

PEMOPAL



ГODOBOЙ  
OTЧET  
2021

Ноябрь 2021 г.

© Секретариат PEMPAL

Настоящий документ подготовлен Секретариатом PEMPAL.

**Права и разрешения:**

Материалы настоящего отчета являются собственностью программы PEMPAL. PEMPAL 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 PEMPAL.

Значки © Smashicons, Freepik, strip и catkuro / Flaticon. Используются с разрешения Smashicons, Freepik, strip и catkuro / Flaticon. Для повторного использования требуется дальнейшее разрешение.



СЕКРЕТАРИАТ PEMPAL

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

# ГODOBOЙ OTЧET PEMPAL 2021

 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



# СОДЕРЖАНИЕ

---

**02**

Аббревиатуры

---

**03**

Предисловие

---

**05**

Резюме

---

**09****1** Общая информация и  
охват сети

---

**14****2** Воздействие PEMPAL на  
практику УГФ в странах-  
членах и профессиональный  
потенциал специалистов по  
УГФ

---

**21****3** Результаты деятельности  
PEMPAL: Решение  
приоритетных задач стран-  
участниц в области УГФ

---

**41****4** Результаты деятельности  
PEMPAL: Предоставление  
членам сети  
высококачественных и  
актуальных услуг и ресурсов

---

**50****5** Результаты деятельности  
PEMPAL: Наличие  
жизнеспособной сети,  
поддерживаемой  
заинтересованными  
специалистами по УГФ,  
странами-участницами и  
партнерами по развитию

---

**59**

Заключение

---

**61**Приложение 1. Воздействие  
PEMPAL на практику УГФ и  
уровень профессиональных  
качеств специалистов по УГФ

---

**66**Приложение 2. Состав  
исполнительных комитетов ПС  
PEMPAL в 2021 ф.г

---

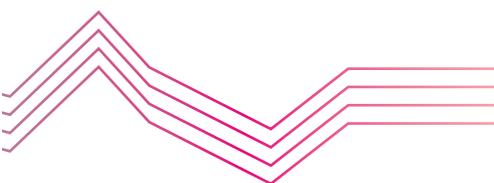
**68**Приложение 3. Состав  
Координационного комитета  
PEMPAL в 2021 ф.г

---

**71**Приложение 4. Сводные оценки  
на основе результатов опросов по  
оценке мероприятий PEMPAL

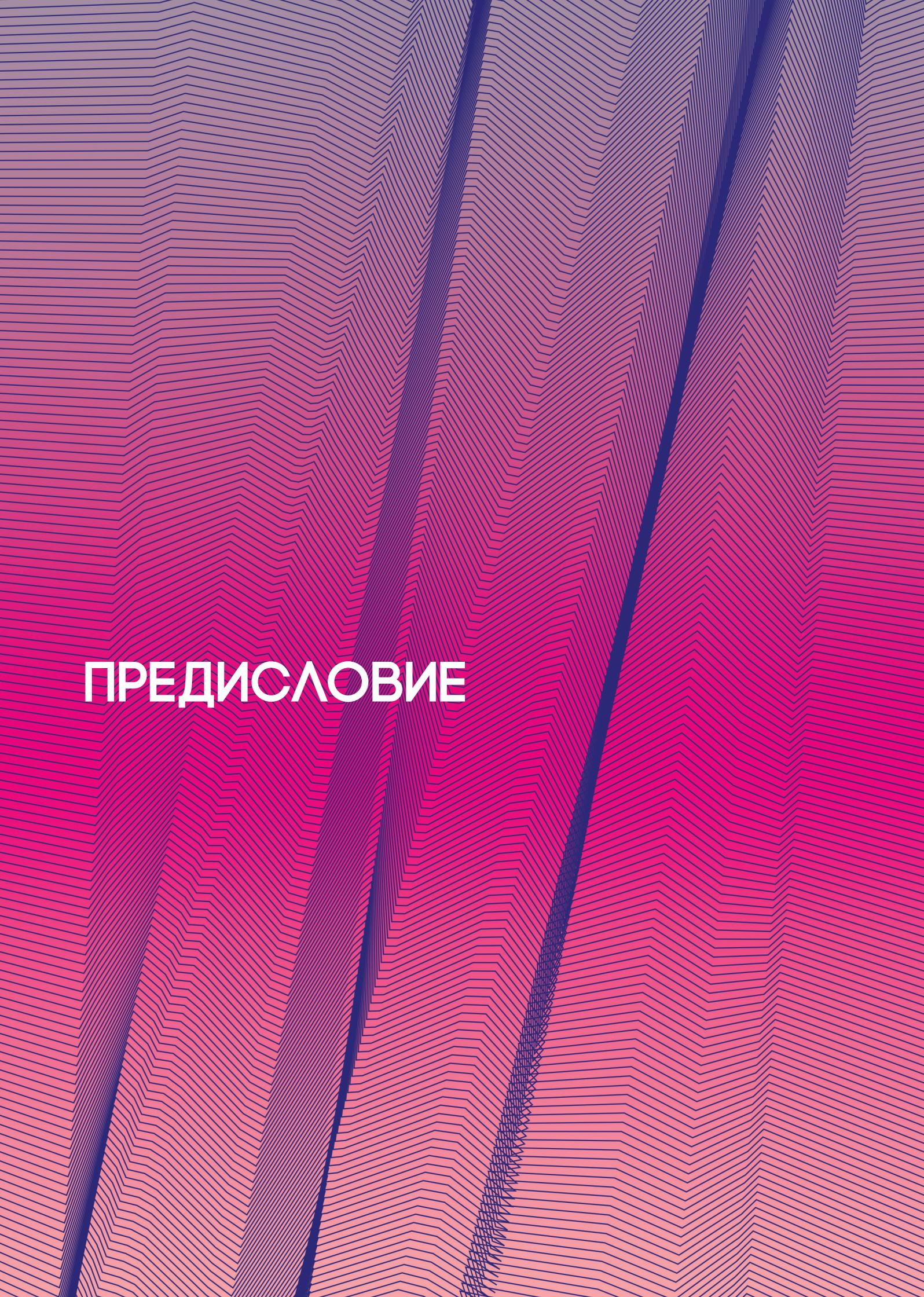
---

**74**Приложение 5. Актуализированная  
программа финансирования и  
период действия Стратегии



# АББРЕВИАТУРЫ

<b>БС</b>	Бюджетное сообщество
<b>ВБ</b>	Всемирный банк
<b>ВК</b>	видеоконференция
<b>GIFT</b>	Глобальная инициатива по прозрачности в налогово-бюджетной сфере
<b>ЕК</b>	Европейская комиссия
<b>ЕЦА</b>	регион Европы и Центральной Азии
<b>Исполком</b>	исполнительный комитет
<b>ИКТ</b>	информационно-коммуникационные технологии
<b>ИТ</b>	информационные технологии
<b>КС</b>	Казначейское сообщество
<b>МБП</b>	Международное бюджетное партнерство
<b>MDTF</b>	многосторонний донорский трастовый фонд
<b>МСУГС</b>	международные стандарты учета в государственном секторе
<b>ОЭСР</b>	Организация экономического сотрудничества и развития
<b>PEMPAL</b>	сеть «Взаимное обучение и обмен опытом в области управления государственными финансами»
<b>ПС</b>	Практикующее сообщество
<b>РГ</b>	рабочая группа
<b>SECO</b>	Государственный секретариат Швейцарии по экономическим вопросам
<b>СВА</b>	Сообщество по внутреннему аудиту
<b>ССО</b>	среднесрочный обзор
<b>УГФ</b>	управление государственными финансами
<b>ф.г.</b>	финансовый год
<b>ЦПГ</b>	Центральное подразделение по гармонизации



# ПРЕДИСЛОВИЕ

Для нас большая честь и удовольствие представить заинтересованным сторонам и широкой общественности Годовой отчет сети «Взаимное обучение и обмен опытом в области управления государственными финансами» (PEMPAL) за 2021 финансовый год.

Оглядываясь на второй год пандемии, я могу только удивиться жизнестойкости нашей сети и выразить благодарность всем, кто, несмотря на ограничения и дополнительную работу, внес вклад в сохранение PEMPAL как активной, актуальной и эффективной платформы взаимного обучения. Я также хочу отметить результаты третьей оценки, проведенной в прошлом году. Ее итоги и выводы подтверждают высокую оценку PEMPAL его членами и сторонниками: сеть продолжает оставаться актуальной, учитывая общие черты и различия между странами и своевременно реагируя на изменения в условиях, в том числе обусловленные COVID-19. В качестве эффективной платформы для профессионального взаимного обучения PEMPAL укрепляет возможности и использует потенциал для реформирования сферы управления государственными финансами в регионе Европы и Центральной Азии.

С точки зрения перспектив в рамках среднесрочного обзора и продления текущей стратегии до конца 2025 финансового года Координационному комитету пришлось лишь немного скорректировать систему результатов PEMPAL и оценку рисков; таким образом, в течение следующих трех лет мы сосредоточимся на поиске новой нормы после окончания пандемии и на дальнейшей консолидации сети. Однако, как показала оценка, несмотря на значительные новые обязательства, которые в конце прошлого года взяли на себя доноры, долгосрочная финансовая устойчивость сети PEMPAL требует постоянного внимания. Я уверен, что члены сети воспринимают PEMPAL как общее достояние и со временем диверсифицируют и по возможности расширят свою поддержку.

Читая этот отчет и принимая во внимание многочисленные результаты по укреплению потенциала, а также созданию и распространению знаний, давайте отдадим должное ответственности и усилиям каждого члена сети PEMPAL; от имени Координационного комитета PEMPAL я хотел бы выразить всем им свою искреннюю признательность. В частности, я хотел бы поблагодарить руководящие органы Практикующих сообществ, которые успешно справились с ситуацией COVID-19, а также команду консультантов и Секретариат PEMPAL, чья самоотверженность в этом году была еще более важной. Тем не менее все мы надеемся, что сможем как можно скорее вернуться к очным мероприятиям, при этом в полной мере используя опыт и знания, касающиеся проведения онлайн мероприятий, которые приобрели за время пандемии.

Я надеюсь, что мы сможем провести совместное заседание исполнительных комитетов Практикующих сообществ в Швейцарии в июне 2022 года, если позволят условия, и желаю, чтобы данный отчет оказался для вас интересным и познавательным.



## 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» (PEMPAL) 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 PEMPAL — содействовать тому, чтобы правительства стран-членов более эффективно и результативно использовали ресурсы государства. Членами PEMPAL являются представители министерств финансов и казначейств стран. Деятельность PEMPAL организована в рамках трех тематических практикующих сообществ (ПС): Бюджетного (БС), Казначейского (КС) и Сообщества по внутреннему аудита (СВА).

**2021 финансовый год (ф.г.) стал первым годом, в котором вся деятельность осуществлялась онлайн из-за глобальных ограничений на поездки и конференции, вызванных пандемией COVID-19.** Пандемия COVID-19 повлияла на операционную среду сети и создала риск для функциональности, но это позволила продемонстрировать актуальность сети PEMPAL для ее членов. Оперативная работа руководства сети по организации мероприятий, посвященных влиянию пандемии COVID-19 на системы УГФ и государственные финансы стран, была воспринята многими членами как хороший пример того, почему участие в PEMPAL актуально для стран. Преимущество формата онлайн заключается в том, что он позволяет большему числу участников, в том числе из других регионов, присоединиться к мероприятиям без дополнительных затрат. Формат онлайн также способствовал более широкому охвату стран-членов, что дало возможность большему числу чиновников из соответствующих государственных ведомств участвовать в мероприятиях, особенно в двусторонних. В результате в течение года к различным мероприятиям присоединились более тысячи участников, включая несколько сотен участников ежегодных пленарных заседаний всех трех ПС. Это самое большое число участников, которое когда-либо было зарегистрировано.

**БС продолжало оказывать поддержку министерствам финансов стран-членов в совершенствовании инструментов для эффективного и ориентированного на результат бюджетирования и в повышении открытости бюджета, а также продолжало расширять доступные на международном уровне данные по бюджетированию в странах PEMPAL.**

В 2021 финансовом году было организовано пять виртуальных мероприятий БС, включая двухдневное пленарное заседание, два семинара рабочих групп (РГ) и один совместный семинар двух РГ. Представители БС приняли участие и внесли вклад в четыре дополнительных мероприятия партнерских международных организаций — Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Международного бюджетного партнерства (МБП), а также в мероприятие, организованное Министерством финансов страны-члена (Узбекистан). Ключевые темы: i) сбор данных в рамках опроса по обзорам бюджетных расходов; ii) формулирование рекомендаций по проведению быстрых обзоров расходов для смягчения бюджетного дефицита в условиях кризиса; iii) формулирование рекомендаций по механизмам инициативного бюджетирования; iv) формулирование рекомендаций по механизмам вовлечения молодежи в инициативное бюджетирование; v) изучение уроков и последствий бюджетных мер реагирования на COVID-19; и vi) изучение привязки бюджета к целям, связанным с изменением климата. В 2021 финансовом году БС работало над четырьмя продуктами знаний, три из которых были завершены в 2021 финансовом году, а один будет завершен в 2022 финансовом году.

**КС продолжало поддерживать обмен опытом, а также информацией о реформах и тенденциях в работе национальных казначейств, обсуждение проблем, с которыми сталкиваются страны-члены, и практических решений по их преодолению.** В 2021 ф.г. КС организовало 10 виртуальных мероприятий, четыре из которых были частью пленарного заседания. Ежегодное пленарное заседание впервые проводилось онлайн; это дало возможность членам КС обмениваться практическим опытом, полученным в период пандемии COVID-19. Ключевые темы 2021 финансового года: i) последние реформы казначейства и меры по обеспечению непрерывности деятельности казначейств во время и после пандемии COVID-19; ii) операционная совместимость информационных систем казначейства с другими системами УГФ и более широкими государственными системами (включая роль единого плана счетов в поддержке этих связей), а также развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), ускорившееся в результате пандемии COVID-19; iii) признанные в международном масштабе рациональные практики управления ликвидностью и планирования ликвидности, а также влияние пандемии на эти процессы; и iv) реформы бухгалтерского учета и финансовой отчетности в государственном секторе,

включая роль единого плана счетов в обеспечении прозрачности и подотчетности мер реагирования на. В течение 2021 финансового года КС завершило работу над продуктом знаний по оптимизации структуры плана счетов и начало работу над новым продуктом знаний, который посвящен единому казначейскому счету и управлению ликвидностью в странах-членах (будет опубликован в 2022 финансовом году).

**СВА продолжало оказывать членам поддержку для того, чтобы внутренние аудиторы могли внедрять в своих странах эффективные системы внутреннего аудита и способствовать совершенствованию системы внутреннего контроля, адаптированной к новым условиям пандемии COVID-19.** В 2021 ф.г. СВА организовало восемь виртуальных мероприятий (включая двухдневное пленарное заседание). В ответ на потребности членов ПС основное внимание было уделено темам, актуальным в период пандемии, и на мероприятия была приглашена более широкая профессиональная аудитория. СВА также организовало шесть мероприятий совместно с министерствами финансов стран-членов. Ключевые темы, обсуждавшиеся на этих мероприятиях, включали как те, что были актуальны для РГ СВА, так и новые, связанные с реальностью COVID-19: i) мониторинг деятельности внутреннего аудита центральными подразделениями по гармонизации; ii) аудит в сфере информационных технологий; iii) внутренний контроль во время пандемии COVID-19; iv) восстановление внутреннего аудита после пандемии: консалтинговые и консультативные аудиты и деятельность аудиторских комитетов. В 2021 ф.г. СВА были подготовлены два продукта знаний: *«Механизмы внутреннего аудита и внутреннего контроля в государственном секторе: опыт Швейцарии»* и *«Руководство по мониторингу деятельности внутреннего аудита центральным подразделением по гармонизации»*; завершается работа над еще одним материалом, публикация которого запланирована на 2022 ф.г.: *«Аудит в сфере информационных технологий: практическое руководство для внутренних аудиторов в государственном секторе»*.

**Внешняя оценка PEMPAL, завершенная в 2021 ф.г., пришла к выводу, что PEMPAL — ценная региональная платформа, объединяющая практиков УГФ из стран-участниц, и что текущая модель сети функциональна и создает ценность для стран-членов, региона и региональных доноров УГФ при относительно низких затратах.** Внешняя

оценка была проведена по заказу Координационного комитета PEMPAL в 2020 ф.г., чтобы использовать ее в среднесрочном обзоре (ССО) Стратегии PEMPAL на 2017–2022 годы, завершеном в 2021 ф.г. В целом оценка показала, что PEMPAL является ценной региональной платформой, которая объединяет практиков УГФ стран, и что текущая модель сети функциональна и создает ценность для стран-членов, региона и региональных доноров УГФ при относительно низких затратах. Оценка показала, что PEMPAL актуален для членов сети и их приоритетных задач в области реформ. Участие в проекте укрепляет потенциал по реформированию системы УГФ, а мероприятия способствуют улучшению систем УГФ стран-членов и поддерживают успешную реализацию других многосторонних и двусторонних программ в области УГФ / государственного управления. ПС PEMPAL позволяют участникам налаживать связи и учиться друг у друга, а также создавать высококачественные тематические материалы и продукты знаний, которые используются и ценятся. Корректировки, внесенные ПС для охвата тем, связанных с управлением государственными финансами в условиях пандемии COVID-19, были весьма актуальны для членов сети. В целом по результатам оценки был сделан вывод, что базовая модель сети работает успешно, поскольку у нее хорошее руководство, высококвалифицированная поддержка технических экспертов и секретариата, и ключевые элементы функционируют правильно.

**Среднесрочный обзор стратегии PEMPAL на 2017–2022 годы показал, что программа достигла значительных результатов, несмотря на ограничения, связанные с бюджетом и пандемией COVID-19.** В ходе ССО были использованы выводы и рекомендации отчета о внешней оценке, а также результаты регулярного мониторинга PEMPAL. В ходе ССО установлено, что задержка донорского финансирования, обозначенная в стратегии как риск, стала основным фактором, повлиявшим на реализацию стратегии в 2018–2020 ф.г. Другие риски, предусмотренные в стратегии, не материализовались в течение 2018–2020 ф.г., но возник новый непредвиденный риск глобальной пандемии. Тем не менее PEMPAL быстро отреагировал на вызовы со стороны пандемии COVID-19 в отношении условий работы. По итогам среднесрочного обзора сделан вывод, что структура результатов и цели текущей стратегии PEMPAL остаются актуальными. В обзоре были признаны риски финансовой устойчивости

и сети рекомендовано изучить возможность внесения странами-членами взносов в натуральной и финансовой форме в дополнение к донорскому финансированию.

**Текущая стратегия REMPAL была одобрена Координационным комитетом для продления до конца 2025 финансового года с целью достижения целей стратегии и наилучшего использования имеющегося финансирования.** Снижение расходов в результате того, что во время пандемии все мероприятия были виртуальными, позволит REMPAL продлить работу еще на три года. Пересмотренный План мероприятий по реализации стратегии на 2022–2025 ф.г. обновляет и заменяет предыдущий план, отражает и вводит в действие поправки к стратегии. Показатели ориентировочных результатов были скорректированы для более точного определения конечных целей, а один показатель был заменен. Оценка рисков была скорректирована с учетом добавления вновь возникших рисков и запланированных мероприятий по их снижению. На заседании по принятию решения Всемирный банк одобрил продление программы и дальнейшее участие Всемирного банка в программе в течение указанного периода.

**В 2021 ф.г. сети REMPAL по-прежнему оказывалась существенная поддержка со стороны партнеров по развитию, включая Всемирный банк, Государственный секретариат Швейцарии по экономическим вопросам (SECO), Министерство финансов Российской Федерации, Европейскую комиссию, ОЭСР, Национальную академию финансов и экономики при Министерстве финансов Нидерландов.** Программа по-прежнему финансировалась по линии многостороннего донорского трастового фонда (MDTF), который находится в доверительном управлении Всемирного банка, за счет средств двух основных доноров: Государственного секретариата Швейцарии по экономическим вопросам (SECO) и Министерства финансов России. В 2021 ф.г. в качестве третьего основного донора к участию в MDTF присоединилась Европейская комиссия. Поддерживается тесное взаимодействие с другими заинтересованными международными организациями, в том числе с Глобальной инициативой по прозрачности в налогово-бюджетной сфере (GIFT) и Институтом внутренних аудиторов.

**Сеть REMPAL выражает признательность всем странам-членам, партнерам по развитию и донорам за поддержку и постоянное сотрудничество, направленные на укрепление реформ в сфере УГФ в странах региона ЕЦА.** Сеть REMPAL гордится своими достижениями в 2021 ф.г., в том числе тем, что оказалась способна быстро адаптироваться к условиям пандемии COVID-19 и тем, что было зарегистрировано самое большое количество участников мероприятий по обмену знаниями. Отзывы, полученные в ходе внешней оценки, были исключительно положительными; также было согласовано предложение ССО о продлении срока действия текущей стратегии для полного достижения целей стратегии и наилучшего использования имеющегося финансирования.

**REMPAL надеется на продуктивный 2022 финансовый год и возобновление очных мероприятий, как только позволят обстоятельства.** REMPAL добился успеха, в частности благодаря высокомотивированным и целеустремленным членам сети. Они продолжают работать вместе для продвижения УГФ в сети, несмотря на все трудности, связанные с пандемией. Однако интервью с членами сети в рамках внешней оценки показывают, что, хотя переход к виртуальным мероприятиям во время пандемии был понят и оценен, у видеоконференций есть ограничения. Эффективность виртуального мероприятия в определенной степени зависит от запаса социального капитала или капитала взаимоотношений, который был накоплен между членами сети на очных мероприятиях. Среди членов REMPAL существует опасение, что плотность сети и неформальные отношения начнут ухудшаться без регулярных возможностей встречаться и очно взаимодействовать. Данный вывод подтверждается результатами опросов по оценке мероприятий после их проведения во всех трех ПС: в 2021 финансовом году оценки оказались ниже, чем в предыдущие годы. Это свидетельствует о некоторой усталости от того, что мероприятия последние 15 месяцев проходили только онлайн, и при сохранении ограничений, обусловленных пандемией COVID-19, такой формат может начать оказывать негативное влияние на сеть. Как только станет возможно, сеть перейдет на смешанный режим работы с сочетанием очных и виртуальных мероприятий.

# 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 ЕЦА.** Сеть PEMPAL начала работать в 2006 году при поддержке ряда партнеров по развитию 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, Венгрии,<sup>1</sup> Грузии, Казахстана, Косово, Кыргызской Республики, Молдовы, Румынии, Российской Федерации, Северной Македонии, Сербии, Таджикистана, Турции, Украины, Узбекистана, Хорватии, Черногории и Чешской Республики<sup>2</sup>), 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 деятельности и выступают в качестве экспертов для групп 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; мероприятия проводятся в соответствии как со всеобъемлющей Стратегией PEMPAL, так и с создаваемыми по инициативе членов планами деятельности ПС, которые направлены на решение приоритетных для стран-членов задач в области УГФ. Планы деятельности практикующих сообществ включают в себя обмен знаниями и их создание в ходе очных и виртуальных встреч, учебно-ознакомительных поездок и разработки информационно-аналитических продуктов (продуктов знаний). Обмен информацией осуществляется через общедоступный сайт на трех официальных языках сети: английском, русском и боснийско-сербско-хорватском.

[www.pempal.org/ru](http://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.**<sup>3</sup> В соответствии с рамочной основой высшая цель деятельности PEMPAL на текущий период сформулирована следующим образом:

- Повышение эффективности и результативности использования государственных финансов правительствами стран—членов PEMPAL благодаря применению надлежащей и усовершенствованной практике УГФ, разработанной, продвигаемой или представленной в рамках обмена опытом в сети PEMPAL.

Ожидаемый конечный результат Стратегии PEMPAL:

- Наличие эффективно функционирующей профессиональной платформы взаимного обучения, на базе которой специалисты-практики по государственным финансам из стран-участниц укрепляют свой потенциал и получают возможность формировать знания и обмениваться ими, а также проводить сравнительный анализ.

