КС) 2020 г., но которые пришлось перенести. Переход на виртуальный формат деятельности во второй половине 2020 ф.г. ограничил общение между членами,

«Организация мероприятия, повышенное внимание участников к принимающей стране, актуальность тем заседания (анализ затрат, БОР, учёт капитальных расходов, управление бюджетными рисками), возможность обсудить всем вместе рассмотренные темы и дружеское отношение участников заседания.»

— Участник заседания БС в рамках межсетевых обмена с ОЭСР в Минске

тем не менее они продемонстрировали, что сохраняют активный интерес к мероприятиям PEMPAL несмотря на возросшую нагрузку в рамках основных должностных обязанностей.

Мероприятия 2020 ф.г. привлекали к себе внимание высокопоставленных должностных лиц из стран-участниц PEMPAL. Мероприятия, проводившиеся в странах-членах, открывали руководители принимающих учреждений, а на сессиях присутствовали высокопоставленные должностные лица.

В мероприятиях БС в течение года активное участие принимали помощник министра по вопросам бюджета из Федерального министерства финансов Боснии и Герцеговины и руководитель сектора учёта в государственном секторе Государственного казначейства Министерства финансов Хорватии. Мероприятие СВА в Сочи открывал заместитель главы Федерального казначейства Российской Федерации; участие в нём приняла помощник министра из Боснии и Герцеговины. В ходе тематического заседания КС в Москве выступили два заместителя главы Федерального казначейства Российской Федерации; ещё один заместитель главы этого ведомства приветствовал участников. В мероприятии также приняли участие Государственный секретарь Министерства финансов Молдовы, Исполнительный секретарь Министерства финансов Казахстана, заместитель главы Казначейства Республики Беларусь и заместитель руководителя Государственного казначейского агентства Азербайджана. В общей сложности в 2020 ф.г. в четырёх очных мероприятиях приняли участие 13 высокопоставленных должностных лиц²³ из стран-членов

²² Все протоколы заседаний доступны здесь:

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

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

²³ Под высокопоставленными должностными лицами понимаются министры и заместители министра финансов, а также главы и заместители глав казначейств.

РЕМПАЛ (3 из БС, 8 из КС и 2 из СВА). Отдельные страны-члены также продолжали делегировать дополнительных участников на мероприятия РЕМПАЛ, оплачивая расходы за свой счет (всего за 2020 ф.г. зафиксировано 32 таких случая; 9 из них пришлось на мероприятия КС, и 23 — на мероприятия СВА²⁴).

Важный фактор успеха деятельности РЕМПАЛ — активное участие членов сети в подготовке и проведении мероприятий ПС. Представители стран-членов в первой половине 2020 ф.г. принимали

ВРЕЗКА 1: ПРИМЕРЫ РЕКЛАМИРОВАНИЯ СЕТИ РЕМПАЛ ЕЕ ЧЛЕНАМИ В 2020 Ф.Г.

Обычно в принимающих странах мероприятия получают широкое освещение. В 2020 ф.г. министерства финансов и казначейства размещали пресс-релизы о мероприятиях РЕМПАЛ на своих официальных сайтах. Ниже приведены некоторые примеры. Несмотря на сокращение количества очных мероприятий во второй половине 2020 ф.г., информация по-прежнему распространялась, причём всё чаще посредством Facebook и других социальных сетей.

Российская Федерация

Федеральное казначейство, КС, Москва, 23–25 октября 2019 г.:

roskazna.gov.ru/novosti-i-soobshheniya/novosti/1402918/

roskazna.gov.ru/novosti-i-soobshheniya/novosti/1402802/

roskazna.gov.ru/novosti-i-soobshheniya/novosti/1402771/

gov-news.ru/news/1002340

Федеральное казначейство, СВА, Сочи, 28–31 октября 2019 г.:

roskazna.gov.ru/novosti-i-soobshheniya/novosti/1403268/

gov-news.ru/news/1006120

Другие ресурсы, СВА, Сочи, 28–31 октября 2019 г.:

finexpertiza.ru/news/zasedan-rab-grup-audit-na-praktike/

[telegram.me/s/govfin?before=6550](https://t.me/govfin?before=6550)

Интервью с г-ном Арманом Ватяном, руководителем программы РЕМПАЛ / ведущим координатором СВА, в декабре 2019 г. было опубликовано в российском журнале «Аудит» и вынесено на обложку:

auditrf.ru

Хорватия

«Мы распространяем информацию о мероприятиях РЕМПАЛ посредством нашего Бюллетеня, который публикуется раз в полугодие. В Бюллетене за декабрь 2019 года мы опубликовали также статью, посвящённую обучающему визиту внутренних аудиторов из Батуми, Грузия, который был организован благодаря контактам, установленным посредством РЕМПАЛ.»

— Хорватия

Министерство финансов:

mfmin.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/sredisnja-harmonizacija/PFIC/bilten//Bilten%20br.%2026%20prosinac%202019.pdf

mfmin.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/sredisnja-harmonizacija/PFIC/bilten//Bilten%20br.%2027%20lipanj%202020.pdf

Казахстан

Информация об участии представителей Казахстана в мероприятии КС РЕМПАЛ в Москве была опубликована на сайте Казначейства в разделе «Новости»:

www.gov.kz/memleket/entities/kazyna/press/news/details/predsedatel-komiteta-kaznacheystva-mf-rk-a-ashuev-prezentoval-v-moskve-dostizheniya-kazahstana-v-sovershenstvovanii-buhgalterskogo-ucheta-i-otchetnosti?lang=kk

Белоруссия

После проведения в Минске мероприятия с участием ОЭСР в журнале «Финансы, бухгалтер и аудит» была опубликована статья:

www.minfin.gov.by/journal/stuff/archive/2019/55753b965f8444af.html

24 СВА регулярно устанавливает ограничения на количество участников, оплачивающих расходы за свой счет, поскольку спрос высок, а слишком большое количество участников

может негативно сказаться на ходе мероприятия, кроме того, требуется организационная подготовка.

активное участие в подготовке программ и проведении мероприятий, а также в подготовке к пленарным заседаниям, которые планировалось провести во второй половине 2020 ф.г. Согласно информации, собранной Секретариатом РЕМПАЛ, члены ПС подготовили и представили на мероприятиях 2020 ф.г. в общей сложности 35 презентаций, из которых 19 были содержательными презентациями такого уровня, какой обычно ожидается от приглашенных докладчиков и консультантов.²⁵ Уровень участия в период действия карантинных мер оставался высоким. Члены ПС активно участвовали в подготовке продуктов знаний; начиная с 2021 ф.г. Секретариат при содействии ресурсных команд будет фиксировать эту информацию.

Для сохранения неизменной поддержки программы со стороны заинтересованных лиц сеть РЕМПАЛ постоянно информирует их о своей деятельности. Заинтересованным лицам регулярно рассылаются ежеквартальные информационные бюллетени и годовые отчеты. Члены сети активно продвигают преимущества РЕМПАЛ в своих странах. Во **врезке 1** приводится подборка примеров способов рекламы РЕМПАЛ.



5.2.

Устойчивая поддержка и контроль со стороны доноров

Доноры программы РЕМПАЛ играют важнейшую роль в поддержании устойчивого создания благ сети в интересах стран-членов. Помимо обеспечения финансирования программы через мультидонорский трастовый фонд (MDTF РЕМПАЛ),

доноры-партнеры предоставляют существенную поддержку в формировании содержания мероприятий ПС и играют ключевую роль в осуществлении стратегического контроля над функционированием сети через участие в Координационном комитете. Краткое изложение деятельности Координационного комитета РЕМПАЛ приводится во **врезке 2**.

²⁵ Остальные презентации были меньшего объема; например, в них освещались новости о состоянии реформ, подводились итоги обсуждений в малых группах, демонстрировалось функционирование систем.

