**Совещание руководителей практикующих сообществ Программы «Взаимное обучение и обмен опытом в управлении государственными финансами» (PEMPAL)**

**Разработка Стратегии PEMPAL на 2017-2022 годы**

# **История вопроса……………………………………………………….……………………………....................1**

2. Ход разработки стратегии PEMPAL на 2017-2022 годы ……………………………………....3

3. Прошлые результаты и тематические приоритеты ПС на следующие пять лет ……….…5

4. Укрепление методологии и отчетности о примерах успешной практики..….…….……….…8

# **5. Возможные варианты покрытия затрат и сценарии финансирования на период следующей стратегии…...……………………………………………………………………………………………………….13**

6. Идентификация рисков и стратегий по их снижению 17

7. Выводы 20

# История вопроса

**14-15 июля 2016 года в Берне (Швейцария) состоялось совещание руководителей PEMPAL[[1]](#footnote-1), на котором рассматривался ход разработки Стратегии PEMPAL на 2017-2022 годы**. В совещании приняли участие 17 представителей участвующих стран из министерств финансов и казначейств 13 стран (Албания, Армения, Беларусь, Босния и Герцеговина, Болгария, Хорватия, Грузия, Венгрия, Казахстан, Кыргызская Республика, Молдова, Российской Федерации и Таджикистан). Эти представители осуществляют руководство ПС в качестве членов Исполнительных комитетов каждого из трех ПС от Казначейского сообщества (КС), Сообщества по внутреннему аудиту (СВА) и Бюджетного сообщества (БС). В совещании также приняли участие представители Координационного комитета, в том числе ключевые доноры программы: Государственный секретариат Швейцарии по экономике (SЕCO), Министерство финансов Российской Федерации и Всемирный банк, включая ресурсные группы ПС Всемирного банка[[2]](#footnote-2). В настоящем докладе по итогам мероприятия содержится отчет о состоявшихся обсуждениях и решениях в соответствии с подходом сети к документированию результатов мероприятий PEMPAL.

**Целями совещания было рассмотрение руководством PEMPAL** **хода разработки Стратегии PEMPAL на 2017-2022 годы и принятие решений по следующим вопросам**:

* **Подходы к определению тематических приоритетов ПС на следующие пять лет**, в том числе идеи по укреплению взаимодействия между ПС;
* **Реалистичные варианты покрытия затрат и сценарии финансирования в рамках следующей стратегии; и**
* **Пути совершенствования методологии PEMPAL и подходов к сбору информации о примерах успешной практики**.

Руководство приняло решение о том, чтобы сосредоточиться на этих аспектах разработки стратегии в соответствии с ключевыми рекомендациям по итогам среднесрочного обзора текущей стратегии.

**В качестве справочного материала для совещания были представлены результаты деятельности Рабочей группы по разработке стратегии.** Эта рабочая группа была создана Координационным комитетом PEMPAL в конце 2015 года для разработки следующей стратегии. В ее состав вошли руководители Исполкомов ПС и представители доноров. В течение первого полугодия 2016 года состоялись совещания подгрупп, на которых рассматривались следующие вопросы: a) стратегические цели сети и матрица результатов; и b) варианты покрытия затрат и сценарии финансирования сети. Результаты работы этих групп были представлены для обсуждения практикующим сообществам накануне совещания в Берне. В конце июня каждое ПС представило замечания к проекту стратегических целей и матрицы результатов, которые лягут в основу проекта Стратегии PEMPAL на 2017-2022 годы, разработка которой будет завершена по итогам совещания в Берне. Были представлены варианты покрытия затрат и сценарии финансирования. Практикующим сообществам было поручено обсудить их на своих встречах 13 июля в рамках подготовки к обсуждению в малоформатных группах 14 июля. Кроме того, в качестве справочного материала для подготовки раздела о рисках будущей стратегии был подготовлен предварительный анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ). Этот документ был разослан в составе документов для встречи и обсуждался на заседании «круглых столов» 15 июля.

**Кроме того, в качестве справочного материала для запланированных обсуждений вопросов укрепления методологии сбора и документирования предметов успешной практики был также подготовлен и распространен Буклет «Примеры успешной практики PEMPAL».** Такойбуклет– это еще один механизм проведения внешних консультаций с потенциальными донорами, высокопоставленными государственными лицами, политическим руководством и ключевыми заинтересованными сторонами. Он содержит примеры успешной практики стран и тематические успешные примеры в области УГФ, подготовленные за последние шесть месяцев. По итогам среднесрочного обзора текущей стратегии были высказаны рекомендации о том, чтобы в следующей стратегии были предусмотрены процедура и методология более систематического и стандартизированного сбора примеров успешной практики. Это важно в качестве эффективного доказательства преимуществ и ценности PEMPAL и обеспечения приверженности новой стратегии со стороны государств, доноров и членов сообщества. Исполкомам ПС было поручено рассмотреть свои идеи в ходе встреч сообществ 12 июля и представить их в ходе совместного заседания Руководства ПС. Кроме того, СВА также было поручено представить результаты своей работы в этой области с учетом того, что это сообщество на протяжении длительного времени применяет методологии.

**Накануне основного совещания SЕCO – принимающая сторона мероприятия – организовала тематические презентации о реформах в области управления государственными финансами, реализованных правительством Швейцарии**, в части a) разработки практики бухгалтерского учета по методу начисления и извлеченного опыта; и b) бюджетных правил в форме «долгового тормоза», применяемого швейцарскими кантонами, и соответствующей институциональной и нормативно-правовой базы на субнациональном уровне. Презентации, представленные Университетом прикладных наук Цюриха, Школой управления и права, содержали весьма комплексный и полезный обзор реформ, при том, что докладчики тесно участвовали в проведении многих из этих реформ, а также в реализации реформ в некоторых странах-участницах PEMPAL.

**Представители PEMPAL и Всемирного банка также посетили представительство SECO**  **и выступили с презентацией об используемом PEMPAL подходе на основе взаимного обучения, во время рабочего обеда, состоявшегося 13 июля**. В этом мероприятии, в котором приняли участие около 20 представителей SECO**,** с официальной презентацией выступили Руководитель программы PEMPAL, советник PEMPAL по стратегическим вопросам, представители ресурсных групп ПС и председатели и заместители председателей ПС, после чего были заданы вопросы о процедурах и подходах к взаимному обучению, используемомых в сети. Кроме того, были розданы экземпляры нового Годового отчета PEMPAL за 2015 год и Буклета «Примеры успешной практики».

**Во второй половине дня 13 июля состоялись заседания отдельных ПС, на которых Исполкомам ПС было поручено подготовить презентации для встречи, в том числе сформулировать позиции ПС по следующим вопросам**:

* Возможные варианты покрытия затрат и сценарии финансирования на случай недостатка финансирования новой стратегии, в том числе изыскание возможностей для увеличения вклада стран участниц;
* Преимущества, недостатки, возможности и угрозы реализации новой стратегии с целью идентификации и ослабления рисков;
* Конкретные стратегии в рамках ПС для укрепления методологии и документирования примеров успешной практики.

