



**БАЗОВЫЙ ДОКУМЕНТ ДЛЯ  
БЕРНСКОГО СОВЕЩАНИЯ, 6-8 июля 2011 г.  
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПЕМ ПАЛ  
НА 2012-17 ГГ.**

**Фасилитатор сообщества ПЕМ ПАЛ  
Деанна Обри**



Содержание

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА .....	3
ВВЕДЕНИЕ .....	5
КАКИЕ ЗАДАЧИ ПРЕСЛЕДУЕТ СЕТЬ И ВЫПОЛНЯЮТСЯ ЛИ ОНИ?.....	6
ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕМ ПАЛ .....	6
Состав участников и их активность .....	6
Управление .....	7
Административная поддержка .....	7
Техническая поддержка для разработки контента.....	9
SWOT АНАЛИЗ.....	11
ВАРИАНТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ.....	12
РЕКОМЕНДАЦИИ .....	16
ПРИЛОЖЕНИЕ А: ВОЗМОЖНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОЙ И УСТОЙЧИВОЙ СЕТИ.....	18
ПРИЛОЖЕНИЕ В: КАК В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ИЗМЕРЯЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТИ?.....	21
ПРИЛОЖЕНИЕ С: АНАЛИЗ SWOT ПЕМ ПАЛ .....	27
ПРИЛОЖЕНИЕ D: ЛАНДШАФТНЫЙ АНАЛИЗ.....	31
ПРИЛОЖЕНИЕ E – ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ БУДУЩЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И УСТОЙЧИВОСТИ СЕТИ.....	38
ПРИЛОЖЕНИЕ F: ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ОЖИДАЕМЫЕ ОТ БЕРНСКИХ ДИСКУССИЙ	46



## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

**PEM PAL (ПЕМПАЛ) – Public Expenditure Management Peer Assisted Learning network** – сеть, созданная в целях получения знаний от коллег в области управления государственными расходами, появилась всего лишь пять лет назад в 2006 г. как совместная инициатива Всемирного Банка и Департамента международного развития (DFID), и в настоящее время в ней принимает активное участие 21 страна из 30 стран, относящихся к региону Европы и Центральной Азии по классификации Всемирного Банка.<sup>1</sup> Работа сети предусматривает различные формы обучения, ознакомительные поездки и справочные материалы в соответствии с планами действий, разработанными участниками, по тематическим направлениям в сфере бюджета, казначейства и внутреннего аудита. Цель сети – повышать эффективность и прозрачность управления государственными финансами (УГФ) в странах ЕЦА путем обмена опытом в области реализации реформы в ключевых направлениях УГФ.<sup>2</sup> Учебный процесс проходит в рамках трех Практикующих сообществ (ПС), среди которых в настоящее время есть бюджетное ПС (БПС), казначейское ПС (КПС), и ПС внутреннего аудита (ПС ВА). Официальными языками сети являются английский, русский и сербохорватский.

Целью данного документа является предоставление справочной информации для руководящего комитета ПЕМПАЛ и лидерских групп ПС для предполагаемого обсуждения в Берне, Швейцария, 6-8 июля 2011 г. Главная цель совещания – собрать вместе исполкомы ПЕМ ПАЛ, чтобы способствовать подготовке стратегии ПЕМ ПАЛ на 2012-2017 гг., которая в настоящее время находится в стадии разработки. Эта стратегия будет направлена на повышение эффективности и устойчивости сети.

Чтобы убедиться в том, что все участники совещания имеют одинаковые представления о сети, в документе описываются текущие характеристики ПЕМ ПАЛ, в т.ч. предварительная оценка сильных и слабых сторон сети, возможностей и угроз (SWOT).<sup>3</sup> Анализ SWOT следует начать с определения желаемого результата или цели, так что в ходе совещания будут обсуждаться потенциальные характеристики устойчивой и эффективной сети. Благодаря этому можно увериться в том, что будут учтены и сформулированы главные устремления и конечная цель ПЕМ ПАЛ. Чтобы сделать выполнение этой задачи более легким, мы приложили в **Приложении А** предварительный список таких характеристик. Определенные таким образом характеристики затем будут сопоставлены с текущими характеристиками сети, вследствие чего будут установлены недостатки и проблемы, которые будут положены в основу стратегий, чтобы:

- Укрепить эффективность, значение и влияние сети;

<sup>1</sup> Среди стран, представленных в сети: Албания, Азербайджан, Армения, Беларусь, Болгария, Босния и Герцеговина, Грузия, Казахстан, Косово, Кыргызская Республика, Македония, Молдова, Российская Федерация, Румыния, Сербия, Таджикистан, Турция, Узбекистан, Украина, Хорватия, Черногория.

<sup>2</sup>Источник: Техническое задание на помощь Секретариата программе ПЕМ ПАЛ, Всемирный Банк, 2011 г.

<sup>3</sup>Такой инструмент как SWOT анализ был выбран из ряда возможных стратегических инструментов оценки. Сбалансированный метод с начислением баллов был также применен при проведении анализа в таких категориях как люди, информация, процессы и системы, способные полностью охватить потенциальные проблемы. Там, где были какие-то сомнения в отношении того, к какой категории отнести ту или иную проблему, ее относили к категории по доминирующему аспекту. См. **Таблицу 1, Приложение С**.



- Укрепить устойчивость сети;
- Сделать все, чтобы информация о преимуществах ПЕМ ПАЛ распространялась среди правительств стран-участниц ПЕМ ПАЛ, и
- Способствовать более ответственному участию в сети и настоящему хозяйскому отношению к ней со стороны ее членов.

Вопросы, которые следует изучить в ходе разработки таких стратегий, содержатся в **Таблице 2**.

В настоящее время Секретариат измеряет эффективность деятельности сети с помощью ряда индикаторов (см.: Годовой отчет за 2010, Отчет за 1 квартал 2011 г.), с учетом рекомендаций, изложенных в оценочном докладе Мокоро 2008, и основываясь на результатах постоянных опросов, приуроченных к проведению очередного мероприятия, и аналитических веб-инструментах. В ходе подготовки к Бернской дискуссии был предложен ряд дополнительных индикаторов для измерения влияния деятельности ПЕМ ПАЛ в странах-участницах. Последние сведения об эффективности деятельности предлагаются в **Приложении В**, а также будет проведено заседание по повестке дня, на котором будут намечены текущие и возможные будущие методы. В результате участники придут к соглашению о том, как должна измеряться и отслеживаться эффективность деятельности.

В настоящем документе предлагается также «ландшафтный» обзор учебных институтов и сетей в области управления государственными финансами, действующих в настоящее время в регионе Европы и Центральной Азии или по соседству, что также поможет выделить дополнительные возможности (например, чтобы поделиться ресурсами), или потенциальные угрозы.

Также был подготовлен проект плана действий, направленный на повышение эффективности и устойчивости сети (см. **Приложение Е**), который будет дополнен новыми инициативами по результатам дискуссий в ходе совещания.

Встреча Руководящего комитета запланирована на последний день совещания, т.е. на пятницу, но мы хотим надеяться, что члены Руководящего комитета смогут участвовать в работе совещания все время, в зависимости от своей занятости. В **Приложении F** приводится краткое содержание основных заседаний, целей и ожидаемых результатов совещания, и это же приложение можно будет найти в повестке дня совещания.



## ВВЕДЕНИЕ

В совещании примут участие исполнительные комитеты сети ПЕМ ПАЛ (обучение от равного к равному в области управления государственными расходами), в которую входят практикующие специалисты в области бюджета, казначейства и внутреннего аудита из Министерств финансов 21 страны Европы и Центральной Азии. Специалисты объединяются в три тематические практикующие сообщества (ПС) – по вопросам бюджета, казначейства и внутреннего аудита. Программы обучения, обмен информацией и работа по реформированию управления государственными финансами поддерживается различными мероприятиями, ознакомительными поездками и семинарами, руководство которыми осуществляется лидерскими группами каждого ПС в составе примерно 25 человек в общей сложности. Каждой лидерской группой руководит председатель; в настоящее время, группой БПС руководит Максим Ермолович (Беларусь), группой КПС – Анила Чили (Албания), и группой ВАПС – Томислав Мичетич (Хорватия). Среди других исполнительных структур ПЕМ ПАЛ – Руководящий комитет (14 членов, в том числе председатели исполкомов ПС), который в настоящее время возглавляет Государственный Секретариат по экономическим вопросам Правительства Швейцарии (SECO), и в который входят представители Всемирного банка, Российской Федерации, и ОЭСР Sigma. Председатель Руководящего комитета (Саломе Штайб) от SECO выступает в качестве принимающей стороны данного совещания в Берне, в Швейцарии.

Основная цель совещания – собрать вместе все исполкомы ПЕМ ПАЛ в рамках консультаций по выработке стратегии ПЕМ ПАЛ на 2012-2017 гг., находящейся в настоящее время в стадии разработки. Стратегия будет направлена на повышение эффективности и устойчивости сети. Предполагается, что она будет разработана за последующие несколько месяцев в ходе подготовки плана на следующие пять лет, совпадая примерно с завершением текущего финансирования сети к июню 2012 г. Таким образом, в настоящем документе предлагаются основные характеристики и окружающие условия существования сети, что должно позволить исполкому эффективно участвовать в дискуссиях и внести свой вклад в будущую стратегию сети.

Бернское совещание будет направлено на:

- Разработку и обсуждение среднесрочных стратегий в целях повышения эффективности и устойчивости сети ПЕМ ПАЛ;
- Выявление и распространение наиболее удачных примеров коммуникации и методов управления внутри и между ПС и разработку стратегии решения любых задач и проблем;
- разработку согласованного набора показателей и метода мониторинга для целей измерения эффективности работы сети;
- обеспечение Фасилитатора Сообщества необходимой информацией для завершения стратегии ПЕМ ПАЛ на период июня 2012-2017 гг.; и
- обеспечение Фасилитатора Сообщества необходимой информацией для завершения стратегии ПЕМ ПАЛ на период июня 2012-2017 гг.



## КАКИЕ ЗАДАЧИ ПРЕСЛЕДУЕТ СЕТЬ И ВЫПОЛНЯЮТСЯ ЛИ ОНИ?

Во время выполнения базовой оценки сети в 2008 г., ее члены выделили следующие задачи в порядке их приоритетности: обучение от равного к равному, повышение качества результатов УГФ, налаживание условий работы сети и воздействие на качество расходования (Source Fölscher, Mokoro, 2008, p. ii). В ответ на эту оценку, Мокоро предложило основы для проведения оценки, заключающиеся в следующем:

Результат: повышение качества систем УГФ в аспекте каждого из ПС

Назначение сети: члены ПС учатся друг у друга

Продукт: производительные, хорошо функционирующие и устойчивые ПС

Ресурсы: У каждого ПС есть работающий секретариат, преданный состав членов и сопричастность членов, достаточная обеспеченность ресурсами и хорошее управление.

В настоящее время Секретариат измеряет эффективность деятельности сети с помощью ряда индикаторов (см.: Годовой отчет за 2010, Отчет за 1 квартал 2011 г.), с учетом рекомендаций, изложенных в оценочном докладе Мокоро 2008, и основываясь на результатах постоянных опросов, приуроченных к проведению очередного мероприятия, и аналитических веб-инструментах. В ходе подготовки к Бернской дискуссии был предложен ряд дополнительных индикаторов для измерения влияния деятельности ПЕМ ПАЛ в странах-участницах. Каждое ПС обязали разработать собственный набор показателей эффективности, и в этом отношении был замечен прогресс в КПС и ПС ВА. Например, ПС ВА собирает данные и отчитывается по ряду ключевых показателей для каждой страны-участницы в целях мониторинга хода реформ и оценки эффективности сообщества. Недавно проведенная количественная оценка также показала повышение качества систем внутреннего аудита со времени основания ПЕМ ПАЛ пять лет назад. Однако, без четкой договоренности об условиях проведения мониторинга и конкретных ресурсах, выделяемых на это задание, последующее продвижение вперед может приостановиться.

Предлагаемый набор индикаторов, разработанных организацией Мокоро как часть основы для оценки приведены в **Приложении В, Части Первой**. Обобщающие таблицы для отчетов Секретариата прилагаются в **Приложении В, Части Второй**. Информацию, содержащуюся в Приложении В, следует изучить, а в Берне провести дискуссии на уровне всей сети и отдельных ПС, чтобы согласовать индикаторы, которые будут использоваться для измерения эффективности сети.

Всемирный Банк нанял мисс Алту Фёльшер из Мокоро ООО для проведения следующей оценки сети, похожей на первую, которую она осуществила в 2008 г. Оценка поможет получить информацию о прогрессе, достигнутом в сети, и даст необходимые данные для сравнения с исходными данными, собранными в ходе проведения предыдущей оценки.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕМ ПАЛ

### Состав участников и их активность

В настоящее время сеть ПЕМ ПАЛ объединяет участников из 21 страны, всего 150 членов. Из них примерно 50 человек в КПС, 60 человек в ПС ВА и 40 человек в



БПС.<sup>4</sup> Приблизительное соотношение по владению языками – 70% русскоговорящих, 20% говорящих на сербохорватском и 10% англоязычных.<sup>5</sup> Членами сети являются преимущественно сотрудники министерств финансов или других министерств или ведомств центрального уровня, отвечающих за планирование, подготовку, исполнение и мониторинг госбюджета, а также за координацию/гармонизацию службы внутреннего аудита.

Растет показатель посещений вебсайта ПЕМ ПАЛ: цифры за период 1 января – 24 мая 2011 г., по сравнению с предыдущим периодом, показывают определенный рост:

- посещения: 1571/3995 - рост на более чем 154%
- Просмотры страницы: 7607/15036 - рост на более чем 98%
- Посещения Wiki: 10368 посещений на ПС ВА с 1 января по 27 июня 2011 г., из 28 стран.

Оценки, проводимые после каждого мероприятия, неизменно говорят о высокой оценке преимуществ сети ее участниками. В частности, оценка, проведенная после последнего пленарного заседания всех ПС в Загребе в январе 2011 г. показала высокую заинтересованность, сотрудничество и пользу знаний, полученных благодаря существованию сети.