ВРЕЗКА 2: ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КООРДИНАЦИОННОГО КОМИТЕТА PEMPAL В 2020 Ф.Г.

Выполняя функцию надзорного органа программы, Координационный комитет PEMPAL (КК) в 2020 ф.г. провел три плановых и два дополнительных заседания²⁶; все они прошли в режиме видеоконференции. Координационный комитет вел мониторинг реализации Стратегии PEMPAL и плана мероприятий на 2017–2022 годы, включая организацию действий с учётом последствий пандемии COVID-19. Планы действий ПС на 2020 ф.г. и проекты планов действий на 2021 ф.г. были пересмотрены с учётом воздействия COVID-19. Было одобрено техническое задание на проведение внешней оценки хода реализации новой стратегии; прогресс в выполнении этой оценки рассматривался на заседаниях в январе и апреле; был утверждён план проведения среднесрочной оценки с потенциальным продлением её сроков вследствие COVID-19. Исполнение бюджетов текущего года рассматривалось на каждом очередном заседании. Председатели и заместители председателей ПС на заседаниях КК регулярно докладывали о проведении мероприятий ПС. Они сообщали о разработке информационных пакетов для новых членов программы и о включении в опросники ПС вопросов для сбора информации об использовании продуктов знаний.

Секретариат представил внутренний документ, в котором рассматривались аспекты финансовой устойчивости аналогичных сетей.

Был достигнут значительный прогресс при планировании совместного заседания с участием руководства всех ПС, однако затем его сроки были перенесены вследствие пандемии COVID-19. К счастью, SECO удалось организовать встречи членов ПС PEMPAL с швейцарскими коллегами онлайн.

Министерствам финансов стран-членов сети, стран, оказывающих поддержку сети, а также руководству учреждений, пользующихся продуктами PEMPAL, были разосланы благодарственные письма за подписью председателя Координационного комитета и Годовой отчёт PEMPAL за 2019 ф.г.

Состав Координационного комитета PEMPAL по состоянию на конец июня 2020 года приводится в **приложении 3**.

Протоколы всех заседаний Координационного комитета PEMPAL доступны для всеобщего ознакомления на сайте программы:

www.pempal.org/ru/event/sc_meetings

Взносы, внесенные давними партнерами по развитию программы — SECO и Минфином России — в трастовый фонд MDTF PEMPAL, оставались основным источником финансирования программы в 2020 ф.г. После подписания в декабре 2017 г. Административного соглашения между Всемирным банком и SECO о новом финансовом взносе для поддержки реализации Стратегии PEMPAL на 2017–2022 годы Минфин России также одобрил внесение нового финансового взноса в поддержку этой стратегии, и в 2020 ф.г. им были перечислены два первых транша. В 2019 ф.г. успешно начались консультации с новым донором — Европейской комиссией, и соответствующие

договоренности были оформлены в 2020 ф.г. Оба нынешних донора представлены в Координационном комитете PEMPAL, в котором на основе неформального принципа ротации председательствуют представители доноров и Всемирного банка.²⁷

Всемирный банк продолжал оказывать поддержку PEMPAL в 2020 ф.г., осуществляя общее управление программой и администрирование трастового фонда MDTF PEMPAL, предоставляя административные и организационные услуги Секретариата, функционирующего на базе Московского представительства Всемирного банка; а также оказывая поддержку в формировании содержания мероприятий ПС с помощью ресурсных групп.

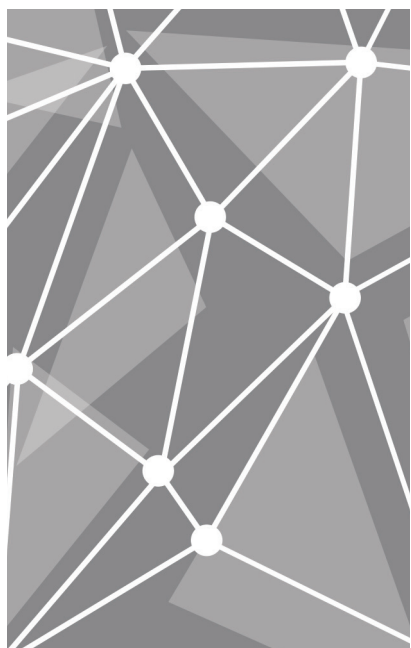
²⁶ Для обсуждения подготовки к совместному заседанию руководства всех ПС, которое должно было пройти в июле 2020 г. в Берне (впоследствии было перенесено на июль 2021 г. в связи с COVID-19).

²⁷ На протяжении 2020 ф.г. пост председателя занимала Анна Валькова, представитель Минфина России.

Значительный вклад в деятельность ПС в 2020 ф.г. внесли традиционные партнёры по развитию, отдельные члены и другие заинтересованные стороны.

Благодаря сотрудничеству с этими организациями и специалистами работа ПС обогащается важным содержанием; страны РЕМПАЛ получают возможность регулярно обмениваться опытом и сопоставлять свой прогресс и трудности с деятельностью других сетей/регионов, знакомиться с последними тенденциями и аналитическими докладами международных организаций в актуальных областях и обсуждать их. Продолжилось тесное сотрудничество между БС и международными партнёрами, включая ОЭСР, Глобальную инициативу по прозрачности в налогово-бюджетной сфере (GIFT) и Международное бюджетное партнёрство; члены БС были признательны за ценный вклад, обеспеченный министерствами финансов Республики Беларусь, Франции, Италии,

Ирландии и Канады. Сотрудничество с ОЭСР в 2020 ф.г. включало в себя участие представителей БС в заседаниях сети ОЭСР, содержательный вклад в мероприятия БС, содействие в поиске экспертов для выступлений и рецензирование продукта знаний БС. КС сотрудничало с Федеральным казначейством Российской Федерации, Министерством финансов России, Государственным казначейством Венгрии, Агентством по управлению долгом Венгрии и Федеральным казначейством Швейцарии. СВА наладило полезное сотрудничество с представителями Национальной академии финансов и экономики Нидерландов, Европейской комиссии, министерств финансов Франции, Австрии и Российской Федерации, Национального казначейства Южной Африки, Государственной службы внутреннего аудита Великобритании, Национального совета по внутреннему контролю Бразилии, Федерального казначейства Российской Федерации и российского Института внутренних аудиторов.



5.3.

Обеспечение финансовой жизнеспособности сети — основные показатели

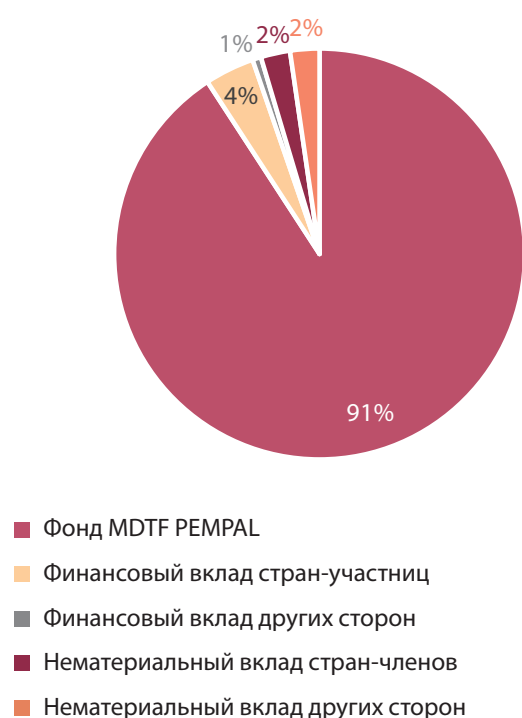
В 2020 ф.г. сеть РЕМПАЛ продолжала вести активный диалог с нынешними и перспективными донорами для обеспечения финансового будущего РЕМПАЛ на долгосрочную перспективу. Оба давних партнера сети — SECO и Министерство финансов России — взяли на себя обязательство оказывать финансовую поддержку в период реализации новой стратегии, а в конце календарного 2020 года к ним присоединится новый донор — Европейская комиссия.

