**Среднесрочный обзор хода реализации Стратегии PEMPAL**

**на 2012-2017 годы**

**Окончательный отчет**

**30 октября 2015 г.**

Содержание

[Резюме 3](#_Toc437255227)

[1. Введение 5](#_Toc437255228)

[2. История программы 7](#_Toc437255229)

[3. Ключевые выводы в отношении хода реализации программы 11](#_Toc437255230)

[4. Выводы и рекомендации 41](#_Toc437255231)

[Таблица 1. Направления совершенствования деятельности с указанием степени их приоритетности в соответствии с решением лидерской группы PEMPAL 43](#_Toc437255232)

[Приложение 1. Основные статистические данные по сети PEMPAL 49](#_Toc437255233)

[Таблица 1. PEMPAL в цифрах - 2012-2014 гг. 49](#_Toc437255234)

[Таблица 2. Результаты опросов членов сети в 2013 и 2014 годах 51](#_Toc437255235)

[Таблица 3. Обзор финансовых средств PEMPAL, тыс. долл. США 52](#_Toc437255236)

[Таблица 4. Расходы на реализацию программы PEMPAL (тыс. долл. США) 53](#_Toc437255237)

[Таблица 5. План-график мероприятий 2014 года по практикующим сообществам с указанием формата встречи и места проведения 54](#_Toc437255238)

[Приложение 2. Обзор достигнутых результатов 55](#_Toc437255239)

[Приложение 3: Индивидуальные показатели деятельности - Подробная информация о достигнутом прогрессе 77](#_Toc437255240)

[Приложение 4. Примеры успешной практики и результаты в сфере УГФ 122](#_Toc437255241)

[Бюджетное сообщество 122](#_Toc437255242)

[Казначейское сообщество 127](#_Toc437255243)

[Сообщество по внутреннему аудиту 130](#_Toc437255244)

[Мнения доноров об успехах PEMPAL 134](#_Toc437255245)

[Мнения, высказанные в ходе опроса членов PEMPAL в рамках ССО 136](#_Toc437255246)

# Резюме

Настоящий документ представляет собой окончательный отчет о результатах среднесрочного обзора (ССО) реализации Стратегии деятельности сети «Взаимное обучение и обмен опытом в области управления государственными финансами» (PEMPAL) на 2012-2017 годы. Отчет подготовлен группой специалистов Всемирного банка, участвующих в реализации программы PEMPAL, по просьбе Координационного комитета PEMPAL и был главным предметом обсуждений на заседании лидерской группы PEMPAL 16-17 июля 2015 года в Вене. Решения, принятые лидерской группой на этом заседании, также отражены в настоящем отчете.

По итогам ССО был сделан вывод о том, что первоначальные цели Стратегии PEMPAL сохраняют свою актуальность, и в их достижении наблюдается существенный прогресс. Разработанные в рамках программы PEMPAL механизмы, призванные содействовать реализации приоритетных задач правительств стран-членов в области УГФ, функционируют удовлетворительно. Согласно информации от стран-членов, знания, полученные через участие в программе PEMPAL, используются для разработки стратегий по реформированию систем УГФ и планов их реализации, совершенствования правовой базы, модернизации бизнес-процессов, методологий и информационных систем, а также для развития потенциала в сфере обучения и формирования необходимых навыков. Имеются существенные свидетельства того, что программа PEMPAL способствует приобретению новых и совершенствованию имеющихся знаний применительно к практике УГФ. На индивидуальном уровне участники программы выражают неуклонно растущую удовлетворенность возможностями обмена знаниями и обучения, а также качеством ресурсов и услуг, предоставляемых сетью PEMPAL. Приверженность задачам сети на институциональном уровне тоже растет, судя по должностному уровню представителей и их активности, а также по увеличению нефинансовых и финансовых взносов в программу со стороны стран-членов.

В отчете обозначено несколько направлений, по которым механизм реализации программы можно усовершенствовать, опираясь на анализ результативности работы PEMPAL до настоящего времени, накопленный коллективный опыт членов PEMPAL и конкретные предложения, выдвинутые партнерами-донорами. Все заинтересованные стороны подчеркивают важность активизации усилий по документированию всех случаев успешного использования приобретенного опыта на уровне отдельных стран, что позволит в полной мере отразить информацию о положительном воздействии программы. Сотрудничество между практикующими сообществами по сквозным темам, представляющим взаимный интерес, требует дальнейшего совершенствования. Кроме того, практикующим сообществам необходимо более эффективно доводить до сведения доноров стратегические соображения, лежащие в основе их планов деятельности, а также информацию о ходе выполнения плановых мероприятий. Необходимо также активизировать усилия по повышению уровня осведомленности высокопоставленных правительственных чиновников и политического руководства о преимуществах и ценности членства в сети PEMPAL и участия в ее деятельности.

Сеть PEMPAL намеревается поддерживать высокое качество обучения и высокий уровень вовлеченности стран в деятельность сети в оставшийся срок действия Стратегии (до июня 2017 года). При этом программа сталкивается с некоторыми проблемами организационного характера. Организация, которая ранее предоставляла услуги секретариата, отказалась продлевать контракт с PEMPAL. Таким образом, исполнение функций секретариата на временной основе принял на себя Всемирный банк. Он будет выполнять эти функции с июля 2015 года по июнь 2017 года - пока не будет принято решение о долгосрочной модели Секретариата.

Кроме того, несмотря на значительные взносы доноров, позволившие обеспечить стабильное финансирование программы на протяжении срока действия Стратегии, основной риск в рамках программы, согласно результатам проведенного обзора, связан с обеспечением устойчивости сети за рамками действия Стратегии. В этой связи было принято решение сосредоточить усилия на подготовке к мобилизации средств для поддержки будущей новой стратегии, а также на исследовании возможностей привлечения взносов от членов сети. В этом контексте будет подготовлена рекламная брошюра о результатах деятельности PEMPAL, предназначенная для внешней аудитории. Кроме того, будет исследован рынок потенциальных доноров и установлены контакты в целях обеспечения финансовой поддержки для PEMPAL на будущее.

Согласованный подход к снижению риска, связанного с устойчивостью сети, требует прояснения стратегической картины будущего PEMPAL в более отдаленной перспективе.Принято решение о том, что базовая концепция новой стратегии должна быть сформулирована до июня 2016 года и одобрена на заседании лидерской группы PEMPAL в следующем году. В новой стратегии должны быть закреплены принципы профессионализма и равного доступа к возможностям, предоставляемым сетью. Кроме того, новая стратегия будет содержать более четкое определение сетевых услуг и информационно-аналитических продуктов («продуктов знаний»), а также подтверждать преимущества сети в плане создания общественных благ, включая позитивное воздействие на региональном уровне. Матрица результатов для следующей стратегии будет упрощена с уменьшением количества действий и количества показателей эффективности, что позволит облегчить процессы мониторинга и отчетности. При этом реализация матрицы результатов будет поддерживаться стратегией коммуникативной деятельности.

Лидерская группа PEMPAL, в состав которой входят представители действующих доноров и 20 представителей стран-членов из 13 стран региона ЕЦА, высоко оценила аналитическую работу, выполненную в рамках ССО. Эта работа позволила лидерской группе на заседании в июле 2015 года эффективно рассмотреть и определить приоритетность детальных предложений по совершенствованию механизма функционирования PEMPAL. (В результате обсуждений была согласована окончательная таблица 1, которая приводится в конце настоящего отчета.) Также было согласовано Приложение к действующей Стратегии, в котором сформулированы конкретные изменения и обозначены направления, требующие особого внимания в оставшийся срок стратегии. Данное приложение размещено на общедоступном вебсайте PEMPAL. Лидерская группа решила, что необходимости в полном пересмотре текста стратегии нет - достаточно добавить упомянутое приложение с обобщением принятых решений и указанием на то, как именно они влияют на стратегию.

# Введение

**Настоящий документ представляет собой окончательный отчет о результатах среднесрочного обзора (ССО) хода реализации Стратегии PEMPAL на 2012-2017 годы.** Документ подготовлен по просьбе Координационного комитета экспертами Всемирного банка, привлеченными к работе по программе PEMPAL[[1]](#footnote-2); он был главным предметом обсуждения на заседании лидерской группы PEMPAL, состоявшемся 16-17 июля 2015 года.

**Цель среднесрочного обзора (ССО) заключалась в проведении анализа хода реализации Стратегии PEMPAL, действующей с 2012 года, призванного установить, являются ли задачи программы по-прежнему выполнимыми в изначально намеченные сроки с учетом существующих ресурсных ограничений**. По результатам этого анализа в необходимых случаях были внесены коррективы в саму Стратегию, матрицу результатов и механизмы реализации программы. В дополнение к своим непосредственным задачам, проведенный обзор заложил основу для дальнейших обсуждений в рамках Координационного комитета относительно будущего развития PEMPAL после окончания срока действующей стратегии.

**Процедура и методология обзора были одобрены Координационным комитетом PEMPAL в ноябре 2014 г. в рамках подготовки концепции ССО**. Анализ охватывает период с июля 2012 г. по декабрь 2014 г. Использовались следующие источники информации:

* отчеты о ходе реализации ключевых мероприятий и достижении показателей согласно матрице результатов Стратегии, представленные каждым из трех практикующих сообществ (ПС) PEMPAL (бюджетным - БС; казначейским - КС и сообществом по внутреннему аудиту - СВА);
* письменные ответы поддерживающих программу партнеров-доноров (Министерство финансов Российской Федерации и Государственный секретариат Швейцарии по экономическим вопросам (SECO) на вопросы из заранее подготовленного перечня;
* административные данные и данные о результатах деятельности, представленные Секретариатом PEMPAL;
* комментарии, полученные в режиме обратной связи в рамках электронного опроса, проведенного специально для получения информации от членов сети PEMPAL для проведения обзора;
* база данных, содержащая результаты опросов, проведенных после крупных мероприятий PEMPAL в течение рассматриваемого периода (45 опросов в общей сложности; базу данных ведет Секретариат); а также
* имеющиеся в наличии отчеты по программе и платформы хранения данных (например, вебсайт PEMPAL, wiki- ресурсы тематических сообществ).

**В настоящем итоговом отчете обобщаются результаты проведенного обзора**, **включая анализ** **хода реализации программы по 15 ключевым действиям и 35 показателям эффективности, включенным в матрицу оценки результатов Стратегии**. Информация о деятельности PEMPAL за период действия Стратегии содержится в *Приложении 1*. Данное приложение включает основные статистические данные по сети PEMPAL (таблица 1); графическое представление результатов опросов членов сети (таблица 2); обзор финансовых ресурсов PEMPAL (таблица 3); обзор расходов в рамках программы PEMPAL (таблица 4); а также план-график мероприятий международного уровня, проведенных в 2014 году (таблица 5). В *Приложении 2* представлен обзор результатов оценки прогресса по каждому действию и показателю эффективности, включенным в матрицу результатов Стратегии, включая состояние их выполнения и оценку воздействия выявленных факторов риска. *Приложение 3* содержит подробный анализ по показателям эффективности. *В Приложении 4* представлены данные, подтверждающие достижение целей/уровней воздействия и конечных результатов, установленных Стратегией, в том числе: описание примеров успешного внедрения новой практики, собранных практикующими сообществами и вошедших в документы, официально поданные ими для обзора; взгляды доноров на успехи сети PEMPAL, изложенные ими в официальных материалах, представленных для включения в обзор; точки зрения членов сети относительно качества продуктов знаний и услуг PEMPAL, а также их практического применения, взятые из ответов, полученных при анкетировании членов сети для целей ССО.

**Основные источники информации, использованные для анализа, собраны в отдельном информационном приложении.** Это приложениесодержит документы, перечисленные ниже. Отчеты, вошедшие в *Приложение 1,* были представлены донорами программы, а документы *Приложения 2* были предоставлены практикующими сообществами. В *Приложении 3* содержится действующий план Секретариата по маркетингу и связям с общественностью, как предусмотрено одним из направлений стратегии. *Приложения 4*-*8* подготовлены Секретариатом и содержат оценки административных данных, которые требуются для определения прогресса по некоторым направлениям стратегии. *Приложение 9* содержит отчеты о результатах опроса, проведенного для целей ССО как в целом по сети, так и по отдельным сообществам. В *Приложении 10* приводится краткое содержание консультаций между БС и CABRI (сеть, аналогичная PEMPAL, которая действует в Африке).

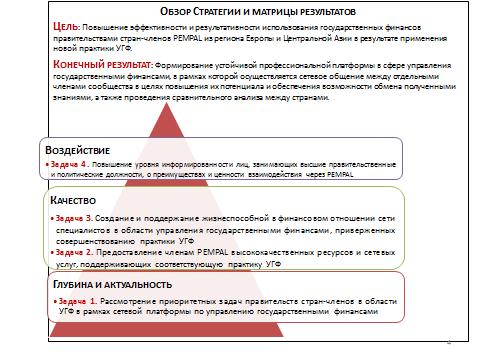
* Приложение 1. Мнения действующих доноров: a) Министерство финансов Российской Федерации; b) SECO
* Приложение 2. Документы, поданные для обзора практикующими сообществами: a) БС; b)КС; c) СВА
* Приложение 3. План по марктетингу и связям с общественностью
* Приложение 4. Изменения, внесенные в Руководство по реализации программы
* Приложение 5. Нефинансовые взносы и представители, участие которых оплачивается странами-членами
* Приложение 6. Показатели эффективности использования финансовых ресурсов
* Приложение 7. Количество заседаний и ключевые решения Координационного комитета
* Приложение 8. Соблюдение практикующими сообществами требований Руководства по составлению и исполнению бюджета
* Приложение 9. Результаты опроса членов сети для целей ССО: a) PEMPAL; b) БС; c) КС; d) СВА
* Приложение 10. Краткий отчет о консультациях с сетью CABRI по вопросам подходов к взаимному обучению.

# 2. История программы

**Программа «Взаимное обучение и обмен опытом в области управления государственными финансами» (PEMPAL), стартовавшая в 2006 году, представляет собой региональную программу, поддерживающую деятельность сетевого сообщества специалистов в области управления государственными финансами из стран региона Европы и Центральной Азии (ЕЦА).** Целевые группы для членства в сообществе - государственные служащие из министерств финансов и других центральных министерств и ведомств, отвечающих за планирование, подготовку, исполнение и контроль исполнения государственного бюджета, а также за координацию и гармонизацию функций внутреннего аудита. Деятельность в рамках программы PEMPAL определяется тремя тематическими практикующими сообществами (ПС) и сосредоточена на вопросах бюджета, казначейства и внутреннего аудита (бюджетное сообщество, казначейское сообщество и сообщество по внутреннему аудиту).

**Основная цель Стратегии PEMPAL на 2012-2017 годы - повышение эффективности и результативности использования государственных финансов правительствами стран-членов PEMPAL из региона Европы и Центральной Азии благодаря применению новых методов УГФ**. Намеченный конечный результат - формирование устойчивой профессиональной платформы в сфере управления государственными финансами, в рамках которой осуществляется сетевое взаимодействие между индивидуальными членами сообщества в целях повышения их потенциала и обеспечения возможности обмена полученными знаниями, а также проведения сравнительного анализа между странами.[[2]](#footnote-3) Для достижения этого результата в настоящее время осуществляется реализация 15 ключевых действий в рамках следующих четырех задач:

1. Рассмотрение приоритетных задач правительств стран-членов в области УГФ в рамках сетевой платформы по управлению государственными финансами.
2. Предоставление членам PEMPAL высококачественных ресурсов и сетевых услуг, поддерживающих соответствующую практику УГФ.
3. Создание и поддержание жизнеспособной в финансовом отношении сети специалистов в области управления государственными финансами, приверженных совершенствованию практики УГФ в регионе Европы и Центральной Азии.
4. Повышение уровня информированности лиц, занимающие высшие правительственные и политические должности, о преимуществах и ценности взаимодействия через PEMPAL.



Источник: «Среднесрочный обзор хода реализации Стратегии PEMPAL на 2012-2017 годы», слайд 4, презентация на заседании исполнительных комитетов всех практикующих сообществ 16 июля 2015 года; размещена на сайте <http://www.pempal.org/event/eventitem/read/144/400>

**Структура управления PEMPAL представлена на нижеприведенной организационной диаграмме.** Онасостоит из следующих компонентов:

* + Три тематических практикующих сообщества, во главе каждого из которых стоит исполнительный комитет, сформированный на добровольной основе из представителей стран-членов, которые управляют сетью и координируют ее работу от имени членов сети;
  + Координационный комитет в составе председателей и заместителей председателей ПС, а также представителей доноров, который обеспечивает стратегический контроль и руководство;
  + Технические ресурсные группы, которые предоставляются Всемирным банком и другими донорами и оказывают помощь исполнительным комитетам ПС в разработке и реализации планов деятельности, формируемых на основе предложений членов ПС и утверждаемых Координационным комитетом;
  + Секретариат, который обеспечивает административную и логистическую поддержку сети PEMPAL по контракту о предоставлении услуг, заключаемому с Всемирным банком. В период, охваченный обзором, функции секретариата на контрактной основе выполнял Центр повышения квалификации в области финансов (CEF) (Словения).

**Мероприятия, включенные в планы работы трех практикующих сообществ, являются ключевыми компонентами деятельности PEMPAL.** Разработку этих планов и управление их реализацией осуществляют исполнительные комитеты соответствующих ПС при содействии ресурсных групп и Секретариата в соответствии с утвержденным Руководством по составлению и исполнению бюджета. Планы практикующих сообществ рассматриваются и утверждаются Координационным комитетом. Информация обо всех мероприятиях открыто публикуется на интернет-сайте программы ([www.pempal.org](http://www.pempal.org)) и включает в себя все материалы по мероприятиям, разработанные продукты знаний и протоколы заседаний лидерских групп. На сайте ([www.pempal.org/library](http://www.pempal.org/library).) также создана виртуальная библиотека. Предусмотрен механизм измерения результативности работы. Он включает в себя опросы, проводимые после мероприятий, а также ежеквартальную и ежегодную отчетность Секретариата перед Координационным комитетом по ключевым показателям эффективности, периодически дополняемую углубленными оценочными исследованиями.

**Программа финансируется из средств мультидонорского трастового фонда под управлением Всемирного банка, который в настоящее время формируется за счет взносов двух основных доноров** - **Государственного секретариата Швейцарии по экономическим вопросам (SECO) и Министерства финансов Российской Федерации**. На момент утверждения Стратегии общая сумма затрат на ее реализацию оценивалась в 10,5 млн. долларов США. В настоящее время оценочная сумма затрат составляет 10,65 млн. долл. США. Совокупный объем взносов доноров в фонд PEMPAL MDTF за период с 2013 по 2015 финансовые годы составил 10,1 млн. долларов США; из них SECO внес 5 млн. долларов США, а Минфин РФ - 5,1 млн. долларов США. Благодаря значительным дополнительным взносам, внесенным обоими донорами после введения в действие Стратегии, а также за счет экономии средств за предыдущий период удалось ликвидировать дефицит финансирования в размере 3,3 млн. долларов США, сложившийся на момент утверждения Стратегии.

**Организационная структура PEMPAL**



Верхний элемент:

Координационный комитет – стратегический контроль и руководство

Доноры, председатели/заместители председателей исполнительных комитетов ПС

Представители Всемирного банка

Центральный элемент:

Члены PEMPAL – 23 страны ЕЦА

БС (ведущая роль принадлежит 8 странам, представленным в исполнительном комитете)

КС (ведущая роль принадлежит 8 странам, представленным в исполнительном комитете)

СВА (ведущая роль принадлежит 9 странам, представленным в исполнительном комитете)

Элемент слева:

Информационное обеспечение

Ресурсная команда БС (ВБ)

Рабочие группы из членов БС

Элемент справа:

Информационное обеспечение

Ресурсная команда КС (ВБ)

Рабочие группы из членов КС

Элементы внизу:

Информационное обеспечение

Ресурсная команда СВА (ВБ)

Рабочие группы из членов СВА

Секретариат PEMPAL: организационная и административная поддержка

# 3. Ключевые выводы в отношении хода реализации программы

**В настоящем разделе содержится краткая информация о ходе реализации программы.** Более подробный анализ представлен в *Приложении* *2* (обзор) и *Приложении 3* (анализ с разбивкой по отдельным показателям). Подача материала соответствует структуре Стратегии.

**3.1. Основная цель/ воздействие: повышение эффективности и результативности использования государственных финансов правительствами стран-членов PEMPAL из региона Европы и Центральной Азии благодаря применению новой практики УГФ.** [[3]](#footnote-4)

***Несмотря на методологические проблемы, связанные с оценкой воздействия стратегии, деятельность PEMPAL оказывает ощутимое влияние на уровне стран-членов сети.*** ***Основным инструментом демонстрации положительного воздействия программы служат примеры успешного внедрения новой практики УГФ. Необходимо обеспечить более систематический подход к документальному фиксированию таких примеров.***

**Материалы, представленные ПС, содержат множество примеров совершенствования практики УГФ, которое можно полностью или частично отнести за счет воздействия программы PEMPAL.** Такие примеры на уровне отдельных стран охватывают целый ряд тематических направлений, в том числе: прозрачность бюджета, укрепление правовой базы, управление фондом оплаты труда, управление средствами ЕС, бухгалтерский учет и финансовая отчетность, ИКТ-системы, казначейский контроль, обучение и сертификация, политика внутреннего аудита, разработка инструкций и руководств (см. таблицы в конце данного раздела, а также *Приложение 4*, в котором собрана информация о достигнутых успехах из материалов, представленных ПС; полностью эти материалы приводятся в *Приложениях 2a, 2b* и *2c Информационного дополнения*).

* + Шесть стран предоставили конкретные примеры из деятельности БС, и 10 стран - из деятельности КС. СВА предоставило информацию, сформированную на основе ответов на вопросы анкеты при проведении внутри этого сообщества опроса, в котором представители стран должны были оценить воздействие деятельности СВА на проводимые реформы. По результатам данного опроса представители 12 из 18 стран-членов оценили воздействие как значительное (9 стран указали степень воздействия на уровне более 75%) или высокое (на уровне 45-75% по ответам 3 стран), а представители еще 5 стран ответили, что уровень воздействия умеренный (от 15-45%). Всего одна страна оценила воздействие как слабое.[[4]](#footnote-5)
* Увязка этих улучшений с оценками систем УГФ оказалась более сложной задачей, так как только по две страны из БС (Российская Федерация и Кыргызская Республика) и из СВА (Армения и Кыргызская Республика) и семь стран из КС (Азербайджан, Грузия, Албания, Российская Федерация, Кыргызская Республика и Казахстан) представили перечень показателей, на значения которых повлияла программа PEMPAL. При этом было отмечено, что относить улучшения по данным показателям на счет программы надо с осторожностью, так как на состояние систем УГФ в той или иной стране влияет множество факторов.[[5]](#footnote-6)

**Некоторые убедительные доказательства также содержатся в опросах, проведенных после мероприятий, и в опросе членов сети, предшествовавшем ССО** (см. *Приложение 4*), хотя качество обратной связи ограничено форматом и функциональными характеристиками инструмента опроса. Некоторые из примеров приводятся ниже.

*Республика Хорватия регулярно отслеживает улучшения, реформы и конкретные примеры эффективной практики в сфере государственных финансов. Программа PEMPAL используется в стране для следующих целей: 1) совершенствования показателей эффективности, оценки и мониторинга результатов; 2) создания качественной системы внутреннего финансового контроля в казначействе (пересмотр действующих контрольных точек и введение новых); 3) практика, используемая в странах-членах, представленных в рабочей группе по управлению фондом оплаты труда, наряду с некоторой информацией будет использоваться при создании системы непрерывного мониторинга и анализа расходов на оплату труда, которая будет внедрена в качестве обязательной комплексной проверки на всех уровнях государственного управления; 4) в сфере планирования, исполнения и отчетности по поступлению и расходованию средств ЕС (механизм оказания помощи на этапе, предшествующем присоединению, структурные фонды и другие инструменты ЕС) - полезные материалы, которые полностью или частично используются в указанных выше процессах, были получены от Словении. (БС)*

*Знания и практические методы, усвоенные в рамках PEMPAL, успешно используются при разработке методологии УГФ в Российской Федерации. Лучшие практики учитываются при внесении изменений в нормативно-правовую базу бюджетной системы РФ, а также при внедрении новых технологий. Полученные знания также находят отражение в публикациях Федерального казначейства - после проведения пленарных заседаний мы готовим соответствующие брошюры, перенятый опыт находит отражение в публикациях сотрудников Федерального казначейства в периодической печати. (КС)*

*Благодаря деятельности СВА усовершенствована система оценки рисков, а также контроль качества внутреннего аудита, особенно текущей внутренней оценки, которая реализуется на практике в моем отделе.*

*Мы использовали опыт коллег из Болгарии при стратегическом и ежегодном планировании на основе оценки рисков; заполнении аудиторских документов; использовании выборочных техник. (СВА)*

**Результаты опроса ССО также наталкивают на мысль о том, что могут существовать и другие возможности содействия членам сети в использовании полученных знаний для видоизменения практики текущей деятельности[[6]](#footnote-7)** (*Приложения 9b, 9c и 9d,* Информационное дополнение). При своей положительности баллы все же оказались ниже (3,9-4,2 из 5) при оценке того, изменили ли полученные знания практические методы работы членов сети, помогли ли они им работать лучше на своем рабочем месте, изменили ли они отношение организации к соответствующей области деятельности. При этом около трети респондентов опроса сообщили, что они разработали, рекомендовали или провели реформы системы УГФ, опираясь на опыт коллег-членов ПС или на знания, полученные от ПС.[[7]](#footnote-8) Более половины респондентов из КС и СВА и более двух третей респондентов из БС указали, что намерены сделать это в будущем.

**Фактором, затрудняющим анализ воздействия, является отсутствие у стран-членов готовых показателей результативности, которые были бы легко измеримыми, комплексными, и данные по которым можно было бы получать регулярно**. Охват имеющихся мероприятий по оценке результативности УГФ, основанных на методологии PEFA, в государствах-членах PEMPAL не является комплексным, кроме того, периодический характер этих оценочных мероприятий ограничивает возможность их использования для целей PEMPAL. Не все страны принимают участие в других международных оценках по отдельным параметрам УГФ, например, в оценке Индекса открытости бюджета, хотя такие оценочные мероприятия пропагандируются через PEMPAL (например, на московской конференции 2014 года, посвященной прозрачности и подотчетности в налогово-бюджетной сфере).

**Несмотря на указанные ограничения, уровень участия в тематических опросах, проводимых сетью PEMPAL перед мероприятиями и неофициально подтверждающих состояние обсуждаемых реформ, оценивается как высокий**. Эти опросы регулярно используются и БС, и КС. Например, недавно БС провело опрос по бюджетной грамотности, в который были включены вопросы о доступности бюджетной документации (взятые из опроса ИОБ), и 14 из 15 стран-членов приняли участие в опросе. Некоторые ПС также периодически проводят собственные обзоры воздействия деятельности ПС на реформы в сфере УГФ, подтверждением чему являются опросы СВА в 2011 и 2014 годах, а также опрос КС в 2015 году.

**Учитывая проблемы методологического характера, примеры успешного внедрения новой практики остаются основным инструментом демонстрации воздействия программы, поэтому важно использовать систематический подход к сбору и документированию таких примеров**. Опыт внутренней группы СВА, которой было поручено собрать информацию о таких успешных примерах, заслуживает рассмотрения в двух других ПС. Опыт, накопленный в ходе подготовки Секретариатом брошюры с описанием успешных примеров в 2011 г., также может оказаться полезным (<http://www.pempal.org/success-stories/>).

**ПРИМЕРЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ PEMPAL: БЮДЖЕТНОЕ СООБЩЕСТВО**

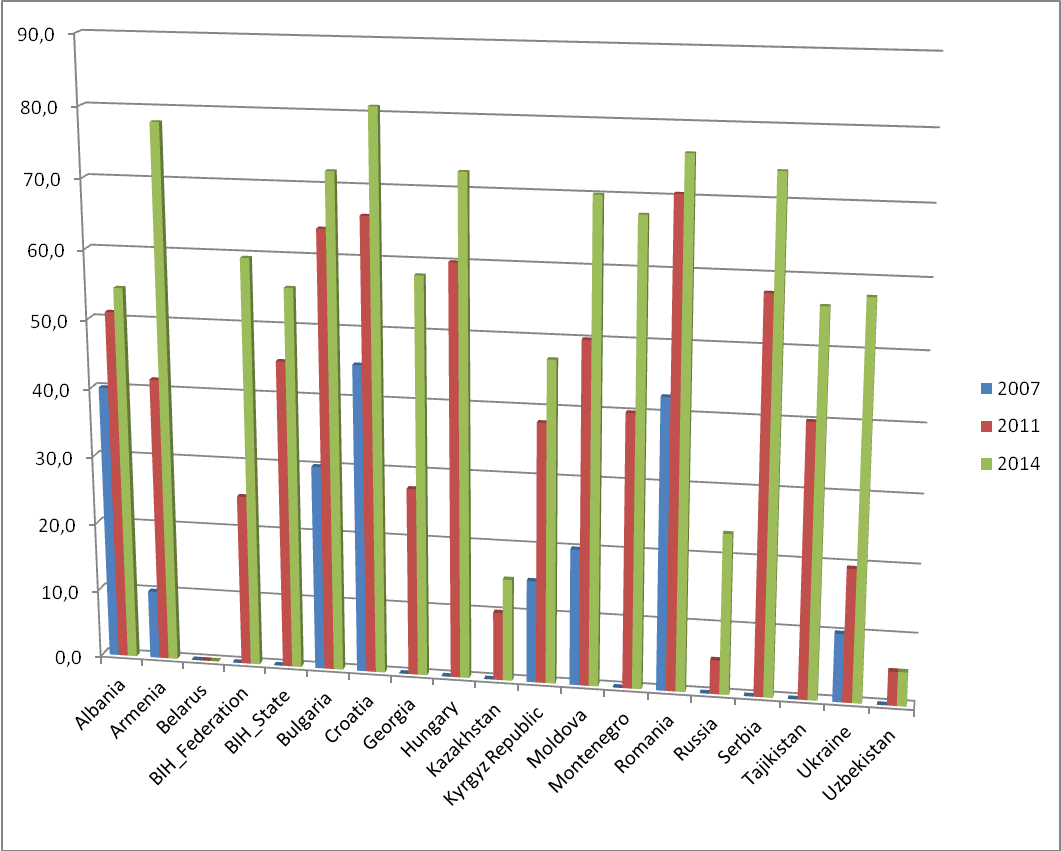
|  |  |
| --- | --- |
| **Рассматриваемая тема УГФ** | **Примеры видов воздействия** |
| **Программное бюджетирование** | Вклад в разработку Концепции основных направлений развития бюджетной политики Республики Узбекистан. Примеры отраслевых показателей помогли Минфину в предоставлении консультаций профильным министерствам. Анализ конкретных примеров отдельных стран помог в формировании информационной основы для разработки подходов. |
| **Системы ИКТ в бюджетном планировании** | Шесть стран тщательно изучили действующую в Грузии систему и использовали применяемые в этой стране процедуры для продвижения своих проектов в области ИКТ. |
| **Управление фондом оплаты труда** | Рабочая группа тщательно изучила проблематику в пяти странах. Разработанная экспертной группой прогнозная модель доступна для стран в качестве инструмента для определения воздействия различных мер в сфере занятости и оплаты труда. |
| **Прозрачность бюджета** | Международные рекомендации по прозрачности бюджета переведены на языки членов PEMPAL - Кыргызская Республика готовит восемь ключевых бюджетных документов к открытой публикации; Российская Федерация намеревается повысить свой рейтинг ИОБ. Процедуры, изученные во время ознакомительной поездки в Южную Африку, используются как модель реформирования (например, в Албании используются вводные инструкции для старших руководителей, а в Кыргызской Республике используется Закон об управлении государственными финансами). |
| **Обзор бюджетных расходов** | Исполнительный комитет БС изучил подход Ирландии к обзорам расходов бюджета, чтобы использовать опыт этой страны при формулировании подходов к периодическому проведению официальных обзоров такого типа в странах-членах БС. |
| **PEFA** | Секретариат PEFA дал пояснения по предлагаемым изменениям. В странах БС сложилось лучшее понимание инструмента, особенно, в странах, которые не пользовались им до настоящего времени. |
| **Обзор ОЭСР** | В 13 участвующих странах сложилось более четкое понимание эффективной практики бюджетирования и международных тенденций благодаря участию в разъясняющих семинарах, проведению сравнительного анализа с практикой 33 стран-членов ОЭСР и предоставлению материалов для окончательного доклада. |

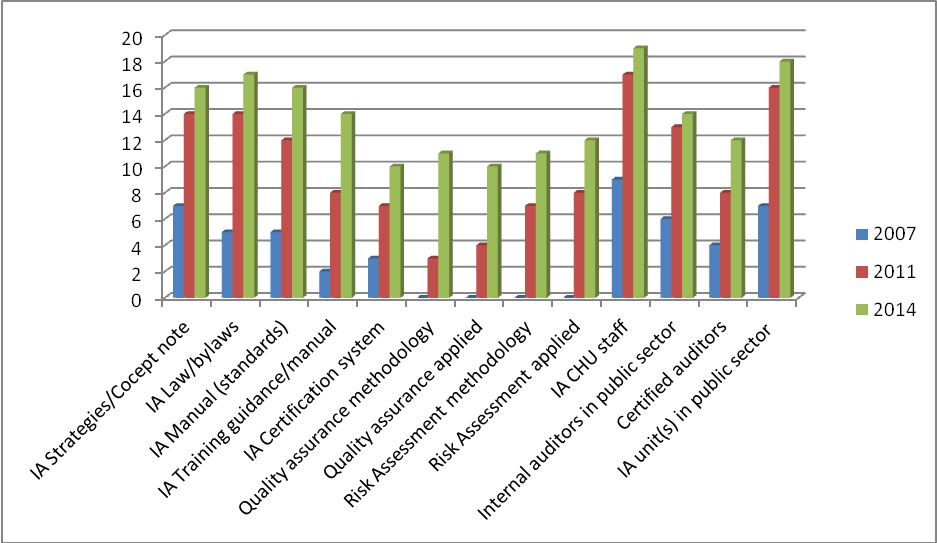
**ПРИМЕРЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ PEMPAL: Казначейское сообщество**

|  |  |
| --- | --- |
| **Рассматриваемая тема УГФ** | **Примеры видов воздействия** |
| **Бухгалтерский учет и финансовая отчетность в общественном секторе** | Разработка и пересмотр нормативных актов, например, процедуры закрытия учетного периода, НДС; электронные платежи и автоматизация таможенных операций.  Консолидация элементов финансовой отчетности, проведенная Азербайджаном на основе опыта России и Казахстана, которым эти страны поделились через КС. Молдова разработала новую бюджетную классификацию и план счетов в соответствии с международными стандартами, используя знания, приобретенные в КС.  Казахстан внес изменения в бюджетно-финансовое законодательство и провел ряд усовершенствований, пользуясь опытом других стран в ряде областей, в том числе: учет внешних заимствований (опыт Грузии); отражение суммы инвестиций в отдельной и сводной финансовой отчетности (опыт Эстонии); использование электронных счетов-фактур (опыт Азербайджана); учет по концессионным соглашениям при внедрении МСФООС 32 (опыт Великобритании).  Украина воспользовалась помощью коллег при разработке нового плана счетов.  Российская Федерация рассмотрела самые эффективные практики, представленные в КС, для облегчения работы по внесению изменений в бюджетно-налоговое законодательство (Бюджетный кодекс и инструкции по регулированию методологии бухгалтерского учета и отчетности в общественном секторе). |
| **Использование информационных технологий** | Примеры Грузии и Российской Федерации были использованы Азербайджаном для внедрения портальных технологий в информационной системе казначейства.  Беларусь воспользовалась консультациями коллег по КС при разработке концепции модернизации ИСУГФ.  Таджикистан использовал полученные в КС знания при разработке и внедрении новой ИСУГФ.  Работа в КС помогла Албании продвигать реформы, в результате которых в стране появились нормативные акты, регулирующие уплату налогов через автоматизированную информационную систему казначейства и создающие систему электронного налогообложения. Албания также внедрила в казначействе системное ПО для регистрации многолетних бюджетных обязательств. |
| **Казначейский контроль** | Грузия перешла на объединение всех операций по УГФ в единой системе, что привело к объединению бюджетов местных уровней в ИСУГФ, соответствующие нормативно-правовые акты вступают в силу в 2015 г. |
| **Управление денежной наличностью** | Молдова использовала приобретенные в КС знания для совершенствования подходов к управлению денежной наличностью и для разработки нового Закона о государственных финансах и бюджетной ответственности. |

**ПРИМЕРЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ PEMPAL: СООБЩЕСТВО ПО ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ**

**Сообщество по внутреннему аудиту (СВА) проводит опросы среди представителей стран-членов с целью оценки успехов в реформировании системы внутреннего аудита, а также роли самого СВА. По результатам этих опросов, воздействие оценивается как существенное (более 75%) в девяти странах,[[8]](#footnote-9) высокого уровня (45-75%) в трех странах (Болгария, Грузия и Кыргызская Республика), умеренное в пяти странах (15-45%)[[9]](#footnote-10) и слабое (менее 15%) лишь в одной стране - Беларуси** (см. представленную ниже диаграмму). На второй диаграмме показаны направления работы, на которых сосредоточилось СВА, и связанные с этой деятельностью изменения с разбивкой по странам (т.е. число стран-участниц СВА, которые провели реформы, которыми занимается СВА). Результаты опроса свидетельствуют о значительном прогрессе, достигнутом в большинстве стран, входящих в СВА, при существенном воздействии со стороны СВА и благодаря постоянной поддержке (с 2007 года), оказываемой в создании новых функций внутреннего аудита и внедрении соответствующей политики, формировании и укреплении нормативно-правовой и методической базы в сфере внутреннего аудита в странах-членах.





Верхний график: Албания, Армения, Беларусь, Федерация БиГ, государство БиГ, Болгария, Хорватия, Грузия, Венгрия, Казахстан, Кыргызская Республика, Молдова, Черногория, Румыния, Россия, Сербия, Таджикистан, Украина, Узбекистан

Нижний график: Стратегии/концепция ВА; Законы и нормативные акты в сфере ВА; Руководство по ВА (стандарты); Руководство/наставление по обучению в сфере ВА; Система сертификации в области ВА; Методология по обеспечению качества ВА; Применение системы по обеспечению качества ВА; Методология оценки рисков; Применение системы оценки рисков; Персонал центрального подразделения по гармонизации ВА; Внутренние аудиторы в государственном секторе; Сертифицированные аудиторы; Подразделение(я) ВА в государственном секторе

* 1. **Конечный результат: формирование устойчивой профессиональной платформы в сфере управления государственными финансами, в рамках которой осуществляется сетевое взаимодействие между индивидуальными членами сообщества в целях повышения их потенциала и обеспечения возможности обмена полученными знаниями, а также проведения сравнительного анализа между странами.[[10]](#footnote-11)**

***Ощутимый прогресс отмечается на уровне результатов Стратегии, подтверждаемый убедительными доказательствами использования новых и улучшенных знаний в практике УГФ[[11]](#footnote-12) и неуклонно растущим уровнем удовлетворенности индивидуальных членов возможностями обмена знаниями и обучения, предоставляемыми сетью. При этом вызывает беспокойство вопрос обеспечения устойчивости сети за рамками действия Стратегии. В этой связи в последние годы реализации Стратегии необходимо будет определить подходы для снижения рисков по некоторым аспектам (качество продуктов и услуг, поддержка со стороны Секретариата, обеспечение финансирования). Партнеры-доноры настоятельно рекомендовали уделять больше внимания вопросам финансовой жизнеспособности и повышению информированности представителей высшего руководства и лиц, принимающих политические решения, относительно преимуществ участия в деятельности PEMPAL.***

**Высказывания и письма ведущих руководителей учреждений УГФ в поддержку сети, предоставленные практикующими сообществами, свидетельствуют об их убежденности в том, что PEMPAL способствует повышению уровня навыков, знаний и профессионализма в практике УГФ в соответствующих странах**. Некоторые примеры, взятые из *Приложения 4,* представлены ниже*.* Эта поддержка крайне важна для обеспечения устойчивости сети, так как она означает, что данные официальные лица будут продолжать поддерживать участие своих сотрудников в ее работе.

Открывая семинар КС в Минске в октябре 2014 г., **Первый заместитель министра финансов Республики Беларусь г-н Максим Ермолович** такподчеркнул важность обсуждаемой темы: *"Беларусь намеревается предпринять серьезные шаги по модернизации системы управления государственными финансами, и участие представителей нашей страны в мероприятиях PEMPAL, посвященных данной теме, дает им хорошую возможность для получения дополнительной информации и обмена опытом в сфере модернизации ИСУГФ”.*

**Г-н Роман Артюхин, глава Федерального казначейства Российской Федерации,** активно вовлечен в деятельность КС и в течение периода реализации Стратегии принял участие в трех мероприятиях КС (1 в Москве и 2 в других странах). Открывая московский семинар КС в мае 2014 г., он заявил: *"Являясь одним из участников первого мероприятия КС, проведенного в 2006 году, и ряда других проведенных недавно мероприятий, я вдохновлен впечатляющими успехами PEMPAL в создании и предложении продуктов знаний и теми возможностями обмена опытом, которые предоставляет сеть своим членам. С удовлетворением хотел бы отметить активизацию роли самих членов КС в подготовке содержательной части мероприятий. Страны-члены PEMPAL являются одновременно и донорами знаний, и их получателями, что способствует повышению эффективности сети и взаимному обучению".*

**Гелардина Продани***,* **Генеральный секретарь Министерства финансов Албании***,* бывшая в течение двух лет председателем Исполнительного комитета БС и в настоящее время являющаяся заместителем председателя БС, говорит: *"Обсуждение общих для меня и моих коллег вопросов управления государственными финансами для меня чрезвычайно полезно как с профессиональной, так и с личной точки зрения.  Это помогает выявлять эффективные практики и обмениваться ими не только с представителями стран-членов БС, но и с представителями ОЭСР и других министерств финансов разных стран мира”.* (Цитата использована для монтажной записи рекламного ролика БС, показанного на общей конференции практикующих сообществ в 2014 году).