## Управление

В настоящее время исполнительная структура сети, которая называется Лидерские группы, состоит из 23 человек, в том числе шесть членов в БПС, девять членов в КПС и восемь членов в ПС ВА. Кроме того, есть еще 15 членов Руководящего комитета, в который входят представители от SECO Швейцарии (председатель), Всемирного Банка, Центра повышения квалификации в области финансов (Секретариат), GIZ (Германия), ОЭСР/Sigma (донор), Минфин Российской Федерации (донор), а также главы всех ПС (их избирают члены ПС, и их должность называется Председатель ПС). Лица, занимающие эту последнюю должность, периодически меняются на основе ротации, и избираются из числа членов Лидерской группы.

## Административная поддержка

Секретариат сети расположен в Центре повышения квалификации в области финансов (СЕФ) в Словении. В настоящее время сетью занимаются до семи сотрудников Центра, в том числе Лидер группы Сенка Мавер, ответственная за помощь БПС Бояна Цернадак, ответственная за помощь КПС Тина Жагар, ответственная за помощь ПС ВА Наташа Вербник, Тина Живанич, Майя Томшич и Грегор Шекоранья (ИТ). Эти ресурсы совмещают работу в ПЕМ ПАЛ и Основной

---

<sup>4</sup>Эти цифры взяты согласно списку зарегистрировавшихся на Пленарном совещании 2011 г. как представителей нынешних активных членов. Следует отметить, однако, что количество участников мероприятий сети ограничивается до двух представителей от каждой страны. Следует ли увеличить это число? Если да, Всемирный Банк предлагает, чтобы расширение секретариата, которые потребуются, чтобы удовлетворить возрастающие потребности сети, было бы сделано за счет открытия филиала секретариата в русскоязычной стране, в свете языкового состава сети.

<sup>5</sup>Эти подсчеты основаны на заявлениях участников о первом языке общения. Некоторые русскоязычные и сербохорватские участники могут также говорить на английском, так что эта цифра может быть немного выше, если учесть второй язык общения.



программе Центра СЕФ. Контракт между Всемирным Банком и Секретариатом ПЕМ ПАЛ в настоящее время предусматривает полную оплату труда двух постоянных сотрудников в размере 9 200 евро в месяц, или 110 400 евро в год. В эту сумму входит (i) организация одного пленарного совещания, 6 семинаров ПС, 2 ознакомительные поездки, одно совместное совещание всех трех ПС, встречи Руководящего Комитета и лидерских групп (личные и аудио/видео), (ii) отчеты о совещаниях, квартальные и годовые отчеты о мероприятиях ПЕМ ПАЛ, и (iii) регулярное обновление и поддержка вебстраницы ПЕМ ПАЛ.

Секретариат ПЕМ ПАЛ пользуется услугами двенадцати внештатных переводчиков, помимо одной словенской фирмы, которая предоставляет услуги перевода для веб-страницы. С учетом технического характера терминологии УГФ, Секретариат намеревается, по возможности, пользоваться услугами одних и тех же переводчиков, которые могли бы, таким образом, развивать и поддерживать свои знания в данной области и обеспечивать высокое качество переводов. Шесть русскоязычных переводчиков проживают в Молдове (пять человек) и Украине (один человек), а шесть сербохорватских переводчиков проживают в Сербии (четыре человека) и Хорватии (два человека). Благодаря такой большой группе переводчиков всегда есть возможность обеспечить перевод в «часы-пик», а вся группа переводчиков нужна для предоставления услуг на пленарных совещаниях, собирающихся раз в два года, в которых участвуют все три ПС. Текущий спрос на услуги перевода в сети равняется примерно 8 штатным единицам с полным рабочим днем, шесть из которых – русскоязычные, и два – сербохорватские переводчики.

Секретариат выработал нормативное руководство для сети, в котором освещаются ознакомительные поездки, подготовка к мероприятиям и руководство ими, а также правила работы сети.<sup>6</sup> Он также располагает и другой информацией, необходимой для обеспечения административных нужд сети, таких как шаблоны пригласительных писем и журналы с контактными данными членов.

Круг обязанностей Секретариата включает ряд этапов; первый начинается 15 мая и длится до 15 октября 2011 г., а второй продолжается до 30 июня 2012 г. Круг обязанностей подразумевает получение следующих результатов:

- Запись всех членов и участников мероприятий ПЕМ ПАЛ;
- Доступный архив документов ПЕМ ПАЛ;
- Работающий и регулярно обновляемый вебсайт ПЕМ ПАЛ;
- Регулярно обновляемый график мероприятий ПЕМ ПАЛ, помещенный на вебстранице ПЕМ ПАЛ;
- Проведение видео-, аудио- и вебконференций, по требованию;
- Мероприятия ПЕМ ПАЛ (семинары, совещания и ознакомительные поездки), организуемые в соответствии с планами действий ПС, утвержденными Руководящим Комитетом в порядке, определенном в Правилах работы ПЕМ ПАЛ;
- Совещания Руководящего Комитета, организуемые согласно расписанию, согласованному с членами Руководящего Комитета;

<sup>6</sup> См. Правила работы сети ПЕМ ПАЛ (Rules of Operation of the PEMPAL Network), СЕФ, декабрь 2010; Руководство для мероприятий ПЕМ ПАЛ (Guidelines for PEMPAL Events), и Руководство для ознакомительных поездок ПЕМ ПАЛ (Guidelines for PEMPAL Study Visits), которые даны как справочная информация.





- Отчеты обо всех мероприятиях ПЕМ ПАЛ, размещенные на вебсайте ПЕМ ПАЛ на языках, принятых в ПЕМ ПАЛ;
- Квартальные отчеты о текущей деятельности и годовые отчеты об эффективности реализации программы, как сети в целом, так и отдельных ПС, представляемые Всемирному Банку и РК, и размещаемые также на вебсайте ПЕМ ПАЛ;
- Другие отчетные данные по требованию Лидера группы ПЕМ ПАЛ или утвержденные Руководящим Комитетом ПЕМ ПАЛ.

*Источник: Круг обязанностей Секретариата по отношению к программе ПЕМ ПАЛ, Всемирный Банк, 2011 (Terms of Reference for Secretariat Support for PEMPAL program, World Bank, 2011)*

В Круге обязанностей, кроме того, говорится, что Секретариат отвечает за налаживание коммуникации между членами сети, подготовку повестки дня мероприятий, подготовку и распространение пригласительных писем, нахождение и приглашение докладчиков и выступающих, поддержание интерактивных веб-приложений для разработки повесток дня и материалов (напр., wiki страница), и проведение оценочных опросов после мероприятий и обработку результатов этих опросов. На практике, некоторые из этих задач выполняют сами ПС, Всемирный Банк или соответствующая ресурсная команда. Возможно, есть необходимость еще обозначить роли и обязанности Секретариата по отношению к ресурсным командам и выработать основные показатели эффективности с целью осуществления эффективного мониторинга и отчетности о результатах деятельности по сравнению с условиями контракта и Технического Задания.

Страны-члены, которые принимают у себя мероприятия и ознакомительные поездки также посвящают много времени и ресурсов, например, занимаясь организацией проживания и получением виз.

Объем работы Секретариата ПЕМ ПАЛ возрастал по мере того, как усиливалась активность сети. По этой причине, а также в свете множества новых инициатив (виртуальная библиотека, глоссарий терминов, wiki, дополнительный набор показателей), необходимо пересмотреть рамки контракта между Всемирным Банком и Секретариатом ПЕМ ПАЛ, чтобы предусмотреть больше штатных единиц для работы в Секретариате.

### **Техническая поддержка для разработки контента**

Техническая поддержка для разработки контента осуществляется ресурсными группами, приписанными при каждом ПС. Эти группы представляют собой технических экспертов в соответствующих тематических областях каждой из ПС и привлекаются в основном из Всемирного банка, с участием, по необходимости, также членов ОЭСР / Sigma, GIZ и независимых консультантов или специалистов-практиков из стран с передовыми системами. Общий стратегический ресурс (Фасилитатор Сообщества) также был принят на работу на неполный рабочий день (с октября) и на полный рабочий день (с апреля 2011 г.) для оказания помощи в разработке контента и улучшения координации действий между ПС и повышения эффективности ПЕМ ПАЛ в целом. Это рабочее место финансируется за счет Многостороннего трастового донорского фонда под административным управлением Всемирного Банка; помощь предусмотрена до июня 2012 года. Первоначальный бюджет на эту должность был предусмотрен на три года, с 2010



по 2012 год. Лицо, в настоящее время занимающее эту должность – Деанна Обри – имеет опыт работы в отделе бюджета министерства финансов и поэтому активно участвовала в качестве консультанта БПС.

В настоящее время группа консультантов состоит из 12 человек (пять в КПС, до восьми – в ПС ВА и три в БПС).<sup>7</sup> Для КПС Всемирный Банк нанял независимого консультанта Майкла Пэрри, который по необходимости помогает в подготовке мероприятий. По необходимости нанимаются и другие независимые консультанты.

Обычно повестки дня регулярных мероприятий или пленарного совещания обсуждаются на собраниях лидерских групп. Затем проводятся регулярные встречи между лидерскими группами и консультантами, иногда еще за четыре месяца до запланированного мероприятия. На этих собраниях обсуждается повестка дня, определяются возможные докладчики, пересматриваются проекты презентаций и планируются темы для обсуждения. Группы консультантов (ресурсные команды) также, по необходимости, участвуют в оказании административной помощи, хотя основное бремя этой работы ложится на Секретариат. В ходе мероприятий консультанты делятся своими знаниями, помогают в ведении обсуждений, и направляют их (если нужно).

Иногда Секретариат нанимает профессиональных фасилитаторов на некоторые мероприятия, чтобы получить экспертную помощь в отношении специальных методов ведения дискуссий и с целью получения наибольшей выгоды и результатов от дискуссий.<sup>8</sup>

Подготовкой к мероприятиям в целом занимается соответствующая команда консультантов и лидерская группа ПС, а административную поддержку оказывает Секретариат СЕФ ПЕМ ПАЛ. Однако, в ПС ВА и КПС члены берут на себя инициативу по разработке контента, а в БПС во время встречи в Минске 14-17 июня 2011 г. была создана заинтересованная лидерская группа, которая и будет заниматься повесткой дня этого сообщества.<sup>9</sup> При помощи консультантов Секретариат в настоящее время занимается составлением виртуальной технической библиотеки (напр., бюджетные законы, принятые в странах-членах, законы о государственном внутреннем финансовом контроле (ГВФК), и отчеты об исполнении бюджета) и

<sup>7</sup> В случае БПС, сюда относятся Фасилитатор Сообщества и два представителя Всемирного Банка (Саламат Кусаинова и Себастьян Экардт). Однако, было бы неплохо, если бы им в помощь был выделен еще один человек, который мог бы полностью посвятить свое время БПС, когда это будет необходимо (напр., какой-нибудь эксперт по УГФ на пенсии). Если БПС согласится на такой вариант, Всемирный Банк должен будет произвести отбор кандидатур на конкурентной основе. Можно также рассмотреть кандидатуру представителя от одной из донорских организаций, которые оказывают свою помощь сети, например ОЭСР Sigma, в зависимости от имеющихся ресурсов.

<sup>8</sup> Эти фасилитаторы – это Беверли Трэйнер (ПС ВА) и Флоранс Бери (БПС). ПС ВА сейчас реже прибегают к услугам мисс Трэйнер, поскольку она воспитала самостоятельные фасилитаторские способности внутри сообщества. Теперь они в основном приглашают ее на более массовые пленарные совещания, где участвуют все члены ПС. Функции ведения встреч рабочих групп обычно выполняются председателем ПС ВА и сотрудниками Всемирного Банка. КПС в основном прибегают к помощи сотрудников Всемирного Банка, когда нужны услуги фасилитации (ведения мероприятия), а БПС совсем недавно заключило контракт с мисс Бери (после того, как сообщество возобновило свою деятельность в конце 2012 г. после целых 12 месяцев бездействия).

<sup>9</sup> Лидерская группа БПС бездействовала практически на протяжении всего 2010 г., по причине своего малочисленного состава, поскольку высокая занятость на работе не позволяла ее участникам отдавать много времени работе в группе. Однако эта группа с того времени приняла стратегические решения о расширении численности и повышении заинтересованности своей группы (напр., функции Председателя исполняются тремя лицами, что позволило обеспечить непрерывность исполнения лидерских обязательств даже в «часы-пик» в бюджетном процессе; группа была недавно расширена, и таким образом, лидерские обязательства сейчас взяли на себя большее количество членов).



гlossарий технических терминов в области УГФ на официальных языках сети. Эти инициативы вошли в План действий, который можно найти в **Приложении Е**.

Всемирный Банк также предоставляет ресурсы на составление и проведение опросов, как для внутреннего пользования, так и на контрактной основе. Опросы, предшествующие мероприятиям<sup>10</sup> являют собой очень важный метод сбора информации от стран-членов о достижениях в различных направлениях реформы УГФ, а также дают возможность странам-членам проводить сравнительный анализ, находить точки приложения совместных усилий и помогать друг другу в ведении этих реформ. Таким образом, планирование, реализация и анализ этих опросов должны стать важным компонентом стратегии управления знаниями в сети.

В настоящее время, согласно плану, пленарное совещание проводится примерно раз в два года, по теме, интересующей все три ПС (т.е. бюджетное, казначейское и внутреннего аудита). Пленарное совещание 2011 г. было посвящено подотчетности руководства и исполнению бюджета.

Далее, каждое ПС собирается проводить примерно по 1-3 мероприятия в год, следуя согласованному плану обучения. Такие мероприятия могут представлять собой как общие собрания ПС, известные также как пленарные заседания, так и более камерные встречи рабочих групп, и ознакомительные поездки между конкретными странами-членами.<sup>11</sup> Ознакомительные поездки организуются и финансируются через программу грантов на основе заявок, где члены номинируют до 10 участников, собирающихся посетить ту или иную страну с визитом на срок максимум 4 дня. Пленарные заседания ПС также иногда сочетаются с ознакомительной поездкой, которые принимает у себя одна из стран-участниц.