**Основное совещание открыли представители организующей стороны из SECO.** Г-н Йонас Франк и г-жа Ирене Фрей (председатель Координационного комитета PEMPAL) тепло приветствовали участников совещания в Берне. Модератором совещания выступили Руководитель программы PEMPAL во Всемирном банке г-жа Елена Никулина, а организационную поддержку в проведении мероприятия оказал Секретариат PEMPAL. Работу по оказанию технической поддержки возглавили Руководитель программы и советник по стратегическим вопросам PEMPAL, а также ресурсная группа Всемирного банка.

# Ход разработки стратегии PEMPAL на 2017-2022 годы

**Г-жа Никулина и г-жа Обри (Всемирный банк) представили актуальную информацию о ходе разработки Стратегии PEMPAL на 2017-2022 годы.**  В ней содержались итоги недавних консультаций с ПС, подготовленные Рабочей группой по разработке Стратегии, которые проводились в преддверии совещания в Берне. По итогам консультаций с ПС были предложены незначительные изменения формулировок, которые также были обобщены с тем, чтобы удостовериться в полном согласии группы с формулировками окончательной версии стратегии. Окончательные согласованные стратегические цели и результаты (представлены ниже) будут включены в новую Стратегию. В новой структуре нашло отражение решение объединить результаты 3 и 4, содержавшиеся в прошлой стратегии; укрепить связь между результатами и целью/воздействием стратегии; усилить взаимодействие ПС; и подчеркнуть степень зрелости сети, свидетельством чего служит не только обмен знаниями, но усиление акцента на создании продуктов знаний. От СВА также поступил запрос о включении внутреннего контроля в матрицу (Результат 1), с учетом того, что охват работы СВА уже достаточно широк и включает эти реформы.

**Цель/воздействие стратегии**: Правительства стран-участниц PEMPAL из Европы и Центральной Азии более эффективно и действенно используют государственные средства в результате применения надлежащей и усовершенствованной практики УГФ, разработанной, получившей распространение или полученной в рамках обмена благодаря содействию PEMPAL.

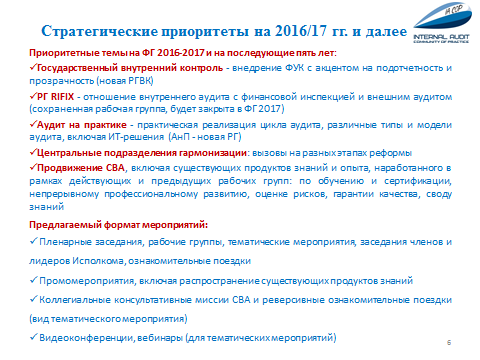
**Результат:** надлежащим образом функционирующая платформа для взаимного обучения профессионалов, с помощью которой практики в области управления государственными финансами из стран-участниц объединены в сеть для укрепления своего потенциала в целях создания и обмена знаниями и проведения сравнительного анализа.

**Кроме того, были согласованы предлагаемые изменения формата матрицы результатов и существенно сокращено число ключевых показателей эффективности.** В ответ на рекомендации по итогам среднесрочного обзора для упрощения матрицы число ключевых показателей эффективности было сокращено с 26 до 13. Все ПС также утвердили новый формат с дополнением базовых и целевых значений ключевых показателей эффективности и отдельного раздела рисков, который будет включен в документ. ПС представили конкретные замечания, касающиеся некоторых из этих индикаторов, которые будут изучены и доработаны Рабочей группой по разработке стратегии после совещания в Берне. Основной нерешенный вопрос – согласование с министрами одного из индикаторов, который оценивает достижение результата, т.е. процент стран-участниц, заявляющих об укреплении потенциала специалистов области УГФ в результате деятельности PEMPAL. По этому вопросу ПС высказали неоднозначные мнения. Так, некоторые из них указывали на то, что такие согласования должны проходить в рамках процедуры рассылки ежегодных благодарственных писем, другие указывали на необходимость согласования в начале и в конце действия стратегии, в то время как остальные высказывались против каких-либо согласований. По мнению СВА, следует проводить опросы только среди высокопоставленных официальных лиц, таких как заместители министров, учитывая сменяемость кадров и министров под влиянием политических процессов.

# Прошлые результаты и тематические приоритеты ПС на следующие пять лет

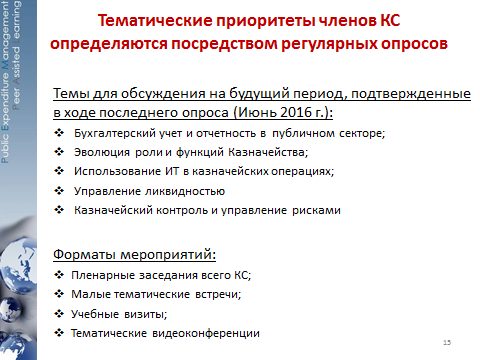
**Руководители каждого ПС представили результаты предыдущей стратегии и выбранные их участниками тематические приоритеты для следующей стратегии.** Во всех ПС было отмечено усиление тенденций проведения малоформатных совещаний для решения общих вопросов УГФ в рамках групп стран, объединенных в тематические рабочие группы. Кроме того, поступает все больше сведений о разработке продуктов знаний. Так, СВА завершает доработку пятого важного продукта знаний (на разработку одного продукта знаний уходит 2-3 года с учетом опыта внедрения и рекомендаций стран участниц). БС и КС отчитались об усилении внимания к разработке продуктов знаний и продемонстрировали положительные результаты работы нескольких рабочих групп. Указанные ПС также использовали возможности видеосвязи и онлайн технологий WebEx для проведения встреч, продемонстрировав пример экономии расходов. В СВА работа все еще проводится в основном с опорой на очные встречи, но имеются планы по переходу к проведению встреч в режиме онлайн, как только будут устранены некоторые технические сложности, связанные с отсутствием доступа членов сообщества к возможностям видео и аудио связи на рабочих компьютерах. Конкретные результаты работы ПС за последние пять лет обобщаются в презентациях ПС, размещенных на сайте: <https://www.pempal.org/ru/events/pempal-cross-cop-executive-meeting-development-pempal-strategy-2017-22>

**Г-жа Немет (Венгрия) представила будущие приоритеты СВА ниже**.



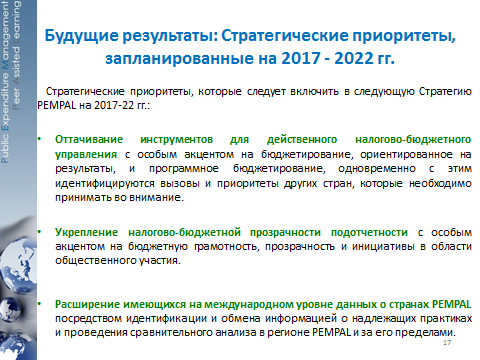
Источник: презентация «Сообщество по внутреннему аудиту: результаты и планы на будущее», представленная Председателем СВА на совместной встрече руководителей ПС 13 июля 2016 года (на английском, русском и боснийском и сербско/хорватском языках: <https://www.pempal.org/events/pempal-cross-cop-executive-meeting>

