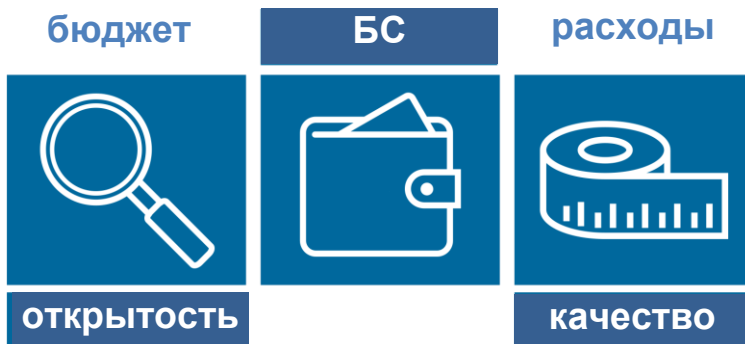


# РЕМ PAL

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РЕЗУЛЬТАТ

И ОБЗОР РАСХОДОВ



Бюджетное сообщество (БС) РЕМPAL  
Рабочая группа по программно-целевому бюджетированию и  
БОР (РГПЦБ)  
Итоги видеоконференции от 28 мая 2020 года

МАЙ 2020 г.

© Бюджетное сообщество PEMPAL, 2020 г.

Все права защищены. Никакая часть этой публикации не может быть воспроизведена, передана или распространена в любой форме без предварительного письменного разрешения Бюджетного сообщества PEMPAL, за исключением случаев некоммерческого использования, разрешенных законом об авторском праве. Любое изменение в отношении инструкций, касающихся соглашений о сотрудничестве в данной публикации, требует ссылки на использование данной публикации и указания о характере изменений. Контактное лицо: [kmalafeeva@worldbank.org](mailto:kmalafeeva@worldbank.org)



**Бюджетное сообщество (БС)**

Тел.: +7 495 745 70 00 доп. 2038 или +7 499 921 20 38

Эл. почта: [BCOP@worldbank.org](mailto:BCOP@worldbank.org)

Веб-сайт: [www.pempal.org](http://www.pempal.org)

## Содержание

<b>ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ РЕМРАЛ, БС И РГПЦБ? .....</b>	<b>4</b>
<b>Вводная часть .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Обзор деятельности РГПЦБ, продукт знаний и постановка новых задач .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Оценка продукта знаний РГПЦБ экспертами .....</b>	<b>12</b>
<b>ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ВСЕМИРНОГО БАНКА .....</b>	<b>12</b>
Продукт знаний РГПЦБ.....	12
Финансовые последствия Covid-19 в сфере управления государственными финансами и влияние на БОР и обзоры расходов .....	13
<b>ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ОЭСР .....</b>	<b>14</b>
Продукт знаний РГПЦБ.....	14
Последствия Covid-19 в сфере БОР и обзора бюджетных расходов .....	15
<b>3. Круглый стол РГПЦБ .....</b>	<b>17</b>
<b>4. Подведение итогов .....</b>	<b>19</b>



## ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ РЕМПАЛ, БС И РГПЦБ?

Сеть “Взаимное обучение и обмен опытом в области управления государственными финансами” (РЕМПАЛ) представляет собой платформу по обмену профессиональным опытом и знаниями между специалистами-практиками по управлению государственными финансами (УГФ) в странах Европы и Центральной Азии. Деятельность РЕМПАЛ организована в рамках трех тематических сообществ специалистов-практиков: бюджетное сообщество (БС), казначейское сообщество (КС) и сообщество по внутреннему аудиту (СВА). Ключевыми донорами и партнерами по развитию программы РЕМПАЛ выступают Государственный секретариат Швейцарии по экономическим вопросам (SECO), Министерство финансов Российской Федерации и Всемирный банк.