Мультидонорский трастовый фонд (MDTF) РЕМПАЛ, находящийся под управлением Всемирного банка, оставался основным источником финансирования программы в 2020 ф.г. Фактические расходы за счет средств трастового фонда MDTF РЕМПАЛ в 2020 ф.г. составили 1 182 100 долл. США, что на 523 900 долл. США меньше суммы, запланированной на 2020 ф.г. в Стратегии РЕМПАЛ на 2017–2022 годы (см. **таблицу 3**). Это главным образом

ТАБЛИЦА 3: РАСХОДЫ ПРОГРАММЫ PEMPAL В 2020 Ф.Г.

Расходы	Суммы, запланированные в рамках Стратегии PEMPAL на 2017—2022 годы		Фактические расходы	
	долл. США	% от общих расходов	долл. США	% от общих расходов
Общие расходы	2 110 000	100,0	1 301 700 ²⁸	100,0
в т.ч. расходы за счет средств трастового фонда MDTF PEMPAL	1 706 000	80,9	1 182 100	90,8

ГРАФИК 18: ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ PEMPAL, 2020 Ф.Г.



объясняется отсутствием очных мероприятий во втором полугодии, а также переносом всех трёх пленарных заседаний на более поздние сроки в 2021 ф.г.

Из-за отмены/переноса очных мероприятий (включая все три пленарных заседания) в связи с COVID-19 в отчётном году резко сократился размер финансового и нефинансового участия из источников, отличных от MDTF. В

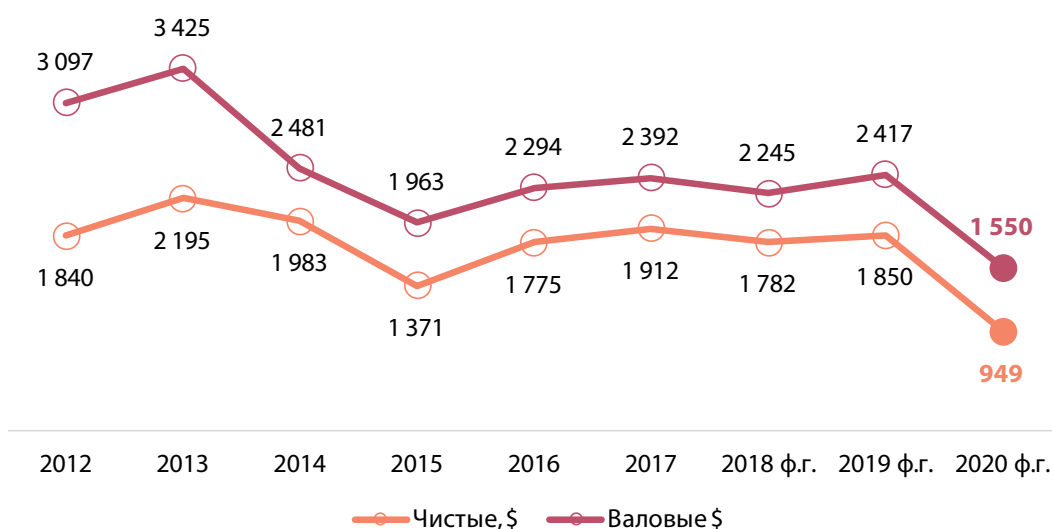
ГРАФИК 19: РАСХОДЫ, ПРОФИНАНСИРОВАННЫЕ ЗА СЧЕТ СРЕДСТВ MDTF PEMPAL (ФАКТИЧЕСКИЕ РАСХОДЫ В 2020 Ф.Г. В СРАВНЕНИИ С ПЛАНОВЫМИ, ДОЛЛ. США)



Стратегии PEMPAL на 2017–2022 гг. установлен целевой показатель вкладов членов сети на 2020 ф.г. на уровне 12%, однако фактически их вклад составил лишь 6,2% (главным образом потому, что запланированные к проведению в странах мероприятия, на которых принимающая сторона обеспечила бы существенный вклад, были перенесены на более поздний срок, и все мероприятия прошли в виртуальном формате). По данным Секретариата (см. **график 18**), страны-члены обеспечили финансовый вклад в PEMPAL в сумме, которая оценивается в 50 800 долларов США (около 3,9% от совокупных расходов программы). Сюда включено

²⁸ Эта сумма включает финансовый вклад и оценку денежного эквивалента нефинансового вклада стран-участниц и третьих сторон в размере 119 600 долларов США.

ГРАФИК 20: СРЕДНИЕ АДМИНИСТРАТИВНЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ ДОЛЛ. США, В РАСЧЕТЕ НА ОДНОГО УЧАСТНИКА, ПО МЕСТУ ПРОВЕДЕНИЯ, ВКЛЮЧАЯ ВК (ЧИСТЫЕ И ВАЛОВЫЕ РАСХОДЫ)



прямое финансирование принимающими странами питания, культурных мероприятий и других расходов, а также финансирование странами-членами присутствия на мероприятиях дополнительных участников (оплата за свой счёт). Основной вклад внесли Федеральное казначейство и Министерство финансов России в отношении участников мероприятий СВА и КС, а также Министерство финансов Республики Беларусь по мероприятию БС. Около 2,3% расходов программы составили нефинансовые вклады стран-членов, которые делегировали докладчиков и участвовали в подготовке программ мероприятий. Правительства Узбекистана и Казахстана обязались внести существенный вклад в проведение пленарных заседаний СВА и КС, однако сроки проведения этих мероприятий были перенесены на 2021 ф.г.

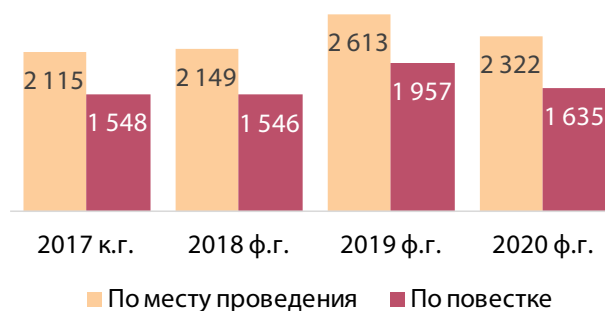
Около 3% от общих расходов в рамках программы составили нефинансовые и финансовые вклады других сторон.

К ним относились лица, не являвшиеся членами РЕМПАЛ или какого-либо ПС, которые посещали/участвовали в мероприятии, самостоятельно покрывая связанные с этим расходы (проезд и размещение). Так, в мероприятиях БС в Париже и СВА в Сочи присутствовали докладчики и участники из США, Канады, Италии, Бразилии и ряда других стран, которые самостоятельно покрывали соответствующие расходы.

Неожиданное сокращение числа запланированных очных мероприятия привело к существенному снижению расходов на проведение мероприятий ПС, а также расходов на содержание ресурсных групп (см. график 19).

На заседании в апреле 2020 г. Координационный комитет одобрил использование в 2021 ф.г. средств, сэкономленных ПС при исполнении ими бюджетов 2020 ф.г., однако способность ПС воспользоваться этими средствами будет в значительной мере зависеть от возможности проводить в 2021 ф.г. очные мероприятия. На данный момент по-прежнему неясно, когда ПС смогут возобновить проведение мероприятий в таком формате.