**Г-жа Нино Челишвили (Грузия) представила будущие приоритеты КС ниже**.

****

Источник: презентация «Казначейское сообщество: результаты, достигнутые в 2012-2017 гг., будущие приоритеты и планы в области УГФ на 2017-2022 годы», представленная Заместителем председателя КС на встрече руководителей ПС 13 июля 2016 года, на английском, русском и боснийском и сербско/хорватском языках: <https://www.pempal.org/events/pempal-cross-cop-executive-meeting>

**Г-жа Анна Беленчук (Российская Федерация) представила будущие приоритеты БС ниже**.



Источник: презентация «Бюджетное сообщество: результаты, достигнутые в 2012-2017 гг. и будущие приоритеты и планы в области УГФ на 2017-2022 годы», представленная Председателем БС на встрече руководителей ПС 13 июля 2016 года, на английском, русском и боснийском и сербско/хорватском языках: <https://www.pempal.org/events/pempal-cross-cop-executive-meeting>

**Каждое ПС представило свои идеи о том, как усилить взаимодействие всех ПС**. СВА и КС достигли договоренности о том, что СВА будет направлять представителей на соответствующие встречи КС для обмена навыками и опытом в области государственного внутреннего контроля и выявления рисков. Каждое ПС представило свои идеи, которые будут учтены при планировали следующих мероприятий

Для КС:

* Бюджетирование на основе метода начисления.
* Интеграция бюджетной классификации и плана счетов.
* Мониторинг и предварительный контроль казначейских операций.
* Влияние реализации принципов программного бюджетирования на казначейские операции.
* Управление рисками в ходе исполнения бюджета.
* Децентрализация и делегирование полномочий от министерства финансов и казначейства отраслевым министерствам.

Для БС:

* Совместное мероприятие для БС и КС по вопросам прозрачности бюджета и/или совместное мероприятие для всех ПС об отчетности о государственном бюджете (т.е. как увязать планирование бюджета и отчетность в соответствии с требованиями Руководства МВФ по статистике государственных финансов, Евростата и национальных статистических ведомств).
* Совместная видеоконференция с СВА о том, как внутренний контроль может помочь в подготовке, мониторинге и оценке бюджета.
* Совместная видеоконференция или мероприятие с участием всех ПС по вопросам инновационного вовлечения граждан в бюджетный цикл или/ будущая роль и функции министерств финансов.

Что касается СВА, то оно выделило государственный внутренний контроль как основное направление потенциального взаимодействия, а также затронуло следующее вопросы:

* Необходимо продумать, как сделать такое взаимодействие эффективным, поскольку это сложная задача.
* Сложность заключается в том, что ПС все больше вовлекаются в обсуждение узкоспециальных тем, которые не отражают общие интересы всех ПС.
* Возможно проведение мероприятий для всех ПС, на которых смежным темам будет отведен максимум один день в рамках обсуждения более широких реформ УГФ (по аналогии с мероприятий по прозрачности и подотчетности).
* На таких совместных мероприятиях с участием всех ПС не следует все время посвящать вопросам, представляющим смежный интерес; следует уделять достаточно времени обсуждению конкретных тем, представляющих интерес для соответствующих ПС.
* Сложность усугубляется ограниченностью средств для проведения приоритетных мероприятий в ПС.

**В рамках новой стратегии будет продолжено взаимодействие всех ПС. Как и в предыдущей стратегии, будут проводиться периодические совместные мероприятия всех ПС с участием всех членов, запланированные на второй и пятый годы новой стратегии в зависимости от имеющегося финансирования**. Стратегия также предусматривает проведение ежегодных очных совещаний исполнительных комитетов трех ПС (совместно с Координационным комитетом), а также квартальных совещаний Координационного комитета, на которых ПС отчитываются о своих подходах, планах и результатах. При разработке будущих планов руководство учтет новые дополнительные идеи, представленные выше всеми ПС.

# Укрепление методологии и отчетности о примерах успешной практики

**В целях выполнения рекомендации по итогам среднесрочного обзора текущей стратегии в новой стратегии будет прописана методология выявления и сбора сведений о примерах успешной практики.** Каждое ПС представило свои идеи, а руководство рассмотрело содержание предварительной версии Буклета «Примеры успешной практики», который был распространен в качестве справочного материала для заседания.

**Г-жа Амела Муфтич (Босния и Герцеговина) представила методологию «Выявление преимуществ»,** которая используется СВА на регулярной основе для выявления преимуществ и ценности мероприятий СВА. Такой подход основан на методологии, разработанной специалистами по социальному обучению Этьенном Венгером и Беверли Трейнер, сформулированной СВА на следующем слайде:

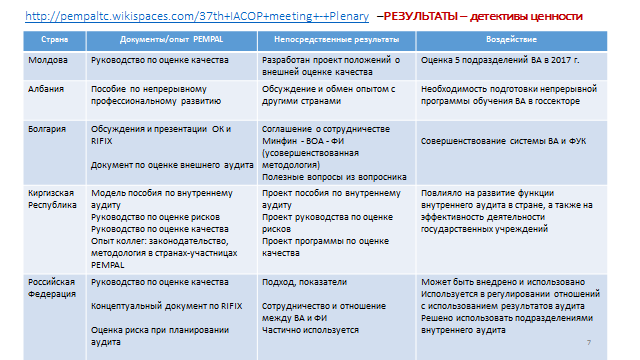


Источник: презентация «Выявление преимуществ», представленная СВА на совместном заседании руководителей ПС 14 июля 2016 года имеется на английском, русском и боснийском/сербско-хорватском языках: <https://www.pempal.org/events/pempal-cross-cop-executive-meeting>

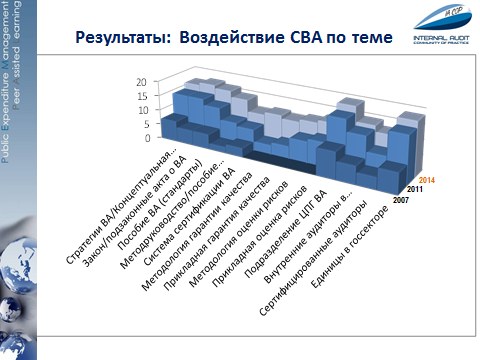
**СВА проводит два ключевых действия для сбора информации о примерах успешной практики.** Во-первых, до проведения мероприятия, во время и после него, оно поручает добровольным членам Исполкома собирать примеры оказания воздействия в странах-участницах. Эта работа выполняется на основе технического задания, в котором четко прописано, как и в какой форме должна собираться информация и как должна вестись отчетность по ней. Кроме того, устанавливаются временн*ы*е сроки выполнения таких заданий в рамках каждой программы мероприятия. Задаются следующее ключевые вопросы:

* Какую пользу извлекают страны-участницы из мероприятия?
* Какую пользу можно извлечь из продуктов знаний?
* Как можно воспользоваться продуктами знаний?
* Как улучшилась работа лиц, возглавляющих проведение реформ в области внутреннего аудита?
* Как применение знаний и других продуктов способствовало проведению реформ в области УГФ в стране-участнице?