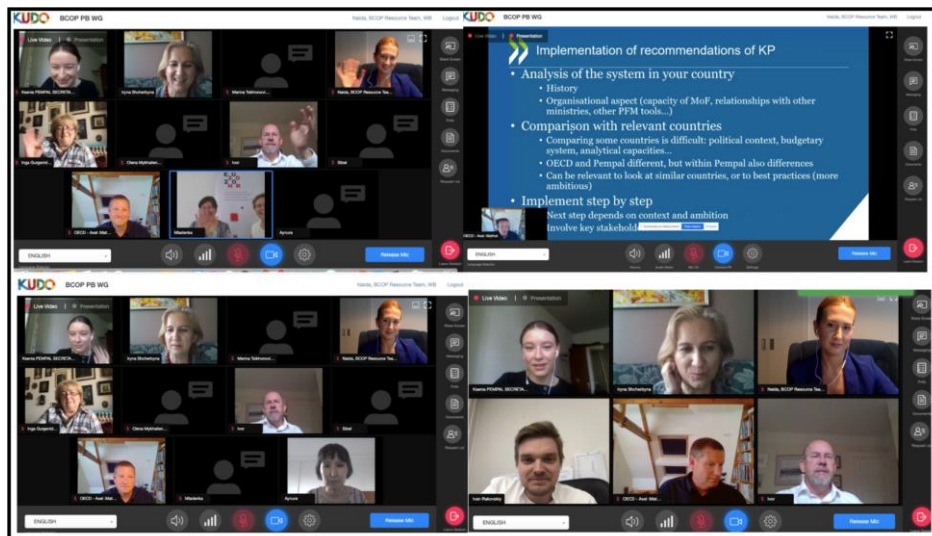
Основной целью Бюджетного сообщества (БС) является поддержка министерств финансов стран-членов в процессе реформ по повышению эффективности бюджета и подотчетности в бюджетно-налоговой сфере. Рабочая группа по программно-целевому бюджетированию и БОР (РГПЦБ) концентрируется на разработке и внедрении программно-целевого бюджетирования и БОР, а также обзоров бюджетных расходов в целях повышения эффективности расходования бюджетных средств. В работе БС принимает участие 21 страна, 17 из которых участвуют в деятельности рабочей группы, созданной в 2016 году, а именно: Албания, Армения, Азербайджан, Беларусь, Босния и Герцеговина, Болгария, Хорватия, Грузия, Косово, Кыргызская Республика, Молдова, Республика Северная Македония, Российская Федерация, Сербия, Турция, Украина и Узбекистан.

После проведения первичной инвентаризации домашних практик, действующих в странах — членах РЕМПАЛ, анализа передового мирового опыта, изучения примеров из практики и анализа используемых странами-членами показателей эффективности, в последние два года РГПЦБ сфокусировалась на сборе нового реестра подробных данных в области БОР и обзора бюджетных расходов с целью инвентаризации действующих практик и определения проблем, с которыми сталкиваются

страны-члены, и их сопоставления с аналогичными данными по странам ОЭСР. Собранные, проанализированные в комплексе с дополнительными сведениями и опубликованные РГПЦБ данные используются в процессе разработки продукта знаний РГПЦБ по теме бюджетирование, ориентированное на результат, и обзоры расходов в странах РЕМПАЛ, который обсуждался в ходе данной встречи.

В данном документе представлено краткое содержание обсуждений, состоявшихся в рамках видеоконференции РГПЦБ 28 мая 2020 года, с целью завершения работы над продуктом знаний РГПЦБ.

## Вводная часть



Заседание группы открыла г-жа Щербина, старший специалист Всемирного банка по государственному сектору, координатор ресурсной группы БС, сообщив, что в мероприятии участвуют 28 человек, 19 из которых являются представителями 12 стран-членов (Азербайджан, Беларусь, Болгария, Хорватия, Грузия, Казахстан, Косово, Кыргызская Республика, Россия, Турция, Украина и Узбекистан). На встрече присутствовали эксперты Всемирного банка и ОЭСР.

### Цели заседания:

- i) завершение работы над продуктом знаний РГПЦБ *«Бюджетирование, ориентированное на результат, и обзоры расходов: текущая практика, проблемы и рекомендации»;*
- ii) доклады представителей Всемирного банка и ОЭСР о текущей деятельности и исследованиях в области БОР и обзора бюджетных расходов, а также их размышления о том, какое влияние на ход реформ может оказать кризис, вызванный пандемией Covid-19; и
- iii) обсуждение дальнейших задач РГПЦБ.