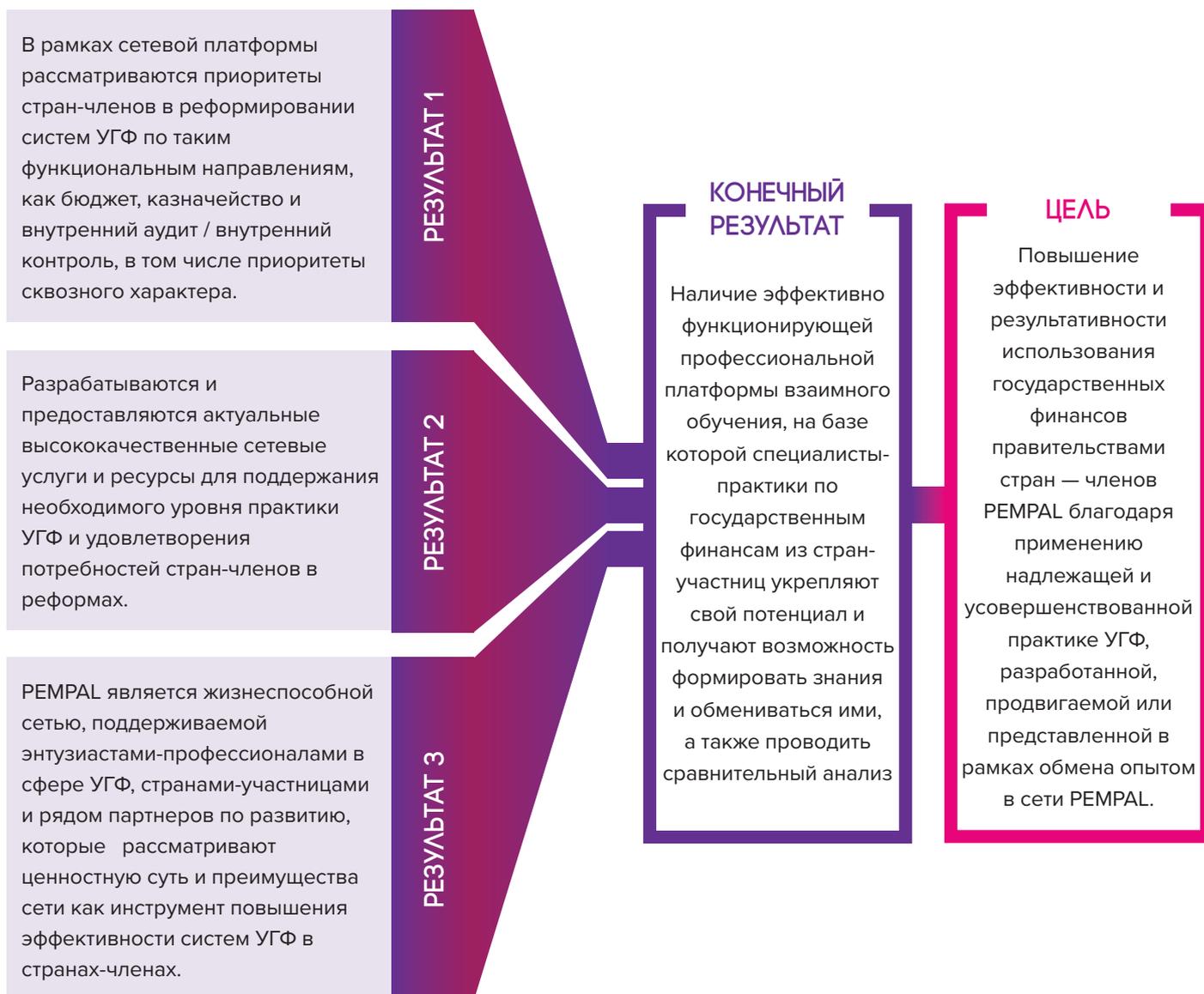
[www.pempal.org/ru/strategy](http://www.pempal.org/ru/strategy)

<sup>1</sup> Частичное членство только в одном Практикующем сообществе (СВА).

<sup>2</sup> Частичное членство только в одном Практикующем сообществе (СВА).

<sup>3</sup> Действие Стратегии продлено по результатам Среднесрочного обзора (см. п.20).

Рисунок 1: Общая схема достижения результатов PEMPAL 2017-22



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

**Прогресс PEMPAL в реализации стратегии на период с 2018 по 2020 ф.г. (т.е. до конца июня 2020 года) был оценен в ходе среднесрочного обзора в 2021 ф.г.** Проведение среднесрочного обзора (ССО) было обязательным требованием Плана действий стратегии и служит важным источником данных для оценки прогресса в реализации ориентировочных результатов стратегии. Цель ССО заключалась в анализе прогресса в реализации Стратегии PEMPAL на 2017–2022 гг. и в оценке того, остаются ли цели программы достижимыми в исходно установленные

сроки и в рамках имеющихся ресурсов. Информация для ССО была получена в результате независимой внешней оценки, охватывающей 2018–2020 ф.г. (одобренной Координационным комитетом PEMPAL), и данных мониторинга сети, включая данные, опубликованные в годовых отчетах PEMPAL.

**По итогам среднесрочного обзора был сделан вывод, согласно которому, PEMPAL добивается значительных результатов, несмотря на ограничения, связанные с бюджетом и пандемией COVID-19, и что существенного пересмотра стратегии не требуется.** Промежуточные цели были достигнуты по восьми из 11 показателей. Ограничения на проведение очных мероприятий из-за бюджетных сложностей и ограничений на поездки, связанных с

COVID-19, привели к тому, что промежуточные цели по двум показателям были достигнуты лишь частично, а промежуточная цель по одному показателю не была достигнута. Задержка донорского финансирования, обозначенная в стратегии как риск, стала основным фактором, повлиявшим на реализацию стратегии в 2018–2020 финансовом году. Другие риски, определенные в стратегии, не материализовались в течение 2018–2020 ф.г.; вместо этого возник новый и непредвиденный риск глобальной пандемии, но он был успешно смягчен.

**Основываясь на результатах ССО, Координационный комитет одобрил продление срока действия текущей стратегии до конца 2025 финансового года, чтобы достичь целей стратегии и наилучшим образом использовать имеющееся финансирование.** Ориентировочные результаты и цели текущей стратегии PEMPAL остаются в силе. Показатели ориентировочных результатов были немного скорректированы для более точного определения конечных целей, а один показатель был заменен.

Было принято Дополнение к стратегии, включающее некоторые изменения: обновленные разделы по финансовой структуре, рискам и действиям по снижению рисков, а также индикаторы и конечные цели. Пересмотренный План мероприятий по реализации стратегии на 2022–2025 ф.г. обновляет и заменяет предыдущий план мероприятий, а также отражает и вводит в действие поправки к стратегии, изложенные в данном ССО. Оценка рисков была скорректирована с учетом добавления вновь возникших рисков и запланированных действий по их снижению.

Сеть PEMPAL имеет функциональную и эффективную организационно-управленческую структуру, которая представлена на **рисунке 2** и 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 (Исполкома), формируемого на

**Рисунок 2:** Организационно-управленческая структура PEMPAL



добровольной основе из представителей стран — членов PEMPAL, управляющих работой сети от имени ее членов;<sup>4</sup>

- Координационный комитет (КК) в составе председателей / заместителей председателей ПС, а также представителей доноров, который обеспечивает стратегический контроль и руководство;<sup>5</sup>
- Технические ресурсные команды, которые предоставляются Всемирным банком и другими донорами и оказывают помощь Исполкомам ПС в разработке и реализации планов деятельности, формируемых на основе предложений членов ПС и утверждаемых Координационным комитетом; и
- 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, Европейская комиссия, Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Национальная академия экономики и финансов при Министерстве финансов Нидерландов.** В 2021 ф.г. продолжилось финансирование программы через многосторонний донорский трастовый фонд (MDTF), который находится под управлением Всемирного банка и формируется за счет взносов трех основных доноров: SECO, Министерства финансов Российской Федерации и Европейской комиссии.

**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.<sup>6</sup> 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, среднесрочные обзоры, проведенные в 2015 и в 2021 годах).

**Настоящий отчет — часть системы подотчетности PEMPAL.** Это четвертый 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 2021 финансовый год (июль 2020 — июнь 2021 г.).<sup>7</sup> 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 2021 ф.г. Там, где это возможно и актуально, проводится сопоставление с данными за предшествующие периоды.

<sup>4</sup> В Приложении 2 представлен список членов исполнительных комитетов по состоянию на конец июня 2010 г.

<sup>5</sup> В Приложении 3 представлена информация о составе Координационного комитета по состоянию на конец июня 2021 г.

<sup>6</sup> См. <https://www.pempal.org/ru/rules>, <https://www.pempal.org/ru/event/steering-committee-meetings-события>, and <https://www.pempal.org/ru/evaluation>. Annual Reports, quarterly newsletters, and standard post-event feedback surveys are also used.

<sup>7</sup> 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  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ  
ПОТЕНЦИАЛ СПЕЦИАЛИСТОВ  
ПО УГФ

**Внешняя оценка, проведенная в 2020–2021 годах, предоставила новые исчерпывающие доказательства воздействия РЕМПАЛ на системы УГФ стран-участниц.** Оценка была заказана Координационным комитетом РЕМПАЛ, чтобы использовать ее результаты при подготовке среднесрочного обзора (ССО) Стратегии РЕМПАЛ на 2017–2022 годы. Это третья внешняя оценка сети РЕМПАЛ, первая была завершена в 2008 году, а вторая — в 2011 году. Цели заключались в оценке эффективности осуществления программы РЕМПАЛ в период с июля 2017 по июнь 2020 года (первые три года действия стратегии) и формулировке рекомендаций по корректировке стратегии и ориентировочных результатов, а также механизмов и сроков осуществления.

**В задачи внешней оценки также входил анализ того, насколько успешно сеть РЕМПАЛ отреагировала на воздействие пандемии COVID-19 и как удалось снизить риски, определенные в Стратегии.** Охват оценки был скорректирован так, чтобы включить последние шесть месяцев 2020 финансово года с учетом изменений в функционировании сети в связи с мерами изоляции и запретами на поездки из-за пандемии COVID-19. Необходимо было также проанализировать достаточность и результативность мер по снижению рисков, определенных в Стратегии РЕМПАЛ на 2017–2022 годы, особенно риска дефицита финансирования.

**В ходе внешней оценки использовались имеющиеся данные РЕМПАЛ, документация и анализ; проводились интервью, тематические исследования и опрос.** В ходе оценки РЕМПАЛ использовались критерии актуальности, эффективности, результативности, воздействия и устойчивости,<sup>8</sup> как это было предусмотрено в техническом задании. В ходе оценки использовались имеющиеся данные РЕМПАЛ. Кроме того, были проведены интервью с высокопоставленными должностными лицами из стран РЕМПАЛ, представителями ресурсных команд РЕМПАЛ, Секретариата и доноров, а также с членами Исполкомов трех ПС. По пяти странам (Беларусь, Грузия, Кыргызская Республика, Молдова и Узбекистан) были подготовлены тематические мини-исследования для

изучения воздействия деятельности сети на системы УГФ этих стран и возможности должностных лиц в условиях складывающегося контекста. Тематические исследования включали интервью с участниками РЕМПАЛ в рамках основных ПС для этой страны, а также интервью с высокопоставленными должностными лицами. Был проведен опрос членов сети, анкета которого была направлена представителям всех стран РЕМПАЛ. В общей сложности было получено 135 ответов, соответственно общая доля ответивших была 63%, что относительно высокий показатель для онлайн-опросов.

**Внешняя оценка предоставила исчерпывающие доказательства, что страны-члены подтверждают воздействие РЕМПАЛ на практику УГФ и на профессиональный потенциал специалистов в сфере УГФ, которые участвуют в работе сети.** Члены сети из всех опрошенных стран (17 стран для БС, 13 — для КС и 20 — для СВА) оценили воздействие РЕМПАЛ на систему УГФ в своих странах и на свой потенциал как среднее или значительное. Респонденты также могли выбрать вариант ответа «Не знаю» (эти ответы не представлены на рисунке ниже).<sup>9</sup>

РЕМПАЛ — это уникальная, стабильная и надежная платформа, объединяющая разные страны региона. Практики делятся знаниями и опытом. Одинаковые темы, одинаковые вызовы и проблемы. Мы можем воспроизвести подходы друг друга в своих странах. Мы можем узнать об ошибках друг друга. Это самая полезная часть сети.

*высокопоставленное должностное лицо,  
КС, внешняя оценка*

<sup>8</sup> Эти критерии соответствуют пяти из шести критериев оценки, которые применяются Комитетом Содействия Развитию ОЭСР. Шестой критерий («связность») был добавлен после того, как было сформулировано техническое задание на проведение оценки, и потому не использовался. Поскольку аспекты связности рассматриваются при анализе критериев актуальности и результативности, и четко разграничить эти критерии применительно к РЕМПАЛ было бы сложно, специалист, проводивший оценку, не рекомендовал использовать шестой критерий.

<sup>9</sup> Ответы «Я не знаю» не учитывались, поскольку они не дают определенного указания на любое воздействие или на его отсутствие. Без учета общего количества ответов для каждого ПС, в среднем, число респондентов, которые ответили, что не знают, составляло 12% (БС), 7% (СВА) и 18% (КС).

**Рисунок 3:** Мнения респондентов о воздействии PEMPAL на реформирование системы УГФ в странах

БС



СВА



КС



**Высокопоставленные должностные лица из 12 стран, с которыми были проведены интервью, оценили воздействие РЕМПАЛ на реформирование системы УГФ в их странах и на специалистов в области УГФ как умеренное или значительное.** По шкале от нуля до 3, где три указывает на значительное содействие, а ноль — на его полное отсутствие, 75% должностных лиц, с которыми были проведены интервью, выбрали «3». Некоторые высокопоставленные должностные лица отметили, что они поставили бы РЕМПАЛ «4»! Рейтинг в случае БС составил 2,78, СВА — 2,64 и КС — 2,75. В 2017 году 60% высокопоставленных должностных лиц выбрали самую высокую оценку.<sup>10</sup> В целом более низкую оценку давали высокопоставленные должностные лица, которые считали, что их страна находится на достаточно продвинутом уровне модернизации систем и поэтому вклад РЕМПАЛ был не очень большим. Хотя собранные данные по показателям воздействия в подавляющем большинстве положительные и включают конкретные задокументированные примеры того, как используются знания, полученные через РЕМПАЛ, существуют ограничения в данных, поскольку строгая методология воздействия не может быть использована для оценки воздействия сети обучения и обмена знаниями.

**Мы живем в глобальном мире, и модели и практические подходы носят глобальный характер. РЕМПАЛ позволяет нам учиться друг у друга и быть на одной волне.**

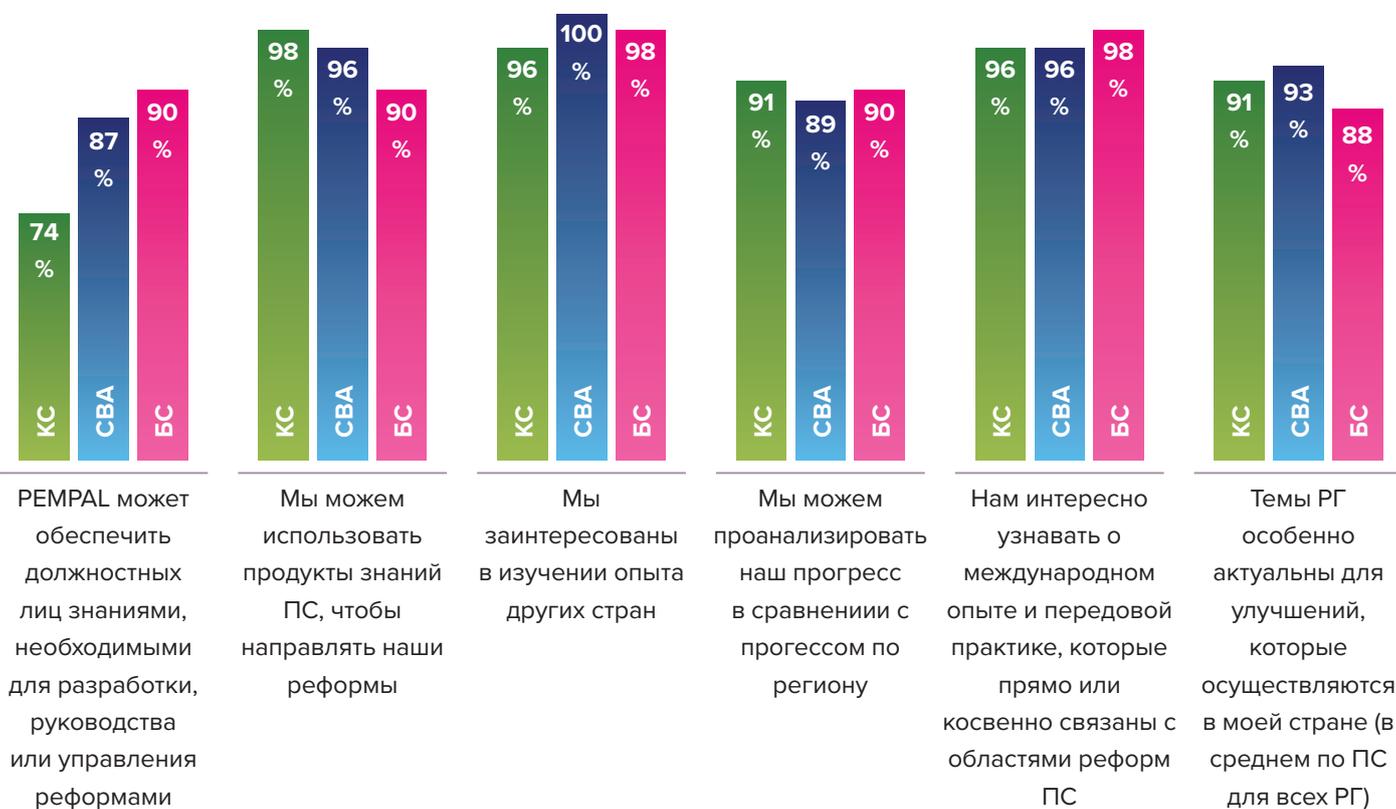
*высокопоставленное должностное лицо,  
КС, внешняя оценка*

**В ходе интервью с высокопоставленными должностными лицами были зафиксированы многочисленные конкретные примеры воздействия и каналов воздействия.** Собранные факты по показателям воздействия были в подавляющем большинстве положительными и включали конкретные задокументированные примеры того, как используются знания, полученные в рамках РЕМПАЛ.<sup>11</sup> Согласно оценке, интервью показали множество примеров непосредственного влияния РЕМПАЛ, включая случаи, когда страны улучшали свои системы, потому что узнавали об улучшениях, достигнутых другими странами, и корректировали планы реформ; кроме того, имелись примеры использования материалов РЕМПАЛ для разработки нормативно-правовой базы и программ обучения персонала и т.д. В рамках оценки также был сделан вывод, что очевидные непосредственные результаты РЕМПАЛ были лишь частью его общего воздействия на системы УГФ в регионе; сеть РЕМПАЛ влияла на развитие систем в течение долгого времени по многим каналам, и ее эффект был накопительным. Наконец, в ходе оценки было отмечено, что опрошенные региональные эксперты по УГФ и представители технических партнеров РЕМПАЛ согласились, что РЕМПАЛ оказывает значительное влияние на реформы, поскольку позволяет обмениваться конкретным опытом с коллегами о том, что оказалось эффективным, и о возможных проблемах, связанных с разным путем проведения реформ.

<sup>10</sup> Необходимо отметить, что результаты опросов не полностью сопоставимы, так как форма опроса в 2017 г. была направлена всем выявленным высокопоставленным должностным лицам, в то время как результаты интервью в 2020 г. получены по тем высокопоставленным должностным лицам, к которым специалист по оценке обратился с просьбой принять участие в интервью.

<sup>11</sup> Данные имеют некоторые ограничения, так как невозможно использовать строгую методику для оценки воздействия сети обучения и обмена знаниями.

**Рисунок 4:** Доля респондентов БС, которые согласны или в высокой степени согласны с утверждениями о том, почему деятельность PEMPAL и ПС была актуальна для реформирования систем УГФ их стран



Источник: Внешняя оценка PEMPAL, 2021 г.

**Сеть PEMPAL помогала наращивать потенциал участников, которые ценят сетевое обучение и сотрудничество.** Большинство респондентов опроса в рамках внешней оценки считают, что PEMPAL оказал большое влияние на потенциал чиновников в странах-участницах. В целом назвали воздействие средним или значительным 95% респондентов из БС (55% оценивают его как значительное), 100% респондентов из СВА (56% оценивают его как значительное) и 95% респондентов из КС (46% оценивают его как значительное). Мини-исследования дали богатую информацию о различных способах наращивания потенциала членов сети (более подробную информацию см. в **приложении 1**).

Стране очень сложно быть в курсе происходящего во всех сферах УГФ – по некоторым аспектам она будет впереди, по другим ей есть чему учиться. Это двусторонний процесс. Вы приобретаете знания, а иногда делитесь своими знаниями.

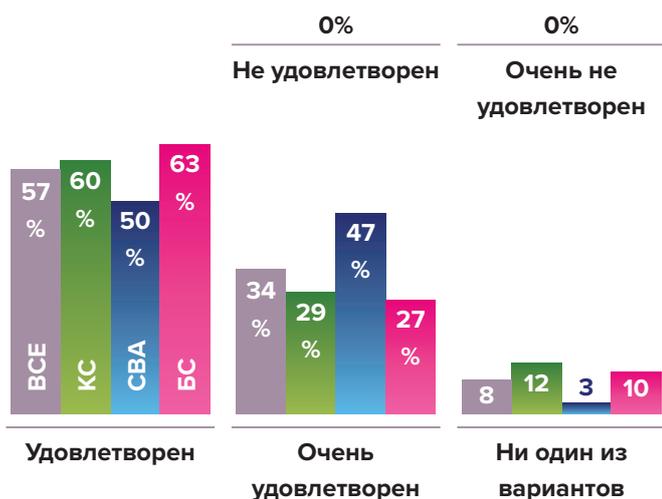
*высокопоставленное должностное лицо,  
БС, внешняя оценка*

Представители стран-членов PEMPAL были удовлетворены корректировкой рабочей программы в связи с ограничениями на поездки в рамках пандемии COVID-19, и лишь немногие сообщили о недовольстве тем, что мероприятия пришлось перевести в режим видеоконференций или отложить. COVID-19 повлиял на условия функционирования сети, приведя к сокращению количество очных мероприятий. Оценка показала, что ресурсные команды ПС и Секретариат предприняли оперативные меры, чтобы уменьшить риск финансовых потерь из-за ограничений на поездки. Бронирование мероприятий было своевременно отменено, а сами мероприятия были оперативно перенесены в онлайн-режим. Непосредственный финансовый риск для сети был снижен. Также удалось справиться с риском для функционирования. Страны

— члены PEMPAL были удовлетворены тем, как ПС информировали о корректировке рабочей программы в связи с ограничениями на поездки, и, за некоторыми исключениями, не сообщили о недовольстве тем, что мероприятия пришлось перевести в формат видеоконференций или перенести. Однако некоторые комментарии к опросам и данные интервью ясно указывают на то, что члены сети не считают, что мероприятия в формате видеоконференций сами по себе будут устойчивыми. Члены сети выразили сильное желание вернуться к очным мероприятиям, потому что именно здесь строятся крайне важные межличностные отношения. Кроме того, члены сети ценят возможность сосредоточиться на реформах во время очных мероприятий, вдали от повседневной рутины.

**Рисунок 5:** Восприятие PEMPAL членами ПС после корректировок в связи с пандемией COVID-19 и удовлетворенность внесенными корректировками

**Удовлетворенность охватом на мероприятиях тем в поддержку членов с учетом воздействия пандемии COVID-19**



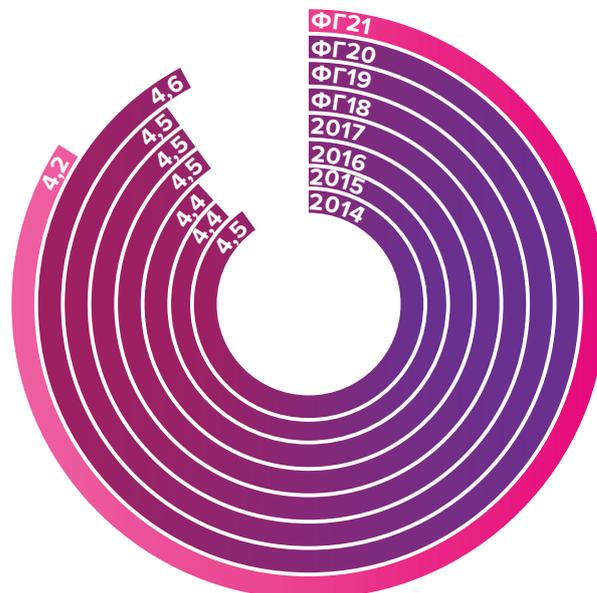
**Члены сети, участвовавшие в мероприятиях ПС в 2020 к.г.: ценность корректировок, внесенных сетью после начала пандемии COVID-19**