Результаты затем представляются в соответствии с представленным ниже форматом:



Второе действие – это периодический опрос, проводимый СВА каждые 3-4 года для определения влияния на уровне страны-участницы, а также по ключевым тематическим направлениям, которые являются предметом компетенции СВА. Примеры результатов опросов, проводившихся в 2007, 2011 и 2014 годах, представлены в подготовленном СВА разделе презентации о будущих планах и прошлых результатах.



Источник: презентация «Сообщество по внутреннему аудиту: результаты и перспективы на будущее», представленная председателем СВА на совместной встрече руководства ПС 13 июля 2016 года, имеется на английском, русском и боснийском/сербско-хорватском языках: <https://www.pempal.org/events/pempal-cross-cop-executive-meeting>

**Г-на Михаил Прохорик (Беларусь) и г-жа Анжела Воронин (Молдова) высказали мнения о том, как БС и КС, соответственно, будут укреплять методологию сбора информации о примерах успешной практики в рамках следующей стратегии**. Что касается КС, то оно планирует ряд стратегий, нацеленных на укрепление своего подхода:

* Сбор предложений от представителей стран-участниц после каждого мероприятия или после каждого пленарного заседания;
* Проведение специальных отдельных сессий с каждой страной для получения информации о достигнутых результатах (в соответствии с перечнем индикаторов);
* Рассмотрение в ходе встреч исполкомов вопросов о применимых подходах и анализ удачных практик и подходов, нуждающихся в улучшении;
* Разработка опросников, аналогичных анкете, используемой накануне проведения некоторых мероприятий (пред-тематические опросы).

По информации БС, все члены Исполкома разделяют мнение о пользе сбора информации о примерах успешной практики для доноров в качестве подтверждения успешных результатов их вложений в PEMPAL. БС также планирует внедрить комплексный подход, включая следующее:

* Установление непрерывной процедуры, в соответствии с которой в программу проведения каждого мероприятия будет включаться экспертное обсуждение/обсуждение за столом, при этом каждая страна должна будет предоставить примеры успешной практики. Такая практика применялась в прошлом для проведения обучающих поездок, но сейчас она будет распространяться на другие виды мероприятий. Ресурсная группа БС продолжит практику подготовки «Отчетов о проведении мероприятий», в которых отражаются результаты ключевых обсуждений и решений по итогам крупных мероприятий;
* Проведение периодических опросов, аналогичных тем, которые проводит СВА, в которых страны-участницы будут оценивать общее воздействие мероприятий БС на проведение реформ, а также тематические направления, которые являются предметом внимания рабочих групп.

**Доноры представили свое видение информации, которая потребуется им для обоснования финансовых вложений в PEMPAL** для содействия в проведении таких переговоров.

**Г-жа Ирене Фрей из SECO рекомендовала рассмотреть четыре фактора для оценки целесообразности инвестирования средств в такую программу, как PEMPAL**:

* Актуальность.
* Подотчетность.
* Надлежащим образом функционирующая структура управления.
* Устойчивость.

Что касается актуальности, то SECO рассматривает PEMPAL как организацию, демонстрирующую положительные результаты по итогам мероприятий, нацеленных на удовлетворение потребностей и с учетом процедур, которые позволяют идентифицировать и учитывать приоритеты стран-участниц. Относительно отчетности, необходима информация, которая предоставляется парламенту и общественности соответствующих стран, а это требует наличия матрицы результатов, ключевых показателей эффективности, которые отслеживаются для оценки хода выполнения работ, а также отчетность о примерах успешной практики, включающая конкретные примеры ценности и преимуществ участия в PEMPAL. Кроме того, необходима информация о качестве продуктов и услуг, предоставляемых сетью, и о том, как такие продукты знаний используются. Что касается управления, то в PEMPAL уже имеется надлежащим образом функционирующая структура, которую следует сохранить, а Исполкомам следует и далее привлекать соответствующих и приверженных кадров, обладающих необходимыми лидерскими качествами для продвижения работы. Несмотря на наличие такой сильной команды, SECO предпочел бы усилить роль ПС в работе Координационного комитета. Как отметила г-жа Фрей, по итогам среднесрочного обзора текущей стратегии подчеркивалось, что понятие устойчивости относится не только к финансированию со стороны доноров, но и к возможности стран-участниц по увеличению своего вклада в сеть. Финансирование со стороны доноров носит непредсказуемый характер; кроме того, существуют препятствия, которые необходимо учитывать (так, у SECO есть ограничения на финансирование стран ЕС). Поэтому важно разрабатывать стратегии, чтобы продемонстрировать другим донорам, что вопросы устойчивости решаются и что имеются планы по ослаблению зависимости от внешнего финансирования.

**Г-жа Дарья Кириллова отметила, что вопросы УГФ занимают центральное место в развитии региона Европы и Центральной Азии и что Министерство финансов Российской Федерации, являясь ключевым донором PEMPAL, приветствует достигнутые PEMPAL положительные результаты.** Она выделила следующую информацию, которую хотелось бы получить:

* ****Практические примеры воздействия мероприятий PEMPAL на страны-участницы и на регион в целом.
* Факторы, способствующие укреплению УГФ в каждой стране и проблемы, с которыми сталкивается каждая страна с учетом их культурных, институциональных и исторических особенностей.
* Больше рекламного материала, связанного с проводимыми ПС мероприятиями. Отмечалось, что Ежегодный отчет и вебсайт являются хорошими первыми шагами в этом направлении. Вместе с тем нередко представленные результаты носят чрезмерно абстрактный характер, а Министерство финансов Российской Федерации хотело бы узнавать об основных проблемах, трудностях и об этапах проведения реформ не только на стадии финальных результатов, но и на непрерывной основе.

**Г-н Мариус Коэн сообщил, что Всемирный банк выполняет не только роль управляющего многосторонним трастовым фондом PEMPAL (MDTF), но и органа, обеспечивающего непрерывное развитие УГФ в регионе Европы и Центральной Азии**. Для того чтобы представить убедительные аргументы в пользу дальнейшего участия Всемирного банка в деятельности PEMPAL, Банку потребуется продемонстрировать как финансовую устойчивость, так и устойчивость с точки зрения проведения реформ УГФ. Банк также хотел бы знать, чем будет отличаться новый стратегический период, для чего потребуется консолидация достижений и планов для продвижения вперед, а также получить объяснения причин того, почему через 10 лет после начала действия программы сохраняется зависимость от доноров. Кроме того, необходимо представлять примеры успешной практики на разных уровнях, в том числе на индивидуальном уровне, на уровне стран, субрегиона, региона и за его пределами, чтобы продемонстрировать воздействие PEMPAL на другие регионы и показать, что PEMPAL – это общественное благо не только для региона ЕЦА. Для этого также потребуется четкое разъяснение того, в чем заключается уникальный бренд PEMPAL.