Источник: материалы, предоставленные ПС, *Приложение 2 к Информационному дополнению*, выдержки воспроизведены в *Приложении 4*.

**Рейтинги удовлетворенности участников PEMPAL, выведенные на основании опросов после мероприятий, остаются в течение всего периода опросов устойчиво высокими и находятся в диапазоне от 4,3 до максимум 5,0** **за календарные** **годы 2012, 2013 и 2014** (Таблица 1*, Приложение 1*). Как видно из показанного справа графика[[12]](#footnote-13) из Таблицы 2 *Приложения 1[[13]](#footnote-14)*, эти рейтинги в течение последних двух лет растут*.* В течение периода действия стратегии до апреля 2015 членам сети было направлено 45 таких анкет, при этом число подобных опросов, организованных каждым ПС, примерно одинаково (13-15 в каждом ПС).[[14]](#footnote-15)

**Ответы на вопросы в режиме обратной связи остаются положительными, и по большинству категорий за отчетный период наблюдается их улучшение** (Таблица 3, *Приложение 1*). Участники высоко оценивают взаимное обучение и дискуссии, которые становятся все более тесно увязанными с уровнями знаний. Хотя результаты по мероприятиям, на которых рассматриваются актуальные вопросы, оставались относительно постоянными на уровне выше 4,5/5,0, наблюдался существенный рост рейтингов применимости знаний в повседневной работе (см. графики, представленные справа).[[15]](#footnote-16) Этот вывод подтверждается результатами проведенного среди членов опроса ССО, согласно которым, приблизительно треть респондентов сообщила о разработке, рекомендации или реализации реформ в сфере УГФ на основе опыта коллег по ПС или знаний, приобретенных через ПС, при этом намного большее число респондентов намерено использовать эти знания в будущем.

**Ответы на вопросы опроса ССО содержат примеры, свидетельствующие о ценности и воздействии сети**,[[16]](#footnote-17) несмотря на то, что формат и полнота ответов были ограничены методологическим подходом к опросу. Некоторые из примеров приведены ниже:

*Обмен опытом, особенно, с представителями соседних стран помогает нам получать значительные знания в области исполнения бюджета в БиГ. Хотя в БиГ не полностью внедрено программное бюджетирование, полученные знания и опыт окажут нам большую помощь в повышении эффективности и функциональности, а также в проведении процессов внедрения (ИК БС****).[[17]](#footnote-18)***

*Да, так как эти исследования используются при формулировании политики в сфере УГФ; более того, эти исследования помогают нам рассматривать проблемы с разных точек зрения. (БС)*

*Мы используем опыт других стран в сфере составления гражданского бюджета, а также опыт представителей стран, участвовавших в ознакомительной поездке в Ирландию, при анализе эффективности бюджетных расходов (ИК БС).*

*В настоящее время в Республике Беларусь разрабатывается стратегия реформирования системы УГФ. В ходе этого процесса мы пользуемся материалами и опытом разных стран, в том числе по основным направлениям реформы. (КС)*

*Основываясь на опыте других стран, мы расширили охват единого казначейского счета. Кроме того, практика учета нефинансовых государственных активов, сложившаяся в других странах, помогла нам лучше разбираться с этими вопросами. (КС)*

*Я использовал материалы PEMPAL для улучшения структуры объединенного плана счетов (КС)*

Источники: Приложение 4, составленное из отчетов о результатах опроса ССО, представленных в *Приложении 9* Информационного дополнения.

**Респонденты опроса ССО в своих ответах положительно отозвались о возможностях, предоставляемых PEMPAL.** Очень положительно, в среднем на 4,4-4,6 баллов из 5 возможных по всем ПС, респонденты оценили следующие возможности PEMPAL: установление отношений с коллегами из региона; создание базы знаний по профильной профессиональной тематике, включая информацию об особенностях управления соответствующими функциональными направлениями в разных странах; возможность получать знания в рамках мероприятий ПС и делиться ими в своих организациях.

**Целесообразно исследовать ориентацию продуктов и услуг PEMPAL на совершенствование практики в сфере УГФ**. Этот процесс может включать в себя повышение уровня понимания преимуществ и недостатков практики в каждой стране-члене[[18]](#footnote-19), например, за счет рассмотрения национальных и международных оценок и введения их в процессы стратегического планирования по всей сети. Этот анализ поможет выявить возможности осуществления совместных для всех ПС проектов. Можно также изучить вопрос расширения общесетевых стратегий исполнения, в рамках которых обеспечивается прямое вмешательство (например, проведение "клинического вмешательства по конкретной проблеме", что периодически делается КС и СВА, но не делается БС), имея в виду, что использование форматов "рабочая группа/ознакомительная поездка" активизируется и уже подтверждает свою эффективность в реагировании на реальные потребности. Кроме того, можно рассмотреть подходы, используемые другими сетями, например, проведение взаимных оценочных обзоров и организация учебных журналов в сети CABRI (*Приложение 10 к* Информационному дополнению).

**Устойчивость платформы PEMPAL после окончания периода действия Стратегии по-прежнему вызывает озабоченность.** Хотя и нетсомнений в том, что PEMPAL удалось создать надежный институциональный потенциал с преданными членами, сеть по-прежнему в большой степени зависит от внешнего финансирования и внешних технических ресурсов, несмотря на доказанный факт увеличения взносов членов сети, вносимых в различных формах. Вопросы устойчивости, связанные с обеспечением стабильного качества продуктов и услуг на фоне значительного расширения сети также вызывают обеспокоенность, особенно, в связи с необходимостью срочной замены механизма Секретариата. Эти вопросы перечислены в задачах 2 и 3, и их необходимо будет решить в оставшийся срок действия Стратегии.

* 1. **Уровень непосредственных результатов** 
     1. ***Задача 1. Рассмотрение приоритетных задач правительств стран-членов в области УГФ в рамках сетевой платформы по управлению государственными финансами.[[19]](#footnote-20)***

***Согласно имеющимся данным, механизмы, разработанные PEMPAL для решения приоритетных вопросов УГФ правительств стран-членов, работают хорошо. При этом сотрудничество между практикующими сообществами по сквозным темам, представляющим взаимный интерес, нуждается в дальнейшем совершенствовании. Кроме того, практикующим сообществам необходимо более эффективно доводить до сведения доноров стратегические соображения, лежащие в основе их планов работы, и информацию о ходе плановых мероприятий.***

**Во всех ПС имеются планы мероприятий, разработаные на основе предложений членов сообществ и сосредоточенные на приоритетных тематических направлениях, выбираемых членами сообщества.** БС сосредоточилось на повышении качества управления государственными расходами за счет введения программного бюджетирования, вопросах бюджетной консолидации, эффективного управления фондом оплаты труда и повышения бюджетной грамотности и прозрачности бюджета. КС уделяет основное внимание вопросам бухгалтерского учета и финансовой отчетности в государственном секторе, применения информационных технологий в казначейских операциях, управления денежной наличностью и механизмах внутреннего контроля. СВА в основном занимается вопросами создания функции внутреннего аудита, включая разработку рекомендаций по надлежащей практике внутреннего аудита и разъяснение взаимосвязей между внутренним аудитом, финансовой инспекцией и внешним аудитом. Следует отметить, что региональное исследование по УГФ в ЕЦА, проведенное Банком в 2012 году, подтвердило высокий уровень актуальности всех тем, выбранных практикующими сообществами PEMPAL для стран региона ЕЦА.[[20]](#footnote-21)

**Действующие процессы внутренних консультаций используются ПС для согласования их планов деятельности с приоритетами отдельных стран.** Очные консультации и опросы членов сообщества используются для выявления приоритетов, которые затем используются для разработки планов деятельности. Процессы приоритизации направлений работы одинаковы для всех ПС и состоят из ряда подходов, включая отбор востребованных широкой аудиторией тем для встреч более крупного формата, работу в режиме рабочих групп и проведение ознакомительных поездок для менее широко востребованных тем, при этом окончательный выбор определяется в результате голосования членов сообщества и последующего отбора/утверждения исполнительными комитетами ПС. Кроме того, все интенсивнее используется формат малых рабочих групп, лучше отвечающий потребностям членов – в БС, КС и СВА работают по 2, 6 и 5 таких групп соответственно. Эти группы проводят регулярные заседания с целью обсуждения и решения конкретных проблем в сфере УГФ, представляющих общий интерес для соответствующей небольшой группы стран. Для сравнения: 10 таких заседаний было проведено в 2014 календарном году против 5, проведенных в 2012 году (Таблица 1, *Приложение 1*).

**Все мероприятия, включенные в утвержденные планы ПС, проведены с соблюдением требований Руководства по составлению и исполнению бюджета, что подтверждено Секретариатом.** (*Приложение 8* Информационного дополнения). Контроль за исполнением планов деятельности осуществляется при помощи регулярных заседаний исполнительных комитетов ПС и Координационного комитета, как указано в протоколах заседаний[[21]](#footnote-22), а Секретариат ежеквартально отчитывается о ходе реализации перед Координационным комитетом. Доноры внесли предложения по дальнейшему улучшению механизма мониторинга; в частности, эти предложения касались углубления и расширения планов и предоставления больших объемов информации при подаче планов на утверждение в Координационный комитет. Министерство финансов Российской Федерации рекомендует включать отчеты ПС, которые должны быть сосредоточены на результатах и ключевых проблемах деятельности сообществ, в повестки дня заседаний Координационного комитета.

**Действуют официальные и неофициальные механизмы, популяризирующие обмены между ПС и содействующие их проведению**. Лидерские группы ПС встречаются в очном режиме ежегодно, а все члены сообщества собираются на общее мероприятие один раз в 2-3 года. К числу других официальных механизмов взаимодействия ПС друг с другом относятся ежеквартальные заседания Координационного комитета, в которых участвуют председатели и/или заместители председателей ПС; предоставление другим сообществам протоколов заседаний и планов деятельности и доступ в библиотеку и на вебсайт, где хранятся все документы. В течение срока действия стратегии состоялось три общих конференции для всех ПС: в Париже (сентябрь 2012 г.), в Бохинже (2013 г.) и в Москве (2014 г.); в двух первых принимало участие только руководство ПС, а в третьей конференции приняли участие все члены сообществ. Члены ПС посещали мероприятия других ПС, и ПС представили примеры такого сотрудничества сообществ в поданных материалах. Представители КС посетили два мероприятия СВА и одно мероприятие БС, представители СВА также посетили несколько мероприятий других ПС, а БС в настоящее время рассматривает возможность проведения совместного с КС мероприятия по учету государственных финансов и отчетности и уже включило его в план на 2016 финансовый год.

**Несмотря на эти достижения, оба партнера-донора считают, что взаимодействие между ПС можно улучшать за счет более регулярного проведения обменов и выявления направлений работы, объединив усилия в которых, можно добиться синергизма** (*Приложение 1,* Информационного дополнения).

* + 1. ***Задача 2. Предоставление членам PEMPAL высококачественных ресурсов и сетевых услуг, поддерживающих соответствующую практику УГФ.* [[22]](#footnote-23)**

***Убедительные доказательства растущего уровня удовлетворенности качеством предоставляемых сетью ресурсов и услуг свидетельствуют о значительном прогрессе в выполнении задачи 2. Вместе с тем требуются немалые усилия для поддержания высокого уровня общего качества и дальнейшего повышения качества материалов при одновременном стимулировании более активного участия членов сети в разработке ресурсов знаний и постепенном снижении роли ресурсных экспертных групп.***

**В течение периода действия стратегии с 2012 по 2014 год отмечался значительный рост количества мероприятий.** В 2014 году было проведено 27 мероприятий в рамках ПС[[23]](#footnote-24) в 13 разных странах, при этом 7 мероприятий было проведено в городах стран-членов (Таблица 3, *Приложение 1*). Отчасти этот рост был обусловлен планированием мероприятий ПС, следующих друг за другом (т.е. проведением более одного мероприятия в одном месте, или проведением одновременно дополнительных мероприятий),[[24]](#footnote-25) а также более активным использованием видеоконференций и других технологий, что позволяло организовывать контакты чаще и с меньшими затратами.

**Количество специалистов из стран-членов возросло на 65% за период действия Стратегии**. За три календарных года, начиная с 2012 г., мероприятия (с повесткой дня) посетило 1936 участников (Таблица 1, *Приложение 1*), при этом ежегодное их число возросло с 505 в 2012 году до 831 в 2014 г. Число стран-членов ПС по внутреннему аудиту возросло за период действия стратегии до 23 после оформления членства Венгрии и Чешской Республики. Число членов в других ПС осталось неизменным – по 21 стране. Заявления на членство получены от ряда стран (регион БВСА и Афганистан), однако поскольку эти страны не входят в регион ЕЦА и не имеют права на финансовую поддержку, им не был предоставлен статус членов сети. Тем не менее, специалисты из этих стран периодически приглашались для участия в конкретных мероприятиях в качестве наблюдателей.

**Имеются доказательства предоставления сетью высококачественных услуг в сфере лидерства и управления**. Ответы респондентов на опрос ССО свидетельствуют о высоком и очень высоком уровнях удовлетворенности структурами управления PEMPAL. Эти структуры включают в себя Координационный комитет и три исполнительных комитета ПС (отчеты по опросу ССО, *Приложения 9b, 9c, 9d* Информационного дополнения). Исполнительные комитеты, состоящие из 8-9 представителей стран-членов в каждом сообществе, отвечают за стратегическое и оперативное руководство деятельностью ПС. За рассматриваемый период продолжительностью два с половиной года Координационный комитет провел 8 заседаний, а исполнительные комитеты провели 13 (в БС), 19 (в КС) и 13 (в СВА) заседаний. (Материалы ПС к отчету, *Приложение 2* Информационного дополнения).

**В материалах, предоставленных ПС к отчету, исполнительные комитеты охарактеризовали помощь со стороны технических экспертных групп как весьма удовлетворительную.** Ресурсные группы состоят из основных групп экспертов, которые занимаются повседневной работой по подготовке мероприятий, и тематических экспертов, которые привлекаются к работе в зависимости от технических потребностей, возникающих в связи с темой, готовящейся к обсуждению (*Приложение 2* Информационного дополнения). Другие международные эксперты привлекаются в качестве выступающих или для оказания кратковременной технической поддержки в зависимости от содержательных требований планов деятельности ПС. В приведенной выше таблице представлены данные об участии международных экспертов в мероприятиях за последние три календарных года.[[25]](#footnote-26) Снижение числа экспертов, имевшее место в период с 2103 по 2014 календарные годы, было обусловлено более интенсивным использованием формата рабочих групп, который позволяет странам более активно прорабатывать повестку дня, при этом каждой такой группой руководит одна "ресурсная" страна, предоставляющая ведущих экспертов.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | КГ  2012 | КГ  2013 | КГ  2014 |
| Мероприятия | 13/16 | 26 | 27 |
| Участники PEMPAL | 434/505 | 600 | 831 |
| Ресурсные группы /международные эксперты | 125 | 241 | 160 |

**За период действия Стратегии подготовлено 28 информационно-аналитических продуктов («продуктов знаний»).** В число этих продуктов входятофициальные/неофициальныесопоставительные исследования, документы о проделанной работе, обобщающие документы по проведенным дискуссиям, переводы технической документации и разработанные инструменты, руководства и инструкции (по сообщениям ПС в поданных к ССО материалах, *Приложение 2* Информационного дополнения). До начала периода действия стратегии лишь СВА уделяло серьезное внимание разработке продуктов знаний, а остальные сообщества начали уделять этой теме повышенное внимание в ответ на рекомендации внешней оценки, состоявшейся в 2012 году. Однако подход к выявлению продуктов знаний и отчетности по таким продуктам необходимо совершенствовать. Информация по использованию продуктов знаний ограничена и в большой степени зависит от ответов на опросы членов сети (некоторые комментарии, касающиеся качества, представлены в *Приложении 4*)*.* По мере создания сетью PEMPAL большего количества продуктов знаний необходимо будет укреплять механизмы обратной связи. При существенном росте количества мероприятий нагрузка на новый механизм секретариата также будет возрастать, а от ПС и ресурсных групп потребуется постоянное обновление инструментов и материалов в этой области. Доноры также придерживаются того мнения, что управление знаниями будет играть все более важную роль.

**Респонденты опроса ССО указали, что они пользовались продуктами знаний PEMPAL 1-6 раз в год.** При этомоколо четверти респондентов указали, что ни разу не воспользовались материалами по отдельным странам.[[26]](#footnote-27) Измерению интенсивности пользования хранящимися в библиотеке PEMPAL материалами мешали ограниченные возможности общей ИТ-платформы Секретариата (являющейся частью основной платформы Центра повышения квалификации в области финансов). После завершения перевода вебсайта на ресурсы Банка необходимо будет создать систему мониторинга этих материалов на новой платформе.

*Задача 2 «Предоставление членам PEMPAL высококачественных ресурсов и сетевых услуг, поддерживающих соответствующую практику УГФ» в настоящее время находится на хорошем уровне. Интернет-сайт PEMPAL работает хорошо, создана виртуальная библиотека. В настоящее время основной задачей в этой области является продолжение обновления содержания путем добавления последних новостей о мероприятиях, информации об основных достижениях сообщества и т.п." Минфин России*

*"Мы думаем, что управление продуктами знаний, а также использование ИТ-решений для оптимизации обмена потребует более пристального внимания в будущем. При росте объема продуктов знаний ПС и Секретариату придется обеспечивать регулярное обновление этих продуктов и сохранять в системе распространения только актуальные продукты знаний, иначе эти источники информации станут неуправляемыми. Кроме того, ПС необходимо регулярно проверять, действительно ли членами сети используются ИТ-инструменты (например, wiki и виртуальная библиотека)". SECO*

**Большинство респондентов опросов ССО охарактеризовали качество предоставляемых PEMPAL материалов как хорошее или высокое,[[27]](#footnote-28) что по сравнению с результатами внешней оценки 2012 года показало улучшение оценки качества по большинству видов материалов.[[28]](#footnote-29)** Однакоесть место для дальнейшего повышения качества: некоторые респонденты опроса ССО выразили обеспокоенность нестабильностью качественных характеристик некоторых видов материалов.20% членов СВА заявили о нестабильном качестве вебсайта и 17% - о нестабильном качестве материалов, предоставленных странами в режиме обмена опытом (по отношению к прямой полезности). Аналогичным образом в КС 11% оценили качество вебсайта, 13% - материалов, предоставленных странами в режиме обмена опытом и 9% - инструментов как нестабильное; а в БС 18% оценили качество вебсайта и 19% оценили качество материалов, предоставленных странами в режиме обмена опытом, как нестабильное. Члены исполнительных комитетов дали более положительные оценки, и лишь один член (из 8-9 челнов) каждого комитета заявил о нестабильности качества материалов. В индивидуальных опросах после мероприятий была высказана озабоченность тем фактом, что примеры конкретных стран иногда слишком общие, выражались просьбы о предоставлении более подробной технической информации в таких примерах. Некоторые ПС отреагировали на эти просьбы, снабжая выступающих шаблонами выступлений, с целью сделать представляемую ими информацию более целенаправленной и полезной и подбирая дополнительные технические материалы по стране и документы в качестве дополнительного материала к выступлениям. Представление информации при помощи программы PowerPoint имеет свои ограничения, поэтому стоит рассматривать и другие программные средства. Что касается вебсайта, предпринимаются шаги по его актуализации, однако качество этой услуги во многом зависит от оперативности предоставления материалов мероприятий практикующими сообществами, ресурсными группами и выступающими.[[29]](#footnote-30)

**Экономия на логистике, связанной с организацией мероприятий, позволила PEMPAL вкладывать дополнительные ресурсы в проработку повесток дня и в создание продуктов знаний.** Секретариат сообщает, что, несмотря на значительный рост общей суммы связанных с мероприятиями расходов, направленных через Секретариат за отчетный период, средняя сумма расходов на мероприятие снизилась. Согласно данным, приведенным в *Таблице* *1 Приложения 1*, расходы на мероприятия увеличились с 1,3 млн. долларов США в 2012 календарном году до 1,9 млн. долларов США в 2014 году. Однако средняя сумма расходов на обычное мероприятие (исключая расходы на ресурсные группы и выступающих, приглашенных Банком и другими донорами) снизилась со 125000 до 62000 долларов США. Чистые расходы на участника мероприятия также сократились с 1840 долларов США до 1579 после их увеличения в 2013 календарном году, тогда как среднее число участников мероприятия сократилось с 48 до 43. По данным Секретариата, уменьшение средней суммы расходов связано с увеличением числа мероприятий (и в том числе, с проведением таких менее дорогостоящих мероприятий, как видеоконференции) и меньшими, чем ожидалось, затратами на проведение некоторых зарубежных мероприятий, а также более эффективными переговорами по организации таких мероприятий. Структура расходов на мероприятия, направляемых через Секретариат, оставалась приблизительно одинаковой в течение периода действия Стратегии; относительные доли гостиничных, транспортных расходов и расходов на перевод оставались относительно постоянными, при этом крупнейшими статьями расходов являлись гостиничные и транспортные (на втором месте).[[30]](#footnote-31) (Годовой отчет PEMPAL за 2014). В то же время расходы на ресурсные группы и продукты знаний, распределяемые Банком, превысили первоначально планировавшиеся суммы в связи с повышенным спросом со стороны ПС на международные экспертные знания и с особым упором на разработку продуктов знаний, сделанным в период проведения обзора (подробную информацию о расходах на программы см. в Таблице4 Приложения 1**)**.

**Имеются подтверждения того, что навыки Секретариата в сфере управления бюджетом совершенствуются, а ПС все активнее занимаются бюджетным процессом.[[31]](#footnote-32)** Управление бюджетом временами страдало от необходимости подтверждения наличия достаточного объема финансирования со стороны доноров и проведения мероприятий в разных региональных центрах, где структура расходов неизвестна.[[32]](#footnote-33) Однако эта проблема была решена, когда Координационный комитет начал утверждать пересмотренные бюджеты и ужесточать инструкции по составлению и исполнению бюджетов, а исполнительные комитеты ПС начали участвовать в процессе более активно, что подтверждается тем, что некоторые ПС пользовались положениями о перераспределении средств с тем, чтобы лучше исполнить свои бюджеты. Навыки сотрудников Секретариата по ведению коммерческих переговоров также улучшились на фоне роста числа мероприятий, проводимых в различных странах мира (13 различных мест в 2014 и в 2013 г.г. и 11 мест в 2011 г., см. Таблицу 5*, Приложения 1,* в которой представлен списокмест проведения мероприятий в 2014 г.). Смета затрат по планам деятельности ПС, представленная в Стратегии, превысила фактические суммы затрат в течение первых двух лет реализации, отчасти потому что с большинством зарубежных выступающих и ресурсных экспертов, приглашаемых на мероприятия, контракты заключал напрямую Всемирный банк.[[33]](#footnote-34) Эта экономия была учтена при утверждении на 2016 ФГ более низкого потолка для максимальных бюджетов ПС. (Для получения информации о расходах по программам см. Таблицу 4 приложения 1).

**Информация, размещаемая на вебсайте PEMPAL, продолжает пользоваться большим спросом: в 2013 и 2014 г.г. количество просмотров страниц составило более 50000, а посещаемость сайта немного снизилась – с ориентировочно 13200 посещений в 2012 г. до приблизительно 11500 в 2014 г.** В течение периода реализации Стратегии самая активная по пользованию сайтом десятка стран имела доли от 7,5% до 3% от общего числа сеансов, далее представленная по убыванию активности: Россия, Украина, США, Молдова, Грузия, Косово, Сербия, Кыргызская Республика, Словения (Секретариат) и Босния и Герцеговина. 52% обращений имели место к англоязычной версии сайта (15725 сеансов), 28% - к русскоязычной версии (8512 сеансов), остальные сеансы происходили на других языках.[[34]](#footnote-35) Wiki также используется ПС. Ресурсы, выделяемые на обслуживание и обновление коммуникационных платформ и платформ хранения данных, необходимо держать под контролем, чтобы обеспечить их достаточность в условиях расширяющейся сети.

**Новый контрактный механизм показал свою эффективность в повышении качества услуг секретариата.** В материалах, представленных ПС в ходе обзора, услуги Секретариата были оценены БС как **весьма удовлетворительные** и как **удовлетворительные** КС и СВА. Респонденты опроса ССО также положительно отозвались о результативности работы Секретариата. Из ответивших на опрос представителей БС 77% сообщили, что они весьма удовлетворены поддержкой со стороны Секретариата, остальные ответили, что они удовлетворены или отказались от выражения мнения. В КС 79% сообщили, что они весьма удовлетворены поддержкой со стороны Секретариата и 13% ответили, что удовлетворены. Лишь один респондент, не объяснив причин, ответил, что он не удовлетворен. В СВА 79% также сообщили о высокой степени удовлетворенности, 14% ответили, что они удовлетворены, а оставшиеся респонденты не оценили эти услуги (*Приложение* 9a, 9b, 9c Информационного дополнения). Результаты опросов после мероприятий, проведенных за отчетный период, свидетельствуют о небольшом повышении оценки услуг Секретариата (организация логистики, проведение мероприятий) в КГ13 и КГ14, при этом оценка постоянно превышает показатель 4,6 из 5,0 (Таблица, *Приложение 1,* из годового отчета PEMPAL за 2014 г., подготовленного Секретариатом). В целом эти показатели демонстрируют значительное улучшение результатов по сравнению с показателями оценочного отчета за 2012 год.

**Повышение качества услуг Секретариата сопровождалось ростом соответствующих расходов.** Годовые затраты на услуги секретариата почти удвоились за время, прошедшее с периода до принятия Стратегии (общие затраты на услуги секретариата за ФГ11-12 составили 409 000 долларов США, тогда как аналогичные годовые затраты за ФГ14-15 приблизились к сумме 370000 долларов США). Надзор за исполнением контракта с Секретариатом также требовал значительных усилий и времени со стороны Банка (в основном, этой работой занимались руководитель группы специалистов Банка и консультант по программной деятельности, к ней также привлекались другие члены группы по мере необходимости). Механизм надзора включал в себя ежемесячные административные заседания и ежеквартальные обзоры хода исполнения контракта, при этом протоколы всех таких заседаний имеются в архиве программы. Группа специалистов Банка в целом согласна с взглядами членов PEMPAL на результативность работы Секретариата и хотела бы особо отметить хорошие рабочие взаимоотношения, выстроенные между Секретариатом и ресурсной группой Банка и исполнительными комитетами ПС, последним руководителем группы Секретариата, назначенным в январе 2014 г. Вопросами, требовавшими постоянного внимания и периодически входившими в повестку дня административных заседаний, особенно, в течение первого года отчетного периода, являлись вопросы комплектования штата секретариата (нестабильный состав группы, проблемы преемственности, резервные механизмы), обеспечение качества переводов различных документов по программе и некоторые аспекты транспортных схем. В течение всего этого периода от группы специалистов Банка требовалось активное участие в процессах подготовки ежеквартальных информационных бюллетеней, годовых отчетов и благодарственных писем министрам принимающих стран.

**Модель предоставления услуг Секретариата требует незамедлительного внимания**. Решение руководства Центра повышения квалификации в области финансов о непродлении контракта с PEMPAL, объявленное весной 2015 г., оказалось неожиданным.По просьбе Координационногокомитета Всемирный банк создал временный механизм для выполнения функций секретариата на переходный период, который первоначально был установлен до конца 2015 календарного года. На заседании лидерской группы PEMPAL в июле 2015 года было принято решение оставить этот временный механизм в силе до конца срока Стратегии, принимая во внимание то обстоятельство, что найти альтернативный вариант на такой короткий срок будет затруднительно. Технические ресурсные группы будут также более активно привлекаться к выполнению административных задач, чтобы обеспечить максимально ровный переход к новому механизму. Координационный комитет решил, что тем временем необходимо исследовать рынок соответствующих услуг, учитывая опыт конкурса 2013 года, а также проблемы, связанные с ограниченным числом организаций, оказывающих специализированные услуги такого рода. Будут также рассмотрены и такие альтернативные механизмы, как выявление заинтересованности в организации секретариата со стороны новых доноров, стран-членов PEMPAL и региональных институтов, занимающихся вопросами УГФ.

**Серьезной проблемой, связанной с выполнением задачи 2 в оставшийся период действия Стратегии, является поддержание высокого качества продуктов и услуг, несмотря на меняющиеся условия, включая создание нового механизма предоставления услуг секретариата, сокращение ассигнований на деятельность ПС и сокращение участия внешних экспертов.** В соответствии с утвержденной стратегией, объемы бюджетных ресурсов, выделяемых на реализацию планов мероприятий ПС, а также на выполнение работ внешними техническими экспертами, в оставшиеся два года действия Стратегии сократятся. Это изменение уже отражено в утвержденном бюджете программы на ФГ16 и прогнозе бюджета на ФГ17 (для получения более подробной информации см. Таблицу 3 Приложения 1).

**Задача 3. Создание и поддержание жизнеспособной в финансовом отношении сети специалистов в области управления государственными финансами, приверженных совершенствованию практики УГФ в регионе Европы и Центральной Азии.[[35]](#footnote-36)**

***Имеются доказательства ярко выраженной профессиональной заинтересованности членов в работе сети, высокого качества членского состава, а также растущих объемов нефинансовой и финансовой поддержки, предоставляемой программе странами-членами, хотя отчетность по взносам членов нуждается в дальнейшем совершенствовании. Значительные взносы доноров в фонд PEMPAL MDTF обеспечивали стабильное финансирование программы в течение всего срока реализации стратегии. Соответственно, было принято решение о том, что необходимо сосредоточить усилия на подготовке к мобилизации средств для поддержки в будущем новой стратегии. Кроме того, в рамках разработки следующей стратегии будет исследован вопрос о возможности увеличения финансовых взносов членов сети.***

**Факты, предоставленные ПС, подтверждают, что формируется сильная, опирающаяся на инициативу членов сеть, поддерживаемая значительными нефинансовыми взносами стран-членов.** Исполнительные комитеты ПС (состоящие в среднем из 8-9 представителей стран-членов) уделяют много времени стратегическому контролю и управлению ПС, о чем свидетельствует, согласно соответствующим протоколам, количество проведенных заседаний и принятых решений (как уже упоминалось в разделе, посвященном Задаче 2). Члены тематических сообществ активно реализуют повестку дня, готовят материалы по ситуации в своих странах и доклады по конкретным тематическим вопросам.

* За период реализации стратегии с докладами выступили представители 16 стран-членов БС и 12 стран-членов КС (всего 62 доклада). В приложении к поданным материалам КС также предоставило подробную информацию о вкладах стран-членов КС в виде тематических материалов/выступлений на мероприятиях КС (Приложение 2b, Информационное дополнение).
* Все больше мероприятий проводится в странах-членах – за отчетный период БС провело 5 таких мероприятий, КС – 9, а СВА- 10. Следует особо отметить Грузию и Албанию, которые провели мероприятия для всех трех ПС в течение срока действия стратегии, Российскую Федерацию (которая в дополнение к конференции 2014 г. для всех ПС, провела заседания КС и СВА), Турцию (заседания КС и БС) и Черногорию (заседания КС и СВА). Такие мероприятия стимулируют активность в принимающей стране, которая обеспечивает выполнение повестки дня, организовывая доклады, предоставляя документы по стране и консультируя Секретариат по вопросам логистики.
* В повестках дня многих мероприятий КС и СВА значительное время было выделено на ознакомление с соответствующим опытом принимающей страны, что требовало масштабной подготовки содержательной части (например, в повестки дня мероприятий КС были включены дни страны).[[36]](#footnote-37)
* Члены (особенно, члены рабочих групп, которые встречаются чаще)[[37]](#footnote-38) выделяют время для участия в заседаниях и для документального отражения своей практики посредством проведения сравнительных обзоров, разработки продуктов знаний и представления опыта своих стран в качестве конкретных примеров для изучения. Тринадцать стран-членов БС также приняли участие в ресурсоемком опросе ОЭСР по бюджетным практикам и процедурам (состоящем из почти 100 вопросов), в результате которого были задокументированы бюджетные практики этих стран и сопоставлены с соответствующими практиками в других странах ОЭСР. Страны-члены БС и КС также регулярно участвуют в предшествующих мероприятиям тематических опросах ПС (обычно подготовленных ресурсными группами), проводимых для подтверждения продвижения по пути реформ и облегчения сравнительного анализа и сетевого взаимодействия.
* Результаты опроса ССО показывают, что члены контактируют друг с другом за пределами официально организованных мероприятий PEMPAL, особенно, в СВА, преимущественно для обмена информацией и обсуждения вопросов подготовки к мероприятию и реформирования системы УГФ (для получения более подробной информации см. *Приложение 2*, направление деятельности 11). Рост в данном направлении также становится очевиден в БС и КС при сравнении с результатами оценки 2012 года.

**Имеется множество примеров, когда страны-члены частично покрывали расходы на мероприятия, проводимые на их территории, кроме того, имеются факты, подтверждающие укрепление этой тенденции с течением времени.** Согласно данным Секретариата, имело место 25 случаев спонсирования принимающей страной ужинов, обедов и социальных мероприятий (Источник: подготовленная Секретариатом таблица нефинансовых взносов и самостоятельных плательщиков, *Приложение 5 Информационного дополнения*).

**Кроме того, страны активно направляют дополнительных участников на мероприятия за собственный счет.** Участие78 дополнительных делегатов (4% от общего числа участников)[[38]](#footnote-39) мероприятий, проведенных за отчетный период, было профинансировано странами-членами. Эта тенденция растет с 2012 календарного года, когда таким образом было профинансировано участие лишь 8 человек. В течение КГ 2013 число таких участников выросло до 42, а в КГ 2014 снизилось до 28 (*Приложение* 5 Информационного дополнения). До введения в действие Стратегии такая информация не собиралась. Большинство участников, участие которых оплачивалось самостоятельно, представляли Российскую Федерацию, которая профинансировала участие 29 человек (преимущественно КС), Кыргызскую Республику (19 участников мероприятий БС) и Таджикистан (12 участников мероприятий КС). Беларусь и Грузия профинансировали участие 5 человек каждая, Турция – трех человек (КС и БС), Казахстан (КС) и Черногория – по два человека. Большинство таких участников посетили (в порядке убывания) мероприятия КС (52 участников за собственный счет, или 67% от общего числа), мероприятия БС (19 или 24%) и мероприятия СВА (всего 4 человека участвовали за собственный счет).

**Согласно рекомендациям PEMPAL, «страны с высоким уровнем доходов» должны активно поддерживать (финансовыми или нефинансовыми взносами) свое участие в деятельности PEMPAL.** В настоящее время в сети три таких страны: Хорватия, Российская Федерация и Чешская Республика (член только СВА).[[39]](#footnote-40) Однако официальных процедур учета нет, и существующий учёт взносов членов Секретариатом страдает неточностью. Представленные таблицы были составлены по специальной просьбе (*Приложение 5, Информационное дополнение*). Необходимо во всех ПС стандартизировать процедуры финансового и нефинансового участия членов.[[40]](#footnote-41) Одним из способов стимулирования нефинансовых взносов, применяемых во всех ПС, является увеличение квоты приглашений для стран, предоставляющих докладчиков для освещения опыта соответствующей страны (т.е. такие страны получают более двух обычно выдаваемых (согласно действующему порядку членства) одной стране приглашений (*Приложение 2*, Информационное дополнение).

**Анализ, предпринятый для целей настоящего обзора, доказывает наличие среди членов «костяка», преданного делу развития профессионального сетевого сообщества.**[[41]](#footnote-42) Значительная часть членов (те из них, которые посетили два и более мероприятия в течение срока реализации Стратегии) относится к категории высокопоставленных руководителей, чьи позиции определяются как руководители, заместители руководителей структур, директора функциональных направлений, актуальных для каждого ПС. В БС, например, 75% членов представляют высший уровень руководства министерств финансов, двое из них работают на политическом уровне. В КС 69% членов представляют высший уровень руководства министерств финансов или казначейств, из которых 3 министра, 6 заместителей министра и 8 руководителей казначейств посетили мероприятия за отчетный период. В СВА 80% членов представляют высшие уровни, являются начальниками связанных с внутренним аудитом подразделений центральных координирующих финансовых/казначейских ведомств. Хотя все члены работают в центральных координирующих финансовых/казначейских ведомствах, в СВА есть ряд членов, представляющих профильные министерства (более подробную информацию см. в *Приложении 3*, итоговая задача 3, показатель 4). Целевая аудитория членов сообщества определяется исполнительными комитетами ПС, однако новые страны-члены должны утверждаться Координационным комитетом.[[42]](#footnote-43) Анализ состава членов проводится лишь время от времени. Несмотря на то что отмечались очевидные и значительные улучшения в методах определения состава членов и его мониторинга с тех пор, как эти направления работы были признаны слабыми в большинстве ПС по результатам оценки 2012 года, сохраняются возможности для улучшения данных о составе членов и укрепления процессов отчетности. Подробная информация по каждому ПС представлена ниже:

* **Постоянными членами БС является 61 человек из 21 страны региона ЕЦА**. Восемнадцать из 21 одного полноправного государства-члена принимали активное участие в деятельности, при этом самыми неактивными членами являлись Казахстан, Украина и Болгария (хотя Украина в 2014 году приняла участие в ознакомительной поездке типа B)[[43]](#footnote-44). Наиболее активное участие преимущественно отмечается у восьми стран, представленных в исполнительном комитете: Албании (8 членов), Хорватии и Кыргызской Республики (по 6 членов), Армении и Беларуси (по 5 членов) и Российской Федерации и БиГ (по 4 члена), что отчасти обусловлено тем, что этим странам по действующему порядку членства в качестве признания их значительных нефинансовых вкладов в работу сети разрешается направлять на основные мероприятия по три представителя от страны.[[44]](#footnote-45) Широкое представительство Кыргызской Республики обусловлено участием самостоятельно оплачивающих участие делегатов (Кыргызская Республика в течение периода реализации стратегии направила на мероприятия БС 15 человек на условиях самооплаты), а Албания проводила на своей территории пленарное заседание, что позволяет привлечь большее количество участников из страны.
* **В КС входят 119 постоянных членов из 21 страны региона ЕЦА**. Столь широкое участие в ПС обусловлено значительным числом лиц, самостоятельно оплачивающих членство. Девятнадцать стран из 21 принимали активное участие в деятельности, при этом самыми неактивными членами являлись Косово и Румыния[[45]](#footnote-46) - за этот период в более чем одном мероприятии их представители не участвовали вовсе, следом за ними идут Сербия и Армения (по одному участнику). Самое активное участие отмечается у Беларуси (13 членов), Российской Федерации (11), Таджикистана (10) и Грузии (10). Широкое участие обусловлено финансированием дополнительных участников странами (самофинансирование), предоставлением странам, проводящим у себя на территории мероприятия, права направлять дополнительных участников и тем, что согласно правилам членства в ПС, странам, представленным в исполнительном комитете, предлагаются дополнительные места.
* **В СВА 65 постоянных членов из 23 стран, некоторые из этих членов представляют профильные министерства.** В дополнение к уже названным странам в других ПС, в данное сообщество входят в качестве членов Венгрия и Чешская Республика, чье членство было утверждено Координационным комитетом в течение периода действия Стратегии. Турция, Беларусь, Косово и Македония (которые посетили два или более мероприятий за период действия стратегии) имеют только по одному члену. Самыми активными участниками являются Албания, Грузия, Кыргызская Республика, Молдова и Украина, имеющие каждая по пять членов, за ними следуют Узбекистан и Российская Федерация - по 4 члена от каждой страны (большинство из них представлены в исполнительном комитете помимо Албании и Узбекистана, что отвечает правилам членства, аналогичным тем, которые приняты в других ПС).

**Несмотря на существование постоянного «костяка» членов, данные опросов говорят о появлении большего числа новых участников, что создает проблему обеспечения передачи им ранее распространенных знаний.** Нижеприведеннаядиаграмма отражает данные Секретариата о новых членах в масштабах всей сети (*Приложение 1, Таблица 2* из годового отчета за 2014 год). Судя по всему, в КС наименьшая доля участников, которые впервые появляются на мероприятиях, в 2013-2014 г.г. она составляла 7,7%, но почти удвоилась и в цифрах с 2014 г. до текущей даты 2015 г. составила 14,1%. В БС в период 2013-2014 г.г. было значительное число "новичков" – более 41%, но на следующий год их доля уменьшилась до 31%. В СВА в течение двух лет наблюдалось относительное постоянство, и доля "новичков" каждый год составляла около 25%.[[46]](#footnote-47) Численность новых участников может в некоторой степени быть обусловлена тем фактом, что большее число стран-членов проводят мероприятия на своей территории, и, поэтому, они получают возможность направлять для участия в них дополнительных специалистов, которые при действующих правилах членства не смогли бы их посетить в обычной ситуации. Направление странами дополнительных участников за свой счет так же может влиять на эти цифры.