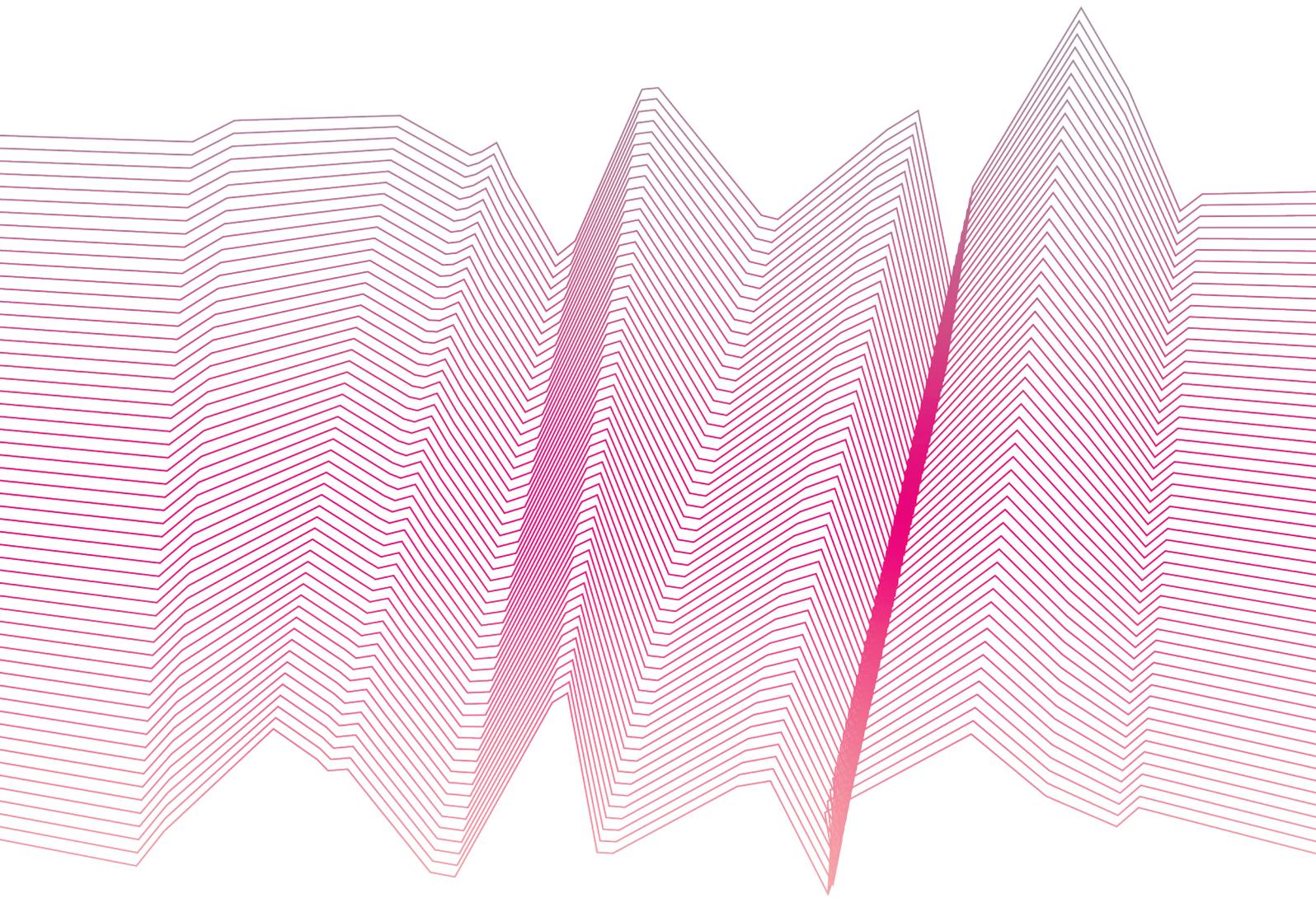
● Все респонденты ● КС ● СВА ● БС

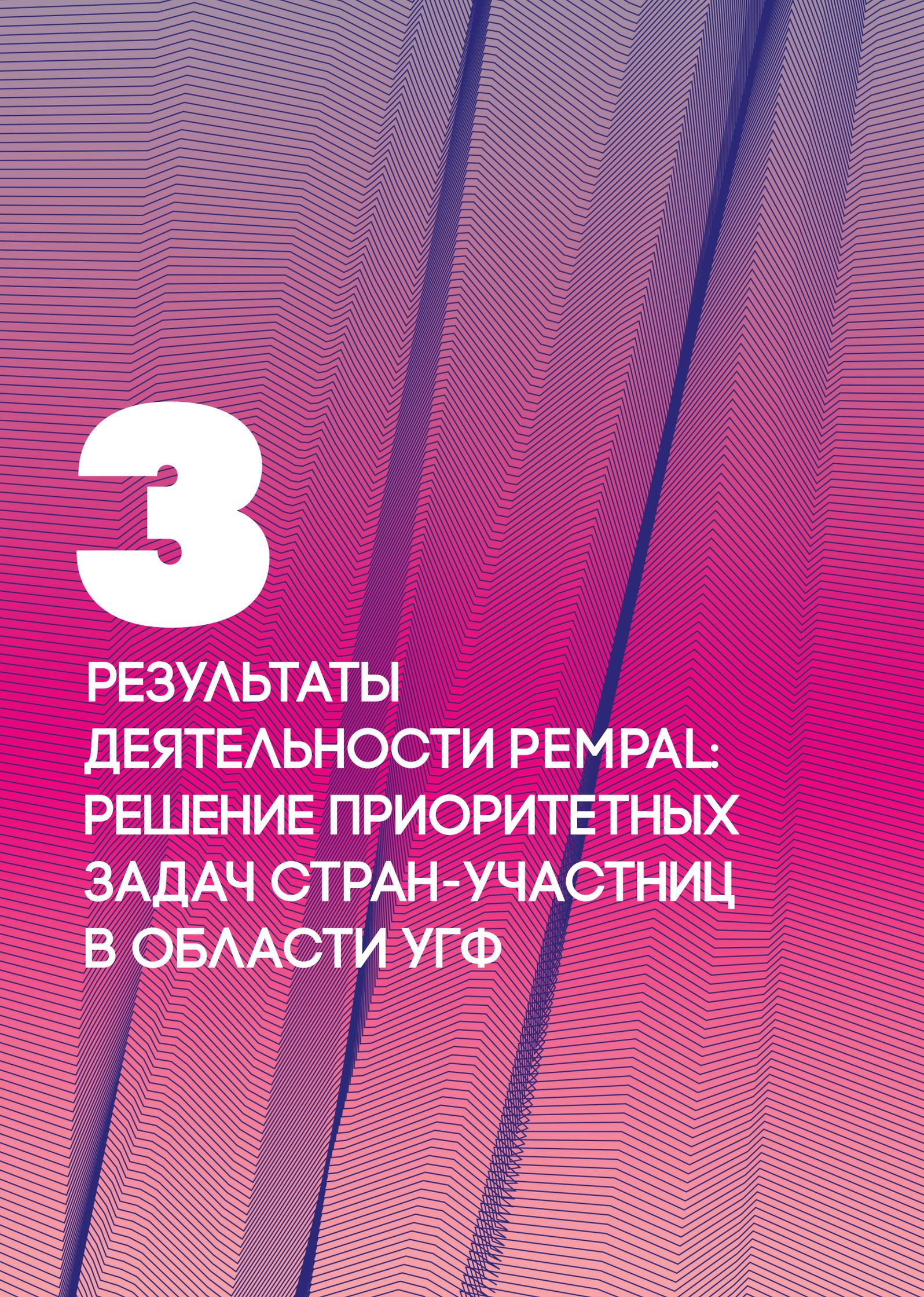
Данные, собранные ПС, подтверждают вклад РЕМРАЛ в улучшение профессиональных знаний и навыков участников всех трех ПС. ПС рассылают стандартизированные онлайн-опросы после большинства мероприятий. На **рисунке 6** показана оценка возможности применять знания, полученные на мероприятиях, в повседневной работе. Оценка высокая, хотя и несколько ниже, чем в предыдущие годы. Ответы в 2021 ф.г. включали множество положительных письменных комментариев о влиянии мероприятий на профессиональные знания и навыки (см. **приложение 1**). Результаты опросов, а также дополнительная информация об использованной методологии приведены в **приложении 4**.

**Рисунок 6:** Знания, применимые в повседневной работе



Источник: стандартизированные онлайн-опросы, проводимые после каждого важного мероприятия





3

РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕМРАЛ:  
РЕШЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ  
ЗАДАЧ СТРАН-УЧАСТНИЦ  
В ОБЛАСТИ УГФ

ПС РЕМПАЛ продолжали совместную работу на протяжении всего 2021 финансового года по приоритетным темам, непосредственно связанным с программами реформирования УГФ в странах-членах. Все мероприятия проходили в виртуальном формате из-за ограничений, обусловленных пандемией COVID-19. Это создавало существенные сложности, однако, благодаря виртуальному формату, ПС смогли проанализировать возможности для охвата большего числа партнеров в странах-членах или установить связи с другими сетями для проведения двусторонних мероприятий без дополнительных затрат. Так, в 2021 ф.г. в общей сложности было проведено 35 мероприятий, больше, чем в любой другой год. Мероприятия, прошедшие в 2021 ф.г.,

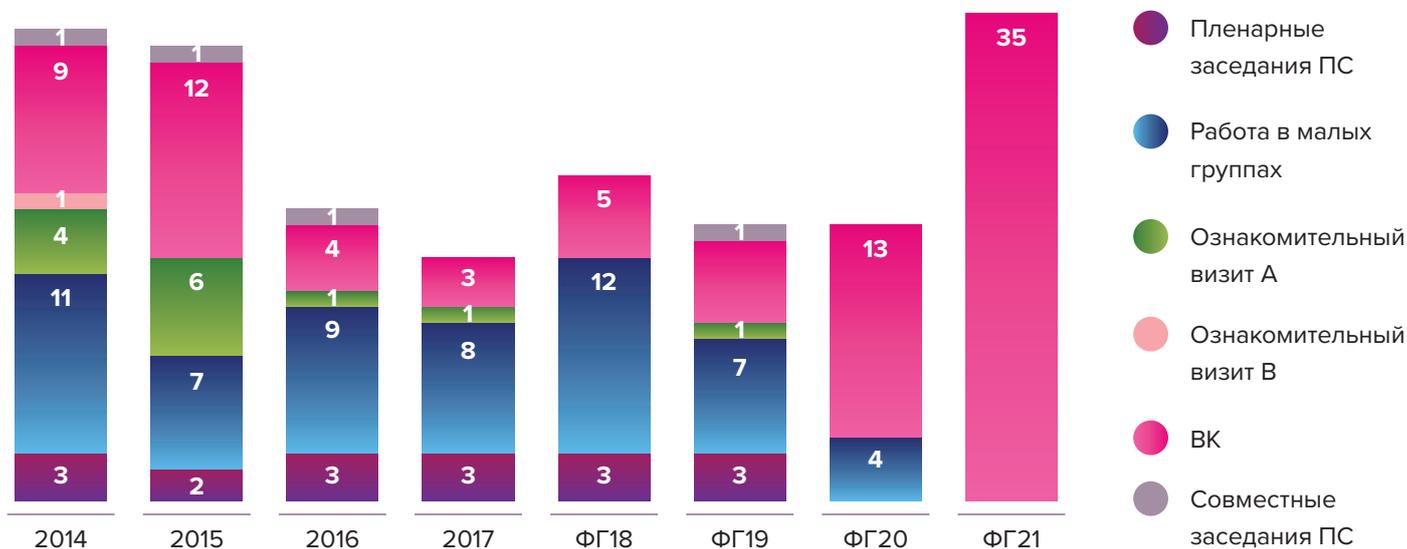
приведены на рисунке 7 в разбивке по ПС. На рисунке 8 показано количество и типы мероприятий в разные годы. Более детальная информация по мероприятиям в 2021 ф.г. представлена на рисунке 9. Спецификой этого года стало проведение ряда двусторонних мероприятий (выделены значком \*); значительная часть таких мероприятий была организована СВА, которое смогло охватить очень широкую аудиторию внутренних аудиторов в соответствующих странах. Такой интерес свидетельствует о росте информированности внутренних аудиторов государственного сектора в странах-членах РЕМПАЛ о деятельности СВА, а также об актуальности тематики и формата виртуальных мероприятий.

Рисунок 7: Мероприятия, проведенные в 2021 ф.г.

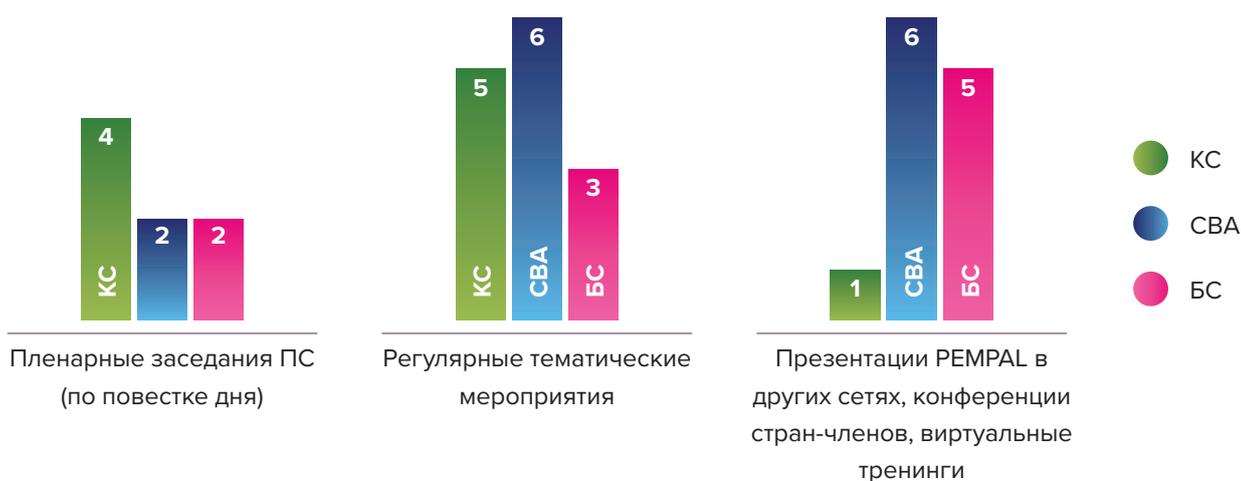




**Рисунок 8:** Разбивка мероприятий PEMPAL по видам с 2014 г.



**Figure 9:** Типы онлайн-мероприятий в 2021 ф.г.



Источник: стандартизированные онлайн-опросы, проводимые после каждого важного мероприятия

**В 2021 ф.г. в мероприятиях приняли участие не менее 1221 представителя стран-членов (см. рисунки 10 и 11).<sup>12</sup>** Поскольку проверить число участников виртуальных мероприятий гораздо сложнее, чем при проведении очных мероприятий (предварительная регистрация обычно отсутствует, несколько участников могут подключаться с одного адреса, некоторые участники не сообщают информацию о себе, из-за чего их невозможно идентифицировать), число 1221 можно считать консервативной оценкой. Некоторые мероприятия проводились в течение нескольких дней (все пленарные заседания и виртуальный тренинг по аудиту в сфере информационных технологий), и потому число участников подсчитывалось в разбивке «по мероприятиям» и «по повестке дня».

**Внешняя оценка показала, что несмотря на то, что некоторые члены выразили желание большей совместной деятельности ПС, это менее приоритетно для членов по сравнению с работой в самих ПС.** В связи с этим по итогам оценки было рекомендовано заменить предыдущий показатель работы ПС на показатель удовлетворенности членов

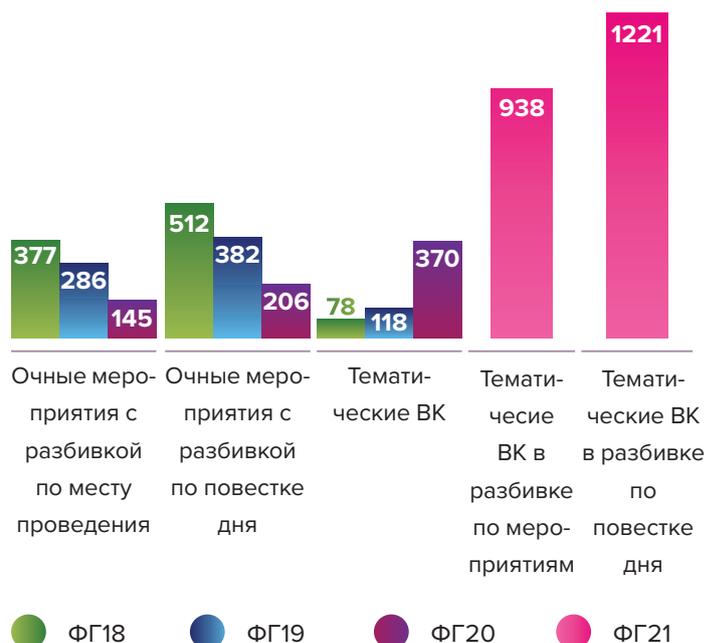
процессами ПС, чтобы отражать и анализировать тематические приоритеты в сфере УГФ. Эта рекомендация была выполнена в рамках ССО, и соответствующий показатель был заменен. Тем не менее руководство сети подтвердило обязательство продолжать совместную работу ПС, включая проведение большого пленарного заседания всей сети с участием членов всех ПС, запланированного на 2023 финансовый год. Руководство считает, что относительно низкий приоритет, который члены сети придают совместной деятельности ПС, скорее всего, связан с тем, что работа ПС в течение 2018, 2019 и 2020 финансовых годов была очень ограниченной из-за действовавшего в те годы режима экономии средств, поскольку Стратегия финансировалась не полностью, пока в 2021 финансовом году не был официально подтвержден вклад Европейской Комиссии. Темы для совместных мероприятий ПС будут планироваться на основе мнений членов сообществ, чтобы обеспечить их актуальность.

**В следующих разделах представлена более подробная информация о деятельности каждого из практикующих сообществ в 2021 финансовом году.**

**Рисунок 10:** Численность участников мероприятий с 2014 г. с разбивкой по повестке дня, включая ВК



**Рисунок 11:** Численность участников в разбивке по мероприятиям, 2018-2021 ф.г.



<sup>12</sup> Некоторые мероприятия проходили параллельно на одной площадке. При подсчете «по месту проведения» каждый участник учитывался только один раз, независимо от количества посещенных им мероприятий. Подсчет участников «по повестке дня» отражает численность участников каждого мероприятия, то есть лица, посетившие несколько мероприятий на одной площадке, учитываются по каждому мероприятию отдельно.

## 3.1 БЮДЖЕТНОЕ СООБЩЕСТВО (БС)

**Общая цель БС заключается в укреплении бюджетной методологии, планирования и прозрачности в странах — членах PEMPAL.<sup>13</sup>**

Основные тематические направления в 2021 ф.г.:

- инициативное бюджетирование,
- обзоры бюджетных расходов,
- привязка бюджета к климатическим целям , а также
- меры бюджетного реагирования на кризис, вызванный пандемией COVID-19

**2021 финансовый год был очень активным для БС. Страны-члены внесли большой вклад в сбор данных и информации по различным аспектам практики бюджетирования, а также в разработку информационных продуктов БС.**

Члены БС сохранили интерес и продолжали активно участвовать в деятельности БС в 2021 ф.г. даже в условиях полностью виртуальной работы и возросшей нагрузки на ответственных за бюджетное планирование, связанной с мерами реагирования на пандемию COVID-19. Это явное свидетельство того, что PEMPAL и БС остаются весьма актуальны для членов сообщества. Пандемия увеличила спрос на своевременное и высококачественное наращивание потенциала для разработки ответных мер политики в

области УГФ и постпандемического восстановления посредством практического взаимного обучения и изучения международного опыта. БС имеет уникальные возможности для удовлетворения этого спроса.

**В 2021 ф.г. БС организовало и/или приняло участие в восьми мероприятиях (все они проводились в виртуальном формате из-за ограничений, обусловленных пандемией COVID-19).** В их число вошли пленарное заседание БС в 2021 ф.г., два семинара РГ (по одному для каждой из двух РГ БС: Рабочей группы по бюджетной грамотности и прозрачности бюджета — РГБГП и Рабочей группы по программно-целевому бюджетированию и БОР — РГПЦБ) и один совместный семинар двух РГ. Помимо этих мероприятий БС, представители сообщества приняли участие в трех мероприятиях международных организаций-партнеров: двух мероприятиях ОЭСР и одном мероприятии МБП. Наконец, БС приняло участие в международном семинаре, организованном Министерством финансов Узбекистана и Программой Развития ООН Узбекистан в феврале 2021 года, на котором тематический консультант РГБГП представил опыт и рекомендации РГБГП по содействию внедрению инициативного (партиципаторного) бюджетирования в странах PEMPAL.

**Рисунок 12:** Членство в РГ БС

### Рабочая группа по бюджетной грамотности и прозрачности бюджета

Создана **2015**

Страны-члены  
Албания, Армения, Босния и Герцеговина, Беларусь, Казахстан, Косово, Молдова, Румыния, Российская Федерация, Северная Македония, Сербия, Таджикистан, Турция, Украина, Узбекистан, Хорватия

### Рабочая группа по программно-целевому бюджетированию

Создана **2016**

Страны-члены  
Албания, Армения, Азербайджан, Беларусь, Босния и Герцеговина, Болгария, Грузия, Косово, Кыргызская Республика, Российская Федерация, Северная Македония, Сербия, Турция, Украина, Узбекистан, Хорватия

<sup>13</sup> С планами мероприятий БС можно ознакомиться здесь: <https://www.pempal.org/ru/about/action-plans/bcop>

**В 2021 ф.г. представители БС продолжили участвовать во встречах Сети старших должностных лиц, ответственных за бюджет, стран ОЭСР.** Это дает странам PEMPAL возможность поделиться информацией о своем прогрессе в области программно-целевого бюджетирования и бюджетирования, ориентированного на результат, (БОР) со странами ОЭСР и сравнить его с их опытом, а также узнать и обсудить новые тенденции в области программно-целевого бюджетирования и БОР в странах ОЭСР. Участие БС в конференции в 2021 ф.г. году позволило его членам узнать о текущем состоянии и планах реформ в области БОР в странах ОЭСР в контексте кризиса, связанного с COVID-19, а также об увязке БОР со стратегическими приоритетами правительства; ознакомиться с проектом публикации ОЭСР «Передовая практика в области обзора бюджетных расходов», а также получить результаты обзоров бюджетных расходов в странах ОЭСР и PEMPAL, проведенных в конце 2020 / начале 2021 года.

**Пленарное заседание БС 2021 ф.г. в мае 2021 года, на котором присутствовало около 70 участников, было посвящено обзорам бюджетных расходов, инициативному бюджетированию, привязке бюджета к климатическим целям, а также тенденциям в области бюджетирования и общественного участия после пандемии COVID-19.** Заседание предоставило странам — членам БС возможность изучить и обсудить подходы и тенденции в приоритетных для членов БС темах бюджетирования и новых возникающих темах, изучить продукты знаний, подготовленные рабочими группами БС, и спланировать деятельность БС на 2022 ф.г. Формат встречи включал две виртуальные сессии два дня подряд. Содержание мероприятия в целом соответствовало формату предыдущих пленарных заседаний БС, при этом часть повестки дня была посвящена бюджетированию, ориентированному на результат, и открытости бюджета, как основным приоритетным темам, которые освещались двумя рабочими группами. В рамках каждой из этих тем часть повестки дня была посвящена потенциальным последствиям пандемии COVID-19 и новым тенденциям в области бюджетирования и аспектам фискальной политики, включая привязку бюджета к климатическим целям. В повестку дня также было включено информирование широкого круга членов ПС о деятельности БС в 2020 и 2021 ф.г. и планированию деятельности на 2022 ф.г. Помимо представления продуктов знаний, подготовленных рабочими группами БС, с презентациями выступили

представители Всемирного банка, ОЭСР и Международного бюджетного партнерства, а часть повестки дня была посвящена интерактивным дискуссиям.

**Рабочие группы БС в 2021 ф.г. сосредоточились на аналитической работе, направленной на создание новых продуктов знаний.** РГБГП разработала два таких продукта; связанных с инициативным (партисипаторным) бюджетированием. Эти публикации основывались на продукте знаний РГБГП от 2020 ф.г., который содержал общие сведения технического характера об инициативном бюджетировании. В 2021 ф.г. основное внимание было уделено более глубокому погружению в вопросы инициативного бюджетирования с точки зрения национальных министерств финансов и инициативного бюджетирования, ориентированного на молодежь. РГБГП продолжила работу по тематике обзоров бюджетных расходов, работая над двумя продуктами знаний (один завершен, а другой будет завершен в 2022 финансовом году).

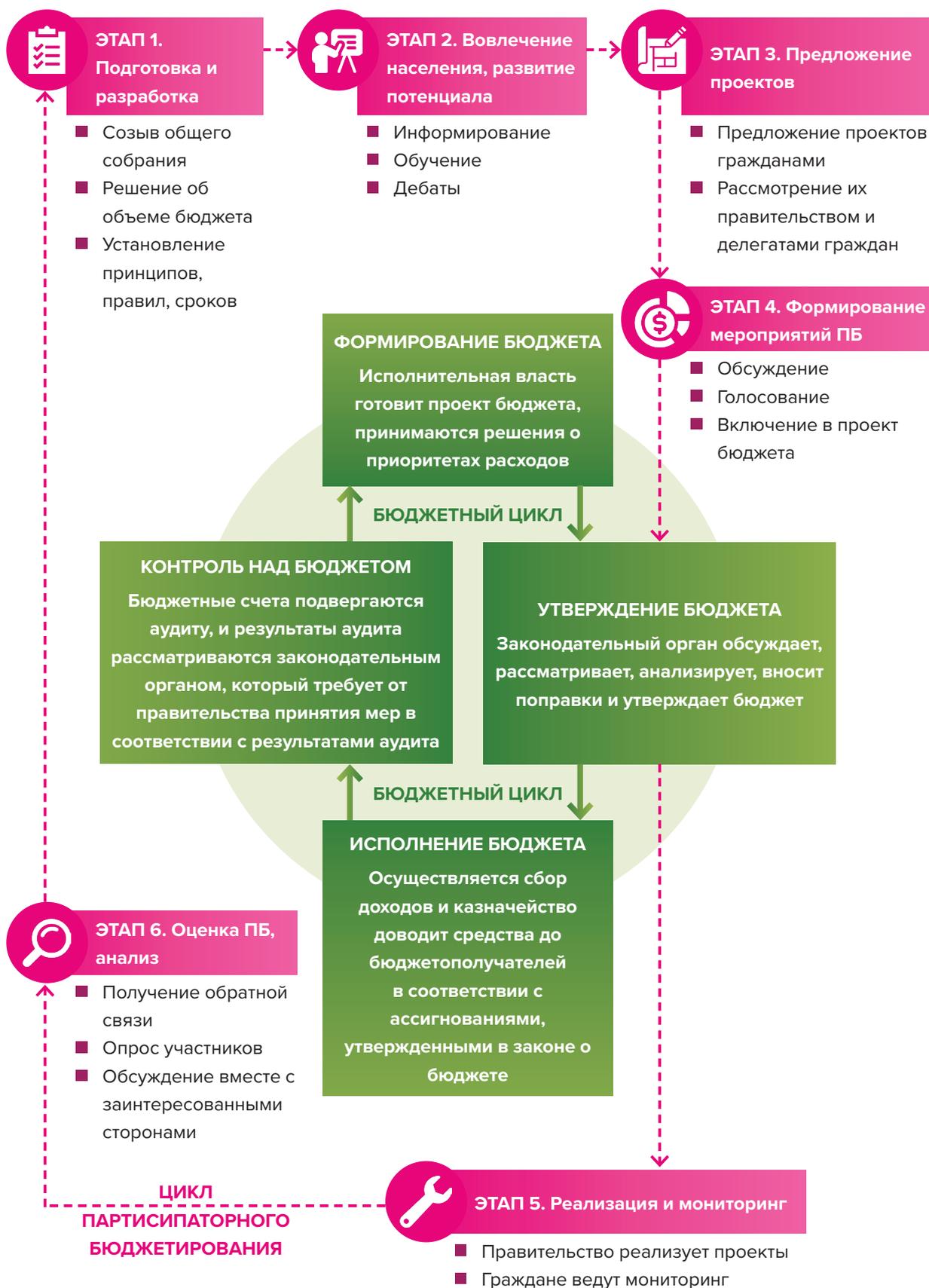
### 3.1.1. ПРОДУКТЫ ЗНАНИЙ БС 2021 Ф.Г.

#### ПАРТИСИПАТОРНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ - МЕХАНИЗМЫ УЧАСТИЯ ОБЩЕСТВЕННОСТИ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫМИ МИНИСТЕРСТВАМИ ФИНАНСОВ

Партисипаторное (инициативное) бюджетирование (ПБ) представляет собой механизм или процесс, с помощью которого люди принимают решения о направлениях использования всех или части имеющихся государственных средств. Это самый высокий уровень бюджетного участия, который характеризуется полным участием граждан, в отличие от более низких уровней бюджетного участия, которые включают выслушивание, информирование и консультации с гражданами, а также некоторое ограниченное участие. Практика ПБ быстро распространилась по миру, и в настоящее



Рисунок 13: Шесть этапов процесса партисипаторного бюджетирования



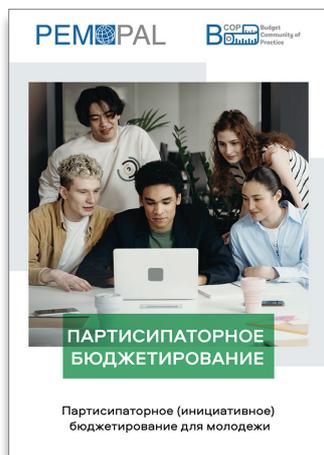
время применяется на всех уровнях государственного управления; в мире зафиксировано свыше 11 000 примеров практики ПБ. В этой публикации выделяются и рассматриваются семь видов национальных механизмов при ведущей роли министерств финансов, способствующих внедрению и масштабированию ПБ на национальном и субнациональном уровне, включая конкретные рекомендации по разработке, повышению осведомленности и обеспечению поддержки общественности, подготовке законодательных и нормативно-правовых актов, обеспечению финансовых ресурсов, наращиванию потенциала персонала, созданию инфраструктуры, осуществлению мониторинга и оценки. При работе над документом использовалась информация от 17 стран — членов БС, полученная в том числе посредством мини-опросов БС и собранная в виде отзывов участников виртуальных семинаров.

### ПАРТИСИПАТОРНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ - ПАРТИСИПАТОРНОЕ (ИНИЦИАТИВНОЕ) БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ДЛЯ МОЛОДЕЖИ

Данная публикация посвящена партисипаторному (инициативному) бюджетированию (ПБ) для молодежи с учетом важности и специфики этой возрастной

группы. Молодежь может быть позитивной силой развития и большим потенциальным источником социальной и экономической энергии для своих стран. В то же время приоритеты и потребности молодежи могут не совпадать с приоритетами и потребностями большинства общественных групп. Более того, обычно молодые люди не хотят участвовать в практической деятельности,

ориентированной на взрослых. ПБ предоставляет всеобъемлющую возможность повысить уровень заинтересованности молодежи в общественной жизни. В публикации содержатся параметры рекомендуемой практики ПБ для молодежи, которые сформулированы молодыми людьми, приводятся конкретные выгоды молодежного ПБ и предлагаются рекомендации по разработке и осуществлению таких инициатив, ориентированных на молодежь, с возможными проверочными списками.



### ПРОВЕДЕНИЕ БЫСТРОГО ОБЗОРА БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ МЕР ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ БЮДЖЕТА

С учетом глобального давления на бюджет, обусловленного сокращением доходов и ростом некоторых видов расходов, связанных с пандемией COVID-19, большинству правительств необходимо сформулировать меры на стороне расходов для обеспечения сбалансированности бюджета.

Данная публикация РГПЦБ призвана помочь странам — членам PEMPAL в разработке конкретных методик и инструментов для внедрения практики быстрого обзора бюджетных расходов в качестве меры оперативного реагирования на COVID-19 и аналогичные кризисы. В ней представлены тематические исследования ускоренных обзоров расходов Новой Зеландии и Соединенного

Королевства с выводами о процессе быстрых обзоров бюджетных расходов, который мог бы рассматриваться странами PEMPAL. В документ включены многочисленные контрольные списки и шаблоны, а также конкретные рекомендации относительно: i) инструментария и процессов проведения быстрых обзоров и ii) направлений расходов, на которые следует обратить внимание во время проведения обзора. В работе над данным продуктом знаний приняли участие представители 15 стран — членов БС, которые предоставляли информацию в рамках внутреннего опроса и в виде отзывов по итогам виртуальных семинаров. Методика и источники данных включали кабинетные исследования и интервью с экспертами и должностными лицами некоторых стран.



### ТЕНДЕНЦИИ В ОБЛАСТИ ОБЗОРОВ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ В СТРАНАХ — ЧЛЕНАХ PEMPAL В СРАВНЕНИИ С ТЕНДЕНЦИЯМИ В СТРАНАХ ОЭСР

В 2021 ф.г. РГПЦБ работала над этим продуктом знаний, цель которого — анализ текущей практики, проблем и планов в области обзора бюджетных расходов. В нем страны PEMPAL сравниваются со

**Рисунок 14:** Вопросник для проверки государственных программ на предмет актуальности и необходимости

### Соответствие приоритетам правительства и потребностям общества

1. Вносит ли программа вклад в реализацию пересмотренных приоритетов правительства, и каким образом?
2. Какое место займет программа, если все программы ранжировать по степени значимости?
3. Обслуживает ли программа общественные интересы? Общественный спрос на программу растет, снижается или стабилен?

### Воздействие внешнего давления и возможный пересмотр расходов

4. Приводит ли изменение внешних условий и (или) приоритетов правительства к увеличению или сокращению потребностей в дополнительных расходах на реализацию программы?
5. Какими могут быть последствия сокращения финансирования программы:
  - a. Что произошло бы, если бы программа не осуществлялась вообще?
  - b. Что может произойти, если финансирование программы сократится на 5%-20%?
  - c. Была бы польза больше, если бы часть расходов на программу средств была перенаправлена на другие программы?

### Результативность

6. Насколько хорошо программа обеспечивает достижение целей политики?
7. Могут ли быть предприняты конкретные шаги для повышения эффективности затрат?

8. Есть ли другие средства для достижения целей программы?
9. Можно ли улучшить адресность программы?

### Экономическая эффективность

10. Нет ли частичного пересечения или дублирования с другими государственными программами? Имеются ли возможности для рационализации?
11. Имеются ли другие, менее затратные и более действенные способы реализации программы? Рассмотрите следующее:
  - a. упрощение административных структур;
  - b. видоизменение каналов или механизмов оказания услуг;
  - c. делегирование функций на другие уровни государственного управления / в частный сектор (полностью или частично);
  - d. расширение использования цифровых инструментов;
  - e. объединение каналов или точек предоставления услуг (оказание услуг в электронной форме, технология «одного окна» и т.д.).

*Обращаем внимание на то, что внедрение этих технических решений потребует краткосрочного увеличения затрат для получения выгод в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Задайтесь вопросом, достаточно ли велики эти выгоды, чтобы оправдать дополнительные затраты.*
12. Есть ли возможность для введения (или увеличения) платы со стороны потребителей или их вклада в финансирование программы?

странами ОЭСР и отслеживаются изменения с течением времени. РГПЦБ подготовила вопросник, в целом основанный на вопроснике, используемом ОЭСР, но скорректированный и расширенный для отражения особенностей систем/практики в странах PEMPAL и сбора дополнительной информации для целей взаимного обучения. Данные PEMPAL

включают 17 стран — членов БС. После сбора данных была проведена их очистка, а предварительные результаты были представлены на пленарном заседании БС в мае 2021 года. Работа над документом будет завершена в 2022 ф.г., когда станут доступны все данные обследования ОЭСР.

## 3.2 КАЗНАЧЕЙСКОЕ СООБЩЕСТВО (КС)

**КС стремится к укреплению казначейской функции правительства<sup>14</sup>** 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 2021 ф.г.:

- **Эволюция роли и функций национальных казначейских учреждений** — недавние реформы казначейства и меры по обеспечению непрерывности казначейских операций во время и после вспышки COVID-19;
- **Управление ликвидностью** — рациональная практика управления ликвидностью и прогнозирования ликвидности, а также влияние пандемии на эти процессы;
- **Использование информационных технологий в казначейских операциях** — операционная совместимость информационных систем казначейства с другими системами УГФ и более широкими государственными системами (включая роль единого плана счетов в поддержании этих связей), а также развитие ИКТ, ускоряющееся в результате пандемии COVID-19;

Я хотела бы особо поблагодарить членов ресурсной группы за выбор тематических направлений и докладчиков. Все мои коллеги согласны с тем, что это пленарное заседание было очень информативным и удовлетворило наш "голод к знаниям". Мы все заняты своими повседневными проблемами и часто пытаемся найти решения, не зная, что делают наши соседи. Поэтому возможность учиться у коллег очень ценна, как и удовлетворение, которое приходит от возможности поделиться своими собственными подходами и извлеченными уроками.

*Людмила Гурьянова, председатель КС, пленарное заседание 2021 г.*

<sup>14</sup> Со стратегическим планом и планами мероприятий КС можно ознакомиться здесь: <https://www.pempal.org/ru/about/action-plans/tcop>

- **Бухгалтерский учет и отчетность в государственном секторе** — реформы в области бухгалтерского учета и финансовой отчетности в государственном секторе, включая роль единого плана счетов в обеспечении прозрачности и подотчетности при осуществлении мер реагирования на COVID-19.

**Члены КС демонстрировали заинтересованность и активность на протяжении всего 2021 финансового года, особенно в условиях продолжающихся проблем, вызванных пандемией COVID-19.**

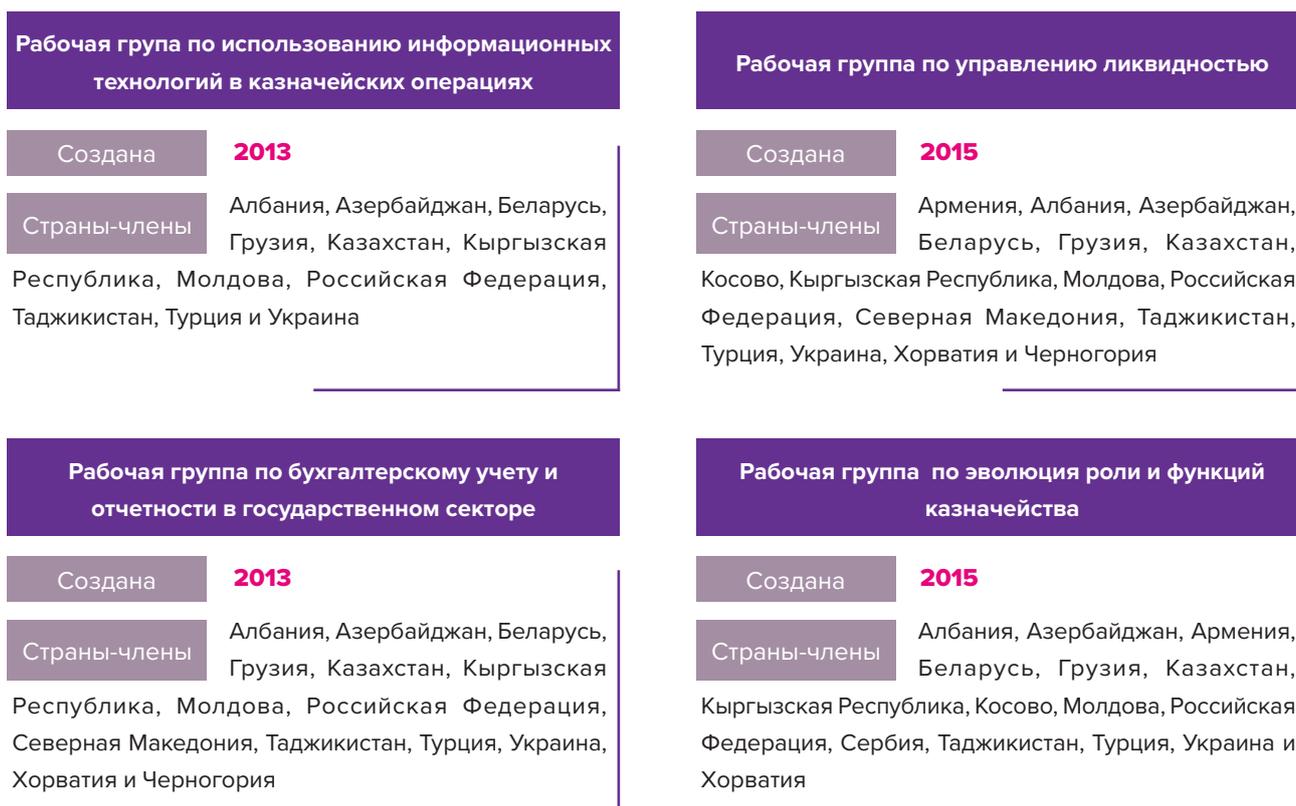
Казначейское сообщество в 2021 ф.г. имело очень насыщенный план деятельности. Было организовано десять виртуальных тематических мероприятий, из них четыре — в рамках пленарного заседания, которое впервые было проведено онлайн и предоставило членам ПСК возможность поделиться опытом работы в период пандемии COVID-19, определить извлеченные уроки и обсудить последствия для дальнейшего развития казначейских систем и процессов. Члены КС внесли значительный тематический вклад в программу мероприятий КС, включая виртуальное ежегодное пленарное заседание. Большой опыт проведения видеоконференций, накопленный КС за годы работы, помог ПС удовлетворить спрос членов на мероприятия по обмену знаниями, который вырос во время пандемии COVID-19.

Члены сообщества продемонстрировали реальную приверженность деятельности КС, активно участвуя в видеоконференциях, несмотря на все сложности, связанные с чрезвычайным режимом работы, введенным в большинстве стран. Казначейства в странах PEMPAL столкнулись с многочисленными проблемами, связанными с обеспечением непрерывности своей деятельности и введением в действие чрезвычайных мер, поэтому члены ПС высоко оценили предоставленную мероприятиями КС возможность поделиться проблемами, возникающими в операционной деятельности, и практическими решениями, разработанными для их преодоления в этот сложный период.

### 3.2.1. РАБОЧИЕ ГРУППЫ КС

**КС продолжает работу в составе четырех рабочих групп, позволяющих подгруппам членов сети встречаться более регулярно для обсуждения и решения общих проблем.** После перехода сети в виртуальный режим работы КС вышло за рамки первоначального членства в группах, открыв возможность участия для всех заинтересованных членов ПС.

**Рисунок 15:** Членство в РГ КС



Мы смогли обсудить наш опыт работы в условиях COVID на заседаниях PEMPAL: какие имеются проблемы; какие меры были приняты, чтобы справиться с проблемами в тех или иных обстоятельствах; какие различные подходы применялись странами. Это было очень важное обсуждение и обучение, и очень эффективное.

*Член КС и высокопоставленное  
должностное лицо, внешняя оценка*

## РАБОЧАЯ ГРУППА ПО ЭВОЛЮЦИИ РОЛИ И ФУНКЦИЙ КАЗНАЧЕЙСТВА

В 2021 ф.г. Рабочая группа по эволюции роли и функций казначейства продолжала поддерживать страны-члены в обсуждениях и планах по изменению роли казначейств в их странах. Заседание Рабочей группы в режиме видеоконференции в сентябре 2020 года было посвящено деятельности Комитета казначейства Казахстана. Участники узнали об организационной структуре Казначейства Казахстана, его роли, функциях и ключевых областях недавних реформ Казначейства в Казахстане, таких как: i) переход на систему управления эффективностью для сравнения показателей работы различных подразделений Казначейства и ключевых процессов и функций; ii) переход информационной системы «Казначейство-клиент» на новую модель, которая совместима с учетными системами других государственных организаций и обеспечивает бесперебойный обмен информацией и данными с центральной системой Казначейства; iii) переход на управление государственно-частными партнерствами в книгах Казначейства как обязательствами, что обеспечивает лучшее покрытие фискальных рисков и контроль возникающих долговых проблем; iv) ускоренное внедрение электронной подписи в 2021 году для обеспечения непрерывности функционирования во время пандемии COVID-19. Во время виртуального пленарного заседания 1 июня 2021 года высшее руководство казначейств

стран-членов обсудило проблемы управления государственными средствами, вызванные пандемией, и меры реагирования на них национальных казначейских учреждений. Обсуждение показало, что определенные институциональные факторы позволяют некоторым странам лучше реагировать на вызовы COVID-19. К ним относятся: (i) страны, которые недавно модернизировали свои системы и поэтому могли полностью перейти на электронные транзакции и обмен сообщениями; и (ii) страны, которые имели правовую и ИТ-системы, способные поддерживать работу на дому и обеспечивать более быстрые закупки. В то же время некоторые страны пережили очень трудный начальный период во время пандемии, поскольку им пришлось быстро вносить коррективы, начиная с более низкого уровня. В ходе обсуждения была подчеркнута важность планов обеспечения непрерывности деятельности, а также необходимость подкреплять их анализом рисков.

## РАБОЧАЯ ГРУППА ПО УПРАВЛЕНИЮ ЛИКВИДНОСТЬЮ

Рабочая группа по управлению ликвидностью продолжила в 2021 ф.г. работу по решению проблем управления ликвидностью и переходу от пассивной к более активной практике. Заседание в режиме видеоконференции в феврале 2021 года было посвящено документу Всемирного банка за авторством М. Коскуна Кангоза и Леандро Секуньо «Управление ликвидностью — как страны применяют рациональную практику?». Среди итогов события: важность i) понимания того, что прогнозы движения денежных средств должны поддерживать не только процессы исполнения бюджета (в частности стратегии финансирования и расчеты, лежащие в основе формирования буфера ликвидности), и что ошибки прогноза необходимо анализировать для обеспечения точных ответных мер и извлечения уроков на будущее; ii) тесного взаимодействия между менеджерами по управлению долгом и менеджерами по управлению ликвидностью, как в отношении операций финансирования, так и в отношении возможностей согласования денежных потоков и операций по управлению обязательствами для сглаживания денежных потоков; а также iii) масштабов, в которых некоторые страны занимают у других структур государства (центрального правительства, субнациональных правительств или государственных предприятий), — этот вариант обеспечивает гибкость, но должен

**Рисунок 16:** Что могут сделать те, кто управляет денежными средствами, чтобы наилучшим образом использовать все доступные источники ликвидности?



Источник: презентация представителей МВФ на виртуальном ежегодном пленарном заседании КС, июнь 2021 г.

использоваться с осторожностью, чтобы избежать искажения процесса принятия решений (особенно для коммерчески ориентированных предприятий) и возможного ущерба для развития денежного рынка. В ходе сессии виртуального пленарного заседания КС 3 июня 2021 года участники рассмотрели, как пандемия повлияла на управление ликвидностью и прогнозирование ликвидности. Представители Всемирного банка и Международного валютного фонда (МВФ) проинформировали участников о важности (i) расширения охвата единым казначейским счетом, (ii) разработки прогнозов движения денежных средств, (iii) создания/поддержания достаточного буфера ликвидности и (iv) создания резервных систем для доступа к новым денежным ресурсам. Также были даны рекомендации, что могут сделать ответственные за управление ликвидностью, чтобы в чрезвычайных обстоятельствах наилучшим образом использовать все имеющиеся источники ликвидности. Албания, Венгрия, Турция и Российская Федерация

поделились опытом работы во время пандемии; некоторые из общих мер реагирования включали повышенное внимание к краткосрочным прогнозам движения денежных средств и необходимость доступа к более широким кассовым ресурсам; вынужденный пересмотр планов заимствований с большим вниманием к внутренним рынкам, поскольку внешние были фактически закрыты в первые месяцы пандемии; более масштабную краткосрочную эмиссию. Также были отмечены такие действия, как заимствование у государственных предприятий, использование остатков иностранной валюты и запуск новых инструментов. РГ начала работу над новым продуктом знаний, посвященным практике использования единого казначейского счета и управлению ликвидностью в странах РЕМПАЛ; соответствующее исследование было проведено во второй половине 2021 ф.г., а окончательная доработка и распространение результатов ожидается в 2022 финансовом году.

## РАБОЧАЯ ГРУППА ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КАЗНАЧЕЙСКИХ ОПЕРАЦИЯХ

Основным тематическим направлением деятельности Рабочей группы по использованию информационных технологий в казначейских операциях в 2021 ф.г. был обмен опытом по развитию казначейских информационных систем, особенно по расширению их функциональных возможностей, созданию интегрированных информационных систем управления финансами и обеспечению непрерывной деятельности казначейства во время пандемии.

### Мероприятия РГ в течение 2021 ф.г. предоставляли возможности для дискуссий и обучения:

- В октябре 2020 года РГ ознакомились с развитием ситуации в странах в области ИКТ, особенно с учетом ускорения темпов внедрения ИКТ в результате пандемии COVID-19.
- В ноябре 2020 года в режиме видеоконференции состоялась презентация Албанской интегрированной информационной системы управления финансами (AFMIS). Было организовано обсуждение ее общей архитектуры, основных функциональных возможностей и интеграционных связей. Сделан вывод, что AFMIS может служить образцом интегрированного подхода к системе УГФ во многих других странах ЕЦА, так как AFMIS — управленческая система, позволяющая управлять бюджетными средствами от этапа бюджетного планирования (стратегического) и до этапа исполнения бюджета, мониторинга и учета/отчетности. После полного развертывания системы возможности ее хранилища данных УГФ позволят AFMIS поддерживать все виды информации, необходимой различным структурам всего правительства Албании.
- В декабре 2020 года в рамках видеоконференции был представлен новый продукт знаний КС «Оптимизация структуры единого плана счетов» для членов практикующего сообщества Всемирного банка по информационным системам финансового управления и группы глобальных решений GovTech. Участники узнали о (i) важности интегрированного плана счетов для обеспечения совместимости современных систем; (ii) том, как этот подход поддерживает требования к метаданным для государственной отчетности через хранилища данных; и (iii) ключевой роли должностных лиц ИКТ

в обеспечении взаимодействия функциональных отделов, которые иногда работают изолированно, при рассмотрении потребностей системы и пересмотра плана счетов.

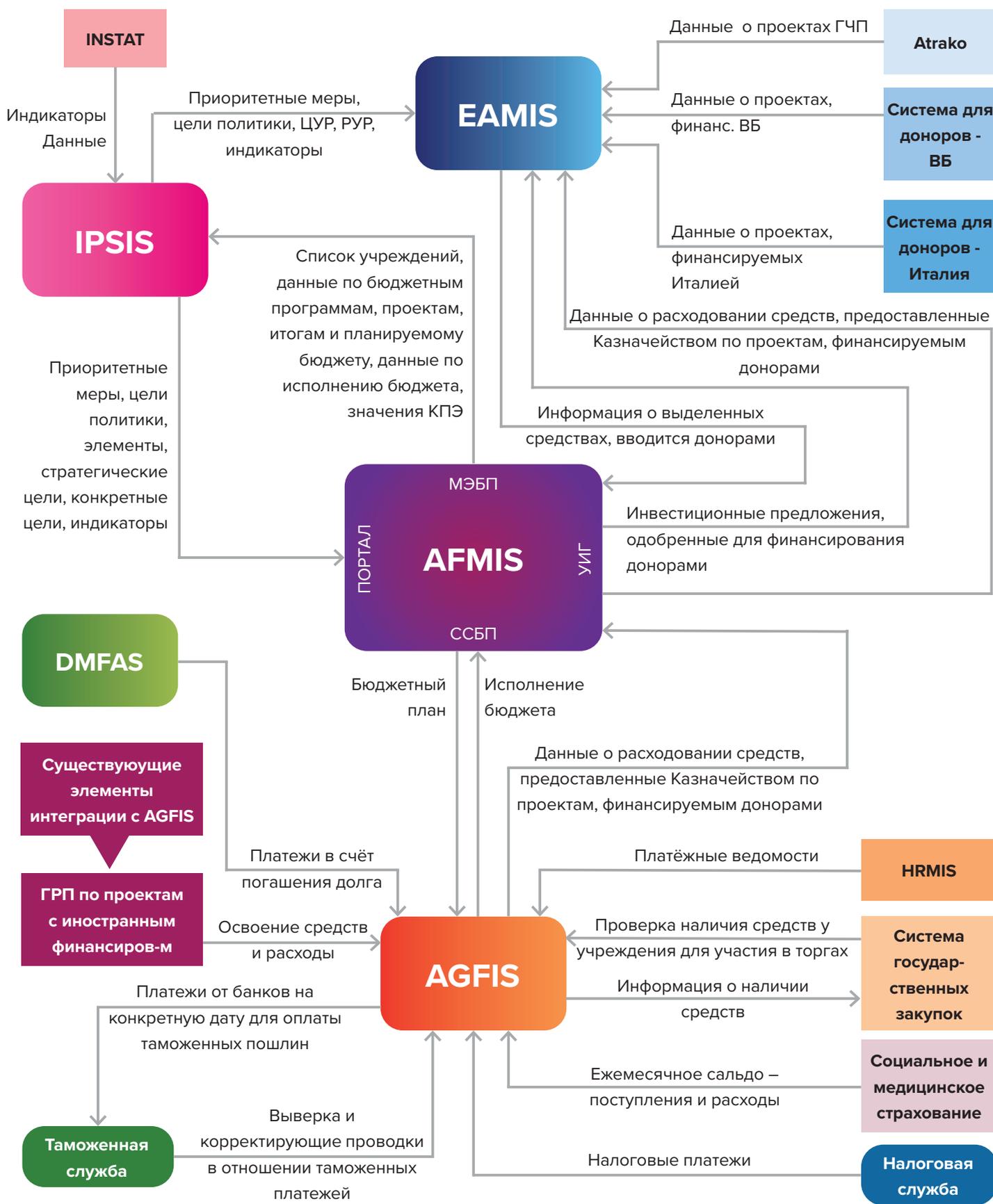
- Сессия виртуального пленарного заседания КС в июне 2021 года была посвящена ключевой роли информационных технологий для реагирования казначейства на пандемию COVID-19. Примеры стран, представленные Азербайджаном, Беларусью и Северной Македонией, продемонстрировали, как страны максимально широко используют цифровые технологии и поддерживают непрерывность деятельности, особенно учитывая необходимость удаленного доступа к системам и ключевым процессам, вызванную пандемией. Группа пришла к выводу, что инновационное использование цифровых технологий служит ключом к интеграции функций УГФ для достижения лучших результатов в интересах клиентов/граждан, и что необходимость обеспечить непрерывность деятельности во время COVID-19 стимулировала и ускорила инновации в этой области. Признавая, что эволюция казначейских функций в значительной степени определяется новыми доступными ИКТ и что казначейские функции нельзя рассматривать или отделять от ИТ-поддержки, руководство КС приглашало ИТ-персонал казначейств к участию также во всех других заседаниях рабочей группы.