Затем г-жа Щербина огласила повестку дня. Повестка заседания состояла из трех разделов. В ходе первой сессии, г-жа Наида Чаршимамович Вукотич, консультант и член ресурсной группы БС, Всемирный банк, должна была представить обзор продукта знаний РГПЦБ,

а также озвучить новые задачи рабочей группы. Вторую сессию планировалось посвятить отзывам и рекомендациям экспертов в отношении продуктов знаний РГПЦБ. Ожидалось, что г-н Айвор Бизли, старший специалист Всемирного банка по государственному сектору, поделится своими мыслями в отношении продукта знаний РГПЦБ, а также о том, какое влияние на ход реформ в этой области может оказать кризис, вызванный пандемией Covid-19. А г-н Аксель Мато, старший советник по вопросам политики отдела бюджетирования и государственных расходов ОЭСР, помимо экспертного обзора продукта знаний РГПЦБ проинформирует о том, как разразившийся в связи с пандемией Covid-19 кризис сказался на процессе реформирования данного сектора, а также ознакомит с содержанием последних мероприятий ОЭСР в сфере обзора бюджетных расходов. Затем в формате круглого стола участники смогут задать вопросы выступающим по темам их презентаций, озвучить последние замечания по продукту знаний, а также обсудить новые темы и подходы к разработке следующего продукта знаний РГПЦБ.

## **1. Обзор деятельности РГПЦБ, продукт знаний и постановка новых задач**

Первая сессия была посвящена анализу деятельности РГПЦБ и процессу разработки продукта знаний (ПЗ) по БОР и обзорам расходов (БОР и ОР); ознакомлению с основным содержанием продукта знаний (ПЗ) и краткому изложению рекомендаций; а также обсуждению дальнейшей деятельности группы после завершения работы над текущим ПЗ и постановке новых задач РГПЦБ. Г-жа Чаршимамович Вукотич, член ресурсной группы БС, предоставляющая РГПЦБ тематические консультации, напомнила, что РГПЦБ возглавляет Николай Бегчин, руководитель департамента программно-целевого планирования и эффективности бюджетных расходов Министерства финансов Российской Федерации. Активная деятельность РГПЦБ является отражением действующего в течение последних нескольких лет приоритетного направления бюджетных реформ по внедрению программно-целевого бюджетирования и БОР.

**С деятельностью РГПЦБ с момента создания рабочей группы можно ознакомиться на Рисунке 1.** Г-жа Чаршимамович Вукотич объяснила, что после проведения первичной инвентаризации домашних практик, действующих в странах — членах PEMPAL, анализа передового мирового опыта, изучения примеров из практики и анализа используемых странами-

членами показателей эффективности, в последние два года РГПЦБ сфокусировалась на составлении нового реестра подробных данных в области БОР и обзора бюджетных расходов с целью инвентаризации действующих практик и определения проблем, с которыми сталкиваются страны-члены, и их сопоставления с аналогичными данными по странам ОЭСР. Собранные РГПЦБ данные, проанализированные и опубликованные в комплексе с дополнительными сведениями, использовались в процессе разработки продукта знаний **«Бюджетирование, ориентированное на результат, и обзоры расходов в странах PEMPAL: текущая практика, проблемы и рекомендации»**, который обсуждался в ходе данной встречи.

**Ключевые цели создания данного продукта знаний** состоят в демонстрации текущего положения дел с БОР и ОР в странах PEMPAL, сопоставлении действующих в странах PEMPAL практик с аналогичными практиками стран ОЭСР, а также предоставлении странам PEMPAL ряда рекомендаций и поводов к размышлению о том, что следует учитывать при внедрении систем БОР и обзора расходов. Источниками количественных данных, вошедших в продукт знаний, стали исследование ОЭСР по вопросам бюджетирования, ориентированного на результат (БОР), и результаты собственных изысканий БС по обзорам расходов (ОР) в странах PEMPAL.

Рисунок 1: Обзор деятельности РГПЦБ, 2016–2020 гг.





**Продукт знаний стал плодом всестороннего процесса разработки при широком участии членов РГПЦБ, внешних экспертов и руководства РГПЦБ.** Помимо сбора обширных данных в странах – членах РГПЦБ в ходе двух исследований, вклад руководства и рядовых членов РГПЦБ также состоял в подготовке рабочей версии документа представителями ведущих стран РГПЦБ России и Болгарии; предоставлении в ходе семинара РГПЦБ обратной связи, дополнительных материалов и обновленных данных из 14 стран, продублированных в письменном виде в ноябре 2019 г. – феврале 2020 г. (включая актуализацию примеров из практики в контексте текущей и планируемой деятельности для Хорватии, Болгарии и России). Г-жа Чаршимамович Вукотич выделила основные различия и доработки текущей версии в сравнении с рабочим проектом ПЗ, представленным на семинаре в ноябре 2019 года. Также она кратко изложила содержание документа и его приложений.