ГРАФИК 21: СРЕДНИЕ РАСХОДЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ ОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ДОЛЛ. США, В РАСЧЕТЕ НА ОДНОГО УЧАСТНИКА



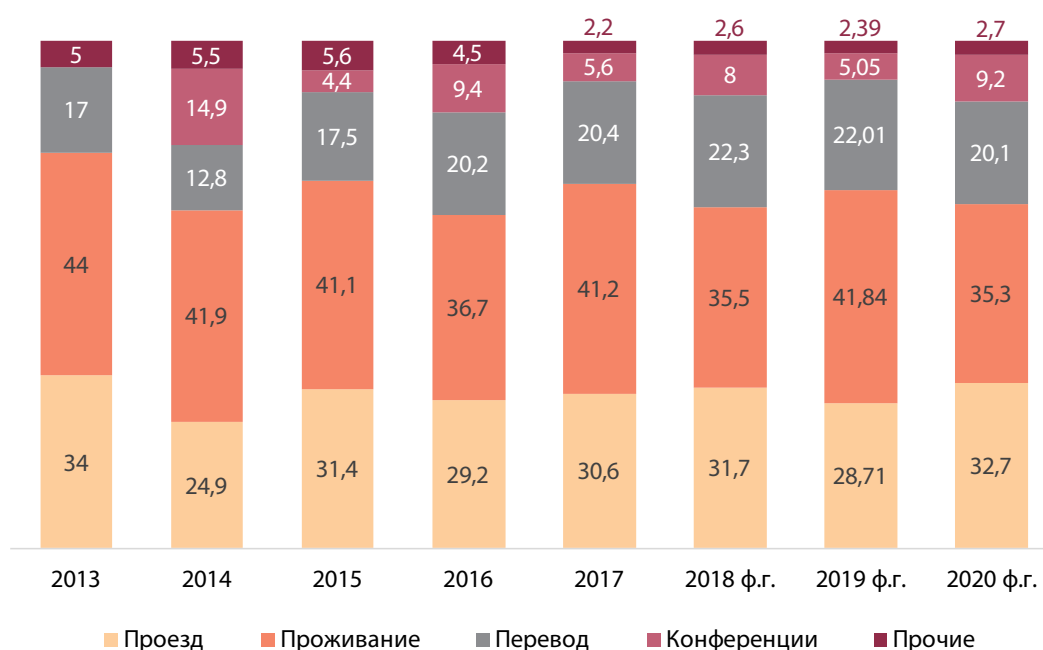
В первой половине 2020 ф.г. команды продолжили практику проведения нескольких мероприятий ПС встык в качестве одного из способов снижения расходов. Очные заседания ПС, имевшие разные программы и цели, проводились в одном месте одно вслед за другим. Это позволило повысить экономическую эффективность использования средств, в частности благодаря снижению затрат на передвижение и проживание участников и административных накладных расходов. Такая схема была использована при проведении заседаний СВА в Российской Федерации и БС — в Париже. На вторую половину 2020 ф.г. было запланировано ещё несколько таких мероприятий, однако сроки их проведения пришлось перенести.

Затраты на проведение мероприятий, которые всегда были самой большой категорией расходов по программе РЕМРАЛ, в 2020 ф.г. резко сократились, так как стоимость проведения онлайн-мероприятий во много раз ниже стоимости проведения очных

мероприятий; при этом число участников осталось практически тем же. На графике 20 показана динамика двух показателей, в числе прочих используемых для мониторинга затрат на проведение мероприятий, а именно: средний размер административных и организационных затрат в расчете на одного участника²⁹ в чистом и валовом³⁰ выражении. Значения обоих показателей резко снизились, так как мероприятия стали проводиться в виртуальном формате.

Структура расходов на проведение очных мероприятий показана на графике 22. Она повторяет структуру, характерную для предыдущих лет, однако, поскольку в 2020 ф.г. прошло только четыре очных мероприятия, приведённые показатели могут быть не вполне сопоставимыми. Данные о расходах на проведение отдельных мероприятий приводятся в приложении 5.

ГРАФИК 22: СТРУКТУРА РАСХОДОВ НА ПРОВЕДЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ



²⁹ Расчет числа участников из стран-членов в разбивке по месту проведения мероприятий, включая видеоконференции.

³⁰ Административные расходы в валовом выражении

включают затраты на содержание Секретариата и прочие административные издержки, не связанные с отдельными мероприятиями.

В 2020 ф.г. члены РЕМПАЛ и весь мир столкнулись с беспрецедентными трудностями, вызванными пандемией COVID-19.

Однако сеть доказала устойчивость и быстро адаптировалась к новому формату работы онлайн. В ходе мероприятий, организованных в апреле, мае и июне члены сети рассматривали возникающие вопросы, обмениваясь опытом и задействуя знания международных экспертов, что высветило значимость и актуальность тематики деятельности РЕМПАЛ. В целом в 2020 ф.г. сеть достигла хороших результатов, в том числе с точки зрения разработки новых продуктов знаний ПС. Невзирая на все сложности, мероприятия продолжаются, ПС по-прежнему активно привлекают своих членов, много

мероприятий намечено на будущее. Внешняя оценка программы и среднесрочная оценка реализации действующей стратегии, которые были начаты в 2020 ф.г. и будут завершены в 2021 ф.г., позволят сформулировать решение на долгосрочную перспективу, которое давало бы оптимальное сочетание очных и виртуальных обучающих мероприятий, способствующее тому, что РЕМПАЛ с уверенностью ожидает следующего года.







ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ВОЗДЕЙСТВИЕ РЕМРАЛ НА ПРАКТИКУ УГФ И УРОВЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УГФ



Бюджетное сообщество: Примеры воздействия в 2020 ф.г.

Мы получили новые знания об участии граждан и о том, как вовлекать все заинтересованные стороны, особенно на уровне страны в целом. Кроме того, очень интересным был опыт Новой Зеландии и Канады в части социально-ориентированного и гражданского бюджета.

— **Заседание БС, Париж, ноябрь**

Мы внесём дополнение в план работы на следующий год и в «дорожные карты» реформы УГФ.

— **Заседание БС, Париж, ноябрь**

Мне удалось ознакомиться с опытом других стран и сопоставить их практику с нашей, чтобы выработать возможные новые подходы, которые мы могли бы реализовать в будущем.

— **Заседание БС, Париж, ноябрь**

Я предложу повысить уровень бюджетного планирования, чтобы добиться большей гибкости и таким образом сосредоточиться на стратегических вопросах.

— **Видеоконференция БС, июнь**

Для меня это была первая видеоконференция такого рода, и я имел честь ознакомиться с опытом коллег — представителей министерств финансов своих стран. Когда в Федерации Боснии и Герцеговины будет внедряться программно-целевое бюджетирование, полагаю, что смогу представить некоторый опыт, подходы, последствия и показатели эффективности подробнее, конкретнее и на основании более измеримых результатов.

— **Видеоконференция БС, июнь**

Опыт Швейцарии отличается от того, что сейчас имеется в моей стране. Поэтому невозможно применить его напрямую. Однако некоторые моменты, например, выбор показателей эффективности, будут использоваться в нашей работе.

— **Видеоконференция БС, июнь**

Буду использовать полученные знания при подготовке нового закона о бюджете и в плановой работе своего департамента.

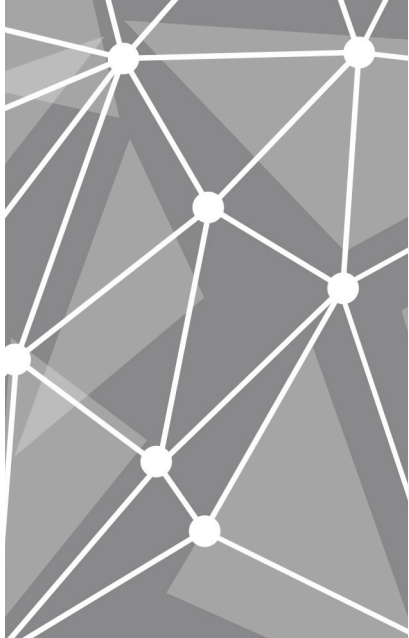
— **Заседание БС, Париж, ноябрь**

Буду применять полученные знания при разработке новых программных документов и в процессе реализации стратегии реформирования УГФ.