## РАБОЧАЯ ГРУППА ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ УЧЕТУ И ОТЧЕТНОСТИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Рабочая группа по бухгалтерскому учету и отчетности в государственном секторе в 2021 ф.г. продолжала уделять основное внимание вопросам реформирования бухгалтерского учета в государственном секторе.

- В апреле 2021 года состоялась видеоконференция, посвященная изучению различных подходов к последовательности реформ бухгалтерского учета и финансовой отчетности в государственном секторе в Казахстане и Беларуси. Казахстан начал реформы по Международным стандартам учета в государственном секторе (МСУГС), включая консолидацию финансовой отчетности, до пересмотра единого плана счетов, в то время как Беларусь начала с разработки единого

**Рисунок 17:** Интегрированная система планирования (IPS 2) в Албании



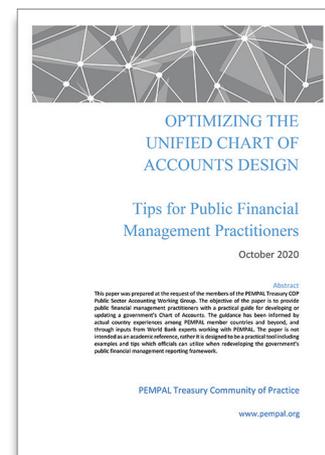
Источник: мероприятие Рабочей группы КС PEMPAL по использованию информационных технологий в казначейских операциях, ноябрь 2020 г.

плана счетов и параллельно работала над национальными стандартами, соответствующими МСУГС. Общей темой в обеих странах является важность надлежащего тестирования (пилотирования) основных реформ, когда это возможно, чтобы убедиться в работоспособности систем и процессов до их более широкого внедрения.

- На виртуальном пленарном заседании КС в июне 2021 года рассматривались изменения в учете и отчетности государственного сектора во время пандемии. МВФ представил информацию о международном опыте и о том, как обеспечить прозрачность и подотчетность мер реагирования на COVID-19, включая подходы к отслеживанию, учету и отчетности по чрезвычайным мерам. Результаты встречи подтвердили важную роль единого плана счетов в поддержке отчетности для таких всеобъемлющих целей, как работа в условиях пандемии COVID-19. От того, как структурированы элементы данных о принятых в стране решениях для управления и отчетности в масштабах всего правительства, зависит способность правительства реагировать на чрезвычайные ситуации и поддерживать непрерывность деятельности, поскольку последнее — как и управление ликвидностью — зависит от наличия качественной своевременной информации, необходимой для принятия решений.

### 3.2.2. ПРОДУКТЫ ЗНАНИЙ КС 2021 Ф.Г.

В 2021 ф.г. КС завершило работу над новым масштабным продуктом знаний - *Оптимизация структуры единого плана счетов: рекомендации для специалистов в области управления государственными финансами*. Данный документ, создаваемый как практический инструмент, был подготовлен по просьбе членов Рабочей группы КС PEMPAL по бухгалтерскому учету и отчетности в государственном секторе; при его создании использовались фактические примеры опыта стран — участниц PEMPAL и других стран, а также информация экспертов Всемирного банка, работающих с КС. В нем содержатся примеры и рекомендации, которые могли бы использовать должностные лица при пересмотре системы отчетности в сфере управления государственными финансами.



## 3.3 СООБЩЕСТВО ПО ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ (СВА)

**СВА предлагает поддержку странам-членам в создании современной и эффективной системы внутреннего аудита**, отвечающей международным стандартам и передовым практикам и играющей важнейшую роль с точки зрения эффективного управления и подотчетности в государственном секторе. Основные тематические направления в 2021 ф.г.:

- **Повышение пользы и воздействия внутреннего аудита.**
- **Выявление факторов, способствующих повышению результативности внутреннего аудита** в государственном секторе, благодаря чему внутренние аудиторы могут продемонстрировать пользу и воздействие внутреннего аудита.

- **Практическое внедрение аудиторского цикла** и разных типов и моделей проведения аудита, включая ИКТ-решения (Рабочая группа «Аудит на практике»).
- **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.
- **Продукты знаний СВА** — продолжение работы над созданием продуктов знаний СВА.

**В 2021 ф.г. члены СВА продолжили активно участвовать в мероприятиях сообщества.** Пандемия повлияла на работу внутренних аудиторов во многих аспектах: возникла необходимость быстрого внедрения экономных и гибких методов работы и отчетности для ускорения проведения аудита чрезвычайных мер реагирования в государственном секторе, а также внесения изменений в планы и рабочие программы внутреннего аудита и т.д. СВА быстро отреагировало, организовав виртуальные мероприятия и выпустив продукты знаний, чтобы помочь внутренним аудиторам в эти трудные времена.

**СВА использовало вынужденные ограничения, связанные с пандемией, для внедрения новых виртуальных мероприятий.** В 2021 финансовом году СВА провело 12 виртуальных мероприятий. Члены СВА адаптировались к новому контексту, связанному с ограничениями COVID-19, разнообразив типы виртуальных мероприятий, включая «виртуальную учебную поездку», виртуальные интерактивные дискуссии, беседы за завтраком, виртуальные тренинги и др. Продолжительность мероприятий также была различной: одни были короткими (до 2 часов), другие более продолжительными (до 8 часов), разнесенными на два дня. Состоялись следующие мероприятия:

- Инновационная первая «виртуальная учебная поездка» в Швейцарию позволила членам сети изучить швейцарский опыт и подход к организации системы внутреннего аудита и внутреннего контроля в государственном секторе. Мероприятие было организовано при поддержке Государственного секретариата

Швейцарии по экономическим вопросам. Ключевые темы включали особенности централизованных и децентрализованных систем; работу субнационального высшего органа аудита; функционирование комитетов по аудиту; сотрудничество органов внутреннего аудита и финансового контроля в государственном секторе; практические методы, используемые внутренними аудиторами для оценки внутреннего контроля; опыт и уроки, полученные в ходе пандемии COVID-19.

- Серия совместных мероприятий с заинтересованными сторонами разных стран помогла СВА теснее взаимодействовать со странами-членами, несмотря на ограничения на поездки. Так, пять совместных мероприятий были организованы при поддержке в натуральной (нефинансовой) форме соответствующих министерств финансов (Грузии, Казахстана, Молдовы и Узбекистана). На всех мероприятиях присутствовало большинство внутренних аудиторов государственного сектора этих стран, а также их коллеги из ПС, а открывали их высокопоставленные чиновники. Это свидетельствует о политической поддержке реформы внутреннего аудита, а также о признании ценности экспертных знаний СВА.

**Навыки и знания в области ИТ-аудита стали обязательными в условиях «новой нормальной среды».** В ответ на большой спрос со стороны членов СВА были организованы два мероприятия, посвященные информационным технологиям. Во время первого мероприятия в ноябре 2020 года 100 ключевых практиков внутреннего аудита встретились, чтобы узнать о теории и поделиться практическими решениями и примерами ресурсов, инструментов и приемов в ИТ-аудите в государственном секторе. Они обсудили обоснование аудита в сфере информационных технологий и Международные стандарты профессиональной практики внутреннего аудита (ISSPPIA), изучили новые методики, используемые внутренними аудиторами, и представили практические решения по вопросам, связанным с аудитом в сфере информационных технологий. В ответ на конкретный запрос хорватских коллег и большой интерес со стороны представителей других стран СВА организовало двухдневный виртуальный тренинг по ИТ-аудиту. Более 200 участников из более чем 20 стран повысили уровень

знаний о том, как проводить ИТ-аудит и как выступать в роли стратегического консультанта для высшего руководства в цифровую эпоху. Были разработаны обучающие материалы, которые будут использоваться центральными подразделениями по гармонизации в странах— членах СВА для подготовки внутренних аудиторов. По итогам тренинга разработан продукт знаний «Аудит в сфере информационных технологий: практическое руководство для внутренних аудиторов в государственном секторе», который будет опубликован в ближайшее время.

### 3.3.1. РАБОЧИЕ ГРУППЫ СВА

В 2021 ф. г. все три рабочие группы СВА проводили заседания, что позволило их членам более глубоко изучить темы и ознакомиться с опытом друг друга и международных экспертов.

### РАБОЧАЯ ГРУППА «ВЫЗОВЫ ДЛЯ ЦЕНТРАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ГАРМОНИЗАЦИИ (ЦПГ)»

Эта новая РГ провела два заседания в 2021 году в формате виртуальных интерактивных дискуссий (ВИД) и организовала опрос, как осуществляется мониторинг в странах — членах PEMPAL и за их пределами; это подчеркнуло важность функции мониторинга, выполняемой центральными подразделениями по гармонизации (ЦПГ). Во время заседаний РГ участники рассматривали такие вопросы, как связь между Международными стандартами профессиональной практики внутреннего аудита (ISPPIA) и ключевыми показателями эффективности, программы обеспечения качества и совершенствования, а также роль мониторинга внутреннего аудита в государственном секторе со стороны ЦПГ. Они ознакомились с проблемами, с которыми сталкиваются разные страны, и вариантами их решения. РГ пришла к выводу, что необходимо

Рисунок 18: Членство в РГ СВА

#### Рабочая группа по внутреннему контролю

Создана **2016**

Страны-члены  
Албания, Армения, Азербайджан, Беларусь, Босния и Герцеговина, Болгария, Венгрия, Грузия, Казахстан, Косово, Кыргызская Республика, Молдова, Российская Федерация, Румыния, Северная Македония, Сербия, Таджикистан, Турция, Узбекистан, Украина, Хорватия и Чешская Республика

#### Рабочая группа "Аудит на практике"

Создана **2015**

Страны-члены  
Албания, Армения, Азербайджан, Беларусь, Босния и Герцеговина, Болгария, Венгрия, Грузия, Казахстан, Косово, Кыргызская Республика, Молдова, Российская Федерация, Румыния, Северная Македония, Сербия, Таджикистан, Турция, Узбекистан, Украина, Хорватия, Черногория и Чешская Республика

#### Рабочая группа "Вызовы для ЦПГ"

Создана **2020**

Страны-члены  
Албания, Армения, Азербайджан, Беларусь, Босния и Герцеговина, Болгария, Венгрия, Грузия, Казахстан, Косово, Кыргызская Республика, Молдова, Российская Федерация, Румыния, Северная Македония, Сербия, Таджикистан, Турция, Украина, Узбекистан, Хорватия, Черногория и Чешская Республика

пересмотреть роль ЦПГ, перейдя с базового уровня и стратегической деятельности к роли, ориентированной на операционную деятельность, когда ЦПГ работает в качестве наставника и центра передового опыта в поддержке внутренних аудиторов государственного сектора. В результате был разработан и опубликован новый продукт знаний «Руководство по мониторингу деятельности внутреннего аудита центральным подразделением по гармонизации».

### РАБОЧАЯ ГРУППА ПО ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ

**Рабочая группа по внутреннему контролю в 2021 ф.г. продолжила работу по изучению проблем и передового опыта в осуществлении внутреннего контроля, особенно в условиях пандемии.** Члены группы провели заседание в формате ВИД и рассмотрели роль ЦПГ в координации внутреннего контроля во время пандемии. Представители стран, международные эксперты и представитель Европейской комиссии высказали мнения и предложили свои соображения о влиянии COVID-19 на внутренний контроль и внутренний аудит. Участники рассмотрели влияние пандемии на пять элементов рамочной основы внутреннего контроля COSO.<sup>15</sup>

### РАБОЧАЯ ГРУППА «АУДИТ НА ПРАКТИКЕ»

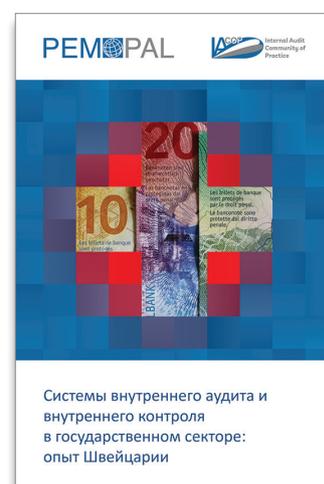
**Рабочая группа «Аудит на практике» продолжила работу по обновлению информации о ходе, проблемах и планах по продвижению реформ внутреннего аудита в государственном секторе и укреплению внутреннего аудита в условиях пандемии.** В формате ВИД более 50 ключевых сотрудников служб внутреннего аудита и внутреннего контроля провели открытое обсуждение и поделились передовым опытом. Участники пришли

к выводу, что основные проблемы при укреплении внутреннего аудита в странах-участницах — это нехватка потенциала, навыков и ресурсов, а также недостаточная приверженность руководства и недостаточное понимание ценности внутреннего аудита. Таким образом, участники пришли к выводу о важности комитетов по аудиту и роли ЦПГ в продвижении деятельности внутренних аудиторов и руководстве внутренними аудиторами. В соответствии с требованиями и ожиданиями членов, эти темы были дополнительно рассмотрены на пленарном заседании СВА.

## 3.3.2. ПРОДУКТЫ ЗНАНИЙ СВА 2021 Ф.Г.

### СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ: ОПЫТ ШВЕЙЦАРИИ

В данной публикации описывается швейцарский подход к внедрению системы внутреннего аудита и внутреннего контроля в государственном секторе, основанный на материалах и обсуждениях, состоявшихся в ходе «виртуальной ознакомительной поездки» членов СВА в Государственный секретариат Швейцарии по экономическим вопросам 1 июля 2020 года.



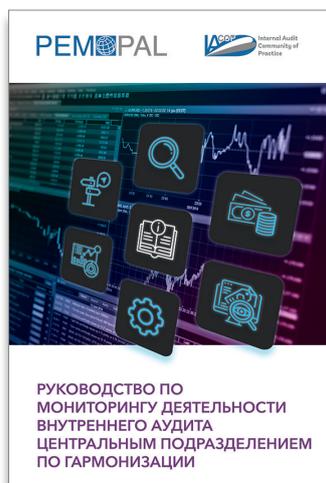
<sup>15</sup> Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея, Интегрированная рамочная структура внутреннего контроля (<https://www.coso.org/pages/ic.aspx>).

## РУКОВОДСТВО ПО МОНИТОРИНГУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ЦЕНТРАЛЬНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ ПО ГАРМОНИЗАЦИИ

Данный документ подготовлен СВА с целью отразить основные выводы по итогам первых двух заседаний

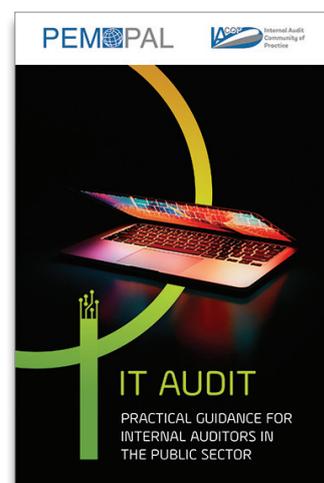
рабочей группы «Вызовы для центрального подразделения по гармонизации (ЦПГ)». Мониторинг со стороны ЦПГ — одна из основных и ключевых функций ЦПГ; в его ходе акцент ставится на два разных аспекта: соответствие стандартам/регламентам/методологии и качество / дополнительная ценность. Мониторинг обеспечивает основу для определения того, насколько хорошо функционирует ВА в государственном секторе, и

его результаты должны ежегодно докладываться правительству.



## АУДИТ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ: ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ ВНУТРЕННИХ АУДИТОРОВ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

В данной публикации используются материалы и результаты обсуждений, проведенных в рамках виртуальной интерактивной дискуссии (ВИД) СВА с аудиторами стран, включая ИТ-аудиторов. Она призвана служить практическим руководством по концепции ИТ-аудита и подходу к аудиту в сфере информационных технологий и смежных областях, требующих особого внимания: например, ежегодная оценка рисков в сфере ИТ; вселенная ИТ-аудита; планирование, выполнение, отчетность и последующие действия в рамках аудита ИТ; стратегическое управление рисками в сфере ИТ в государственном секторе; аудит управления ИТ в государственном секторе; инструменты контроля в отношении критически важных систем бизнес-приложений и поддерживающие механизмы общего контроля в сфере ИТ; аудит управления непрерывностью функционирования; а также способы, позволяющие выступать в роли стратегического советника высшего руководства в цифровую эпоху. В настоящее время работа над данным продуктом знания завершается, и он будет опубликован в 2022 финансовом году.



# 4

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

Пандемия увеличила спрос на своевременное и высококачественное наращивание потенциала в разработке ответных мер политики в области УГФ и постпандемическом восстановлении посредством практического взаимного обучения и изучения международного опыта. РЕМПАЛ имеет уникальные возможности для удовлетворения этого спроса.

Внешняя оценка 2021 года подтвердила, что сеть РЕМПАЛ продолжает оставаться актуальной для членов и учитывает приоритетные задачи в области реформ. Участие в сети укрепляет потенциал, необходимый для проведения реформ УГФ, а деятельность РЕМПАЛ способствует совершенствованию систем УГФ стран-членов и поддерживает успешную реализацию других многосторонних и двусторонних программ в сфере УГФ / государственного управления. Наличие

ПС РЕМПАЛ позволяет членам сети общаться и учиться друг у друга, создавать высококачественные, отражающие конкретные условия материалы и продукты знаний, которые используются и ценятся. В целом, по результатам оценки был сделан вывод, что базовая модель сети работает, поскольку у нее эффективное руководство, высококлассная техническая поддержка и поддержка Секретариата, а ключевые элементы функционируют хорошо.

По итогам ССО был сделан вывод, что после пандемии можно ожидать переход сети к смешанному режиму работы с сочетанием очных и виртуальных мероприятий, признавая необходимость очных заседаний, поскольку в их условиях происходит важная часть обмена знаниями (формально в рамках мероприятий или неформально «в кулуарах»).

## 4.1 КАЧЕСТВО И АКТУАЛЬНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ И МАТЕРИАЛОВ

**Ресурсные команды и исполнительные комитеты понимают, что выбор правильных тем, на которых следует сосредоточиться в рамках широких областей реформирования рабочих групп, имеет решающее значение для актуальности ПС.** Ключевая услуга РЕМПАЛ — организация тематических мероприятий, посвященных вопросам, представляющим первоочередной интерес для членов. Внешняя оценка показала, что каждое ПС разработало надежные механизмы для сбора информации об интересах и предпочтениях членов. Данные опроса, проведенного в ходе внешней оценки, показывают, что эти механизмы эффективны, при этом большая часть респондентов заявила, что они удовлетворены происходящими процессами. В целом 93% респондентов БС, 98% респондентов СВА и 92% респондентов КС были удовлетворены или весьма удовлетворены тем, что они могут выражать свое мнение.

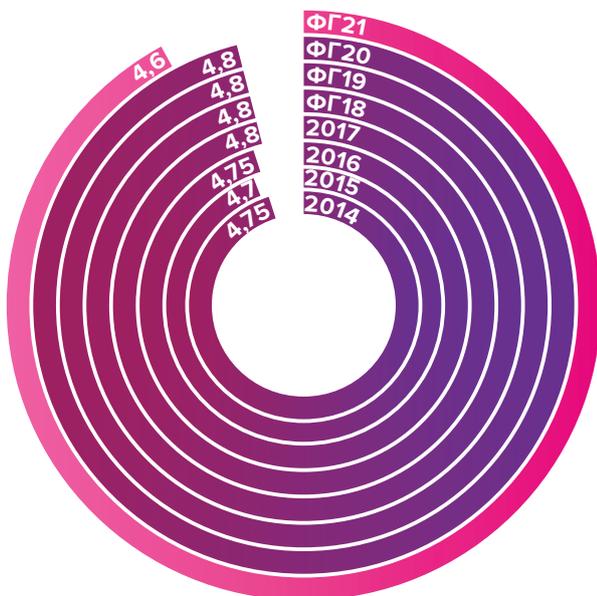
**ПС постоянно пересматривают форматы проведения мероприятий и учатся друг у друга, чтобы обогатить опыт членов сообщества и улучшить возможности обучения.** Каждое практикующее сообщество разработало различные средства для более качественного участия членов в мероприятиях, обеспечения актуальности дискуссий и содействия обмену опытом и обучению коллег. Данные интервью и опросов в ходе внешней оценки подтверждают собственные данные РЕМПАЛ об удовлетворенности мероприятиями; эти данные показывают, что рейтинги удовлетворенности мероприятиями в среднем по ПС находятся на очень высоком уровне, что мероприятия в основном соответствуют или превосходят ожидания участников, что повестки дня хорошо подготовлены, что были освещены важные темы, что докладчики были качественными, и что мероприятия проводились на должном уровне.

Члены сети высоко оценивают, что, несмотря на глобальную пандемию, РЕМПАЛ продолжает проводить мероприятия, однако подчеркивают важность скорейшего возвращения к очным мероприятиям. Данные оценочных интервью свидетельствуют о том, что члены сети ценят очные мероприятия, позволяющие проводить углубленные дискуссии. Члены сети согласились, что практикующие сообщества хорошо справились с корректировкой форматов мероприятий, чтобы продолжать их, несмотря на запрет на поездки, но отметили, что качество их собственного участия было поставлено под угрозу. Они продолжали выполнять свои обязанности, и им приходилось прерывать участие в сессиях. Тем не менее было признано, что виртуальные форматы проведения мероприятий позволили увеличить количество участников от каждой страны.

**Оценочные опросы, проводившиеся РЕМПАЛ после мероприятий, показывают, что средний уровень удовлетворенности в 2021 ф.г. по-прежнему**

**был высоким (рисунок 19), и что мероприятия оправдали ожидания большинства участников и превзошли ожидания многих из них (рисунок 20).** Участники положительно оценили уместность содержания мероприятий (рисунок 21), однако оценка актуальности вопросов, важных для их работы, которые рассматривались на мероприятиях, оказалась несколько ниже (рисунок 22). Все оценки, превышающие 4,5 балла, считаются весьма удовлетворительными, при этом незначительные колебания между годами являются нормальными. В то же время трудно соответствовать планке ожиданий, которая в течение многих лет была поднята очень высоко, особенно в нынешней виртуальной среде. В **приложении 4** представлены данные по другим показателям качества РЕМПАЛ, отслеживаемым с помощью оценочных опросов после мероприятий. В ходе опросов также получен обширный массив письменных отзывов участников о мероприятиях РЕМПАЛ, включая практические предложения по их дальнейшему совершенствованию (см. **приложение 1**).

**Рисунок 19:** Общая удовлетворенность мероприятиями



Источник: стандартизированные онлайн-опросы, проводимые после каждого важного мероприятия

**Рисунок 20:** Соответствие мероприятий ожиданиям участников, %



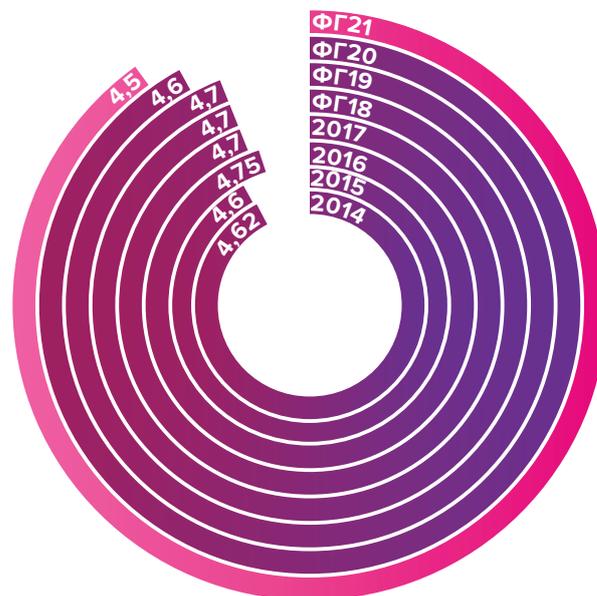
Источник: стандартизированные онлайн-опросы, проводимые после каждого важного мероприятия

**Рисунок 21:** Актуальность содержания мероприятий



Источник: стандартизированные онлайн-опросы, проводимые после каждого важного мероприятия

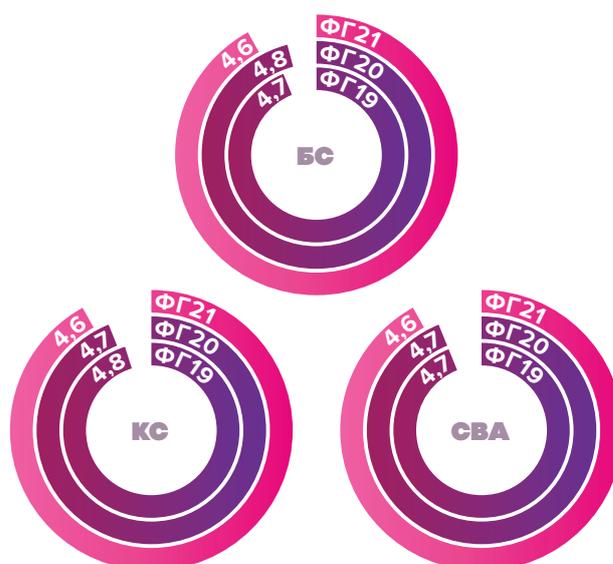
**Рисунок 22:** На мероприятиях рассматривались вопросы, важные для работы участников



Источник: стандартизированные онлайн-опросы, проводимые после каждого важного мероприятия

Ресурсы РЕМПАЛ, доступные членам, включают продукты знаний, отчеты о мероприятиях, презентации для мероприятий, справочные материалы к мероприятиям и документацию по системе УГФ в странах (например, законы об УГФ). Опрос, проводившийся в рамках внешней оценки, показал, что значительная часть членов сети во всех трех ПС использовали ресурсы РЕМПАЛ, около 80% использовали различные виды ресурсов ПС хотя бы один раз или чаще в период с июля 2017 года по июль 2020 года. Во всех трех категориях ресурсов (справочные материалы к мероприятиям, отчеты о мероприятиях и продукты знаний) более 90% респондентов оценили ресурсы как хорошие или высокого качества.