**В данном продукте знаний проблемы, характерные для стран PEMPAL, скомпонованы в 22 развернутых блока, а рекомендации сгруппированы вокруг семи аспектов передового опыта стран ОЭСР в сфере БОР.** На рисунке 2 вы найдете обобщенные рекомендации.

## Рисунок 2: Обобщенные рекомендации РГПЦБ по организации систем программно-целевого бюджетирования, БОР и обзоров расходов в странах PEMPAL

### Обоснование и цели БОР:



### Соответствие расходов стратегическим целям и приоритетам:



### Гибкость, позволяющая справляться с неоднородностью государственных задач и неоднозначной зависимостью между расходами и результатами:



### Инвестиции в человеческие ресурсы, большие данные и поддерживающую инфраструктуру:



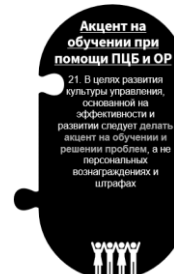
### Надзор со стороны законодательных органов и гражданского общества:



### Дополнительные инструменты, способствующие эффективности:



### Поощрение стратегий поведения, нацеленных на результат и обучение:



**Работа над продуктом знаний будет завершена после этого заседания.**

Г-жа Чаршимамович Вукотич сообщила, что обновленный и расширенный проект отчета, распространяемый в составе материалов для этой встречи, ранее был направлен на экспертную оценку коллегам в ОЭСР и ВБ, которые далее представят свои основные соображения по данному вопросу. Члены РГПЦБ смогут поделиться заключительными комментариями, выступив в ходе круглого стола или направив их по почте до 5 июня, 2020 года. Подробные комментарии, полученные от экспертов ОЭСР и ВБ в письменном виде, равно как и комментарии членов РГПЦБ, будут включены в окончательную редакцию отчета. Она добавила, что предложения ВБ и ОЭСР в отношении организации финальной редакции отчета сводятся к включению резюме и разбивке более длинных параграфов на две части с выделением жирным шрифтом дополнительных важных выводов.

**Основываясь на принятом ранее решении, в следующем 2021 финансовом году РГПЦБ сконцентрируется на разработке нового продукта знаний, посвященного детальному изучению обзоров расходов (ОР).**

Г-жа Чаршимамович Вукотич рассказала, что основываясь на обратной связи, поступившей из 15 стран-членов в ноябре 2019 г. – феврале 2020 г., типичные предложения о том, что следует включить в следующий ПЗ по ОР, можно сгруппировать в два блока. Первый блок будет посвящен систематическому обзору передового мирового опыта в области ОР, сгруппированного по основным аспектам. Аспекты, предложенные членами рабочей группы, включают нормативно-правовую базу, методики, этапы внедрения ОР, использование информации о результатах использования бюджетных средств в ОР, а также особенности различных типов и вариантов ОР в зависимости от целей, наличия данных и этапа внедрения. Второй блок будет посвящен ключевым проблемам стран РЕМПАЛ и способам их решения. Из конкретных проблем члены рабочей группы задавались следующими вопросами: как обеспечить, чтобы рекомендации по ОР учитывались при подготовке бюджета, как повышать компетенцию гражданских государственных служащих высшего и среднего звена в сфере ОР, как оценивать меры по снижению затрат за счет повышения эффективности в сравнении со стратегическим снижением затрат, каким образом организовать процесс ОР и управлять им, а также кто должен входить в состав команды ОР, включая распределение ролей между министерствами финансов и отраслевыми министерствами (ОМ), как разработать оптимальные процедуры по определению областей ОР, как связать ОР с БОР для конкретных секторов, как мотивировать ОМ принять адекватное участие в ОР, как привлечь политические силы и создать общественный резонанс, а также как обеспечить практическое применение

достижений в определении ожидаемых результатов и показателей эффективности на основе ОР. Планируется, что приложения будут включать примеры / резюме ОР для конкретных секторов / программ и обзор текущей нормативно-правовой базы и методик в странах REMPLAL.

## 2. Оценка продукта знаний РГПЦБ экспертами

### ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ВСЕМИРНОГО БАНКА

#### ПРОДУКТ ЗНАНИЙ РГПЦБ

**Г-н Айвор Бизли, старший специалист Всемирного банка по государственному сектору, поздравил РГПЦБ с завершением работы над столь полезным ПЗ.** Он отметил, что ПЗ РГПЦБ является серьезным аналитическим документом с глубокими выводами и набором практических рекомендаций, соответствующих передовому опыту стран ОЭСР, но адаптированных к ситуации в странах REMPLAL. Из-за различий в специфике стран REMPLAL важно, чтобы каждая страна тщательно изучила предлагаемые рекомендации в контексте особенностей своей страны. Г-н Бизли предложил внести некоторые изменения в финальную версию ПЗ, в том числе добавить резюме, подчеркнуть ключевые выводы по результатам опроса, сократить объемные абзацы и ключевые предложения, а также разбить данные по странам на некоторых ключевых графиках.