**Процессы введения новых участников в разных ПС различаются**. БС разрабатывает перечень ссылок на результаты состоявшихся дискуссий с разбивкой по темам и раздает этот перечень ежегодно на пленарном заседании всем членам. Перечень, прежде всего, предназначен для новых членов, но в то же время позволяет всем членам получить актуальные ссылки на материалы мероприятий, прошедших за год. СВА имеет специальную группу, задачей которой является обеспечение записи всех рассматриваемых случаев и распространение этих материалов среди новых членов. КС собирало и распространяло информацию через wiki, однако, в настоящее время рассматриваются другие инструменты. Новому Секретариату можно было бы поручить разработать в сотрудничестве с ресурсными группами ПС некий вводный инструктивный комплект для распространения среди новых членов. Такой комплект может включать рекламную брошюру о PEMPAL и ссылки на более подробную информацию по рабочим темам во всех ПС. Можно также создать специальную ссылку на вебсайте, а новым членам рекомендовать воспользоваться этой ссылкой для изучения материалов с целью знакомства с соответствующими продуктами и услугами, созданными/предоставленными в прошлом и доступными в настоящее время.

**Как предусмотрено одним из направлений деятельности в рамках задачи 3, Секретариат подготовил переработанный план по маркетингу и связям с общественностью[[47]](#footnote-48)** (копия плана представлена отдельно в *Приложении 3* Информационного дополнения). Брендинг продуктов и услуг улучшился. Улучшилась и отчетность о результатах. Однако в связи с изменившимся диапазоном продуктов и услуг и возникновением новых видов профессионального сотрудничества, выявляемых ПС, план нуждается в пересмотре. Дополнительное разъяснение особенностей видов поставляемых продуктов и услуг также может помочь в будущей работе по их продвижению. С точки зрения SECO, у PEMPAL нет сфокусированного плана по маркетингу и связям с общественностью для пропаганды программы среди доноров и профессиональных объединений. Даже при наличии такого плана, по мнению SECO, сосредоточиваться нужно не только на усилиях по получению большего объема финансовых средств от доноров, но и на том, как работать с потенциалом взносов членов сети, чтобы обеспечить ее большую независимость.

**Доноры подчеркивали, что важно широко распространять информацию о результатах PEMPAL, обеспечивая при этом краткость и правильный фокус такой информации.** Хотя и вебсайт и годовой отчет изобилуют информацией, Министерство финансов Российской Федерации рекомендует упорядочить ее предоставление и сосредоточить эту информацию на вопросах /проблемах и решениях, результатах и воздействиях за пределами сети PEMPAL.

*"Нам следует помнить о том, что сеть PEMPAL была создана для оказания помощи в укреплении системы управления финансами, повышения уровня прозрачности в бюджетно-налоговой сфере и ответственности в регионе, и это один из основных приоритетов нашей коллективной работы".*

SECO сообщает, что зачастую из отчетов об отдельных мероприятиях трудно понять, какую пользу несут эти мероприятия членам, так как итоговые заявления часто очень неконкретны, например: "дискуссии были информативны и полезны". SECO рекомендует в годовой отчет добавить специальный раздел, посвященный достижениям в рамках каждого практикующего сообщества. Кроме того, также непонятно, как ПС работают с результатами отдельных заседаний, и как они используются при формировании программы работы ПС. После изучения годовых отчетов и ежеквартальных информационных бюллетеней становится очевидным, что отчетность за последние два года была значительно улучшена Секретариатом, который в большей мере сосредоточил ее на результатах и в течение 2015 года работал над дальнейшим упорядочением различных отчетных материалов. Однако процесс не был завершен по причине досрочного расторжения контракта в июне 2015 г. Следовательно, ресурсные команды (которые предоставляют конкретную информацию ПС для этих отчетов) и новый Секретариат должны будут учесть эти рекомендации.

**SECO** **попросил** **регулярно** **предоставлять информацию о размерах и характере финансовых и нефинансовых взносов со стороны других доноров**.[[48]](#footnote-49) Такая информация позволит создать более полную картину ресурсов, которыми располагает сеть, и такая информации должна стать частью регулярной отчетности. С точки зрения SECO, идеальным решением будет, если члены будут нести транспортные и гостиничные расходы, а доноры будут предоставлять средства на организацию мероприятий (аренда помещений, питание участников во время мероприятия, перевод, наем технических специалистов), а также на Секретариат. Следует разработать и представить на обсуждение с членами стратегию, по возможности, предусматривающую различные схемы введения и определения взносов членов сети: например, дифференцированные членские взносы, отвечающие уровню экономического развития каждого государства-члена, постепенное введение членских взносов и т.д. По мнению SECO, такая стратегия должна также учитывать, что некоторые из бенефициаров являются членами ЕС, и этот факт, по мнению SECO, должен быть отражен в различных финансовых механизмах их участия. Имея в виду, что многие члены PEMPAL могут стать членами ЕС в будущем, SECO придает этому вопросу особую значимость (Источник: отчет SECO, представленный для настоящего обзора, *Приложение 1b* *Информационного дополнения*).

**Министерство финансов Российской Федерации считает, что по итогам ССО можно принять решение о привлечении дополнительных средств членов или о привлечении новых доноров**. Может также рассматриваться схема долевого распределения расходов. Министерство финансов Российской Федерации рекомендует в качестве основной темы в рамках обсуждения вопросов финансирования рассмотреть возможность уплаты странами-членами членских взносов, а также намерения членов по данному вопросу. При этом Минфин России считает необходимым понять, какие конкретные шаги могут быть сделаны в этом направлении (Источник: отчет Министерства финансов Российской Федерации, представленный для настоящего обзора, *Приложение 1a Информационного дополнения*).

**Результаты опроса членов, приуроченного к ССО, показывают, что около трети членов готовы уплачивать членские взносы.** В ходевнешней оценки 2012 года высокопоставленные руководители указали, что в случае введения механизма уплаты членами официальных членских взносов может потребоваться регистрация PEMPAL как самостоятельного юридического лица и заключение сетью международных соглашений. (Дополнительную информацию см. в *Приложении 3*, показатель 8, задача 3). Сеть CABRI, избравшая этот путь, сообщила, что заключение международных соглашений – процесс, требующий больших затрат времени и средств, а также изучения правовых механизмов каждого отдельного государства-члена. (См. *Приложение 10*, Информационное дополнение).

**Эти вопросы были рассмотрены лидерской группой PEMPAL на заседении в июле 2015 года, где было принято решение о создании механизмов, стимулирующих страны-члены к финансированию участия большего количества делегатов своих стран в мероприятиях PEMPAL**; при этом роль стран, уже осуществляющих значительные взносы, должна быть отражена в годовых отчетах PEMPAL. Лидерская группа с удовлетворением отметила тот факт, что необходимости в поиске дополнительного финансирования на оставшийся срок стратегии нет, но при этом подчеркнула, что нужно сосредоточить усилия на подготовке к мобилизации средств для поддержки в будущем новой стратегии. Кроме того, было согласовано, что в новой стратегии должны быть отражены преимущества сети в плане создания общественных благ, включая позитивное воздействие на региональном уровне.

* + 1. ***Задача 4. Повышение уровня информированности лиц, занимающие высшие правительственные и политические должности, о преимуществах и ценности взаимодействия через PEMPAL***

***Что касается задачи 4,[[49]](#footnote-50) имеются убедительные факты, свидетельствующие о повышении уровня осведомленности высокопоставленных правительственных чиновников и представителей политического руководства о преимуществах и ценности взаимодействия через сеть PEMPAL, однако партнеры-доноры считают необходимым приложить дополнительные усилия к выполнению этой задачи. В этой связи лидерская группа согласовала, что для повышения информированности лиц, занимающих высшие руководящие и политические посты, о преимуществах участия в PEMPAL будут использоваться ежегодные собрания Всемирного банка.***

**В большинстве случаев, когда мероприятия проводятся на территории государства-члена, представители высшего руководства министерства финансов или казначейства (в случае КС) присутствуют на открытии этих мероприятий.** Это дает возможностьполитическому руководству познакомиться с сетью PEMPAL. В течение срока действия Стратегии 14 стран-членов из потенциальных 21-23 стран стали принимающей стороной для мероприятий[[50]](#footnote-51), на которых высокопоставленные должностные лица страны имели возможность ознакомиться с тем, как функционирует PEMPAL.

**Увеличилось число министров, заместителей министров и других высокопоставленных должностных лиц, посещающих или открывающих мероприятия сети**. (см. *Приложение 4*). Например:

* Министр финансов РФ Антон Силуанов и министр по вопросам Открытого правительства РФ Михаил Абызов открыли конференцию всех сообществ сети (CROSS-COP) 2014 года в Москве и присутствовали на первом заседании.
* Первый заместитель министра финансов Армении Павел Сафарян посетил пленарное заседание в Албании и заседание сообщества руководителей бюджетных ведомств (SBO) в ОЭСР, г. Гаага.
* Первый заместитель министра финансов Беларуси Максим Ермолович принял участие в ознакомительном визите в Великобританию, посвященном реформам в области финансирования системы государственного образования.
* Бывший министр финансов Кыргызской Республики Ольга Лаврова приняла участие в ознакомительном визите в Австрию, посвященном изучению роли парламента в бюджетном процессе.
* Два помощника министров из Сербии и Боснии и Герцеговины приняли участие в ознакомительном визите в Словению.
* Главный государственный казначей Хорватии Миленко Фичор посетил пленарное заседание БС и положительно отозвался об этом мероприятии в своем благодарственном письме:

«*Несмотря на то, что стоимость организации подобных мероприятий весьма высока, особенно когда проводятся совместные пленарные заседания всех трех сообществ, мы считаем, что такой обмен опытом по темам, представляющим взаимный интерес для всех участвующих стран, бесценен и что эти мероприятия должны продолжаться и в будущем, несмотря на определенные трудности»*.

* В мероприятиях КС за период действия Стратегии приняли участие 3 министра, 6 заместителей министра и 8 глав казначейств. Г-н Нодар Хадури, Министр финансов Грузии, открывая пленарное заседание КС в Тбилиси, заявил:

«*Грузия чрезвычайно высоко оценивает роль сети PEMPAL и получает прямую пользу от участия в мероприятиях КС»*.

На открытии этого мероприятия присутствовало все руководство Минфина Грузии:

Первый заместитель министра финансов Гиорги Табуашвили, заместитель Министра финансов Давид Лежава, заместитель Министра финансов Лаша Хутсишвили и руководитель Государственной казначейской службы Цотне Кавлашвили.

* СВА сообщило, что несколько министров и заместителей министра финансов выразили свою поддержку PEMPAL, сделав заявления на церемониях открытия заседаний СВА.

Лукаш Вагенкнехт, первый заместитель финансов Чешской Республики: *"Я только что вернулся с* *конференции практикующего сообщества по внутреннему аудиту PEMPAL в Астане и хочу выразить свое восхищение этим ценным приобретенным опытом. Мне было приятно услышать положительные отзывы организаторов и участников о нашем полезном вкладе в деятельность СВА во время конференции. Рабочие группы актуальны и очень полезны для нашей программы реформ. Мне особенно понравился уровень профессионализма и увлеченности работой всех участников".*

Источники цитат: Материалы ПС, Приложение 2 Информационного дополнения, выдержки воспроизведены в Приложении 4.

**В соответствии с решением Координационного комитета внедрен обновленный подход к рекламированию сети на уровне высшего руководства.** Одновременно с годовым отчетом в министерство каждой страны-члена направляется адресованноеминистру финансов индивидуальное письмо, содержащее краткую информацию обо всех мероприятиях и участниках, связанных с этой конкретной страной.

**Несмотря на прогресс в выполнении задачи 4, доноры считают необходимым предпринять дополнительные усилия для ее реализации.** По мнению SECO, нет ясности в том, в какой степени письма и отчеты привлекают внимание высшего руководства к инициативе PEMPAL. В этом контексте на заседании по рассмотрению результатов ССО обсуждались возможные дополнительные инструменты для выполнения задачи 4. В ходе дискуссий участники пришли к выводу, что данных, подтверждающих существенные подвижки в работе по повышению уровня осведомленности высших руководителей, довольно много. При этом представители Всемирного банка отметили, что решение о том, что необходимо сосредоточиться на повышении информированности высших политических кругов, а не на вовлечении их в деятельность сети, было принято осознанно. Однако доноры отметили, что они все же предпочли бы иметь возможность обмена мнениями с представителями высшего руководства в рамках PEMPAL, как минимум, один раз в год, поскольку это было бы полезным. В результате члены лидерской группы согласовали, что PEMPAL будет стремиться организовать специальное мероприятие для представителей политического руководства во время весенней сессии или годового собрания Всемирного банка.

# 4. Выводы и рекомендации

* **Первоначальные цели Стратегии PEMPAL сохраняют свою актуальность, и в их достижении наблюдается очень хороший прогресс.** Соответственно, лидерская группа пришла к выводу, что необходимости в изменении формулировок целей Стратегии нет.
* **Основной риск, выявленный в ходе обзора, касается устойчивости функционирования сети за рамками срока действующей стратегии.** В последние годы ее реализации потребуется внимание к некоторым аспектам, которые важны для сохранения устойчивости (качество продуктов и услуг, поддержка со стороны Секретариата, наличие финансирования). Партнеры-доноры настоятельно рекомендовали уделять больше внимания вопросам финансовой жизнеспособности и повышению информированности представителей высшего руководства и лиц, принимающих политические решения, относительно преимуществ участия в деятельности PEMPAL.
* **Согласованный подход к снижению риска, связанного с устойчивостью сети, требует прояснения стратегической картины будущего PEMPAL в более отдаленной перспективе.** Принято решение о том, что базовая концепция новой стратегии должна быть сформулирована до июня 2016 года и одобрена на заседании лидерской группы в следующем году. В новой стратегии должны быть закреплены принципы профессионализма и возможностей равноправного доступа ресурсам сети. Новая стратегия будет также содержать более четкое определение сетевых услуг и «продуктов знаний». Матрица результатов для следующей стратегии должна быть упрощена – с уменьшением количества действий и количества показателей эффективности, что позволит облегчить мониторинг и отчетность. В рамках новой стратегии должен быть также разработан план коммуникационной деятельности.
* **Лидерская группа с удовлетворением отметила, что необходимости в поиске дополнительного финансирования на оставшийся срок стратегии нет, принимая во внимание значительные дополнительные взносы, внесенные существующими донорами.** Соответственно принято решение о том, что необходимо сосредоточить усилия на подготовке к мобилизации средств для поддержки в будущем новой стратегии. В этом контексте достигнута договоренность о подготовке рекламной брошюры о результатах деятельности PEMPAL, предназначенной для внешней аудитории. Также следует изучить рынок потенциальных доноров и установить контакты в целях обеспечения финансовой поддержки для PEMPAL на будущее. Кроме того, в рамках разработки следующей стратегии будет исследован вопрос о том, как можно увеличить финансовые взносы членов сети, включая создание механизмов, стимулирующих страны-члены к финансированию участия большего количества делегатов в мероприятиях PEMPAL.
* **Для повышения информированности лиц, занимающих высшие руководящие и политические посты, о преимуществах участия в PEMPAL будут использоваться ежегодные собрания Всемирного банка**. Министерство финансов Российской Федерации также предложило распространять информацию о PEMPAL в рамках «Группы двадцати».
* **Участники пришли к заключению, что действующие механизмы реализации программы работают хорошо.** Неожиданное решение бывшего Секретариата не продлевать контракт с PEMPAL после июня 2015 года привело к вынужденной смене механизма функционирования Секретариата. Координационный комитет на своем совещании, состоявшемся после данного заседания лидерской группы, рассмотрел различные варианты новой модели оказания услуг Секретариата и пришел к выводу, что наиболее реалистичным вариантом является сохранение до конца срока действующей стратегии (июнь 2017 г.) временного механизма, недавно созданного на базе Всемирного банка. При этом в рамках подготовки новой стратегии будет проведена работа по исследованию рынка соответствующих услуг.
* **Кроме того, принят ряд решений, касающихся конкретных мер в рамках действующей стратегии.**  Сюда относится решение сохранить неформальный характер сети, отказавшись от изучения возможности создания официальной сети институтов УГФ.  Действия, относящиеся к контракту с бывшим Секретариатом и проведению сравнительной оценки его услуг, были сочтены неактуальными в связи с вынужденной необходимостью создания временного механизма для этих целей. Также принято решение о том, что до конца срока стратегии требуется дополнительная работа по некоторым действиям, в частности, по определению возможностей для взаимодействия между ПС и реализации совместных рабочих проектов; а также мобилизации софинансирования и вкладов в натуральной форме со стороны членов.  Шаблон списка участников мероприятий и форматы опросов, проводимых после мероприятий, будут видоизменены для более точной фиксации случаев, когда члены одного ПС посещают мероприятия других ПС. До конца срока действующей стратегии будет применяться более систематический подход к выявлению совместных проектов с участием нескольких ПС, а также в отношении сбора информации о натуральных и финансовых взносах членов. Роль стран, вносящих значительный натуральный вклад в работу сетевого сообщества, станет более заметной, в частности, благодаря включению информации о таких взносах в годовые отчеты PEMPAL.  Также будет изучен вопрос о создании механизма, направленного на стимулирование привлечения к мероприятиям PEMPAL дополнительных делегатов, участие которых финансируется странами-членами. Любые подобные механизмы будут учитывать характер сети, предусматривающий создание общественных благ, в том числе выгод регионального значения.
* **Лидерская группа также приняла решение о необходимости повышения качества данных по некоторым показателям в оставшийся период стратегии.** В частности, речь идет о таких данных, как: количество и вид обменов между практикующими сообществами; количество и вид «продуктов знаний»; % членов сети, занимающих должности по целевым функциональным направлениям; финансовые и натуральные взносы членов; натуральные взносы доноров; количество министров/заместителей министров, открывающих или посещающих мероприятия.
* **Лидерская группа также рассмотрела полный перечень действий по совершенствованию деятельности, предложенных по результатам ССО (*Приложение 2*), и выделила 10 ключевых действий, которые отнесла к «высокоприоритетным»,** т.е. требующим реализации в оставшийся срок действующей стратегии (см. *таблицу 1*). Другие действия были либо исключены, либо отнесены к мерам, имеющим средний или низкий уровень приоритетности; они будут осуществлены при условии наличия ресурсов и после выполнения в первую очередь высокоприоритетных мер.
* **Координационный комитет принял решение о подготовке приложения к Стратегии с изложением ключевых решений, принятых лидерской группой на заседании в июле 2015 года, посвященном результатам ССО.** Данное приложение размещено на вебсайте PEMPAL рядом с текстом действующей Стратегии. В приложении также отмечается, что ранее существовавший дефицит финансирования в настоящее время ликвидирован. С учетом фактических расходов по состоянию на июль 2015 года оценка объема затрат на реализацию стратегии увеличена с 10,54 млн. долл. США до 10,65 млн. долл. США (на 110 000 долл. США).

# Таблица 1. Направления совершенствования деятельности с указанием степени их приоритетности в соответствии с решением лидерской группы PEMPAL

КК – Координационный комитет; РК – ресурсные команды ПС; ИК ПС – исполнительные комитеты ПС; лидерская группа PEMPAL – КК и ИК ПС

| **Иерархия целей Стратегии** | **Ответственный орган** | | **Сроки** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Основная цель/воздействие Стратегии**: повышение эффективности и результативности использования государственных финансов правительствами стран-членов PEMPAL из региона Европы и Центральной Азии в результате применения новой практики УГФ | | | |
| 1. Внедрение в будущем более систематического стандартизованного подхода к сбору информации о примерах успешного внедрения новой практики. Измерение результатов будет осуществляться по различным аспектам (образцы успешной практики, количественные данные, примеры, результаты опросов, метод «поиска созданной ценности». Создаваемые преимущества будут оцениваться как на индивидуальном, так и на институциональном уровне, включая, по возможности, взаимное влияние этих уровней). | Секретариат  ИК ПС  РК | | Высокоприоритетная задача. Процедура и методология должны быть закреплены в следующей стратегии. |
| **Конечный результат**: Формирование устойчивой профессиональной платформы в сфере управления государственными финансами, в рамках которой осуществляется сетевое общение между индивидуальными членами сообщества в целях повышения их потенциала и обеспечения возможности обмена полученными знаниями, а также проведения сравнительного анализа между странами | | | |
| 1. Обеспечение целевого использования продуктов и услуг PEMPAL для облегчения внедрения конкретной практики УГФ. Согласованные действия включают следующее:    1. дальнейшее расширение прямых стратегий по распространению сети с использованием таких форматов, как рабочие группы, тематические клиники, при обеспечении действенного мониторинга результатов, получаемых в рамках рабочих групп; а также    2. исследование подходов, используемых в других сетевых сообществах. | | КК | Задача средней степени приоритетности: будет рассмотрена в рамках подготовки новой стратегии. |
| **Задача 1.** Рассмотрение приоритетных задач правительств стран-членов в области УГФ в рамках сетевой платформы по управлению государственными финансами. | | | |
| 1. Планы мероприятий практикующих сообществ будут представляться на одобрение Координационного комитета в более полном виде в соответствии с рекомендациями доноров.    1. До конца срока действующей стратегии будет внедрен более систематический подход к выявлению совместных проектов тематических сообществ, при этом их планы деятельности будут включать запланированные совместные мероприятия, проекты и обмены.    2. Приоритеты правительств стран-членов в области реформирования УГФ будут официально закрепляться в планах мероприятий (через опросы членов PEMPAL).    3. Для практикующих сообществ будет разработан и принят единый формат подробного годового плана мероприятий. | Председатели ПС  Заместители председателей ПС | | Высокоприоритетная задача для первого действия (пункт 1 в списке). Подход будет принят в 2016 году для планов на 2017 ф.г. Остальные действия будут реализованы в течение срока следующей стратегии. |
| 1. Заседания Координационного комитета будут более эффективно использоваться для взаимодействия практикующих сообществ, при этом ПС должны играть более активную роль (за счет представления более информативных отчетов в соответствии с рекомендациями Минфина России).    1. Практикующие сообщества должны представлять в Координационный комитет отчеты о реализации принятых планов мероприятий. (Актуальная информация о ходе выполнения планов должна включать более полное представление достигнутых результатов, рассмотренных проблем и выполненной работы). | ИК ПС | | Высокоприоритетная задача. Начиная с заседания КК в 4-м квартале 2015 года, в повестки дня всех будущих заседаний Координационного комитета будет дополнительно вноситься пункт «Обмены между практикующими сообществами». |
| 1. Учет и отчетность по некоторым формам обменов между практикующими сообществами будут усовершенствованы (например, в части посещения членами ПС мероприятий других ПС). Анкеты электронных опросов, проводимых после мероприятий, должны включать дополнительную категорию «Член другого ПС – укажите ПС». | РК  Секретариат | | Высокоприоритетная задача. Сбор данных должен осуществляться в отношении всех будущих встреч ПС с включением этих данных в квартальные отчеты. |
| **Задача 2.** Предоставление членам PEMPAL высококачественных ресурсов и сетевых услуг, поддерживающих соответствующую практику УГФ | | | |
| 1. Выявление и уточнение видов продуктов и услуг, предоставляемых сетью PEMPAL (т.е. использование более систематического подхода к присвоению информационным продуктам и услугам сообщества бренда PEMPAL с учетом опыта других сетей, например, CABRI).    1. Все информационно-аналитические продукты должны быть снабжены оговоркой, что для их воспроизведения или перевода требуется разрешение авторов. | ИК ПС  РК | | Задача средней степени приоритетности: будет рассмотрена в рамках подготовки следующей стратегии. |
| 1. Усовершенствование процесса сбора информации об использовании информационных продуктов, предоставляемых или разработанных PEMPAL (включая библиотеку после завершения формирования новой платформы).    1. a) Проект должен быть инициирован в рамках новой ИТ-платформы, создаваемой для библиотеки. b) ПС должны согласовать, что при разработке любого нового продукта знаний будут предусматриваться механизмы «обратной связи» для отслеживания использования соответствующего продукта. | Секретариат  РК  ПС | | Задача средней степени приоритетности: будет рассмотрена в рамках подготовки следующей стратегии |
| 1. Поддержание высокого качества продуктов знаний и ресурсов за счет их периодической актуализации в тех случаях, когда это возможно.    1. Обеспечение выделения достаточных ресурсов для эффективного мониторинга и поддержки веб-сайтов, wiki-платформ и других хранилищ для накопления данных и коммуникации, используемых PEMPAL | Секретариат  ИК ПС  РК | | Высокоприоритетная задача - выполняется |
| 1. Периодическая оценка меняющихся технологических решений на предмет их применимости и целесообразности для улучшения коммуникации, что особенно актуально в отношении средств автоматизированного перевода, крайне важных с учетом многоязыковой среды сети. | Секретариат | | С учетом существующих ресурсных ограничений и временного механизма Секретариата задача определяется как имеющая низкий приоритет. Она должна быть включена в ТЗ на выполнение функций Секретариата в рамках новой модели. |
| 1. Уточнение роли наблюдателей и усиление роли практикующих сообществ в Координационном комитете в соответствии с рекомендациями доноров. | КК  Секретариат | | Высокоприоритетная задача. Заседание КК в октябре 2015 г. /январе 2016 г. |
| 1. Пересмотр операционного руководства и других процедур с целью выявления необходимости каких-либо изменений в свете рекомендаций доноров и формирования нового механизма Секретариата. | Секретариат  ИК ПС | | Высокоприоритетная задача. Заседание КК в октябре 2015 г. /январе 2016 г. |
| **Задача 3.**  Создание и поддержание жизнеспособной в финансовом отношении сети специалистов в области управления государственными финансами, приверженных совершенствованию практики УГФ в регионе Европы и Центральной Азии | | | |
| 1. Совершенствование порядка сбора информации и подготовки отчетности о натуральных и финансовых взносах членов сообщества в соответствии с согласованными форматами.    1. Секретариатом будет внедрен более систематический подход к сбору соответствующей информации.    2. Роль стран, вносящих значительный натуральный вклад в работу сетевого сообщества, станет более заметной, в частности, благодаря включению информации о таких взносах в Годовой отчет PEMPAL.    3. Будет создан механизм, направленный на стимулирование привлечения к мероприятиям PEMPAL дополнительных делегатов, участие которых финансируется странами-членами. Эта работа будет проведена в рамках исследования возможности увеличения финансовых взносов стран-членов.    4. Будет изучен рынок потенциальных доноров и установлены контакты в целях обеспечения финансовой поддержки для PEMPAL. | Секретариат  РК | | Высокоприоритетная задача. Состоится совещание с участием ресурсных команд, представителей ПС и нового Секретариата, посвященное сбору информации и подготовке отчетности, где будут приняты решения о видах собираемой информации, соответствующих шаблонах и периодичности отчетности.  Потенциальные доноры будут выявляться в рамках разработки следующей стратегии. |
| 1. Повышение качества информации, содержащейся в базе данных о членах сообщества, особенно в части департаментов, входящих в ведомства, должностей участников и данных о посещении предыдущих мероприятий PEMPAL. | РК  Секретариат | | Задача средней степени приоритетности. Процесс совершенствования базы данных о членах сообщества будет определен при подготовке ТЗ на выполнение функций Секретариата на основе новой модели. |
| 1. Разработка рекламной кампании/ стратегии по продвижению сети PEMPAL. Расширение плана рекламных и коммуникативных мероприятий с учетом дополнительных профессиональных ассоциаций, продуктов и услуг, выявленных в ходе среднесрочного обзора.    1. Будет подготовлена рекламная брошюра с описанием результатов работы PEMPAL, предназначенная для внешних заинтересованных сторон с целью мобилизации средств и рекламирующая результаты деятельности за рамками срока стратегии.    2. В рамках рекламной стратегии будет изучен вопрос о применении стандартных подходов к организации вводного курса для новых членов, а также подхода к управлению процессом текучести в составе сообщества (например, разработка комплекта ознакомительных информационных материалов). | Секретариат  РК | | Высокоприоритетная задача. Рекламная брошюра и соответствующая стратегия должны быть разработаны до конца срока действующей стратегии. |
| **Задача 4.** Повышение уровня информированности лиц, занимающие высшие правительственные и политические должности, о преимуществах и ценности взаимодействия через PEMPAL | | | |
| 1. PEMPAL намеревается организовать специальное мероприятие для представителей политического руководства во время весенней сессии или годового собрания Всемирного банка. Кроме того, PEMPAL изучит возможность продвижения своей повестки в рамках «Группы двадцати» при содействии Минфина России, а также в рамках партнерства «Открытое правительство». | Всемирный банк  Минфин России  ИК ПС | | Высокоприоритетная задача – точные сроки зависят от графика проведения указанных внешних мероприятий. |

# 

# Приложение 1. Основные статистические данные по сети PEMPAL

**Таблица 1. PEMPAL в цифрах - 2012-2014 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2014 к.г.** | **2013 к.г.** | **2012 к.г.** |
| Мероприятия[[51]](#footnote-52) | 4 пленарных заседания  10 малых встреч  5 ознакомительных визитов | 3 пленарных заседания  9 малых встреч  8 ознакомительных визитов | 8 обычных заседаний  5 малых встреч |
| Видеоконференции | 8 | 6 | Нет данных |
| Число участников PEMPAL по месту проведения | 759 | 433 | 434 |
| Число участников PEMPAL по обсуждению повестки дня[[52]](#footnote-53) | 831 | 600 | 505 |
| Принимающие страны[[53]](#footnote-54) | 13 | 13 | 11 |
| Общие расходы на проведение мероприятий | 1,4 млн. евро  (1,9 млн. долл.) | 1,1 млн. евро  (1,5 млн. долл.) | 1,1 млн. евро  (1,3 млн. долл.) |
| Средний объем расходов на одно обычное мероприятие (включая докладчиков, ресурсы и обеспечивающий персонал) | (47 тыс. евро)  (62 тыс. долл.)  В среднем 43  участника | (70 тыс. евро)  (93 тыс. долл.)  В среднем 44 участника | (99 тыс. евро)  (125 тыс. долл)  В среднем 48 участников |
| Чистые расходы/на одного участника/на мероприятие | 1,185 евро  (1,579 долл.) | 1,650 евро  (2,195 долл. ) | 1,454 евро  (1,840 долл.) |
| Чистые расходы/на одного участника/за день | 550 евро  (760 долл.) | 666 евро  (891 долл.) | 365 евро  (464 долл.) |
| Валовые расходы/на одного участника/на мероприятие | 1,719 евро  (2,290 долл.) | 2,585 евро  (3,429 долл.) | 2,449 евро  (3,098 долл.) |
| Общая удовлетворенность качеством мероприятий | 4.6 – 5.0 / 5.0 | 4.3 – 5.0 / 5.0 | 4.6-5.0/5.0 |
| Оценка взаимного обучения через общение с коллегами | 4.1 – 4.8 / 5.0 | 4.0 – 4.6 / 5.0 | 4.2-4.4/5.0 |
| Надлежащий уровень знаний | 4.2 – 4.9 / 5.0 | 4.2 – 4.8 / 5.0 | 4.5-4.8/5.0 |
| Актуальность обсуждаемых тем для повседневной работы | 4.0-5.0 / 5.0 | 3.4-4.5 / 5.0 | 3.6-4.3/5.0 |
| Степень активности участия в мероприятиях[[54]](#footnote-55) | 1.7-1.0U | 1.2-1.6U  45-82% | 51-67% |
| Кол-во посещений вебсайта PEMPAL  Кол-во просмотров страниц | 11,518  50,106 | 12,131  50,127 | 13,191  47.388 |

## Таблица 2. Результаты опросов членов сети в 2013 и 2014 годах

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Таблица 3. Обзор финансовых средств PEMPAL, тыс. долл. США**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Средства, имеющиеся в наличии*** |  |
|  | **2013-2017 ф.г** |
| **Взносы доноров в траст-фонд PEMPAL, финансируемый несколькими донорами (MDTF)** |
| Государственный секретариат Швейцарии по экономическим вопросам (SECO) | **5000.6** |
| Минфин России | **5130.0** |
| Взносы доноров - ВСЕГО | **10130.6** |
|  |  |
| **Доступный остаток средств на счете MDTF на начало периода** | **520.0** |
|  |  |
| ***Требующиеся средства*** |  |
|  |  |
| Оценочная сумма затрат в соответствии со Стратегией PEMPAL | 10540.0 |
| Фактические /последние прогнозные затраты | 10648.9 |
| РАЗНИЦА (фактические расходы – оценочные затраты в рамках стратегии) | 108.9 |
|  |  |
| ***Дефицит финансирования (-)*** | ***2.0*** |

**Таблица 4. Расходы на реализацию программы PEMPAL (тыс. долл. США)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2013 ф.г. | 2013 ф.г. | 2014 ф.г. | 2014 ф.г. | 2015 ф.г. | 2015  ф.г. | 2016 ф.г. | 2016 ф.г. | 2017 ф.г. |
|  | ПЛАН | ФАКТ | ПЛАН | ФАКТ | ПЛАН | Факт | ПЛАН | Прогноз | Прогноз |
| Мероприятия ПС\* | **1350.0** | **983.0** | **1076.0** | **886.3** | **1271.0** | **886.7** | **1065.0** | **1065.0** | **990.0** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Мероприятия с участием всех ПС\* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - встречи лидерской группы | 50.0 | 70.0 | 62.0 | 36.5 | 60.0 | 0 | 60.0 | 85.0 | 50.0 |
| - ознакомит. визиты типа «B» | 70.0 | 30.0 | 70.0 | 0.0 | 70.0 | 27.3 | 60.0 | 60.0 | 50.0 |
| * Пленарное заседание всей сети |  |  | 700.0 | 721.9 |  |  |  |  |  |
| *Основное пленарное заседание* |  |  | *550.0* | *602.9* |  |  |  |  |  |
| *Встречи ПС, приуроченные к пленарному заседанию* |  |  | *150.0* | *119.0* |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ресурсные группы (ВБ) | 440.0 | 530.0 | 550.0 | 625.0 | 550.0 | 585.0 | 470.0 | 470.0 | 430.0 |
| Мероприятия Координационного комитета | 40.0 | 40.0 | 50.0 | 50.0 | 50.0 | 0 | 30.0 | 20.0 | 30.0 |
| Секретариат (ВБ) | 200.0 | 288.6 | 400.0 | 358.5 | 380.0 | 360.0 | 380.0 | 237.4 | 235.0 |
| Затраты на оплату услуг связи |  | 9.5 | 10.0 | 15.2 | 10.0 | 2.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 |
| Оплата услуг переводчиков (ВБ) |  |  |  | 20.0 |  | 11.0 | 10.0 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ВСЕГО** | **2150.0** | **1951.1** | **2918.0** | **2713.4** | **2391.0** | **1872.0** | **2005.0** | **1942.4** | **1790.0** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Резерв на непредвиденные расходы | 265.0 |  | 250.0 |  | 250.0 |  | 190.0 | 190.0 | 190.0 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ИТОГО** | **2415.0** | **1951.1** | **3168.0** | **2713.4** | **2641.0** | **1872.0** | **2195.0** | **2132.4** | **1980.0** |

\* только прямые затраты; администрирование осуществляется Секретариатом.

**Таблица 5. План-график мероприятий 2014 года по практикующим сообществам с указанием формата встречи и места проведения**

Примечание: \* Пленарное заседание ПС (A); малая встреча (B); ознакомительный визит (C); видеоконференция – ВК; очная встреча - ОВ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Янв.** | **Февр.** | **Март** | **Май** | **Июнь** | **Июль** | **Сент.** | **Окт.** | **Ноябрь** | **Дек.** |
| **БС** | Австрия  (C) | (ВК) | Турция  (A) | Российская Федерация (B) | Нидерланды  (B+B) |  | (ВК) | Эстония  (C) – вид B | Словения  (C) |  |
| **СВА** | Южная Африка (C) |  | Черногория  (B+B) | Российская Федерация (B) | Венгрия  (C) |  | Казахстан  (B) |  |  | Румыния  (A+B) |
| **КС** |  | Грузия  (A) |  | Российская Федерация (A)  (ВК) | (ВК) | (ВК) | (ВК)  (ВК) | Беларусь  (B)  (ВК) | Черногория  (B) | (ВК)  (ВК)  (ВК) |
| **Все ПС** |  |  |  | Российская Федерация (A) |  |  |  |  |  |  |
| **Координационный комитет** | (ВК) |  |  | Российская Федерация (ОВ) |  |  |  | (ВК) |  |  |