Время от времени проводятся и комбинированные встречи, во время которых проходят важные курсы и конференции (напр., БПС приурочил свою встречу к ежегодной конференции ОЭСР для высших должностных лиц в бюджетной сфере, а КПС недавно совместил свою встречу с конференцией по вопросам реформы международной системы бухучета, организованной Центром повышения квалификации в области финансов, в Словении).

## SWOT АНАЛИЗ

Предварительный анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз приведен в **Таблице 1 в Приложении С**. Однако этот документ призван послужить

---

<sup>10</sup> Во время встречи ПС ВА также проводятся опросы в целях повышения скорости отклика и своевременности внесения радикальных изменений.

<sup>11</sup> ПС ВА проводит до 2 пленарных заседаний в год, на которые собираются все члены ПС ВА; кроме того, проводится ряд рабочих встреч с целью ускорить решение проблем, связанных с конкретными реформами. Например, работа над шаблоном пособия (руководства) по внутреннему аудиту (которая включила рассмотрение ряда существующих пособий в странах-участницах, анализ содержания пособий и его формат, принятые в разных странах). Результаты работы этих встреч помещаются на сайт wiki, на котором уже накоплен большой объем разносторонней информации, защищенный паролем доступа. Эти семинары в основном ведет Председатель ПС ВА, а в работе над содержанием и фасилитацией встречи помощь оказывает Всемирный Банк и ОЭСР /Sigma. Сайт wiki регулярно обновляется председателем ПС ВА, а недавно ПС завело страницу в Facebook, чтобы еще больше усилить социальное взаимодействие между членами.



лишь поводом для дискуссии и помочь исполнительным структурам изучить возможные стратегии для повышения уровня сети. В **Приложении D** эта информация дополнена перечислением потенциально полезных сведений от других сетей и учебных учреждений в области УГФ, которые в настоящее время работают в регионе ЕЦА или по соседству, для анализа потенциальных возможностей для участия в них или обмена ресурсами.

Вопрос о возможности создания дополнительных ПС, напр., по внешнему аудиту, будет рассмотрен в отдельном документе, над которым сейчас работает ОЭСР/Sigma. Всемирный Банк также вел переговоры с руководителями высших органов аудита в нескольких странах региона ЕЦА, которые проявили большой интерес к созданию ПС по внешнему аудиту. В долгосрочной перспективе, можно рассмотреть такую тему как требования к прозрачности и подотчетности бюджета, другими словами – отстаивание бюджета и анализ бюджета (со стороны неправительственных организаций, парламентских бюджетных комиссий; парламентских исследовательских органов), создавая для этого партнерские связи, например, с сетями МВФ/неправительственными организациями и Межпарламентским Союзом. Однако, в текущем периоде до июня 2012 г. приоритет должен отдаваться налаживанию эффективной работы существующей сети. Затем, нужно четко проговорить и оценить объем технической и административной помощи секретариата, необходимой для реализации дополнительных интересов ПС в связи с новыми планами.

## ВАРИАНТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Как уже было сказано, главная цель бернского совещания – собрать вместе исполкомы ПЕМ ПАЛ, чтобы способствовать подготовке стратегии ПЕМ ПАЛ на 2012-2017 гг., которая в настоящее время находится в стадии разработки. Эта стратегия будет направлена на повышение эффективности и устойчивости сети и должна быть разработана в течение нескольких следующих месяцев в ходе подготовки плана на следующие пять лет, что совпадает со сроком завершения текущего финансирования сети в июне 2012 г. Таким образом, в данном документе предлагается базовая информация о текущих характеристиках сети и окружающей среде, что должно позволить исполнительным структурам эффективно включиться в дискуссии и внести свой вклад в разработку стратегии ПЕМ ПАЛ на 2012-2017 гг.

Здесь предлагается проект плана действий (см. **Приложение E**), в котором излагаются инициативы по повышению эффективности и устойчивости сети, и который будет дополнен новыми инициативами в результате дискуссий, прошедших в ходе совещания. Данный План действий был первоначально разработан в ответ на отклики, высказанные на Пленарном совещании в Загребе, но был доработан в свете предварительного анализа SWOT и неформальных совещаний с главными заинтересованными сторонами ПЕМ ПАЛ. План действий должен быть изучен на бернском совещании и доработан комментариями, полученными во время заседания, посвященного разработке стратегии.

В **Таблице 2** ниже также на рассмотрение представлены возможные проблемы и варианты, которые следует учесть при разработке таких стратегий. Таблица будет использована как основа для разработки бернских стратегий. Любые согласованные в



ходе этих бернских дискуссий стратегии будут добавлены к Плану действий, который находится в **Приложении Е**.



**ТАБЛИЦА 2:** Возможные варианты и проблемы, которые следует учесть в работе над стратегиями, направленными на повышение эффективности и устойчивости сети<sup>12</sup>

Повысить эффективность, актуальность и влияние сети ПЕМ ПАЛ	Упрочить устойчивость сети	Способствовать более ответственному участию и ощущению сопричастности
<p>Требует согласованного списка критериев для измерения эффективности в целях определения влияния сети. Информацию нужно собирать, отслеживать и регулярно докладывать в Секретариат.</p> <p>Требует периодической оценки, соответствующей плановой оценке Мокото. В настоящее время Всемирный Банк занимается организацией и поиском средств для такой оценки. Кто этим будет заниматься в будущем?</p> <p>Требует периодически проводить сравнительный анализ с другими сетевыми подходами, чтобы определить, что работает, а что нет (напр., Сеть ОЭСР для высокопоставленных должностных лиц в бюджетной сфере, Африканская SABRI, Карибская сеть УГФ, Глобальная Сеть Института Всемирного Банка по обучению в целях развития, сеть Train4Dev). Есть ли какая-то процедура, сделать это частью общего стратегического плана сети? Нужно ли это периодически анализировать?</p> <p>Требует участия и укрепления партнерства и связей, чтобы делиться идеями, получать поддержку и делиться ресурсами там, где следует, например, с другими сетями, основными исследовательскими организациями и профессиональными союзами. Есть ли стратегия для поддержания и развития таких партнерских связей? См. <b>Приложение Д</b>, в котором приведен краткий обзор других сетей, учебных организаций и доноров, которые могут послужить источником информации или потенциальными</p>	<p>Нужен ежеквартальный анализ текущих и потенциальных источников финансирования и тенденций. Нужны текущие и прогнозируемые источники расходов и динамика. См. Годовой отчет Секретариата ПЕМ ПАЛ за 2010 г. Или выдержки, приведенные в <b>Приложении В, часть два</b>. Могут ли исполнительные структуры принять решения по этой информации, т.е. примем ли формат?</p> <p>Нужны потенциальные стратегии для расширения источников финансирования и их предсказуемость (напр., целевые доноры, которые уже находятся в регионе ЕЦА; проверить реализуемость различных уровней донорского/частного отраслевого спонсорства, с поуровневыми выгодами; членские взносы от физических лиц /государства?) Смогут ли /захотят ли страны-члены оплачивать расходы по содержанию сети?</p> <p>Нужны ли нам иерархические уровни членства (идея исходит от председателя ПС ВА). Напр., платиновый уровень (лидерские привилегии, установка стратегических направлений, участие во всех мероприятиях, доступ ко всем ресурсам), золотой уровень (номинированы от стран и участвуют в пленарных</p>	<p>Нужно общее видение будущего направления и активная заинтересованность.</p> <p>Знаем ли мы, куда движемся? Есть ли он общий стратегический план? Как разрабатываются в настоящее время программы обучения? Стоит ли нам попробовать другой подход, напр., какие-то основы для сети в целом, и планы отдельных ПС, разрабатываемые с учетом этой основы. Более тесная связь с инструментами оценки УГФ или периодический анализ спроса на обучение?</p> <p>Нужно найти и разработать текущие стратегии, которые будут способствовать более активному участию членов и развитию чувства сопричастности (напр., ротация функций председателя и лидера; гранты по заявкам на различные обучающие курсы и ознакомительные поездки; ресурсы вебсайтов; инструменты для сравнительной оценки).</p> <p>Официальное признание участия в сети может способствовать большей заинтересованности. Что мы делаем сейчас?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Благодарственное письмо в минфин за участие их представителей. Групповые фото. Еще?</li> <li>• Можно ли изучить возможность аккредитации тренинга, семинаров и ознакомительных поездок соответствующими профессиональными учреждениями или отечественными министерствами (напр., органами государственной службы) Можем ли мы выдавать стипендии по УГФ своим членам через партнерские академические учреждения? Что делает ПС ВА в отношении тренинга и аккредитации?</li> </ul> <p>Нужно отмечать достижения как формально, так и неформально. Для базы данных из историй успеха нужен четко налаженный процесс их выявления, сбора и распространения. См. планируемую</p>

<sup>12</sup> Источником для трех целей, изложенных в Таблице 2, послужил Руководящий Комитет сети. Это были вопросы, заданные в ходе интервью о роли Фасилитатора сообщества представителями Руководящего Комитета, и по ним группируются проблемы и варианты возможного улучшения сети.



<b>Повысить эффективность, актуальность и влияние сети ПЕМ ПАЛ</b>	<b>Упрочить устойчивость сети</b>	<b>Способствовать более ответственному участию и ощущению сопричастности</b>
<p>партнерами/союзниками.</p> <p>Требуется разработка, выявления, перевода (где это необходимо) технических ресурсов, и обмена ими. Например ODI (Великобритания), Технические исследования Международного валютного фонда, Всемирный банк, ОЭСР, ICGFM, научные круги. Необходимо, чтобы изменения в международных и национальных стандартах, руководствах, законодательстве контролировались и распространялись через базу данных онлайн. См. новую виртуальную библиотеку ПЕМ ПАЛ, которая разрабатывается на сайте.</p> <p>Нужен Секретариат, работа которого целиком нацелена на клиентов, и который предугадывает и удовлетворяет нужды исполкомов; членов; доноров и финансовых партнеров. Удовлетворяет ли Секретариат нужды сети? Нужен ли нам отдельный, исключительно наш Секретариат, а не такой, который приходится с кем-то делить? Как в настоящее время контролируется эффективность, и как по ней отчитываются?</p> <p>Нужно извлекать уроки и переводить дискуссии о конкретных примерах в улучшенные результаты УГФ. Так ли это происходит? Сопричастность и подотчетность, которым способствуют резолюции и коммюнике, принимаемые в ходе и после мероприятий. Достаточно ли этого?</p> <p>Нужны актуальные и инновационные программы обучения, их нужно разрабатывать и внедрять. Как это сейчас выполняется и как это можно улучшить? (см. Идеи в разделе «возможности» в анализе SWOT).</p> <p>Можно ли улучшить процесс разработки стратегических планов и планов действий? Напр., собрать все аналитические документы о УГФ из</p>	<p>совещаниях и встречах рабочих групп).</p> <p>Как стимулировать к более активному участию в мероприятиях? Напр., спонсорская помощь более широкому кругу участников из тех стран, которые принимают более активное участие в работе сети (в настоящее время применяется именно этот подход)</p> <p>Можно ли исследовать возможность создания филиала Секретариата в русскоязычной стране-участнице, с учетом клиентов сети и в основном русскоязычного состава??</p> <p>Нужна ли сети маркетинговая стратегия, или же состав членов растет и без нее? Но нам нужно презентовать на рынке преимущества нынешних членов, чтобы заручиться непрерывной поддержкой от правительств стран-участниц. ПС ВА предлагает выпустить брошюру к пятилетию ПЕМ ПАЛ.</p> <p>Нужно ли нам позиционировать брэнд сети как главную организацию по обучению на принципах от равного к равному в регионе ЕЦА? Достигли ли мы этого уровня? Напр., целевые минфины, гос. органы, использовать результаты из предлагаемых исследований в регионе ЕЦА, рыночные преимущества сети как центральную часть обучения в области УГФ в правительственном секторе;</p>	<p>инициативу в Приложении Е.</p> <p>Нужны многочисленные, формальные и неформальные и инновационные коммуникации и связи между членами и странами. Как сейчас общаются члены? Какие к этому есть препятствия и как мы можем их преодолеть? Как мы можем улучшить работу в ПС и между ПС в отношении формальной и неформальной коммуникации? Заинтересуется ли кто-то в совете по ПОМОЩИ и/или блоге, в котором можно задать вопросы, поделиться методами между встречами, и т.д.? Является ли многоязычная среда главным препятствием? Как мы преодолеваем его? Что делают другие сети?</p>



<b>Повысить эффективность, актуальность и влияние сети ПЕМ ПАЛ</b>	<b>Упрочить устойчивость сети</b>	<b>Способствовать более ответственному участию и ощущению сопричастности</b>
стран ПЕМ ПАЛ и использовать результаты для разработки стратегического плана и планов действий ПС на 2012-14 гг.		

Следующие документы также были представлены в качестве дополнительной информации для обсуждения стратегического документа:

- Годовой отчет Секретариата ПЕМ ПАЛ за 2010 г.,
- Правила работы Сети,
- Руководство для мероприятий и ознакомительных поездок, и
- Пояснительная записка от 2008 – оценка сети.

## РЕКОМЕНДАЦИИ

Руководящий Комитет и лидерские группы ПС учитывают данный документ как основу для дискуссий во время бернской встречи. Очерк целей и результатов, ожидаемых от бернских дискуссий, находится в **Приложении F**, а предварительные стратегии повышения эффективности и устойчивости сети ПЕМ ПАЛ изложены в **Приложении E**.

Деанна Обри  
Фасилитатор сообщества  
Center of Excellence in Finance - PEMPAL Secretariat  
Slovenia  
1 июля 2011 г.