**Далее он изложил свои соображения по поводу некоторых результатов опроса.** Например, отметил более распределенную ответственность за определение показателей эффективности в странах REMPLAL по сравнению со странами ОЭСР; более централизованный характер контроля и использования информации о результатах; заметные различия в масштабах охвата сквозных задач; и большой разрыв между ожиданиями и реальными результатами БОР в странах REMPLAL. Г-н Бизли также заметил, что в контексте ключевых проблем следует подчеркнуть, что бюджет является фундаментальным политическим документом, поэтому политические соображения обычно перевешивают аргументы в пользу технической эффективности или результативности.

**Г-н Бизли поделился некоторыми замечаниями и предложениями по рекомендациям, изложенным в ПЗ.** Среди прочего, он предложил расширить рекомендацию о политическом лидерстве в реформах БОР, добавив, что, ввиду отсутствия сильного политического лидерства и целенаправленной политики следует скорректировать ожидания, понизив их и создав взамен некоторые подпорные конструкции, которые могли бы использоваться в среднесрочной перспективе, например, качественная структура программ. Он также высказался в отношении рекомендаций, касающихся сквозных инициатив по приоритетному бюджетированию, предложив изменить эту рекомендацию, уточнив, что сквозные цели всегда были проблемой БОР и что в бюджетном контексте это означает, что заданные сквозные результаты должны стать предметом отдельных программ.

### **Финансовые последствия Covid-19 в сфере управления государственными финансами и влияние на БОР и обзоры расходов**

**Г-н Бизли представил свои соображения по поводу краткосрочных и среднесрочных финансовых последствий пандемии Covid-19.** Краткосрочные меры реагирования в рамках бюджетной политики включают обеспечение непрерывности функционирования жизнеобеспечивающих секторов, оказание финансовой поддержки тем, кто прямо или косвенно пострадал от карантинных ограничений, помощь бизнесу с целью избежать банкротств и сохранить рабочие места, а также меры по освобождению от налогов. Среднесрочные последствия для бюджета, будут, вероятно, включать смещение акцента в сторону налогово-бюджетной политики, направленной на стимулирование роста и оптимизацию расходов; сохранение финансовой устойчивости; стимулирование устойчивого экономического роста посредством проведения зеленой налогово-бюджетной политики и комплексной реформы налогообложения в среднесрочной перспективе; расширение доходной базы и систем государственных доходов; а также разворачивание мер поддержки частного сектора и управление возникающими финансовыми рисками.

**Кризис, скорее всего принесет особые сложности для БОР и обзора расходов, включая негативные последствия в краткосрочной перспективе, но окажет позитивное воздействие в долгосрочной перспективе.** На рисунке 3 представлены потенциальные последствия с

точки зрения г-на Бизли.

### Рисунок 3: Потенциальные последствия пандемии Covid-19 для БОР и ОБР.

#### В краткосрочной перспективе

- Акцент на ОБР с тем, чтобы пересмотреть относительную приоритетность расходов
- Временная приостановка бюджетных реформ, включая БОР

#### В более долгосрочной перспективе

- После окончания пандемии для бюджетного планирования большее значение приобретают соображения эффективности и соотношения затрат и результатов
- Подотчётность и прозрачность представляются важными применительно к мерам бюджетной поддержки, особенно поддержки компаний
- Больше внимания «сквозным» вопросам – социальной интеграции, системам социального обеспечения, устойчивости к потрясениям, управлению внешними рисками, такими как пандемии и изменение климата.

## ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ОЭСР

### ПРОДУКТ ЗНАНИЙ РГПЦБ

**Г-н Аксель Мато**, старший советник по вопросам политики отдела бюджетирования и государственных расходов ОЭСР, поблагодарил РГПЦБ за предоставленную возможность дать экспертную оценку продукту знаний, отметив, что это полезный и интересный документ. Он, в частности, заметил, что как бывший руководитель бюджетно-административного управления во Фландрии, Бельгия, считает, что ПЗ имеет значительную практическую ценность и огромную актуальность. Он подчеркнул, что ценность ПЗ заключается в том, что в нем собрана масса практической информации и советов, но в то же время продукт представляет собой пищу для размышлений, поскольку все выкладки следует рассматривать пошагово через призму специфики каждой отдельной страны, а не как «математическое уравнение», которое можно скопировать и применить в одночасье к любой стране. Ограничения ПЗ — это недостатки, которыми грешат все исследования на базе опросов и изучения реалий группы стран (включая исследования в странах ОЭСР), и они касаются субъективности самооценки как в ответах на вопросы о собственной стране, так и в интерпретациях таких опросов, а также

потенциальных потерь специфических для страны нюансов при выведении средних результатов по региону. Тем не менее, эти ограничения четко сформулированы в ПЗ, часто предоставляется информация на уровне страны, и ясно, что рекомендации ПЗ не являются универсальными (что важно для всех аспектов реформирования бюджетных процессов, но особенно в контексте БОР и обзора расходов).

**Предложенный г-ном Мато алгоритм по применению рекомендаций, сформулированных в ПЗ, в условиях каждой отдельной страны состоит в том, что сначала необходимо проанализировать действующую в стране систему** (принимая во внимание исторический и организационный аспекты), **затем изучить как передовой опыт, так и практики, применяемые в похожих странах, и реализовать их поэтапно с привлечением ключевых заинтересованных сторон.** Кроме того, г-н Мато выделил ряд проблем в некоторых странах сети PEMPAL, обозначенных в ПЗ, и предложил альтернативные подходы к решению этих проблем на основе собственного опыта. Это включает в себя проблемы перехода от презентационной к информационной модели БОР; обеспечение усиления роли отраслевых министерств и создание более сбалансированных отношений между министерством финансов и отраслевыми министерствами; а также оптимизация программ и показателей эффективности.

### Последствия Covid-19 в сфере БОР и обзора бюджетных расходов

**Г-н Мато рассказал о возможных последствиях кризиса, вызванного пандемией Covid-19, для реформ в области БОР и обзора расходов.** COVID-19 окажет значительное влияние на сбалансированность государственных финансов. Учитывая ограниченное пространство для маневров по увеличению налогов, это потребует экономии и перераспределения расходов. В этом контексте БОР и обзор бюджетных расходов могут оказаться очень полезны, поскольку они являются важным инструментом перераспределения расходов. Могут быть рассмотрены все категории расходов (включая налоговые расходы).


**Решения, которые необходимо будет принимать после кризиса, коснутся не только повышения эффективности, но и базовых принципов распределения расходов, где окажутся полезны инструменты БОР и ОР.** В этом ракурсе можно рассчитывать, что именно обзоры расходов будут использоваться в этом процессе, поскольку они предназначены не только для краткосрочного сокращения расходов. Практическая ценность этих инструментов в посткризисный период будет зависеть от зрелости системы; тем не менее, грядущие события, вероятно, дадут импульс для совершенствования систем БОР и обзора расходов, равно как и их интеграции в общую систему УГФ.

## Текущая деятельность ОЭСР по обзору бюджетных расходов

**В настоящее время ОЭСР работает над систематизацией передового опыта по применению обзора расходов в странах ОЭСР, завершение которой ожидается к концу года.** В целом, обзор расходов и его определение, изложенное в ПЗ РГПЦБ, претерпели изменения. Предыдущее определение обзора расходов от ОЭСР звучало так: обзор расходов — это процесс разработки и принятия мер по экономии бюджетных средств, основанный на систематическом изучении базовых расходов. Новое определение, сохранив этот аспект, также рассматривает ОР как инструмент для повышения эффективности и перераспределения расходов в соответствии с приоритетами. В рамках нового определения цели обзора расходов состоят в предоставлении правительству бюджетных возможностей и улучшенного контроля над уровнем совокупных расходов; совершенствовании приоритизации расходов внутри сектора и/или на уровне правительства; а также повышении эффективности программ и экономической политики в целом.

**Проанализировав опыт стран ОЭСР, организация определила первоочередные передовые практики, которые напрямую связаны с аспектами надлежащих практик в рамках БОР.** На рисунке 4 приведены первоочередные надлежащие практики в области обзора расходов, рассмотренные ОЭСР.