**Рисунок 23:** Презентации были актуальны и полезны



Источник: стандартизированные онлайн-опросы, проводимые после каждого важного мероприятия

В ходе внешней оценки было установлено, что продукты знаний, включая глоссарии, справочники и руководства с конкретными примерами, а также методики, имеют хорошее качество, ценятся и используются. Признавая, что для разработки продуктов знаний требуется длительное время, члены сети выразили мнение о необходимости более частой и оперативной публикации менее масштабных продуктов знаний, таких как блоги или короткие заметки о текущих событиях в качестве возможностей для обучения в дополнение к мероприятиям. ПС и ресурсные команды решают этот вопрос; так, ресурсная группа БС изменила свой подход с 2021 ф.г. и рабочие группы переключились на подготовку нескольких небольших информационных записок по более узким подтемам, что можно будет делать более оперативно.

Члены PEMPAL подтвердили, что используют продукты знаний ПС для поддержки процессов реформирования систем УГФ в своих странах. Продукты знаний используются, например, членами СВА для составления проектов нормативных актов и других важных текстов, а также для исследования возможных реформ. Они использовались и для составления учебных материалов внутри страны; так, продукты знаний БС предоставляют дифференцированные рекомендации для различных стран — членов PEMPAL. Особая ценность продуктов знаний PEMPAL для членов сети заключена в том, что они опираются на существующие передовые мировые практики и рекомендации, но адаптированы к условиям стран PEMPAL. Некоторые информационные продукты PEMPAL, в частности серия руководств СВА по внутреннему аудиту, вышли за пределы региона; они переводятся и используются в других странах для поддержки реформ в сфере внутреннего аудита.

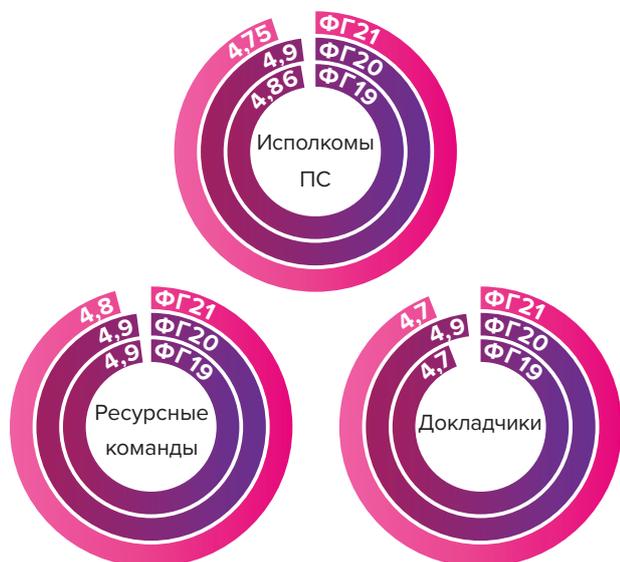
## 4.2 КАЧЕСТВО СОДЕРЖАТЕЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ, ОКАЗЫВАЕМОЙ РЕСУРСНЫМИ КОМАНДАМИ ПС

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 эксперты, привлеченные в соответствии со специальными потребностями обсуждаемой темы. Помимо этого, привлекаются международные эксперты в качестве докладчиков или для краткосрочной технической поддержки, в зависимости от требований к содержанию мероприятий, изложенных в планах действий ПС.

Ресурсная группа играет важную роль. Предложенное руководство очень важно. Когда мы планируем, то чувствуем, что у нас есть опора и поддержка. В ПС царит неформальная атмосфера, но само сообщество серьезно и профессионально. Работа ведется серьезно.

*Член Исполкома, внешняя оценка*

**Рисунок 24:** Качество предоставленных услуг - все ПС



Источник: стандартизированные онлайн-опросы, проводимые после каждого важного мероприятия

**Рисунок 25:** Качество выступлений докладчиков на мероприятиях



Источник: стандартизированные онлайн-опросы, проводимые после каждого важного мероприятия

**В состав основных ресурсных команд, предоставленных Всемирным банком в 2021 финансовом году, входили** Елена Никулина (ведущий координатор КС), Елена Слижевская (эксперт КС), Галина Кузнецова (эксперт КС), Ирина Щербина (ведущий координатор БС), Наида Чаршимамович Вукотич (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 Силинс и Майк Уильямс (КС), Ричард Аллен, Айвор Бизли, Татьяна Виноградова и Нина Хаджоян (БС), Жан-Пьер Гаритт и Ричард Мэггз (СВА). Министерство финансов Нидерландов через Национальную академию финансов и экономики предоставило экспертов Манфреда ван Кестерена и Руслану Рудницку. Секретариат ОЭСР любезно предоставил возможность воспользоваться экспертными знаниями своих сотрудников во главе с Акселем Мато, МБП направило в качестве эксперта Елену Мондо.

**Внешняя оценка подтвердила, что ресурсные команды и Секретариат играют чрезвычайно важную роль в функционировании сети.** Члены, партнеры и доноры РЕМПАЛ высоко оценили техническую и организационную поддержку, оказываемую сети этими группами. Члены исполнительных комитетов и рядовые члены сообщества, с которыми проводились интервью, выразили твердую уверенность в том, что профессионализм, опыт и навыки ресурсных команд — крайне важные факторы успеха сети РЕМПАЛ.

**Внешняя оценка показала, что роли ресурсных команд и исполнительных комитетов были взаимодополняющими.** Как члены исполнительных комитетов, так и ресурсные команды рассматривали свои роли как взаимодополняющие и взаимоусиливающие в функционировании ПС, определении курса, планировании мероприятий и разработке продуктов знаний ПС. Все члены исполнительных комитетов признали, что поддержка и опыт ресурсных команд имеют решающее значение, и что они предоставляют консультации высокого уровня, в том числе по экспертам и докладчикам, не стремясь навязать свои взгляды исполнительному комитету.

**Согласно оценке, эксперты повышают ценность обмена мнениями между странами.** Респонденты в ходе интервью часто упоминали вклад экспертов как ключевой фактор их обучения и прогресса ПС, и причину, по которой членство в РЕМПАЛ актуально для их стран. Ресурсные команды подчеркнули важную роль экспертов в поддержке производства высококачественных продуктов знаний. Рабочие группы разрабатывали материалы, а эксперты помогали ресурсным командам превратить эти материалы (иногда представленные в устной форме) в документы. Эксперты также привлекаются для сопровождения мероприятий.

**Качество услуг, предоставляемых ПС, было высоко оценено участниками в опросах, проведенных после мероприятий в 2021 финансовом году.** В опросниках по оценке мероприятий задавались вопросы о качестве услуг, предоставленных исполнительными комитетами, ресурсными командами и докладчиками. По всем трем практикующим сообществам были даны очень высокие оценки (рисунки 24, 25 и 26).

**Рисунок 26:** Качество услуг, предоставленных ресурсными командами



Источник: стандартизированные онлайн-опросы, проводимые после каждого важного мероприятия

## 4.3 КАЧЕСТВО ТЕХНИЧЕСКОЙ И АДМИНИСТРАТИВНОЙ ПОДДЕРЖКИ – СЕКРЕТАРИАТ РЕМПАЛ

**Административная и организационно-техническая поддержка, предоставляемая Секретариатом РЕМПАЛ, также играет ключевую роль в достижении результатов стратегии.** Функции секретариата включают в себя: организацию мероприятий, например, рассылку приглашений, направление ссылок для подключения и организацию синхронного перевода; предоставление справочных материалов для заседаний Координационного комитета РЕМПАЛ, например поправок к внутренним правилам, скорректированных бюджетов ПС;

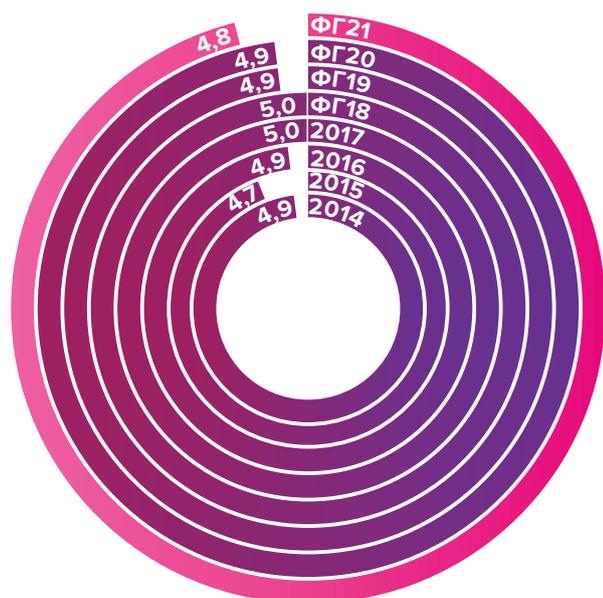
мониторинг эффективности на основе комплексных показателей; подготовку отчетов о ходе работы и годовых отчетов; ведение и редактирование сайта и бюллетеня РЕМПАЛ; ведение учетной документации по мероприятиям РЕМПАЛ и виртуальной библиотеки; организация онлайн-совещаний. В марте 2020 г. путем конкурсного отбора Секретариат 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.

**Согласно внешней оценке, высокое качество услуг Секретариата было подтверждено всеми респондентами, участвовавшими в интервью, и часто отмечалось как сильная сторона сети.**

Участники РЕМПАЛ, включая старших должностных лиц, знакомых с сетью, а также респонденты-партнеры отметили, что логистика мероприятий РЕМПАЛ неизменно хорошо организована. Многие сравнивали мероприятия РЕМПАЛ с другими, в которых они участвуют, и считали, что мероприятия РЕМПАЛ организованы лучше. Члены исполнительных комитетов ПС и Координационного комитета также отметили качество работы команды Секретариата. Ответы на опрос совпали с ответами, полученными в ходе интервью: более 95% членов всех трех практикующих сообществ отметили удовлетворенность услугами Секретариата, и ни один респондент не выразил недовольства.

**Рисунок 27:** Качество административной работы (Секретариат)



Источник: стандартизированные онлайн-опросы, проводимые после каждого важного мероприятия

**Рисунок 28:** Качество организации видеоконференций



**Участники опроса также отметили удовлетворенность качеством организационного обеспечения как очных мероприятий, так и видеоконференций.** Данные интервью и оценочного опроса подтверждают данные опросов по итогам мероприятий об удовлетворенности организацией мероприятий. Несколько меньшая доля членов БС и СВА были удовлетворены организацией видеоконференций (по сравнению с очными мероприятиями), но уровень удовлетворенности по-прежнему очень высок (90% и более). Как позволяют предположить результаты интервью, это может быть связано с тем, что члены организации в целом предпочитают очные мероприятия. Вместе с тем, члены КС были в равной степени удовлетворены мероприятиями в формате видеоконференций. Это может объясняться тем, что КС чаще использовало видеоконференции до пандемии.

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

**Услуги Секретариата по-прежнему высоко оцениваются членами сети.** Данные оценочных опросов после мероприятий свидетельствуют о том, что в 2021 ф.г. качество услуг, предоставляемых Секретариатом, оставалось на высоком уровне (**Рисунок 27**). Организация мероприятий в виртуальном формате с использованием платформы KUDO получила очень высокие баллы (**Рисунок 28**).

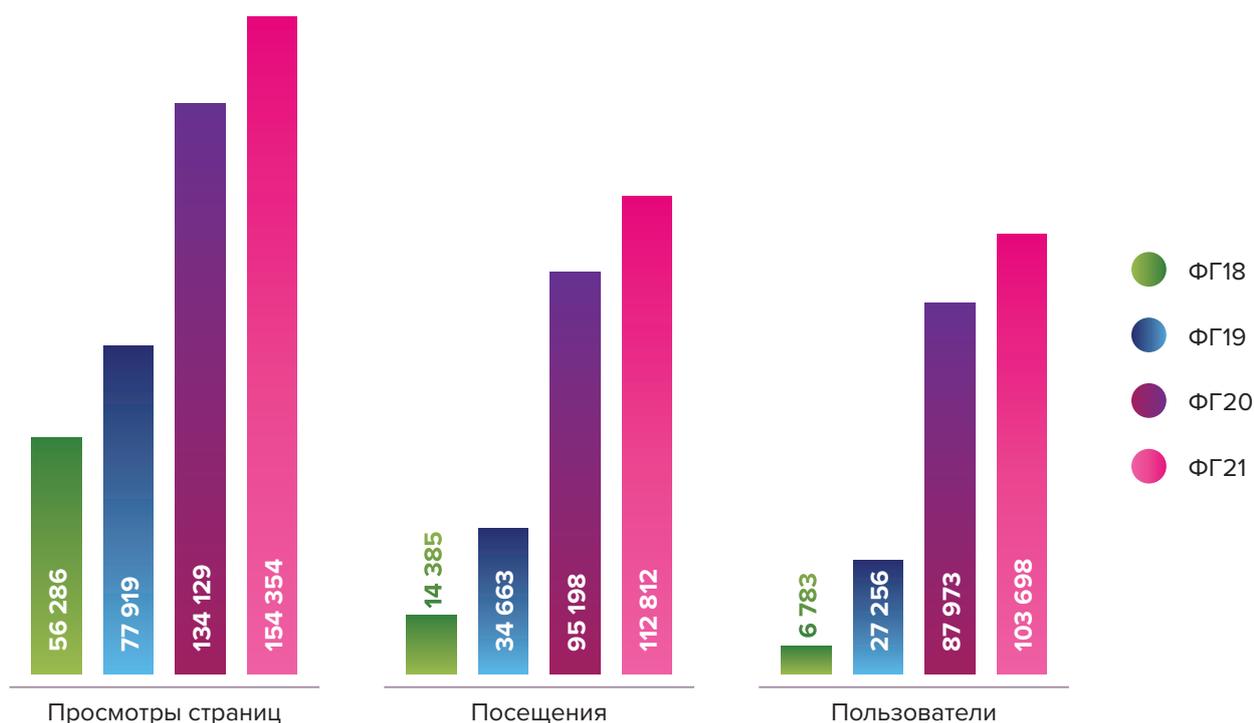
**В обязанности Секретариата в числе прочих входит ведение сайта PEMPAL, который служит основной платформой для хранения информации обо всех программных мероприятиях.** Все материалы мероприятия публикуются на сайте на трех официальных языках PEMPAL. В соответствии с экологической инициативой, с 2017 года материалы не предоставляются на мероприятиях и не рассылаются участникам в печатном виде, а размещаются на сайте до начала мероприятий. Эта практика существенно упростила переход к работе исключительно в удаленном формате в условиях пандемии. Виртуальная библиотека PEMPAL, 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. Результаты внешней оценки показывают, что 91% из 135 респондентов полагают, что сайт PEMPAL в целом хорошего качества. Никто не заявил о его низком качестве.

**Данные о веб-трафике демонстрируют значительную положительную динамику по всем параметрам (пользователи, посещения и просмотры страниц).** Новый инструмент мониторинга, внедренный в 2017 году, показывает значительное увеличение

трафика в 2021 ф.г. (Рисунок 29) вследствие перехода на исключительно удаленный режим работы. Этот результат достигнут после консолидации всех созданных документов и продуктов знаний, размещенных на сайте PEMPAL, включая объявления о мероприятиях, материалы мероприятий и переводы презентаций, добавляемые некоторыми ПС перед мероприятиями по просьбе их 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. Инструмент SurveyMonkey также используется для проведения электронных опросов с целью получения отзывов 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 PEMPAL, несмотря на крайне жесткие ограничения на проведение встреч и поездки, введенные во всех странах-членах.

Рисунок 29: Трафик сайта PEMPAL



# 5

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

**Основной актив РЕМПАЛ составляют заинтересованные члены сети и его руководство.**

В результате оценки был сделан вывод, что сеть РЕМПАЛ в ее нынешнем виде жизнеспособна, ее поддерживают доноры, ряд технических партнеров и страны-члены, которые ценят эту сеть. Результаты оценки показали, что сеть РЕМПАЛ и практикующие сообщества, а также темы, на которых сосредоточены ПС, актуальны для членов сети и реформ в их странах. Также имеются убедительные доказательства того, что структуры сети функционируют хорошо, что

направление деятельности сети определяется ее членами и формулируется через лидерские группы членов, и что у сети эффективная техническая поддержка и поддержка Секретариата. Благодаря этому проводятся мероприятия, качество которых оценивается членами и заинтересованными сторонами как высокое, а ресурсные материалы используются в значительной степени и высоко оцениваются членами и партнерами. Сеть РЕМПАЛ получила обязательства по полному финансированию на весь период действия стратегии.

## 5.1 ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ЧЛЕНОВ СЕТИ И ОТВЕТСТВЕННОЕ РУКОВОДСТВО

**В 2021 ф.г. сеть РЕМПАЛ по-прежнему пользовалась значительной поддержкой стран-участниц и отдельных членов, оказываемой через различные каналы, несмотря на серьезные ограничения, вызванные пандемией.** Оценка подтвердила, что участники из входящих в сеть стран рассматривают РЕМПАЛ как уникальную платформу для профессионального взаимодействия и высоко ее ценят. Три ПС демонстрируют гораздо более масштабные и плотные сети связей, чем восемь лет назад. Члены сообществ часто общаются вне официальных мероприятий, обмениваются информацией и спрашивают совета у коллег.

**В практикующих сообществах преданные члены и хороший уровень участия.** Внешняя оценка показала, что интерес к сети со стороны стран-членов, а также серьезные прежние и нынешние объединяющие факторы достаточны, чтобы сделать РЕМПАЛ устойчивой с точки зрения членства и качества участия. В целом, за прошедшие годы ПС усовершенствовали стратегии членства и проведения

Исполком подобен дирижеру, благодаря чему цели и задачи правильно определены Исполкомом СВА и отвечают потребностям стран.

*Член СВА, внешняя оценка*

мероприятий, и был достигнут очевидный прогресс в повышении качества участия в ПС. Три ПС различаются с точки зрения количества уникальных и основных участников, но во всех трех сохраняется преемственность и высокий уровень участников. В то же время важно привлекать новых членов на соответствующих должностях, чтобы обеспечить постоянство состава, учитывая текучесть кадров в странах-участницах.

Я думаю, что самая сильная сторона PEMPAL — это не встречи. Ее самая большая сила в ее членах — мы коллеги одного уровня. Для нашего общения нет никаких барьеров. Я могу отправить электронное письмо любому коллеге из PEMPAL, чтобы спросить о нормативном акте или получить разъяснения. Наши связи с коллегами выходят за рамки нынешних членов PEMPAL, я поддерживаю контакты с бывшими коллегами с давних времен.

*Член Исполкома БС и  
высокопоставленный чиновник, внешняя  
оценка*

**Внешняя оценка показала, что исполнительные комитеты и Координационный комитет служили эффективными форумами для принятия решений, обеспечивающими грамотное управление практикующими сообществами и всей сетью.** Институциональные механизмы сети были хорошо налажены и функционировали бесперебойно. Члены PEMPAL были удовлетворены работой исполнительных комитетов и считали, что их мнения и профессиональные интересы хорошо представлены в этих структурах.

**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 PEMPAL. Так, трое членов исполнительного комитета КС в 2021 ф.г.<sup>16</sup> были руководителями высшего звена в казначействах своих стран (исполнительный секретарь Министерства финансов Казахстана, заместители руководителей казначейств Беларуси и Российской Федерации). Деятельность в качестве заместителя председателя исполнительного комитета БС продолжила руководитель Службы по бухгалтерскому учету в государственных и некоммерческих организациях 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 составление и выполнение всех планов действий ПС.** Председатели и заместители председателей ПС являются также членами Координационного комитета PEMPAL (КК) и отвечают за представление актуальной информации о ходе реализации мероприятий ПС на заседаниях КК. За отчетный год исполнительные комитеты БС и СВА провели три заседания, исполнительный комитет КС — четыре заседания. На заседаниях исполнительных комитетов БС и КС велись официальные протоколы;<sup>17</sup> протокол заседания исполнительного комитета СВА размещен на внутреннем сайте сообщества, и доступ к нему предоставляется по запросу.

**В 2021 ф.г. 16 из 23 стран — участниц сети были представлены, как минимум, в одном исполнительном комитете ПС.** В соответствии с операционным руководством программы, состав каждого комитета ограничен девятью представителями стран-членов. В каждом ПС установлены свои внутренние правила выдвижения кандидатур на членство в исполнительном комитете и избрания руководителей сообщества; при этом, согласно операционному руководству, выборы председателя в каждом ПС должны проходить ежегодно. (Списки членов исполнительных комитетов приводятся в **приложении 2**).

<sup>16</sup> На тот момент одно место было вакантным.

<sup>17</sup> Все протоколы заседаний доступны здесь: <https://www.pempal.org/ru/about/governance/ex-com-bcop> and <https://www.pempal.org/ru/about/governance/ex-com-tcop>

**Онлайн-формат мероприятий в течение 2021 ф.г. усложнил привлечение высокопоставленных лиц из стран-членов.** Однако, несмотря на отсутствие очных встреч в принимающих странах, все же проводились встречи, организованные странами-членами, которые открывали старшие должностные лица и которые посещались высокопоставленными чиновниками в дополнение к регулярным встречам с участием старших должностных лиц. В целом, в 2021 ф.г. мероприятия РЕМПАЛ посетили 47 старших должностных лиц<sup>18</sup> из стран-членов (8 от БС, 22 от КС и 17 от СВА).

**Активное участие членов сети в подготовке и проведении мероприятий ПС является важным фактором успеха деятельности РЕМПАЛ.**

Представители стран-членов в 2021 ф.г. принимали активное участие в подготовке программ и проведении мероприятий. Согласно информации, собранной Секретариатом РЕМПАЛ, члены ПС подготовили и представили на мероприятиях 2021 ф.г. в общей сложности 48 презентаций. Уровень участия в период действия карантинных мер оставался сопоставимым с таковым на очных мероприятиях. Члены ПС также активно участвовали в подготовке продуктов знаний.

**РЕМПАЛ информирует заинтересованные стороны о своей деятельности, чтобы помочь сохранить устойчивую поддержку программы.** Ежеквартальные информационные бюллетени и годовой отчет распространяются среди заинтересованных сторон. Члены сообществ активно продвигают ценность РЕМПАЛ в своих странах. Традиционно для этого используются очные мероприятия в принимающих странах, а также сообщения в СМИ, интервью и пресс-релизы на сайтах министерств финансов и казначейств. В отсутствие очных мероприятий члены сети продолжали делиться информацией о событиях, часто используя преимущества, связанные с их виртуальным характером, чтобы охватить как можно более широкий круг участников. Особенно активно в этом направлении действовало СВА. Оно внесло изменения в текст стандартного приглашения, чтобы

Преимущество очной встречи в том, что мы можем общаться с коллегами, говорить с докладчиками; есть возможность все обдумать и позже задать дополнительные вопросы. Мы можем гораздо глубже изучить продукты и обсуждения и лучше представить свои взгляды.

*Член БС, внешняя оценка*

сделать мероприятия более инклюзивными, поощряя получателей делиться ссылкой и материалами более широко. Члены этого сообщества из Молдовы приглашали внутренних аудиторов, используя списки рассылки электронной почты и группу в Facebook. Коллеги из Северной Македонии приглашали внутренних аудиторов, используя списки рассылки электронной почты, а на сайте Министерства финансов была размещена информация о мероприятии для всех заинтересованных сторон. Министерство финансов Грузии использовало внутренние рассылки, чтобы направить приглашения на мероприятия СВА внутренним аудиторам. Отдельные члены СВА распространяли приглашения на мероприятия с помощью Facebook и Instagram. Ряд других примеров рекламы деятельности ПС приведен во **врезке 1** ниже.

<sup>18</sup> К старшим должностным лицам относятся министры / заместители министров финансов и руководители / заместители руководителей казначейств и лица, занимающие аналогичные посты.

**Врезка 1: Примеры рекламы сети РЕМПАЛ ее членами в 2021 ф.г.****Результаты опросов после мероприятий в 2021 ф.г. показывают, что участники используют разные способы рекламировать РЕМПАЛ и распространять информацию о его мероприятиях:**

Я часто читаю лекции на семинарах для сотрудников других государственных органов и распорядителей бюджетных средств на государственном и местном уровне. Это возможность рассказать о РЕМПАЛ и поделиться знаниями, которые получены на мероприятиях РЕМПАЛ.

