

# ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ В РЕГИОНЕ ЕЦА

Адриан Фоззард

Руководит ель Практики по вопросам государственного  
управления, Восточный регион ЕЦА, Всемирный банк  
Председат ель Координационного комитета а PEMPAL



WORLD BANK GROUP

# Замедление темпов роста экономики с неопределенными перспективами ....

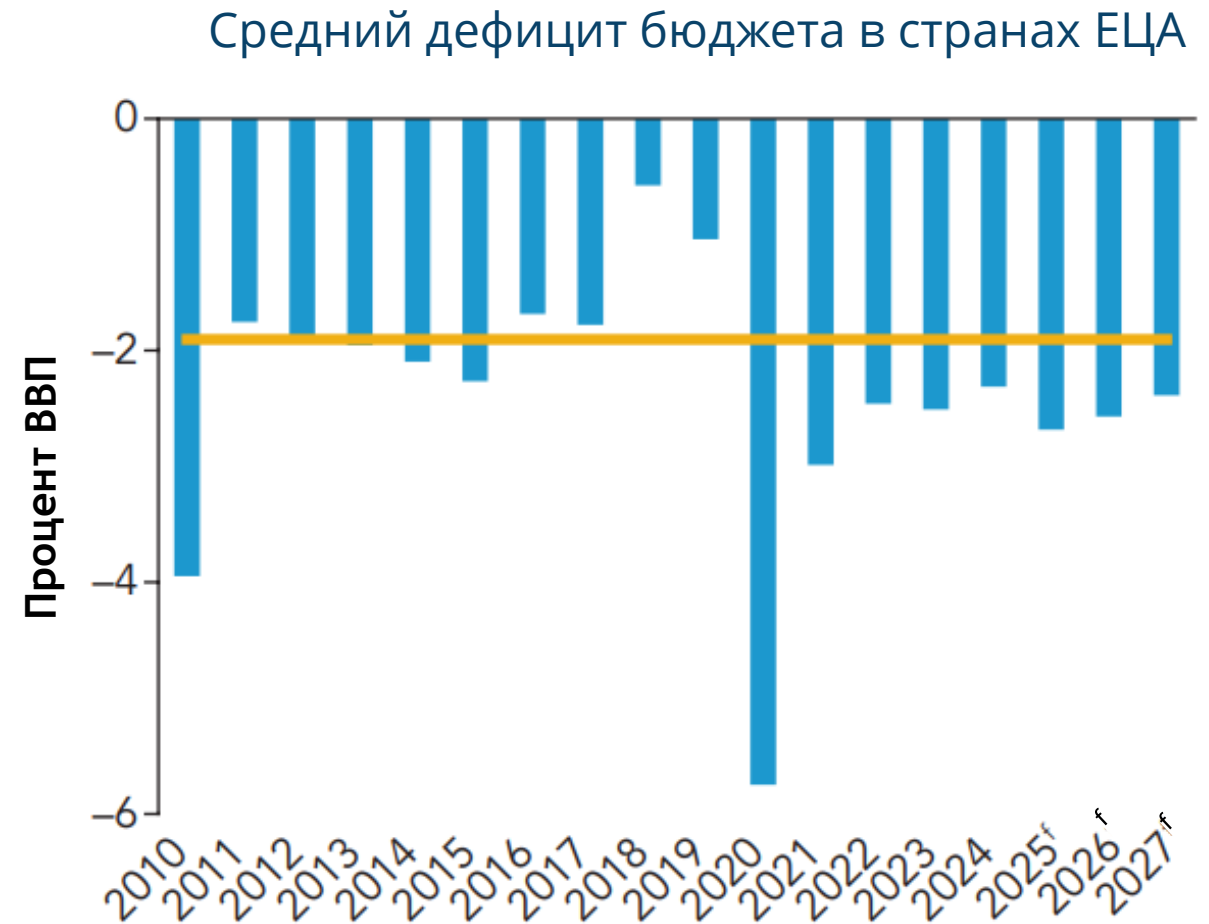
ГВБ: перспективы мировой экономики, декабрь 2025 года