### Список приложений

- A: Возможные характеристики эффективной сети
- B: Как в настоящее время измеряется эффективность деятельности сети?
- C: SWOT анализ ПЕМ ПАЛ
- D: Ландшафтный анализ сетей, учебных учреждений и ресурсы УГФ онлайн
- E: План действий по обеспечению будущей эффективности и устойчивости сети
- F: Цели и результаты, ожидаемые от бернских дискуссий

### Список справочных документов для распространения

- Годовой отчет Секретариата ПЕМ ПАЛ за 2010 г.
- Пояснительная записка от Mokoro, Оценка инициативы ПЕМ ПАЛ, 23 марта 2009 г.
- Правила работы Сети ПЕМ ПАЛ, SEF, декабрь 2010
- Руководство для мероприятий ПЕМ ПАЛ
- Руководство для ознакомительных поездок ПЕМ ПАЛ





Саймон Хирн и Энрике Мендизабель (Simon Hearne and Enrique Mendizabel), май 2011 г., Международный Институт Развития (Overseas Development Institute) справочная записка: Не все, что связывает, есть сеть, ODI



## ПРИЛОЖЕНИЕ А: ВОЗМОЖНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОЙ И УСТОЙЧИВОЙ СЕТИ

### ЛЮДИ

- **Имя бренда сеть ПЕМ ПАЛ широко признано** в регионе ЕЦА и в широких кругах УГФ.
- В сети состоят очень **преданные члены**, которые проявляют сильное **чувство сопричастности**, что подтверждается множеством формальных и неформальных связей между членами, а программы обучения целиком обусловлены, разрабатываются и реализуются членами сети.
- Сеть на регулярной основе используется министерствами финансов и другими имеющими к этому отношение центральными органами в качестве **главнейшей составляющей учебной программы для госслужащих в области управления государственными финансами, и получила признание государственных органов** (через сертификацию).
- Сеть наладила **многочисленные формальные и неформальные связи** между практикующими специалистами в области УГФ, в т.ч. тесные связи с соответствующими профессиональными ассоциациями и международными институтами.
- Сеть полностью **управляется странами-членами и получает финансовую помощь из членских взносов (насколько это реализуемо, и при определенных уступках в отношении более бедных стран) и от частных спонсоров**, при дополнительной поддержке в виде донорских средств, по необходимости. Непрерывная устойчивость сети обеспечивается благодаря активному и растущему составу и многолетним обязательствам финансирования.
- **Секретариат сети адекватно обеспечивается** и обладает всеми навыками и способностями, чтобы оказывать как административную, так и политическую (т.е. по содержанию) поддержку при минимуме или полном отсутствии зависимости от консультантов со стороны доноров.
- Секретариат ведет **реестр контактов** в Министерстве финансов/казначействе в а) странах ОЭСР б) новых и старых странах ЕС в дополнение к списку контактов Всемирного Банка, МВФ и страновых/региональных офисов ЕЦА. Эти реестры нужны Секретариату для поиска потенциальных докладчиков на учебных мероприятиях по просьбе членов ПС. Этим контактными лицами из реестра регулярно отсылается информация маркетингового характера о сети, и нужно это для того, чтобы они всегда были в курсе достижений сети и текущих учебных программ. Все это приводит к более положительному отношению к приглашениям и к более тесным профессиональным связям.
- **Основные группы консультантов** оказывают помощь каждому ПС, а их роли четко прописаны и известны лидерам и членам ПС. Среди этих консультантов – профессионалы в области УГФ, которые в течение определенного времени оказывают услуги конкретным ПС, давая советы и наставления в отношении технического содержания. Их приглашают из стран-членов сети (на основе стажировки или ротации), и работают они на основе четко прописанных технических заданий и сопутствующих нормативных правил. Министерская



помощь от минфина является частью согласованного плана по наращиванию потенциала (насколько это осуществимо?).

- Актуальность, влияние и эффективность сети регулярно получает положительную оценку большинства членов.
- Руководящий Комитет и лидерские группы играют ведущую **лидерскую роль** и регулярно встречаются, чтобы обсудить направление и достижения сети.

## ИНФОРМАЦИЯ И ПРОЦЕССЫ

- Есть **Стратегический план** сети, разработанный лидерскими группами ПС и утвержденный Руководящим Комитетом. Лидерские группы ПС встречаются регулярно и обсуждают ход реализации этого плана, в который заложены краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные стратегии. Отдельные стратегические планы для каждого ПС разрабатываются и реализуются с учетом этого общего стратегического плана.
- Принята **стратегия управления знанием**, которая охватывает сбор, мониторинг, хранение и распространение информации. Отдельные шаги этой стратегии хорошо документируются и осуществляются в рамках подготовки к мероприятиям и их реализации, напр., разработка, реализация, анализ исследования, проводимого накануне мероприятия, отчет об исследовании и его распространение. На подготовку мероприятия и последующий анализ, подготовительные опросы и аналитические изыскания, и т.д. выделяются специальные ресурсы).
- Вебсайт ПЕМ ПАЛ и/или связанные сайты wiki:
  - регулярно обновляются специально нанятым администратором
  - содержат контактные данные обо всех членах, в т.ч. их фотографии и сферы профессиональной деятельности
  - содержат индексированную библиотеку справочных материалов, которая регулярно обновляется; по просьбе членов переводятся новые материалы.
  - содержит глоссарий соответствующих терминов в области УГФ на английском, русском и сербохорватском языках. Глоссарий регулярно пересматривается и обновляется.
  - Содержит информацию об анализе PEFA (и др. аналитических инструментов, связанных с УГФ) и инструменты для проведения сравнительного анализа среди всех стран ЕЦА; эти инструменты по возможности используются в качестве руководства для выработки учебных программ ПЕМ ПАЛ.
  - Через вебсайт, ознакомительные поездки, различные мероприятия и т.д. распространяются сведения о хороших практических примерах по странам. Создана база данных успешных историй, которую регулярно пополняют страны-члены, при координационной поддержке секретариата.
- Информация о PEFA и других оценках, связанных с УГФ, хранятся на вебсайте ПЕМ ПАЛ и периодически используются для проведения сравнительного анализа и выявления направлений для технической помощи и возможностей для обучения от равного к равному.
- Существует **электронная библиотека** юридических, методологических, политических и научных документов, она регулярно пересматривается и обновляется.



- **Есть план обучения и наращивания потенциала**, удовлетворяются все известные потребности с помощью таких продуктов деятельности, типичных для сети, как собрания, ознакомительные поездки, программы введения в специальность для самостоятельного прохождения онлайн, дискуссионные форумы, библиотека справочной литературы, а также связи с учебной программой УГФ у региональных учебных организаций. План этот составляется на основе изучения оценки УГФ и с использованием инструментов сравнительного анализа, а также на основе периодической организации анализа спроса на те или иные курсы обучения (TNA), который проводится через опросник, чтобы дать необходимую информацию для выработки учебных программ ПС и выявить синергию с региональными учебными центрами и донорскими программами технической помощи.
- Принята **маркетинговая стратегия**, которая следит за тем, чтобы страны-члены, министерства финансов и казначейства в странах ОЭСР и ЕЦА, а также МВФ, Всемирный Банк и ЕС регулярно получали информацию о привилегиях и услугах, оказываемых сетью. Продукты, предлагаемые сетью, также проходят регулярную проверку как часть большого стратегического плана и, там где это приемлемо, предлагаются новые виды деятельности, мероприятия и продукты, а непопулярные продукты тщательно проверяются и улучшаются, или отменяются, если это необходимо. В план также должны войти стратегические связи между странами и отдельными лицами в сети.
- Эффективность действия сети регулярно оценивается с помощью **набора измеримых и актуальных индикаторов эффективности**, о чем регулярно докладывается всем заинтересованным лицам и членам.
- В **сравнительном анализе с другими сетями** сеть ПЕМ ПАЛ представляется лидером в целевом регионе и в мире.
- ПЕМ ПАЛ предлагает выступить **зонтиком для фондов технической поддержки на средства доноров** (напр., SAFE), которым страны-члены могут воспользоваться для того, чтобы дальше развивать свои учебные программы на основе пожеланий участников сети и, по возможности, в связи с инструментами сравнительного анализа, связанными с TNA и УГФ.

## СИСТЕМЫ

- Существует согласованный подход к управлению знаниями, который подразумевает инструменты для хранения информации, для ее распространения и сообщения, и для этих целей используется целый ряд системных платформ, в т.ч. вебсайты, электронная почта, wiki, блоги, дискуссионные форумы, связь через adobe, библиотеки справочных материалов, глоссарии, и т.д.
- Во время пленарных заседаний ведется запись всех дискуссий с помощью специальных программ, которые упрощают процесс представления и анализа этой информации.
- Постоянно отслеживаются, испытываются и внедряются такие технологические и системные решения, которые могут улучшить качество коммуникации в многоязычной среде с большим географическим разбросом.



## ПРИЛОЖЕНИЕ В: КАК В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ИЗМЕРЯЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТИ?

### ЧАСТЬ ПЕРВАЯ: ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ОСНОВЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ СОГЛАСНО ОТЧЕТУ ОБ ОЦЕНКЕ ОТ МОКОРО, 2008

Приведенная здесь выдержка взята непосредственно из «Итогового отчета об оценке инициативы ПЕМ ПАЛ» от 23 марта 2009, автор – Алта Фэльшер, Mokoro Ltd, страницы iii-v Пояснительной записки.

**Показатели, относящиеся к исходным целям:** на нижнем уровне цепи издержек заявляемые цели определяют некоторые условия, которые являются важными исходными параметрами для производительной, устойчивой и хорошо работающей сети. Ниже перечисленные показатели измеряют следующее:

- Эффективны ли секретариат и Руководящий Комитет
  - i. Благодаря более активным действиям ПС и Руководящего Комитета поддержка секретариата ПЕМ ПАЛ оценивается удовлетворительно или высоко удовлетворительно
  - ii. Рабочий вебсайт (критерии: обновленный, функциональные связи, представляющие деятельность ПС /результаты деятельности; количество посещений)
  - iii. Регулярность и посещаемость собраний Руководящего Комитета
- Располагает ли сеть ресурсами в достаточном количестве
  - iv. Увеличение реальных ресурсов
  - v. Увеличение или никаких изменений в количестве спонсоров
  - vi. Увеличение взносов реальных ресурсов от членов (для будущей реализации)
- Есть ли у каждого ПС преданные члены, ощущающие свою полную сопричастность работе сети
  - vii. Увеличение / стабильность числа целевых стран, участвующих в деятельности ПС в среднем в год
  - viii. Увеличение / стабильность числа отдельных активных представителей сети в течение этого периода
  - ix. Процент отдельных активных представителей, считающих, что они могут повлиять на выбор тех или иных приоритетов для сети, и обладающих чувством сопричастности к сети
- Насколько сеть хорошо управляется
  - x. Есть Стратегия ПС, годовой план действий и бюджет; степень реализации плана
  - xi. Сетевые отчеты своевременно составляются и распространяются
  - xii. Совещания лидерских групп проводятся регулярно и хорошо посещаются
  - xiii. Активные контакты в ПС говорят об уровне лидерства в ПС



**Показатели, относящиеся к конечным целям:** Хотя данная сеть представляет собой сеть по распространению знаний и обучению от равного к равному, для ПЕМ ПАЛ в конечной цели можно выделить два основных параметра, достижения по которым будет иметь определяющее значение для того, будет ли сеть оцениваться как хорошо работающая, устойчивая и производительная.

- Связи внутри сети (или ПС) хорошо налажены, информационный поток течет хорошо, и члены сети сотрудничают между собой:
  - i. Количество официальных мероприятий в сети / возможностей для профессиональной учебы в среднем в год
  - ii. Средняя посещаемость мероприятий разными странами, выраженная в процентах приглашенных стран
  - iii. Процент участвующих стран и отдельных представителей, приехавших на мероприятие, которые присутствовали также на предыдущих мероприятиях
  - iv. Плотность, централизация и диаметр сети
- Сеть с качественными учебными ресурсами
  - v. Процент представителей сети, которые заявляют, что пользуются вебсайтом и/или другими учебными ресурсами чаще, чем 6 раз в год
  - vi. Процент представителей сети, отмечающих хороший или высокий уровень сетевых ресурсов
  - vii. Процент участников мероприятий из стран-участниц, отмечающих уровень вложенных усилий и средств в то или иное мероприятие как удовлетворительный или высоко удовлетворительный

**Показатели, относящиеся к целевым результатам работы сети:** Стратегические целевые результаты работы сети были определены так: члены ПЕМ ПАЛ учатся друг у друга и наращивают свой потенциал, чтобы улучшить качество своих систем УГФ. Основы для проведения оценки дают возможность оценить, состоялся ли процесс обучения, что выражается в следующем:

- i. Число стран-участниц ПС и отдельных представителей, которые заявляют, что используют опыт ПС в разработке, рекомендациях или в процессе реализации улучшений УГФ в своих организациях
- ii. Количество различных форм участия отдельных представителей ПС на вебстранице ПЕМ ПАЛ, мероприятиях ПС и учебных курсах, количество примеров оказания технической помощи другим странам-участницам
- iii. Разработка инструментов сравнительного анализа (для внутренних аудиторов и казначейского ПС) и процент стран из выборки, использующих специально разработанные для ПС или уже существующие инструменты.

**Показатели, относящиеся к цели сети, связанной с воздействием:** Основы для проведения оценки не предусматривают, что какие-либо улучшения в результатах УГФ, которые измеряются согласно рамкам Государственных Расходов и Финансовой Подотчетности (PEFA), могут быть приписаны работе сети и результатам ее деятельности. Однако, они предполагают, что работа сети должна как-то со временем в той или иной стране повлиять на улучшения в УГФ. Поэтому в сети должен вестись хронологический учет достижений по основным результатам УГФ в каждой стране-участнице (а не в среднем), которые имеют непосредственное отношение к тематическим направлениям каждого ПС. Это:



- Для Бюджетного ПС
  - i. Бюджетная классификация (показатель 5 PEFA)
  - ii. Полнота информации (показатель 6 PEFA)
  - iii. Соблюдение порядка и участие в ежегодном бюджетном процессе (показатель 11 PEFA)
  - iv. Многолетние рамки фискального планирования, расходной политики и составления бюджета (показатель 12 PEFA)
- Для Казначейского ПС
  - i. Накопление информации и мониторинг задолженностей по выплате расходов (показатель 4 PEFA)
  - ii. Учет и управление балансом наличности, долгом и гарантиями (показатель 16 PEFA)
  - iii. Предсказуемость доступных фондов для покрытия расходов (показатель 17 PEFA)
  - iv. Своевременность и регулярность сверки счетов (показатель 22 PEFA)
- Для ПС Внутреннего Аудита
  - i. Эффективность контроля заработной платы (показатель 18 PEFA)
  - ii. Эффективность внутренних проверок по расходам, не связанным с заработной платой (показатель 20 PEFA)
  - iii. Эффективность внутреннего аудита (показатель 21 PEFA)<sup>13</sup>

В ходе оценки по этому вопросу еще не было проведено изучение исходных документов.