# Возможные варианты покрытия затрат и сценарии финансирования на период следующей стратегии

**Данная тема обсуждалась в формате групповых дискуссий. Для этого участников разделили на две группы по языковому принципу и представительства всех практикующих сообществ.**  Обсуждались следующие вопросы: Какие варианты из предложенного ниже набора наиболее реалистичны с точки зрения подходов к обеспечению финансирования на период следующей стратегии? Существуют ли какие-то иные варианты, не упомянутые в нижеприведенном списке, для восполнения возможного дефицита финансирования?

1. Изменение политики в отношении членства, предусматривающее, что за счет средств доноров будет финансироваться участие только одного представителя в каждом практикующем сообществе из каждой страны-участницы, а участие в мероприятиях всех других необходимых представителей будет финансироваться соответствующими странами-участницами.
2. Введение требования, предусматривающего оплату странами-участницами расходов, связанных с участием необходимого количества представителей в некоторых мероприятиях. Например, страны-участницы могут профинансировать частично или в половинном размере расходы на участие своих представителей в годовых пленарных заседаниях или крупных мероприятиях с участием всех ПС, запланированных на 2019 ф. г. и 2022 ф.г. (в частности, доноры могут профинансировать участие одного человека из каждого ПС в расчете на одну страну, а участие второго представителя в этих мероприятиях могут профинансировать соответствующие страны).
3. Привлечение дополнительного финансирования со стороны организаций, оказывающих поддержку в нематериальной форме, и других партнеров из числа тех, которые в настоящее время помогают практикующим сообществам в осуществлении их мероприятий.
4. Перевод некоторых мероприятий на виртуальный формат (т.е. более активное использование видеоконференций).
5. Взимание платы за использование некоторых продуктов знаний внешними пользователями.
6. Взимание платы за участие в некоторых крупных мероприятиях практикующих сообществ (т.е. пленарных заседаниях).
7. Составление графика участия в финансировании расходов на проведение ужинов в рамках конкретных очных мероприятий, в соответствии с которым каждая страна оплатит расходы на проведение, как минимум, одного ужина или культурного мероприятия в течение срока действия стратегии.
8. ****Формирование пакетов вклада, вносимого принимающей страной, - от минимального вклада в виде a) оплаты страной-участницей расходов на проведение одного ужина и (или) культурной программы до b) оплаты расходов на проведение мероприятия в полном объеме – с определением стимулирующих пакетов для каждого уровня вклада (например, награждение «золотой медалью» за оплату расходов на мероприятие в полном объеме с вручением наградной таблички и проведением небольшой церемонии после мероприятия).

**Врезка 1. Выводы по итогам групповых дискуссий о возможных вариантах покрытия затрат и сценариях финансирования**

**Группа 1 (английский/БСХ языки): члены БС (Хорватия), КС (Албания и Грузия), СВА (Болгария, Босния и Герцеговина, Венгрия и Молдова), а также представители доноров (SECO и Всемирный банк)**

Вариант 1 не нашел поддержки в связи с тем, что такое изменение политики в отношении членства может привести к снижению уровня участия (с учетом бюджетных ограничений во многих странах) и к ухудшению качества (снижению активности) участников, назначенных для участия в мероприятиях. Полную поддержку у всех практикующих сообществ нашли только варианты 3, 4 и 8a, при этом по пункту 4 была сделана оговорка, что для обеспечения результативности сети необходимо финансировать проведение, как минимум, двух очных встреч в год в каждом практикующем сообществе. Вариант 5 частично поддержало только СВА, поскольку разрабатываемые СВА продукты знаний востребованы организациями за рамками сети. Далее излагаются другие идеи, высказанные членами группы 1.

**Участники могут оплачивать стоимость некоторых компонентов мероприятий,** например, ужинов (так как они могут возместить эти средства в порядке оплаты суточных). Однако в отношении расходов на проживание это невозможно.

**Ввести меры по сокращению затрат**, например, отказаться от использования печатных материалов во время мероприятий, способствуя при этом экологизации среды.

**Использование для проживания участников государственных учебных центров** (например, в Республике Беларусь) при проведении некоторых мероприятий для экономии средств.

Группа также предложила использовать **следующие подходы к мобилизации средств:**

**a) со стороны стран-участниц: обратиться к некоторым странам с предложением выступить в роли донора**, продемонстрировав им преимущества участия в PEMPAL; например, Российская Федерация является страной-участницей и донором одновременно, и эту модель можно воспроизвести в отношении других стран (с высоким уровнем доходов);

b) **привлечение других потенциальных доноров/стран/регионов** – приглашение к участию в мероприятиях на условиях самостоятельной оплаты расходов других стран, которые могут быть заинтересованы во внесении финансового вклада;

c) **привлечение частных фондов,** например, Фонда Била Гейтса.

**Кроме того, для сокращения расходов на поездки и услуги по переводу группа предложила организовывать тематические встречи, в большей степени ориентированные на субрегиональную тематику (**при этом проведение таких встреч должно быть тщательно сбалансировано с учетом тематических приоритетов географически близких групп стран). Если же необходимости в очных встречах нет, можно проводить видеоконференции.

**СВА может преобразовать свои продукты знаний в модули для дистанционного обучения, предназначенные для продажи** (это потребует определенных инвестиций и оценки практической осуществимости). Кроме того, СВА может проводить тренинги с взиманием платы за обучение.

**В целях обеспечения долгосрочной устойчивости СВА может трансформироваться в профессиональную ассоциацию** для поддержания указанной деятельности (для облегчения мобилизации средств, соблюдения налоговых обязательств и т.д.), но для этого потребуется комплексный бизнес-план. При этом существует риск потери существующих доноров, например, Всемирного банка.

**Кроме того, обсуждался вариант взимания официальных членских взносов, размер которых будет зависеть, например, от уровня ВВП страны, однако он не нашел поддержки** в связи с тем, что в таком случае PEMPAL должна получить статус юридического лица, что предполагает заключение международных соглашений, а это дорогостоящий процесс. Однако этот вариант можно будет более детально проработать на будущее.