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Европа и Центральная Азия	3.3	3.5	3.4	3.3	3.3	3.7
Центральная Азия	4.3	5.6	5.7	5.9	5.0	4.6
Центральная Европа	5.0	1.0	2.4	2.5	2.6	2.7
Восточная Европа	-20.0	4.6	3.1	1.9	1.8	3.4
Южный Кавказ	7.3	3.8	5.7	3.7	3.3	3.1
Западные Балканы	3.5	3.5	3.6	3.0	3.1	3.6

- **Геополитическая напряженность**
- **Волатильность торговли и рынков**
- **Рост стоимости жизни**
- **Технический прогресс**
- **Демографические сдвиги**
- **Изменение климата и окружающей среды**

## ... при росте расходов

- Правительства многих стран планируют осуществить бюджетную консолидацию и структурные изменения в расходах для решения новых задач
- Дефицит сохранится на более высоком уровне, чем до 2010-2019 гг.
- Основные факторы: социальные программы и льготы, увеличение расходов на оборону, государственные инвестиции и рост процентных расходов
- Государственный долг будет продолжать расти.



Доклад об экономике региона Европы и Центральной Азии, осень 2025 года, Всемирный банк

# Управление нагрузкой на бюджет в нестабильные времена

Контроль за расходами и общая бюджетная дисциплина  
Эффективность распределения и результативность использования ресурсов

## Анализ расходов

Использование анализа расходов и консультаций с заинтересованными сторонами для повышения качества решений о расходах, направления ресурсов на наиболее приоритетные программы и инвестиции, повышения эффективности и результативности расходов.

## Планирование расходов

Использование среднесрочного фискального планирования для управления структурными изменениями расходов в течение нескольких лет, повышения предсказуемости распределения ресурсов для бюджетных ведомств и обеспечения бюджетной и долговой устойчивости.

## Управление рисками

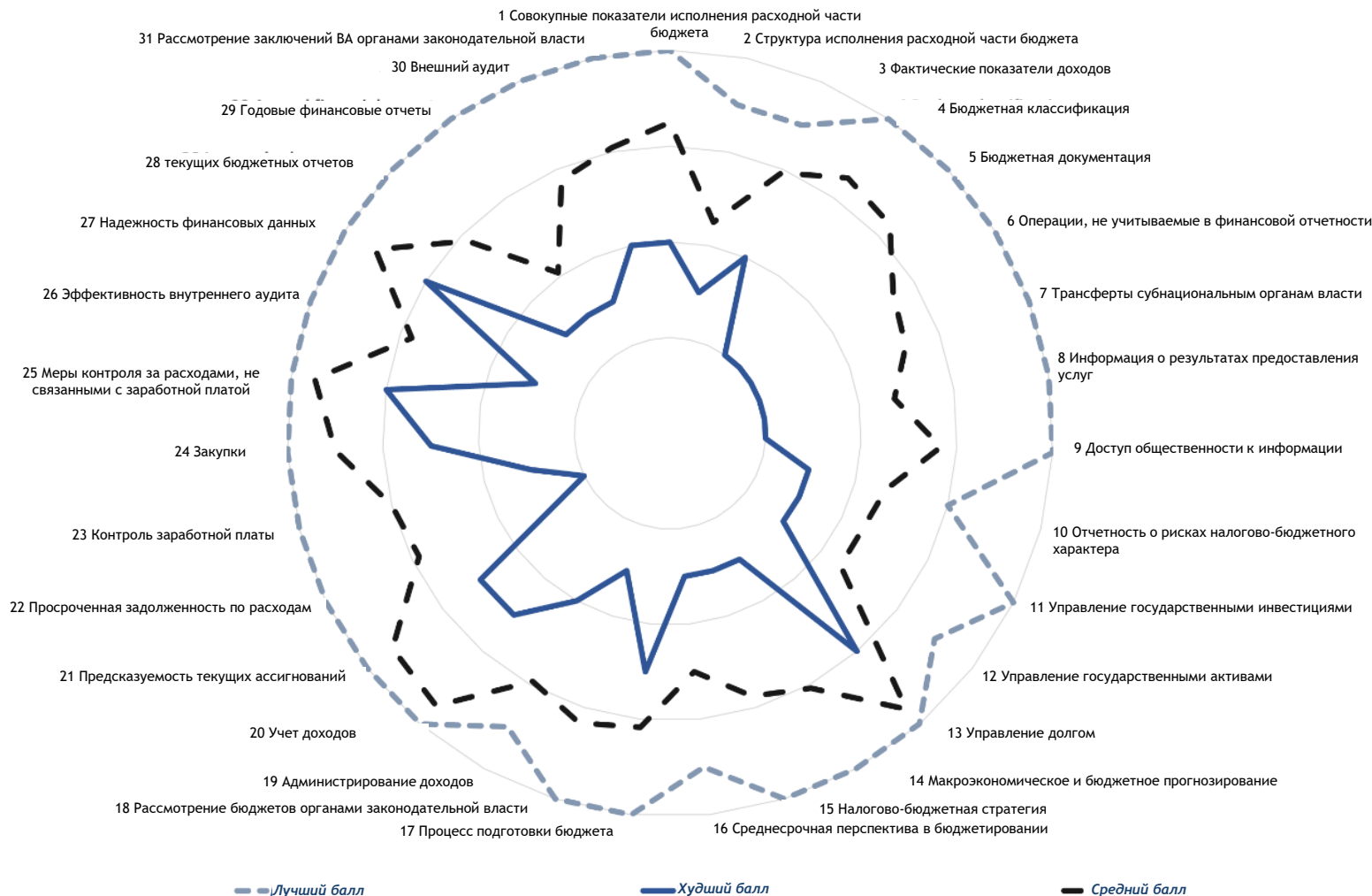
Оценка риска и прогнозирование сценариев для выявления рисков налогово-бюджетного характера и условных обязательств, а также использование многоуровневого распределения рисков для управления рисками в налогово-бюджетной сфере и их снижения.