— член БС

Мы конспектируем материалы мероприятий и делимся ими с коллегами.

— член КС

Мы регулярно используем материалы с мероприятий при подготовке юридических документов и для обоснования аналитики.

— член СВА

В процессе обучения слушателей программ повышения квалификации в области финансов [я буду подталкивать их] к использованию презентационных материалов и подготовке собственной презентации на примере нашей страны.

— член КС

Коллеги сделали доклад на внутреннем еженедельном видеосовещании в ЦПГ.

— член СВА

Я передаю информацию и ссылку на сайт в нашем чате / отчете руководству.

— член КС

Некоторые из моих коллег смогли присоединиться к этому мероприятию, потому что форма вебинара дает возможность участвовать большему числу людей.

— член БС

Я загрузил материалы с вебсайта и послал их коллегам по департаменту. Мы вместе их изучили и обсудили.

— член КС

Мы провели презентацию на сайте нашей организации.

— член СВА

Коллеги, которым было интересно послушать презентацию, имели такую возможность. Материалы были размещены в открытом доступе для всех коллег.

— член КС

Я обсудил интересный семинар и загрузил презентации на общую ссылку, используемую всеми сотрудниками внутреннего аудита в нашем учреждении.

— член СВА

## 5.2 УСТОЙЧИВАЯ ПОДДЕРЖКА И КОНТРОЛЬ СО СТОРОНЫ ДОНОРОВ

**Доноры программы PEMPAL играют важнейшую роль в поддержании устойчивого создания благ сети в интересах стран-членов.** Помимо обеспечения финансирования программы через многосторонний донорский трастовый фонд (MDTF PEMPAL), 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 PEMPAL приводится во **врезке 2** ниже.

**Взносы, внесенные давними партнерами по развитию программы — SECO и Минфином России, а также Европейской комиссией в трастовый фонд MDTF PEMPAL, оставались основным источником финансирования программы в 2021 ф.г.** Как Государственный секретариат Швейцарии по экономическим вопросам (SECO), так и Министерство финансов Российской Федерации уже сделали взносы согласно соответствующим административным соглашениям, при этом Европейская комиссия внесла первый взнос в 2021 финансовом году после подписания соглашения. Все доноры представлены в Координационном комитете PEMPAL, в котором на основе неформального принципа ротации председательствуют представители доноров и Всемирного банка.<sup>19</sup>

**Всемирный банк продолжал оказывать поддержку PEMPAL в 2021 ф.г.** ССО подтвердил, что это способствовало широкому распространению знаний по темам УГФ и помогало поддерживать профессиональный диалог по практическим аспектам их применения в странах-участницах, дополняя

программы в конкретных странах. Всемирный банк активно участвует в работе Координационного комитета, оказывает техническую поддержку ПС в подготовке и проведении мероприятий, руководит Секретариатом и управляет фондом MDTF PEMPAL. Участие в PEMPAL соответствует региональной стратегии Банка в регионе ЕЦА, способствуя эффективному управлению и развитию институтов стран-участниц. Банк поддерживает страны ЕЦА в укреплении их механизмов управления бюджетом и финансами, реагируя на сохраняющийся высокий спрос. PEMPAL дополняет деятельность по реформированию УГФ на уровне стран, которая включает предоставление кредитных и некредитных продуктов, таких как инвестиционные проекты и выделение заемных средств в поддержку бюджета, а также различные аналитические и консультационные услуги.

**Внешняя оценка показала, что PEMPAL поддерживается рядом партнеров, которые придают большое значение взаимодействию с PEMPAL и участие которых ценится членами.** Каждое из ПС ведет работу с правительствами ряда стран и с международными и национальными организациями за пределами региона PEMPAL:

- **БС:** Региональная сеть ОЭСР старших должностных лиц, ответственных за бюджет, из стран Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы и Сеть старших должностных лиц ОЭСР, ответственных за эффективность и результаты. Также у данного ПС установлены прочные партнерские отношения с Глобальной инициативой по обеспечению прозрачности в бюджетно-налоговой сфере (GIFT) и МБП.

<sup>19</sup> На заседании в июле 2020 года в качестве следующего председателя был избран Томас Штауффер (SECO).

### Врезка 2: Деятельность Координационного комитета PEMPAL в 2021 ф.г.

Координационный комитет PEMPAL, как надзорный орган PEMPAL, провел в 2021 ф.г. четыре заседания, все в режиме видеоконференции. Координационный комитет контролировал реализацию стратегии PEMPAL и плана мероприятий на 2017–2022 годы, включая смягчение последствий пандемии COVID-19. Планы деятельности ПС на 2021 ф.г. были пересмотрены, поскольку стало ясно, что проведение очных мероприятий невозможно. Председатели и заместители председателей исполнительных комитетов ПС на заседаниях Координационного комитета регулярно информировали о деятельности своих ПС. Регулярно проводился обзор исполнения бюджетов текущего года. Были утверждены бюджетные ассигнования для ПС на 2022 ф.г. и планы деятельности ПС на 2022 ф.г. Секретариат представил внутренний документ с детальным анализом финансовой устойчивости аналогичных сетей.

Координационный комитет рассмотрел и утвердил отчет внешней оценки и обсудил итоги Среднесрочного обзора хода реализации стратегии PEMPAL. Пересмотренные показатели

ориентировочных результатов и действия по снижению рисков включены в новый План мероприятий по реализации стратегии PEMPAL на 2022–2025 годы, утвержденный Координационным комитетом. Отчетность по нему будет предоставляться с ноября 2021 года.

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 отчет PEMPAL за 2020 ф.г. Весной и летом 2021 года по возможности распространялись печатные версии Годового отчета.

Состав Координационного комитета PEMPAL по состоянию на конец июня 2021 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](http://www.pempal.org/ru/event/sc_meetings)

- **КС:** Федеральное казначейство России, Министерство финансов России, Министерство казначейства и финансов Турции, Государственное казначейство Венгрии и Агентство по управлению долгом Венгрии.
- **СВА:** Национальная академия финансов и экономики Нидерландов, Правительство Бельгии, Европейская комиссия, министерства финансов Польши, Франции и Австрии, Национальное казначейство ЮАР, Государственная служба внутреннего аудита Великобритании, Бразильский национальный совет внутреннего контроля, Федеральное казначейство России и Российский институт внутренних аудиторов.

**Партнеры в целом подтвердили, что они высоко ценят сотрудничество с PEMPAL, которое считают взаимовыгодным, и намерены продолжать рабочие отношения.** В ходе внешней оценки были проведены интервью с рядом партнеров. Некоторые из них, такие

как GIFT и МБП, полагают сотрудничество полезным из-за совпадения тематической повестки, а также потому, что сеть обеспечивает им эффективный доступ к министерствам финансов региона. Для других это согласование их рабочих программ с одним и тем же кругом учреждений и лиц, в результате чего координация выгодна для стран-участниц и отдельных членов. К числу таких партнеров относятся Национальная академия финансов и экономики Нидерландов и ОЭСР. Страны за пределами региона видят пользу в сотрудничестве из-за взаимного обучения. Все опрошенные партнеры считают сеть PEMPAL эффективным механизмом взаимного обучения, предоставляющим качественные ресурсы и мероприятия.

**Со своей стороны, члены PEMPAL высоко оценили участие учреждений и стран за пределами региона, а также подключение к глобальной технической сети в своих профессиональных областях.**

## 5.3 ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ СЕТИ – ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

В ходе внешней оценки был сделан вывод, что сеть PEMPAL в ее нынешнем виде жизнеспособна, пользуется поддержкой доноров, целого ряда технических партнеров и стран-членов, которые ценят сеть. Этого нельзя было сказать в начале периода действия новой Стратегии, когда неопределенность с финансированием означала, что сеть работала в режиме экономии. После того, как в конце 2020 года Европейская комиссия стала донором PEMPAL, Стратегия оказалась полностью обеспечена финансированием.

Внешняя оценка показала, что устойчивость сети остается высокой. Меры, реализованные до марта 2020 года, не оказали существенного влияния на эффективность сети. Однако любое дальнейшее сокращение расходов может начать сказываться на функциональности сети. Было установлено, что переход только на виртуальные контакты в результате ограничений, обусловленных пандемией COVID-19, повлиял на участие и основной состав СВА и БС. Интересно отметить, что это не относится к КС, которое в предыдущие два года проводило гораздо больше видеоконференций, чем СВА и БС, и поэтому воздействие на его членов могло оказаться менее серьезным.

На заседании по принятию решения о проведении ССО были обозначены риски для финансовой устойчивости. Сеть по-прежнему будет зависеть в основном от доноров. Она также будет изучать возможности дополнительного финансирования за счет финансового и нефинансового вклада стран-членов. Усиленное продвижение услуг и преимуществ сети, направленное на лиц, принимающих решения в странах-членах, будет способствовать потенциальному введению членских взносов в следующем периоде действия Стратегии.

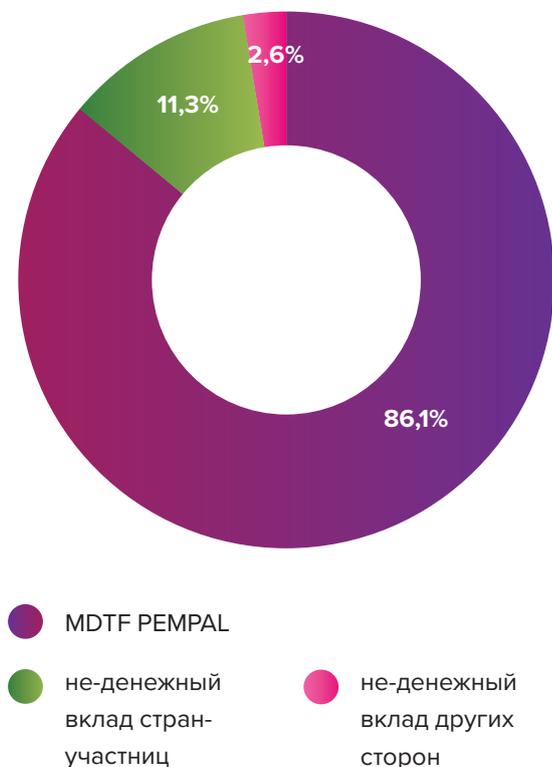
Многосторонний донорский трастовый фонд (MDTF) PEMPAL, находящийся под управлением Всемирного банка, оставался основным источником финансирования программы в 2021 ф.г. Фактические расходы за счет средств трастовых фондов MDTF PEMPAL в 2021 ф.г. составили 968 217 долларов США, что на 651 783 долларов США меньше суммы, запланированной на 2021 ф.г. в Стратегии PEMPAL на 2017–2022 годы (см. таблицу 1). Это объясняется отсутствием очных мероприятий на протяжении всего отчетного года.

Таблица 1: Расходы программы PEMPAL в 2021 ф.г.

Расходы	Суммы запланированные в рамках Стратегии PEMPAL на 2017–2022 гг.		Фактические расходы	
	Долл. США	% от общих расходов	Долл. США	% от общих расходов
Общие расходы	2 080 000	100,0	1 124 617 <sup>20</sup>	100,0
Расходы финансируемые из средств PEMPAL MDTF	1 620 000	80,9	968 217	86,1

<sup>20</sup> В эту сумму включен финансовый и нефинансовый вклад стран и третьих сторон в размере 156 400 долларов США.

**Рисунок 30:** Источники финансирования PEMPAL, 2021 ф.г. (%)



Во время внешней оценки страны-члены продемонстрировали высокий уровень поддержки PEMPAL в 2018 году, их вклады превысили целевое значение соответствующего показателя стратегии и соответствовали целевому значению для 2019 года, однако, способность стран делать вклад тесно связана с наличием очных мероприятий. Из-за сокращения количества таких мероприятий в 2019 и 2020 годах (особенно в связи с COVID-19) величина вклада стран сократилась более чем вдвое (в 2020 ф.г. по сравнению с 2018 ф.г.) и была значительно ниже целевого показателя в 2020 году в процентах от расходов. Если рассматривать годовой показатель, то соответствующее целевое значение Стратегии для 2020 ф.г. достигнуто не было, однако, если взять период 2018–2020 ф.г., оно было достигнуто.

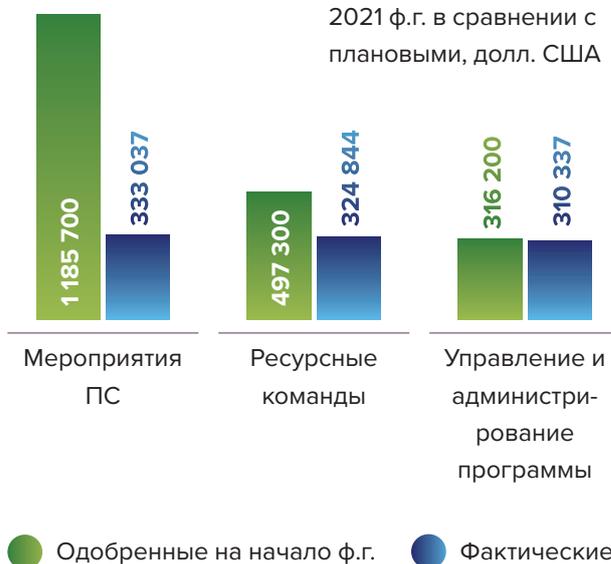
Переход полностью на онлайн-формат в течение всего 2021 ф.г. означал отсутствие финансового вклада как со стороны стран-членов, так и со стороны третьих сторон. В то же время в 2021 ф.г. значительно увеличился объем нефинансовых

вкладов от стран-членов. Сфера применения нефинансовых вкладов была расширена и включает работу стран-членов над продуктами знаний, а также подготовку и участие в заседаниях исполнительных комитетов и Координационного комитета. Стратегия PEMPAL на 2017–2022 гг. установила целевой показатель для общего объема взносов членов в 2021 ф.г. финансовом году на уровне 14%, и был достигнут показатель в 11% (рисунок 30). Если эта тенденция сохранится, то целевое значение в 11%, предусмотренное на весь период действия Стратегии (сочетание финансовых и нефинансовых вкладов), может быть достигнуто к концу периода действия Стратегии.

Около 3% от общих расходов в рамках программы составили нефинансовые и финансовые вклады других сторон. Это было выступление на мероприятиях докладчиков, не являющихся членами PEMPAL. Этот показатель примерно соответствует прошлогоднему.

Расходы ПС на виртуальные мероприятия в основном представляют собой плату за соединение, устный и письменный перевод материалов, и поэтому они значительно ниже, чем расходы на очные мероприятия (см. рисунок 31). На заседании

**Рисунок 31:** Расходы, профинансированные за счет средств MDTF PEMPAL, фактические в 2021 ф.г. в сравнении с плановыми, долл. США



Координационного комитета 2 марта 2021 года было одобрено использование до 30% годового бюджета каждого ПС на привлечение дополнительных экспертов для разработки продуктов знаний. Аналогичные ассигнования (до 60 000 долларов США) включены в бюджетные ассигнования для каждого ПС на 2022 ф.г. Первоначальный бюджет, утвержденный в начале 2021 ф.г., включал экономию средств за 2020 ф.г., и в то время предполагалось, что очные мероприятия в 2021 ф.г. могут возобновиться. Однако позже стало ясно, что проведение очных мероприятий станет возможным не ранее 2022 года.

**Затраты на проведение мероприятий, которые всегда были самой большой категорией расходов программы РЕМПАЛ, в 2021 ф.г. резко сократились, несмотря на существенное увеличение числа участников.** Стоимость проведения мероприятий онлайн во много раз ниже стоимости проведения очных мероприятий. На **рисунке 32** 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 участника<sup>21</sup> в чистом и валовом<sup>22</sup> выражении. Значения обоих показателей резко снизились, так как мероприятия стали проводиться в виртуальном формате.

**Значительная экономия, достигнутая с началом пандемии COVID-19, а также появление третьего донора и сохраняющиеся ограничения на поездки означают, что имеющееся финансирование не будет израсходовано к концу периода действия текущей Стратегии.** Поэтому Координационный комитет одобрил продление срока действия текущей Стратегии на три года, чтобы достичь целей Стратегии и наилучшим образом использовать имеющееся финансирование. Пересмотренная финансовая структура в рамках продленной Стратегии представлена в **приложении 5**.

**Рисунок 32:** Средние административные и организационные расходы (долл. США в расчете на 1 участника, по месту проведения, включая видеоконференции)



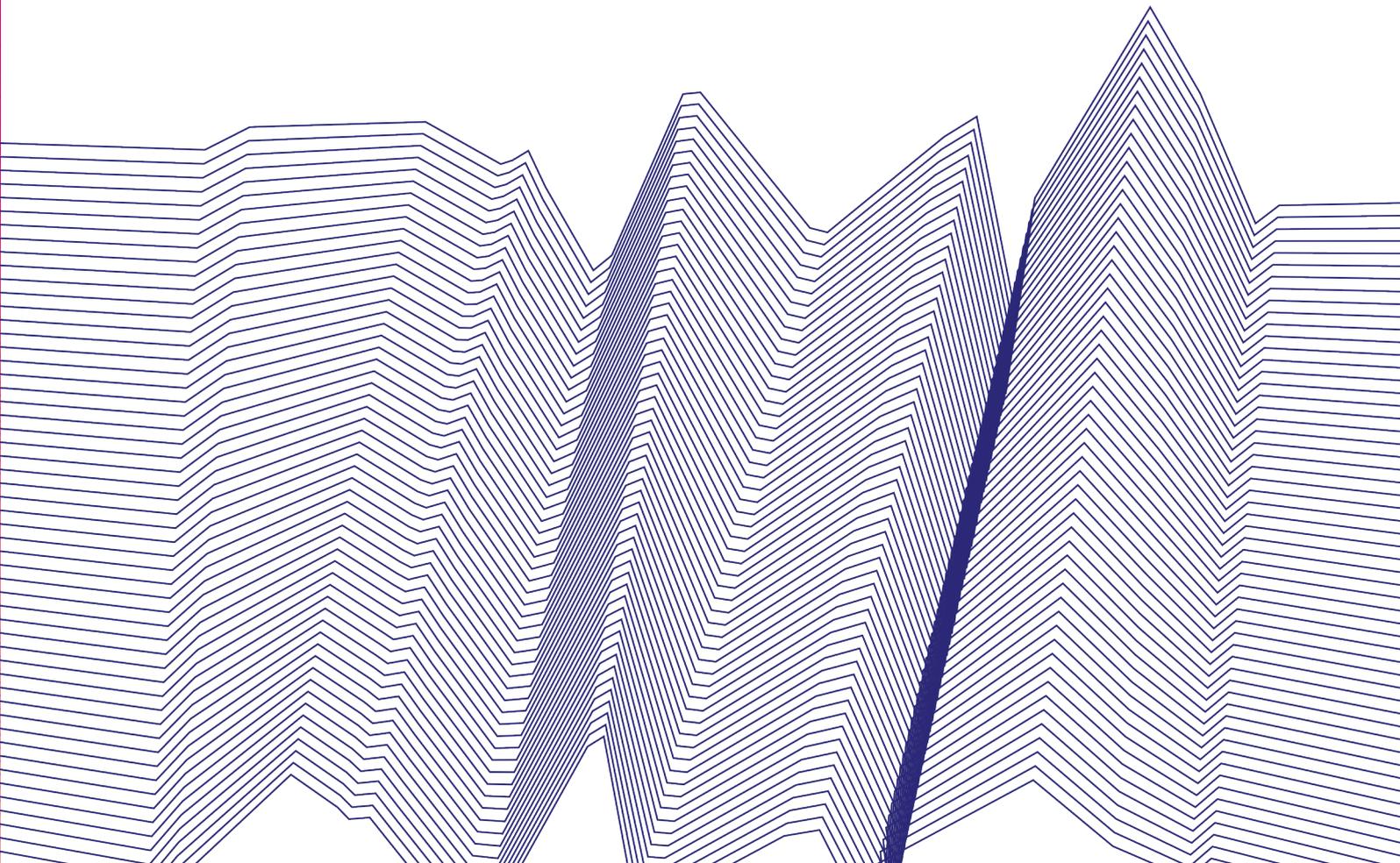
<sup>21</sup> Расчет количества участников из стран-членов в разбивке по месту проведения мероприятий, включая видеоконференции.

<sup>22</sup> Административные расходы в валовом выражении включают затраты на содержание Секретариата и прочие административные издержки, не связанные с отдельными мероприятиями.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**2021 финансовый год стал первым годом полностью виртуального режима работы PEMPAL, включая пленарные заседания всех практикующих сообществ.** Несмотря на то, что такой формат очень сложен для реализации программы обмена знаниями, PEMPAL доказал свою актуальность и жизнеспособность: сети удалось привлечь рекордное количество участников и провести самое большое количество мероприятий за всю историю своего существования. Виртуальная модель фактически помогла охватить знаниями не только ключевых представителей в странах-членах: двусторонние мероприятия способствовали гораздо более широкому (часто в масштабах всей страны) охвату, что было бы невозможно при проведении очных мероприятий. Виртуальная модель также помогла усилить эффект передачи знаний в другие регионы. В 2021 ф.г. Европейская комиссия стала третьим донором MDTF, и таким образом программа, предусмотренная Стратегией, была полностью профинансирована. Внешняя оценка, завершенная в 2021 ф.г., позволила сделать вывод, что PEMPAL является ценной региональной платформой,

объединяющей практиков УГФ стран, и что текущая модель сети функциональна и создает ценность для стран-участниц, региона и региональных доноров в сфере УГФ. Базовая модель сети работает, поскольку у нее эффективное руководство, высокий уровень технической поддержки и поддержки со стороны Секретариата, а ключевые элементы функционируют хорошо. Вместе с тем, говоря о перспективе, оценка выявила четкие свидетельства того, что сеть процветает за счет межличностных контактов и не сможет быть устойчивой при работе исключительно в виртуальном формате. Очные общение и работа необходимы для сохранения жизненно важного социального капитала сети. Даже если видеоконференции могут быть успешными без дополнения в виде очных мероприятий, есть вероятность, что плотность сети и масштабы неформальной коммуникации без регулярного очного общения начнут ухудшаться. В связи с этим возникает вопрос о последствиях для сети в ситуации, если ограничения, обусловленные COVID-19, будут действовать в течение длительного периода.



ПРИЛОЖЕНИЕ



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

**Внешняя оценка показала, что РЕМПАЛ может оказывать прямое и косвенное влияние на потенциал, имеющийся в распоряжении правительства.** Прямой эффект достигается, когда знания, понимание и навыки членов РЕМПАЛ развиваются в технической области благодаря непосредственному участию в обсуждениях РЕМПАЛ и опыту других стран, а также доступу к продуктам РЕМПАЛ в качестве справочного источника. Косвенные эффекты возникают, когда продукты или члены РЕМПАЛ способствуют развитию потенциала и навыков других коллег, не входящих в сеть. РЕМПАЛ может позволить членам сети находить решения и обмениваться ими. При наличии других программ поддержки стран члены РЕМПАЛ могут участвовать в дискуссиях с теми, кто работает в этих программах, на равных. Это может способствовать проведению реформ, которые лучше учитывают конкретный контекст. РЕМПАЛ вносит вклад в развитие навыков, доступных для проведения реформ в странах, посредством влияния на национальные программы обучения, а также благодаря усилиям участвующих членов по распространению знаний в своих организациях. Наконец, что очень важно, поскольку сеть РЕМПАЛ работает уже 15 лет,<sup>23</sup>

должностные лица, которые пять, десять или более лет назад участвовали в мероприятиях в качестве специалистов среднего звена, сейчас занимают руководящие и управленческие должности, неся знания/понимание, сформированные в РЕМПАЛ.

**Внешняя оценка также подтвердила успех перехода сети на виртуальную работу, ее постоянную ценность для членов и высокую актуальность корректировок, внесенных для охвата тем, связанных с УГФ в условиях COVID-19.** При этом оценка выявила четкие доказательства того, что сеть успешно функционирует на основе межличностных контактов и в перспективе, вероятно, не сможет быть устойчивой только в виртуальном режиме. Очное общение и работа считаются важными для сохранения крайне ценного социального капитала сети. Даже если видеоконференции могут быть успешными без дополнения в виде очных мероприятий, вероятно, что плотность сети и масштабы неформальной коммуникации начнут ухудшаться без регулярного очного общения. В связи с этим возникает вопрос о воздействии на сеть в ситуации, если ограничения, связанные с COVID-19, будут действовать в течение длительного периода времени.

## ПРИМЕРЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ В 2021 Ф.Г.

### БЮДЖЕТНОЕ СООБЩЕСТВО

Я смогу использовать знания и идеи по оперативным обзорам расходов для определения мер по сбалансированию бюджета в своей ежедневной методологической работе над нормативными документами и изменениями в наших проектах документов по обзорам расходов.

— *Виртуальный семинар Рабочей группы БС по программно-целевому бюджетированию и БОР, ноябрь 2020 г.*

Анализ международного опыта внедрения обзоров расходов полезен для нашей разработки нормативной базы и методологии.

— *Виртуальный семинар Рабочей группы БС по программно-целевому бюджетированию и БОР, ноябрь 2020 г.*

Я буду использовать знания, полученные на этом и других мероприятиях РЕМПАЛ, в инструкциях по составлению бюджета, которые мы готовим в Министерстве финансов, в обучении сотрудников, работающих с бюджетом на национальном и местном уровнях, и в ответах на вопросы, которые я получаю каждый день.

— *Виртуальный семинар Рабочей группы БС по программно-целевому бюджетированию и БОР, ноябрь 2020 г.*

<sup>23</sup> С первого пробного мероприятия в 2006 году.

Полученные на этом мероприятии знания об участии общественности в формировании бюджета и фискальной политики я буду в наибольшей степени использовать при обучении сотрудников на местном уровне.