Источник: Mokoro, 2008, стр. iii-iv

## ЧАСТЬ ВТОРАЯ: ВЫДЕРЖКИ ИЗ ЕЖЕГОДНОГО ОТЧЕТА СЕКРЕТАРИАТА ПЕМ ПАЛ ЗА 2010 Г.

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СОПОСТАВЛЕННАЯ С АДМИНИСТРАТИВНО-ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ РАСХОДАМИ, ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ ДОНОРОВ И ИЗДЕРЖКИ НА СЕКРЕТАРИАТ

Показатели эффективности	2008	2009	2010
Кол-во мероприятий/участников (ПС, члены исполкомов/ПК)			
• мероприятия	1 мероприятие/110 человек	10 мероприятий/160 человек	6 мероприятий/156 человек
• ознакомительные поездки	0	0	3 посещения/22
• Встречи исполкомов и Руководящего Комитета	2 встречи/21 участника	4/52	7/71
Административно-организационные расходы (в т.ч. Секрет.), в долларах США	268 886	321 339	421 770

<sup>13</sup> Согласно Практикующему Сообществу по ВА, показатель 21 PEFA имеет наибольшее значение для анализа эффективности их сообщества.



Расходы на Секретариат, в %	30	24	18
Число доноров, дающих гранты	1	2	5
Число доноров, предоставляющих материальную помощь	5	6	6
Расходы на участника/мероприятие + ознакомительные поездки	2 444	2 008	2 369
Расходы на участника /все виды деятельности	2 053	1 516	1 694

Источник: По Таблице 2, раздел 5.1 Годового Отчета Секретариата РЕМПАЛ за 2010 г., подготовленного Секретариатом СЕФ ПЕМ ПАЛ (полный отчет предлагается в качестве базовой информации)

**ДОСТУПНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ И АДМИНИСТРАТИВНО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ НА ИНИЦИАТИВУ ПЕМ ПАЛ В ПЕРИОД 2008 – 2010 Г. (СУММЫ В ДОЛЛАРАХ США)**

2008		2009		2010	
Доступно		Доступно		Доступно	
Программа Грантов на Развитие (DGF) 2008		DGF2009	300000	DGF2010	175 000
		DGF2008	74320	DGF2009	111 302
		InWent	57748	InWent	81 098
		Всего	432068	MDTF	53 663
				SIGMA	707
				Всего	421 770
	MTDF*	242 214	MTDF*	395 406	
<b>Потрачено/адм.-орг.**</b>	****268 886		321 339		421 770
<b>в т.ч. Секретар.</b>	81 750		76 765		75 000
<b>Секретар./всего</b>	30%		24%		18%

Примечание: \* Реальные суммы донорских средств на MDTF ПЕМ ПАЛ от Всемирного Банка в начале соответствующего календарного года. SECO выделило в конце 2009 г. сумму в 800 000 долларов США на MDTF ПЕМ ПАЛ, которая будет выдаваться траншами до конца июня 2012 г. Российские власти выделили 2 миллиона долларов США в 2010 г., которые будут выдаваться траншами до конца июня 2012 г. Баланс MDTF на счету в январе 2011 г. составил 1 356 026 долларов США. \*\*Суммы расходов включают только расходы на Секретариат (а не прямые затраты, сделанные Всемирным Банком со счета MDTF). \*\*\* Применяются ставки валютного обмена доллар/евро на конец календарного года. \*\*\*\* Эта сумма включает запланированные расходы на проживание для участников пленарного совещания – 75 000 долларов США, оплаченных напрямую Всемирным Банком.

Источник: По Таблице 1, раздел 3.1, Годового Отчета Секретариата РЕМПАЛ за 2010 г., подготовленного Секретариатом СЕФ ПЕМ ПАЛ (полный отчет предлагается в качестве базовой информации)





В дополнение к этим расходам Секретариат также отчитывается о запланированных расходах по реализации плана действия каждого ПС. На 20 октября 2010 г. запланированный бюджет финансирования Планов действий ПС на 2010-2012 (т.е. на 3 года) был:

БПС 430000  
ПС ВА 347120  
КПС 435000

Общая стоимость реализации всех трех планов составляет примерно 1 400 000 долларов США на три года. В Берне CEF представит последние цифры исполкомам сети. Будут представлены также и финансовые отчеты о проведенных мероприятиях, уже прошедшие аудиторскую проверку.

Секретариат также докладывает о результатах опроса, измеряя удовлетворенность участников содержанием и организацией мероприятий ПЕМ ПАЛ, и ниже приведен пример:

1. Оценка (шкала от 1 до 5)						
Сможете ли вы применить полученные знания?	4,61	Участники курса обладали примерно одинаковым уровнем знаний.			3,95	
Я поучился на опыте других участников.	4,37	На курсе было достаточно времени отведено на практические занятия.			4,53	
Курс был проведен на должном уровне.	4,74	На курсе было освещено достаточное количество тем.			4,74	
Были затронуты вопросы, имеющие большое значение для моей работы.	4,74	Организация семинара была:			4,94	
Качество административной работы до мероприятия:	4,88	В целом, качество административной работы по мероприятию было:			4,82	
Участники с энтузиазмом восприняли семинар. Они оценили его на 4,89/5, и для трех четвертей из них семинар превзошел все ожидания. В особенности участники оценили пользу новых инструментов и методов обучения, а также их непосредственную применимость в ежедневной работе.						
2. Издержки*				3. Источники финансирования		
Транспорт	Проживание	Переводчик/Ведущий	Другое	Всего	МДФ	
		8 741 долл. США (6 193 евро)		8 741 долл. США (6193 евро)	8741 долл. США (6193 евро)	
4. Число участников, стран, организаций						
Члены ПС	11	5	Албания, Беларусь, Хорватия, Киргизская Республика, Молдова			

Консультанты	4	2	Всемирный Банк, СЕФ
СЕФ	4	1	
Всего	19		

Секретариат ПЕМ ПАЛ также отчитался по оценке вебсайта в своем Годовом отчете за 2010 г.

Чтобы проанализировать мнения членов ПЕМ ПАЛ о функциональности сайта ПЕМ ПАЛ, Секретариат ПЕМ ПАЛ провел короткий опрос через вебсайт в сентябре 2010 г. Вопросник был разослан 264 членам ПЕМ ПАЛ, и было получено 65 ответов. Вот выводы опроса:

- (i) В целом, члены ПЕМ ПАЛ удовлетворены или высоко удовлетворены (73%) работой сайта.
- (ii) Большинство членов ПЕМ ПАЛ пользуются вебсайтом раз в месяц (39%), на втором месте те, кто пользуется им раз в неделю (30%), или реже одного раза в месяц (25%). Процент тех, кто впервые посетил вебстраницу ПЕМ ПАЛ только для того, чтобы ответить на вопросы был низким (5%), что говорит о том, что большинство членов ПЕМ ПАЛ пользуются сайтом и проверяют его содержание.
- (iii) В целом, члены ПЕМ ПАЛ подтвердили, что они «возможно» или «скорее всего» вернуться на этот вебсайт (85%), и что будут рекомендовать этот сайт также и другим коллегам (77%).
- (iv) Основная причина, по которой члены посещают этот сайт – узнать о последних новостях деятельности сети ПЕМ ПАЛ (85%), и поискать объявления о будущих мероприятиях (75%). Многие из них посещали сайт после того или иного мероприятия, чтобы скачать презентации в Power Point и другие материалы семинаров (47%).
- (v) Исходя из своего предыдущего опыта работы с другими сайтами, участники ПЕМ ПАЛ в целом отмечают уровень дизайна, функциональность, интерактивность и доступный контент как удовлетворительный (22%, 28%, 17%, 18%, соответственно).
- (vi) Самыми главными проблемами сайта ПЕМ ПАЛ, как выяснилось, является медленное скачивание (38%), затем недостатки организации сайта и сложная навигация по контенту (по 35%).

По результатам опроса, в ноябре 2010 г. Секретариат ПЕМ ПАЛ реорганизовал вебсайт ПЕМ ПАЛ, улучшив навигацию и дизайн сайта.

ПРИЛОЖЕНИЕ С: АНАЛИЗ SWOT ПЕМ ПАЛ

Таблица 1.	ЛЮДИ	ИНФОРМАЦИЯ	ПРОЦЕССЫ	СИСТЕМЫ
<p>Сильные стороны</p>	<p>Несмотря на то, что сети всего 5 лет, состав ее членов вырос до 21 из 30 стран ЕЦА.</p> <p>Действует активный Руководящий Комитет и Секретариат. Во всех ПС есть лидерские группы, которые активно помогают в подготовке мероприятий и разработке стратегий.</p> <p>Профессионалы в области УГФ из стран-участниц во время различных мероприятий регулярно обмениваются информацией о стратегиях реформирования.</p> <p>Про сеть стали говорить как о мировом лидере, поддержку ей оказывают несколько спонсоров, как в денежном, так и в материальном выражении. Главным донором сети стала Российская Федерация.</p> <p>Страны-члены поддерживают ПЕМ ПАЛ и приняли у себя множество совещаний и ознакомительных поездок.</p> <p>Программу ПЕМ ПАЛ постоянно оценивают как положительную в опросах, проводимых после мероприятий.</p>	<p>К мероприятиям сети выявляются и переводятся технические справочные материалы, связанные с УГФ. Также с помощью опросов, проводимых накануне мероприятия, собирается новая информация.</p> <p>Информация о сети регулярно распространяется через новостной бюллетень ПЕМ ПАЛ.</p> <p>ПС ВА собрало информацию об учебниках по внутреннему аудиту и процедурах обучения и сертификации в странах-членах для ее дальнейшего распространения через сайт сообщества на wiki. Там же можно найти другую информацию о членах ПС ВА и их странах.</p> <p>Секретариат и группы консультантов в настоящее время работают над созданием технической виртуальной библиотеки ПЕМ ПАЛ. В ней уже есть кое-какая информация касательно УГФ в странах-членах (напр., законы о бюджете, законы о ВГФК).</p>	<p>Работают процедуры для организации различных мероприятий и ознакомительных поездок.</p> <p>ПС ВА (при первоначальной специальной поддержке со стороны InWent) провело ряд мероприятий по управлению знаниями по вопросам курсов обучения и сертификации.</p> <p>Регулярно разрабатываются и внедряются планы учебных мероприятий.</p> <p>Собрания Руководящего Комитета и лидерских групп проводятся регулярно.</p>	<p>Есть вебсайт, на котором хранится информация о ПЕМ ПАЛ, а некоторые ПС регулярно пользуются wiki. Были изучены и другие возможности, например Skype и вебинары.</p>
<p>Слабые</p>	<p>Коммуникация между членами</p>	<p>В некоторых ПС в отношении</p>	<p>Нет никакого системного подхода к</p>	<p>Использование инструмента Adobe</p>

Таблица 1.	ЛЮДИ	ИНФОРМАЦИЯ	ПРОЦЕССЫ	СИСТЕМЫ
стороны	<p>может быть улучшена. В настоящее время она имеет место в виде постоянных неформальных контактов, как в ПС ВА, или менее регулярных контактов в БПС и КПС. Нет активных механизмов для обмена, коммуникации и сотрудничества между ПС, кроме специальных совместных совещаний ПС (Блед, Берн), собраний Руководящего Комитета (только для председателей ПС), создания статей для блога МВФ (последняя инициатива) и тематических пленарных заседаний /мероприятий.</p> <p>На доноров возлагается слишком много важных функций, особенно касательно разработки содержания и оказания поддержки, хотя ПС ВА является самым сильным ПС в том смысле, что в большой степени строит свою работу на участии членов.</p> <p>В БПС нет специальной группы консультантов. Активными участниками являются Фасилитатор Сообщества и тематическая помощь от разных представителей Всемирного Банка. Лидерская группа БПС страдала от нехватки членов, хотя недавно исполком обратился к этой проблеме и назначил процедуру утверждения дополнительных членов.</p>	<p>управления знаниями принято больше полагаться на wiki, в то время как в других чаще используются более традиционные формы обмена информацией.</p> <p>Нет никакого общего стратегического плана для сети. Планы действий ПС не разрабатываются согласно общему согласованному стратегическому плану. Не существует никаких планов по управлению знаниями или маркетинговых планов.</p> <p>Не ясно, в какой степени знания, полученные членами сети, доводятся до страны, и оказывает ли программа положительное влияние на реформы УГФ в странах-членах. Кроме того, трудно понять, как вычислить то, как сеть сказывается на результатах деятельности.</p>	<p>финансированию сети, и она зависит от донорского участия, которое каждый год может измениться без предупреждения. Несмотря на то, что сумма финансирования за последние 3 года выросла в три раза, Трастовый Фонд, финансировавшийся за счет нескольких доноров, закроется 30 июня 2012 г., а до сих пор нет утвержденной процедуры будущего финансирования.</p>	<p>connect сопряжено с техническими трудностями. Видеоконференции ВБ должны организовываться за несколько недель и дорого стоят.</p> <p>В некоторых странах системы ИТ не поддерживают такие регулярные контакты.</p>
Возможност и	Поскольку большинство членов сети являются русскоязычными,	Секретариат и группы консультантов в настоящее время	Более тесные привязки между оценками УГФ, определением	По мере развития технологий, такие инструменты как Adobe