**Группа 2 (русский язык): члены БС (Армения, Российская Федерация, Беларусь, Кыргызская Республика), СВА (Армения, Кыргызская Республика), КС (Молдова, Казахстан, Российская Федерация), представители доноров (Министерство финансов Российской Федерации и Всемирный банк).** Что касается поддержки различных предложенных вариантов, то итоги обсуждения во второй группе были схожи с результатами, полученными в первой группе, за исключением того, что вариант 3 по привлечению финансирования от доноров, оказывающих содействие в нематериальной форме, оценили как реалистичный только два из трех ПС. Кроме того, было предложено организовать пилотный проект для содействия СВА в продаже разработанных сообществом продуктов знаний и проведении учебных курсов на платной основе. В итоге группа определила три возможных источника финансирования:

1. Доноры
2. Взносы стран-членов
3. Оптимизация расходов

**По пункту 1 группа рекомендовала создать рабочую или специальную группу, которая будет отвечать за привлечение средств от потенциальных доноров**. В состав такой группы могут войти председатели ПС, другие члены ПС и представители Всемирного банка. Группа может согласовать целевые ориентиры по уровням финансирования и определить источники, к которым можно обратиться. Эта группа будет также отвечать за проведение переговоров и выездных рекламных презентаций (роуд-шоу) – аналогично тому, как это недавно имело место во время неофициальной встречи с SECO.

**По пункту 2 группа согласовала, что частичное возмещение затрат странами-членами, выступающими принимающей стороной мероприятий PEMPAL, является практически возможным** (соответствует варианту 8 из вышеприведенного списка). Реализация этого варианта будет зависеть от специфики принимающей страны и может включать оплату аренды помещений для проведения конференций, расходов на организацию обедов и ужинов или культурной программы; при этом распределение затрат может осуществляться более демократичным образом.

**По варианту 3 отмечалась возможность оптимизации расходов за счет более активного использования видеоконференций.** При этом члены группы согласились в том, что важно проводить, по крайней мере, две очных встречи каждый год с учетом ценности живого обсуждения реформ в сфере УГФ, дополняемого неформальным общением в перерывах между мероприятиями, что приводит к хорошим результатам.

**Группа также предложила проанализировать расходы на проведение мероприятий по компонентам и проработать варианты их сокращения** (например, проводить мероприятия в менее дорогих странах). Кроме того, для дополнительного сокращения расходов необходимо по возможности проводить встречи в одном месте друг за другом (например, встречи БС были приурочены к заседаниям в рамках ОЭСР, а встречи КС – к экономическому форуму в Санкт-Петербурге и к аналогичному форуму в Астане).

Таким образом, общая стратегия должна представлять собой сочетание таких мероприятий, как: поиск дополнительных доноров; более активное использование виртуальных форм работы (при сохранении двух очных встреч в год для каждого ПС); определение возможностей для увеличения вклада со стороны стран, принимающих мероприятия; экспериментальная апробация продажи продуктов знаний сообществом по внутреннему аудиту; изучение состава расходов и определение возможностей для экономии средств.

Идентификация рисков и стратегий по их снижению

**Дискуссии, посвященные идентификации рисков и определению стратегий по их снижению, состоялись за отдельными столами. За основу была взята предложенная матрица рисков, которую предполагается включить в качестве приложения к матрице результатов стратегии.** Части новой матрицы результатов были распределены между группами участников за отдельными столами, и им была поставлена сформулированная ниже задача. Результаты анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ) были разосланы за неделю до начала заседания для обсуждения исполнительными комитетами ПС в рамках подготовки к настоящей дискуссии. Задача для участников была определена так:

* Выявить два-три риска, относящихся к цели или результату стратегии, выбранным для обсуждения соответствующей группой, которые могут помешать достижению этой цели или результата в полном объеме в течение срока действия стратегии.
* Определить категорию выявленных рисков с точки зрения вероятности их реализации, а также возможного воздействия на функционирование PEMPAL (категории: низкий, средний и высокий уровень риска).
* По тем рискам, которые отнесены к категориям «средний уровень» и «высокий уровень» в соответствии с предыдущим пунктом задачи, предложить стратегии, которые могут быть осуществлены для снижения вероятности реализации риска и (или) ослабления воздействия соответствующего события на программу. Каждой группе было поручено обсудить отдельный результат (таблица 1, результат 1 и т.д.), а последний, четвертый стол, за которым расположились представители доноров, попросили сосредоточиться на цели/воздействии и конечном результате стратегии.