— **Заседание БС, Париж, ноябрь**

Поскольку я работаю в отделе исполнения государственного бюджета, полученные знания пригодятся для анализа расходов распорядителей бюджетных средств при подготовке различных отчётов об исполнении.

— **Заседание БС, Париж, ноябрь**



Казначейское сообщество: Примеры воздействия в 2020 ф.г.

Важно, что на каждый вариант, представленный одной из стран, участники из других стран делились информацией о соответствующих своих подходах; это позволило обсудить различные варианты и выбрать оптимальное решение.

— **Заседание КС, Москва, октябрь**

Пандемия COVID-19 — чрезвычайное событие, и собирать информацию о том, как реагировали другие страны, очень важно.

— **Видеоконференция КС, апрель**

Мне понравилась презентация Федерального казначейства Швейцарии, которую подготовил г-н Адриан Мартинес. Она была полной, структурированной, полезной, особенно слайд 19 — «Ежедневные отчёты по ликвидности», поскольку выгрузка (из системы SAP-IT Казначейства) именно этой панели каждое утро является необходимым инструментом для любого управляющего ликвидностью. Также [была полезной] информация об инструментах финансирования Казначейства на кредитном рынке с использованием внутренних депозитов сотрудников организаций.

— **Видеоконференция КС, июнь**

Расскажу коллегам об условиях работы в период пандемии в других странах, и о решениях, которые используют их правительства для поддержки населения и малого и среднего бизнеса.

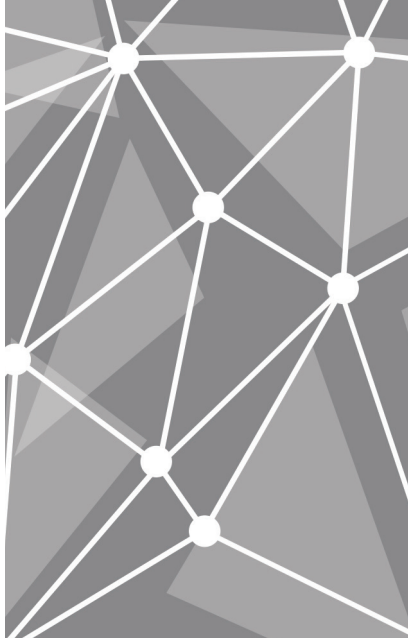
— **Видеоконференция КС, апрель**

Буду использовать полученные знания при разработке и совершенствовании мер казначейства, связанных с текущей эпидемиологической ситуацией.

— **Видеоконференция КС, апрель**

Буду применять полученные знания в процессе разработки методологии бухчёта и отчётности в государственном секторе, в процессе принятия решений, в процессе разработки стандартов бухчёта.

— **Заседание КС, Москва, октябрь**



Сообщество по внутреннему аудиту: Примеры воздействия в 2020 ф.г.

Хорватия:

- Продукты знаний используются в нашей повседневной работе для совершенствования руководства по оценке рисков, для обновления методологии.
- Опыт других подразделений внутреннего аудита, например отдела внутреннего аудита Европейской Комиссии, использовался для пересмотра и совершенствования планирования аудита.
- Опыт и глубокие знания были получены в ходе виртуальных мероприятий, в частности: «Деятельность внутреннего аудита в условиях пандемии COVID-19» и «Ключевые показатели эффективности».
- Опыт организации мероприятий в режиме онлайн был очень полезным, было организовано обучение в этом формате.
- Постоянный обмен опытом с коллегами из других стран, как входящих, так и не входящих в PEMPAL.
- Специалисты становятся опытнее, профессиональнее с каждым новым мероприятием PEMPAL.

Молдова:

- После виртуальной интерактивной дискуссии, посвящённой деятельности внутреннего аудита в условиях пандемии COVID-19, было подготовлено практическое руководство для внутренних аудиторов по преодолению проблем и ограничений, вызванных COVID-19.
- Методология и практические руководства (нормы внутреннего аудита, оценка качества внутреннего аудита, отчётность внутренних аудиторов, практическое руководство по внутреннему аудиту, оценка и отчётность в сфере внутреннего контроля, руководство по внутреннему контролю) были пересмотрены и усовершенствованы.

- Были предложены поправки, расширяющие положения Закона о государственном финансовом контроле в отношении государственных предприятий, совместных предприятий и прочих структур, в которых государство имеет контрольный пакет.
- Подготовлен проект Постановления Правительства о надлежащей численности подразделений внутреннего аудита в государственном секторе.
- Совершенно новый подход к подготовке и сбору отчётности внутреннего аудита и внутреннего контроля, доработка годового консолидированного отчёта государственного финансового контроля (включая концепцию использования информационных систем).
- Абсолютно новый подход к обучению, сертификации и непрерывному повышению квалификации внутренних аудиторов, включая новую учебную программу.
- Повышено качество системы непрерывного повышения профессиональной квалификации внутренних аудиторов и сотрудников центральных подразделений по гармонизации / Министерства финансов.
- Начато обучение по интернету с использованием различного информационного инструментария.

Грузия:

- Приступили к внедрению оценки качества внутреннего и внешнего аудита.
- На базе соответствующих продуктов знаний PEMPAL подготовлен проект национального опросника для оценки системы внутреннего контроля.

Казахстан:

- Утверждены поправки в закон, направленные на укрепление периодической отчётности подразделений внутреннего аудита центральным подразделениям по гармонизации и расширяющие функциональную область внутреннего аудита.

Российская Федерация:

- Подготовлен проект концепции перехода от финансового аудита к внутреннему аудиту для бюджетных организаций государственного сектора.

Республика Северная Македония:

- Подготовлен проект нового закона о внутреннем финансовом контроле в государственном секторе с целью распространить его действие на государственные предприятия, повысить подотчётность, регулировать численность подразделений внутреннего аудита; предусмотрены программы подготовки и сертификации для повышения эффективности работы внутренних аудиторов.

Применительно к перспективным темам для мероприятий СВА в 2021 ф.г. ниже приводятся некоторые конкретные примеры ожидаемого воздействия:

- **Российская Федерация:** будем использовать полученные знания при подготовке государственных служащих, при разработке стандартов внутреннего аудита.
- **Албания:** как преподаватель в обучающей программе для внутренних аудиторов в государственном секторе буду использовать материалы о ключевых показателях эффективности внутреннего аудита.
- **Грузия:** в течение многих лет мы пытались оценить пользу от подразделения внутреннего аудита, но, несмотря на наши усилия, пока этого сделать не смогли. В следующем году мы решили разработать методику измерения пользы внутреннего аудита и будем задействовать руководство РЕМPAL. По нашему мнению, упомянутый продукт знаний, как и другие, что были подготовлены СВА, окажется очень полезным.

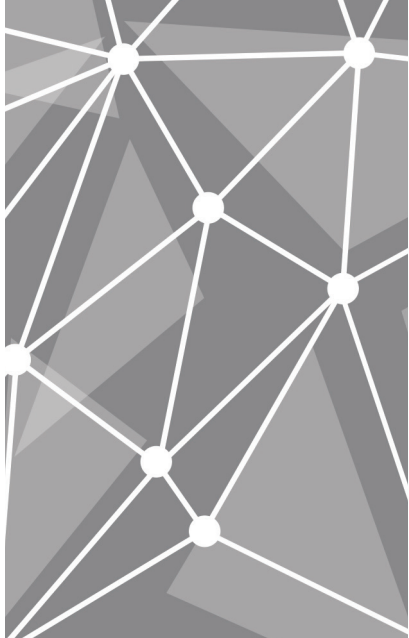
В области внутреннего аудита мы, в частности, будем использовать Руководство по методологии работы подразделений внутреннего аудита и будем проводить непрерывное обучение внутренних аудиторов.