Таблица 1.	ЛЮДИ	ИНФОРМАЦИЯ	ПРОЦЕССЫ	СИСТЕМЫ
	<p>есть возможность открыть филиал Секретариата ПЕМ ПАЛ в одной из стран-членов, особенно если появится возможность спонсировать от каждой страны более чем 2 членов.</p> <p>Роль фасилитатора сообщества может исполняться на основе ротации сотрудниками минфинов из стран-членов, делегируемых в Секретариат. Для этого нужны подробные нормативные пособия о разработке содержания, а также вначале понадобится тренировка этих сотрудников Фасилитатором Сообщества, а затем этим навыкам новичка сможет обучать каждый раз его предшественник.</p>	<p>работают над созданием виртуальной библиотеки справочных материалов об УГФ в странах-членах и глоссарием технических терминов в области УГФ.</p> <p>Сеть может также воспользоваться уже существующей информацией в других сетях (см. Приложение Д) для разработки контента и в плане применяемых там сетевых методах (напр., руководство, принятое в сети, в отношении управления знаниями, онлайн-курсы по УГФ, и методы электронного обучения в области УГФ).</p> <p>Привлечь научные круги к исследованию докладов, содержащих оценку УГФ (подобно тому, которое для Африки провел Мэтт Эндрюс из Гарвардской Школы им. Кеннеди в марте 2010 г.). Всемирный Банк сейчас рассматривает возможные кандидатуры экспертов в области УГФ, а затем и свяжется с ними. Другую информацию можно найти в разделе Процессы «Возможности».</p>	<p>потребностей в тех.помощи и планами учебных мероприятий ПЕМ ПАЛ. Например, может ли проводимый периодически Анализ необходимых направлений для учебы (с помощью специального опроса) быть использован для улучшения или обогащения процесса разработки Планов учебных мероприятий, или можно ли для этого использовать более тесные связи между инструментами сравнительного анализа и анализа УГФ (напр., PEFA)? Следует ли заказать исследование для анализа существующих оценок УГФ во всех странах ЕЦА (где они есть), в котором обратить особое внимание на сильные и слабые стороны, на общие черты?</p> <p>Можно стремиться искать государственных и частных спонсоров на основе четких соглашений об услугах, подчеркивая результаты обучения от равного к равному в области УГФ.<sup>14</sup> Можно также изучить идею о нескольких уровнях статуса члена в сети.</p>	<p>Connect, Skype conferencing и т.д. станут хорошей платформой для собраний и дискуссий. Такие инструменты перевода как Google translate облегчают работу в многоязычной среде. Есть и специальные программы, которые позволяют быстро собирать мнения в больших группах и представлять их для дискуссии и анализа. Напр., см. <a href="http://en.wikipedia.org/wiki/Zing_Technologies">http://en.wikipedia.org/wiki/Zing_Technologies</a>.</p> <p>См. Приложение Д с информацией о других сетях, в которых есть свои руководства по управлению знаниями и процедуры и информация о последних методах электронного обучения.</p>
Угрозы	Участие и заинтересованность членов может упасть, если сократится помощь доноров. Они также могут упасть, если	Если техническая информация об УГФ не будет регулярно выявляться и распространяться, влияние сети может	Если нет установленной процедуры стратегического планирования, сеть может не достичь своего максимального потенциала.	

<sup>14</sup> Можно подготовить письма всем минфинам с копией соответствующим госорганам, в которых изложить программу обучения от равного к равному, связанную с инструментами оценки УГФ и предлагающую минимум одну ознакомительную поездку в год, 2 учебных мероприятия и доступ к библиотеке справочной литературы и другим учебным инструментам, доступным на вебсайте. В ответ, можно ввести условие разделения расходов или номинальный ежегодный членский взнос, в зависимости от необходимого объема помощи. Можно разработать и учебники для самообучения, о принципах и процедурах в бюджете, казначействе и внутреннем аудите для новичков и уже существующего персонала. Можно также стремиться найти частных спонсоров через профессиональные связи и/или консультационные компании в частном секторе.

Таблица 1.	ЛЮДИ	ИНФОРМАЦИЯ	ПРОЦЕССЫ	СИСТЕМЫ
	<p>правительства стран ЕЦА перестанут поддерживать участие своих представителей..</p> <p>Если в регионе ЕЦА действуют другие подобные учебные организации с применением метода от равного к равному, вступление в сеть и уровень поддержки может упасть.</p>	<p>значительно упасть.</p>		

## ПРИЛОЖЕНИЕ D: ЛАНДШАФТНЫЙ АНАЛИЗ

### СЕТИ, УЧЕБНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И РЕСУРСЫ УГФ ОНЛАЙН

Моменты, представляющие особый интерес для сети ПЕМ ПАЛ, выделены красным цветом.

**Центр повышения квалификации в области финансов в Словении:** Центр повышения квалификации в области финансов (CEF) был учрежден в январе 2001 г. Правительством Словении по инициативе словенского министерства финансов и в тесном сотрудничестве с министерствами финансов других стран юго-восточной Европы. Инициатива учреждения CEF вписывается в контекст Пакта Стабильности в Юго-Восточной Европы.

Разрабатывая свои программы и направления деятельности, CEF пристально следит за ходом реформ и сопутствующими потребностями стран-членов (Албании, Боснии и Герцеговины, Болгарии, Косово, Македонии, Молдовы, Румынии, Сербии, Словении, Хорватии и Черногории – т.е. странами региона Юго-Восточной Европы), а также за последними тенденциями и стандартами в области управления государственными финансами и центральными банковскими системами.

Будучи хорошо информированным об учебных потребностях региона, CEF стал ведущей учебной организацией, направляющей свою деятельность на наращивание потенциала в области управления государственными финансами и центральными банковскими системами в Юго-Восточной Европе.

Выполняя функции Секретариата ПЕМ ПАЛ, Центр повышения квалификации в области финансов, кроме того, выступает в качестве платформы для обмена опытом и обучения от равного к равному в целом ряде других стран восточной Европы и Центральной Азии.

**Региональные учебные центры и центры технической помощи при МВФ:** в Тихоокеанском и Карибском регионе, в Африке, на Ближнем Востоке и в Центральной Америке работают семь региональных центров технической помощи, которые помогают странам укрепить свой человеческий и институциональный потенциал, чтобы уметь проектировать и реализовывать политику, направленную на цели развития и борьбу с бедностью. Ведется интенсивная работа по открытию трех новых региональных центров. Эти семь региональных учебных центров также ведут курсы, семинары и ателье для должностных лиц.

Судя по информации, опубликованной на вебсайте, МВФ планирует открыть Региональный Центр Технической помощи в Центральной Азии (CASTAC), который должен оказывать техническую помощь Азербайджану, Казахстану, Киргизской

Республике, Монголии, Таджикистану, Туркменистану и Узбекистану. Однако срок и место создания этого Центра нужно уточнить в МВФ.

В дополнение к курсам, проводимым в Институте МВФ в Вашингтоне, МВФ также проводит курсы по политическим направлениям в области экономики и в связанных оперативных областях с помощью курсов, семинаров и ателье для должностных лиц, используя для этого сеть из семи региональных учебных программ. У каждой программы есть еще один спонсор, который предоставляет финансовую помощь, и с которым она сотрудничает, а кроме того Австралия и Япония оказывают значительную помощь центрам в Индии и Сингапуре.

Региональную учебную программу для стран Европы и Азии курирует Объединенный Венский Институт в Австрии, который был создан в 1992 г., и который получает дополнительную спонсорскую помощь от Австрийского правительства.

---

**Региональный Центр Реформы Государственной Администрации (RCPAR) в Братиславе:** в него входят страны Восточной Европы и Союза Независимых Государств; он представляет собой пятилетний региональный проект, осуществляющийся под эгидой [Братиславского Регионального Центра в рамках Программы Развития ООН \(UNDP BRC\)](#). С помощью совместных инициатив, в которых участвует множество стран, и которые генерируются членами сети и реализуются в сотрудничестве со страновыми офисами ПРООН, проект направлен на создание профессиональных сетей и сотрудничество между странами региона Центральной и Восточной Европы и Содружества Независимых Государств. Тематика проекта построена вокруг наращивания потенциала для принятия решений и координации; повышения качества управления государственными финансами; улучшения организации госсектора и укомплектования его кадрами, и повышения качества государственных услуг. **ПРООН видит в этом проекте важную опору для разработки региональных программ в области реформы государственной администрации в этом регионе в ближайшем будущем.**

---

**Агентство по делам государственной службы Республики Казахстан:** предлагает курсы в области управления государственными финансами и государственной администрации через Академию Государственных Финансов <http://www.kyzmet.kz> Правительство Казахстана встало на активную упредительную позицию в вопросах электронного правительства и с помощью академии обеспечивает обучение своих госслужащих. **Есть потенциальная возможность наладить партнерские отношения с Академией Государственных Финансов в Казахстане; особенно с учетом того, что члены сети в основном русскоязычные.**



---

**Научно-образовательный Институт ООН (UNITAR):** Программа по государственным финансам и торговле (PFT) направлена на повышение потенциала стран-членов ООН и других заинтересованных организаций для решения международных проблем в таких областях как управление государственными финансами, международная торговля и вопросы интеллектуальной собственности. Учебные программы в области государственных финансов нацелены на активную пропаганду знаний и понимания сути финансового управления, борьбы с бедностью, управления долгом и строгого финансового управления среди должностных лиц и практикующих специалистов в области финансов. Особое внимание уделяется правовым аспектам управления долгом и обсуждению финансовых операций с целью помочь странам-членам справиться с проблемами, относящимися к выполнению Целей Развития Тысячелетия (ЦРТ), а также соблюдать установленные приоритеты в отношении Финансирования ради Развития.

Программа Государственных Финансов и Торговли Unitar помогает развивающимся странам, в т.ч. наименее развитым странам и странам с переходной экономикой, развивая компетенции должностных лиц высшего и среднего звена, налаживая сетевые связи и способствуя внедрению наилучших практических решений между ответственными лицами в государственном и частном секторе, а также укрепляя потенциал отдельных частных и региональных институтов, предлагающих курсы обучения для заинтересованного круга лиц.

Продолжая осуществлять такие традиционные виды деятельности, как курсы обучения и создание сетей, Программа Государственных Финансов и Торговли внедряла новые методы на основе ИКТ, такие как электронное обучение (курсы онлайн), чтобы расширить число должностных лиц старшего и среднего звена, проходящих обучение. Чтобы еще расширить свое присутствие и эффективность, были заключены стратегические партнерские контракты между этой Программой и несколькими институтами, работающими в соответствующих тематических отраслях, в т.ч. с другими Агентствами и Программами ООН.

---

**Учебная сеть глобального развития:** Координируется Всемирным Банком; Учебная сеть глобального развития (GDLN) объединяет на условиях партнерства более 120 признанных глобальных институтов (т.н. аффилированных членов) из более 80 стран мира, которые сотрудничают между собой по вопросам создания специальных учебных решений для отдельных лиц и организаций, занятых вопросами развития. Среди аффилированных членов – самый широкий круг учреждений, от Азиатского Института Управления, Эфиопского Колледжа Гражданских Служащих, Исламского Банка Развития, до Католического Университета в Перу (Pontificia Universidad Católica of Peru).

Все вместе, аффилированные члены проводят более 1000 учебных сессий в год, причем виды обучения варьируются от курсов обучения и неформальных «мозговых штурмов» до многосторонних диалогов между странами и виртуальных конференций. Специалисты в области образования сети GDLN в этих организациях сотрудничают в области разработки специальных учебных решений для своих клиентов. Благодаря расширению связей с сетями внутри стран, сейчас сеть GDLN охватывает более 500 единиц по всему миру.

---

**Train4Dev:** главная цель Train4Dev – способствовать повышению эффективности оказания помощи, направленной на снижение уровня бедности путем укрепления сотрудничества между донорами в области развития компетентности и курсов обучения. В сети используется Парижская Декларация и План Действий, принятый в Аккре, в качестве отправной точки для установления приоритетов.

**Интересующие нас подтемы, которыми занимается Train4Dev – государственные финансы и управление знаниями.**

На вебсайте можно найти информацию обо всех курсах обучения в области УГФ и Государственных Расходов и Финансовой Подотчетности (PEFA), которые доступны для организаций-членов и открыты для других заинтересованных лиц. **Описание курсов и другую справочную информацию можно найти на вебсайте и использовать их в качестве руководства для разработки содержания курсов.**

Управление знаниями (УЗ) имеет отношение к созданию, хранению и распространению знаний как ресурсов в организации. Подгруппа по управлению знаниями была создана, чтобы помочь сети Train4 Dev в направлениях деятельности, касающихся управления знаниями, в частности, электронного обучения и вебсайта Train4Dev. Подгруппа ведет работу по разработке руководств по отдельным вопросам, касающимся обмена знаниями и электронного обучения. Подгруппа по управлению знаниями также выполняет функцию редколлегии и администрирует вебсайт Train4Dev. **На сайте можно скачивать руководства по УЗ и новые технологии.** <http://www.train4dev.net/> На вебсайте есть также длинный список линков по тематике УГФ.

---

**Сеть ОЭСР для высших должностных лиц в бюджетной сфере:** С 1980 г. директора бюджетных ведомств из стран ОЭСР регулярно встречаются на Рабочей Встрече Высших Должностных Лиц в Бюджетной Сфере, которая также неофициально называется SBO.

SBO создала пять региональных сетей и пять ассоциированных сетей.

Региональные сети SBO пользуются успешной формулой этой сети для SBO и ежегодно собирают на встречи директоров бюджетных органов и других высших должностных лиц

в каждом регионе и обсуждают главные бюджетные проблемы и соответствующие политические решения. В некоторых регионах были проведены исследования бюджетных систем (коллегиально). Есть пять региональных сетей:

[Африка](#): Африканская инициатива сотрудничества в области бюджетной реформы (CABRI)

[Азия](#): ОЭСР- азиатская сеть SBO

[Восточная Европа](#): SBO из стран Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы (ЦВЮВЕ)

[Латинская Америка](#): Региональная сеть Латинской Америки SBO

[Средний Восток/Северная Африка](#) (MENA): Региональная сеть MENA SBO

**Каждая ассоциированная сеть SBO** состоит из соответствующих высших должностных лиц из стран-членов. Они регулярно собираются и строят свою работу по примеру SBO.

[Сеть SBO по управлению финансами](#) отвечает за основы бухгалтерского учета государственного бюджета и основное внимание уделяет вопросам перехода на [метод начисления](#).