# Анализ возможностей УГФ

## Сферы, более других требующие развития

- Отчетность о рисках налогово-бюджетного характера
- Управление государственными активами
- Среднесрочное бюджетирование
- Налогово-бюджетная стратегия
- Управление государственными инвестициями
- Эффективность оказания услуг
- Бюджетное прогнозирование
- Бюджетные трансферты ОМСУ

ПОКАЗАТЕЛИ РЕФА: ЛУЧШИЕ, СРЕДНИЕ И ХУДШИЕ БАЛЛЫ ДЛЯ 12 СТРАН ЕЦА  
(по шкале от 1 до 4, где 4 - высшая оценка)



# Программно-целевое бюджетирование

## 2016

Внедрено по состоянию на 2016 г.

### 3

Болгария, Хорватия, Сербия

## 2023

Внедрено по состоянию на 2023 г.

### 11

Албания, Армения, Азербайджан, Болгария, Хорватия, Грузия, Молдова, Черногория, Сербия, Турция, Украина

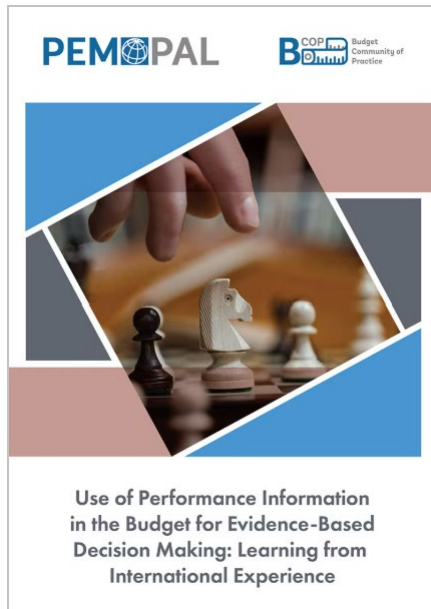
## 2024

На этапе подготовки (или перехода от эксперимента) по состоянию на 2024 г.

### 8

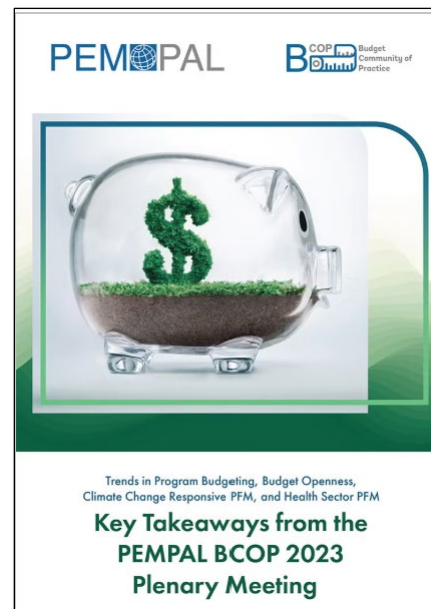
Босния и Герцеговина, Казахстан, Косово, Кыргызская Республика, Северная Македония, Румыния, Таджикистан, Узбекистан