Актуализация и/или внедрение ключевых показателей эффективности.

Подготовка оценочной карточки для подразделения внутреннего аудита.

Подборка комментариев о воздействии СВА из опросов после мероприятий в 2020 ф.г.

- "Получил ответы на ряд профессиональных вопросов, связанных с внутренним аудитом, много интересного общения."
- "Узнал, что существует искусственный интеллект, который можно применить в сфере внутреннего аудита, если имеется база данных; что с ним можно работать, выявлять риски и управлять ими; что можно представлять отчёты по итогам аудита в форме схем, графиков, рисунков разной сложности, таблиц, с краткими, доступными и ценными выводами для руководства; что внутренний аудит развивается с появлением разных типов отчётности и т.д."
- "От других участников я узнал о том, как выглядит структура центральных подразделений по гармонизации в разных странах, получил некоторую информацию по опросникам для оценки эффективности и т.д."
- "РЕMPAL — превосходная площадка для профессионального общения!"



Общие комментарии о РЕМРАЛ, поступившие в ходе опросов после мероприятий в 2020 ф.г.

Содержание и формат мероприятий

Мы узнали много полезного об участии граждан и о том, как вовлекать все заинтересованные стороны, особенно на уровне всей страны. Кроме того, очень интересным был опыт Новой Зеландии и Канады в части социально-ориентированного и гражданского бюджета.

— **Заседание БС, Париж, ноябрь**

Первый опыт обсуждения «точно вовремя» по теме, которая сейчас для всех крайне важна.

— **Видеоконференция КС о специфике казначейских операций в условиях пандемии COVID-19, апрель**

Было особенно полезно узнать о различных подходах к разработке показателей эффективности на основании удовлетворённости, восприятия и участия граждан в контексте показателей эффективности для бюджетного планирования.

— **Заседание БС, Париж, ноябрь**

Участники видеоконференции очень активно задавали вопросы, так что в ходе последующего обсуждения мы получили массу важной дополнительной информации. Также удачной была мысль собирать вопросы в виде текстовых сообщений.

— **Видеоконференция КС «Функции Федерального казначейства Швейцарии», июнь**

Мне очень понравилась форма представления новой модели бухучёта и отчётности на федеральном уровне. Была предоставлена возможность независимо представить аргументы «за» и «против» с обеих сторон. Представители Федерального казначейства откровенно указали на все возможные положительные

и отрицательные моменты, связанные с новой моделью, и поделились этой информацией с участниками мероприятия. Понимание возможности использовать единый план счетов стало шире, принимая во внимание формирование отчётности для разных целей: статистической, финансовой, управленческой, с учётом отраслевых нюансов.

— **Заседание КС, Москва, октябрь**

Больше всего в мероприятии мне понравилось разнообразие подходов к использованию ключевых показателей эффективности для внутреннего аудита. Удачный способ рассмотреть эту тему посредством платформы KUDO, чтоб поддержать связь с сетью СВА.

— **Видеоконференция СВА «Ключевые показатели эффективности деятельности внутреннего аудита: сбор и анализ количественных и качественных данных», июнь**

Поддержка принимающей стороны

Организация мероприятия была на должном уровне. Всё было заранее спланировано и определено. Всё решалось оперативно и своевременно. Никаких вопросов. Проблем с оборудованием не возникало. У всех был доступ к Wi-Fi и номера с видом на море. Очень признательны организаторам и хозяевам за такое гостеприимство.

— **Заседание СВА, Сочи**

Всё было на высоком профессиональном уровне. Особенно хотелось бы поблагодарить принимающую сторону.

— **Заседание СВА, Москва, октябрь**

Хозяева вложили много усилий и энтузиазма в организацию мероприятия. Выбор мест и гостиниц. Подходящие темы.

— **Заседание СВА, Сочи**

Техническая поддержка

Ресурсная группа, как всегда, обеспечила отличных экспертов и сессии.

— **Заседание БС, Париж, ноябрь**

Я думаю, докладчики справились со своей задачей. На все вопросы аудитории были даны конкретные ответы. Было бы хорошо проводить больше таких обсуждений. Это особенно полезно — помогает нам избежать неверных решений и даёт уверенность в том, что движемся в правильном направлении.

— **Заседание СВА, Сочи**

Докладчики были хорошо подготовлены; они сделали качественные выступления и ответили на все вопросы участников.

— **Видеоконференция КС «Функции Федерального казначейства Швейцарии», июнь**

Структура содержания мероприятия была идеальной.

— **Видеоконференция СВА «Ключевые показатели эффективности деятельности внутреннего аудита: сбор и анализ количественных и качественных данных», июнь**

Выступающие были отличными, темы – актуальными; мы получили ответы на все заданные вопросы.

— **Заседание БС, Париж, ноябрь**

Докладчики отлично владели материалом, более того — они стояли у истоков разработки, внедрения и использования, каждый по своей тематике. Темы были очень интересными и актуальными для всех участников. Обсуждение проходило очень живо.

— **Заседание КС, Москва, октябрь**

Мероприятие было проведено в соответствии с поставленными целями и задачами, программой и в оговоренное время. Хорошо координировалась работа модератора и группы ассистентов. Технические

проблемы отсутствовали. [Была обеспечена] возможность общаться (задавать вопросы по темам и получать ответы).

— **Видеоконференция СВА «Ключевые показатели эффективности деятельности внутреннего аудита: сбор и анализ количественных и качественных данных», июнь**

Презентация была отличной и очень интересной, особенно в части структуры управления ликвидностью в Швейцарии, движения денежных средств, принципов управления ликвидностью.

— **Видеоконференция КС «Функции Федерального казначейства Швейцарии», июнь**

Все сессии были хороши, но особенно – выступление представителя Ирландии, посвящённое обзорам бюджетных расходов.

— **Заседание БС, Париж, ноябрь**

Организационная и административная поддержка

Мероприятие было организовано на очень высоком уровне, не было никаких проблем с приглашением, обменом информацией или трансфером из аэропорта и обратно. Высокий уровень технического оснащения, синхронного перевода, возможность проведения мероприятия в режиме онлайн. Высокий уровень модераторов, которые задавали сессиям нужное направление. Всё было продумано до мельчайших деталей, все участники работали.

— **Заседание КС, Москва, октябрь**

Хочу отметить высокий профессионализм переводчиков. (Заседание в рамках сетевого обмена БС, Минск, июль)

Всё было отлично подготовлено и прошло без сучка, без задоринки. Отличный перевод.

— **Видеоконференция СВА «Ключевые показатели эффективности в деятельности внутреннего аудита: сбор и анализ количественных и качественных данных», июнь**

Переводчики помогли нам без проблем понимать всех докладчиков.

— **Заседание БС, Париж, ноябрь**

Секретариат так здорово готовит каждое мероприятие, что у нас не было никаких проблем.

— **Заседание БС, Париж, ноябрь**

Предложения по внесению улучшений

Предусмотреть больше обсуждений конкретных ситуаций, вариантов решений конкретных проблем с учётом различий организационных и правовых характеристик в разных странах.

— **Заседание Рабочей группы СВА, Сочи**

Мне очень понравилась возможность получить информацию о других сообществах, занимающихся вопросами бухучёта и отчётности в государственном секторе, потому что эта сфера очень специфична, и по ней очень мало информации и практического опыта. Думаю, следует практиковать участие членов других Практикующих сообществ PEMPAL в мероприятиях КС.

— **Заседание Рабочей группы КС, Москва, октябрь**

В этот раз предложенная тема была очень высокого порядка и непосредственно связана со степенью зрелости внутреннего аудита в наших странах. В большинстве стран-участниц функция внутреннего аудита не так развита, и, по-моему, для кого-то из нас вся информация была на уровне теории.