# 

# Приложение 2. Обзор достигнутых результатов

|  |
| --- |
| **Основная цель/воздействие Стратегии**: повышение эффективности и результативности использования государственных финансов правительствами стран-членов PEMPAL из региона Европы и Центральной Азии в результате применения новой практики УГФ |
| **Действий не предусмотрено** (в соответствии с логикой схемы результатов).  **Оценка прогресса и эффективности деятельности: «Удовлетворительно».** Данная оценка учитывает очевидное воздействие, которое вытекает из результатов качественной оценки, представленной членами PEMPAL (в виде примеров успешной практики) и в определенной степени подтверждается результатами внутренних опросов в ПС и отзывами, полученными от высших руководителей о ценности и преимуществах участия в PEMPAL. На результаты измерений с помощью индикаторов PEFA и результаты других оценок, относящихся к УГФ, негативно повлияли выявленные факторы риска, заключающиеся в том, что произведенные улучшения не поддаются легкому измерению, а также то, что параметры оценки устарели или оценка проводились в неполном объеме в масштабах региона.  **Установлены три показателя; ниже приводится краткое описание состояния их выполнения, а более подробный анализ содержится в Приложении 3:**   1. **Случаи применимой надлежащей практики с использованием знаний, полученных в PEMPAL** (качественная оценка; конкретных целевых значений не предусмотрено). Последняя инициатива по оценке в масштабах всей сети была предпринята Секретариатом в 2011 году: <http://www.pempal.org/success-stories/>. Дополнительная информация об успешном внедрении новой практики была собрана в 2011 году на индивидуальном, а не страновом уровне и, главным образом, в рамках сообщества по внутреннему аудиту (СВА). При подготовке настоящего среднесрочного обзора отмечалось увеличение количества примеров успешной практики (по сравнению с 2011 годом), представленных бюджетным сообществом (БС) и казначейским сообществом (КС).  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно»**. Хорошие результаты свидетельствуют о том, что деятельность PEMPAL оказывает положительное воздействие. Из общего количества примеров успешной практики 6 стран-участниц БС и 10 стран-участниц КС представили примеры того, как используются знания, приобретенные в PEMPAL. Результаты по СВА представлены ниже в пункте по показателю 2. Информация об успешных примерах была включена в отчеты практикующих сообществ, подготовленные для настоящего обзора, и воспроизводится в Приложении 4. * Порядок отчетности может быть усовершенствован за счет большей систематизации и стандартизации процессов сбора информации по всем ПС. СВА проводит периодические обзоры (2011, 2014), а КС провело аналогичный обзор в 2015 году. На регулярной основе информация о внедрении новой практики собирается в СВА через специальную группу «детективов», ведущих поиск примеров созданной ценности, а в других ПС – посредством обычных опросов после проведения мероприятий (хотя инструмент опросов имеет ограничения в силу своего формата и анонимности результатов, что затрудняет отнесение примеров к конкретным странам, если страна не указана).  1. **Наличие точной и проверяемой информации о применении надлежащей практики в области УГФ** (конкретных целевых значений не предусмотрено). Последняя независимая оценка проводилась в 2012 году. Согласно ее результатам, из 20 стран-членов PEMPAL на тот момент в 13-15 странах деятельность PEMPAL положительно повлияла на функционирование систем УГФ.[[55]](#footnote-56) Проведение аналогичной независимой оценки не планируется до окончания реализации нынешней стратегии, и подобная оценка выходит за рамки настоящего обзора.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно»**. Обзор, проведенный СВА в 2014 году, показал, что в 12 из 18 обследованных стран отмечено сильное или значительное воздействие мероприятий СВА на проведение реформ в сфере УГФ. Результаты этой оценки трудно сравнивать с результатами опроса, проведенного СВА в 2011 году в связи с тем, что тогда собирались другие отзывы о проведении конкретных реформ (напр., по таким показателям, как прогресс в реализации стратегии развития внутреннего аудита и разработке соответствующего законодательства; количество вводимых штатных единиц в центральном органе по гармонизации внутреннего аудита; количество внутренних аудиторов, прошедших обучение и получивших сертификацию – в качестве подтверждения поддержки, которую в то время оказывало СВА в создании функции внутреннего аудита во многих странах (в соответствии с требованиями ЕС). * БС и КС проводят опросы перед началом встреч, в которых фиксируются случаи применения надлежащей практики УГФ. Результаты опросов используются для формирования повестки дня, а также облегчения сравнительного анализа и сетевой коммуникации между странами. Бюджетное сообщество также участвовало во внешнем обследовании, проведенном ОЭСР, в котором была задокументирована бюджетная практика и процедуры по 13 странам-членам. Данные о повторных опросах, позволяющих оценить прогресс во времени, отсутствуют. * Члены ПС и исполнительные комитеты ПС предоставили подтверждения положительного воздействия (включая заявления руководителей, подтверждающих такое воздействие в отчетах ПС), а также сообщили об этом при опросе членов ПС ( Приложение 4).  1. **Индикаторы PEFA и другие виды оценки УГФ** (конкретных целевых значений не предусмотрено).  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно»**. Несмотря на трудности, связанные с отнесением наблюдаемого воздействия за счет PEMPAL с учетом множества факторов, влияющих на системы УГФ, некоторые страны представили примеры по показателям, но без детальной информации о том, как PEMPAL повлияла на их достижение. * Для облегчения целевого использования продуктов и услуг PEMPAL можно подготовить подборку результатов национальных и международных оценок по странам-членам PEMPAL и включить эти данные в процесс стратегического планирования деятельности сети.   **Предлагаемые направления для совершенствования деятельности** (см. таблицу после раздела «Выводы и рекомендации», в которой содержится окончательный перечень направлений с указанием степени их приоритетности, одобренный лидерской группой PEMPAL):   * В дальнейшем может быть введен более систематический и стандартизированный подход к сбору информации о примерах успешной практики. * Для лучшего понимания того, как PEMPAL может способствовать укреплению проводимых реформ, можно рассмотреть предложение Минфина России об исследовании условий, способствующих развитию УГФ в каждой стране-члене PEMPAL. Это можно сделать путем подборки и анализа результатов национальных и международных оценок, однако при этом необходимо определить объемы ресурсов, масштаб работы и сроки проведения подобной инициативы.   **Внешние факторы риска и стратегии снижения их воздействия.** В рамках стратегии выявлено шесть факторов риска. Некоторые негативные воздействия, которые явно обусловлены одним из этих факторов (риск 6), связаны с тем, что, согласно сообщениям от стран-участниц, с помощью имеющихся показателей трудно приписать улучшения в системах УГФ воздействию, оказываемому деятельностью PEMPAL. Кроме того, риски 4 и 5 трудно оценить только с помощью отзывов (в виде качественной оценки) участников, полученных при опросах после мероприятий. Это указывает на то, что получаемые преимущества обусловлены различными факторами, хотя примеры успешной практики свидетельствуют о том, что результаты обучения и полученные знания действительно используются. Приняты стратегии по снижению потенциальных рисков по этим направлениям.   1. Отсутствие политической воли и возможности для реализации желаемых изменений в практике УГФ. – **Уровень риска оценивается как низкий.** Имеющиеся данные свидетельствуют о наличии политической воли к реформированию УГФ в странах-членах – с учетом постоянной поддержки со стороны министров стран-членов, оказываемой для продолжения участия в деятельности PEMPAL. 2. Не соответствие изменений и улучшений в системах УГФ надлежащей мировой практике. – **Уровень риска оценивается как низкий**. Примеры успешного внедрения новой практики свидетельствуют о том, что правительства вносят изменения и улучшения в системы УГФ в соответствии с образцами передовой практики. 3. Отсутствие в странах подходящей инфраструктуры и ресурсов для поддержки желаемых преобразований в системах УГФ. – **Уровень риска оценивается как низкий**. Большинство стран-членов PEMPAL – страны со средним уровнем доходов, а некоторые относятся к категории стран с высокими доходами. Только одна страна имеет низкий уровень доходов. 4. Участники практикующих сообществ не делятся преимуществами, полученными от участия в PEMPAL, со своими коллегами в целевых ведомствах. – **Уровень риска оценивается как низкий**. Результаты опросов показывают, участники сети действительно делятся полученными знаниями с коллегами в своем ведомстве, что подтверждается положительными отзывами ведущих руководителей. (В ходе опросов после проведения мероприятий участников сети спрашивают о том, как они собираются использовать и делиться с коллегами полученными знаниями и результатами обучения). 5. Ограниченное распространение положительного опыта, полученного от участия в PEMPAL, внутри национальных правительств. – **Уровень риска оценивается как умеренный**. Имеются некоторые данные, подтверждающие, что полученные преимущества выходят за рамки целевых ведомств благодаря тому, что результаты обсуждения реформ в рамках PEMPAL влияют на процессы, протекающие в масштабах всего правительства (напр., улучшения в бюджетных инструкциях, выпускаемых министерствами финансов для линейных министерств, реформы в области ИСУГФ и т.д.). Чтобы снизить любые потенциальные риски, после проведения крупных мероприятий составляются информационные справки и коммюнике, которые публикуются на общедоступном вебсайте. Действует стратегия рекламной и информационной деятельности, которая предусматривает рассылку годовых отчетов и бюллетеней для более широкого распространения преимуществ, создаваемых сетью PEMPAL. 6. Улучшения в практике УГФ не легко поддаются измерению с помощью доступных, всеобъемлющих и актуальных оценок качества УГФ. – **Уровень риска оценивается как высокий**. В странах-членах PEMPAL не везде имеются комплексные и актуальные оценки качества УГФ (например, на основе показателей PEFA); при этом с учетом других факторов влияния трудно отнести произведенные улучшения непосредственно за счет воздействия PEMPAL. Однако этот риск снижается путем проведения до начала мероприятий неформальных тематических опросов для получения информации о ходе реформ и облегчения сравнительного анализа и сетевого общения. |

|  |
| --- |
| **Конечный результат - Формирование устойчивой профессиональной платформы в сфере управления государственными финансами, в рамках которой осуществляется сетевое общение между индивидуальными членами сообщества в целях повышения их потенциала и обеспечения возможности обмена полученными знаниями, а также проведения сравнительного анализа между странами** |
| **Действий не предусмотрено** (в соответствии с матрицей результатов).  **Оценка прогресса и эффективности деятельности**: «Удовлетворительно», хотя доноры выразили беспокойство в отношении финансовой устойчивости сети, и этот вопрос необходимо решить до конца срока стратегии. Он рассматривается в рамках непосредственного результата 3.  **Установлены два показателя; ниже приводится краткое описание состояния их выполнения, а подробный анализ содержится в Приложении 3:**   1. **Приобретение и улучшение навыков и знаний и повышение профессионализма в области УГФ (по оценке министров и руководителей организаций).** Конкретного целевого значения не установлено. В рамках независимой внешней оценки, которая проводилась в 2012 году, были опрошены министры и руководители организаций. Согласно результатам опроса, из 20 стран-членов PEMPAL на тот момент 13-15 стран указали, что деятельность PEMPAL положительно повлияла на функционирование их систем УГФ.[[56]](#footnote-57) Проведение независимой внешней оценки с интервьюированием министров и других руководителей выходит за рамки настоящего обзора.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** Цитаты и письма поддержки, собранные практикующими сообществами для включения в материалы, представленные ими для обзора, демонстрируют положительные отзывы министров, глав организаций и других высокопоставленных лиц. Согласно результатам опроса, проведенного в рамках среднесрочного обзора, около трети представителей стран-членов сообщили о том, что они проектировали, рекомендовали или осуществляли реализацию реформ, опираясь на опыт своих коллег из практикующих сообществ или знания, полученные в рамках ПС. Налицо увеличение случаев такой практики (по сравнению с базовыми показателями обследования 2012 года) по БС и КС, особенно по КС. Кроме того, более половины респондентов опроса 2015 года в КС и СВА и более двух третей респондентов в БС указали, что такие реформы возможны в будущем.  1. **Удовлетворенность индивидуальных участников возможностями для обмена опытом и обучения в рамках PEMPAL.** Конкретных целевых значений не предусмотрено. В годовом отчете PEMPAL за 2011 год указан базовый уровень удовлетворенности проводимыми мероприятиями в диапазоне от 4,2 до 5 из максимальных 5 баллов.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** Рейтинги удовлетворенности сохранялись на устойчиво высоком уровне (от 4,3 до 5 в 2012-2014 календарных годах), при этом имеются данные, подтверждающие повышение показателя в 2013-2014 гг. (сформированные на основе данных о результатах работы Секретариата, собираемых на календарной основе).   **Предлагаемые направления по совершенствованию деятельности** (см. таблицу после раздела «Выводы и рекомендации», в которой содержится окончательный перечень направлений с указанием степени их приоритетности, одобренный лидерской группой PEMPAL):   * Обеспечение целевого использования продуктов и услуг PEMPAL в целях внедрения конкретной практики УГФ. Возможны следующие варианты:   + подборка результатов имеющихся оценок систем УГФ в каждой стране-члене для лучшего понимания достоинств и недостатков этих систем (с проверкой информации представителями соответствующих стран) и включение этих результатов в процесс стратегического планирования деятельности сети;   + дальнейшее расширение прямых стратегий по распространению сети с использованием таких форматов, как рабочие группы, тематические клиники; а также   + изучение подходов, используемых в других сетевых сообществах.   **Внешние факторы риска и стратегии снижения их воздействия.** В стратегии выявлено два фактора риска. Негативного воздействия ни одного из этих факторов за рассматриваемый период не зафиксировано.   * Непродолжительность поддержки Министров и глав организаций членства в сети PEMPAL, включая выделение людских ресурсов и финансовых средств в необходимом объеме. – **Уровень риска оценивается как низкий**. Периодически проводится анализ состава членов для выявления и решения любых проблем, при этом результаты анализа уровня участия и состава членов указывают на сохраняющуюся поддержку со стороны большинства стран. Однако риск может реализоваться, если со стороны некоторых стран не будет поддержки в отношении уплаты финансовых взносов. * Ограниченная возможность вклада индивидуальных членов PEMPAL в развитие институционального потенциала и их способности влиять на проведение реформ в своих учреждениях. – Как следует из результатов опроса в рамках среднесрочного обзора, **уровень риска оценивается как низкий**. Только один респондент из БС и по четыре респондента из КС и СВА указали на маловероятность того, что они смогут использовать опыт, приобретенный в PEMPAL, для изменения практики УГФ в будущем. Это может отражать уровень их должностей в своих организациях или отсутствие в настоящее время прямых полномочий непосредственно влиять на такие преобразования (Приложение 9 к Информационному приложению). |

|  |
| --- |
| **Задача 1**  Рассмотрение приоритетных задач правительств стран-членов в области УГФ в рамках сетевой платформы УГФ |
| **Осуществляется реализация трех действий:**  **Действие 1.** Разработать двухлетние скользящие планы мероприятий ПС в соответствии со стратегическими планами отдельных ПС и схемой результатов, включенной в Стратегию деятельности PEMPAL на 2012-2017 годы. Исполнительные комитеты ПС собирают информацию о приоритетах каждой страны и выбирают тематические направления для работы с помощью прозрачного и справедливого процесса определения приоритетности. Эти приоритеты должны в достаточной мере отражать приоритетные задачи правительств стран-членов.  **Действие 2.**  Осуществить реализацию планов мероприятий ПС в соответствии с положениями руководства по управлению бюджетом, относящимися к приоритетам в области УГФ. Координационный комитет и исполнительные комитеты отслеживают реализацию планов мероприятий ПС.  **Действие 3**. Выявить возможности для взаимодействия практикующих сообществ и для реализации совместных рабочих проектов.  **Обзор прогресса.** По действиям 1 и 2 наблюдается хороший прогресс. Что касается действия 3, несмотря на то, что обмен информацией представляется очевидным, совместных проектов или возможностей получения эффекта от взаимодействия не было ни выявлено, ни реализовано.  **Установлено пять показателей; ниже приводится краткое описание состояния их выполнения, а более подробный анализ содержится в Приложении 3:**   1. **Одобрение планов мероприятий ПС Координационным комитетом к февралю каждого года**.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно» (целевой показатель выполнен).** Планы мероприятий ПС на 2013, 2014 и 2015 ф.г. утверждались к февралю соответствующего года. Также отмечаются улучшения в качестве и полноте охвата некоторых планов.  1. **Количество и вид обменов между практикующими сообществами (**конкретного целевого значения не предусмотрено**)**.  * Оценка работы:  **«Умеренно удовлетворительно»**. Формальные и неформальные механизмы продолжают функционировать, включая проведение в 2014 году обширной встречи с участием всех практикующих сообществ, а также проведение совместных заседаний исполнительных комитетов всех ПС в 2012 и 2013 годах (аналогичное заседание запланировано на 2015 год). Несмотря на то, что обмен информацией представляется очевидным, совместных проектов или конкретных возможностей получения эффекта от взаимодействия не было ни выявлено, ни реализовано. Действующие механизмы сбора статистической информации и отчетности оказались недостаточными для эффективной фиксации случаев обмена между ПС, когда члены одного ПС посещают мероприятия другого сообщества, хотя несколько конкретных случаев подобного обмена задокументировано.  1. **Подтверждение того, что выявленные направления реформ соответствуют приоритетным направлениям правительств.**  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** Тематические сообщества предоставили данные, подтверждающие проведение ежегодных консультаций в форме личных встреч и (или) опросов представителей стран-членов для выявления их приоритетов; полученная информация служит основой для подготовки планов мероприятий ПС. Соответствие существующим приоритетам также подтверждается отзывами ряда высокопоставленных лиц в странах-членах.  1. **Сравнение фактических расходов на реализацию планов мероприятий ПС с суммами, заложенными в бюджет (**конкретного целевого значения не установлено**)**.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** Исполнение бюджетов ПС осуществляется в соответствии с утвержденным руководством по управлению бюджетом. Фактические расходы в рамках бюджетов ПС на 2013, 2014 и 2015 ф.г. находятся в пределах лимитов, одобренных Координационным комитетом.  1. **Фактически проведенные мероприятия в сравнении с мероприятиями, запланированными в планах ПС (**конкретного целевого значения не установлено**)**.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** Все мероприятия, запланированные в планах ПС, утвержденных Координационным комитетом, согласно отчетности, были выполнены в рассматриваемый период.   **Другие важные достижения, зафиксированные в отчетах**:   * Планы мероприятий разрабатываются ПС и одобряются Координационным комитетом в соответствии с утвержденным руководством по управлению бюджетом; реализация этих планов осуществляется при регулярном мониторинге со стороны исполнительных комитетов ПС и их ресурсных групп. Эти планы соответствуют Стратегии деятельности PEMPAL и (или) стратегиям отдельных ПС.[[57]](#footnote-58) * Все больше опыта накапливается в области управления бюджетом. На этот аспект иногда негативно влияет необходимость подтверждения наличия донорского финансирования в достаточном объеме, а также завышение прогнозируемых расходов Секретариатом из-за отсутствия информации о структуре затрат в разных точках мира. * Регулярно проводятся встречи Координационного комитета и исполнительных комитетов. Внедрена рамочная основа мониторинга с размещением в режиме онлайн стандартизованных анкет для опросов после каждого крупного мероприятия; каждые 3-4 года проводятся углубленные оценки внешними организациями. Имеются данные, подтверждающие, что исполнительные комитеты и их ресурсные команды используют эту информацию при разработке планов мероприятий. Доноры также принимают активное участие в работе Координационного комитета: они предложили внести ряд улучшений в планы мероприятий ПС, а также в порядок их представления на одобрение в Координационный комитет.   **Предлагаемые направления по совершенствованию деятельности** (см. таблицу после раздела «Выводы и рекомендации», в которой содержится окончательный перечень направлений с указанием степени их приоритетности, одобренный лидерской группой PEMPAL):   * Планы мероприятий практикующих сообществ могут представляться на одобрение Координационного комитета в более полном виде в соответствии с рекомендациями доноров. * Заседания Координационного комитета можно более эффективно использовать для взаимодействия практикующих сообществ, при этом ПС должны играть более активную роль (за счет представления более информативных отчетов в соответствии с рекомендациями Минфина России). * Практикующие сообщества могли бы предпринять конкретные действия (определенные на московском заседании 2014 г.) в части обменов между собой (в соответствии с рекомендациями SECO). * Необходимо усовершенствовать учет и отчетность по некоторым формам обменов между практикующими сообществами (напр., посещение членами ПС мероприятий других тематических сообществ).   **Внешние факторы риска и стратегии снижения их воздействия.** В стратегии выявлено четыре фактора риска. Негативного воздействия ни одного из этих факторов за рассматриваемый период не зафиксировано.Один из рисков более не актуален, и его можно исключить из стратегии.   * Приоритеты в области УГФ, сформулированные отдельными членами, не вполне адекватно охватывают приоритетные задачи правительств их стран. – **Уровень риска оценивается как низкий**, принимая во внимание процедуру, установленную тематическими сообществами для обеспечения эффективных консультаций и определения приоритетов. * Материалы исследования Всемирного банка в сфере управления государственными финансами в регионе ЕЦА представлены не в планируемые сроки, что не позволит сообществам воспользоваться ими в процессе стратегического планирования. – **Риск более не актуален**, так как результаты исследования были распространены на заседании исполнительных комитетов всех тематических сообществ в 2013 году, а также на конкретных встречах членов ПС в сроки, достаточные для использования этих результатов в процессе стратегического планирования и планирования отдельных мероприятий. * Министры и руководители организаций не выделяют надлежащее количество участников в соответствии с правилами PEMPAL о критериях членства, содержащимися в Регламенте. –  **Уровень риска оценивается как умеренный**. В практикующих сообществах действуют стратегии по обеспечению членства и используются показатели уровня участия, которые демонстрируют активное участие большинства стран. Приняты меры по снижению рисков, в частности, периодическое проведение анализа состава членов и постоянное совершенствование процесса управления данными о составе членов. * Приоритетные направления реформирования систем УГФ имеют не достаточно общих аспектов, чтобы стимулировать интерес к обменам между тематическими сообществами. – **Уровень риска оценивается как низкий**. Взаимодействие между сообществами и интерес к нему представляются очевидными. |

|  |
| --- |
| **Задача 2**  Предоставление членам PEMPAL высококачественных ресурсов и сетевых услуг, поддерживающих соответствующую практику УГФ |
| **Предусмотрено осуществление 8 действий.**   * **Действие 4**. Обеспечение принятия Секретариатом эффективных и результативных мер для удовлетворения потребностей членов сообщества. Сюда включается разработка и реализация нового ТЗ на основе предыдущего механизма функционирования Секретариата (выделение большего объема ресурсов, работа в режиме полного рабочего дня, включение в состав Секретариата русскоговорящего представителя, расширение круга обязанностей) к 2013-2014 году в соответствии с требованиями, предъявляемыми к сети PEMPAL, а также заключение контракта между Секретариатом и Всемирным банком (на основе ТЗ), устанавливающего показатели эффективности деятельности и предусматривающего их выполнение и мониторинг.[[58]](#footnote-59) **Выполнено.** * **Действие 5**. Разработка и распространение информационных ресурсов и продуктов. * **Действие 6a**. Облегчение доступа к экспертам в области УГФ. * **Действие 6b**. Оказание исполнительным комитетам достаточной и действенной поддержки (технические ресурсные группы практикующих сообществ). * **Действие 7.** Дифференциация услуг с целью удовлетворения потребностей стран, находящихся на разных стадиях осуществления реформ; содействие вовлечению стран, находящихся на разных стадиях реформ, включая передовые страны; предоставление ресурсов для удовлетворения потребностей, находящихся на разных стадиях реформ. * **Действие 8**. Обеспечение понимания и выполнения ролей и обязанностей ключевыми действующими лицами сети в соответствии с Регламентом. * **Действие 9**. Облегчение доступа к институтам УГФ посредством следующего: a) демонстрации достижений некоторых институтов на пленарных заседаниях ПС (напр., институтов Словении, Армении, Казахстана, Российской Федерации, Польши, Литвы, Великобритании); а также b) поддержки в проведении ознакомительных визитов для представителей стран, заинтересованных в создании таких институтов. Первое пленарное заседание всех ПС (с включением институтов УГФ) состоялось в конце 2013-2014 гг. * **Действие 10**. Облегчение совместной работы в условиях широкого географического охвата сети за счет внедрения подходящих технологических решений.   **Оценка прогресса и эффективности деятельности.** Выполнение действий осуществляется в соответствии с планом. В реализации всех действий наблюдается хороший прогресс, за исключением того, что не выявленный в стратегии риск, связанный с необходимостью изменения механизма Секретариата, может негативно повлиять на выполнение Действия 4.В связи с созданием этого нового механизма в последние годы реализации стратегии могут возникнуть некоторые задержки. Целевой показатель вспомогательного действия в рамках Действия 4, касающийся подготовки ТЗ на осуществление функций бывшего Секретариата, выполнен и может быть исключен из стратегии. Действие 4 также предусматривает проведение сравнительного анализа услуг Секретариата, который уже не актуален в оставшийся период реализации стратегии в связи с необходимостью создания нового механизма и развития соответствующего потенциала. Необходимо улучшить работу по сбору данных для новых показателей, установленных в рамках стратегии (см. ниже).  Риск 3 (см. ниже) более не актуален, поскольку он относится к прежнему механизму функционирования Секретариата (если только Координационный комитет не решит установить новый закупочный процесс). Риск 2 в ряде случаев оказал негативное воздействие в связи со сложными процедурами оформления виз в некоторых странах; его удалось снизить благодаря тому, что подготовку мероприятий начали осуществлять как минимум за три месяца до даты их проведения. Наблюдалось умеренное воздействие фактора риска, связанного с нестабильностью новых технологических механизмов, что приводило к задержкам при открытии некоторых встреч.  **Установлено 12 показателей (без учета подпоказателей).** Ниже приводится краткое описание состояния их выполнения, а более подробный анализ содержится в Приложении 3. Данные по всем показателям были уже собраны Секретариатом (и включены в годовые и квартальные отчеты Секретариата PEMPAL), поэтому при оценке использовались исходные данные за 2012 (календарный 2012 год – с учетом того, что Секретариат формирует статистику на календарной основе). По другим показателям, обозначенным как «НОВЫЙ», исходных данных не было – это новые показатели.     1. **Количество мероприятий (пленарных заседаний, встреч рабочих групп, ознакомительных визитов).** (Конкретное целевое значение не определено).  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».**  За период реализации стратегии отмечено значительное увеличение количества мероприятий, особенно встреч в режиме видеоконференций; при этом обозначился переход от проведения пленарных заседаний с участием всех членов к малым целевым встречам с участием представителей той или иной подгруппы стран.  1. **Удовлетворенность участников качеством продуктов и услуг PEMPAL**. (Конкретное целевое значение не определено). Оценка работы:  **«Удовлетворительно».**  Удовлетворенность качеством материалов остается высокой, при этом согласно результатам опросов по большинству видов материалов за период с 2012 по 2015 год зафиксирован рост удовлетворенности. Практикующие сообщества используют целый ряд подходов, чтобы обеспечить дифференциацию услуг для стран, находящихся на разных стадиях реформ. Поддержка может быть более целенаправленной, если будут известны текущий статус реформ, а также характерные для каждой страны сильные и слабые стороны (в соответствии с предложением Минфина России). 2. **Количество тематических экспертов по конкретным темам УГФ.** (Конкретное целевое значение не определено).  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно**». В 2012-2014 календарных годах в рамкахPEMPAL привлечено 526 международных экспертов и членов ресурсных групп, при этом в первый год отмечалось увеличение числа экспертов с последующим снижением, что отражает более активное участие стран-членов в проведении мероприятий, использование формата малых групп с меньшим количеством докладчиков и т.д.  1. **Дополнительная ценность, привнесенная тематическими экспертами по УГФ**. (Конкретное целевое значение не определено, исходных данных нет).  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** В материалах, представленных практикующими сообществами для данного отчета, исполнительные комитеты оценили поддержку со стороны технических ресурсных групп как весьма удовлетворительную.  1. **Разработка, мониторинг качества и частоты использования, реализация технологических решений (НОВЫЙ показатель 1).**  Целевое значение не определено.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** Отзывы членов запрашивали в рамках подготовки материалов ПС для данного отчета, а также в ходе опроса для целей среднесрочного обзора; согласно полученным комментариям, можно рассмотреть возможность ведения более систематического мониторинга. Имеются данные, подтверждающие, что новые знания формируются и распространяются с помощью самых разных технологических средств. Доноры подчеркнули необходимость сохранения и обновления материалов на вебсайте и wiki-платформах для обеспечения поддержания их актуальности и важности; в будущем необходимо повысить внимание к технологическим решениям.  1. **Отзывы от членов сети a) о полезности технологий, используемых для облегчения коммуникации; а также b) об услугах, предлагаемых Секретариатом в поддержании ИТ-платформы**. **(НОВЫЙ показатель 2).**  Целевое значение не определено. Вопрос о полезности технологических решений для облегчения коммуникации задавался в ходе опроса в рамках среднесрочного обзора. Кроме того, запрашивали комментарии у команды Всемирного банка, которая ведет мониторинг контракта с Секретариатом, относительно эффективности реализации данного контракта.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** a) Полезность технологий оценили высоко, при этом было несколько конкретных сообщений о возникающих проблемах, в основном связанных с доступом к некоторым технологиям и необходимостью их обновления (wiki). Отмечается более широкое использование видеоконференций с ведением тщательного мониторинга. b) Комментарии от подгруппы, отслеживающей ход реализации контракта с Секретариатом, свидетельствуют об удовлетворительном прогрессе. Показатель необходимо включить в ТЗ на создание нового механизма Секретариата.  1. **Количество документов, загружаемых в виртуальную библиотеку (общее кол-во, кол-во новых документов); анализ активности на вебсайте PEMPAL (кол-во посещений, кол-во просмотров страниц); анализ активности на wiki-платформах PEMPAL (кол-во посещений, кол-во просмотров страниц).** Целевое значение не определено.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».**  Активность использования вебсайта остается высокой, при этом количество посещений несколько упало, а количество просмотров страниц увеличилось. Активность использования wiki-платформ различается по тематическим сообществам. Требуются улучшения для обеспечения возможности мониторинга текущего использования виртуальной библиотеки, несмотря на то что согласно данным опроса в рамках среднесрочного обзора примерно 20-27% членов библиотекой не пользуются.  1. **Количество и вид информационных продуктов и услуг, разработанных сетью PEMPAL или предоставленных различными тематическими сообществами** **(НОВЫЙ показатель 3).**  Целевое значение не определено. В 2014 году Секретариат начал отслеживать количество информационных продуктов; при этом способы, используемые для определения и измерения информационных продуктов, требуют совершенствования.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно»**. За период реализации стратегии с июня 2012 года по декабрь 2014 года в рамках PEMPAL было разработано 28 (двадцать восемь) информационных продуктов (согласно материалам, предоставленным практикующими сообществами). Раньше разработкой таких продуктов занималось только СВА, однако в ответ на рекомендации, данные в ходе внешней оценки 2012 года, и другие тематические сообщества повысили свою активность в этом отношении. Подход к выявлению и включению информационных продуктов в отчетность необходимо усовершенствовать, включая вопрос определения различных видов продуктов. Кроме того, доноры выразили заинтересованность в получении информации о том, как такие продукты используются и подчеркнули необходимость их актуализации.  1. **Показатели, характеризующие эффективность использования денежных средств** (общие расходы на проведение мероприятий: валовые и чистые расходы; в расчете на одно мероприятие; в расчете на одного участника; в расчете за день; в долларах США и евро). Целевое значение не определено.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** Секретариат предоставил данные о значениях показателей, характеризующих эффективность использования средств; согласно этим данным, расходы на проведение мероприятий повысились, однако расходы в расчете на одно мероприятие и одного участника сокращаются.  1. **Удовлетворенность членов работой a) Секретариата; b) Координационного комитета; исполнительных комитетов ПС.** Целевое значение не определено.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».**  Имеются данные, подтверждающие, что после внешнего опроса 2011 года удовлетворенность работой Секретариата, Координационного комитета и большинства исполнительных комитетов ПС повысилась. Доноры предложили улучшить функционирование Координационного комитета, включая более активное участие ПС на заседаниях комитета.  1. **Удовлетворенность исполнительных комитетов и ресурсных групп работой Секретариата**. Целевое значение не определено.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».**  В материалах, представленных ПС для данного отчета, услуги Секретариата были оценены исполнительным комитетом БС как весьма удовлетворительные, а исполнительными комитетами КС и СВА - как удовлетворительные, при этом в настоящее время устраняются лишь незначительные административные проблемы. Комментарии, полученные в ходе внешней оценки 2012 года, свидетельствуют о значительных улучшениях.  1. **Количество профинансированных ознакомительных визитов для посещения институтов УГФ. Количество задействованных передовых стран** **(НОВЫЙ показатель 4).**  Целевое значение не определено. При подготовке практикующими сообществами материалов для данного отчета их попросили включить любые подобные мероприятия. Для отслеживания этого показателя будет достаточным периодический сбор данных.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** КС и СВА сообщили о востребованности таких мероприятий в странах-членах, и в результате были реализованы соответствующие инициативы. Интерес со стороны стран-членов БС был ограниченным.   **Предлагаемые направления по совершенствованию деятельности** (см. таблицу после раздела «Выводы и рекомендации», в которой содержится окончательный перечень направлений с указанием степени их приоритетности, одобренный лидерской группой PEMPAL):   * Подтвердить, что сравнительный анализ услуг Секретариата, который требуется в рамках Действия 4, более не актуален с учетом необходимости создания нового механизма Секретариата. * Подтвердить, что целевые показатели, предусмотренные в рамках Действия 4 в отношении реализации контракта с бывшим Секретариатом, могут быть исключены из стратегии в связи с тем, что они выполнены. * Выявить и уточнить виды продуктов и услуг, предоставляемых сетью PEMPAL (т.е. использовать более систематический подход к присвоению информационно-аналитическим продуктам и услугам сообщества бренда PEMPAL, опираясь на опыт других сетей, например, CABRI). * Усовершенствовать сбор информации об использовании информационных продуктов, предоставляемых или разработанных PEMPAL (включая библиотеку после завершения создания новой платформы). * Обеспечить поддержание высокого качества информационных продуктов и ресурсов за счет их периодической актуализации в тех случаях, когда это возможно. * Обеспечить выделение достаточных ресурсов для эффективного мониторинга и поддержки веб-сайтов, wiki-платформ и других хранилищ для накопления данных и коммуникации, используемых PEMPAL. * Периодически проводить оценку меняющихся технологических решений на предмет их применимости и целесообразности для улучшения коммуникации, что особенно актуально для средств автоматизированного перевода, крайне важных с учетом многоязыковой среды сети. * Уточнить роль наблюдателей и усилить роль практикующих сообществ в Координационном комитете в соответствии с рекомендациями доноров. * Пересмотреть процессуальную схему с целью выявления необходимости каких-либо изменений в свете рекомендаций доноров и формирования нового механизма функционирования Секретариата.   **Выявленные внешние факторы риска и стратегии, используемые для снижения их воздействия.**  В стратегии выявлено девять факторов риска. Негативного воздействия ни одного из этих факторов за рассматриваемый период не зафиксировано, за исключением нескольких случаев задержки и невозможности присутствия из-за проблем с получением виз. Для снижения риска процедуру оформления виз по возможности начинают за три месяца до проведения мероприятия.   1. Отсутствие заинтересованности стран, не входящих в регион ЕЦА, в участии в мероприятиях. – **Уровень риска оценивается как низкий** с учетом большой заинтересованности стран в приеме делегаций в рамках ознакомительных визитов (Великобритания, Южная Африка, Южная Корея, Австрия), а также в посещении мероприятий для представления примеров практики в своих странах. 2. Не своевременное и низкоэффективное оформление виз. **– Уровень риска оценивается как умеренный.** Возникали задержки в связи со сложностью процедур в некоторых посольствах (требование проведения личного интервью, отсутствие посольства в стране-члене). Также возникают проблемы в случае отсутствия дипломатических отношений между странами. 3. Несвоевременное завершение процесса закупок по новому контракту с Секретариатом. – **Риск более не актуален**, поскольку это действие выполнено. Может применяться в отношении нового Секретариата, если Исполнительный комитет PEMPAL решит проводить конкурс на выполнение работы по созданию постоянного механизма. 4. Недоступность экспертов по УГФ для поддержки мероприятий по конкретным направлениям реформ. –  **Уровень риска оценивается как низкий** с учетом зафиксированного присутствия экспертов по УГФ на протяжении анализируемого периода реализации стратегии. 5. Члены выделенных ресурсных групп (финансируемых за счет средств доноров) отвлекаются правительствами их стран или их организациями для выполнения других задач. – **Уровень риска оценивается как низкий**, поскольку о таких случаях ресурсные группы не сообщали. 6. Не значительное увеличение количества заинтересованных и доступных передовых стран. – **Уровень риска оценивается как низкий,** принимая во внимание увеличение количества развитых стран, участвующих во встречах или выступающих в качестве принимающей стороны мероприятий. 7. Другие функции и обязанности не позволяют действующим лицам выполнять необходимые обязанности в рамках сети. – **Уровень риска оценивается как низкий** с учетом предоставленной информации о работе по уточнению и подтверждению обязанностей в рамках сети. 8. Институты в области УГФ недоступны для общения и незаинтересованы в том, чтобы участвовать в пленарных заседаниях и принимать делегации в рамках ознакомительных визитов. –  **Уровень риска оценивается как низкий**, принимая во внимание мероприятия, о которых сообщили КС и СВА. 9. Отсутствие экономически эффективных и устойчивых коммуникационных технологий. – **Уровень риска оценивается как умеренный,** принимая во внимание некоторые зафиксированные случаи нестабильности новых технических механизмов, что приводило к задержкам при открытии мероприятий. |

|  |
| --- |
| **Задача 3**  Создание и поддержание жизнеспособной в финансовом отношении сети специалистов в области управления государственными финансами, приверженных совершенствованию практики УГФ в регионе Европы и Центральной Азии |
| **Предусмотрено 3 действия.**   1. **Действие 11.** Ведение мониторинга и поддержание высокого качества состава членов практикующими сообществами. 2. **Действие 12**. Привлечение по возможности софинансирования и натуральных взносов со стороны членов. Совершенствование сбора информации и отчетности по натуральным и финансовым взносам. 3. **Действие 13**. Осуществление целевых рекламных мероприятий для доноров и профессиональных ассоциаций. Секретариатом подготовлен план рекламной и коммуникативной деятельности на 2012-2013 годы, в котором определены основные целевые группы и методы коммуникации.   **Оценка прогресса и эффективности деятельности: «В соответствии с планом»**, но с оговорками, что исследование вариантов обеспечения финансовой устойчивости должно быть завершено до разработки новой стратегии, а процесс сбора информации и отчетности по натуральным и финансовым взносам должен быть усовершенствован. Для облегчения периодического анализа состава членов PEMPAL качество базы данных о членах сообщества должно быть улучшено путем включения более полной информации о функциональных направлениях в целевых министерствах. В выполнении Действия 11 наблюдается хороший прогресс. Действия 12 и 13 требуют дополнительного внимания.   * План рекламной и коммуникативной деятельности был разработан в ходе реализации стратегии; Секретариат представил его копию в рамках среднесрочного обзора. По результатам обзора план может быть скорректирован, при этом практикующие сообщества могут определить дополнительные профессиональные ассоциации, а также продукты и услуги. Доноры также хотели бы видеть отчетность более сфокусированной и ориентированной на результаты, хотя имеются данные об улучшении отчетности в части форматов годовых отчетов и бюллетеней. Предыдущий Секретариат работал над оптимизацией отчетности до прекращения выполнения своих функций, и теперь эта функция должна была передана новому механизму Секретариата и (или) ресурсным группам.   **Установлено 10 показателей;** ниже приводится краткое описание состояния их выполнения, а более подробный анализ содержится в Приложении 3:   1. **Количество стран-членов, активно участвующих в мероприятиях**. Целевое значение по количеству стран не определено, хотя право на участие ограничено странами Европы и Центральной Азии и подлежит одобрению Координационным комитетом.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** Количество членов СВА увеличилось на две страны до 23 стран с одобрения Координационного комитета (в бюджетном и казначейском сообществах по-прежнему по 21 стране, причем КС увеличило число своих членов до этой цифры на начальном этапе реализации стратегии, однако этот новый член не является действующим). Другие страны не получили одобрения на членство (Афганистан и страны Ближнего Востока и Северной Африки), поскольку находятся за пределами ЕЦА, но их приглашают для участия в мероприятиях в актуальных случаях.  1. **Индивидуальные члены по практикующим сообществам, по мероприятиям в целом.**  Неформальное целевое значение - 100% участников из целевых ведомств и направлений внутри ведомств, определенных исполнительными комитетами ПС на основе используемых ими подходов к членству. После внешней оценки 2012 года очевидны улучшения в определении членства: теперь члены определяются как лица, присутствовавшие на двух и более мероприятиях, а также отмечается более активное вовлечение ПС в процесс мониторинга и привлечения членов на протяжении анализируемого периода стратегии по сравнению с данными 2012 года (кроме СВА – это сообщество уже достаточно давно ведет активную политику).  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».**  Имеющиеся данные подтверждают наличие сформированного ядра членов во всех практикующих сообществах, что обусловлено представительством соответствующих стран в исполнительных комитетах и отчасти тем, что эти страны направляют дополнительных участников на мероприятия на условиях самостоятельной оплаты расходов. Согласно данным анализа состава членов, в БС насчитывается 61 ключевых членов, в КС - 119, а в СВА - 65.  1. **Процентное соотношение повторных и разовых участников.**  Целевое значение не определено.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».**  Данные, подтверждающие наличие значительной доли новых участников во всех тематических сообществах (от 8% до 41% на протяжении анализируемого периода по сравнению с исходным уровнем), позволяют предположить, что требуется совершенствование подхода к управлению процессом привлечения новых членов с тем, чтобы обеспечить передачу ранее приобретенных знаний. Количество новых участников может быть в определенной степени обусловлено тем, что все больше стран-членов выступают в качестве принимающей стороны мероприятий и соответственно имеют возможность направлять дополнительных участников, которые в большинстве случаев не могли бы участвовать с учетом политики в отношении членства в сети. Направление странами дополнительных участников на условиях самостоятельной оплаты расходов также может влиять на эти показатели.  1. **Процент участников из министерств финансов и других ведомств**. Установлен целевой показатель в 100% для обеспечения участия профильных специалистов с тем, чтобы максимизировать выгоды от взаимного обучения и создания знаний. Целевые ведомства определяются исполнительными комитетами. Данные об индивидуальных членах содержатся в базе данных Секретариата, однако необходимо было зафиксировать проблемы качества, чтобы облегчить проведение результативного анализа состава членов в рамках настоящего обзора. Анализ состава членов проводился только периодически для обеспечения присутствия на мероприятиях членов из целевых ведомств.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** Представители100% целевых ведомств посещают мероприятия в рамках БС и КС (министерства финансов и казначейства). Большинство членов СВА работают в министерствах финансов, одно имеются данные о том, что в число членов СВА входят представители некоторых линейных министерств. Это вопрос требует прояснения исполнительным комитетом СВА в свете требований приоритетности и финансовых последствий предоставления членства ведомствам, которые не играют центральной координирующей роли. (Они могут быть задействованы, поскольку активно вовлечены в решение конкретных вопросов повестки отдельных мероприятий).  1. **Процент участников, работающих по целевым функциональным направлениям и занимающих должности целевого уровня.**  Установлен целевой показатель в 100% для обеспечения участия необходимых специалистов с тем, чтобы максимизировать выгоды от взаимного обучения и создания знаний. Целевые направления определяются исполнительными комитетами и могут меняться в зависимости от технических потребностей конкретного мероприятия. Информация о функциональных направлениях и уровне должности, содержащаяся в базе данных Секретариата, в некоторых случаях является недостаточно полной, чтобы определить, относится ли тот или иной член к целевым направлениям (напр., может быть указано, что лицо является директором департамента, а информация о том, какую функцию выполняет департамент, может отсутствовать). Для облегчения будущего анализа необходимо внести дополнительные улучшения в процедуры рассылки приглашений и регистрации.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно»**. В бюджетном сообществе большинство членов занимают должности руководителей среднего и высшего звена (77%), а два члена занимают политические должности. Большинство членов казначейского сообщества (69%) занимают высшие руководящие должности, при этом в период реализации стратегии в мероприятиях также участвовали 3 министра, 6 заместителей министров и 8 глав казначейств. В сообществе по внутреннему аудиту примерно 80% являются руководителями, заместителями руководителей, директорами или руководителями старшего звена подразделений, занимающихся внутренним аудитом. Уровни этих позиций не сопоставимы с руководящим должностями членов БС и КС.  1. **Статистика характера участия в мероприятиях** (% активного, среднего, пассивного участия). Целевое значение не определено, хотя активное участие считается идеальным для максимизации результатов обучения и обмена знаниями. С учетом более широкого использования рабочих групп и формата малых встреч можно было бы ожидать, что уровень активности повысится. Однако результаты опросов участников после проведения мероприятий, подборка которых подготовлена Секретариатом, указывают на отсутствие изменений. Необходимо прояснить методологию отчетности в связи с тем, что в отчетности за 2014 календарный год произошли изменения по сравнению с 2013 годом, но методология, на основе которой готовятся новые отчеты, не ясна.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** Согласно информации Секретариата, по ощущениям участников уровень их активности в 2014 году был таким же, как в 2013 году.  1. **Доноры, предоставляющие финансовые и (или) натуральные взносы**. Целевой показатель установлен на уровне, позволяющем покрыть дефицит финансирования в период реализации стратегии, и его удалось достичь благодаря дополнительным финансовым взносам существующих доноров. Данные о натуральном вкладе запрашивали у практикующих сообществ и Секретариата специально для целей данного обзора – поэтому требуется усовершенствовать процесс постоянного сбора данных и отчетности (что было также рекомендовано действующим донором – Государственным секретариатом Швейцарии по экономическим вопросам (SECO)).  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** Имеющиеся данные показывают, что после прекращения участия в PEMPAL Программы ОЭСР по содействию совершенствованию государственного управления в странах Центральной и Восточной Европы (SIGMA) объем натуральных вкладов сократился, однако это компенсируется тем, что согласно информации от ПС, другие доноры вносят неформальный вклад посредством оказания содействия в реализации технических программ на эпизодической основе. В их числе: ОЭСР, МВФ, Германское общество по техническому сотрудничеству (GIZ), Совет Международной федерации бухгалтеров (IFAC), Международный совет по стандартам финансовой отчетности для общественного сектора (IPSASB), а также Институт государственных финансов и бухгалтерского учета (CIPFA). Финансовых доноров в течение анализируемого периода было всего два: SECO и Министерство финансов Российской Федерации. Вопросы обеспечения финансовой устойчивости необходимо решить до конца срока стратегии.  1. **Внесение финансовых и «натуральных» взносов странами-получателями услуг.** Целевое значение не определено. Механизмы сбора информации и отчетности необходимо совершенствовать (это требование выдвинуто и донорами).  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** Имеются данные, подтверждающие хороший прогресс в увеличении поступлений финансовых (от участников на условиях самостоятельной оплаты) и нефинансовых взносов со стороны многих стран (это особенно относится к посещению мероприятий БС и КС). Готовность некоторых членов уплачивать членские взносы была также зафиксирована при опросе членов в рамках среднесрочного обзора. В среднем 36% обычных членов готовы платить взносы, при этом готовность выше в БС и СВА, чем в КС. Как в КС, так и в БС стимулируется практика уплаты финансовых взносов (на самостоятельной основе) в отношении участников сверх нормы, предусмотренной правилами членства. Для полного достижения результата 3 до конца срока стратегии необходимо изучить и закрепить в следующей стратегии различные варианты обеспечения финансовой устойчивости. В ходе интервью в рамках независимой оценки 2011 года ведущие руководители отмечали, что в принципе они не возражают против платы за членство, однако указали на препятствия, с которыми страны при этом столкнутся, если только сеть PEMPAL не получит статуса самостоятельного юридического лица (например, посредством заключения международного соглашения), чтобы страны имели возможность закладывать суммы взносов в бюджет.  1. **Частота контактов между членами сетевого сообщества.**  Целевое значение не определено, хотя непременным условием для эффективного функционирования сети являются регулярные формальные и неформальные контакты в рамках и за рамками официальных мероприятий, что позволит установить доверие и облегчить дискуссии и работу по общим проблемам в сфере УГФ.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** Согласно результатам внешней оценки 2012 года, СВА было гораздо более активным сообществом: оно сообщило о 200 контактах в 2011 году, в то время как в БС и КС было зафиксировано 15 и 16 контактов соответственно. Однако при этом была сделана оговорка, что в то время у БС и КС было больше «аутсайдеров» из числа нечленов, которые не принимали регулярного участия в работе сети. Хотя результаты той оценки нельзя напрямую сравнивать с результатами опроса 2015 года, - особенно учитывая усиление адресной направленности опроса 2015 года на фактических членов с исключением «аутсайдеров», - можно тем не менее сделать некоторые выводы. Можно предположить некоторое повышение активности, особенно в КС и БС; при этом во всех тематических сообществах сообщили о периодических и регулярных контактах между всеми членами исполнительных комитетов. Что касается других членов, то наибольшее количество контактов наблюдается в СВА (всего 9% сообщили об отсутствии контактов), по сравнению с 23% членов БС и 32% членов КС. Основным средством обмена по-прежнему служит электронная почта, хотя в СВА также используют wiki-платформу, особенно члены исполнительного комитета. Телефон и скайп тоже используются. Самая распространенная причина для контактов во всех сообществах – обмен информацией.  1. **Актуальность и полезность возможностей и ресурсов в рамках PEMPAL, измеряемые с помощью показателей, характеризующих применение полученных знаний в повседневной работе, рассмотрение на мероприятиях вопросов, важных для работы участников** и т.д. Целевое значение не определено, однако чем выше оценки, чем лучше, учитывая поставленные задачи по предоставлению высококачественных сетевых продуктов и услуг.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** Результаты опросов показывают, что значимость и полезность возможностей, предоставляемых в сети, высоко оценивались в 2013 и 2014 календарных годах, а также демонстрируют, что полученные знания все больше применяются в повседневной работе. Информация, полученная от практикующих сообществ, свидетельствует о расширении сотрудничества с профессиональными ассоциациями за период реализации стратегии.   **Предлагаемые направления по совершенствованию деятельности** (см. таблицу после раздела «Выводы и рекомендации», в которой содержится окончательный перечень направлений с указанием степени их приоритетности, одобренный лидерской группой PEMPAL):   * Усовершенствовать порядок сбора информации и подготовки отчетности о натуральных и финансовых взносах членов сообщества в соответствии с согласованными форматами. * Выяснить мнения членов Исполнительного комитета относительно возможных препятствий для внесения финансовых взносов, особенно со стороны тех, кто во время опроса членов сообщества выразил неготовность уплачивать взносы. * Можно начать исследование о том, как можно реализовать внесение финансовых членских взносов. В подобном исследовании может пригодиться опыт сети CABRI[[59]](#footnote-60) и сетевого сообщества руководителей бюджетных ведомств (SBO) ОЭСР. В качестве промежуточной меры можно распространить на все ПС используемую в настоящее время практику стимулирования участия индивидуальных участников на условиях самостоятельной уплаты взносов со стандартизацией этой практики. Действующие системы сбора и мониторинга информации о финансовых и нефинансовых вкладах в деятельность PEMPAL должны быть усовершенствованы. * Можно провести обсуждения с нынешними донорами в странах-членах, чтобы выяснить их заинтересованность в поддержке или продвижении сети PEMPAL (в соответствии с рекомендацией, высказанной одним из членов во время опроса). * Для облегчения работы по рекламированию сети перед потенциальными донорами необходимо принять решение о сроках начала обсуждения новой стратегии PEMPAL на следующий период. Новая стратегия должна включать в себя подробное изложение подхода к обеспечению финансовой устойчивости. * Дополнительный анализ и оптимизация действующих процедур отчетности и отчетных материалов (годовой отчет) с акцентом на существующих вопросах и проблемах, результатах и решениях - с учетом предложений доноров. * Качество информации, содержащейся в базе данных о членах сообщества, может быть улучшено, особенно на уровне департаментов, входящих в ведомства. * В рамках рекламной стратегии можно изучить вопрос о применении стандартных подходов к организации вводного курса для новых членов, а также подхода к управлению процессом текучести (например, разработка комплекта ознакомительных информационных материалов). * План рекламных и информационных мероприятий может быть расширен с учетом выявления в процессе среднесрочного обзора дополнительных профессиональных ассоциаций, продуктов и услуг.   **Выявленные внешние факторы риска и стратегии, используемые для снижения их воздействия.** В рамках стратегии определено три фактора риска. Негативного воздействия ни одного из этих факторов в анализируемый период не зафиксировано, хотя в будущем риск, связанный с финансовыми взносами, потенциально может оказать умеренное воздействие.   1. Отсутствие у достаточного количества стран-членов ресурсов и возможностей предлагать финансовые и (или) «натуральные» взносы в среднесрочной и долгосрочной перспективе. –  **Уровень риска оценивается как низкий** с учетом того, что только одна страна из числа членов относится к категории стран с низким уровнем доходов. 2. Члены, участвующие в деятельности сети, не отвечают установленным требованиям Регламента в отношении критериев членства. – **Уровень риска оценивается как низкий** с учетом того, что в практикующих сообществах действует политика в отношении членства, а членство любой новой страны утверждается Координационным комитетом. 3. Наличие законодательных препятствий для внесения финансовых взносов. – **Риск оценивается на уровне от умеренного до низкого.** Не вполне ясно, существуют ли какие-либо законодательные препятствия; этот вопрос необходимо изучить в рамках будущего исследования. Сеть CABRI получила статус международной организации для того, чтобы, среди прочего, облегчить осуществление платежей по подписке. Необходимо дополнительно исследовать вопрос о целесообразности организации в будущем подобной подписки на услуги PEMPAL. При этом некоторые страны уже сейчас направляют дополнительных участников на мероприятия PEMPAL на условиях самостоятельной оплаты ими соответствующих расходов, так что риск наличия законодательных преград для такой формы финансовых взносов представляется низким. |