**Врезка 2.** **Выводы по итогам обсуждений рисков и стратегий по их снижению, состоявшихся за отдельными столами**

|  |
| --- |
| **ЦЕЛЬ/ВОЗДЕЙСТВИЕ СТРАТЕГИИ**   * **Риск 1** (ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ ВЕРОЯТНОСТИ / СРЕДНЯЯ СТЕПЕНЬ ВОЗДЕЙСТВИЯ). **Политический риск**, связанный с такими факторами, как: потеря участников из-за перехода в другие сети; бюджетные сокращения на фоне внешних и внутренних шоков; региональные конфликты; ухудшение политических и дипломатических отношений; выбор других моделей в силу политических причин; изменения в составе руководства PEMPAL, обусловленные политическими переменами. * **Снижение риска**: постоянное информирование и вовлечение политиков в деятельность сети (повышение жизнеспособности PEMPAL). Повышение регулярности контактов между членами сети с помощью WebEx и других технологий, а также использования альтернативных форм участия. * **Риск 2** (ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ ВЕРОЯТНОСТИ / ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ ВОЗДЕЙСТВИЯ). **Риск дефицита финансирования**, обусловленный снижением уровней финансирования со стороны существующих доноров и выдвижением новыми донорами в качестве условий для предоставления финансирования требований следовать конкретным направлениям реформ. * **Снижение риска**: использование стратегий, обозначенных в рамках настоящей встречи в выступлениях участников в ходе групповых дискуссий. * **Риск 3** (СРЕДНЯЯ СТЕПЕНЬ ВЕРОЯТНОСТИ / ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ ВОЗДЕЙСТВИЯ). **Риск смещения стратегической направленности**, обусловленный разнонаправленными задачами и рекомендациями международных организаций и доноров. * **Снижение риска**: мониторинг ситуации ресурсной группой Всемирного банка и обеспечение координации и последовательности любых рекомендаций; любые противоречия должны четко идентифицироваться и рассматриваться в конкретном контексте; директивные рекомендации не поддерживаются в связи с тем, условия конкретных стран сильно различаются.   **КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ**   * **Риск 1** (ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ ВЕРОЯТНОСТИ / ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ ВОЗДЕЙСТВИЯ). **Риск снижения устойчивости ядра коллектива сети** в результате негативного воздействия на функционирование сети, оказываемого текучестью членов и изменениями в политической приверженности. * **Снижение риска**: эффективное использование информационных технологий для обеспечения более активного общения стран между собой (например, с помощью WebEx) и постоянное продвижение преимуществ и ценной роли PEMPAL. * **Риск 2** (НИЗКАЯ СТЕПЕНЬ ВЕРОЯТНОСТИ / ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ ВОЗДЕЙСТВИЯ). **Риск снижения приверженности сети**, обусловленный недостаточным уровнем вовлечения на постоянной основе членов сети, стран-участниц, доноров и ключевых заинтересованных лиц. * **Снижение риска**: требуется наличие на постоянной основе высококачественного руководства, обеспечение достижения стратегических целей и постоянное продвижение преимуществ и ценности PEMPAL. * **Риск 3** (СРЕДНЯЯ СТЕПЕНЬ ВЕРОЯТНОСТИ / ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ ВОЗДЕЙСТВИЯ). **Риск снижения качества управления / руководства**, обусловленный уходом или неудовлетворительной обеспеченностью ресурсами центральных институциональных структур. * **Снижение риска**: надлежащая обеспеченность ресурсами структур управления, в том числе секретариата PEMPAL и ресурсных групп. Необходимо поддерживать возможности для взаимодействия и постоянный уровень приверженности представителей стран-участниц, особенно членов исполнительных комитетов практикующих сообществ.   **Непосредственный результат 1. Рассмотрение в рамках сетевой платформы приоритетных задач стран-членов в сфере УГФ по таким функциональным направлениям, как бюджет, казначейство и внутренний аудит/внутренний контроль, включая межфункциональные (смежные) приоритеты.**   * **Риск 1** (ВЫСОКИЙ). **Страны имеют разные приоритеты, находятся на разных этапах проведения реформ, движущие силы политики в странах тоже разные (например, требования в рамках ЕС, международная интеграция).** * **Снижение риска**: продолжение сбора информации о приоритетах стран-участниц на систематической основе (как минимум, раз в год); продолжение исполнительными комитетами работы по анализу, группированию и определению степени приоритетности выявленных задач. Темы, представляющие интерес для всех участников, должны рассматриваться в рамках наиболее приемлемого формата (например, на пленарных заседаниях), а для других тем можно использовать другие формы, например, малые группы, рабочие группы, встречи по принципу географической близости, или видеоконференции. * **Риск 2** (ВЫСОКИЙ). **Несоответствие приоритетов отдельных членов приоритетам стран-участниц (т.е. ненадлежащий уровень членства или неудовлетворительная координация в министерстве финансов).** * **Снижение риска**: уточнение приоритетов (на уровне планов мероприятий) с периодичностью один раз в два года путем направления этих планов министрам с просьбой подтвердить приоритетность задач; акцентирование того факта, что члены сети должны работать в министерстве финансов по соответствующим направлениям и обладать необходимыми знаниями и опытом; акцент на важности обеспечения преемственности в посещении мероприятий. * **Риск 3** (СРЕДНИЙ**). Отсутствие взаимодействия между практикующими сообществами; недостаточный уровень согласованности в связи с использованием разной терминологии и наличием разных приоритетов.** * **Снижение риска**: определение общих тем и единой терминологии на ежегодных совместных заседаниях руководства ПС, в т.ч. включение тематического дня в повестку работы руководства; при необходимости проведение дополнительных встреч исполнительных комитетов ПС в формате видеоконференций. Более тщательное изучение планов работы других ПС исполнительными комитетами с целью выявления возможностей для взаимодействия. Присутствие представителей всех ПС на ежегодных пленарных заседаниях.   **Непосредственный результат 2. Разработка и предоставление высококачественных и актуальных сетевых услуг и ресурсов для поддержки практики УГФ и потребностей в реформировании в странах-членах.**   * **Риск 1** (ВЫСОКИЙ). **Финансовый риск.** * **Снижение риска:** поиски рабочей группой доноров и определение сетевых инициатив по экономии средств и увеличению вклада со стороны членов; использование других вариантов, выявленных на заседании руководства. * **Риск 2** (СРЕДНИЙ). **Отсутствие механизмов для оценки актуальности предоставляемых услуг -** риск усугубляется тем, что страны находятся на разных этапах проведения реформ и имеют разные приоритеты. * **Снижение риска**: продолжение работы по выявлению общего набора технических решений и проблем. Периодическое проведение опросов для оценки актуальности оказываемых услуг. * **Риск 3** (СРЕДНИЙ). **Неэффективное использование ресурсов, обусловленное тем, что мероприятия посещают люди, не обладающие достаточными полномочиями и не отвечающие за проведение реформ.** * **Снижение риска:** продолжение практики по включению в письма-приглашения к участию в мероприятиях фамилий конкретных членов сети, что позволит обеспечить надлежащий уровень участия на необходимом уровне. * **Риск 4** (СРЕДНИЙ**). Низкое качество разрабатываемых продуктов, обусловленное отсутствием преемственности членства или преемственности в составе рабочих групп**, что может негативно сказываться на эффективности работы и качестве материалов. * **Снижение риска**: обеспечение поддержания высоких стандартов качества продуктов, а также высокого уровня квалификации членов, работающих над созданием продуктов.   **Непосредственный результат 3. Функционирование PEMPAL как жизнеспособной (в том числе в финансовом отношении) сети, поддерживаемой преданными ее целям специалистами в сфере УГФ, странами-участницами и различными партнерами, рассматривающими ценность и преимущества участия в сети как инструмент для повышения эффективности систем УГФ в странах-членах.**   * **Риск 1** (ВЫСОКИЙ). **Финансовый риск.** * **Снижение риска**: рассмотрение предложений практикующих сообществ по вариантам покрытия затрат и сценариям финансирования; создание новой рабочей группы для привлечения доноров; оптимизация расходов в рамках сети; повышение эффективности использования ресурсов; предложение странам-членам выступить в роли доноров. * **Риск 2** **(**СРЕДНИЙ). **Риск глобальной нестабильности** на фоне небезопасных и нестабильных условий, оказывающий негативное воздействие на членство в сети, уровень участия, вклад финансовых доноров, качество мероприятий (в связи с невозможностью их посещения экспертами или участниками). * **Снижение риска:** мониторинг ситуации секретариатом; включение форс-мажорной оговорки при заключении контрактов с поставщиками; более широкое использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) для обеспечения возможности экспертам и докладчикам участвовать во встречах и выступать на них в удаленном режиме. * **Риск 3** (СРЕДНИЙ). **Снижение заинтересованности стран-участниц PEMPAL в результате утраты темами актуальности и/или изменения приоритетов на фоне неустойчивой политической и экономической ситуации.** * **Снижение риска.** Регулярное размещение и обновление информации о проводимых мероприятиях (например, на вебсайте сети); информирование министерств финансов и руководства с помощью бюллетеней, годовых отчетов и других коммуникативных продуктов. Проведение активной политики в отношении членства для обеспечения участия в сети надлежащих представителей, что позволит максимизировать выгоды от взаимного обучения. Обеспечение выявления и рассмотрения приоритетных задач стран-участниц. |

# Выводы

**Обобщая окончательные итоги встречи, г-жа Никулина еще раз обратилась к начальному слайду о следующих шагах из своей ранее представленной презентации и дополнила их действиями в соответствии с решениями, согласованными руководством.** К ним относятся следующие действия.