- Оптимизировать структуру программ и привести их в соответствие со стратегическими планами, функциями и услугами
- Выстроить иерархию ключевых показателей эффективности, которая связывает стратегические цели с операциями
- Назначить ответственных в руководстве за реализацию и результаты
- Использовать горизонтальные / административные программы, чтобы отражать функции поддержки
- Просвещать заинтересованные стороны в органах законодательной власти, политическом руководстве, высшем управленческом звене, а также среди сотрудников



**PEMPAL** BCOP Budget Community of Practice

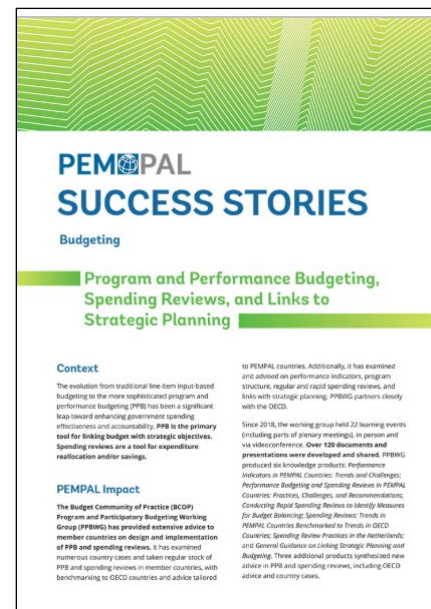
Use of Performance Information in the Budget for Evidence-Based Decision Making: Learning from International Experience



**PEMPAL** BCOP Budget Community of Practice

Trends in Program Budgeting, Budget Openness, Climate Change Responsive PFM, and Health Sector PFM

**Key Takeaways from the PEMPAL BCOP 2023 Plenary Meeting**



**PEMPAL** SUCCESS STORIES

Budgeting

Program and Performance Budgeting, Spending Reviews, and Links to Strategic Planning

**Context**  
The evolution from traditional line-item budgeting to the more sophisticated program and performance budgeting (PPB) has been a significant step toward enhancing government spending effectiveness and accountability. PPB is the primary tool for linking budget with strategic objectives. Spending reviews are a tool for expenditure reallocation and/or savings.

**PEMPAL impact**  
The Budget Community of Practice (BCOP) Program and Participatory Budgeting Working Group (PPBWG) has provided extensive advice to member countries on design and implementation of PPB and spending reviews. It has examined numerous country cases and taken regular stock of PPB and spending reviews in member countries, with benchmarking to OECD countries and advice tailored to PEMPAL countries. Additionally, it has examined and advised on performance indicators, program structure, regular and rapid spending reviews, and links with strategic planning. PPBWG partners closely with the OECD.

Since 2016, the working group held 22 learning events (including parts of plenary meetings), in person and via videoconference. Over 120 documents and presentations were developed and shared. PPBWG produced six knowledge products: Performance Indicators in PEMPAL Countries: Trends and Challenges; Performance Budgeting and Spending Reviews in PEMPAL Countries: Practices, Challenges, and Recommendations; Conducting Rapid Spending Reviews to Identify Measures for Budget Efficiency; Spending Review Trends in PEMPAL Countries Benchmarking to Trends in OECD Countries; Spending Review Practices in the Netherlands; and General Guidance on Linking Strategic Planning and Budgeting. Three additional products synthesized new advice in PPB and spending reviews, including OECD advice and country cases.



# Управление государственными инвестициями

- Акцент на роли Министерства финансов как «привратника»
- Обеспечивать соблюдение единого портфеля проектов, утвержденного на межведомственном уровне, для упорядочивания процесса УГИ и согласования со стратегиями
- Применять методики скрининга и оценки, соразмерных затратам и рискам
- Отразить расходы на реализацию программы и операционные расходы в среднесрочных бюджетных рамках
- Отслеживать и докладывать о реализации крупных инвестиционных проектов, задавать вопросы о превышении сроков и перерасходе средств

## Сводные результаты оценок УГИ МВФ



# Готовность сферы УГФ к цифровым технологиям

Опрос GTMI Всемирного банка, декабрь 2025 г.