— **Видеоконференция СВА «Ключевые показатели эффективности деятельности внутреннего аудита: сбор и анализ количественных и качественных данных», июнь**

Присутствовали технические проблемы, которые отвлекали от общения, но, очевидно, это были «детские болезни», связанные с использованием новой технологии.

— **Видеоконференция КС о специфике казначейских операций в условиях пандемии COVID-19, апрель**

В целом всё было организовано хорошо. Выступления соответствовали теме мероприятия и были достаточно высокого уровня. Сложилось впечатление, что для дискуссий в группах было отведено недостаточно времени.

— **Заседание Рабочей группы КС, Москва, октябрь**





ПРИЛОЖЕНИЕ 2

СОСТАВ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ КОМИТЕТОВ ПРАКТИКУЮЩИХ СООБЩЕСТВ РЕМРАЛ В 2020 Ф.Г.

Состав исполнительных комитетов ПС РЕМРАЛ

БС

Марина Тихонович Беларусь
заместитель руководителя Департамента методологии бюджетного процесса Министерства финансов (председатель с апреля 2020 и заместитель председателя до марта 2020)

Младенка Карачич Хорватия
руководитель Службы по бухгалтерскому учету в государственных и некоммерческих организациях, Министерство финансов

Николай Бегчин Россия
директор Департамента программно-целевого планирования и эффективности бюджетных расходов, Министерство финансов

Анна Беленчук Россия
начальник отдела анализа и развития бюджетной системы Департамента бюджетной методологии и финансовой отчетности в государственном секторе, Министерство финансов (председатель до марта 2020)

Рузанна Габриэлян Армения
заместитель руководителя Департамента по управлению бюджетом, Министерство финансов

Алийя Алийович Босния и Герцеговина
помощник министра, Федеральное министерство финансов

Эмиль Нургулиев Болгария
старший эксперт отдела методологии бюджета Дирекции по бюджету, Министерство финансов

Васили Ботика Молдова
руководитель Департамента отраслевой бюджетной политики, Министерство финансов

КС

Анжела Воронин Молдова
Починувший государственный секретарь, Министерство финансов

Людмила Гурьянова Беларусь
заместитель главы Государственного казначейства, Министерство финансов

Ильяс Туфан Турция
заместитель генерального директора, Главное управление государственного долга, Министерство казначейства и финансов

Мимоза Пилкати Албания
директор Департамента казначейских операций Генеральной дирекции казначейства, Министерство финансов

Назим Газимзаде Азербайджан
начальник Департамента информационных технологий Государственного казначейского агентства, Министерство финансов

Леван Тодуа Грузия
руководитель Департамента государственных кредитов и депозитов, Государственное казначейство, Министерство финансов

Айдын Ашуев Казахстан
Исполнительный секретарь, Министерство финансов (с марта 2020)

Александр Демидов Россия
заместитель руководителя Федерального казначейства

СВА

Льерка Црнкович Хорватия
старший советник-специалист в Центральном подразделении по гармонизации, Министерство финансов (заместитель председателя до июня 2020 г. и председатель с июня 2020 г.)

Петру Бабучи Молдова
старший консультант отдела политики в области государственного внутреннего финансового контроля, Министерство финансов

Арман Бектурова Казахстан
директор Департамента методологии финансовой отчетности и аудита, Министерство финансов

Эдит Немет Венгрия
руководитель Центрального подразделения по гармонизации (ЦПГ), Министерство финансов (председатель до июня 2020 г.)

Эдгар Мкртчян Армения
заместитель директора Департамента методологии управления государственными финансами, начальник отдела методологии финансового управления и контроля, Министерство финансов (заместитель председателя до октября 2019 г.)

Амела Муфтич Босния и Герцеговина
помощник министра, руководитель Центрального подразделения по внутреннему аудиту в учреждениях Боснии и Герцеговины, Министерство финансов

Гиули Чкуасели Грузия
руководитель Департамента государственного внутреннего финансового контроля, Министерство финансов

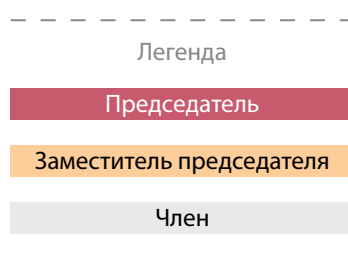
Татьяна Трайковска Северная Македония
помощник руководителя Департамента финансовой инспекции в государственном секторе и координации борьбы с мошенничеством при использовании фондов ЕС — заместитель Главного инспектора, Кабинет министров, Министерство финансов (член Исполнительного комитета с февраля 2020 г.)

Миоара Диаконеску Румыния
директор Центрального подразделения по гармонизации государственного внутреннего аудита, Министерство общественных финансов

Станислав Бычков Россия
заместитель директора Департамента бюджетной методологии, Министерство финансов

Ирма Гелантия-Ахвледзиани Грузия
заместитель руководителя Департамента внутреннего государственного контроля, Министерство финансов

Людмила Муромцева Россия
начальник Управления по надзору за аудиторской деятельностью, Министерство финансов



Примечание: В течение отчетного периода роль заместителя председателя переходила по принципу ротации от одного члена к другому; при этом в тот или иной период времени у председателя было только два заместителя.



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

СОСТАВ КООРДИНАЦИОННОГО КОМИТЕТА РЕМРАЛ В 2020 Ф.Г.

В операционном руководстве установлено, что в состав координационного комитета входят по два члена из каждого ПС: председатель и еще один член, назначенный председателем. В случае КС в состав

Координационного комитета входил председатель и один из двух заместителей председателя в зависимости от наличия возможности участвовать.

ТАБЛИЦА 4: СОСТАВ КООРДИНАЦИОННОГО КОМИТЕТА REMPAL В 2020 Ф.Г.

Имя	Организация	Страна	Роль	Позиция
Анна Валькова	Минфин	Российская Федерация	Донор	Председатель Координационного комитета
Томас Штауффер	SECO	Швейцария	Донор	Член
Дэниел Бойс	Всемирный банк		Руководитель практики	Член
Арман Ватян	Всемирный банк		Руководитель программы REMPAL / ресурсная команда СВА (руководитель)	Член
Анна Беленчук	Минфин	Российская Федерация	Бывший председатель исполкома БС REMPAL	Член
Марина Тихонович	Минфин	Беларусь	Председатель исполкома БС REMPAL (с апреля 2020)	Член
Младенка Карачич	Минфин	Croatia	Заместитель председателя исполкома БС	Член
Эдит Немет	Минфин	Венгрия	Председатель исполкома СВА REMPAL	Член
Арман Бектурова	Минфин	Казахстан	Заместитель председателя исполкома СВА	Член
Петру Бабучи	Минфин	Молдова	Заместитель председателя исполкома СВА	Член
Покойная Анжела Воронин	Минфин	Молдова	Председатель исполкома КС REMPAL	Член
Людмила Гурьянова	Минфин	Беларусь	Заместитель председателя исполкома КС	Член
Ильяс Туфан	МКФ	Турция	Заместитель председателя исполкома КС	Член
Наида Чаршимамович-Вукотич	Всемирный банк		Ресурсная команда БС	Постоянный наблюдатель
Ирина Щербина	Всемирный банк		Ресурсная команда БС (руководитель)	Постоянный наблюдатель
Деанна Обри	Всемирный банк		Ресурсная команда БС — советник по вопросам стратегии	Постоянный наблюдатель
Елена Никулина	Всемирный банк		Ресурсная команда КС (руководитель)	Постоянный наблюдатель
Галина Кузнецова	Всемирный банк		Руководитель Секретариата, ресурсная команда КС	Постоянный наблюдатель
Елена Слижевская	Всемирный банк		Ресурсная команда КС	Постоянный наблюдатель
Екатерина Залева	Всемирный банк		Секретариат REMPAL (КС)	Постоянный наблюдатель
Ксения Малафеева	Всемирный банк		Секретариат REMPAL (БС)	Постоянный наблюдатель
Кристина Зайтуна	Всемирный банк		Секретариат REMPAL (СВА)	Постоянный наблюдатель



ПРИЛОЖЕНИЕ 4

СВОДНЫЕ ОЦЕНКИ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСОВ ПО ОЦЕНКЕ МЕРОПРИЯТИЙ РЕМРАЛ

Заполнение стандартизированной электронной анкеты организуется Секретариатом РЕМПАЛ после проведения большинства очных мероприятий. Опрос проводится анонимно. Анкеты содержат ряд стандартных вопросов, на которые респонденты отвечают с помощью шкалы ответов. Кроме того, участники имеют возможность дать письменные комментарии.