* **Доработка документа с изложением стратегии.** Полный текст стратегии будет подготовлен г-жой Обри в рамках консультаций с соответствующей подгруппой Рабочей группы по разработке стратегии и впоследствии направлен в исполнительные комитеты ПС для комментариев. Обобщенные комментарии практикующих сообществ будут подготовлены до середины сентября. Затем проект стратегии будет представлен на рассмотрение Координационного комитета PEMPAL на заседании комитета в последнем квартале 2016 года, после чего будет подготовлен окончательный вариант для выпуска в свет в первом квартале 2017 года.
* **Доработка брошюры «Примеры успешной практики» и годового отчета PEMPAL за 2015 год.** Любые предложения по улучшению содержания брошюры и годового отчета, а также подхода к формированию этих материалов должны быть представлены до конца лета. Кроме того, идет подготовка индивидуализированных благодарственных писем, в которые будет включена таблица, отражающая участие каждой страны-участницы в работе сети по всем трем тематическим сообществам на протяжении 2015 года. Письма будут разосланы министрам финансов всех стран-участниц вместе с годовым отчетом, кроме случаев, когда Руководством будут указаны иные контактные лица. В благодарственных письмах будут также отмечены члены исполнительных комитетов за их дополнительную лидерскую роль и вклад в работу сети.
  + Брошюра «Примеры успешной практики» будет завершена до конца лета и разослана осенью (в сентябре). Также будет разработан сокращенный вариант в виде буклета, и таким образом будет формироваться набор различных рекламных проспектов. У Координационного комитета будут запрошены рекомендации относительно возможных форматов подобных материалов.
* **Варианты покрытия затрат и сценарии финансирования.** Руководство согласилось принять предложение об «экологизации» и отказе от раздачи печатных материалов на мероприятиях (кроме программы мероприятия) с целью экономии средств. Кроме того, практикующие сообщества согласились прибегать к использованию для проживания участников помещений государственных учебных центров (при их наличии в принимающей стране, например, в Республике Беларусь). Принимающим странам будет также предлагаться вносить дополнительный вклад (на условиях распределения расходов) в виде оплаты расходов на проведение ужинов, культурных мероприятий и т.п.; при этом будет прямо предусматриваться, что участие в покрытии расходов является частью обязательств по выполнению роли принимающей страны. Будет также образована рабочая группа в составе членов ПС и представителей Всемирного банка, которая будет выявлять доноров и обращаться к ним с предложениями о предоставлении финансирования в ходе выездных презентаций (роуд-шоу) аналогично презентации, проведенной для SECO во время неофициального ланча.

**Заключительная сессия заседания была посвящена получению отзывов от участников относительно того, что им понравилось на мероприятии, и что они хотели бы улучшить в будущем**.[[3]](#footnote-3) Руководство согласилось с тем, что цели мероприятия достигнуты, дискуссии отличались глубиной и высоким качеством, что позволило сформулировать четкие рекомендации и определить следующие шаги. Этому способствовала разработка и рассылка вспомогательных материалов, а также то, что на отдельных встречах практикующих сообществ было выделено время для обсуждения этих материалов и подготовки комментариев. Ряд членов ПС высказали мнение, что им хотелось бы иметь больше времени для рассмотрения ключевых показателей эффективности во время мероприятия, отметив, что дополнительные консультации с ПС по проекту стратегии ожидаются в сентябре. Также отмечалось, что мероприятие было хорошо подготовлено, как с организационной точки зрения, так и в плане сбалансированности повестки дня, и что групповые дискуссии и обсуждения за отдельными столами были грамотно спланированы, что позволило всем практикующим сообществом четко определиться с тем, как действовать в дальнейшем. Хорошо зарекомендовал себя формат дискуссий в малых группах, и его целесообразно сохранить для будущих мероприятий. Участники с похвалой отозвались об установочном выступлении г-жи Гусаровой и г-на Коэна, которое в непринужденной форме стимулировало собравшихся к ведению дискуссии. Поблагодарили SECO за теплое гостеприимство и поддержку, а г-жу Никулину и Всемирный банк – за подготовительную работу к мероприятию. Отметили высокое качество работы, профессиональное лидерство и активное участие в деятельности сети членов исполнительных комитетов. Отметили роль доноров и поблагодарили их за постоянную поддержку и практический подход к обеспечению результативности деятельности сети. Поблагодарили команду переводчиков за высокое качество синхронного и письменного перевода. При этом прозвучали негативные комментарии относительно качества перевода одного русскоязычного документа, что указывает на необходимость привлечения квалифицированных редакторов для переводных материалов. Общий комментарий был таков, что мероприятие прошло в дружеской и семейной атмосфере, что в большой степени способствовало продуктивным дискуссиям и хорошим результатам.

**Также состоялось заседание Координационного комитета PEMPAL, на котором рассматривался ход подготовки следующей стратегии и были утверждены к реализации следующие действия, предложенные Руководством**. Протокол заседания комитета доступен на сайте: <https://www.pempal.org/node/2968>

**Со всеми материалами заседания можно ознакомиться на вебсайте PEMPAL**:

<https://www.pempal.org/ru/events/pempal-cross-cop-executive-meeting-development-pempal-strategy-2017-22>



1. Программа "Взаимное обучение и обмен опытом в управлении государственными финансами" (PEMPAL) была создана в 2006 году. В рамках программы проводятся обучающие мероприятия, семинары, обучающие проездки и разрабатываются ресурсные материалы по инициативе стран-участниц и в соответствии с их планами действий по таким в тематическим направлениям, как бюджет, казначейство и внутренний аудит в странах Европы и Центральной Азии. Более подробная информация размещена на сайте [www.pempal.org](http://www.pempal.org). [↑](#footnote-ref-1)
2. Со стороны Банка в костяк группы, участвовавшей в совещании, вошли Елена Никулина (Руководитель программы и член Ресурсной группы КС), Деанна Обри (советник по стратегическим вопросам PEMPAL член Ресурсной группы КС) Ион Кику (член ресурсной группы КС/советник по программным операциям), Майя Гусарова (ведущий координатор БС), Наида Чаршимамович-Вукотич (член ресурсной группы БС), Арман Ватян (ведущий координатор СВА), Диана Гросу-Аксенти (член Ресурсной группы СВА). Мариус Коэн (член Координационного комитета), Нина Дудучава (помощь в проведении электронных опросов после мероприятий). Организационную поддержку оказали Ксения Галанцова, Екатерина Залеева и Кристина Зайтуна (Секретариат PEMPAL, Московское представительство Всемирного банка). [↑](#footnote-ref-2)
3. После мероприятия в рамках принятой в PEMPAL стандартной схемы мониторинга и отчетности будет проведен онлайн-опрос, однако включение в повестку дня сессий для получения отзывов также служит ценным инструментом, позволяющим сразу услышать мнения о том, что сложилось хорошо, а что можно улучшить. [↑](#footnote-ref-3)