**Рисунок 4: Первоочередные надлежащие практики в области обзора расходов, выделенные ОЭСР (в ходе продолжающейся работы над ОР)**



### Обзоры бюджетных расходов: рекомендуемые подходы

- **Ясные цели и охват ОБР**
  - С самого начала
  - Охват может быть узким, широким или всеобъемлющим
  - С определённой периодичностью или ежегодно
- **Эффективное руководство на всём протяжении обзора**
  - Активная политическая поддержка
  - Ясно сформулированные функции каждого участника процесса (ЦБВ – ведущая роль, высокая заинтересованность ОМ)
  - Чёткое организационное оформление
- **Увязка с бюджетным процессом**
  - Результаты должны быть доступны на этапах бюджетного процесса, предполагающих принятие решений
  - Увязка с многолетней программой
  - База для информированного принятия решений





## Обзоры бюджетных расходов: рекомендуемые подходы

- Потенциал и увязка с существующими механизмами
  - Формирование потенциала государственных служащих (ресурсы и компетенции), привлечение сторонних подрядчиков там, где собственных возможностей не хватает
  - Увязка с БОР и информацией о результатах (наращивание массива аналитической информации и информации о результатах)
- Подотчётность и прозрачность
  - Осуществление и мониторинг в координации с ЦБВ
  - Результаты должны обнародоваться для обеспечения независимого надзора
  - Роль для Парламента и НОА
  - Необходимы для последующих действий



### 3. Круглый стол РГПЦБ

**Заключительная сессия заседания рабочей группы включала круглые столы**, в ходе которых присутствующие представители стран-членов задавали вопросы спикерам, делились впечатлениями о текущем продукте знаний РГПЦБ, и обменивались взглядами на дальнейшие направления работы группы и следующий продукт знаний, все в контексте прогресса стран и деятельности по реформам в этих областях.

**В ходе обсуждения текущего продукта знаний** представители России и Болгарии выразили удовлетворение качеством и практической ценностью продукта знаний и поблагодарили экспертов из ОЭСР и Всемирного банка за их ценный вклад. Поскольку эти страны внесли масштабный вклад в разработку и активно комментировали проект продукта знаний на ранних стадиях, от дальнейших комментариев они воздержались. Представители Беларуси и Узбекистана также отметили, что продукт знаний является актуальным и полезным, и поблагодарили руководителей РГПЦБ и ресурсную группу за их труд.

**Было проведено обсуждение перспективных задач РГПЦБ по разработке следующего продукта знаний, в котором предстоит детально разобрать обзоры расходов.** Участники подтвердили, что тема обзора расходов по-прежнему очень важна для них, и они поддерживают подход, предложенный на этом совещании, вновь подчеркнув, в частности, свою заинтересованность в определении различных вариантов и инструментов для ОР, с тем чтобы с учетом своих специфических особенностей страны могли выбирать наиболее подходящие опции, а также

в подробном описании нормативно-правовой базы и методик, используемых в разных странах. Было внесено дополнительное предложение, включающее также поэтапный анализ (начиная с выбора пункта назначения, определения состава команды и отбора кандидатов, включая рабочий процесс, методики, сбор и анализ данных и заканчивая формулировкой рекомендаций, процедурой принятия и внедрением) реализации ОР в развитой стране. на одном конкретном примере ОР. Г-н Мато отметил, что дискурс в РЕМPAL по вопросам, связанным с обзорами расходов, которым предполагается посвятить следующий ПЗ РГПЦБ, аналогичен дискуссии в странах ОЭСР, включая проблемы, связанные с внедрением процесса и его реализацией. В настоящее время ОЭСР осуществляет проект по внедрению или усовершенствованию процессов ОР в странах ОЭСР.

**Далее собравшиеся дополнительно обсудили потенциальные шаги РГПЦБ по возможному внедрению альтернативного подхода к разработке продуктов знаний РГПЦБ.** Участники обсудили два возможных варианта — разработка единого глобального аналитического продукта знаний, как и планировалось изначально, или разбивка его на несколько небольших пояснительных записок по намеченным разделам. Участники обсудили преимущества и недостатки обоих подходов. Традиционный подход с разработкой крупного основного продукта отнимает довольно много времени из-за комплексного характера ПЗ. Бывает, что некий конкретный ресурс необходим здесь и сейчас, в то время как кабинетные исследования, сбор и анализ данных, а также разработка всеобъемлющего аналитического продукта знаний является длительным процессом. Между тем некоторым странам-членам могут неотложно понадобиться советы по поддержке их реформ. Участники обсудили, возможно ли создание дополнительных специализированных ПЗ, продолжая при этом разработку комплексного ПЗ. Г-жа Щербина объяснила, что ресурсы БС ограничены, поэтому в 2021 финансовом году одновременная работа над большим аналитическим продуктом знаний и рядом менее объемных специализированных продуктов знаний не представляется возможной. Участники также обсудили промежуточный подход к разработке следующего продукта знаний по обзорам расходов, предложенный представителем Узбекистана, согласно которому может быть подготовлена серия небольших аналитических статей по тематическим разделам обзора расходов, чтобы впоследствии сформировать из них продукт знаний об обзорах расходов. Г-н Бизли предположил, что некоторые наиболее специфичные темы, связанные с ответными мерами на пандемию Covid-19, могли быть охвачены недавно созданным механизмом Всемирного банка, который предоставляет