[Сеть SBO по эффективности и результатам деятельности](#) в основном занимается использованием данных об эффективности деятельности и мер ее измерения в бюджетном процессе. В частности, сеть помогает странам-членам создать и внедрить реформы в сфере составления бюджета с учетом результатов деятельности и управления.

[Сеть SBO депутатов парламента, отвечающих за бюджет](#) посвящена вопросам детальной законодательной проверки бюджета и отношений между законодательством и бюджетным органом в бюджетном процессе.

[Сеть SBO по вопросам партнерства между государством и частным сектором](#) посвящена этим контрактным договоренностям между правительственным органом и частным партнером.

SBO также создала [Экспертную группу SBO по бухучету и контролю](#) (SBO-A&C) и связанным темам.

Кроме того, SBO участвует в работе более широкой [Сети ОЭСР по фискальным отношениям между разными уровнями правительства](#).

-----  
**Совет «УГФ»** - это онлайн-сообщество практикующих специалистов в области УГФ, которые обсуждают друг с другом различные вопросы в реальном времени. **Этот совет**

УГФ может снабдить идеями подобный же дискуссионный орган при PEMPAL. <http://www.pfmboard.com>

---

**База данных ОЭСР, содержащая примеры бюджетной практики и процедур,** в которую внесены результаты исследования бюджетной практики и процедур, проведенного ОЭСР в 2007 г. в странах-членах, итоги исследования бюджетной практики и процедур в Азии и других регионах, проведенного в 2008 г. Всемирным Банком/ОЭСР, а также итоги исследования бюджетной практики и процедур в Африке, проведенного в 2008 г. САВРИ/ОЭСР. Эта база данных могла бы послужить источником идей относительно сведений, которые следует собирать в странах-членах ПЕМ ПАЛ для виртуальной библиотеки сети, а также выявить потенциальные страны, чьих представителей правительства было бы интересно пригласить на наши мероприятия. <http://webnet4.oecd.org/budgeting2/budgeting.aspx>

---

**Capacity4Dev на платформе ЕС – сайт УГФ:** Платформа предназначена для обмена информацией, например документами/разбором конкретных ситуаций, но, кроме того, также и для использования более интерактивных инструментов, таких как дискуссионные форумы. <http://capacity4dev.ec.europa.eu/>

---

**Вебсайт Государственных Финансов EuropeAid:** Вебсайт Государственных Финансов EuropeAid содержит все отчеты ГРФП (PEFA), составленные по заказу ЕК (Европейской Комиссии), и другие ресурсы для оценки государственных финансов. Европейская Комиссия проводит оценку проблем управления государственными финансами в странах-бенефициариях в целях подготовки стратегий и ориентировочных программ для соответствующих стран. Такие оценки проводятся регулярно и встроены в отдельную программу, для которой используются бюджетные средства в качестве меры оказания помощи.

Улучшение качества систем управления государственными финансами видится как совершенно необходимое условие для реализации политики помощи Европейского Союза и для устойчивого выполнения задач развития. Улучшение качества управления государственными финансами рассматривается Комиссией и как критерий правомочности на получение бюджетной поддержки, и как ее цель.

[http://ec.europa.eu/europeaid/what/economic-support/public-finance/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/what/economic-support/public-finance/index_en.htm)

---

**Вебсайт ОЭСР по вопросам координации донорской помощи в области УГФ:** предоставляет различные справочные материалы, руководство для хороших практических решений и платформу для обмена знаниями и опытом.

[http://www.oecd.org/document/36/0,3746,en\\_2649\\_3236398\\_43437604\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/36/0,3746,en_2649_3236398_43437604_1_1_1_1,00.html)

Полезны и базы данных ОЭСР о различных видах помощи <http://stats.oecd.org/qwids/>

---

**Вебсайт Международного Бюджетного Проекта:** содержит полезную информацию о бюджете многих стран. МБП, кроме того, анализирует прозрачность бюджетной документации во многих странах, в т.ч. во многих странах ЕЦА. <http://internationalbudget.org/> Открытый бюджетный индекс можно найти здесь <http://internationalbudget.org/what-we-do/open-budget-survey/>

---

**Вебсайт Всемирного Банка, посвященный вопросам финансового управления:** содержит богатые справочные материалы, в т.ч. базу данных о реформах в области УГФ. Следующие ссылки на вебсайте Всемирного Банка ведут к дополнительным техническим справочным материалам в области управления финансами (УФ):

[База данных по реформе в области УФ](#)

Последние справочные материалы об отчетах об Управлении государственными финансами (УГФ), в т.ч. исследования ситуации в разных странах, хорошие практические примеры и базовые модели, подсказки и руководства, научные исследования, и т.д.

[Заметки о УФ](#)

Последние практические примеры и выводы, сделанные специалистами в отрасли УФ из практики работы внутри Всемирного Банка и за его пределами.

[Примеры решения проблем в области УФ](#)

Новые серии анализа конкретных ситуаций, из которых можно почерпнуть информацию о достижениях и уроках, извлеченных из опыта разных правительств в области УГФ.

Особое внимание уделяется опыту стран со средним и низким уровнем дохода.

[International Technical Newsletters](#)

Профессиональные журналы

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е – ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ БУДУЩЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И УСТОЙЧИВОСТИ СЕТИ

Действия	Сроки	Ответственные лица	Комментарии
<b>СТРАТЕГИЯ ПЕМ ПАЛ</b>			
1. Разработать сетевой стратегический план для ПЕМ ПАЛ, в т.ч. план маркетинга и управления знаниями.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Первый проект закончить к январю 2012 г. для консультаций с заинтересованным и сторонами.</li> <li>Принять к июню 2012 г. на период 2012-2017 гг.</li> </ul>	Исполкомы сети	<ul style="list-style-type: none"> <li>Может быть разработан до пленарного совещания 2012 г. специальной группой исполкомов и фасилитатором сообщества. Train4Dev обладает необходимым руководством по управлению знаниями в сетях, которое может быть полезным.</li> <li>Как часть стратегии следует также рассмотреть возможность дополнительных ПС (напр., по внешнему аудиту). SECO также выдвинул идею о создании нового ПС или рабочей подгруппы в рамках КПС, посвященной вопросам управления долгом.</li> </ul>
2. Дать краткий обзор достижений ПЕМ ПАЛ в реформах УГФ за последние пять лет, используя для этого такие источники данных как PEFA, ВГФК и др., в том числе истории успеха или неуспеха (будут представлены странам ПЕМ ПАЛ на следующем пленарном совещании).	<ul style="list-style-type: none"> <li>ТЗ по исследованию будет подготовлено к августу/сентябрю 2011 г.</li> <li>Задание на проведение исследования дается в начале октября 2011 г.</li> <li>Исследование будет закончено в начале 2012 г.</li> </ul>	Всемирный Банк ОЭСР Sigma Консультант по УГФ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Будет заказано исследование в области реформы УГФ в странах ЕЦА, в котором нужно осветить сильные и слабые стороны и общие черты.</li> <li>Результаты будут положены в основу рекомендаций на будущее ПЕМ ПАЛ, на период после июня 2012 г., и переданы на рассмотрение исполкомам сети.</li> <li>Благодаря этому исследованию будут также получены сведения, которые помогут странам-участницам увидеть полную картину в отношении приоритетов реформ, проблем и достижений. Оно также задаст направление для общего стратегического плана – тем, которые следует подготовить в качестве руководства для будущей разработки планов действий практикующими сообществами.</li> </ul>
3. Маркетинг: истории успеха благодаря ПЕМ ПАЛ регулярно	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создать вебсайт ПЕМ ПАЛ для историй успеха до</li> </ul>	Секретариат СЕФ ПЕМ ПАЛ Фасилитатор	<ul style="list-style-type: none"> <li>Включить в нормативное руководство по разработке содержания (контента).</li> </ul>

Действия	Сроки	Ответственные лица	Комментарии
<p>появляются на вебстранице ПЕМ ПАЛ и др. сайтах (см. ниже)</p>	<p>августа 2011 г., где разместить успешные примеры, представленные в ходе оценочного анализа после Загреба, а также короткие рассказы с разрешения соответствующих стран</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Такие истории нужно собирать в ходе оценочного анализа после каждого мероприятия в будущем, и в периодических исследованиях, проводимых СЕФ</li> </ul>	<p>сообщества</p>	
<p>4. Маркетинг: подготовить статьи о мероприятиях ПЕМ ПАЛ/ознакомительных поездках для размещения в блоге МВФ об УГФ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществляется во всех будущих мероприятиях</li> </ul>	<p>Принимающая страна и/или Фасилитатор сообщества и/или председатели ПС</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внести это в нормативное руководство по разработке содержания (контента).</li> <li>• Статья о загребском пленарном совещании уже размещена <a href="http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2011/05/addressing-challenges-in-public-financial-management-reforms-in-the-pem-pal-network-january-2011-ple.html">http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2011/05/addressing-challenges-in-public-financial-management-reforms-in-the-pem-pal-network-january-2011-ple.html</a></li> <li>• Также размещена статья о встрече КПС по вопросу о реформе международного бухучета. <a href="http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2011/06/discussions-of-pem-pal-treasury-community-of-practice-on-public-sector-accounting-and-reporting-refo.html?utm_source=feedburner&amp;utm_medium=email&amp;utm_campaign=Feed%3A+pfmblog+%28PFM+blog%29">http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2011/06/discussions-of-pem-pal-treasury-community-of-practice-on-public-sector-accounting-and-reporting-refo.html?utm_source=feedburner&amp;utm_medium=email&amp;utm_campaign=Feed%3A+pfmblog+%28PFM+blog%29</a></li> <li>• В настоящее время готовится статья о последней встрече БПС по вопросам бюджета капвложений.</li> </ul>
<p>5. Маркетинг: Подготовить брошюру к</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Будет разработана и распространена к июню 2012 г.,</li> </ul>	<p>Фасилитатор сообщества Председатели</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ПС ВА выступило с инициативой выпуска отдельной брошюры, посвященной целиком специфике его деятельности</li> <li>• Брошюру нужно разослать всем членам, минфинам и другим целевым</li> </ul>

Действия	Сроки	Ответственные лица	Комментарии
<p>пятилетию ПЕМ ПАЛ.</p>	<p>будучи приурочена к выходу стратегии ПЕМ ПАЛ на 2012-2017 г. СЕФ также подготовит рекламный видеоролик ПЕМ ПАЛ к августу 2011 г.</p>	<p>ПС СЕФ</p>	<p>организациям, заинтересованным лицам, донорам и поддерживающим организациям.</p>
<b>ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ</b>			
<p>6. Разработать полноценный глоссарий переводной терминологии УГФ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проект раздается по Практикующим сообществам ПЕМ ПАЛ для получения комментариев</li> <li>• Глоссарий размещается на вебсайте ПЕМ ПАЛ.</li> </ul>	<p>Декабрь 2011</p> <p>Октябрь 2011</p> <p>Декабрь 2011</p>	<p>На это следует выделить специального человека, которому будут помогать группы консультантов, фасилитатор сообщества, и Секретариат ПЕМ ПАЛ СЕФ, если будет нужно. В качестве такого человека КПС посоветовало Майкла Перри.</p>	<p>Сначала его нужно составить на английском языке, а затем понятия перевести на русский и сербохорватский. Качество переводов технической терминологии будет заверено двуязычными практикующими экспертами ПЕМ ПАЛ и рассмотрено и утверждено исполкомом ПС/лидерскими группами</p> <p>КПС уже разработало глоссарий терминов, относящихся к сфере деятельности их сообщества, а ПС ВА разработало глоссарий, содержащий терминологию внутреннего аудита, казначейства и бюджета (см. сайт на wiki).</p> <p>Следует выделить специального человека, который бы изучил существующие списки, консолидировал их и поместил информацию на вебсайте ПЕМ ПАЛ.</p>
<p>7. Дать ряд международных примеров и конкретных ситуаций</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Примеры программно-ориентированного бюджетирования собраны и</li> </ul>	<p>Фасилитатор сообщества СЕФ Секретариат ПЕМ ПАЛ</p>	<p>Среди таких примеров должны быть как страны, только вставшие на путь реформ, так и те, которые далеко продвинулись на этом пути. NB. БПС планирует мероприятие по программно-ориентированному</p>



Действия	Сроки	Ответственные лица	Комментарии
<p>в области а) программно-ориентированного бюджетирования, и б) подотчетности руководства, что помогло бы странам в реализации реформ в этих направлениях.</p>	<p>размещены на вебсайте к декабрю 2011 г.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Примеры подотчетности руководства собраны и размещены на вебсайте к июню 2012 г.</li> </ul>	<p>Всемирный Банк ОЭСР Sigma</p>	<p>бюджетированию, в ходе которого будут собраны и представлены примеры.</p>
<p>8. Составить виртуальную онлайн библиотеку справочных технических материалов и информации по УГФ от стран-членов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Находится в разработке</li> </ul>	<p>На это следует выделить специального человека.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>См. <a href="http://www.cef-see.org/pempal/pempal_library/">http://www.cef-see.org/pempal/pempal_library/</a></li> <li>ПС ВА собрало обширную информацию на сайте wiki своего сообщества. КПС также начало собирать библиотеку. Следует выделить специального человека, который бы изучил списки литературы, консолидировал их и разместил на вебсайте (согласно общей стратегии в отношении статуса члена и решения о том, какую информацию где следует размещать, т.е. на вебсайте сети или на wiki)</li> </ul>
<p>9. Вести текущий календарь всех мероприятий, связанных с УГФ, в мире, напр., международные конференции, семинары по УГФ, и т.д.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>К декабрю 2011 г., а затем на постоянной основе</li> </ul>	<p>СЕФ Секретариат</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Таким образом, можно будет постоянно следить и получать своевременную информацию о таких мероприятиях, и тем самым способствовать определению областей общего приложения сил, выявлению потенциальных докладчиков и ресурсов для мероприятий ПЕМ ПАЛ.</li> </ul>
<p>10. Разработать общую стратегию получения информации для ПЕМ ПАЛ, в т.ч. выделенный ресурс ИТ, обеспечивающий содержание и обновление вебсайта, wiki и других ресурсов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определить дополнительно</li> </ul>	<p>Следует выделить на это специального человека</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сейчас информация хранится на wiki и в интернете. Следует выработать общий подход к тому, какая информация должна быть легко доступной всем через вебсайт, а какая информация должна быть доступна через wiki только для членов сообществ. Например, сейчас существуют два терминологических глоссария, один из которых сейчас есть на wiki, а другой должен скоро появиться на вебсайте. Есть и две библиотеки, одна на wiki, и одна на вебсайте. Нужно принять решения о том, что и где должно находиться согласно общей стратегии статуса членства (т.е. если будет введена иерархическая структура членства).</li> <li>Тем не менее, на вебсайте должна быть общая схема расположения всей</li> </ul>