|  |
| --- |
| **Задача 4**  Повышение уровня информированности лиц, занимающие высшие правительственные и политические должности, о преимуществах и ценности взаимодействия через PEMPAL |
| **Предусмотрено осуществление двух действий.**   1. **Действие 14**. Исследование возможности преобразования PEMPAL в официальную сеть национальных институтов в области УГФ. Решение должно быть принято Координационным комитетом. 2. **Действие 15**. Реализация пересмотренного подхода к рекламной деятельности на уровне высшего руководства (включая уровень министров и заместителей министров).   **Оценка состояния выполнения и эффективности деятельности: «В соответствии с планом»**. Предоставлены данные, подтверждающие повышение уровня информированности лиц, занимающих высшие правительственные и политические должности. Однако доноры хотели бы видеть более активную деятельность в этом направлении, особенно в отношении Действия 15. Прогресса в реализации Действия 14 не наблюдается.   * Имеются данные, подтверждающие повышение информированности высших эшелонов правительства и политической власти о преимуществах и ценности взаимодействия через PEMPAL**.** Увеличилось количество министров, заместителей министров и других должностных лиц высокого ранга, посещающих или открывающих мероприятия, при этом практикующие сообщества предоставили цитаты из высказываний различных высокопоставленных лиц, свидетельствующие о поддержке PEMPAL с их стороны (Приложение 4). * Пересмотрен подход к рекламной деятельности на этих уровнях; обеспечена координация рассылки благодарственных писем. * Может быть проведена дополнительная работа, так как в первоначальной стратегии предусматривалось, что будет также предоставляться информация о действующих трастовых фондах и вариантах технической поддержки, доступных для стран с целью оказания им содействия в выполнении приоритетных задач реформирования УГФ. В стратегии указывается, что сюда включается программа «Укрепление подотчетности и фидуциарной среды» (SAFE) и российские траст-фонды, оказание аналитических и консультативных услуг Всемирным банком, траст-фонд и гарантийная программа Всемирного банка. При этом предполагалось, что в рамках PEMPAL должен быть сформирован интегрированный пакет услуг и продуктов, доступных для стран-членов, который поможет им продвигать реализацию своих первоочередных задач по реформированию УГФ. Этот вопрос можно рассмотреть при уточнении продуктов и услуг, создаваемых/оказываемых PEMPAL в рамках задачи 2.   **Установлено три показателя;** ниже приводится краткое описание состояния их выполнения, а более подробный анализ содержится в Приложении 3.   1. **Количество министров, заместителей министров и других высокопоставленных должностных лиц, посещающих или открывающих мероприятия** (НОВЫЙ показатель). Целевое значение не определено. Количество министров и заместителей министров, посещающих или открывающих мероприятия – это новый показатель, установленный в рамках стратегии. Данные формировались специально для настоящего обзора на основе анализа состава членов сети, а также информации от ПС о примерах участия и поддержки высшего руководства. Таким образом, процесс сбора данных и мониторинга необходимо усовершенствовать с учетом проблем с качеством информации в формируемой Секретариатом базе данных о членах сети, с которыми мы столкнулись при проведении настоящего обзора.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно».** В свете того, что все больше стран-членов стали выступать в качестве принимающей стороны мероприятий, практикующие сообщества сообщают об увеличении количества привлекаемых представителей высшего руководства. За последние три календарных года в странах-членах было проведено 23 мероприятия, при этом в качестве подтверждений оказанной поддержки ПС предоставили цитаты из высказываний различных высокопоставленных лиц. Порядок сбора информации и отчетности по данному показателю необходимо улучшить.  1. **Информированность высокопоставленных должностных лиц о мероприятиях PEMPAL**. Целевое значение не определено. В соответствии с положениями стратегии эта информация должна проверяться с помощью независимой оценки, что выходит за рамки настоящего внутреннего обзора.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно»**. По итогам внешней оценки 2012 года подчеркивалась важность информированности высшего руководства, особенно лиц, занимающих политические должности, для стимулирования их участия в мероприятиях; обеспечения более тесной связи между приоритетами экономической политики стран и программами работы тематических сообществ; а также для формирования политической воли, необходимой для проведения реформ. Согласно имеющейся информации, в СВА важность политической поддержки закреплена на стратегическом уровне, при этом министров информируют о достигнутом прогрессе и результатах и приглашают в необходимых случаях на мероприятия. С 2011 года контакты с представителями политической власти укрепились, координируется процесс рассылки благодарственных писем министрам с информацией о достигнутых результатах и прогрессе во всех практикующих сообществах. Также наблюдается общее улучшение подхода к рекламной и коммуникативной деятельности, разработанного и реализованного Секретариатом. Несмотря на этот прогресс, SECO отмечает необходимость усиления акцента на повышении информированности на этих уровнях. Можно рассмотреть такие варианты, как: разработка в рамках PEMPAL положений о некоторых ключевых аспектах УГФ и включение их в процесс обсуждения международной политики, как это было сделано CABRI по проблемам прозрачности помощи развитию, или демонстрация достижений PEMPAL, например, на ежегодных совещаниях в Вашингтоне.  1. **Мнения представителей высшего руководства о важности взаимодействия с PEMPAL для их стран и роль PEMPAL в содействии преобразованиям в сфере УГФ**. Целевое значение не определено (требуется информация по качественным показателям). В соответствии с положениями стратегии эта информация должна проверяться с помощью независимой оценки, что выходит за рамки настоящего внутреннего обзора. У практикующих сообществ запросили подборки высказанных мнений и примеров информированности высшего руководства о ценности взаимодействия с PEMPAL для их стран. Мнения, высказанные в ходе оценки 2012 года, также свидетельствуют о положительной оценке значимости PEMPAL. В качестве основного момента отмечалась возможность научиться на основе опыта других стран, в т.ч. узнать о совершенных ошибках, чтобы избежать их при проектировании реформ. Также подчеркивались преимущества с точки зрения профессионального роста индивидуальных членов, при этом одна страна (Хорватия) отметила, что влияние реформ, разрабатываемых в PEMPAL, на передовые страны будет ограниченным, хотя преимущества для индивидуальных членов и организаций, тем не менее, имеют место (этот вопрос обсуждался тематическими сообществами в период реализации стратегии с тем, чтобы обеспечить предоставление дифференцированных услуг). Кроме того, руководители ведомств стран, принимавших мероприятия, отмечали важность критического анализа со стороны региональных партнеров, а также возможностей для демонстрации достижений и сетевого общения.  * Оценка работы:  **«Удовлетворительно»**.Подтверждается положительными мнениями из примеров, предоставленных ПС.   **Предлагаемые направления по совершенствованию деятельности** (см. таблицу после раздела «Выводы и рекомендации», в которой содержится окончательный перечень направлений с указанием степени их приоритетности, одобренный лидерской группой PEMPAL):   * Координационный комитет должен выразить свое мнение относительно целесообразности вложения средств в проведение исследования с целью определения выгод и затрат на создание официальной сети национальных институтов в сфере УГФ. * Можно рассмотреть такие меры по повышению имиджа сети PEMPAL, как подготовка аналитических записок по отдельным аспектам УГФ или о совместной работе на региональном уровне, выполненной с участием всех практикующих сообществ, с представлением результатов на международных стратегических форумах (вопрос можно проработать в контексте будущего процесса стратегического планирования и работы по подборке результатов оценок УГФ). * Необходимо изучить варианты заключения формальных или неформальных соглашений со странами-членами, включая возможность уплаты членских взносов и (или) распределения затрат.   **Внешние факторы риска и стратегии снижения их воздействия.** В стратегии выявлено три фактора риска. Негативного воздействия ни одного из этих факторов за рассматриваемый период не зафиксировано. Последний риск относится к действию, которое еще не осуществлено.   * Индивидуальные члены и целевые ведомства не играют активную роль в рекламировании преимуществ услуг и продуктов PEMPAL. – **Уровень риска оценивается как низкий** в свете представленных примеров успешной практики, которые свидетельствуют о том, что члены сети играют активную роль в ее продвижении, и их стимулируют к этой деятельности. * Министры и другие высокопоставленные лица не стремятся участвовать в реформах систем УГФ, продвигаемых в рамках PEMPAL. – **Уровень риска оценивается как низкий** в свете данных, свидетельствующих о сохраняющейся большой заинтересованности в PEMPAL, которая выражается в поддержке, оказываемой при направлении персонала для участия в мероприятиях, и подтверждается полученными от ПС комментариями и цитатами из высказываний представителей высшего руководства. * Малая вероятность включения обсуждения деятельности PEMPAL в повестку ежегодных совещаний (annual meetings) в Вашингтоне. Низая заинтересованность министров и заместителей министров в создании межминистерской сети; отсутствие ресурсов для проведения исследования о возможности ее формирования. **Оценка риска не проводилась** с учетом того, что прогресса по этому действию не наблюдается. |

**Приложение 3:** **Индивидуальные показатели деятельности - Подробная информация о достигнутом прогрессе**

**Основная цель/воздействие Стратегии**: **повышение эффективности и результативности использования государственных финансов правительствами стран-членов PEMPAL из региона Европы и Центральной Азии в результате применения новой практики УГФ**

|  |
| --- |
| 1. **Примеры применимой надлежащей практики использования знаний, полученных в рамках PEMPAL (качественная оценка)**   Средства контроля: Проведение обследований или изучение случаев изменений в национальных системах УГФ (например, успешного опыта).  Контрольный показатель не устанавливался.  Последняя инициатива, предпринятая Секретариатом в рамках всей сети в 2011 году (см. http://www.pempal.org/success-stories/). Большинство историй успеха были взяты из опыта индивидуальных лиц (в основном из СВА), был приведен лишь один страновой пример Молдовы (снова в рамках СВА), см. часть 2 публикации об успешном опыте. В настоящем среднесрочном обзоре очевиден рост числа успешных примеров в рамках КС и БС по сравнению с данными, собранными в 2011 году. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **ПС предоставили примеры успешного опыта, свидетельствующие об усовершенствовании методов УГФ, которые полностью или частично явились результатом деятельности PEMPAL**, в ряде областей, таких как прозрачность бюджета, управление фондом оплаты труда, управление фондами ЕС, портальные решения для казначейских систем, развитие законодательства , обучение и сертификация, методологии внутреннего аудита и разработка политики, руководств и справочников.  **Конкретные примеры были предоставлены 6 странами БС [[60]](#footnote-61) и 10 странами** **КС** (Приложение 2а, 2b Информационного приложения). СВА провело свой собственный опрос с целью оценки влияние своей деятельности, результаты которого представлены ниже, в разделе, посвященном показателю деятельности 2.  **Вместе с тем, в рамках PEMPAL отсутствует эффективный, системный подход к сбору примеров успеха.** В том, что касается стратегии в рамках всей сети, в 2011 году Секретариат подготовил публикацию, содержащую такие примеры, и в настоящее время соответствующая информация собирается в рамках он-лайн опросов. Тем не менее, поступающая с помощью обзоров обратная связь зачастую страдает недостаточной комплексностью, включая трудности при определении страны, являющейся источником информации, если она специально не указана (поскольку в целях содействия получению откровенной обратной связи опросы распространяются анонимно). Что касается конкретных подходов ПС, в составе СВА есть специальная группа – «Детективы ценности», которая занимается сбором примеров успешного опыта, которые размещаются на ее вики-страницах,[[61]](#footnote-62) а все ПС проводят онлайн-опросы после проведения значимых мероприятий, в рамках которых задается вопрос об использовании знаний и наработок ПС. Однако, эти существующие подходы не обеспечивают получение стандартизованной информации, которая может использоваться во всей сети для продвижения или подтверждения преимуществ PEMPAL. Таким образом, необходимо изучить более системные подходы, в том числе, опираясь на практику СВА и других сообществ. Например, CABRI использует подход Гарвардского университета с использованием обучающих журналов, который мог бы быть изучен с точки зрения его применимости к PEMPAL. |
| 1. **Точная и поддающаяся проверке информация о применении надлежащей практики УГФ**   Средства контроля: Внешние оценки изменений в национальных системах УГФ, вызванных полностью или частично деятельностью PEMPAL. Тематические обзоры, проводимые перед встречами.  Контрольный показатель не устанавливался.  В рамках последней внешней оценки, проведенной в 2012 году, было выявлено, что 13 из 15 стран указали на положительное влияние деятельности PEMPAL на их системы УГФ. Впоследствии, внешняя оценка, с которой можно было бы сравнить эти показатели, не проводилась, однако, похожий результат (12 стран) был получен в рамках внутреннего опроса СВА. На момент подготовки настоящего доклада еще не были готовы результаты внутреннего обзора КС, который по плану должен быть завершен в мае 2015 года. Таким образом, БС и КС не располагают сравнительными данными, хотя имеющиеся результаты ряда предварительных опросов по конкретным темам свидетельствуют о применении передовой практики УГФ, однако, они не содержат информации о ходе реформ на протяжении продолжительного времени. БС также приняло участие во внешнем обзоре, проведенном ОЭСР, который документировал бюджетную практику и процедуры на протяжении 2013-2014 гг., однако, в нем не содержится информации об использовании результатов для повышения качества программ реформ. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  Проведение внешней оценки выходило за рамки данного обзора. Вместе с тем, ПС провели определенные исследования по оценке воздействия их деятельности на системы УГФ своих стран-членов:   * СВА провело внутренний опрос, в рамках которого страны просили **оценить воздействие СВА на реформы. В результате, 12 из 18 стран-членов отметили значительное воздействие (более 75%, 9 стран-членов) или высокое воздействие** (45-75% , 3 страны-члена) и еще 5 стран указали на умеренное воздействие (15-45%). Только одна страна отметила минимальное воздействие [[62]](#footnote-63) (Приложение 2с Информационного приложения). Сравнение этих результатов с выводами обследования СВА 2011 года затруднительно, поскольку тот опрос был сосредоточен на вопросах проведения конкретных реформ (например, разработки политики и законодательной базы и создания, обучения и сертификации внутренних аудиторов) в рамках реализации функции внутреннего аудита во многих странах (в соответствии с требованиями ЕС). Соответственно, была подготовлена программа работ по вопросам внутреннего аудита, направленная на поддержку этих реформы, и таким образом, было еще легче отнести успех непосредственно на счет СВА. * **КС провело аналогичный опрос в 2015 году, результаты которого не находились в нашем распоряжении** на момент подготовки настоящего доклада. * **В 2013-2014 гг. БС принимало участие во внешнем опросе бюджетной практики и процедур, проведенном ОЭСР**, в рамках которого было проведено сравнение практики 13 стран - его членов с 33 странами-членами ОЭСР. В результате, в докладе были выявлены примеры надлежащей практики в обоих регионах, в том числе были особо выделены случаи несоответствия практики согласованным показателям на международном уровне. БС не предоставило никаких данных об использовании результатов этой работы, хотя они широко распространялись на заседании старших должностных лиц ОЭСР, отвечающих за бюджет, пленарном заседании БС и были размещены на общедоступном веб-сайте. С докладом можно ознакомиться на <http://www.pempal.org/event/eventitem/read/112/311>.   **Перед заседаниями, КС и БС проводят тематические опросы с целью оценки состояния реформ в обсуждаемых областях**. Это позволяет сравнивать страны и выявлять возможности для усовершенствований, включая получение информации для подготовки повестки дня заседаний.  **В рамках БС исследования проводились по вопросам программного бюджетирования, мониторинга и оценки результатов деятельности, консолидации бюджета, управления фондом заработной платы и бюджетной грамотности.** Эти исследования доказали свою эффективность, позволяя сравнение и выявление тех стран, которые находятся на аналогичном или более продвинутом этапе реформы в обсуждаемой области, что содействует обмену информацией и обсуждению общих проблем и решений. Результаты опросов также используются при подготовке повестки дня и определения вопросов для групповой дискуссии в ходе пленарных заседаний. Однако, исследований на одну и ту же тему, которые позволили бы оценить ход реформ в долгосрочной перспективе, не проводилось.  **В рамках КС, с 2012 года было проведено несколько опросов по следующим вопросам: внедрение информационных систем финансового управления, интеграция бюджетной классификации и плана счетов, учет государственных активов и консолидация финансовой отчетности.** Анализ этих оценок позволяет Исполнительному комитету КС и ресурсной команде определить наиболее подходящие страновые примеры для обсуждения и соответствующих докладчиков для своих мероприятий. КС использовал такой же подход при разработке планов деятельности 6 тематических групп КС. В целях определения объема работы тематических групп, каждая страна-участник отметила вопросы приоритетного для нее значения, которые должны рассматриваться в рамках групп. Кроме того, страны указывают страновые примеры, наиболее соответствующие ходу реализации их реформ. Основываясь на этой информации, каждая тематическая группа подготовила и реализовала соответствующие планы деятельности. |
| 1. **Показатели PEFA и другие соответствующие оценки УГФ**   Средства контроля: отчеты о независимой оценке, индекс открытости бюджета Международного бюджетного партнерства, доклады Всемирного банка, МВФ и ЕК; отчеты об оценке, проведенной соответствующими правительствами.  Контрольный показатель не устанавливался, в данном случае, исходная информация не применима.  ПС обратились с просьбой представить во внутренних и внешних оценках системы УГФ примеры улучшений, которые можно частично или полностью отнести на счет PEMPAL.  Были приведены некоторые примеры, однако, не было предоставлено информации о том, насколько эти изменения были связаны с PEMPAL. Выявлен стратегический фактор риска, препятствующий получению результатов по этому показателю (например, улучшения практики УГФ легко измеряются с помощью имеющихся, комплексных и свежих оценок качества УГФ). |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Соотнесение улучшений с показателями PEFA и другими относящимися к УГФ оценками было затруднительно только в двух странах БС (Россия и Кыргызская Республика)[[63]](#footnote-64) и СВА (Армения и Кыргызская Республика);[[64]](#footnote-65) и в семи странах КС** (Азербайджан, Грузия, Албания, Российская Федерация, Казахстан, Кыргызская Республика и Республика Казахстан),[[65]](#footnote-66) предоставившие перечень показателей, на которые повлиял PEMPAL, однако, с предостережением относительно приписывания улучшений таких показателей тому или иному фактору, учитывая их многообразное влияние на систему УГФ страны (Приложение 2 Информационного приложения). Эта информация была подготовлена ПС с учетом требований, предъявляемых к их материалу для обзора.  **Если были определены условия, способствующие развитию УГФ в каждой стране-участнице, это может повысить адресность продуктов и услуг PEMPAL**. Министерство финансов Российской Федерации полагает, что знание таких условий обеспечивает ценную основу для того, чтобы лучше понимать, каким образом PEMPAL может помочь в укреплении бюджетных реформ на национальном уровне. В качестве первого шага к реализации этого предложения Российской Федерацией может быть подготовлен сборник имеющихся инструментов оценки систем УГФ, в котором будут определены сильные и слабые стороны, проверенные на опыте стран-членов. Этот сборник может быть подготовлен в преддверие следующей совместной встречи ПС в 2016 году с тем, чтобы помочь руководству PEMPAL определить и учесть приоритеты на будущее, включая инициативы, вовлекающие разные практикующие сообщества. Могут быть рассмотрены различные подходы, такие как изучение отдельных примеров и проведение экспертной оценки, опираясь на модели, используемые КС, СВА, Cовместной инициативой по бюджетной реформе в Африке (CABRI) и другими сообществами.  *«Хотя проблемы, с которыми сталкиваются страны, схожи, не существует универсальной концепции реформы государственных финансов. Каждая реформа должна учитывать культурные особенности, институциональную систему, возможности и потребности страны. Хороший дизайн реформы является критически важным для экономического роста и социального благополучия, а что действительно имеет значение, так это результаты на местах»*. Источник: Материал Российской Федерации, представленный для обзора (Приложение 1b Информационного приложения).  **Расширение использования небольших рабочих групп/ознакомительных визитов, оказывается, обеспечивает более полного удовлетворение потребностей участников**. В рамках такого формата в группу включается определенное число стран, которые работают вместе над определенным тематическим вопросом. В настоящее время существует 6 рабочих групп в КС, 2 - в БС и 5 - в СВА. При этом используются более регулярные встречи, которые обычно проводятся в формате видео-конференций или с помощью других он-лайновых инструментов. Страна-участник ведет обсуждение и руководит подготовкой повестки дня (с помощью ресурсной команды) и при этом создаются инструменты и приобретаются знания, которые имеют непосредственное отношение к работе стран-участников (например, руководящие принципы и руководства СВА по внутреннему аудиту; прогнозная модель БС по управлению фондом заработной платы). |

**Конечный результат - Формирование устойчивой профессиональной платформы в сфере управления государственными финансами, в рамках которой осуществляется сетевое общение между индивидуальными членами сообщества в целях повышения их потенциала и обеспечения возможности обмена полученными знаниями, а также проведения сравнительного анализа между странами**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Новые и усовершенствованные навыки, знания, профессионализм в практике УГФ (по оценке министров и руководителей учреждений)**   Средства контроля – отчеты о внешней, независимой оценке (в рамках которой министры и руководители организаций опрашиваются о преимуществах, полученных этими организациям в результате направления своих сотрудников в PEMPAL).  Контрольный показатель не устанавливался.  Проведение внешней, независимой оценки выходит за рамки настоящего обзора, однако, в нем используются цитаты из высказываний высокопоставленных должностных лиц и результаты внутреннего опроса, проведенного в рамках ССО.  **Исходная информация**:   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Результаты опроса | БС | КС | СВА | | 2012 г.: доля (%) использующих сообщества для разработки, продвижения или реализации реформы УГФ | 25% | **13%** | 45% | | 2015: доля (%) использующих сообщества для разработки, продвижения или реализации реформы УГФ | 29% | **37%** | 36% | |  |  |  |  | | 2012:доля (%) указавших на вероятность такого использования в будущем | 75% | 87% | 55% | | 2015: доля (%) указавших на вероятность такого использования в будущем | 67% | 53% | 52% |   Результаты независимой оценки 2012 года[[66]](#footnote-67) использовались и сравнивались с выводами внутреннего опроса, проведенного в 2015 году в рамках ССО. Увеличение процентной доли участников, которые использовали опыт коллег или другие знания, полученные в рамках ПС, для разработки, продвижения или реализации реформ в области УГФ было отмечено как в БС, так и КС, но особенно в последнем. Опрос показал некоторое снижение этого показателя в СВА в период 2012-2015 гг., что может быть связано с завершением проводимых ЕС реформ в области разработки политики и законодательной базы, а также созданием органов внутреннего аудита в некоторых странах-членах. Кроме того, результаты опроса 2012 года зафиксировали большую прогрессивность СВА по сравнению с другими ПС, и в результате в последующем были разработаны и внедрены соответствующие рекомендации для других ПС.  В период 2012-2015 гг., показатель вероятности реализации таких реформ в будущем уменьшился у всех ПС, однако, это компенсируется увеличением доли участников БС и КС, использующих сообщества, как описано выше. Около половины респондентов КС и СВА в рамках опроса 2015 года отметили, большую вероятность использования полученных знаний в будущем при разработке реформ и т.д., причем в БС эта доля была самая высокая (67%). На такой результат оказывают влияние такие факторы, как невозможность обеспечение готовности всех участников к проведению реформ, а также разовое посещение мерооприятий PEMPAL значительным числом участников (в рамках опроса 2015 года последний момент был учтен следующим образом - вопросник направлялся тем респондентам, которые участвовали в двух или более мероприятиях, т.е. тем, кто подпадает по определение «члена», что делало результаты обследования не сопоставимыми напрямую).    По результатам опроса 2012 года ни один респондент не указал на малую вероятность использования знаний PEMPAL в будущем, в то время как в рамках опроса 2015 года такие респонденты встречались (в общей сложности 9 человек). |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Высказывания и письма поддержки со стороны высокопоставленных должностных лиц свидетельствуют о том, что, по их мнению, PEMPAL способствует развитию навыков, знаний и профессионализма в области УГФ в их странах.** Эта поддержка имеет важное значение для устойчивости сети, для продолжения направления этими руководителями своих сотрудников на мероприятия PEMPAL (соответствующие цитаты подобраны в *Приложении 4*). Имеются также свидетельства более активного участия сотрудников более высокого уровня в работе сети (см. Действие 11 ниже). В рамках опроса участников также просили привести ценные примеры, свидетельствующие о воздействии сети, однако, формат и полнота ответов были ограничены самим подходом обследования. Эти примеры, приведенные респондентами, собраны в *Приложении 4*.  **Хотя отзывы участников в отношении удовлетворенности предоставленными PEMPAL возможностями и знаниями были положительными (см. Показатель 2 ниже), они, тем не менее, указывает на резервы для усовершенствования того, что касается использования этих знаний для изменений в практике работы.** По результатам опроса, проведенного в рамках ССО, в среднем, участники оценили весьма положительно, присвоив около 4,4-4,6 баллов из 5 возможных, следующие возможности, предоставляемые всеми ПС: укрепление отношений с коллегами в регионе; создание базы знаний в своей области экспертизы, включая понимание того, как соответствующая функция реализуется в разных странах; и возможность получения новых знаний в ходе мероприятий ПС и доведения их до своих организаций. Оценки также были положительными, хотя и ниже (3,9-4,2 баллов из 5), при ответе на вопрос о том, привели ли эти знания к изменениям их практики или позволили им лучше работать в существующих условиях работы; или к изменению представлений их организации об определенном направлении деятельности (Приложение 9 Информационного приложения). Это указывает на то, что PEMPAL может дополнительно усилить свою деятельность с целью более целенаправленной работы по внедрению усовершенствований в рамках реформы системы УГФ в странах-участниках. Последние рассматриваются в разных разделах настоящей работы, в том числе путем сопоставления оценок систем УГФ каждой страны-участника для лучшего понимания преимуществ и недостатков, а также расширения меню механизмов деятельности сети, например, с помощью тематических клиник (используемых КС и СВА, но не БС), и изучения подходов, используемых другими сетями (Приложение 10 Информационного приложения об использовании CABRI обучающих журналов).  **Около трети участников указали, что они разрабатывали, продвигали или реализовывали реформу УГФ, используя опыт коллег по ПС или полученные в рамках ПС знания. Кроме того, более половины респондентов КС и СВА, и более двух третей в БС, отметили, что они, скорее всего, в будущем сделают то же самое**. По результатам опроса, проведенного в рамках среднесрочного обзора, 29% участников БС, 37% - КС и 36% - СВА подтвердили, что разработка, продвижение или реализация реформ УГФ осуществлялись с помощью PEMPAL, причем эти показатели были еще выше среди членов исполнительных комитетов. Со времени проведения внешнего опроса 2012 года этот показатель значительно улучшился у КС (с 13%), немного улучшился у БС (с 25%) и уменьшился у СВА (с 45%). В ходе опроса 2015 года в рамках ССО, большая часть респондентов также указала на большую вероятность использования этого опыта в будущем (67% у БС, 53% у КС и 52% у СВА). По результатам внешнего опроса 2012 года, этот показатель составлял 75% (БС), 87% (КС) и 55% (СВА) соответственно, что указывает на некоторое сокращение этого показателя у БС и КС (что компенсируется ростом доли респондентов в СВА, сообщивших о том, то они на самом деле использовали полученные знания, и одинаковыми результатами двух опросов в отношении СВА).  При проведении внешнего опроса 2012 году, ни один респондент не ответил, что он вряд ли будет использовать полученные знания в будущем. При внутреннем опросе 2015 года, только один респондент из БС, и четыре - из КС и СВА указали на малую вероятность того, что они будут использовать этот опыт в будущем. Следует отметить, что два члена Исполнительного комитета СВА указали, что они вряд ли будут использовать опыт реализации реформ УГФ в будущем (по сравнению с отсутствием таких респондентов среди членов исполнительных комитетов БС и КС), хотя это может быть связано с их положением в этих организациях, а также нехваткой у них полномочий на осуществление таких изменений. |
| 1. **Удовлетворенность индивидуальных участников возможностями для обмена опытом и обучения, предоставляемыми сетью**   Средства контроля – отзывы индивидуальных участников, полученные с помощью обзоров, проводимых после мероприятий. Независимые оценки.  Контрольный показатель не устанавливался.  Исходный показатель: 2011 г. Общая удовлетворенность от мероприятий: от 4.2 до 5.0/5.0; изучение опыта других участников: от 3.9 до 4.7/5.0  2012 г. от 4.6 до 5.0/5.0 от 4.2 до 4.4/5.0  (Источник - 2013 г. от 4.3 до 5.0/5.0 от 4.0 до 4.6/5.0  годовые отчеты) 2014 г. от 4.6 до 5.0/5.0 от 4.1 до 4.8/5.0    Оценки, полученные в рамках опроса, остаются неизменно высокими. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **За период реализации стратегии, общие оценки удовлетворенности остаются неизменно высоким - от 4,3 до 5,0 из возможных 5.0 баллов** (см. Таблицу 1 Приложения 1) и они увеличились в период с 2013 по 2014 год (Годовой отчет Секретариата – см. диаграмму в основной части отчета). Однако, с течением времени показатель отклика на опросы сокращается во всех ПС, тем не менее в течение последних нескольких лет он остается в среднем на относительно высоком уровне 64% (включая 62% в БС, 72% в КС и 59% в СВА). За период действия стратегии и с начала года по апрель 2015 года участникам были направлены сорок пять опросов и схожее количество было выпущено ПС (в общей сложности от 13 до 15 каждым). Показатель отклика в рамках опроса среди членов, проведенного специально для настоящего обзора, был низким, однако, как считается, он был допустимым для такого типа опросов.[[67]](#footnote-68) Можно было бы изучить причины падения показателей отклика и реализовать такие подходы, как, например, оптимизация опросов с помощью сокращения числа вопросов, использование других механизмов, как специальные группы,[[68]](#footnote-69) или проведение онлайн-опросов во время мероприятий, а не после них. |