Ключевые показатели GTMI	Баллы	0	1	2	Всего
● Система управления государственными инвестициями I-14	I-14	10	2	18	30
Система управления долгом I-13	I-13	0	0	30	30
Портал электронных закупок I-12	I-12	1	0	29	30
● Система расчета заработной платы L-10	I-10	4	1	25	30
● Кадровые ресурсы СУИ L-9	I-9	2	3	25	30
Информационная система управления таможенными органами L-8	I-8	0	0	30	30
Информационная система налогового управления I-7	I-7	0	0	30	30
Единый казначейский счет L-6	I-6	0	1	29	30
Информационная система управления финансами I-5	I-5	0	1	29	30
● Государственная служебная шина L-4	I-4	2	3	25	30
● Правительственная платформа обеспечения операционной совместимости I-3	I-3	2	2	26	30
● Государственная корпоративная архитектура I-2	I-2	8	7	15	30
● Государственное облако I-1	I-1	5	4	21	30

- Инвестировать в основные системы управления УГИ, ФОТ и управления персоналом
- Модернизировать старую ИИСУГФ для поддержки анализа и автоматизации процессов УГФ
- Интегрировать базовые системы ИИСУГФ и УГФ
- Внедрять аналитику и агентов на базе ИИ (прогнозирование, автоматизация)
- Инвестировать в цифровую инфраструктуру, обеспечивающую операционную совместимость всех государственных ведомств
- Совершенствовать управление данными и кибербезопасность
- Инвестировать в аналитический и технический потенциал персонала

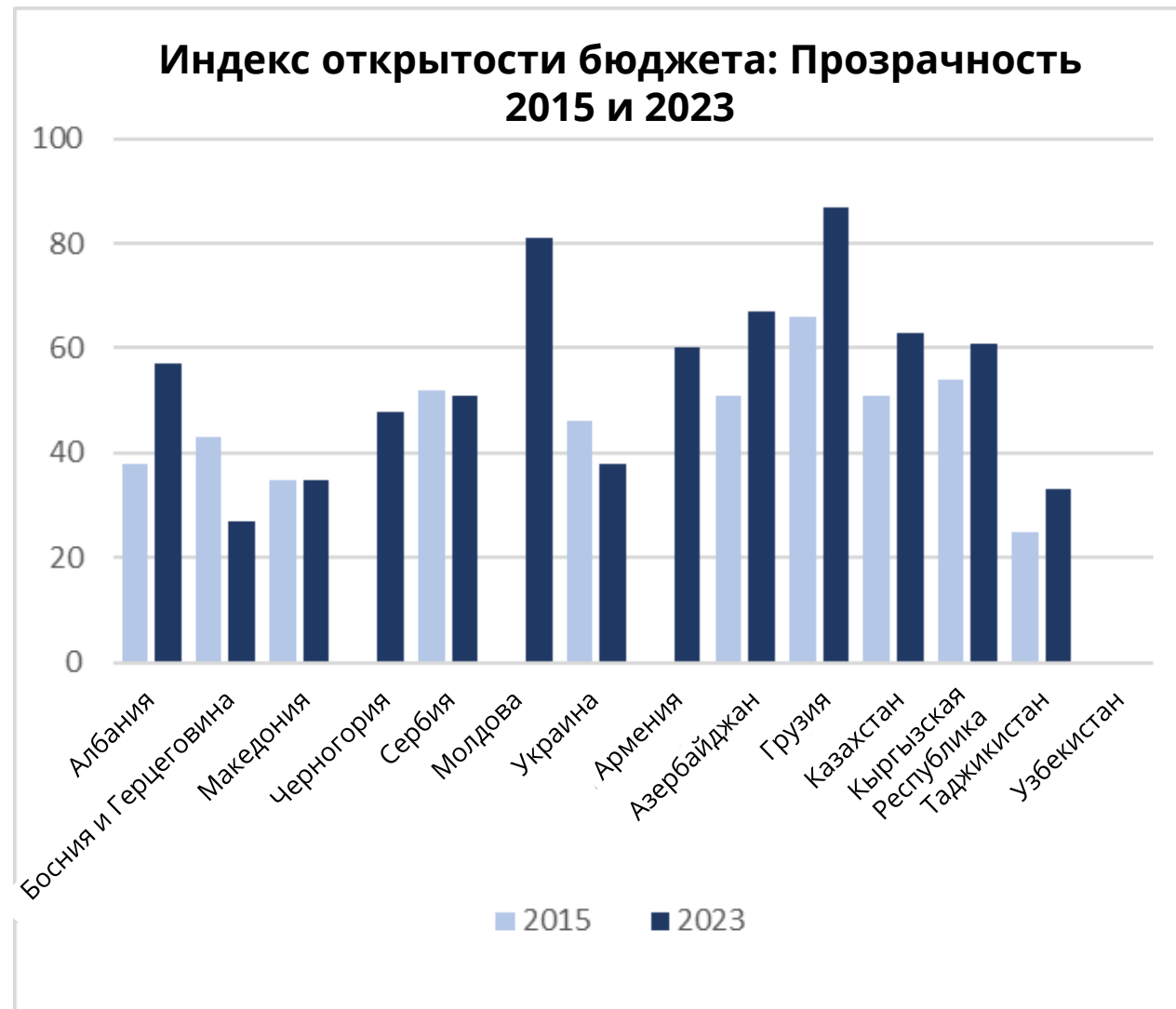
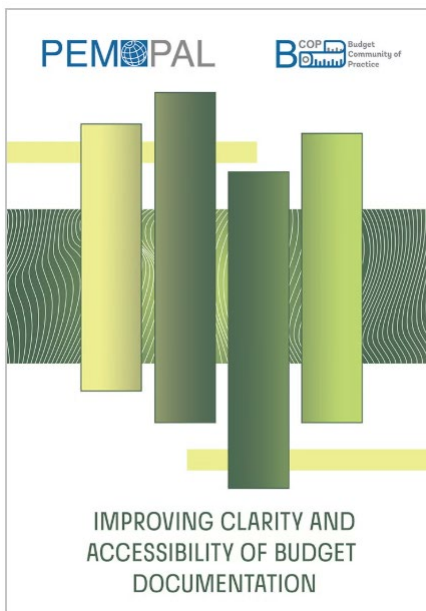
# Готовность к климатическим изменениям и стихийным бедствиям