техническую поддержку в рамках реагирования на ситуацию с Covid-19, и эти наработки могут быть переданы БС и РГПЦБ в качестве безвозмездной помощи странам PEMPAL. Г-жа Щербина поблагодарила г-на Бизли за это предложение от имени БС и предложила консультативную помощь БС, если это необходимо.

**Во время круглого стола участники также задали несколько вопросов спикерам.** В том числе вопрос от представителя России о способах трансляции высокоранговых государственных задач в операционные цели более низкого уровня (учитывая проблемы с созданием программ на базе национальных проектов высшего уровня) и вопрос от представителя Беларуси о наилучшем способе определения объема программ (учитывая, что БОР является относительно новым инструментом в Беларуси, и в настоящее время там переходят ко второму этапу расширения охвата программы). Г-н Мато объяснил, что отправной точкой должны стать приоритеты государственной политики, на основе которых должна быть разработана логико-структурная матрица для определения теории изменений и причинно-следственных связей, как и отмечается в ПЗ РГПЦБ. Затем это следует сопоставить с институциональной матрицей. В некоторых случаях такие манипуляции и БОР в целом покажут, где следует внести изменения в институциональные матрицы, как, например, во Франции. Г-н Бизли отметил, что в целом тенденция заключается в стремлении к сокращению общего количества программ и одновременному расширению масштабов отдельных программ.

## 4. Подведение итогов

Г-жа Чаршимамович Вукотич предложила присылать любые итоговые комментарии по продукту знаний в ресурсную группу до 5 июня 2020 года.

Г-жа Ирина Щербина поблагодарила страны-члены и руководство РГПЦБ, спикеров из ОЭСР и Всемирного банка, переводчиков, ресурсную группу и Секретариат БС, в том числе г-жу Ксению Малафееву за организацию административной и материально-технической поддержки заседания, а также г-жу Чаршимамович Вукотич за ее ведущую роль в процессе разработки ПЗ. Она отметила, что следующее очное заседание РГПЦБ предварительно запланировано на ноябрь 2020 года во время ежегодного пленарного заседания БС в Брюсселе, на котором, как ожидается, начнется работа над следующим продуктом знаний РГПЦБ. В то же время текущий продукт знаний, обсуждавшийся на этом заседании, будет доработан, а ресурсная группа БС, исполнительный комитет и руководство РГПЦБ

обсудят подходы к разработке следующего ПЗ РГПЦБ по обзорам расходов и потенциальных кратких пояснительных записок / бюллетеней по конкретным вопросам в качестве индивидуальных информационных продуктов и/или неотъемлемых элементов комплексного ПЗ, как рассматривалось на этом заседании.

Отчет о мероприятии подготовлен PEMPAL и доступен на английском, русском и боснийско-хорватско-сербском языках. Разрешение на использование, воспроизведение, перевод данного отчета или содержащейся в нем информации можно получить у руководителя проекта Армана Ватяна по электронной почте [avatyan@worldbank.org](mailto:avatyan@worldbank.org). Технические вопросы можно направлять г-же Наиде Чаршимамович Вукотич по адресу [naidacar@gmail.com](mailto:naidacar@gmail.com) и г-же Ирине Щербине по адресу [ishcherbyna@worldbank.org](mailto:ishcherbyna@worldbank.org). Для получения дополнительной информации о PEMPAL, БС и РГПЦБ предлагаем посетить веб-сайт программы по адресу [www.pempal.org](http://www.pempal.org).



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Швейцарская Конфедерация

Федеральный департамент по экономике,  
образованию и науке (EAER)  
Государственный секретариат Швейцарии  
по экономике (SECO)



**THE WORLD BANK**  
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



MINISTRY OF FINANCE  
OF THE RUSSIAN FEDERATION