**Задача 1.** Рассмотрение приоритетных задач правительств стран-членов в области УГФ в рамках сетевой платформы УГФ

|  |
| --- |
| 1. **Планы деятельности ПС одобряются Координационным Комитетом ежегодно в феврале**   Средства контроля: Протокол заседания Координационного Комитета (обсуждение и утверждение планов деятельности ПС)  В период действия стратегии целевой показатель достигнут в 2012, 2013 и 2014 финансовых годах. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Все ПС использовали Стратегию PEMPAL** с момента ее одобрения в 2012 году **в качестве основы для планирования деятельности и разработки инициатив по усовершенствованию сети**. Однако, лишь в самое последнее время БС предприняло шаги по переходу к более формальной, стандартной отчетности по этому вопросу, при этом сообщество использовало принятый КС формат для своего плана на 2016 финансовый год. КС использовало этот формат, начиная со своего плана на 2012 финансовый год, который был разработан в соответствии со стратегией. СВА еще предстоит увязывание своего текущего плана на 2015-17 гг. со стратегией, однако, это будет сделано после получения в июне 2015 г. результатов текущего процесса стратегического планирования. Тем не менее, первоначальный план деятельности СВА на 2012-14 гг., подготовленный сразу после утверждения стратегии, был согласован с ним (протокол заседания Координационного Комитета, Приложение 7 Информационного приложения; материалы ПС, Приложение 2 Информационного приложения).  **Действующие доноры предложили ряд усовершенствований в отношении содержания планов деятельности и процедуры их представления в Координационный Комитет**. По мнению SECO, за последние годы планы действий ухудшились с точки зрения их содержания, стали слишком общими, перестали содержать обоснования и увязываться со стратегическими целями и планами. БС приняло эту рекомендацию к действию и с тех пор пересмотрело свой план в соответствии с форматом КС. Министерство финансов Российской Федерации также отметило, что при представлении планов председателями ПС Координационному Комитету должна предоставляться более полная информация (материалы доноров, Приложение 1 Информационного приложения). |
| 1. **Число и виды обменов между ПС**   Средства контроля: Показатели PEMPAL по эффективности (посещаемости и удовлетворенности), отчеты опросов, проведенных после мероприятий.  Контрольный показатель не устанавливался.  Исходная информация: 2012 г., проведена 1 совместная встреча исполнительных комитетов ПС.  2013 г.: проведена 1 совместная встреча исполнительных комитетов ПС. 2014 г.: проведена 1 совместная встреча исполнительных комитетов ПС. 2015 г.: запланирована 1 совместная встреча исполнительных комитетов ПС .  С середины июня 2012 года по конец декабря 2014 года проведено восемь встреч Координационного Комитета (см. Приложение 7 Информационного приложения). Имеются свидетельства регулярного (ежеквартального) проведения таких встреч.  В качестве подтверждения не были представлены совместные проекты или выявленная синергия. Представлены некоторые данные об участии представителей ПС в мероприятиях других ПС, которые не являются исчерпывающими. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Функционируют формальные и неформальные механизмы работы, способствующие и содействующие обмену между ПС**. Руководители ежегодно встречаются друг с другом, и все члены собираются каждые 2-3 года. К другим официальным механизмам обмена между ПС относятся: ежеквартальные встречи Координационного Комитета, в котором принимают участие председатели и/или заместители председателя ПС; распространение протоколов заседаний и планов деятельности и обеспечение доступа к общей библиотеке и веб-сайту, где хранятся все документы.  **За период реализации стратегии, прошли три совместные официальные встречи всех ПС: в Париже (в сентябре 2012 года); Бохинье (в 2013 году) и Москве (в 2014 году)**, в первых двух участвовали только руководители ПС, а в последней - все члены. На встрече в Париже обсуждалось завершение разработки стратегии PEMPAL и матрицы результатов, включая демонстрацию странового примера Франция. На встрече в Бохинье обсуждались вопросы подготовки к встрече всех ПС, состоявшейся в Москве в 2014 году, в результате была выбрана тема бюджетной прозрачности и подотчетности и определен конкретный вклад каждого ПС. Кроме того, обсуждались механизмы обратной связи для мероприятий, в результате чего был одобрен более стандартизированной механизм проведения опросов после их проведения. На Московской встрече были приняты планы ПС и страновые планы по повышению прозрачности и подотчетности в финансово-бюджетной сфере.  **Имели место случаи посещения участниками ПС мероприятий других практикующих сообществ, однако, не существует никаких формальных механизмов сбора таких данных**. Согласно представленным ПС материалам, в течение срока действия стратегии, представители КС приняли участие в двух мероприятиях СВА и одной встрече БС. БС приглашали участников КС на ряд мероприятий, если, по их мнению, они им были потенциально интересны. Совместно с КС, БС также изучает вопрос о проведении возможного совместного мероприятия по государственному учету и отчетности и включил его в свой план на 2016 финансовый год. Несмотря на всю эту деятельность, как сообщается, в период действия стратегии ни один член БС не принял участие в мероприятиях других ПС. Представители СВА участвовали в нескольких мероприятиях КС в течение это времени, однако, это ПС зависело от статистических данных, которые должны были храниться в Секретариате, чтобы быть в состоянии предоставить более конкретную информацию. В будущем, такие обмены должны отслеживаться в рамках утвержденного шаблона, что облегчит подготовку отчетности в будущем и избавит от необходимости полагаться на память или проводить анализ списков участников прошлых мероприятий. Кроме того, эта информация должна включаться в годовой отчет наряду с другими статистическими данными об участии в различных мероприятиях.  **Оба действующих донора отметили слабое взаимодействие между ПС и необходимость его улучшения с точки зрения более регулярного обмена и выявления синергии** (см. Приложение 1 Информационного приложения). Министерство финансов Российской Федерации рекомендует включить в повестку дня Координационного Комитета рассмотрение информативных отчетов ПС, при этом, этих отчеты должны быть сосредоточены на результатах и ​​ключевых вопросах деятельности ПС. Это поможет Координационному Комитету сформировать мнение об эффективности работы и понять степень воздействия этих мероприятий. Это позволит Комитету иметь лучшее представление о реальной работе ПС, любых проблемах, и о мерах, необходимых для укрепления своей деятельности, и о том, что еще может быть сделано для более эффективного работы в будущем. По мнению SECO, существуют резервы для укрепления деятельности в области обмена и идентификации синергии от совместной деятельности ПС. Проведенная в 2014 году в Москве общая встреча ПС продемонстрировала заинтересованность их членов в таком обмене. Однако, теперь ПС должны предпринять конкретные действия.  *Начатая деятельность, относящаяся к комплексной области управления государственными финансами, должна быть активизирована с помощью совместного сотрудничества всех трех ПС*. Источник: Предложение СВА по результатам опроса его членов. |
| 1. **Подтверждение соответствия выявленных направлений реформ приоритетам соответствующих правительств**   Средства контроля: Протоколы заседаний исполнительных комитетов ПС (по вопросам, относящимся к процессу определения приоритетов). Обратная связь в ответ на опросы в рамках PEMPAL. Для целей ССО, ПС было предложено представить в их материалах к обзору свидетельства того, как проводился процесс определения приоритетов и изменился ли он в течение срока действия стратегии.  Контрольный показатель не устанавливался. Исходная информация неприменима.  Предоставлены подтверждения того, что выявленные направления реформы соответствуют приоритетам. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Обратная связь и свидетельства, предоставленные ПС, указывают на то, что планы ПС, насколько возможно, соответствуют приоритетам стран.** БС непосредственно консультируется со всеми своими членами на своем ежегодном пленарном заседании; а КС и СВА проводят опросы своих членов. Кроме того, КС и БС готовят концептуальные записки по вопросам повестки дня, для которых члены сообщества предоставляют свои замечания и предложения, что гарантирует удовлетворение соответствующих потребностей. КС также использует информацию, полученную в результате опросов, проводимых после мероприятий, для определения возможных будущих мероприятий. СВА использует во время мероприятий так называемых «активистов повестки дня», которые несут ответственность за выявление будущих приоритетов в сочетании с другими подходами по укреплению сообщества для обеспечения максимальных обратной связи и заинтересованности в отношении формулирования повестки дня и подготовки мероприятия (аквариум, мировое кафе, ролевые игры). ПС также предоставили подтверждение такого соответствия в виде цитат высокопоставленных должностных лиц (см. Приложение 4).  **Все более широко используются небольшие рабочие группы для более полного удовлетворения потребностей членов, и у этих групп также есть планы деятельности**. В КС есть 6 таких групп, в СВА - 5. БС создало свою первую рабочую группу в 2015 финансовом году и две дополнительные запланированы на 2016 финансовых год. Этот формат предполагает участие определенного числа стран, работающих вместе по определенной теме. Предполагаются более регулярные встречи, которые обычно проводятся в виде видео-конференции. Более широкое использование видео-конференц связи и других он-лайновых инструментов способствовало проведение более частых встреч по разным вопросам с использованием формата малых групп. Можно было бы рассмотреть и другие методы работы, например, те, что используются CABRI, в рамках которых определяются конкретные проблемы в странах-членах и группа представителей сравнимых стран направляется в страну с целью совместного определения различных вариантов решения проблем (т.е. схожие с тематическими клиниками, которые также периодически используются КС и СВА).  **Процессы определения приоритетов деятельности являются общими для ПС и включают ряд подходов**, в том числе выбор наиболее часто спрашиваемой темы для встреч большого формата; создание рабочих групп и проведение ознакомительных визитов по более узким вопросам, причем окончательный выбор делается путем сочетания голосования членов и отбора/утверждения исполнительными комитетами ПС.  **У КС и СВА есть стратегические планы, специфичные для соответствующего ПС, в которых определяются конкретные области особого внимания на ближайшие годы, взаимоувязанные с их планами деятельности**. Хотя в своем плане деятельности БС определило приоритетные области, **у него нет такого плана**. Однако, ожидается, что его обсуждение начнется в 2016 финансовом году, а 3-5 летняя стратегия будет разработана, начиная с 2017 финансового года. Это также может быть сделано совместно с подготовкой стратегического плана всей сети, который будет рассчитан на пятилетний период после завершения действия нынешней стратегии. КС и СВА используют для своих стратегических планов разные временные периоды, процедуры и форматы, например, СВА использует подход, основанный на оценочной таблице. Имеет смысл стандартизировать эти подходы и осуществлять эту деятельность совместно, в частности, в целях активизации обмена между ПС.[[69]](#footnote-70) |
| 1. **Бюджет плана деятельности ПС и фактические показатели**   Средства контроля: отчеты Секретариата о ходе исполнения бюджета.  Контрольный показатель не устанавливался.  Исходные данные: использовался 2013 г., учитывая то, что отчетность Секретариата готовится на этой основе. См. график ниже.  Фактические расходы по бюджетам ПС 2013, 2014 и 2015 финансовых годов находятся в пределах лимитов, утвержденных Координационным Комитетом. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Секретариат подтверждает, что планы деятельности ПС были реализованы в соответствии с утвержденными руководящими принципами бюджетного управления в течение всего срока действия стратегии с июля 2013 по декабрь 2014 года** (Приложение 8 Информационного приложения, содержащее подборку данных из протокола заседаний Координационного Комитета). Вместе с тем, по сообщениям Секретариата, за период с июля 2012 по июнь 2013 года Координационный Комитет не смог принять решения в связи с незавершенностью формальных процедур, связанных с донорским финансированием. Таким образом, в отношении одного финансового года ПС смогли принять решение лишь о предварительном одобрении до момента официальной передачи средств управляемому Всемирным банком многостороннему целевому фонду.  **Имеются свидетельства улучшения навыков управления бюджетом как у Секретариата, так и у ПС, причем последние все больше вовлекаются в этот процесс**. Однако, на управление бюджетом оказывали негативное влияние необходимость подтверждения наличия достаточных донорских средств и тенденция к проведению заседаний в различных местах в регионах, где структура затрат не известна заранее. Есть свидетельства осуществления Секретариатом консервативного бюджетирования (т.е. запрашивание максимального объема средств при подготовке заказ-наряда для мероприятия с учетом трудностей получения дополнительного финансирования после начала его подготовки в том случае, если финансирование оказывается недостаточным). Это привело к недорасходованию средств бюджетов ПС за весь период действия стратегии (см. график).[[70]](#footnote-71) Тем не менее, эти вопросы решались с помощью утверждения Координационным Комитетом сокращенных бюджетов и укрепление принципов бюджетного управления и более активного вовлечения в эту работу исполнительных комитетов ПС, что подтверждается тем, что некоторые ПС воспользовались положениями о перераспределении средств в целях более эффективного управления их бюджетами. Также улучшились навыки ведения переговоров сотрудников Секретариата по мере того, как встречи проходили в различных международных центрах (13 разных мест проведения встреч как в 2014, так и в 2013 году, и 11 в 2011 году – см. таблицу о местах проведения мероприятий в 2014 году в Приложении 1 в качестве иллюстрации интенсивности и сложности планирования мероприятий). Однако, с введением в действие, с июля 2015 года, временных механизмов и новой структуры Секретариата, этот прогресс может быть остановлен. Кроме того, планы деятельности ПС были оценены в стратегии на уровне 450 тыс. долларов США каждый и предусматривали сокращение в последующие годы с учетом введения членских взносов. Эти прогнозы были пересмотрены в свете фактических цифр исполнения бюджета ПС и пересмотренных сроков рассмотрения вопроса о членских взносах.  **Сравнение бюджетов ПС и фактических расходов (на основе календарного года) (БС, БС, КС; КС, СВА, СВА)**  **Реализация планов контролируются с помощью их обсуждения на регулярных встречах исполнительных комитетов ПС и отчетов, представляемых председателями/заместителями председателя в Координационный Комитет**. Исполнительные комитеты собираются, как минимум, один раз в квартал, с целью осуществления мониторинга выполнения планов деятельности, а встречи КС проводятся каждые два месяца. После большинства мероприятий экспертом Всемирного банка по опросам, в консультации с ресурсной командой и исполнительными комитетами ПС, проводятся стандартные опросы. В отчетах таких обследований обратной связи оценивается уровень эффективности и полезности участия в мероприятиях, включенных в планы, что предоставляет возможности участникам для выявления потенциальных улучшений. Кроме того, СВА использует специальные группы, которые позволяют участникам получать обратную связь в ходе мероприятий.  **Кроме того, некоторые ПС проводят собственные обзоры с целью оценки достижения целей своих планов**. КС планирует оценить эффективность мероприятий с точки зрения достижения стратегических целей КС в рамках PEMPAL и соответствующих показателей эффективности. В настоящее время готовится отчет о достигнутых результатах, который будет обсуждаться на пленарном заседании в мае 2015 года. Каждые три года, СВА проводит опросы с целью мониторинга хода реализации реформ и оценки влияния и воздействия СВА на реформу внутреннего аудита в странах-членах. Такие оценки проводились в 2011 и 2014 году. За исключением обычных опросов после мероприятий и технических тематических исследований, БС не проводит такие периодические оценки.  **Также проводится внешняя оценка всей сети в целях обеспечения выполнения PEMPAL своих стратегических целей и выявления и разрешения имеющихся проблем**. Такие оценки проводились в 2006 году (в целях создания методики оценки для программы) и в 2012 году (для оказания содействия в разработке стратегии PEMPAL). Было бы полезно провести еще одну углубленную оценку с целью оценки общего воздействия стратегии PEMPAL и результатов, которые могли бы использоваться при подготовке последующей стратегии на 2017-22 гг.. |
| 1. **Мероприятия, предусмотренные планами деятельности ПС, по сравнению с фактическими данными**   Средства контроля: Отчеты отдельных мероприятий в рамках плана деятельности. Готовящиеся Секретариатом доклады о ходе подготовки/отчеты встреч.  Контрольный показатель не устанавливался.  Исходная информация: 2012 финансовый год, все мероприятия были реализованы, то же самое сообщалось и в отношения 2013 и 2014 финансового года. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  В соответствии с отчетами, в рассматриваемый период все мероприятия, предусмотренные в планах деятельности ПС, утвержденных Координационным Комитетом, были реализованы. |

**Задача 2**

Предоставление членам PEMPAL высококачественных ресурсов и сетевых услуг, поддерживающих соответствующую практику УГФ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Количество мероприятий (пленарных заседаний, заседаний рабочих групп, ознакомительных визитов)**   Средства контроля: показатели PEMPAL в области эффективности (используются годовые отчеты PEMPAL).  Контрольные показатели не устанавливались.  Исходная информация: 2012 год используется, как описывается ниже.   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  | 2014 г. | 2013 г. | 2012 г.[[71]](#footnote-72) | | Всего мероприятий | 27 | 26 | 16/13 | | * Пленарные заседания (все члены/руководители) | 4 | 3 | 8/8 | | * Встречи малых групп | 10 | 9 | 6/3 | | * Ознакомительные визиты | 5 | 8 | 2/2 | | * Видео-конференции | 8 | 6 | 0 | | Участники PEMPAL | 831 | 600 | 505/434 | | Ресурсные команды/международные эксперты | 160 | 241 | 125 |   За период действия стратегии отмечается значительный рост числа мероприятий, особенно с использованием видео-конференций, и переход от пленарных заседаний с участием всех членов к более сфокусированным встречам небольших групп, включающих определенное число стран-членов. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**    **За период реализации стратегии число мероприятий значительно выросло с 16 в 2012 году до 27 в 2014 году, что было обусловлено увеличением использования видео-конференций.** При сборе соответствующей информации была проблема с мониторингом количества видеоконференций, поскольку некоторые ПС не привлекали Секретариат или не информировали его об этих встречах. Таким образом, важно собирать и представлять стандартизированную информацию с помощью использования шаблона, в котором запрашивается информация, например, о дате встречи, количестве участников, участвующих странах, ее цели и результатах. Кроме того, начинают использоваться другие онлайновые инструменты проведения встреч (например, WebEx, GoToMeeting), и необходимо установить соответствующие процедуры информирования и отчетности, обеспечивающие получение информации, в том числе, о типе используемой технологической платформы.  **Количество мероприятий**  **Всего, в период реализации стратегии участие в мероприятиях PEMPAL увеличилось на 65%**, с 505 участников в 2012 году до 831 в 2014 году, как уже упоминалось, в основном в результате роста числа малых мероприятий с участием рабочих групп и использования видео-конференций для проведения более регулярных встреч. Кроме того, в целях повышения качества статистики в 2012 году Секретариат изменил подход к подсчету участников, используя в качестве основы не место проведения мероприятия, а отдельное мероприятие. |
| 1. **Удовлетворенность участников качеством продуктов и услуг PEMPAL**   Средства контроля: показатели PEMPAL в области эффективности. (Для целей ССО, используются результаты опроса в рамках этого обзора).  Контрольные показатели не устанавливались.  Исходная информация на основе результатов внешнего опроса 2012 года:  Использование материалов  Респонденты опроса СВА продемонстрировали самый высокий среди всех показатель использования материалов.[[72]](#footnote-73) В рамках внутреннего опроса 2015 года, респонденты СВА снова продемонстрировали самый высокий показатель использование материалов (в целом, 34 человек использовали различные материалы более 6 раз за год, по сравнению с 13 и 9 респондентами, сообщившими о таком использовании в рамках опросов, соответственно, БС и КС). Вместе с тем, 38 респондентов БС и 50 респондентов КС сообщили об использовании различных материалов от 4 до 6 раз в год (аналогично СВА, в котором 38 членов попали в эту категорию).[[73]](#footnote-74)  Качество материалов   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Доля респондентов, оценивших качество материалов от качественного до высокого качества | 2012 г. | 2015 г.[[74]](#footnote-75) | | Ресурсы на вебсайте | 80% | 80% | | Презентации и другие материалы на мероприятиях | 91% | 95% | | Материалы в рамках обмена между странами | 74% | 82% | | Инструменты и другие материалы | 88% | 92% |   Уровень удовлетворенности качеством материалов остается высоким и он вырос по большинству видов материалов, если сравнивать результаты опросов 2012 и 2015 года. ПС приняли широкий спектр подходов, обеспечивающих дифференцированность услуг для стран, находящихся на различных этапах реформ. Можно увеличить адресность поддержки, если будут известны нынешнее положение, сильные и слабые стороны каждой страны-члена (в соответствии с предложением Минфина России). |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Полезность материалов, предоставленных PEMPAL, была оценена положительно и были предоставлены свидетельства использования всеми ПС различных типов материалов от 1 до 6 раз в год**. Опросы 2012 и 2015 года свидетельствуют о наиболее частом использования материалов членами СВА, что, возможно, отражает сохраняющийся фокус на подготовке справочников и руководств в поддержку реализации реформы внутреннего аудита.  **Среди материалов, которые были отмечены несколькими респондентами в рамках опроса 2015 года для среднесрочного обзора, как никогда неиспользуемые, были страновые материалы, хранящиеся в библиотеке** (27% респондентов БС; 20% респондентов КС и 26% респондентов СВА). Исполнительные комитеты[[75]](#footnote-76) по-разному оценили полезность материалов и сообщили об использовании большинства (КС, все) типов материалов. Однако, в опросе БС три из семи опрошенных сообщили, что никогда не использовали страновые материалы в библиотеке. Это может быть связано с тем, что, в соответствии с указанием Исполнительного комитета БС, вики-страницы сообщества используются в качестве места хранения страновых материалов технического характера, и таким образом, члены сообщества могут больше пользовать этими материалами, а не теми, которые хранятся в библиотеке PEMPAL, хотя опрос не зафиксировал использование вики-страниц. В комментариях качественного характера в ответ на опрос для обзора, члены также привели примеры использования продуктов и ресурсов знаний, хотя формат и полнота их ответов были ограничены в силу характера инструмента обследования (см. Приложение 4).  **Материалы, предоставляемые PEMPAL, были оценены как качественные или высоко качественные большинством респондентов опроса для обзора, демонстрируя улучшение по большинству категорий, по сравнению с результатами результатов внешнего опроса 2012 года**. Однако некоторые члены выразили обеспокоенность по поводу разнящегося качества некоторых типов материалов. 20% членов СВА таким образом оценили сайт и 17% - материалы обмена между странами. Аналогична ситуация в КС, 11% членов которой оценили качество сайта, как смешанное; 13% так оценили материалы обмена между странами, и 9% - инструменты. Похожая ситуация в БС, 18% членов которой оценили качество сайта, как смешанное; 19% так же оценили материалы обмена между странами. Члены исполнительных комитетов были более позитивными: только один член (из 8-9 человек) в каждом из исполнительных комитетов ПС оценил качество материалов, как смешанное. В рамках отдельных опросов по результатам мероприятий высказывалось мнение, что страновые тематические исследования бывают слишком общими и поэтому высказывались просьбы предоставить больше технических деталей. Некоторые ПС решали этого путем предоставления докладчикам шаблонов презентаций для обеспечения информации, которая была сфокусированной и полезной; и выявления дополнительных страновых материалов и документов технического характера в дополнение к презентации. Представление информации с помощью PowerPoint также имеет свои ограничения, поэтому можно было бы изучить другие средства.  **ПС используют широкий спектр подходов для обеспечения дифференцированности услуг, предоставляемых странам, находящимся на различных этапах реформ**. В БС и КС, перед крупными мероприятиями проводятся тематические опросы для определения состояния реформ и страновых тематических исследований, которые могли бы содействовать странам, находящимся на различных этапах реформ. Более передовые страны делятся своими подходами с менее развитыми странами, при этом демонстрируются примеры стран вне региона, идентифицированных как использующие надлежащую практику. Вопросы для дискуссионных групп разрабатывается таким образом, чтобы все страны могли участвовать, невзирая на статус реформ. Ознакомительные визиты и малые рабочие группы используются также для группировки стран со сходными потребностями или проблемами. В частности, формат рабочей группы был использован КС при разработке плана деятельности для этих групп, в процессе чего участникам было необходимо указать на государства, пример которых имел самое непосредственное отношение к реализации реформ в их странах. СВА периодически проводило опросы, нацеленные на оценку ситуации, что позволяло формулировать шаги для в включения в планы деятельности, удовлетворяющие разнообразные потребности. При этом использовались параллельные тематические обсуждения, а также ознакомительные поездки и миссии по обеспечению качества для стран, обратившихся с соответствующей просьбой. Кроме того, процесс проведения важных обсуждений и принятия решений записывается на видео, а для предоставления ресурсов для стран, находящихся на различных этапах реформы, широко используются вики-сайты.  **Можно было бы усилить адресность поддержки со стороны PEMPAL, если бы были известны текущее состояние реформ, сильные и слабые стороны систем УГФ каждого государства-члена**. Министерство финансов Российской Федерации выступило именно с такое рекомендацией, как указано в разделе целей/воздействий матрицы результатов и в его материале, подготовленном для обзора (Приложение 1а Информационного приложения). То, как продукты и услуги дифференцируются другими сетями, такими как CABRI, также может быть полезной информацией. В рамках подготовки новой стратегии сети следует уделять внимание выявлению типов продуктов и услуг и способов их предоставления (как это было сделано в CABRI), и распространять их в рамках стратегии маркетинга и предоставления услуг. PEMPAL уже эффективно предоставляет услуги, однако, они могли бы выявляться и представляться более последовательно в рамках всей сети. |
| 1. **Количество тематических экспертов по УГФ, необходимых для поддержки мероприятий по конкретным темам**   Средства контроля: показатели PEMPAL в области эффективности (для среднесрочного обзора используется информация из годового отчета)  Контрольный показатель не устанавливался.  Исходные данные – 2012 г.: 125   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  | 2014 г | 2013 г. | 2012 г. | | Ресурсные команды и международные эксперты | 160 | 241 | 125 |     Очевидное увеличение по сравнению с исходными данными. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **С 2012 по 2014 год PEMPAL привлек 526 международных экспертов и членов ресурсных команд**.**[[76]](#footnote-77)** Снижение числа экспертов в 2013-2014 гг. связано с возрастающим использованием рабочих групп, в результате чего страны более активно вовлекаются в реализацию повестки дня, причем каждую группу возглавляет представитель «ресурсной» страны, являющийся ведущим экспертом. |
| 1. **Добавленная стоимость от участия тематических экспертов по вопросам УГФ**   Средства контроля: показатели PEMPAL по эффективности. (Используется опрос, проведенный в рамках среднесрочного обзора).  Контрольный показатель не устанавливался.  Исходная информация отсутствует. Периодическая обратная связь качественного характера о ценности конкретных выступлений обеспечивается некоторыми респондентами в рамках опросов, проводимых после мероприятий.  Результаты опроса в рамках среднесрочного обзора демонстрируют высокую удовлетворенность. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **В материалах, представленных ПС, исполнительные комитеты оценили поддержку технических ресурсных команд как весьма удовлетворительную**. Ресурсные команды включают основные группы специалистов, которые обеспечивают повседневную работу по подготовке мероприятий, и тематических экспертов, которых привлекают в зависимости от технических потребностей в рамках обсуждаемой темы. В настоящее время БС располагает четырьмя членами, один из которых обеспечивает специальную тематическую поддержку; у КС и СВА есть четыре основных члена, два из которых обеспечивают специальную тематическую поддержку. Кроме того, представители Голландской академии, ОЭСР Sigma, Польши, Эстонии и Южной Африки в разное время оказали значительную поддержку СВА.  **На протяжении всего срока действия стратегии, основная поддержка со стороны ПС оставалась на относительно постоянном уровне**, за исключением БС, которое, начиная с 2014 года, привлекло дополнительного члена для конкретной цели оказания помощи рабочей группе по вопросам оплаты труда с точки зрения технических требований. Основные команды формируются по мере необходимости из специалистов, предоставленных Всемирным банком на временной основе или привлеченных с его помощью. До 2012 года, представители ОЭСР Sigma также входили в ресурсные команды, но проблемы с финансированием и ограниченность времени, которое они могли уделить этой работе, серьезно затрудняли их возможность оказывать эффективное содействие, в результате было принято решение об их формальном выходе из сети. БС обратилось с просьбой о том, чтобы основная ресурсная группа продолжала координировать и предоставлять такие технические услуги, учитывая нехватку времени, остающегося после выполнения обязанностей, связанных с требованиями бюджетного процесса. Несмотря на это, Исполнительный комитет БС ведет весьма активную деятельность, и поступают свидетельства предоставления членами таких услуг (например, члены исполнительного комитета руководят деятельностью рабочих групп, включая подготовку концептуальных записок и планов мероприятий). Страны-члены СВА и КС принимают более активное участие в непосредственном предоставлении услуг сети, о чем свидетельствует количество действующих рабочих групп, в то время как БС лишь недавно (в прошлом году), создало свою первую рабочую группу, а еще одна группа начнет свою работу в 2015 году. Значительное время и ресурсы в натуральной форме, которые участники предоставляют в распоряжение сети, такие как создание информационных продуктов, демонстрация страновых подходов и участие в тематических и других сравнительных обследованиях, также следует рассматривать как непосредственное предоставление сетью услуг, учитывая что в результате создаются знания и происходит взаимное обучение, что и является основной целью сети.  *«Внешние наблюдатели, практики; с нашей точки зрения, это обеспечивает более всестороннее обсуждение».* Источник: Материал, представленный Министерством финансов Российской Федерации для обзора.  **Расходы на ресурсные команды - основная плюс тематическая поддержка – превысили прогноз, содержащийся в стратегии, что отражает продолжающийся рост числа мероприятий и соответствующих технических потребностей. При этом, по прогнозам, ожидается снижение расходов.** В стратегии прогнозируется стоимость ресурсных команд в общей сложности на уровне 1,65 млн. долларов США в течение всего срока действия стратегии (включая 400 000 долларов США в 1-й и 2-й годы, сокращенная сумма в размере 300 000 в 3-й и 4-й годы и 250 000 долларов США в последний год, что отражает постепенное сокращение зависимости от ПС в отношении технической поддержки). В настоящее время расходы на ресурсные команды составили 530 000 долларов США в финансовом году 2013 (2012-13 гг.) и 625 000 долларов США в финансовом году 2014 (2013-14 гг.), соответственно, и, по оценкам, составят 580 000, 470 000 и 410 000 долларов США в финансовых годах 2015 – 2017 гг. соответственно. |
| 1. **Содействие, мониторинг и обеспечение качества и частоты использования технологических решений (НОВОЕ (1))**   Средства контроля: показатели PEMPAL по эффективности (с указанием в стратегии требуемых новых показателей).  Для целей среднесрочного обзора, этот вопрос был включен в опрос среди членов и ПС попросили предоставить информацию в своих материалах, представленных для обзора. Доноры также представили свое мнение в своих докладах для обзора. Кроме того, Секретариат представил подробную информацию об использовании видео-конференций за период действия стратегии.  Контрольный показатель не устанавливался.  Исходная информация отсутствует.  Очевидно более широкое использование различных технологических решений. Усилен мониторинг видео-конференций, как описано в разделе, посвященном показателю 1. Качество решений, описывается в разделе по показателю 6 ниже. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **В рамках PEMPAL используется несколько технологических решений для налаживания коммуникаций, в том числе, видео-конференции; общедоступный веб-сайт; вики-страницы ПС; Skype и другие технологии для проведения встреч и средства перевода**. Adobe Connect и Skype были опробованы для проведения некоторых встреч, но оказались ненадежными, поэтому сохраняется зависимость от возможностей Всемирного банка по проведению видео конференций, однако, в настоящее время Банк внедряет WebEx, более удобный онлайн-инструмент, доступ к которому можно получить с персонального компьютера без необходимости физического присутствия в офисе Всемирного банка. Skype остается полезным инструментом для проведения небольших встреч ресурсных команд и обсуждений с принимающей страной, вместе с тем СВА также использует Viber для общения между членами. Skype также использовался СВА и БС при проведении мероприятий с удаленным представлением презентаций. Электронная почта по-прежнему широко используется БС и КС для обмена информацией, однако, СВА в большей степени использует wiki-сайт. СВА также использует Dropbox для совместного использования файлов, Picasa для обмена фотографиями, LinkedIn для создания профессиональной сети, YouTube для обмена видео о проведенных мероприятиях, Prezi для подготовки презентаций и социальные медиа (facebook) для неформального, социального общения. Google Translate используется БС для облегчения неформального общение в рамках Исполнительного комитета, учитывая наличие членов Комитета, говорящих на русском, боснийском, хорватском и сербском языках. Для больших файлов, когда размер материалов является препятствием для их передачи, Секретариат и БС используют «Wetransfer», а группа специалистов Всемирного банка все чаще использует «Box» для хранения протоколов и материалов. С помощью эксперта Всемирного банка по опросам, все ПС также используют SurveyMonkey для проведения тематических и других аналогичных обследований, а Секретариат использует Mailchimp для производства он-лайновых ежеквартальных информационных бюллетеней.  **Видео-конференции, организуемые Всемирным банком, являются основным инструментом, используемым для проведения встреч в рамках КС и БС.** КС использует видео-конференции больше других. За период реализации стратегии, оно использовало видео-конференции 24 раза, по сравнению с 7 у БС и 4 у СВА. (Источник: Секретариат). БС и КС использовали видео-конференции примерно одинаково для встреч исполнительного комитета и заседаний тематических рабочих групп, в то время как СВА - только для некоторых заседаний своего Исполнительного комитета.  *«Мы приветствуем частое использование современных технологий для укрепления связей между членами сети. Особенно успешны видеоконференции, которые могут значительно снизить затраты на организацию мероприятий, их администрирование, логистику и т.д. Кроме того, это способствует привлечению большего числа экспертов»*. Источник: Материал, представленный Министерством финансов Российской Федерации для обзора  **Некоторые ПС тестируютм или используют новые технологии и инструменты.** Сводная ресурсная команда всех ПС, созданная для подготовки к встрече по итогам среднесрочного обзора, начала использовать инструмент Всемирного банка WebEx, как более удобное приложение для видео-соединения. КС также тестирует более современную и удобную платформу для виртуального общения, и в случае успеха, будет способствовать распространению нового инструмента среди членов сообщества. Кроме того, недавно представители БС использовали GoToMeeting (программу, аналогичную Adobe Connect) для подсоединения к открытой встрече Международного бюджетного партнерства по вопросам прозрачности бюджета. Этот инструмент оказался простым в использовании и обеспечивал участие более 50 человек, включая презентации и обсуждения. Необходимо отслеживать и проверять этот и другие инструменты на предмет их потенциальной полезности для PEMPAL.  **Доноры подчеркнули необходимость хранения и обновления материалов на веб-сайте и wiki-страницах** для поддержания их актуальности. Это предложение также прозвучало в некоторых комментариях, полученных в ходе опроса членов, особенно от некоторых членов СВА (см. ниже). Министерство финансов Российской Федерации отметило, что деятельность PEMPAL соответствует краткосрочной цели 2, что подтверждается функционирующим веб-сайтом и созданием виртуальной библиотеки. Вместе с тем, была подчеркнута необходимость продолжения обновления контента последними новостями о мероприятиях и информацией об основных достижениях сообществ и т.д. Как уже упоминалось в соответствующем разделе, касающемся Действия 5, SECO полагает, что в будущем, с ростом объема продуктов знаний, управление ими, а также использование ИТ-решений для облегчения коммуникаций потребует более пристального внимания. По мнению SECO, имеющиеся статистические данные об использовании таких инструментов не показывают важности таких продуктов и ресурсов для членов (например, значение wiki-сайтов, использование продуктов знаний, библиотечные ресурсы для работы). SECO рекомендует, чтобы ПС собирали такую информацию в целях обеспечения использования PEMPAL ИТ-инструментов, полезных для их членов. |