- Проводить обзоры расходов на борьбу с изменением климата для оценки фискальных последствий и рисков, связанных с климатом
- Выполнять оценки систем УГФ для анализа готовности к климатическим изменениям и стихийным бедствиям
- Готовить комплексные оценки кратко-, средне- и долгосрочных рисков в целях выявления и количественной оценки последствий для налогово-бюджетной сферы
- Учитывать климатические факторы при отборе и оценке государственных инвестиций
- Приведение системы УГФ в соответствие с требованиями к обеспечению устойчивости к стихийным бедствиям и быстрому реагированию

# Вовлечение граждан

- Публиковать восемь ключевых бюджетных документов в рамках бюджетного цикла
- Публиковать бюджет для граждан
- Взаимодействовать с ключевыми заинтересованными сторонами и средствами массовой информации, давать им разъяснения
- Проводить периодические консультации по вопросам бюджетной политики, ее реализации и ее последствий
- Осуществлять инвестиции в независимый мониторинг распределенных инвестиций с высоким уровнем риска



# Поддержка Всемирным банком реформ в сфере УГФ

- **Аналитика:** диагностика систем (PEFA, DRR-PFM, Pulse, PIM) и анализ расходов (PER)
- **Техническое содействие:** консультирование по разработке и реализации стратегий реформирования УГФ и технических реформ в течение всего бюджетного цикла;
- **Инвестиционные проекты:** финансирование ИТ-инфраструктуры и систем, техническое содействие и наращивание потенциала
- **Программа кредитования с привязкой к результатам:** финансирование выделяется, когда правительство достигает ключевых этапов осуществления реформ, а также количественно измеримых улучшений в эффективности оказания услуг – увязка основных реформ с оказанием услуг
- **Операции в поддержку политики в области развития:** финансирование выделяется по мере утверждения правительствами изменений в нормативно-правовой базе



## Адриан Фоззард

Руководитель практики  
Вопросы государственного  
управления Всемирный банк



[afozzard@worldbank.org](mailto:afozzard@worldbank.org)



+1-202-569-0697



[worldbank.org](http://worldbank.org)