Действия	Сроки	Ответственные лица	Комментарии
			этой информации, чтобы доноры, поддерживающие организации и все, изучающие ПЕМ ПАЛ, могли узнать о текущей деятельности, и ресурсах УГФ, которые можно найти в сети.
11. В будущем, при пересмотре или дополнении плана действий БПС, можно учесть такие темы, которые больше бы соответствовали формату рабочей встрече (как это происходит в ПС ВА и в некоторой степени в КПС)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определить дополнительно</li> </ul>	Фасилитатор сообщества БПС	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мероприятия БПС были посвящены широким вопросам реформы, что и определяло форму работы сообщества – презентации с последующими дискуссиями по основным вопросам реформы, напр., бюджет капиталовложений, программно-ориентированное бюджетирование. Если больше внимания будет уделяться более конкретным проблемам реформы, это может придать работе сообщества характер рабочей группы: это значит, что члены сообщества смогут документировать текущие процессы, формы, и т.д. и сравнивать их друг с другом и с другими странами, выявлять направления для потенциальных улучшений (напр., идентификация и документация бюджетного процесса; формы бюджетных отчетов перед парламентом; навыки и компетенции, необходимые бюджетному аналитику в минфине)</li> </ul>
<b>ПОДГОТОВКА И ОРГАНИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ</b>			
12. Разъяснить роли и обязанности Секретариата и соответствующих групп консультантов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>К августу 2011</li> </ul>	Всемирный Банк СЕФ Секретариат ПЕМ ПАЛ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Как только будут распределены задачи между группами консультантов и Секретариатом, следует определиться также с основными показателями эффективности деятельности, чтобы наладить эффективное слежение и отчетность о деятельности согласно ТЗ и контракту.</li> </ul>
13. Подготовить нормативное пособие для разработки содержания и обеспечения устойчивости этой функции в будущем.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подготовить схему процесса к декабрю 2011 г.</li> <li>Пособие подготовить к июню 2012 г.</li> </ul>	Фасилитатор сообщества Консультанты при ПС СЕФ Секретариат ПЕМ ПАЛ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Многие сведения, почерпнутые из откликов на пленарное заседание в Загребе, можно оформить в виде подробного нормативного пособия, которое будет основано на уже существующих инструкциях по ознакомительным поездками и подготовке мероприятий.</li> <li>В пособие должны войти детально описанные процедуры и – там, где они имеются – шаблоны концепции, повестки дня, опроса; определение докладчиков, консультантов, стран; раздача материалов на перевод; подготовка места проведения встречи, и т.д. См. ниже более конкретные предложения.</li> </ul>
Формат мероприятия, по возможности, должен содержать следующие	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реализуется в ходе подготовки ко всем мероприятиям ПС</li> </ul>	Консультанты при ПС СЕФ Секретариат ПЕМ ПАЛ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Опросы, проводимые накануне мероприятия, уже стали стандартной практикой в большинстве случаев; с их помощью собираются сведения о ходе реформ.</li> <li>Некоторые сообщества также пользуются методами ведения</li> </ul>

Действия	Сроки	Ответственные лица	Комментарии
<p>элементы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обсуждение текущих проблем в странах (сведения о них собираются в ходе предварительного миниопроса или с помощью др. методов)</li> <li>• Сценарии развития реальных ситуаций</li> <li>• Ролевые игры по конкретным ситуациями/проблемам</li> <li>• Более конкретные проблемы, в т.ч. ошибки и уроки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инструкции докладчикам должны содержать требование предоставлять конкретные примеры, иллюстрирующие концепции и, по возможности, использовать проблемы/данные из стран, входящих в ПЕМ ПАЛ</li> </ul>	<p>Фасилитатор сообщества</p>	<p>(фасилитации) мероприятий, поощряющими участников учиться друг у друга и делиться опытом; один из таких методов – технология открытой площадки.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Включить в предложенное нормативное пособие для разработки содержания</li> </ul>
<p>15. Больше времени следует уделять обмену информацией между странами</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализуется в ходе подготовки ко всем будущим мероприятиям</li> </ul>	<p>Консультанты при ПС СЕФ Секретариат ПЕМ ПАЛ Фасилитатор сообщества</p>	<p>Включить в предложенное нормативное пособие для разработки содержания</p>
<p>16. Брифинг с консультантами обо всех технических определениях и ожидаемых</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализуется в ходе подготовки ко всем будущим мероприятиям</li> </ul>	<p>СЕФ Секретариат ПЕМ ПАЛ Фасилитатор сообщества Консультанты</p>	<p>Накануне каждого мероприятия готовятся инструкции для консультантов и проводится с ними брифинг. Однако, выполнение этой задачи можно усовершенствовать, изучив прежние инструкции и выработав стандартный шаблон, в который вошли бы все насущные вопросы. Такой шаблон следует включить в нормативное пособие по разработке содержания, обеспечив тем самым последовательность, качество и устойчивость метода.</p>

Действия	Сроки	Ответственные лица	Комментарии
результатах обучения следует проводить за один день до встречи.		при ПС	
17. На открытии встречи следует дать подробные технические определения всех обсуждаемых концепций.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реализуется в ходе подготовки ко всем будущим мероприятиям</li> </ul>	СЕФ Секретариат ПЕМ ПАЛ Фасилитатор сообщества Консультанты при ПС	<ul style="list-style-type: none"> <li>Включить в предложенное нормативное пособие для разработки содержания и дать совет всем основным и другим докладчикам/фасилитаторам.</li> <li>Примечание: на загребском Пленарном заседании некоторым участникам было трудно ухватить концепцию «подотчетности руководства», а комплексный характер этой темы оказался трудной задачей для переводчиков.</li> </ul>
18. Тоже как часть открытия заседания – сравнительный анализ ситуации во всех странах, участвующих во встрече, в отношении к обсуждаемым концепциям	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реализуется в ходе подготовки ко всем будущим мероприятиям</li> </ul>	СЕФ Секретариат ПЕМ ПАЛ  Фасилитатор сообщества Консультанты при ПС	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обычно это делается в рамках опроса накануне мероприятия, когда странам представляются результаты опроса. Так было сделано в основном докладе во время загребского Пленарного заседания.</li> <li>Включить в предложенное нормативное пособие для разработки содержания и дать совет всем основным и другим докладчикам/фасилитаторам</li> </ul>
19. По возможности представить глобальный анализ проблем, и тем самым задать общий контекст для ситуаций в конкретных странах.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реализуется в ходе подготовки ко всем будущим мероприятиям</li> </ul>	СЕФ Секретариат ПЕМ ПАЛ Фасилитатор сообщества  Консультанты при ПС	<ul style="list-style-type: none"> <li>Включить в предложенное нормативное пособие для разработки содержания и дать совет всем основным и другим докладчикам/фасилитаторам</li> </ul>
20. Список всех участников, их должности, страна и	<ul style="list-style-type: none"> <li>Впредь делать это на каждом мероприятии.</li> </ul>	СЕФ Секретариат ПЕМ ПАЛ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ПС ВА в настоящее время размещает сведения о своих членах и фотографии на своей странице в wiki. Эту практику следует распространить на все ПС и создать для них на вебсайте страницу с</li> </ul>

Действия	Сроки	Ответственные лица	Комментарии
<p>контактные данные должны раздаваться всем участникам перед мероприятиями. На вебсайте нужно разместить также краткие сведения и фотографию каждого члена.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Краткие сведения о членах разместить на вебсайте к декабрю 2010 г.</li> </ul>		<p>участниками. Сейчас у Секретариата на вебсайте есть список членов по ПС только в формате Excel.</p>
<p>21. При планировании следует оставлять достаточно времени для оформления визы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постоянно</li> </ul>	<p>СЕК Секретариат ПЕМ ПАЛ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Следует предусмотреть адекватный минимальный срок, и вписать его в контекст других видов деятельности по подготовке к очередному мероприятию.</li> <li>• Включить это условие в существующие инструкции по организации ознакомительных поездок и мероприятий.</li> </ul>

Источники: Загребское Пленарное совещание 2011: результаты оценки



## ПРИЛОЖЕНИЕ F: ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ОЖИДАЕМЫЕ ОТ БЕРНСКИХ ДИСКУССИЙ

ДЕНЬ	ЗАДАЧА	ФОРМАТ	РЕЗУЛЬТАТЫ	
<b>ПЕРВЫЙ: Среда</b> ПЕМ ПАЛ РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ	<p>Обсудить прогресс, достигнутый в деяти-сти ПС, и выявить хорошие практические примеры коммуникации и работы.</p> <p>Обсудить среднесрочные стратегии с целью повышения эффективности и устойчивости сети ПЕМ ПАЛ.</p>	<p><b>Анализ базовой документации</b> (пазл)</p> <p><b>Приветствие и знакомство участников</b></p> <p><b>Сессия первая</b>            Функции эффективной и устойчивой сети и анализ SWOT («Всемирное кафе», дискуссии ПС в смешанном составе)</p> <p><b>Сессия вторая</b>            Определение текущих коммуникаций и методов работы в КС. Надлежащая практика и любые проблемы и вопросы должны быть определены. Председатель РК предоставит описание (устно или с помощью PowerPoint / wiki демо) для всех участников с последующим обсуждением.</p> <p><b>Сессия третья</b>            Стратегии совершенствования. Дискуссии проходят в отдельных ПС, а затем делаются презентации в большой группе для дальнейшей дискуссии.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявление признаков эффективной и устойчивой сети.</li> <li>• Дискуссии о ходе подготовки к предстоящим событиям ПС на основе накопленного опыта и передовой практики в прошлой деятельности РЕМ ПАЛ.</li> <li>• Выявление примеров хорошей практики коммуникации и методов работы в ПС. Каждый Председатель ПС описывает текущие методы коммуникации и работы, используемые в их ПС (т.е. разработка плана действий и реализация, встречи лидерской группы, связь между членами, менеджмент знаний). Здесь будет информация от председателя ПС ВА об использовании в этом ПС инструмента wiki и его многоуровневой стратегии членства, от Казначейского ПС о развитии библиотеки, и от БПС о стратегии создания целой председательской команды, а также о шагах в сторону расширения числа членов лидерской команды.</li> <li>• Обсуждение предлагаемой стратегии в целях максимального повышения эффективности и устойчивости сети.</li> <li>• Любые предлагаемые инициативы будут добавлены к Плану действий на ближайшие 12 месяцев; проект Плана представлен в справочной документации. Фасилитатор сообщества также использует эту информацию для разработки стратегии ПЕМ ПАЛ на июнь 2012-2017 гг.</li> </ul>	
	<p>Узнать о практике в области бюджета, казначейства и внутреннего аудита, принятой в правительстве Швейцарии. Будет также организована экскурсия по городу и</p>	<p><b>Сессия четвертая</b>  <b>Утро:</b> Презентации швейцарского правительства ко всем участникам.  <b>День:</b> три параллельные дискуссии с соответствующими представителями швейцарского правительства в области бюджета, казначейства и внутреннего аудита. Формат: вопросы и ответы. Краткое описание возможных вопросов предоставляется заранее.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Презентации о практике бюджета, казначейства и аудита, принятой в правительстве Швейцарии в условиях децентрализации. Дискуссии с членами ПЕМ ПАЛ о вопросах реформы, имеющих непосредственное отношение к их текущим проблемам.</li> <li>• Возможность налаживания сетевых связей для 21 страны-участницы ПЕМ ПАЛ, для создания и</li> </ul>
	<p>ЭКСКУРСИЯ ПО ПРАВИТЕЛЬСТВУ ШВЕЙЦАРИИ И СЕТЕВЫЕ</p>			



	официальный ужин в качестве еще одной возможности для налаживания сетевых связей между 21 страной-участницей ПЕМ ПАЛ.	<b>Конец дня:</b> экскурсия по городу <b>Вечер:</b> официальный ужин	поддержания отношений.
<b>ДЕНЬ 3: ПЯТ.</b> <b>ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФ-СТИ ДЕЯТ-СТИ</b> <b>И ИТОГ. РАЗМЫШЛЕН.</b>	<p>Определить как измеряется текущая эффективность работы сети.</p> <p>Выяснить какая информация нужна исполкому, чтобы помочь ему выносить решения об эффективности и устойчивости сети.</p>	<p><b>Сессия пятая:</b> измерение эффективности работы сети 10-мин. Презентации от Mokoro, CEF, председателя ПС ВА, представителя PEFA, с целью выявить существующие и возможные будущие основы для оценки. Эти презентации будут представлены всем участникам, после чего пройдет работа в группах</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Презентации от Mokoro (основы проведения оценки 2008 и предлагаемая оценка 2011), Секретариат CEF (отчет о текущих и предлагаемых новых индикаторах), и ПС ВА (предложенный стратегический план и показатели измерения), PEFA.</li> <li>• Выявление видов информации, необходимой исполкомам сети для вынесения решений об эффективности и устойчивости ПЕМ ПАЛ.</li> <li>• Набор уровневых показателей ПС и сети, на основе которых возможно провести измерение эффективности деятельности ПЕМ ПАЛ.</li> <li>• Согласованная концепция направлений будущей деятельности</li> <li>• Утверждение Руководящим Комитетом инициатив и стратегий, разработанных в ходе совещания.</li> </ul>
		<b>Сессия шестая:</b> Размышление о главных результатах и о направлениях дальнейшей деятельности	
		<b>Собрание Руководящего Комитета</b>	