| 1. **a) Обратная связь от участников относительно полезности технологий для облегчения общения (НОВОЕ (2))**   Средства контроля: показатели PEMPAL по эффективности (с указанием в стратегии новых необходимых показателей). Опрос в рамках среднесрочного обзора использовался для получения обратной связи от участников.  Контрольный показатель не устанавливался  Исходная информация отсутствует.  Полезность технологий получила высокие оценки, при этом сообщалось о конкретных проблемах, в основном связанных с обеспечением доступа к определенным технологиям. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **В рамках опроса для обзора участники оценили полезность технологических решений, способствующих облегчению общения, как очень высокую, но предоставили смешанные комментарии качественного характера**: 100% членов БС, 97% членов КС и 88% членов СВА. Некоторые члены СВА выразили обеспокоенность по поводу неполной информации, содержащейся на вики-сайтах, и сложностей, связанных с процедурами использования паролей для доступа.  *При разработке нормативных актов, методик и национальных учебных программ мы всегда принимали во внимание опыт стран – членов СВА. Отсюда важность обеспечения доступности актуальной информации о состоянии реформ и соответствующих документов стран – членов СВА путем их размещения на веб-сайте (встречи, к сожалению, проходят не так часто). СВА*  *Я считаю необходимым проведение большего числа видео-конференций по различным актуальным темам, а также обсуждение на этих площадках вопросов, связанных с финансовыми условиями и понятиями, поскольку каждая страна по-прежнему толкует их по-разному (КС).*  *В связи с тем, что уровень развития систем УГФ в странах- участниках ПС несколько отличается, я думаю, что было бы полезно чаще использовать эти технологии в презентационных материалов по вопросам УГФ. (КС)*  *У меня проблемы с wiki-страницами, доступ к которым - слишком сложный (СВА)*  *Необходимо улучшить (облегчить) доступ ко всем коммуникационным технологиям (как, например, пароли) (СВА)*  *С помощью эти технологий можно повысить качество взаимодействия, например, обеспечить полноту материалов, хранящихся на вики-сайтах (СВА)* |
| 1. b) **Обратная связь в отношении услуг, предоставляемых Секретариатом по обслуживанию ИТ-платформ.**   Средства контроля: показатели PEMPAL по эффективности (с указанием в стратегии новых необходимых показателей). Для целей среднесрочного обзора запрашивалась обратная связь в отношении прошлого контракта Секретариата по мониторингу подгрупп.  Контрольный показатель не устанавливался.  Исходная информация неактуальна.  Обратная связь в отношении контракта по мониторингу подгрупп продемонстрировала удовлетворительный прогресс. Это показатель должен быть включен в ТЗ на создание нового механизма. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Секретариат отвечал за управление ИТ-платформой для веб-сайта и любой временный или будущий механизм должен будет обеспечить его надлежащую поддержку**. Пока до конца июня 2015 года действует старый механизм Секретариата, проводятся ежемесячные встречи между Секретариатом и отдельными специалистами группы Всемирного банка по мониторингу. Эти встречи были эффективны с точки зрения мониторинга хода работы и обеспечения эффективной реализации контракта, включая техническое обслуживание ИТ-платформы. Соответствующие члены группы специалистов Всемирного банка пришли к выводу об эффективности поддержки сайта и в настоящее время они решают вопросы, связанные с передачей платформы Банку в качестве временного решения.  С протоколами этих встреч можно ознакомиться с помощью используемого Банком инструмента «Box». |
| 1. **Количество документов, загруженных в виртуальную библиотеку (сколько осталось, новые). Анализ трафика на сайте PEMPAL (количество посещений, просмотров страниц).**   Средства контроля: показатели PEMPAL по эффективности (для веб-сайта и виртуальной библиотеки). ПС также было предложено предоставить в своих материалах к обзору информацию об использовании вики-страниц.  Контрольный показатель не устанавливался.  Имеется базовые данные только о трафике веб-сайта в 2012 году (см. график ниже).  Использование сайта остается интенсивным с некоторыми уменьшением количества посещений, но увеличением числа просмотров страниц. Отмечается разное использование практикующими сообществами вики-страниц. Необходимы улучшения, которые позволят осуществлять мониторинг текущего использования виртуальной библиотеки, хотя результаты опроса в рамках среднесрочного обзора показывают, что она не используется около 20-27% членов, как детализируется в разделе, посвященном Показателю 2. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Есть свидетельства увеличения количества документов, загруженных в библиотеку в последние годы, однако, существующая платформа не содержит подробные данные об источниках или использовании этих файлов**. Число документов, загруженных в виртуальную библиотеку в период действия стратегии, составило 2190, включая а) с июля по декабрь 2012 г. – 443, б) 2013 г. – 369, с) 2014 г. – 1378 документов. Учитывая, что презентации и материалы всех мероприятий размещаются не только на странице мероприятия на сайте, но и загружаются в библиотеку Секретариата, отсутствует четкое понимание относительно того, будут ли эти материалы загружаться соответствующими участниками или Секретариатом. Значительное увеличение числа загруженных документов в 2013-2014 гг. может объясняться просьбой БС в адрес Секретариата загружать все документы БС, что не делается систематически для других практикующих сообществ. По сообщениям Секретариата, действующая платформа не генерирует статистические данные об использовании библиотеки. Библиотека PEMPAL является частью веб-сайта Центра повышения квалификации в области финансов (CEF) и в настоящее время проводятся технические мероприятия для ее передачи Всемирному банку. При переводе библиотеки на новую платформу необходимо обеспечить получение информации об источниках и использовании документов.  **Веб-сайт PEMPAL остается основным местом хранения всех материалов сети и ее мероприятий. ПС также используют вики-страницы, но их использование разными ПС варьируется.**[[77]](#footnote-78) Веб-сайт PEMPAL по-прежнему активно используется. В 2013 и 2014 гг. его посетили более 50 000 пользователей, хотя посещение веб-сайта немного сократилось с 13 200 в 2012 году до около 11 500 в 2014 году. За период реализации стратегии, показатели первой десятки стран, наиболее активно использующих сайт, колебались в промежутке от 7,5% до 3% от общего числа посещений. Среди них в порядке убывания: Россия, Украина, США, Молдова, Грузия, Косово, Сербия, Кыргызская Республика, Словения (Секретариат), а также Босния и Герцеговина. Более 80% посещений использовали английский или русский языки. При 52% посещений использовался английский язык (15 725 сеансов), при 28% - русский (8 512 сессий), а остальные приходились на другие языки.[[78]](#footnote-79) СВА использует wiki-страницы в качестве инструмента для разработки продуктов знаний и обмена информацией, в то время как БС использует их как хранилище для продуктов знаний и технических материалов, касающихся УГФ, включая материалы дополнительных страновых тематических исследований. Хотя имеющиеся данные демонстрируют ограниченное использование wiki-страниц БС и его членами, тем не менее Исполнительный комитет по-прежнему дает указание своей ресурсной команде продолжать поддерживать этот сайт. В ходе мероприятий БС проводится рекламирование wiki-страниц, но необходимо решить вопрос о сохраняющихся препятствиях для подписки на них с целью обеспечения эффективного доступа для всех участников. КС использует вики-страницы как для хранения, так и для коммуникации, хотя обратная связь, полученная в ходе опроса, показала, что их использование не было частым (см. Действие 11 в отношении результатов обратной связи по вопросу о механизмах коммуникаций). Секретариат не имел особого отношения к вики-страницам, за исключением обеспечения уплаты абонентских платежей.  **Посещаемость веб-сайта PEMPAL (кол-во посещений, кол-во просмотров страниц)** |
| 1. **Количество и тип продуктов или услуг в области знаний собственного производства PEMPAL, разработанные или предоставленные различными ПС**   Средства контроля: показатели Секретариата по эффективности (с указанием в стратегии новых необходимых показателей).  ПС просили предоставить информацию в своих материалах для обзора о типах продуктов знание, произведенных PEMPAL. Доноры также предоставили комментарии, относящиеся к данному показателю.  Контрольные показатели не устанавливались. Исходные данные трудно установить, поскольку Секретариат начал готовить комплексную отчетность только в 2014 году, хотя некоторые ПС сообщили даты публикации таких продуктов. У СВА есть опыт подготовки конкретных продуктов (руководств и справочников) для поддержки реформ внутреннего аудита в регионе. БС и КС указали такие продукты в материалах, представленных для обзора, и включили в них отчеты о мероприятиях, переводы технических документов и результаты опросов, проводимых до мероприятий, что отличается от подхода, используемого СВА, поэтому подсчет количества не так актуален, как отчетность по типу продукта.  В 2014 году были представлены в общей сложности 15 продуктов (годовой отчет PEMPAL). Секретариат продемонстрировал свидетельства предоставления отчетности по количеству и типу продуктов в ежеквартальных бюллетенях 2014 года, и более подробно описал это в годовом отчете за 2013 года. В годовом отчете за 2012 год была представлена информация только о продукции знаний, произведенной СВА. Как отмечалось в отчете об оценка 2012 года, СВА уже производило такие продукты в течение некоторого времени, и лишь в последнее время в ответ на рекомендации, сделанные в рамках той оценки, этим стали заниматься другие ПС.  Необходимо усовершенствовать подход к определению продуктов знаний и подготовке отчетности по ним, включая определение их различных типов. Доноры также заинтересованы в получении информации об их использовании. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **За период реализации стратегии с июня 2012 по декабрь 2014 года, в рамках PEMPAL было разработано двадцать восемь (28) продуктов знаний** (как было отмечено в материалах, представленных ПС). В это число входит тринадцать (13) продуктов, подготовленных БС; одиннадцать (11) - КС, и четыре (4) - СВА. В перечень подготовленных продуктов знаний вошли доклады и презентации, документирующие результаты работы рабочих групп и проведения сравнительных тематических исследований; резюме обсуждений и результаты совещаний; подборки страновых тематических исследований; инструментов и руководств по передовой практике; и резюме или переводы технических исследований/отчетов. Увеличение числа продуктов знаний произошло в ответ на рекомендации внешней оценки 2012 года о подготовке большего числа продуктов знаний (как это делалось в то время СВА).  **Тип и охват продуктов знаний различных ПС варьируются, при этом есть больше сходства между БС и КС, чем с СВА**, что отражает разные сферы деятельности сообществ. Кроме того, на деятельность СВА в некоторой степени влияли требования, предъявляемые к членам ЕС или странам-кандидатам, и необходимость разработки руководств и подходов к созданию системы государственного внутреннего аудита и центрального подразделения по гармонизации.  **БС в значительной степени было сосредоточено ​​на документировании практики с помощью формальных и неформальных сравнительных опросов**, в процессе чего практика стран-членов в регионе сравнивалась между собой, или более формально - со странами ОЭСР. Оно также подобрало примеры информации, связанной с бюджетом, такие как учебники для граждан, показатели эффективности и технические отчеты для перевода по просьбе членов. Кроме того, готовились официальные отчеты о мероприятиях и список полезных ссылок для новых и действующих членов, позволяющий быстро найти информацию. Wiki-страницы БС использовалась ресурсной командой в качестве места хранения для таких продуктов знаний, включая дополнительные материалы, предоставленных странами в ходе ознакомительных визитов.  Как и в случае БС, **КС в значительной степени сосредоточено ​​на документировании и сравнении разнообразной практики с помощью проведения тематических сравнений и подготовки резюме мероприятий**. Кроме того, в настоящее время им готовится руководство по консолидации финансовой отчетности, более соответствующее подходу СВА. Участники КС использовали виртуальную библиотеку, созданную на веб-сайте PEMPAL, и активно предоставляли материалы для нее.  **СВА было сосредоточено на подготовке руководств по приемлемой практике, шаблонов и справочников, которые могут быть адаптированы и приняты в странах-членах**. В своем представленном материале (Приложение 2с Информационного приложения) СВА также представило разъяснения относительно возможного использования странами-членами каждого продукта знания, разработанного ее различными рабочими группами.  **По мнению SECO, вопросы управления продуктами знаний, а также использования решений в области ИТ для содействия обмену информацией потребуют большего внимания в будущем.** С ростом количества продуктов знаний ПС и Секретариат должны обеспечивать регулярное обновление этих продуктов и распространение только актуальных продуктов знаний, в противном случае эти источники информации становятся неуправляемыми. (Приложение 1b Информационного приложения)  **Для PEMPAL будет полезна информация о том, как другие сети создают, распространяют и осуществляют мониторинг использования их продуктов знаний**. CABRI использует подход, в рамках которого четко определяются виды предоставляемых продуктов и услуг (с планами оценки их стоимости и взимания номинальной платы). Такое четкое определение продуктов и услуг в области знаний пойдет на пользу PEMPAL, особенно учитывая рост количества продуктов знаний и усиления фокуса на них в период действия стратегии. То, как ОЭСР, Всемирный банк, МВФ, CABRI и другие организации обеспечивают мониторинг конечного использования и стоимости их продуктов (включая расчет затрат на создание продукта и процедуры подписки) может продемонстрировать полезные подходы, которые могут быть адаптированы к деятельности PEMPAL в будущем. Изучение этих подходов может быть сделано в рамках подготовки следующей стратегии сети и результаты этой работы могли бы войти в предложенное исследование по вопросам финансовой устойчивости. |
| 1. **Показатели соотношения цены и качества (суммарные затраты на мероприятие: валовые и чистые расходы, на мероприятие, на каждого участника, за день, в долларах США и евро)**   Средства контроля: Агрегированы в ежеквартальном отчете Секретариата PEMPAL. Для среднесрочного обзора использовался Годовой отчет за 2014 год, в котором представлены данные за 2012-2014 гг. (см. диаграмму ниже).  Контрольный показатель не устанавливался.  Хотя общие затраты растут, затраты на единицу продукции сокращаются. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **При калькуляции расходов на реализацию стратегии прогноз расходов на услуги Секретариата был занижен.** Согласно прогнозам, начиная с 2013-2014 гг. расходы Секретариата должны были увеличиться с 200 000 долларов США до 300 000 долларов США в связи с предложенным переходом от использования работников, работающих неполный рабочий день, к найму постоянных сотрудников в соответствии с одной из рекомендаций стратегии, учитывающей рост сети. Однако, с заключением нового контракта в ходе реализации стратегии, эти расходы возросли до 380 000 долларов США в год. Смета расходов по Стратегии была пересмотрена с учетом фактических затрат и включения нового прогноза затрат на оставшийся период ее реализации.  **Инициирование любого сопоставительного анализа услуг Секретариата, в соответствии с требованиями Действия 4 стратегии, было бы нецелесообразно в настоящее время, учитывая последние изменения в PEMPAL, касающиеся предоставления таких услуг**. Когда готовилась стратегия, была предложена новая модальность услуг Секретариата, предусматривающая выделение средств для оплаты постоянных сотрудников, размер которых будет периодически оцениваться и сопоставляться с аналогичными сетями в целях обеспечения целесообразности подхода с точки зрения растущих потребностей сети. Учитывая необходимость создания в 2015-2016 гг. нового механизма Секретариата, эта рекомендация потеряла свое значение. Вместе с тем, руководство сети может рассмотреть вопрос о своей заинтересованности в проведении официального сопоставительного анализа до конца срока действия стратегии, результаты которого могли бы использоваться в рамках процесса стратегического планирования для подготовки следующей стратегии.  **Структура расходов на мероприятия (транспортные расходы, проживание, услуги перевода, конференции, прочее)**  **Секретариат установил показатели соотношения цены и качества, которые свидетельствовали об увеличении расходов, связанных с проведением мероприятий**. (Приложение 6 Информационного приложения). В годовом отчете за 2014 год, Секретариат сообщил об увеличении общих расходов PEMPAL на проведение мероприятий в период действия стратегии до 1,4 млн. евро (1,9 миллиона долларов США) в 2014 году по сравнению с 1,1 млн. евро (1.5 млн. долларов США) в 2013 году. Эти расходы включают в себя проезд, проживание, перевод/модерацию, связанные с конференциями расходы на специалистов-практиков PEMPAL и поддержку со стороны Секретариата, кроме расходов, связанных с ресурсными командами.  **Средние расходы в расчете на одного участника мероприятия (чистые, долл.; чистые, евро; валовые, долл.; валовые, евро)**  **Вместе с тем, средние расходы на мероприятие и на каждого участника снизились**. В 2014 году средние расходы на мероприятие составляли 42 000 евро (56 000 долларов США); по сравнению с 70 000 евро (93 000 долларов США) в 2013 году, и 99 000 евро (125 000 долларов США) в 2012 году. Снижение средних затрат на мероприятие связано с тем, что ПС начали активно использовать видеоконференции. В течение срока реализации стратегии структура расходов на проведение мероприятия осталась примерно такой же, причем доля проживания, проезда и расходов на перевод оставалась относительно постоянной, а затраты на проживание и проезд оставались самыми большими статьями расходов[[79]](#footnote-80) Расходы на одного участника в чистом выражении снизились по сравнению с 2013 годом (за исключением перевода) с 1650 евро в 2013 году до 1185 евро в 2014 году. Снижение затрат на одного участника может объясняться более широким использованием видеоконференций, а также разными расходами на услуги в различных регионах в сочетании с эффективной переговорной тактикой, демонстрируемой при организации мероприятий. При рассмотрении в валовом выражении (включая расходы на перевод и Секретариат), в 2014 году расходы на каждого участника уменьшились до 1719 евро (2290 долларов США) от 2585 евро (3429 долларов США) в 2013 году. Расходы на одного участника/за день также снизились из-за большего количества участников мероприятий. Ежедневные чистые расходы[[80]](#footnote-81) на одного участника (средневзвешенное значение) в евро и в долларах США снизились с 666 евро (891 доллар США) до 550 евро (760 долларов США) за тот же период. |
| 1. **Удовлетворенность членов работой Секретариата, исполнительных комитетов ПС и Координационного Комитета**   Средства контроля: Периодическая независимая оценка. Для целей среднесрочного обзора вопросы были включены в опрос.  Контрольные показатели не устанавливались.  Исходная информация содержится в материалах внешнего опроса 2012 года и опросов, проводившихся в 2013 году после проведения мероприятий, в соответствии с информацией, предоставленной Секретариатом.   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Результаты периодических опросов | % оценивших работу Секретариата как весьма удовлетворительную[[81]](#footnote-82) | % оценивших работу Координационного Комитета высоко или очень высоко | % оценивших работу исполнительных комитетов ПС высоко или очень высоко | | Результаты внешнего опроса 2012 года (стр. 27 основной части отчета) | 70%[[82]](#footnote-83) | 81% по всей сети | БС (100%),[[83]](#footnote-84) КС (67%), СВА (88%) | | Результаты внутреннего опроса 2015 года | 79% ( БС 77%, КС 79%, СВА 79%) | 90% по всей сети[[84]](#footnote-85)  БС (86%), КС (88%), СВА (97%) | БС (91%), КС (90%), СВА (91%)[[85]](#footnote-86) |   Имеются свидетельства повышения с 2012 года удовлетворенности членов работой Секретариата, Координационного Комитета и исполнительных комитетов ПС, за исключением Исполнительного Комитета БС, уровень удовлетворенности которым сократился со 100% до 91%, отмечая при этом, что Комитет создавался во время проведения внешнего опроса, поэтому 100% уровень удовлетворенности необходимо интерпретировать в этом контексте. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Члены положительно оценивают работу Секретариата, Координационного Комитета и исполнительных комитетов ПС, и с 2012 года рейтинги для всех групп возросли** (за исключением Исполнительного комитета БС, хотя его оценка остается весьма положительной и 91% респондентов оценивают его услуги как «высоко удовлетворительные» или «очень высоко удовлетворительные»).  **Существуют свидетельства того, что в настоящее время руководящие органы осуществляют эффективное руководство сетью и направляют ее деятельность.** Большинство членов, ответивших на опрос в рамках обзора, оценили деятельность Координационного Комитета и исполнительных комитетов ПС весьма позитивно. 86% (БС), 88% (КС) и 97% (СВА) участников рейтинга оценили работу Координационного Комитета «высоко» или «весьма высоко». Никто из членов не оценил работу Комитета ниже среднего. 91% (БС), 90% (КС) и 91% (СВА) членов оценили эффективность их исполнительных комитетов «высоко» или «весьма высоко».  В представленных ПС материалах, исполнительные комитеты ПС оценили качество руководства Координационного Комитета «весьма высоко» (БС) и «высоко» (КС и СВА).  **Что касается Секретариата, положительные результаты подтверждаются опросами, проводимыми после мероприятий**. В таких опросах услуги Секретариата (логистические аспекты организации и администрирование мероприятиями) получили стабильно высокие оценки, которые выросли в 2014 году по сравнению с 2013 годом (график взят из *Приложения 1* к Годовому отчету PEMPAL за 2014 год, подготовленный Секретариатом).  **Качество организации…**  **В течение 2012-13 гг., роли и обязанности ключевых игроков сети рассматривались и уточнялись в рамках процедур и Регламента** (переименованного в Принципы работы). Секретариат представил всеобъемлющий отчет об изменениях в этих руководящих документах, включая процедуры проведения консультаций и утверждения. (*Приложение 4* Информационного приложения). В подготовке этих изменений принимала участие техническая подгруппу Координационного Комитета, которая занималась рассмотрением документа при содействии юридического эксперта ОЭСР. Кроме того, были уточнены другие политики и в 2014 году соответствующие изменения были включены в руководство по управлению бюджетом и руководство для ознакомительных визитов, что в последующем привело к изменению Принципов работы и Руководства для проведения мероприятий PEMPAL, включая новую Политику социальной деятельности.  **Как считают доноры, некоторые роли и обязанности еще необходимо уточнить и усилить, а именно, наблюдателей и практикующих сообществ в Координационном Комитете.** По мнению SECO, роль наблюдателей в Координационном Комитете не ясна, и некоторые наблюдатели, хотя и не обладают правом голоса, влияют на процесс принятия решений. SECO рекомендует, чтобы в Принципах работы было четко сформулировано, что наблюдатели могут выступать по всем пунктам повестки дня, относящимся к их компетенции, и в тоже время, что они не могут участвовать в обсуждениях и принятии решений по вопросам управления и финансирования. Кроме того, SECO считает, что принятие решений путем голосования больше не подходит для Комитета, и рекомендует изменить это правило на принятие решений на основе консенсуса.  **Министерство финансов Российской Федерации и SECO обратились с просьбой придать ПС более активную роль на заседаниях Координационного Комитета**. SECO рекомендует Координационному комитету рассмотреть меры, которые будут полезны для обеспечения более активного участия председателей ПС, но в то же время, будут ограничивать возможности для конфликта интересов. Министерство финансов Российской Федерации рекомендует расширенное участие представителей ПС в видео-конференциях, где они могли бы делать регулярные презентации о ведущейся деятельности и различных вопросах. (См. Действие 3, связанное с укреплением обмена между ПС, для получения более подробной информации).  **Кроме того, оба донора предложили усовершенствования, касающиеся деятельности Координационного Комитета**. SECO рекомендует, чтобы i) повестка дня, соответствующие документы и справочная информация предоставлялись задолго до заседаний; и ii) в повестке дня, по каждому ее пункту, должно быть указано, планируется ли только обсуждение или принятие решений, и если последнее, то необходимо, чтобы вся необходимая информация была представлена ​​до встречи. SECO также рекомендует, чтобы решения принимались, только если присутствуют все члены и не принимались, если некоторые члены невольно перестали участвовать в заседании из-за технических проблем с видео-конференц связью. В отношении бюджетных вопросов Министерство финансов Российской Федерации обратилось с просьбой, чтобы основные предложения и замечания рассматривались до заседания в целях лучшего понимания предлагаемых изменений и корректив и во избежание недоразумений, вызванных техническими проблемами или нехваткой времени. Несмотря на этих предложения, Министерство финансов Российской Федерации считает работу Координационного Комитета эффективной и хорошо скоординированной.  **Исполнительные комитеты ПС и Координационный комитет PEMPAL проводят регулярные заседания**. За период реализации стратегии Координационный Комитет провел восемь заседаний и примеры принимаемых решений, обсуждаемых тем и протоколов предоставлены в *Приложении 7* Информационного приложения. Исполнительный комитет БС провел 13 заседаний за этот же период (с июля 2012 по декабрь 2014 года), девять из которых – в формате очного заседания. С протоколами этих встреч можно ознакомиться на http://www.pempal.org/about/governance/ex-com-bcop/. Исполнительный комитет КС провел 19 заседаний, семь из которых - очные. С протоколами этих встреч можно ознакомиться на http://www.pempal.org/about/governance/ex-com-tcop/. За аналогичный период Исполнительным комитетом СВА было проведено 13 заседаний, и Исполнительный комитет принял решение о конфиденциальности протоколов заседаний в связи с деликатным характером некоторых обсуждаемых тем.  **Исполнительные комитеты проводят ряд стратегических и оперативных мероприятий, связанных с конкретными планами ПС и более широкими инициативами в рамках сети.** Примеры принимаемых решений включают в себя рассмотрение и утверждение: планов деятельности ПС, проектов повестки дня и концепций мероприятий, вопросников и отчетов о проведенных опросах и продуктов знаний. Кроме того, периодически проводилось рассмотрение стратегических вопросов, таких, как подготовка и реализация стратегии, использование результатов оценок и опросов, разработка и реализация стратегии членства и основная помощь в проведении мероприятий и рабочих групп.  **Составляются протоколы всех заседаний руководящих органов и они размещаются на общедоступном веб-сайте (за исключением СВА, которое решило размещать их на закрытом вики-сайте).** Обратная связь, полученная в результате опроса среди членов, указывает на то, что СВА могло бы усовершенствовать документирование информации, записывающейся на его заседаниях (см. обратную связь от членов, описанную в Действии 10 ниже). Поднимались вопросы неполных записей и доступа к wiki-сайту, где эти записи хранятся. По соображениям обеспечения прозрачности, протоколы должны быть опубликованы, и только обсуждение конкретных пунктов повестки дня, касающихся чувствительных вопросов, может быть удалено из протоколов. |
| 1. **Удовлетворенность исполнительных комитетов и ресурсных команд работой Секретариата**   Средства контроля: периодическая независимая оценка. Для целей среднесрочного обзора, ПС было предложено указать рейтинг эффективности Секретариата в материале, представленном для обзора.  Контрольный показатель не устанавливался.  Исходная информация содержится в результатах внешней оценки 2012 года, однако, она касается качественных аспектов, отмеченных в процессе проводившихся интервью. Случаи, вызывающие озабоченность в 2012 году, были многочисленнее и более значимыми,[[86]](#footnote-87) чем те, о которых сообщается в материалах, представленных КС в 2015 году, что указывает на значительное повышение эффективности. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **По оценке на основе показателей эффективности, Секретариат удовлетворяет потребности членов эффективно и результативно**. В материалах, представленных ПС для данного обзора, исполнительные комитеты оценили услуги Секретариата как **весьма удовлетворительные** (БС); и **удовлетворительные** (КС и СВА). Руководителем Секретариата, Гаспером Плеско были установлены и поддерживались хорошие отношения со всеми партнерами и любые вопросы быстро выявлялись и решались совместно с его группой специалистов и, по мере необходимости, с помощью ресурсных команд Всемирного банка. На качество услуг, предоставляемых БС, периодически негативное влияние оказывали текучесть кадров и регулярные изменения в составе основного персонала (в результате отпусков по беременности и болезни), однако, Исполнительный комитет БС подстраховывался в этих случаях подключением ресурсной команды к выполнению основных административных функций в периоды кадровых изменений или отсутствия сотрудников, и руководитель Секретариата активно пытался обеспечить не повторение таких случаев в будущем. СВА также выразило благодарность за усилия по решению затронутых логистических вопросов и отметило необходимость дальнейших усилий, направленных на повышение качества предоставляемых услуг, касающихся организации проезда участников мероприятий, включая оптимальный выбор маршрута, а также на обеспечения высокого качества перевода во время проведения мероприятий. КС озвучило такие же проблемы, добавив вопрос об улучшении организации встречи участников в аэропортах. |
| 1. **Количество ознакомительных визитов в органы УГФ, которым была оказана поддержка. Число вовлеченных развитых стран. (НОВОЕ (4))**   Средства контроля: показатели эффективности Секретариата (с указанием в стратегии новых необходимых показателей).  Контрольный показатель не устанавливался.  Исходная информация не актуальна. Показатель, зависящий от участников, с периодической отчетностью, являющейся адекватной.  Значительные потребности удовлетворены в КС и СВА. Ограниченный спрос в БС. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **СВА и КС выполнили это действие, однако, участники БС продемонстрировали ограниченную заинтересованность.** В БС только одна страна (Кыргызская Республика) выразили заинтересованность в посещении органов УГФ/обучении, и ее представители вступили в контакт с делегацией Казахстана на пленарном заседании 2015 года. Хотя на совместной встрече ПС 2014 года не приводились примеры из опыта органов УГФ, как предусмотрено в стратегии (учитывая интерес ПС к другим темам), есть подтверждения того, что приоритетность этого вопроса сохраняется и он решается в СВА и КС.  **За период действия стратегии в КС тема обучения в области УГФ была включена в повестку дня нескольких мероприятий**. В частности, презентации по вопросам организации подготовки бухгалтеров государственного сектора были включены в повестку дня мероприятий КС, проведенных в Баку и Подгорице; посещение Общественного института государственных финансов и бухгалтерского учета (CIPFA) стало частью визита Исполнительного комитета в Лондон; а опыт Министерства финансов Австрии по организации обучения в рамках недавних широких реформ УГФ обсуждался во время ознакомительного визита в Австрию. Министерство финансов Российской Федерации выразило большую заинтересованность в изучении существующих моделей обучения в области УГФ в различных странах. В этом контексте ее представители были делегированы для участия в семинаре КС в Баку, где состоялась отдельная сессия, посвященная обучению. В мероприятии также приняли участие представители Учебного института управления государственными финансами Казахстан, который представил свой опыт работы членам КС на предыдущем мероприятии в Астане в 2011 году. Впоследствии российскими и казахстанскими представителями было подписано двустороннее соглашения о сотрудничестве. В декабре 2014 года, Елена Никулина, координатор Всемирного банка по вопросам КС, выступила со специальным докладом на эту тему перед российскими коллегами в ходе семинара в Москве. Презентация была разработана на основе материалов, подготовленных в рамках мероприятий КС (опыт Азербайджана и Казахстана). План деятельности одной из тематических групп КС по вопросам внедрения стандартов бухгалтерского учета, рассчитанный на следующие 12 месяцев, предусматривает организацию серии видеоконференция с участием организаций в регионе, занимающихся обучением в области УГФ (CEF, Казахстанский институт, Азербайджанский институт).  **Рабочая группа СВА по вопросам обучения и сертификации собрала лучшие примеры обучения в регионе.** Эта группа собиралась дважды в год, подготовила шаблон учебной программы и предложила модель обучения и сертификации. Были опубликованы два документа: Свод знаний и надлежащей практики; и Шаблон руководства по непрерывному профессиональному развитию (<http://pempaltc.wikispaces.com/T%26C+WG+Index>). Опыт Института внутренних аудиторов Южноафриканской Республики (ЮАР) был рассмотрен в ходе ознакомительного визита Исполнительного комитета в составе представителей Венгрии, Грузии, Хорватии и Молдовы в 2013-14 гг. Кроме того, во время ознакомительных визитов в Армению и Венгрии, опыт в создании учебного центра для внутренних аудиторов передавался представителям Молдовы, Черногории, Боснии и Герцеговины, Украины, Хорватии, Грузии, России, Кыргызской Республики.  **В некоторых отзывах членов в рамках обследования подчеркивалась полезность этой работы:**  *Сравнительный анализ системы сертификации внутренних аудиторов был основой для создания нашей собственной системы национальной сертификации внутренних аудиторов.*  *При разработке учебной программы по сертификации IF (Международной системы сертификации), мы учитывали опыт стран-членов PEMPAL.* |