— *Виртуальный семинар Рабочей группы БС по бюджетной грамотности и прозрачности бюджета, ноябрь 2020 г.*

Я часто выступаю в качестве лектора на семинарах для сотрудников других государственных органов и пользователей бюджетных средств на государственном и местном уровнях. Это возможность рассказать о PEMPAL и использовать знания, полученные на мероприятиях PEMPAL.

— *Виртуальный семинар Рабочей группы БС по бюджетной грамотности и прозрачности бюджета, ноябрь 2020 г.*

Это будет полезно для нас в процессе внесения изменений в методологическую базу и при формировании нормативной базы по общественному участию, способствующей реформированию государственных финансов в стране.

— *Виртуальный семинар Рабочей группы БС по бюджетной грамотности и прозрачности бюджета, ноябрь 2020 г.*

Все мероприятия PEMPAL касаются вопросов, с которыми я сталкиваюсь в своей повседневной работе, и это очень полезно для меня.

— *Совместная видеоконференция Рабочих групп БС, март 2021 г.*

Предоставленные материалы будут использованы в нашем бюджетном процессе.

— *Ежегодное виртуальное пленарное заседание БС за 2021 ф.г., май 2021 г.*

У меня будет возможность применить новые знания в нашей будущей деятельности по реформированию бюджетирования.

— *Ежегодное виртуальное пленарное заседание БС за 2021 ф.г., май 2021 г.*

Положительный практический опыт бюджетирования и уроки, полученные в других странах, могут быть использованы для улучшения нашей собственной работы.

— *Ежегодное виртуальное пленарное заседание БС за 2021 ф.г., май 2021 г.*

## КАЗНАЧЕЙСКОЕ СООБЩЕСТВО

Мы учтем все, что было представлено, при создании ИСУГФ для нашей страны.

— *Рабочая группа КС по использованию информационных технологий в казначейских операциях, ноябрь 2020 г.*

Опыт представленных стран в отношении их институциональных механизмов будет полезен для нас, поскольку мы сейчас находимся в процессе внедрения инструментов управления ликвидностью, что означает также создание институциональных механизмов.

— *Рабочая группа КС по управлению ликвидностью, февраль 2021 г.*

В настоящее время мы разрабатываем проект инструкции по исполнению доходов и расходов государственного бюджета и отчетности в казначейской системе, поэтому будем использовать полученный опыт и знания для ее разработки.

— *Рабочая группа КС по управлению ликвидностью, февраль 2021 г.*

Учитывать опыт других стран при реформировании бухгалтерского учета и отчетности.

— *Рабочая группа КС по бухгалтерскому учету и отчетности в государственном секторе (совместно с Рабочей группой КС по использованию информационных технологий в казначейских операциях), апрель 2021 г.*

Мне легче разбираться в вопросах, связанных с бухгалтерскими ситуациями, вызванными пандемией COVID-19.

— *Пленарное заседание КС, июнь 2021 г.*

Вносить предложения руководству по улучшению нашей информационной системы казначейства.

— *Рабочая группа КС по эволюции роли и функций казначейства, сентябрь 2020 г.*

## СООБЩЕСТВО ПО ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ

Как директор ЦПГ ВА, я буду использовать полученные знания и опыт при совершенствовании наших стандартов и практики в Албании.

— Пленарное заседание СВА, июнь 2021 г.

Презентации были превосходно подготовлены. Ведущий был великолепен. Все мероприятие прошло отлично. Мы получили знания о конкретных рисках в ИТ, средствах контроля, способах контроля. Мы получили общие знания по концепции ИТ и аудиту. Мы получили контрольные списки для облегчения аудита.

— Тренинг по ИТ-аудиту, СВА, апрель 2021 г.

В основном я могу использовать эту информацию для обучения членов моей команды.

— Рабочая группа СВА по внутреннему контролю, февраль 2021 г.

(Я буду использовать информацию) для учета при рассмотрении проектов стратегических документов. Например, при работе над проектом Стратегии УГФ.

— Пленарное заседание СВА, май 2021 г.

Мы будем совершенствовать свои знания путем постоянного обучения, ежедневного общения с внутренними аудиторами, а также при внесении изменений в методологию работы внутреннего аудита.

— Пленарное заседание СВА, май 2021 г.

Это была прекрасная возможность проверить систему, действующую в моей стране.

— Рабочая группа СВА – Мониторинг деятельности внутреннего аудита, октябрь 2020 г.

Я постараюсь включить пример ранжирования рисков в нашу методологию.

— Тренинг по ИТ-аудиту, СВА, апрель 2021 г.

Презентация предоставила нам важные рекомендации по проведению ИТ-аудита, на каких областях следует сосредоточиться, как анализировать процесс.

— Тренинг по ИТ-аудиту, СВА, апрель 2021 г.

Я буду использовать материалы семинара при проведении ИТ-аудита.

— Тренинг по ИТ-аудиту, СВА, апрель 2021 г.

## ОБЩИЕ КОММЕНТАРИИ О РЕМПАЛ, ПОЛУЧЕННЫЕ В 2021 Ф.Г. В ХОДЕ ОПРОСОВ ПОСЛЕ МЕРОПРИЯТИЙ

### СОДЕРЖАНИЕ И ФОРМАТ

Все было замечательно: очень важная тема, преподаватели, их опыт, организация со стороны секретариата РЕМПАЛ и руководства была хорошей, уведомления о мероприятии и напоминания были отправлены вовремя, а также высочайший уровень преданности и приверженности этому мероприятию, как и каждому предыдущему...

— Тренинг по ИТ-аудиту, СВА, апрель 2021 г.

Формат слайдов был очень организованным, что дает хорошие знания по темам; исчерпывающая информация помогает участникам детально понять организационную структуру, роль и функции Комитета казначейства Казахстана, его информационные системы и подход, используемый для оценки эффективности работы казначейских подразделений.

— Рабочая группа КС по эволюции роли и функций казначейства, сентябрь 2020 г.

Очень полезной была возможность обсудить интересные вопросы в небольших группах. Это позволило не только выслушать докладчиков, но и более детально прояснить отдельные вопросы.

— *Рабочая группа КС по бухгалтерскому учету и отчетности в государственном секторе (совместно с Рабочей группой КС по использованию информационных технологий в казначейских операциях), апрель 2021 г.*

Очень интересные и полезные презентации, модерация была очень полезна для конструктивной работы.

— *Пленарное заседание БС, май 2021 г.*

## ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА

Руководство и управление этим мероприятием, как и всеми предыдущими, было на самом высоком уровне, что является необходимым условием для достижения его цели. Я хотел бы выразить свою благодарность как административной группе, так и команде менеджеров. Bravo!!!!

— *Пленарное заседание СВА, май 2021 г.*

Докладчик осветила широкий круг тем, связанных с работой казначейства, и компетентно и достаточно глубоко ответила на многочисленные вопросы в различных областях. Большое спасибо ей за открытость и профессионализм.

— *Рабочая группа КС по эволюции роли и функций казначейства, сентябрь 2020 г.*

Инструктор был великолепен, он прекрасно знает тему и очень хорошо преподносит материал. Команда была очень хорошо подготовлена.

— *Тренинг по ИТ-аудиту, СВА, апрель 2021 г.*

Все выступающие были прекрасно подготовлены и продемонстрировали высокий уровень знаний и опыта.

— *Пленарное заседание КС, июнь 2021 г.*

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ И АДМИНИСТРАТИВНАЯ ПОДДЕРЖКА

Высокое качество административной поддержки мероприятия.

— *Аудит информационных технологий, СВА, ноябрь 2020 г.*

Мы могли задавать вопросы в чате. Это было очень удобно.

— *Пленарное заседание КС, июнь 2021 г.*

Платформа KUDO требует высокоскоростного интернета, и когда скорость снижается, подключаться к платформе и работать с ней становится затруднительно.

— *Рабочая группа СВА по внутреннему контролю, февраль 2021 г.*

Мне очень нравится организация мероприятия.

— *Рабочая группа КС по управлению ликвидностью, февраль 2021 г.*

Отзывчивость и коммуникабельность сотрудников Секретариата всегда превосходны, как и в этот раз. Мне нравится их приверженность работе, которую они выполняют. Правильные люди на правильном месте. Поздравляю.

— *Пленарное заседание СВА, май 2021 г.*

Синхронный перевод был точным и своевременным.

— *Тренинг по ИТ-аудиту, СВА, апрель 2021 г.*

## ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ВНЕСЕНИЮ УЛУЧШЕНИЙ

Больше актуальных примеров, подробного разбора практических ситуаций.

— Рабочая группа КС по управлению ликвидностью, февраль 2021 г.

Было бы хорошо продолжить практику активных обсуждений в малых группах.

— Рабочая группа КС по бухгалтерскому учету и отчетности в государственном секторе КС (с участием представителей Рабочей группы по использованию информационных технологий в казначейских операциях), апрель 2021 г.

Привлекайте больше экспертов из разных стран.

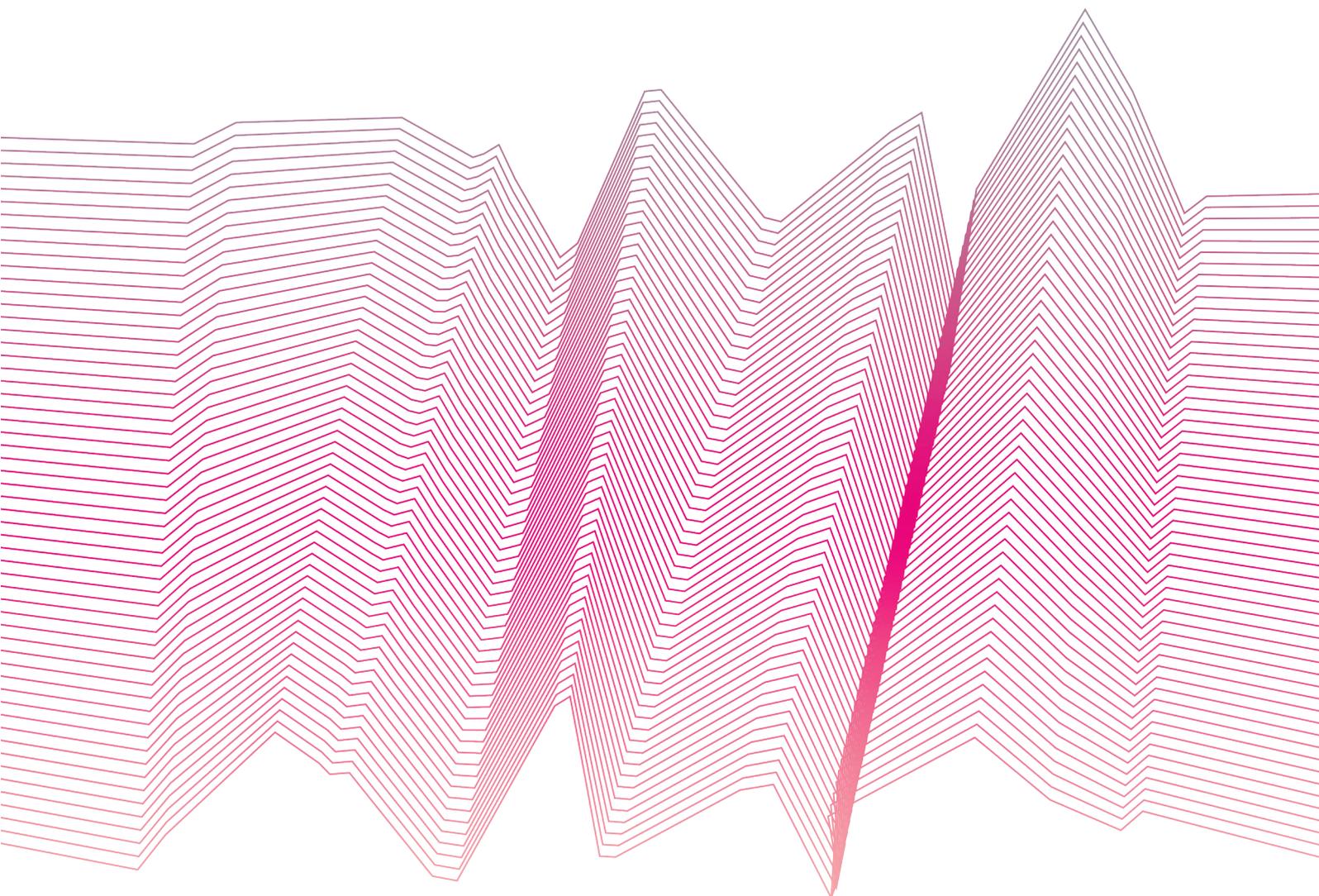
— Пленарное заседание КС, июнь 2021 г.

Было бы лучше в материалах мероприятия привести больше практических примеров.

— Рабочая группа СВА «Аудит на практике», март 2021 г.

Предлагаю более четко определить спектр вопросов, которые будут обсуждаться на заседании. Это предложение касается только последнего мероприятия и последующих заседаний, посвященных организационным вопросам.

— Совместный семинар Рабочих групп БС по программно-целевому бюджетированию и БОР и по бюджетной грамотности и прозрачности, март 2021 г.



ПРИЛОЖЕНИЕ

# 2

СОСТАВ  
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ  
КОМИТЕТОВ ПС РЕМРАЛ В  
2021 Ф.Г

## ЧЛЕНЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА БС

**Марина Тихонович** Беларусь  
заместитель руководителя, Департамент методологии бюджетного процесса, Министерство финансов (председатель до июня 2021 г.)

**Айнура Бакайбаева** Узбекистан  
ведущий экономист, Департамент государственного бюджета, Министерство финансов (председатель с июня 2021 г.)

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

**Николай Бегчин** Российская Федерация  
руководитель, Департамент программно-целевого планирования и эффективности бюджетных расходов, Министерство финансов

**Рузанна Габриэлян** Армения  
заместитель руководителя, Департамент по управлению бюджетом, Министерство финансов

**Алийя Алийевич** Босния и Герцеговина  
помощник министра, Федеральное министерство финансов

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

**Васили Ботика** Молдова  
руководитель, Департамент отраслевой бюджетной политики, Министерство финансов

**Иван Раковский** Российская Федерация  
референт, Департамент программно-целевого планирования и эффективности бюджетных расходов, Министерство финансов

## ЧЛЕНЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА КС

**Покойная Анжела Воронин** Молдова  
Государственный секретарь, Министерство финансов (председатель до сентября 2020 г.)

**Людмила Гурьянова** Беларусь  
заместитель главы, Государственное казначейство, Министерство финансов (председатель с октября 2020 г.)

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

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

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

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

**Айдын Ашуев** Казахстан  
Исполнительный секретарь, Министерство финансов (член до января 2021 г.)

**Александр Демидов** Российская Федерация  
заместитель руководителя, Федеральное казначейство

**Ануар Джумадильдаев** Казахстан  
Председатель Комитета Казначейства, Министерство финансов (член с апреля 2021 г.)

## ЧЛЕНЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА СВА

**Льерка Црнкович** Хорватия  
старший советник-специалист, Центральное подразделение по гармонизации, Министерство финансов (председатель до июля 2021 г.)

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

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

**Амела Муфтич** Босния и Герцеговина  
помощник министра, руководитель Центрального подразделения по внутреннему аудиту в учреждениях Боснии и Герцеговины, Министерство финансов (член до апреля 2021 г.)

**Григор Арамян** Армения  
начальник, Департамент внутреннего аудита, Министерство обороны (член с мая 2021 г.)

**Гиули Чукасели** Грузия  
руководитель, Департамент государственного внутреннего финансового контроля, Министерство финансов

**Татьяна Трайковска** Северная Македония  
помощник руководителя, Департамент финансовой инспекции в государственном секторе и координации борьбы с мошенничеством при использовании фондов ЕС — заместитель Главного инспектора, Кабинет министров, Министерство финансов

**Миоара Диаконеску** Румыния  
директор, Центральное подразделение по гармонизации государственного внутреннего аудита, Министерство общественных финансов

**Станислав Бычков** Российская Федерация  
заместитель директора, Департамент бюджетной методологии, Министерство финансов

**Ирма Гелантия-Ахвледиани** Грузия  
заместитель начальника, Департамент государственного внутреннего контроля, Министерство финансов

**Людмила Муромцева** Российская Федерация  
начальник, Управление по надзору за аудиторской деятельностью, Федеральное казначейство

**Андреа Врбова Вуонгова** Чешская Республика  
Заместитель Начальника, Департамент Внутреннего аудита в Центральном Подразделении Гармонизации, Министерство Финансов (член с января 2021 г.)

Легенда

Председатель

Заместитель председателя

Член

Примечание: В течение отчетного периода роль заместителя председателя переходила по принципу ротации от одного члена к другому; при этом у председателя всегда было два заместителя. Члены исполнительного комитета занимали свои посты в течение всего периода, если не указано иное.

ПРИЛОЖЕНИЕ

3

СОСТАВ  
КООРДИНАЦИОННОГО  
КОМИТЕТА РЕМРАЛ В  
2021 Ф.Г

**Таблица 2:** Состав Координационного комитета PEMPAL в 2021 ф.г. по состоянию на 30 июня 2021 г.

Имя	Организация	Страна	Роль	Позиция
<b>Томас Штауффер</b>	SECO	Швейцария	Донор	Председатель Координационного комитета
<b>Анна Валькова</b>	Минфин	Российская Федерация	Донор	Член
<b>Дарья Кириллова</b>	Минфин	Российская Федерация	Донор	Член
<b>Венсан Биго</b>	ЕК	ЕС	Донор	Член
<b>Лусия Лоренцо-Перес</b>	ЕК	ЕС	Донор	Член
<b>Дэниел Бойс</b>	Всемирный банк		Руководитель практики	Член
<b>Арман Ватян</b>	Всемирный банк		Руководитель PEMPAL / Ресурсная команда СВА (руководитель)	Член
<b>Марина Тихонович</b>	Минфин	Беларусь	Председатель исполкома БС (до июня 2021)	Член
<b>Младенка Карачич</b>	Минфин	Хорватия	Заместитель председателя исполкома БС	Член
<b>Айнура Бакайбаева</b>	Минфин	Узбекистан	Председатель исполкома БС (с июня 2021)	Член
<b>Льерка Црнкович</b>	Минфин	Хорватия	Председатель исполкома СВА	Член
<b>Арман Бектурова</b>	Минфин	Казахстан	Заместитель председателя исполкома СВА	Член
<b>Петру Бабучи</b>	Минфин	Молдова	Заместитель председателя исполкома СВА	Член
<b>Покойная Анжела Воронин</b>	Минфин	Молдова	Председатель исполкома КС (до сентября 2020)	Член

Имя	Организация	Страна	Роль	Позиция
<b>Людмила Гурьянова</b>	Минфин	Беларусь	Председатель исполкома КС (с октября 2020)	Член
<b>Ильяс Туфан</b>	МКФ	Турция	Заместитель председателя исполкома КС	Член
<b>Наида Чаршимамович Вукотич</b>	Всемирный банк		Ресурсная команда БС	Постоянный наблюдатель
<b>Ирина Щербина</b>	Всемирный банк		Ресурсная команда БС (руководитель)	Постоянный наблюдатель
<b>Лусинэ Григорян</b>	Всемирный банк		Ресурсная команда СВА	Постоянный наблюдатель
<b>Елена Никулина</b>	Всемирный банк		Ресурсная команда КС (руководитель)	Постоянный наблюдатель
<b>Галина Кузнецова</b>	Всемирный банк		Координатор Секретариата, ресурсная команда КС	Постоянный наблюдатель
<b>Елена Слижевская</b>	Всемирный банк		Ресурсная команда КС	Постоянный наблюдатель
<b>Екатерина Залеева</b>	Всемирный банк		Секретариат РЕМПАЛ (КС)	Постоянный наблюдатель
<b>Ксения Малафеева</b>	Всемирный банк		Секретариат РЕМПАЛ (БС)	Постоянный наблюдатель
<b>Кристина Зайтуна</b>	Всемирный банк		Секретариат РЕМПАЛ (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 2021 ф.г. имеются данные по 17 таким опросам (все — видеоконференции). Прежде такие опросы после видеоконференций не проводились, однако,

с учетом новых условий проведения заседаний ПС практику опросов распространили и на виртуальные мероприятия. Исключения касались рабочих совещаний.

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.

Выделенные ответы относятся только к БС.

**Таблица 3:** Сводные оценки на основе результатов опросов по оценке мероприятий РЕМПАЛ

Вопрос	Средняя оценка по ответам в 2020 ф.г	Средняя оценка по ответам в 2021 ф.г.
Вы впервые участвуете в мероприятии РЕМПАЛ? (Да, %)	23,6%	19,3%
Как Вы оцениваете свое участие в мероприятии? (Активное, %)	45%	30,9%
Как Вы оцениваете общую продолжительность мероприятия? (Достаточная, %)	89,3%	90,8%
Уровень мероприятия подходит для человека с моим опытом и знаниями	4,7	4,5
Узнал(а) новое из опыта других участников мероприятия	4,8	4,6
Содержание мероприятия было подготовлено надлежащим образом	4,9	4,7
На мероприятии рассматривались вопросы, актуальные для моей работы	4,7	4,5
Мероприятие охватывало надлежащее количество тем с учетом отведенного времени	4,7	4,4
Презентации в ходе мероприятия были актуальны и полезны	4,8	4,5
Времени на вопросы к докладчикам отводилось достаточно	4,7	4,6
Цели мероприятия были достигнуты	4,7	4,6
Качество работы исполнительного комитета ПС	4,9	4,8
Качество услуг ресурсной группы	4,9	4,8
Качество работы докладчиков в ходе мероприятия	4,9	4,7

Вопрос	Средняя оценка по ответам в 2020 ф.г	Средняя оценка по ответам в 2021 ф.г.
<b>Секретариат</b>		
■ отзывчивость персонала <sup>24</sup>		4,8
■ письменная коммуникация	4,9	4,8
■ регистрация	4,9	4,8
<b>Администрирование<sup>25</sup></b>		
Были ли инструкции в сообщении о мероприятии, достаточными для подготовки к нему? (Да, %)	100%	98,6%
Было ли руководство по платформе для видеоконференций (KUDO) достаточно ясным? (Да, %)	99,4%	99%
Были ли у Вас проблемы при использовании платформой для видеоконференций (KUDO)? (Нет, %)	68,7%	83%
Вы удовлетворены качеством синхронного <sup>26</sup> перевода, предоставленного во время мероприятия?	4,8	4,7
Вы удовлетворены качеством письменного перевода материалов мероприятия?	4,8	4,6
Мероприятие Вас разочаровало, удовлетворило или превысило Ваши ожидания? (Превысило ожидания, %)	30,6%	15,9%
Я смогу применять знания, полученные на мероприятии, в моей работе	4,4	4,2
Планируете ли Вы проинформировать Ваших коллег о содержании мероприятия? (Да, %)	96,3%	96,5%
Оценка общей удовлетворенности мероприятием	4,8	4,6

<sup>24</sup> Включен в 2021 ф.г. в опросы после видеоконференций.

<sup>25</sup> Включен в 2021 ф.г. для опросов после видеоконференций; в случае КС — непосредственные данные, для двух других ПС — расчетные показатели на основании ответов на три предшествующие вопроса.

<sup>26</sup> Последовательного перевода на некоторых мероприятиях.

ПРИЛОЖЕНИЕ

# 5

АКТУАЛИЗИРОВАННАЯ  
ПРОГРАММА  
ФИНАНСИРОВАНИЯ  
И ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ  
СТРАТЕГИИ

Таблица 4: Расходы PEMPAL (в тыс. долл. США)

	Фактические			Запланированные					Итого
	ФГ18	ФГ19	ФГ20	ФГ21	ФГ22	ФГ23	ФГ24	ФГ25	
Мероприятия ПС	1 041	805	570	439	720	720	1 100	950	<b>6 345</b>
в т.ч. из средств MDTF	863	677	489	359	600	600	900	750	<b>5 238</b>
Совместные мероприятия ПС	-	90	-		90	800 <sup>27</sup>	90	-	<b>1 070</b>
Ресурсные команды и эксперты	396	477	423	475	480	550	500	502	<b>3 803</b>
Координационный комитет	0	41	32	34	34	34	34	34	<b>243</b>
Секретариат (в т.ч. стоимость услуг письменного перевода и связи)	179	211	233	230	240	240	240	240	<b>1 813</b>
Внешняя оценка/ ССО	-	-	45	50	0	0	-	-	<b>95</b>
<b>Всего Расходы</b>	<b>1 616</b>	<b>1 625</b>	<b>1 302</b>	<b>1 228</b>	<b>1 564</b>	<b>2 344</b>	<b>1 964</b>	<b>1 726</b>	<b>13 368</b>

Таблица 5: Финансирование по линии PEMPAL (в тыс. долл. США)

	Фактические			Запланированные					Итого
	ФГ18	ФГ19	ФГ20	ФГ21	ФГ22	ФГ23	ФГ24	ФГ25	
Основные доноры PEMPAL	2 138	1 002	2 000	2 824	-	1 217	609	-	<b>9 790</b>
Прочие доноры / не члены сети	67	65	39	25	30	50	50	50	<b>376</b>
Члены	178	128	81	80	120	220	200	200	<b>1 207</b>
Экономия средств с периода действия прежней Стратегии	1 715	0	0	0	0	0	0	0	<b>1 715</b>
Инвестиционный доход	-	-	130	40	40	30	25	15	<b>280</b>
<b>Всего Доходы</b>	<b>4 098</b>	<b>1 195</b>	<b>2 250</b>	<b>2 969</b>	<b>190</b>	<b>1 517</b>	<b>884</b>	<b>265</b>	<b>13 368</b>

<sup>27</sup> Включая запланированное масштабное совместное заседание ПС с участием всех членов.



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**  
WBPP - MIP | ГРУППА ВСЕМИРНОГО БАНКА



МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



European Union