За 2020 ф.г. имеются данные по восьми таким опросам, которые охватывают четыре очных мероприятий и четыре видеоконференции. Опросы после видеоконференций прежде не проводились, однако с учётом новых условий проведения заседаний ПС практику таких опросов

распространили и на виртуальные мероприятия. Исключения касались рабочих совещаний, связанных с разработкой/обсуждением продуктов знаний ПС.

В таблице приводятся простые средние значения по ответам на все стандартные вопросы действующего шаблона анкеты. Если не указано иное, использовалась шкала оценок от 1 до 5, где 5 — максимальная (лучшая) оценка.

Информация, выделенная красным цветом, относится только к очным мероприятиям; информация, выделенная зелёным цветом, относится только к видеоконференциям.

ТАБЛИЦА 5: СВОДНЫЕ ОЦЕНКИ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСОВ ПО ОЦЕНКЕ МЕРОПРИЯТИЙ РЕМПАЛ

Вопрос	Средняя оценка по ответам в 2019 ф.г.	Средняя оценка по ответам в 2020 ф.г.
Вы впервые участвуете в мероприятии РЕМПАЛ? (Да, %)	29,4	23,6
Как Вы оцениваете свое участие в мероприятии? (Активное, %)	57,0	45
Как Вы оцениваете общую продолжительность мероприятия? (Достаточная, %)	82,9	89,3
Уровень мероприятия подходит для человека с моим опытом и знаниями	4,7	4,7
Узнал(а) новое из опыта других участников мероприятия	4,6	4,7
Участники обладали примерно одинаковым уровнем практического опыта и знаний по темам мероприятия	3,9	4,0
Содержание презентаций, раздаточных материалов и других материалов было приемлемым для человека с моим уровнем знаний	4,7	4,7
Программа мероприятия была спланирована должным образом	4,8	4,8
Содержание мероприятия было подготовлено надлежащим образом	4,8	4,9
На мероприятии рассматривались вопросы, актуальные для моей работы	4,7	4,7
Мероприятие охватывало надлежащее количество тем с учетом отведенного времени	4,5	4,7
Темы групповых обсуждений были актуальны	4,7	4,7
Для групповых обсуждений отводилось достаточно времени	4,5	4,6
Презентации в ходе мероприятия были актуальны и полезны	4,3	4,8
Времени на вопросы к докладчикам отводилось достаточно	4,5	4,7
Цели мероприятия были достигнуты	4,6	4,7
Качество работы исполнительного комитета ПС	4,9	4,9
Качество услуг ресурсной команды	4,9	4,9

Вопрос	Средняя оценка по ответам в 2019 ф.г.	Средняя оценка по ответам в 2020 ф.г.
Качество работы докладчиков в ходе мероприятия	4,7	4,9
Качество организации подготовительных мероприятий и управления самим мероприятием		
• место проведения	4,9	5,0
• проезд	4,8	5,0
• логистика	4,8	5,0
• принимающая сторона	4,9	4,9
Секретариат	4,9	4,95
• письменная коммуникация	4,9	4,9
• регистрация	4,9	4,9
Отказ от использования бумажных документов повлиял на способность понимать / усваивать информацию во время мероприятия (Нет, %)	71,9	-
При подготовке к мероприятию ознакомился (ась) с соответствующими презентациями на сайте (Да, %)	86,9	69,6
Практика размещения презентаций на сайте до начала мероприятия полезна (Да, %)	96,3	82,6
Были ли инструкции в сообщении о мероприятии достаточными для подготовки к нему? (Да, %)		100,0
Было ли руководство по новой платформе для видеоконференций (KUDO) достаточно ясным? (Да, %)		99,4
Были ли у Вас проблемы при пользовании новой платформой для видеоконференций (KUDO)? (Нет, %)		68,7
Получили ли Вы программу и информацию о мероприятии достаточно заблаговременно? (Да, %)	98,8	97,8
Получили ли Вы практическую информацию (о проживании, других условиях и проч.) до начала мероприятия? (Да, %)	98,8	99,0
Вы удовлетворены качеством синхронного ³¹ перевода, предоставленного во время мероприятия?	4,7	4,8
Вы удовлетворены качеством письменного перевода материалов мероприятия?	4,7	4,8
Мероприятие Вас разочаровало, удовлетворило или превысило Ваши ожидания? (Превысило ожидания, %)	26,3	30,6
Я смогу применять знания, полученные на мероприятии, в моей работе	4,5	4,4
Планируете ли Вы проинформировать Ваших коллег о содержании мероприятия? (Да, %)	98,9	96,3
Оценка общей удовлетворенности мероприятием	4,8	4,8

³¹ Последовательного перевода на некоторых мероприятиях.





ПРИЛОЖЕНИЕ 5

РАСХОДЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ РЕМРАЛ

ТАБЛИЦА 6: РАСХОДЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ REMPAL³² (ДОЛЛ. США)

	Проезд		Разме- щение	Питание	Перевод и модерация	Поме- щения и оснащение для конфе- ренций	Прочее	Общие расходы на меро- приятие
	Участники из стран- членов	Ресурсные группы						
БС, Минск, июль	7 305,0	2 090,0	6 050,0	492,0	10 974,0	482,0	936,0	28 329,0
КС, Москва, октябрь	12 245,0	10 077,5	17 681,1	13 249,0	20 615,0	10 000,0	1 628,0	85 495,5
СВА, Сочи, октябрь	25 497,0	14 335,0	25 000,0	14 145,0	19 704,0	12 767,0	1 383,0	112 831,0
БС, Париж, ноябрь	33 196,0	5 273,0	36 488,0	5 887,0	16 409,0	7 850,0	4 969,0	110 072,0
ВСЕГО	78 243,0	31 775,5	85 219,1	33 773,0	67 702,0	31 099,0	8 916,0	336 727,5

ТАБЛИЦА 7: РАСХОДЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ REMPAL³² (%)

	Проезд		Разме- щение	Питание	Перевод и модерация	Поме- щения и оснащение для конфе- ренций	Прочее	Общие расходы на меро- приятие
	Участники из стран- членов	Ресурсные группы						
БС, Минск, июль	25,8	7,4	21,4	1,7	38,7	1,7	3,3	100
КС, Москва, октябрь	14,3	11,8	20,7	15,5	24,1	11,7	1,9	100
СВА, Сочи, октябрь	22,6	12,7	22,2	12,5	17,5	11,3	1,2	100
БС, Париж, ноябрь	30,2	4,8	33,1	5,3	14,9	7,1	4,5	100
ВСЕГО	23,24	9,44	25,31	10,03	20,11	9,24	2,65	100

³² Расходы, связанные с проведением мероприятий «встык» на одной площадке, приводятся вместе.



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
MBPP • MAP | ГРУППА ВСЕМИРНОГО БАНКА



МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



European Union