**Задача 3**

Создание и поддержание жизнеспособной в финансовом отношении сети специалистов в области управления государственными финансами, приверженных совершенствованию практики УГФ в регионе Европы и Центральной Азии

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Число стран-членов, активно посещающих мероприятия** 2. **Число индивидуальных членов с разбивкой по ПС, по событию, в целом**   Средства контроля: Списки участников мероприятий, входящие в годовые отчеты Секретариата; анализ участия в мероприятиях. Для целей ССО, проводится анализ членства и включается в материалы, предоставляемые ПС для обзора, при условии, что данные статистики об участии, предоставленные Секретариатом, включают всех участников, не являющихся членами (которые определяются как участники, посетившие два и более мероприятий). Вопросы качества данных, хранящихся в базе данных Секретариата, необходимость дальнейшего уточнения списков с помощью стратегического советника и ПС.  Контрольный показатель, касающийся количества стран-участниц не устанавливался, хотя право на участие ограничено странами, расположенными в регионе Европы и Центральной Азии, которые должные быть утверждены Координационным Комитетом.  Неофициальный показатель, составляющий 100%, установленный для участников, представляющих целевые учреждения и подразделения в таких учреждениях в соответствии с определением исполнительных комитетов ПС и их подходами к членству.   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Число стран-членов | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | | БС | 21 | 21 | 21 | 21 | | КС | 20 | 21[[87]](#footnote-88) | 21 | 21 | | СВА | 20 | 20 | 23 | 23 |     Исходная информация о количестве стран содержится в отчете о внешней оценке 2012 года (данные за 2011 год).  Отсутствует исходная информация для анализа членства в отношении КС и СВА. БС провело такой анализ в 2011-12 гг., который подтвердил участие целевой аудитории. В отчете о внешней оценке 2012 года была подчеркнута необходимость дальнейшего уточнения определения члена, что было сделано всеми ПС (причем СВА одобрило эту практику после последней внешней оценки). Очевидно, что процесс направления приглашений стал более целевым и ПС уделяют больше внимания качеству членства. Членами являются специалисты, посетившие два или более мероприятий. В будущем, можно повысить качество анализа членства, решив вопросы плохого качество некоторых данных в базе данных о членстве, касающихся соответствующего направления в рамках целевого министерства. Кроме того, необходимо усовершенствовать отчетность. Секретариат начал отчитываться в 2014 году, однако необходимо придти к согласию относительно формата и периодичности отчетов.  Подтверждение наличия основных участников во всех ПС за счет стран-членов, участвующих в исполнительных комитетах и, в некоторой степени, тех стран, которые отправляют дополнительных участников за свой собственный счет. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Несмотря на ограничения, связанные с качеством информации о членах в базе данных Секретариата, анализ членства показывает, что целевые участники принимают участие в деятельности ПС**. В частности, некоторые имена и адреса электронной почты дублируются, некоторые члены покинули сеть; и сведения, касающиеся названия подразделений и выполняемых функций, можно улучшить с помощь использования более удобного формата пригласительных форм и более внимательного управления данными о членстве ПС и/или в рамках нового механизма Секретариата. В целях содействия анализу членства, **термин член относится к тем членам, которые приняли участие в двух или более мероприятиях за период действия стратегии.**  **С переходом к формату рабочих групп и малых тематических встреч, используется стратегия членства, носящая более целевой характер**, в рамках которой министру рекомендуют конкретных специалистов для участия в мероприятиях. Кроме того, созданы стимулы для участия в работе исполнительных комитетов, в соответствии с которыми, в случае участия представителя страны в работе комитета или активной работы по исполнению повестки дня, страна может направить на мероприятия дополнительных сотрудников сверх двух представителей, обычно номинируемых для участия, а в случае БС и КС, если страны согласились финансировать дополнительных участников (т.е. самостоятельно оплачивающих расходы). Кроме того, в течение ряда лет СВА внедряло инновационные подходы к членству, предусматривающие различные уровни членства, что подразумевает разные уровни льгот, применяемых в прошлом. СВА способствует заинтересованности сети в целом в таких подходах к членству посредством деятельности возглавляемой членом специальной группы – «Хранители сообщества», которая отвечает за содействие устойчивости членства путем обеспечения его высокого качества. Один из таких подходов включает в себя правило, установленное Исполнительным комитетом, в соответствии с которым один участник назначается СВА, а другой – министерством финансов страны. СВА приглашает самых активных членов и тех, кто отвечает за реформы политики. Исполнительный комитет также установил процедуру выдвижения кандидатов, которая применяется для мероприятий, проводимых рабочими/тематическими группами СВА.  **БС включает 61 основного члена из 21 страны в регионе Европы и Центральной Азии**. Восемнадцать стран из этой 21 страны принимали активное участие в работе, при этом Казахстан, Украина и Болгария были наименее активны (хотя в 2014 году Украина приняла участие в ознакомительной поездке типа b). В целом, в работе самое активное участие принимают 8 стран, представленных в Исполнительным комитете - Албания (8 членов), Хорватия и Кыргызская Республика (по 6 членов от каждой страны), Армения и Беларусь (по 5 членов) и Российская Федерация и БиГ (по 4 члена). Кыргызская Республика представлена ​​участниками, самостоятельно оплачивающими расходы (Кыргызская Республика направила 15 таких участников на мероприятия БС в период действия стратегии), а Албания принимала пленарное заседание, открытое для участие большего числа представителей.  **В КС входят 119 основных членов из 21 стран в регионе Европы и Центральной Азии. Большая членская база в настоящее время, наряду с другими факторами, в значительной степени обусловлена значительным числом участников, самостоятельно оплачивающих расходы.** Девятнадцать из этих 21 стран принимали активное участие в работе, при этом Косово и Румыния[[88]](#footnote-89) были наименее активны – ни один их представитель не присутствовал больше, чем на одном мероприятии, проводившемся в этот период времени. За ними следуют Сербия и Армения, у которых было по одному такому представителю. Самое активное участие принимала Беларусь (13 членов), Российская Федерация (11), Таджикистан (10) и Грузия (10). Этому дополнительному членству способствуют страны, финансирующие участников, самостоятельно оплачивающих расходы, принимающие мероприятия и, таким образом, имеющие возможность отправить дополнительных участников, а также дополнительные места, положенные для стран, представленных в Исполнительном комитете. Беларусь направила 5 человек на мероприятия КС, которые самостоятельно оплачивали свои расходы, также поступила Грузия. И та и другая страна принимала семинары в период действия стратегии. Российская Федерация оплатила участие дополнительных 24 участников в мероприятиях КС, что также объясняет многочисленное представительство от этой страны. Сочетание этих факторов объясняет структуру членства в КС, значительно отличающуюся от других практикующих сообществ.  **В СВА входят 65 основных членов из 23 стран, причем некоторые члены представляют линейные министерства, что требует дальнейшего изучения.** Дополнительными членами, не входящими в другие ПС, являются Венгрия и Чешская Республика, которые были утверждены Координационным Комитетом в период срока действия стратегии. Турция, Беларусь, Косово и Македония представлены только одним членом (который присутствовал на двух или более мероприятиях в период действия стратегии), в то время как другие страны представлены двумя или более членами. Самыми активными участниками являются Албания, Грузия, Кыргызская Республика, Молдова и Украина, представленные 5 членами каждая, за которыми следуют Узбекистан и Российской Федерации с 4 представителями от каждой (причем, за исключением Албании и Узбекистана, остальные страны представлены в Исполнительном комитете). |
| 1. **Сравнение доли постоянных и разовых участников**   Средства контроля: отчеты Секретариата по результатам опросов.  Контрольный показатель не устанавливался.  Исходная информация содержится в годовом отчете за 2013 год. Дополнительные исходные данные приводятся в отчете о внешней оценке 2012 года (данные опроса 2011 года).[[89]](#footnote-90)   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | % новых участников | 2011 г. | 2013-14 гг. | 2014-15 гг. | | БС | 16 | 41 | 31 | | КС | 34 | 7.7 | 14.1 | | СВА | 11 | 25 | 25 |   Подтверждение значительной доли новых участников во всех ПС предполагает необходимость усиления работы по управлению новыми членами для распространения среди них предыдущих знаний. Количество новых участников может, в определенной степени, зависеть от того, что все больше стран-членов принимают мероприятия и, таким образом, имеют возможность отправлять на них дополнительных участников, которые, в обычной ситуации, не участвовали бы в них в силу ограничений, налагаемых политикой в области членства. На эти цифры также могут влиять страны, направляющие дополнительных участников, самостоятельно оплачивающих свои расходы. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Больше новых членов впервые посещают мероприятия, что представляет определенный вызов, поскольку необходимо разработать подходы к обеспечению распространения накопленных ранее знаний.** В графике представлены подготовленные Секретариатом средние данные по PEMPAL (Источник: *Приложение 1* к Годовому отчету за 2014 год). Для определения тенденций в рамках ПС было проведено дальнейшее изучение данных. Как представляется, в КС наименьшее число участников, присутствующих первый раз, составляющее, по оценкам, 7,7% в 2013-14 гг., хотя эта цифра почти удвоилась до 14.1% с начала года для 2014-15 гг. В БС, в 2013-2014 гг. доля участников, принимающих участие в мероприятиях впервые, превышала 41%, но эта цифра сократилась до 31% в следующем году и эта ситуация сохранилась по сей день. У СВА число новых участников остается относительно постоянным на протяжении последних двух лет на уровне около 25%.[[90]](#footnote-91) Не существует стандартной процедуры приема новых членов и практика разных ПС отличается. БС составляет перечень ссылок на результаты предыдущих обсуждений с разбивкой по темам, который распространяется на ежегодном пленарном заседании. Этот список, прежде всего, предназначен для новых членов, но также полезен для обновления знаний всех членов о деятельности, осуществляемой в течение года. У СВА есть специальная группа, на которую возложена задача по сбору и распространение среди новых членов соответствующих примеров. Для документирования и обмена информацией КС полагалось на wiki-сайт, однако, в настоящее время, изучает новые инструменты. Новому Секретариату можно поручить подготовку, в сотрудничестве с ресурсными командами ПС, специального комплекта материалов для новых членов. В этот комплект может входить рекламная брошюра о PEMPAL и ссылки на дополнительную информацию по темам, которыми занимаются все ПС. На веб-сайте может быть создана особая ссылка, которая будет рекомендоваться новым членам ознакомиться с продуктами и услугами, которые предоставлялись в прошлом.  **Все большее число участников присутствует на мероприятиях PEMPAL** |
| 1. **Доля представителей министерства финансов и других учреждений** 2. **Доля представителей целевой функциональной области и должностных уровней**   Средства контроля: списки участников мероприятий. См. Показатель 2. Процент членов от целевых министерств, в соответствии с определением исполнительных комитетов ПС, подсчитанных в ходе анализа членства. Это анализ был проведен Советником по стратегическим вопросам в консультации с ПС и их ресурсными командами специально для среднесрочного анализа. Наличие свидетельства подготовки Секретариатом периодической отчетности о членстве, но необходим более последовательный и согласованный подход. Кроме того, требуется повысить качество данных, хранящихся в базе данных Секретариата. Под определение члена подпадают участники, посетившие два и более мероприятия.  Целевой показатель установлен на уровне 100% в целях обеспечения участия соответствующих представителей для максимизации преимуществ взаимного обучения и создания знаний.  Отсутствует исходная информация (за исключением анализа, проведенного БС в 2011-2012 гг., в котором было продемонстрировано участие целевой аудитории, представляющей министерства финансов и соответствующие функциональные направления, но были отмечены проблемы с качеством информации, хранящейся в базе данных. В результате процесс регистрации был пересмотрен и стала запрашиваться дополнительная информация о представляемой функциональной области. ПС внедрили активные подходы к членству и теперь они больше вовлечены в процесс приглашения потенциальных участников в целях обеспечения участия целевых министерств и членов. |
| **100% членов представляют министерства финансов, что является целевой группой в соответствии с определением Исполнительного комитета БС.** Определение того, представляют ли участвующие специалисты необходимые направления в рамках министерства, было затруднено из-за отсутствия детальной информации, предоставляемой участниками при заполнении формы ответа на приглашения к участию в мероприятии. Ресурсная команда БС решила этот вопрос, изменив форму приглашения, однако, Секретариат не использовал эту измененную форму последовательно.  **Большинство членов БС занимают управленческие должности от среднего до высокого уровня (77%), причем два члена представляют политический уровень.**  **100% членов представляют министерства финансов или государственные казначейства, которые являются целевой группой в соответствии с определением Исполнительного комитета КС.** По крайней мере, в 70% случаев было ясно, что члены представляли целевые направления в рамках своих учреждений, но из-за неясного наименования должности некоторых членов из министерств финансов, не было уверенности приблизительно в 30% случаев (представляли ли они те направления деятельности минфина, которые связаны с казначейскими функциями).  **Большинство членов КС (69%) представляют высокий руководящий уровень, включая 3 министров, 6 заместителей министра и 8 руководителей казначейства, которые участвовали в мероприятиях в период реализации стратегии.**  **Большинство участников СВА представляют министерства финансов, но есть некоторые свидетельства о членстве представителей линейных министерств.** Например, есть член из Албании, представляющий Министерство сельского хозяйства (продовольствие и защита прав потребителей), который присутствовал на восьми встречах в период реализации стратегию. Кроме того, в двух встречах приняли участие представитель Министерства сельского хозяйства Республики Молдова; Министерства по делам молодежи, труда и занятости Кыргызской Республики; и Национальной организации социального страхования Молдовы. Определение целевого членства является прерогативой исполнительных комитетов. Однако, когда член представляет не центральные, координирующие министерства, возникает вопрос о том, почему одному, а не другому линейному министерству было предоставлено членство, и Координационному Комитету может понадобиться обоснование такого членства, учитывая, что в результате может быть создан прецедент, который может негативно сказаться на финансировании PEMPAL. (Обратите внимание, эти члены не оплачивают самостоятельно свои расходы, так как, собранные Секретариатом данные зафиксировали только четыре случая таких самостоятельно оплачивающих расходы членов в СВА, все из них представляющие Российскую Федерацию, вместе с тем эти представители линейных министерствах, возможно, принимали активное участие в работе, таким образом оправдывая свое членство.)  **Примерно 80% членов СВА являются руководителями, заместителями руководителя, директорами или другими руководящими работниками в области, связанной с внутренним аудитом.** Уровень этих работников не может быть напрямую сопоставлен с высоким уровнем членов БС и КС. |
| 1. **Статистика участия в мероприятиях (доля активного, среднего, пассивного участия)**   Средства контроля: отчеты о ходе работы Секретариата PEMPAL. Опросы для получения обратной связи после проведения мероприятий включают стандартный вопрос участникам с просьбой оценить свое участие в мероприятии как активное, пассивное или среднее. Секретариат включает результаты этих исследований в свой годовой отчет.  Контрольный показатель не устанавливался.  Использовалась исходная информация 2012 года, содержащаяся в годовых отчетах Секретариата (см. *Приложение 1* с подобранной информацией). Очевидно изменение методологии, произошедшее между 2013 и 2014 гг., и новый подход нуждается в уточнении. График, используемый для сравнения между 2013 и 2014 гг., представленный в годовом отчете Секретариата за 2014 год.   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  | 2014 г. | 2013 г. | 2012 г. | | Активное участие в мероприятиях[[91]](#footnote-92) | 1.7-1.0U | 1.2-1.6U  45-82% | 51-67% |   С увеличением использования рабочих групп и малых встреч, можно было бы ожидать повышения уровня активности. Однако, результаты опросов указывают на отсутствие изменений. Необходимы разъяснения, касающиеся методологии отчетности. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Согласно информации Секретариата, активность участников, по их ощущениям, была одинаковой в 2013 и 2014 году**. От Секретариата требуется получение обратной связи в отношении методологии сбора и представления этой статистики.  **По ощущениям участников, их активность была одинаковой в 2013 и 2014 гг.** |
| 1. **Доноры, предоставляющие взносы в денежной и/или натуральной форме**   Средства контроля: показатели PEMPAL по эффективности. Финансовая информация о донорах докладывается руководителем группы специалистов по проекту PEMPAL на ежеквартальных заседаниях Координационного Комитета. Взносы натурой собирались Секретариатом и ПС для конкретных целей среднесрочного обзора (См. *Приложение 5* Информационного приложения).  Контрольный показатель: Стратегия полностью финансируется.  Исходные данные по финансовым взносам включена в основную часть отчета. Стратегия не полностью финансировалась на момент ее утверждения.  Исходные данные по взносам натурой содержатся в отчете о внешнем опросе 2012 года (два донора, внесшие взносы натурой: Всемирный банк и ОЭСР Sigma).  Контрольный показатель достигнут, при этом отмечается необходимость некоторого пересмотра стоимости стратегии с учетом нового механизма Секретариата и опыта ее реализации.  Можно усилить текущий сбор и мониторинг взносов в натуре (как это было предложено, в том числе, SECO). |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Разрыв в финансировании стратегии был преодолен в течение отчетного периода** (за счет дополнительных взносов, сделанных нынешними донорами).  **Сокращения взносов натурой в связи с выходом ОЭСР Sigma из PEMPAL было компенсировано неформальными взносами других доноров**, направленных на оказания содействия на разовой основе технической программе, например, со стороны ОЭСР, МВФ, Германского агентства по международному сотрудничеству (GIZ), Международной федерации бухгалтеров (IFAC), Международного совета по стандартам финансовой отчетности для общественного сектора ( IPSAS Board), Общественного института государственных финансов и бухгалтерского учета (CIPFA) |
| 1. **Предоставление странами-получателями взносов в денежной или натуральной форме**   Средства контроля: показатели PEMPAL по эффективности. Секретариат представил таблицу (*Приложение 5* Информационного приложения), содержащую информацию о взносах натурой и самостоятельно оплачивающих расходы по участию в мероприятиях.  Контрольный показатель не устанавливался, вместе с тем, краткосрочная цель стратегии направлена на достижение финансовой устойчивости.  Исходная информация о взносах отсутствует, однако, в рамках внешней оценки 2012 года (использовавшей результаты опроса 2011 года) сравнивались показатели готовности платить. В отчете о внешней оценке (стр. 22), 16 из 38 респондентов (42%) выразили готовность платить, что сравнимо с результатами, полученными в отношении БС и СВА при опросе 2015 года, хотя для КС этот показатель был меньше и составил 27%. Высокопоставленные должностные лица указали в интервью, проведенных во время внешней оценки, что, в принципе, они были не против уплаты членских взносов, но отметили трудности, с которыми страны столкнутся при бюджетировании таких взносов, пока PEMPAL не будет учрежден в качестве самостоятельного юридического лица (например, в рамках международного соглашения), чтобы позволило бы странам-членам предусматривать в бюджете суммы, необходимые для уплаты таких взносов.  Имеющийся опыт подсказывается необходимость увеличения взносов стран-членов как в денежной (с помощью самостоятельно оплачивающих расходов), так и натуральной форме от стран-членов, хотя механизмы их сбора и соответствующей отчетности нуждаются в развитии (что было также предложено донорами). Вопрос об определенной готовности платить членские взносы, с учетом нежелания некоторых членов Исполнительного комитета, нуждается в дальнейшем исследовании, особенно, если существуют законодательные препятствия для оплаты формальных взносов (в среднем, 36% обычных членов готовы платить, причем это желание выше в БС и СВА, чем в КС). |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Для целей ССО Секретариат подготовил таблицу, отражающую финансовые взносы, сделанные в течение всего срока действия стратегии, в которой выявилась тенденцию к увеличению в странах-членах финансирования конкретных социальных аспектов или дополнительного участия сверх уровня, установленного политикой в отношении членства** (*Приложение 5* Информационного приложения). В целом, в течение всего срока действия стратегии отмечено более 25 случаев предоставления странами-членами взносов в натуральной форме. Сюда относятся 14 ужинов (три из которых спонсировались совместно), три обеда с соответствующими кофе-брейками, восемь культурных мероприятий (включая четыре экскурсии по городу, три экскурсии и одно светское мероприятие). Имеются также данные об увеличении вкладов, предоставляемых в виде обедов, пять из которых имели место в 2013 году, а в 2014 году их количество увеличилось до семи. Другими, менее распространенными видами взносов были оказание помощи с печатью материалов или транспортировкой в аэропорт и из аэропорта. Что касается доноров, ОЭСР оказала содействие с предоставлением помещений и оборудования, печатью материалов и обеспечением светских мероприятий и разделения расходов на перевод в связи с участием PEMPAL в ежегодном заседании старших должностных лиц, отвечающих за бюджет. Всемирный банк также оказывал содействие, предоставляя, при необходимости, помещения и оборудование Банка и услуги видеоконференц связи. SECO проявил интерес к получению более регулярной информации о масштабах и характере взносов натурой, полученных от доноров и членов, а также о финансовых взносов членов. Это позволит составить более полную картину ресурсов, имеющихся у сети, и такая информация должна включаться в регулярную отчетность.  **Практика финансовых взносов в виде оплаты страной-членом дополнительных участников более распространена в КС и БС, причем это практикуется в основном Российской Федерацией, Кыргызской Республикой и Республикой Таджикистан**. Российская Федерация профинансировала 29 участников (в основном в КС), Кыргызская Республика - 19 (в основном БС) и Таджикистан - 12 (КС). В течение этого периода времени Беларусь и Грузия профинансировали по пять человек каждая (КС), Турция - трех (КС и БС) и Казахстан (КС) и Черногории (БС) - двух каждая. Интересно отметить, что из общего количества в 78 человек, которые были профинансированы странами-членами в течение всего срока действия стратегии, 19 (24%) участвовали во встречах БС, 52 (67%) – в мероприятиях КС и четыре (5%) - СВА (в данных Секретариата были незначительные расхождения, в результате, сложение этих итоговых данных не дает 100%). За этот период в рамках СВА было всего четыре самостоятельно оплачивающих расходы участника из Российской Федерации. Если позволяла логистика, ресурсные команды БС и КС разрешали участие дополнительных представителей в мероприятиях (сверх количества, предусмотренных политикой членства) с учетом того, что дополнительные участники финансировались правительствами, направившими соответствующий запрос. Действующая практика поощрения таких участников должна распространяться на все ПС, а также разъясняться в предлагаемом исследовании финансовой устойчивости. КС также предоставила информацию о финансовых взносах в своем материале, в котором сообщалось, что пять стран-членов КС направили 58 участников[[92]](#footnote-93) (около 12%) на очные мероприятия КС, которым они оплатили соответственно проезд и проживание. КС считает это важным вкладом, дополнительно подтверждающим высокую актуальность обсуждаемых на встречах КС вопросов. В этом случае, КС вел более полный учет таких участников, и в рамках любого нового механизма Секретариата в будущем сбор такой информации необходимо будет усовершенствовать.  **В действующих Принципах работы PEMPAL и его руководствах по социальным вопросам есть разделы, в которых поощряется практика предоставления взносов в натуральной форме, которая преследует цель получения большего количества взносов со стороны стран с высоким уровнем доходов**. В разделе 3 Статьи 1 говорится, что члены из «стран с высоким уровнем доходов», в соответствии с определением Всемирного банка, как ожидается, будут активно делать взносы (в денежной или натуральной форме) для участия в мероприятиях PEMPAL. В настоящее время в сети участвуют три такие страны - Хорватия, Российская Федерация и Чешская Республика (СВА).[[93]](#footnote-94) Кроме того, участвует 12 стран с доходами выше среднего уровня, семь стран с доходами ниже среднего уровня (Армения, Грузия, Косово, Молдова, Кыргызская Республика, Украина, Узбекистан) и одна страна с низким уровнем доходов (Таджикистан).  Кроме того, в политике PEMPAL в области социальной деятельности говорится:   * В пункте b) указывается, что принимающим странам предлагается организовать и спонсировать социальные программы самостоятельно или при поддержке Секретариата, если это необходимо. * В пункте d) указано, что, когда принимающая страна предлагает организовать социальные программы, ожидается, что она берет на себя ответственность за: (а) транспортировку и другие логистические мероприятия в той степени, которая необходима, (b) наем поставщиков услуг (например, ресторанов, театров и т.д.), (с) заблаговременную координацию содержания и сроков программы с Секретариатом, (d) покрытие расходов, связанных с проведением социальной программы.   **ПСС предоставили существенные свидетельства предоставление членами и странами-членами PEMPAL взносов натурой**. Исполнительные комитеты ПС (включающие в среднем около 8-9 стран-членов) уделяют значительное время обеспечению стратегического надзора и управления ПС. Все больше стран-членов принимают мероприятий сети (23 за последние три календарных года), что предполагает консультирование Секретариата по вопросам, касающихся подходящего места проведения, культурных мероприятий и поставщиков логистических услуг и питания и активность в исполнении повестки дня путем представления ими презентаций и документов. Члены (особенно рабочих групп, встречающихся более регулярно) посвящают свое время участию во встречах, а также документированию своего опыта с помощью сравнительных исследований, создания продуктов знаний и представления своих страновых тематических исследований. Один из подходов, используемых всеми ПС для поощрения предоставления странами-членами взносов в натуральной форме, является выделение дополнительных квот для приглашения к участию в конкретных мероприятиях, направляемых выступающим, представляющим такие страновые исследования.  **В рамках КС, в течение срока действия стратегии, 9 стран-членов принимали различные мероприятия и 12 стран-членов сделали 62 презентации**. Кроме того, КС предоставило подробную информацию о вкладе стран-членов в тематические обсуждения в ходе встреч КС, которая содержится в приложении к их материалу, представленному для обзора (*Приложение 2b* Информационного приложения). В знак признательности за усилия принимающей страны, КС выдает сертификаты признания для стран, принимающих пленарные заседания и способствующих их организации.  **В рамках СВА 10 стран-членов провели разнообразные мероприятия**. СВА посылает благодарственные письма принимающим странам, в то время как у БС нет стандартной практики на этот счет, хотя принимающая сторона получает устное признание и иногда небольшие подарки.  За период реализации стратегии, **в БС 4 страны-члены принимали ежегодные пленарные заседания, один член – ознакомительный визит и 16 подготовили и провели презентации о состоянии реформ в их странах**, Кроме того, усиливается тенденция к увеличению числа стран-членов, желающих провести встречи. Пленарное заседание в 2016 году планируется провести в Беларуси. Тринадцать членов также участвовали в объемном опросе бюджетной практики и процедур, проведенном ОЭСР, в который входило почти 100 вопросов. С 2013 года шесть (а в самое последнее время семь) стран также регулярно участвовали в видеоконференциях в рамках рабочей группы по вопросам фонда заработной платы и 15 стран записались для участия в работе новой рабочей группы по вопросам бюджетной грамотности.  **Результаты опроса среди членов показывают определенную готовность платить членские взносы или мотивировать к этому, в среднем, более 36%[[94]](#footnote-95) открыты для этой идеи, однако, как представляется, существует значительное нежелание этого среди членов исполнительных комитетов (около половины общего числа членов), что заслуживает дальнейшего рассмотрения**:  Результаты обследования среди членов в отношении **готовности платить взносы** приведены ниже:  БС - 41% членов, 43% членов Исполкома,  КС - 27% членов, 44% членов Исполкома,  СВА - 44% ленов, 29% членов Исполкома,  В среднем по PEMPAL - 36%, среди членов исполкомов - 43%.  Сторонники таких взносов чаще всего указывали следующие суммы: либо до 150 долларов США в год (КС); либо до 50 долларов США или до 450 долларов или более в год (БС), и до 50 долларов США или до 150 долларов США (СВА). Вместе с тем, было очевидным нежелание платить такие взносы или мотивировать к этому среди 59% членов БС, 73% членов КС и 56% членов СВА. Возможной причина нежелания большего числа членов ПС была связана с тем, что несколько стран уже финансируют (дополнительное) участие. Аналогичные взгляды разделяют многие члены исполнительных комитетов, что заслуживает дополнительного исследования (4 членов в БС, 5 - в КС, 5 - в СВА указали на нежелание платить или мотивировать к этому, что представляет более половины текущего состава исполнительных комитетов).  .  **В странах-членах, предоставляющих финансовые взносы, могут существовать законодательные препятствия**, например, для легального выделения бюджетных ассигнований, возможно необходимо признание PEMPAL юридическим лицом и заключение соответствующего международного соглашения. В этом отношении может быть полезен опыт заключения договоров со странами в рамках CABRI, однако, процесс заключения этих международных юридических соглашений оказался дорогостоящим и затратным по времени (*Приложение 10* Информационного приложения). Страны, имеющие такие соглашения, платят номинальные членские взносы (размер которых связан с их ВВП), а страны, не заключившие такое соглашение, могут участвовать в мероприятиях как наблюдатели (без права голоса). В результате, 20% затрат CABRI покрываются за счет взносов, а остальное финансируется донорами (хотя их клиентская база включает больше стран с низкими доходами). Кроме того, в настоящее время CABRI рассматривает возможность взимания платы за свои продукты и услуги, при этом размер оплаты будет зависеть от размера ВВП страны. В ближайшее время будет распространен соответствующий стратегический план, и было бы целесообразно провести дополнительную встречу с CABRI с целью более детального изучения этих подходов, включая их подходы, касающиеся участия в международных механизмах по разработке и реализации политики в этой области с целью повышения осведомленности о работе стран-членов и ее видимости.  **С точки зрения доноров, краткосрочные цели 3 и 4 тесно взаимосвязаны, и основное внимание необходимо уделять вопросу о возможности получения взносов стран-членов.** Министерство финансов Российской Федерации предполагает, что привлечение дополнительных средств от членов, или привлечения новых доноров может быть одним из решений, вытекающих из обзора. Кроме того, можно рассмотреть возможность распределения затрат. Министерство финансов Российской Федерации рекомендует в рамках вопроса о финансировании включить в качестве главной тему возможности уплаты членских взносов странами-членами, включая изучение намерений членов по этому вопросу. Министерство финансов Российской Федерации считает необходимым определить конкретные шаги, которые могут быть сделаны по этому вопросу.  **По мнению SECO, до настоящего времени PEMPAL был недостаточно успешным в обеспечении устойчивости сети. Для достижения этой цели необходимо предпринять в ходе оставшейся части этого этапа больше усилий по обеспечению финансовой жизнеспособности сети и повышению осведомленности высокого правительственного и политического уровней о PEMPAL.** SECO рекомендует разработать стратегию решения вопроса о финансовой устойчивости и активно искать взносы в денежной и натуральной форме. С их точки зрения, идеальным решением является покрытие членами расходов на проезд и проживание, в то время как доноры предоставляли бы средства на организацию мероприятий (аренда помещений, питание, перевод, технические специалисты), а также на оплату услуг Секретариата. Необходимо разработать, представить и обсудить с членами. стратегию, которая, возможно, предусматривала бы различные сценарии внедрения и определения размера членских взносов (например, размер членских взносов, соответствующий уровню экономического развития члена, постепенное введения членских взносов и т.д.). В такой стратегии необходимо также принимать во внимание, что некоторые из бенефициаров являются членами ЕС, что, по мнению SECO, должно быть отражено в различных финансовых механизмах, связанных с их участием. Это особенно важно с учетом перспектив увеличения в будущем числа членов PEMPAL, вступающих в ЕС. Стратегия должна также привлечь внимание членов к рискам, связанным с полной зависимостью от финансирования доноров. В то время как разработка такой стратегии выходит за рамки данного обзора, тем не менее, она должны быть подготовлена в течение оставшейся части этого этапа.  **В рамках стратегии, с учетом взносов со стороны членов, смета расходов на выполнение планов деятельности ПС в оставшиеся годы сократилась.** Соответственно, прогноз исходил из 450 000 долларов США в год на план деятельности каждого ПС, включая 5-процентное сокращение на третий год и снижение на 10 процентов в течение последних двух лет. Эти прогнозы были пересмотрены в свете фактических расходов на осуществление планов деятельности ПС, а также предлагаемых сроков рассмотрения вопроса о членских взносах и их внедрении.  **Членов попросили высказать свои идеи о путях обеспечения финансовой устойчивости и эффективность сети, включая их понимание целей и результатов текущей стратегии**. По результатам опроса среди членов, 73% членов в БС, 76% - в КС и 84% - в СВА знали о существовании стратегии, а среди членов исполнительных комитетов, по понятным причинам, этот показатель составил 100%. Большинство членов удовлетворены действующей стратегией (более 94% в БС и КС и 96% членов СВА). Все члены исполнительных комитетов удовлетворены стратегией, что отражаете их активную роль в ее подготовке и реализации. Один член СВА представил некоторые идеи в своем ответе на опрос среди членов, которые сочетали стратегии информирования с подходом, связанным с уплатой странами-членами членских взносов (см. текс курсивом ниже). Другой член предложил PEMPAL проконсультироваться с донорами, уже работающими над реформами УГФ в странах-членах, с целью определения их заинтересованности в оказании содействия сети в рамках существующих программ УГФ.  *Содействие получению подтверждения со стороны всех министров финансов стран, в которых действует PEMPAL. Подтверждение должно включать: годовой взнос (номинальная сумма) участвующей страны; ежегодный договор, подписанный министром или уполномоченным заместителем министра, в качестве приложения к Годовому отчету и Плану деятельности PEMPAL; отказ сотрудничать со страной, не имеющей такого подтверждения. Продвижение финансирования других проектов донорскими организациями, участвующими в PEMPAL, должно быть согласовано с реализации Соглашений, поскольку успехи в области государственных финансов (такие, как прозрачность, эффективность) обычно связаны со всеми другими достижениями проекта. (СВА) – перевод, сделанный с помощью инструмента обследования очень некачественный, поэтому необходимо его редактирование с целью обеспечение его соответствия.*  **Другие идеи, высказанные членами в рамках опроса**:   * Учитывая, что все доноры имеют соответствующие полномочия почти во всех странах, можно было бы использовать их полномочия в тех государствах, где они функционируют, для более активного продвижения PEMPAL (КС). * Большее распространение материалов, обсуждаемых в PEMPAL, среди более широкой аудитории (КС). * Необходимость постоянного выявления передовой практики в области УГФ в странах для ее распространения (КС). * Расширение круга спонсоров (КС). * Более частая организация встреч с членами ПС и проведение их в более узком формате (БС). * Для обеспечения финансовой стабильности можно привлекать доноров, работающих в области УГФ, из каждой страны. * Для повышения финансовой стабильности необходим поиск новых доноров, а также новых решений для финансирования PEMPAL уже существующими донорами. С точки зрения повышения результативности - запуск таких совместных конечных продуктов (как это делает СВА), как брошюры; справочники по вопросам открытости, фискальной консолидации, финансовый грамотности; повышения (анализа) эффективности бюджетных расходов и другим соответствующих темам (исполком БС). * Один из способов повышения эффективности PEMPAL стало бы внедрение коротких стажировок/программ обмена опытом между коллегами (СВА). * Уплата членских взносов странами-участницами (СВА). * Предоставление платных услуг по распространению знаний и опыта (СВА). * Поиск новых доноров для привлечения большего числа стран региона к участию в сообществе (СВА). * Усилия по получению, в том числе, поддержки от ЕС (СВА). |
| 1. **Частота контактов между членами сети**   Средства контроля: Проведение периодической независимой оценки, например, плотности сети, ее центрального места и охвата. Независимая оценка выходит за рамки обзора. Подобный анализ плотности сети также выходит за рамки обзора, учитывая, что он основан на методологии анализа социальной сети, требующей определенного уровня технических знаний и специализированного программного обеспечения. Тем не менее, в опрос в рамках ССО была включена просьба к индивидуальным странам указать другие страны, с которыми они контактировала вне официальных мероприятий.    Контрольный показатель не устанавливался, хотя условием обеспечения эффективности сети являются регулярные формальные и неформальные контакты в ходе официальных мероприятий и вне их с целью установления доверия между партнерами и содействия обсуждению общих вопросов УГФ и работе над ними.  Исходная информация содержится в отчете о внешней оценке 2012 года, хотя в ходе ее отслеживались скорее контакты между специалистами, а не странами. Тем не менее, на этой основе можно сделать некоторые выводы.  По результатам оценки 2012 года была очевидна большая активность СВА как сети с 200 контактов, осуществленных в 2011 году, по сравнению с 15 и 16 соответственно у БС и КС (стр. 45 основной части доклада), хотя и с оговоркой относительно того, что в то время в КС и БС было больше не являющихся регулярными членами «аутсайдеров».  Несмотря на несопоставимость тех результатов с обзором 2015 года, особенно учитывая повышение адресности опросов и их направленности на действующих членов, а не «чужих», могут быть сделаны некоторые выводы. Как представляется, наблюдается некоторый рост числа контактов, в частности, в КС и БС, при этом по информации всех ПС между всеми членами исполнительных комитетов осуществляются периодические, регулярные контакты. Ни один из членов этих комитетов не указал на отсутствие контактов с другими членами вне официальных мероприятий. Кроме того, очевиден рост числа контактов между членами, при этом СВА демонстрирует наибольший объем контактов, по сравнению с другими ПС.  Что касается других членов, 55% респондентов обследования в рамках БС (12 человек) в ответ на этот вопрос сообщили, что такие контакты осуществляют иногда, а 23% (3 человека) указали, что контактируют регулярно, при этом, как оценивается, в сеть входит 61 основной член. В КС 61% (23 человека) ответили на этот вопрос, что контактировали иногда, а 8% (3 человека) - регулярно, при общей численности сети - около 119 основных членов. СВА сообщает, что 75% респондентов (24 человек)контактируют иногда, а 16% (5 человек) - регулярно, при общем количественном составе сети - 65 основных членов. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Опрос, проведенный в рамках ССО, убедительно свидетельствует об осуществлении контактов между членами вне официальных мероприятий, в частности, в СВА, что однозначно является признаком силы сети и ее содействия росту доверия и дружбы, способствующим обмену информацией.** Кроме того, контактам способствуют страны-члены, представленные в исполнительных комитетах (8 стран-членов в БС и КС и 9 в СВА). У участников СВА отмечается наибольшее число контактов и лишь 9% членов указывают на отсутствие контактов, по сравнению с 23% членами БС и 32% членами КС. Электронная почта по-прежнему является главным средством обмена, хотя СВА, в частности ее Исполнительный комитет, также использует вики-сайт. Кроме того, используется телефон и Skype, при этом во всех трех ПС наиболее распространенной целью контактов является обмен информацией. Ниже представлен анализ результатов опроса членов, проведенного для ССО, который был направлен каждому ПС (Приложения *9b,c,d* Информационного приложения).  **В БС (без учета членов Исполнительного комитета) 23% респондентов отметили, что никогда не связывались с другими членами в промежуток времени между мероприятиями, при этом 55% (12 человек) контактируют иногда, а 23% (3 человека) – регулярно** (от общей численности, составляющей 61 основной член, не все из которых ответили в рамках опроса или на этот конкретный вопрос). Основная часть этих контактов осуществляется по электронной почте (94%), а также по телефону (35%). Армения и Россия Федерация (по 7 членов каждая) и Кыргызская Республика (5 участников) являются странами, которыми вступали с контакт чаще всего. Остальные страны осуществляли контакты по меньшей мере от 1 до 4 раз, при этому ни одного контакта не было с зафиксировано с Венгрией и Чешской Республикой (учитывая, что они не являются членами БС), а также Румынией. Члены Исполнительного комитета вступают в контакты чаще - 43% членов делают это на регулярной основе, а 57% - иногда, при этом наиболее часто используется электронная почта, вместе с тем, половина членов также использует телефон. Ни один из членов БС не указал на использование wiki-сайта для контактов. В отношении Исполнительного комитета есть свидетельства осуществления большей части контактов между странами-членами в Комитете и отсутствия контактов с теми же странами, которые были отмечены членами (Венгрия, Чешская Республика и Румыния). Основной побуждающий мотив большинства контактов, осуществляемых между мероприятиями, был одинаковым как для членов, так и для членов Исполнительного комитета - обмен информацией (82-83%), хотя подготовка мероприятий ПС и обсуждение вопросов реформы УГФ также были важной причиной для членов (47%) и членов Исполнительного комитета (67%). Очевидно также установление дружеских отношений, так как 35% членов и 50% членов исполкомов указали на осуществление контактов по социальным сетям.  **В КС (не считая членов Исполнительного комитета) 32% членов указали, что они никогда не связывались с другими членами между мероприятиями, 61% (23 человека) контактировали иногда и 8% (3 человека) – регулярно**, при общей численности сети, составляющей 119 основных членов (не все из которых ответили на опрос). Среди членов Исполнительного комитета, 33% контактировали регулярно, а 67% - иногда. Большинство контактов осуществлялось по электронной почте (100%) при некотором использовании телефона (23%) и wiki-сайта (4%). Члены Исполнительного комитета контактировали по электронной почте (100%) и телефону (33%) без использования wiki-сайта. Основной целью контактов был обмен информацией (80% членов, 100% членов Исполнительного комитета) и подготовка мероприятий ПС (52% членов и 67% членов Исполнительного комитета). Вместе с тем, обсуждение вопросов реформирования УГФ и социальные вопросы также были указаны в качестве причин для контактов (36% членов, 44% членов Исполнительного комитета). Странами, которые контактировали наиболее часто между мероприятиями, являлись Азербайджан и Российская Федерация (11 членов в каждой), далее - Грузия (9 членов), Украина (8 членов) и Албании, Беларусь, Казахстан, Молдова и Турция (7 членов в каждой). Среди членов Исполнительного комитета Азербайджан также контактировал чаще других (6 членов), за ним следует Молдова (5 членов) и Грузии с Украиной (4 члена). Страны, с которыми члена не контактировал совсем, включают Венгрию и Чешскую Республику (при том, что они не являются членами КС), а также Косово и Румынию. Члены Исполнительного Комитета также не имели никаких контактов с Арменией, Сербией и Узбекистаном.  **В СВА (за исключением членов Исполнительного комитета) 9% указали на отсутствие контактов с другими членами между мероприятиями, 75% (24 человека) контактировали иногда, а 16% (5 человек) - регулярно**, при общей численности сети, составляющей 65 членов (не все из которых ответили на этот вопрос в обзоре). Среди членов Исполнительного комитета 57% контактировали регулярно и 43% - иногда. Большинство контактов осуществлялось по электронной почте (96%), а некоторые контакты - с использованием телефона/Skype (32%) и вики-сайта (14%). Члены Исполнительного комитета контактировали по электронной почте (100%) и телефону (57%), а 43% - с помощью вики-сайта. Основной целью контактов являлся обмен информацией (72% членов, 100% членов Исполнительного комитета) и подготовка мероприятий ПС (52% членов и 86% членов Исполнительного комитета). Вместе с тем, обсуждение вопросов реформы УГФ (14% членов, 29% членов Исполнительного комитета) и социальных вопросов (17% членов, 29% членов Исполнительного комитета) также указывались в качестве мотива для контактов. К странам, с которыми между мероприятиями контактировали чаще других, относятся Молдова (14 участников), далее - Хорватия и Болгария (13 членов), Венгрия (11 членов), Босния и Герцеговина и Черногории (9 членов) и Украина (8 участников). члены Исполнительного комитета указали на более частые контакты с Молдовой, Хорватией и Болгарией (по 5 членов в каждой), а далее - с Арменией, Грузией, Венгрией (по 4 в каждой). Азербайджан и Узбекистан были единственными странами, с которыми члены не поддерживали контактов между официальными мероприятиями. Исполнительный комитет также указал на отсутствие контактов с Беларусью, Казахстаном и Кыргызской Республикой. |
| 1. **Актуальность и нужность возможностей и ресурсов, предоставляемых сетью** (измеренные с помощью показателей, относящихся к знаниям, применимых к повседневной работе, рассмотрению в ходе мероприятий вопросов, важных для моей работы и т.д.)   Средства контроля: Ответы участников на опросы, проводящиеся после проведения мероприятий. Периодические независимые оценки (по данным заместителей министра/руководителей организаций). Для целей ССО, ​используются опросы, проводящиеся после встреч, поскольку проведение независимой оценки выходит за рамки обзора.  Контрольный показатель не устанавливался, вместе с тем, чем выше рейтинг, тем лучше, с учетом целей обеспечения качества продуктов и услуг сети.  Исходная информация за период с 2013 года предоставлялась в отчетах Секретариата.  Результаты показывают актуальность и нужность возможностей, предоставляемых сетью, которые высоко оценивались в 2013 и 2014 гг., и применимость полученных знаний к повседневной работе. Данные, предоставленные ПС, указывают на рост сотрудничества с профессиональными ассоциациями в период срока действия стратегии. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **… потому что полученные знания все более применимы к повседневной работе и…**  **В 2013 и 2014 гг. актуальность и полезность возможностей, предоставляемых сетью, оценивалась последовательно высоко**, при этом демонстрировалось увеличение применимости знаний, полученных с помощью PEMPAL, к повседневной работе. (*Приложение 1*, графики взяты из годового отчета PEMPАL за 2014 год, подготовленного Секретариатом). Кроме того, в *Приложении 4* представлен сборник примеров из практики стран-членов, являющихся дополнительным свидетельством выполнения этого показателя.  **… на мероприятиях рассматривались актуальные вопросы.**  **ПС начали сотрудничество с несколькими профессиональными ассоциациями, международными и государственными организациями**.  У БС налажено тесное сотрудничество с ОЭСР в результате его активного участие и вклада в исполнение повестки дня ежегодного заседания старших должностных лиц региона ЦВЮВЕ, отвечающих за бюджет, и периодического участия в сравнительных обследованиях ОЭСР. Один из членов Исполнительного комитета также принял участие в конференции ОЭСР по бюджетированию по результатам в 2014 год. Кроме того, в 2015 году Исполнительный комитет БС провел ознакомительный визит в Национальное казначейство Южной Африки, и, находясь там, обменялся информацией с CABRI, сетью, аналогичной PEMPAL. С помощью ознакомительных визитов, проведенных в течение срока действия стратегии, он также установил отношения с Южной Африкой (2015), Ирландией, Словенией, Австрией, Польшей и Великобританией. Он также установил связи с МВФ и другими международными организациями, такими как Международное бюджетное партнерство. МВФ и ОЭСР регулярно делают презентации по вопросам повестки дня мероприятий, и члены указывают на сохраняющийся интерес к получению доступа к работе и исследованиям, проводимым Всемирным банком, МВФ и ОЭСР на языках PEMPAL.  КС установило отношения сотрудничества с Международной федерацией бухгалтеров (IFAC), Международным советом по стандартам финансовой отчетности для общественного сектора (IPSASB) и Общественным институтом государственных финансов и бухгалтерского учета (CIPFA). Кроме того, КС провел несколько ознакомительных визитов, которые привели в установлении контактов по соответствующим темам со следующими учреждениями: Казначейство Великобритании, Министерство финансов Австрии, Министерство финансов Эстонии и Министерства финансов и стратегии Южной Кореи. Тематическая группа КС по использованию ИТ в казначейских операциях также недавно установило контакты с ПС по вопросам ИСУГФ Всемирного банка.  Что касается СВА, члены Исполнительного комитета посетили Южную Африку для обмена опытом, что позволило начать сотрудничество с Национальным казначейством Южной Африки, Южноафриканским отделением Института внутренних аудиторов (RSA IIA), Институтом директоров в Южной Африке (IoDSA) и Генеральным ревизором Южной Африке (AGSA). Кроме того, СВА тесно сотрудничает с высшими органами финансового контроля государств-членов, и министерствами финансов стран с развитой системой внутреннего аудита. В качестве председателя СВА, г-жа Нино Элиашвили представила опыт СВА на совещании сети Организации комитетов по государственным счетам Сообщества по развитию Южной части Африки (SADCOPAC) и Ассоциации комитетов по государственным счетам Восточной Африки (EAAPAC). Встреча сети SADCOPAC/EAAPAC прошла в Южной Африке в феврале 2014 года. Основная цель обмена опытом заключалась в обсуждении факторов успеха эффективных профессиональных сетей, в частности, Практикующего сообщества по внутреннему аудиту. Кроме того, некоторые члены Исполнительного комитета (Эдит Немет, Лерка Чрнкович) участвуют в опросе по вопросам совместного обучения в рамках процесса развития, проводимом Эффективной институциональной платформой в 2015 году.[[95]](#footnote-96) |

**Задача 4**

Повышение уровня информированности лиц, занимающие высшие правительственные и политические должности, о преимуществах и ценности взаимодействия через PEMPAL

|  |
| --- |
| 1. **Число министров/заместителей министра и других высокопоставленны должностных лиц, участвующих или открывающих мероприятия**   Средства контроля: Показатели PEMPAL по эффективности, с указанием в стратегии, что это явилось новым показателем. Для этого уровня Секретариат не осуществляет подготовку систематической отчетности, в частности, если участники такого уровня только открывают мероприятия, и, таким образом, не включаются в официальный список участников. В представленных материалах ПС предоставили некоторые данные, но в будущем сбор и отчетность можно было бы усовершенствовать.  Контрольный показатель не устанавливался.  Исходная информация отсутствует, учитывая, что ПС отчитывалось за период реализации стратегии, а не за каждый год. С увеличением числа стран-членов, принимающих мероприятия, ПС представляют свидетельства расширения участия высокопоставленных чиновников. За последние три года страны-члены организовали двадцать три мероприятия и ПС представили цитаты об их поддержке из высказываний руководителей высшего уровня в качестве подтверждения. Требуется усовершенствование сбора и предоставления информации для данного показателя. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**   1. **В большинстве случаев, когда события проходят в странах-членах, высшее руководство министерства финансов и казначейства (в случае КС) принимает участие в открытии мероприятия** и имеет возможность ознакомиться с PEMPAL с помощью вводных презентаций исполнительных комитетов ПС, которые обычно включены в повестку дня открытия мероприятия 2. **Число министров и заместителей министра и других высокопоставленных должностных лиц, принимающих участие или открывающих мероприятия, возросло**, о чем свидетельствует предоставленные ПС многочисленные цитаты различных высокопоставленных должностных лиц в поддержку PEMPAL (см. *Приложение 4*). Например:    * Министр финансов Российской Федерации и министр Открытого Правительства Российской Федерации открыли совместную встречу ПС в Москве в 2014 году и остались на первое заседание.    * Первый заместитель министра финансов Армении Павел Сафарян принял участие в пленарном заседании в Словении и в заседании старших должностных лиц ОЭСР, отвечающих за бюджет, в Гааге; заместитель министра финансов Беларуси Максим Ермолович участвовал в ознакомительном визите, посвященном реформам Великобритании в области финансировании государственного образования; министр финансов Кыргызской Республики, Ольга Лаврова участвовала в ознакомительном визите в Австрию, посвященном роли парламента в формировании бюджета, два помощника министра из Сербии и Боснии и Герцеговины приняли участие в ознакомительной поездки в Словению, а казначей Хорватии участвует в пленарном заседании БС, учитывая значение таких встреч (см. его положительный отзыв в письме ниже).    * Миленко Фичор, помощник министра и главный государственный казначей написал следующее в своем благодарственном письме в адрес БС:   *«Несмотря на высокие затраты на организацию таких мероприятий, особенно, в случае проведения совместных пленарных заседаний всех трех Сообществ, по нашему мнению, такой обмен опытом по темам, представляющим интерес для всех стран-участниц, имеет неоценимое значении. Несмотря на определенные трудности, такие встречи необходимо продолжать и в будущем».*   * + За период действия стратегии, в мероприятиях в рамках КС приняли участие 3 министра, 6 заместителей министра и 8 руководителей Казначейства. Г-н Нодар Хадури, министр финансов Грузии, открыл пленарное заседание КС в Тбилиси, заявив:     *«Грузия чрезвычайно высоко ценит сеть PEMPAL и получила прямую выгоду от участия в мероприятиях КС».*    В открытии этого мероприятия приняло участие все руководство министерства финансов Грузии, включая: г-на Георгия Табуашвили - первого заместителя министра финансов, г-на Давида Лежаву - заместителя министра финансов, г-на Лаша Хуцишвили - заместителя министра финансов, г-на Цотне Кавлашвили - главу Службы Государственного казначейства   * + - По сообщению СВА, несколько министров и заместителей министра финансов выразили свою поддержку PEMPAL в своих заявлениях, сделанных в ходе открытия заседания СВА.   Лукаш Вагенкнехт, первый заместитель министра финансов Чешской Республики: *«Я только что вернулся с конференции Сообщества внутреннего аудита в рамках PEMPAL в Астане и хочу выразить свое восхищение предоставленной возможностью получить такой полезный опыт. Я был рад услышать положительные отзывы организаторов и участников о ценности того, что нам удалось для СВА во время встречи. Рабочие группы были актуальны и очень полезны для нашей реформы. Мне особенно понравился уровень квалификации и вовлеченности всех участников».*  Источники цитат: Материалы, представленные ПС, *Приложение 2*  Информационного приложения, цитаты содержаться в *Приложении 4*. |
| 1. **Информированность высокопоставленных должностных лиц о деятельности PEMPAL.**   Средства контроля: Результаты независимых оценок. Что касается ССО, такая оценка выходит за рамки обзора, поэтому ПС было предложено представить в своих материалах к обзору примеры осведомленности высокопоставленных чиновников.  Контрольный показатель не устанавливался.  Исходная информация неактуальна, хотя мнения по поводу повышения осведомленности содержались во внешней оценке 2012 года. Подчеркивалась важность осведомленности особенно на политическом уровне с целью содействия участию в мероприятиях; обеспечения тесной связи между приоритетами политики стран и рабочей повесткой дня ПС; и укрепления политической воли, необходимой для реализации реформ. Как сообщалось, СВА признает важность непосредственной политической поддержки в рамках своего стратегического подхода с помощью обеспечения информированности министров о ходе и результатах мероприятий и ​​направления приглашения на них, если это уместно (стр. 50 основной части отчета).  С 2011 года контакт с политическим уровнем наладился с помощью скоординированных межу ПС благодарственных писем в адрес министров, информирующих их о результатах деятельности и ходе работы всех ПС. Кроме того, очевидны улучшения в маркетинговых и коммуникационных подходах, разработанных и внедренных Секретариатом. SECO хотел бы, чтобы этому уделялось больше внимания, а подходы были бы проанализированы. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Секретариат пересмотрел свой подход и теперь ежегодные благодарственные письма отправляется всем министрам** вместе с годовым отчетом о всех видах деятельности и участниках ПС от конкретной страны (ранее письма отправлялись от каждого ПС отдельно).  **По мнению SECO, отсутствует ясность относительно того, каким образом действующие маркетинговые и рекламные подходы непосредственно влияют на повышение осведомленности на высоком политическом уровне**. SECO видит возможности для улучшений в рамках цели 4, поскольку отсутствует ясность относительно степени воздействия таких благодарственных писем и других отчетов на повышение внимания руководства к инициативам PEMPAL.   * Можно было бы рассмотреть подходы, используемые другими сетями, такими как CABRI, по повышению осведомленности (например, разработка позиции по некоторым ключевым вопросам УГФ на основе опыта PEMPAL и ее использование в международных дискуссиях в области политики, как это было сделано CABRI в области прозрачности помощи, см. более подробную информацию в *Приложении 10* Информационного приложения.   **В первоначальном тексте стратегии было также указано, что возможно выделить время для PEMPAL в ходе ежегодных встреч в Вашингтоне с целью оценки интереса со стороны министров и заместителей министра в конкретном министерстве к его сети.** Этот вопрос должен быть рассмотрен в качестве одного из аспектов любого технико-экономического обоснования, если принимается решение о проведении такого исследования. Кроме того, на таких встречах можно было бы продемонстрировать деятельность PEMPAL, что было бы частью стратегии по повышению информированности на политическом уровне.  **Имеются свидетельства, подтверждающие улучшение продвижения и маркетинга PEMPAL, вместе с тем отчетность могла бы быть более краткой, а процессы ее подготовки упорядочены**. За период реализации стратегии, был разработан и реализован ряд мероприятий по укреплению маркетинга и коммуникаций в рамках PEMPAL. Подробная информация об этих мероприятиях содержится в *Приложении 3* Информационного приложения. В настоящее время, министрам ежегодно направляются благодарственные письма, и составляется официальный отчет о деятельности PEMPAL. Кроме того, готовятся квартальные бюллетени, в которых в последнее время используются не подробные PDF файлы, а подход, более ориентированный на результат, предусматривающий его доставку онлайн на основе бесплатный инструмента Mail Chimp. Секретариат также готовит квартальные отчеты в соответствии с условиями договора со Всемирным банком. При необходимости, любые доклады готовятся Секретариатом с материалами, предоставленными ресурсными командами ПС. Все отчеты, за исключением тех, которые готовились в соответствии с условиями договора с Секретариатом, рассматривались и утверждались Координационным комитетом. Годовые отчеты размещены на веб-сайте, а также распространяются среди ключевых заинтересованных сторон в виде бумажного документа. Учитывая объем отчетности, к ресурсным командам ПС зачастую обращались разные сотрудники Секретариата с просьбой подготовить одну и ту же информацию, т.е. есть резервы для совершенствования процедур и усиления координации. Секретариат работает над этими вопросами на протяжении 2015 года, однако, эти подходы не были реализованы ввиду принятия решения о прекращении договорных отношений с Секретариатом после июня 2015 года. Таким образом, при разработке временных процедур по отчетности и любого нового механизма Секретариата, необходимо будет рассмотреть эти рекомендации по рационализации и совершенствованию процедур проведения мероприятий и подготовки отчетности.  **Веб-страница PEMPAL является основным онлайн инструментом для продвижения деятельности PEMPAL, включая его Координационный и исполнительные комитеты**. Помимо поддержания веб-сайта со всеми материалами, Секретариат также готовит короткое видео в конце каждого основного мероприятия, обобщающее его основные результаты, которое размещается на веб-сайте наряду с материалами самого мероприятия. Для крупных мероприятий Секретариатом были разработаны канцелярские принадлежности PEMPAL, включая ручки, папки и другие материалы со специальным логотипом и дизайном PEMPAL. Кроме того, Секретариат нанимал местных фотографов для фиксации результатов крупных встреч и каждому участнику вместе с сертификатом об участии выдается групповое фото (только в случае БС и СВА, КС выдает сертификаты только принимающей стороне). Часто задаваемые вопросы также отображаются на сайте (с 2012 года). Отдельный маркетинговый план был реализован для совместного пленарного заседания ПС в Москве в мае 2014 гоода (*Приложение 3* Информационного приложения) в силу его крупномасштабного характера. В него входило использование фирменных портфелей, карт памяти, рекламных баннеров и телевизионных видео сюжетов, рекламирующих деятельность ПС и ее результаты (сюжеты были подготовлены руководством ПС и ресурсными командами). На этой встрече была заметна большая вовлеченность ПС и более широкое использование виртуальных инструментов (демо-версии веб-инструментов, порталы стран-членов).  **Секретариат разработал пересмотренный план маркетинга и коммуникаций, однако, его необходимо проанализировать в свете итогов обзора** (*Приложение 3* Информационного приложения). Например, учитывая широкий спектр созданных продуктов и услуг и профессионального сотрудничества, о чем свидетельствует информация, собранная в рамках настоящего обзора, этот план должен быть пересмотрен в контексте процесса стратегического планирования будущего всей сети, в рамках которого продукты, услуги PEMPAL и его работа в рамках сотрудничества будут более четко определены. Кроме того, по мнению SECO, по-прежнему не хватает целевого плана коммуникаций и маркетинга для продвижения программы среди доноров и профессиональных ассоциаций. Даже если такой план будет одобрен, SECO считает, что внимание должно быть сосредоточено не только на получении дополнительного донорского финансирования, но и на рассмотрении вопроса об уплате членских взносов, обеспечивающих большую независимость сети.  **Доноры подчеркнули важность широкого распространения результатов деятельности PEMPAL и обеспечения краткости отчетности и ее правильной направленности.** Несмотря на обилие информации на веб-сайте и в годовом отчете, Министерство финансов Российской Федерации рекомендует упорядочение отчетности, которая в настоящее время является слишком абстрактной. Основное внимание должно уделяться результатам и основным вопросам/проблем и путям их решения, а также обеспечению влияния деятельности PEMPAL за его пределами. *«Мы должны помнить, что PEMPAL был создан для содействия укреплению управления финансами, финансовой прозрачности и подотчетности в регионах, и это является главным ​​приоритетом в нашей коллективной работе».* SECO сообщает, что из отчетов по отдельным видам деятельности часто бывает трудно понять преимущества этих мероприятий для всех членов, поскольку выводы об их результатах зачастую носят весьма общий характер, например, фраза о том, что обсуждения были информативными и полезными. Таким образом, SECO рекомендует ввести в годовой отчет специальный раздел о достижениях в работе каждого ПС. Также неясно, что ПС делают с результатами отдельных встреч и как они используются для формулирования повестки дня ПС. Кроме того, SECO рекомендует, чтобы при представлении своих планов деятельности, председатели исполнительных комитетов предоставляли более подробную информацию для Координационного комитета. |
| 1. **Мнения руководящих должностных лиц о ценности привлечения PEMPAL для их страны и его роли в содействии изменениям в УГФ**   Средства контроля: Результаты независимых оценок. Для целей ССО, такая оценка выходила за рамки обзора, поэтому ПС было предложено в своих материалах представить примеры таких мнений.  Контрольный показатель не устанавливался. Исходная информация неактуальна, несмотря на то, что такие взгляды были представлены в отчете о внешней оценке 2012 года. Интервью с высокопоставленными должностными лицами и заместителями министра, проведенные в 2011 году, подтвердили наличие положительного мнения о значении PEMPAL для их страны и региона. Главным в этом смысле являлась возможность учиться у других стран, в том числе на их ошибках, что может помочь избежать таковые при разработке и реализации собственных реформы. Также подчеркивалась выгода с точки зрения индивидуального профессионального роста. Одна страна (Хорватия) указала на ограниченное влияние подходов PEMPAL к реформе на более развитые страны, вместе с тем, его преимущества для частных лиц и организаций остаются по-прежнему актуальными. Высокопоставленные чиновники, принимавшие соответствующие мероприятия, также отмечали ценность детального рассмотрения их ситуации коллегами по региону, позволяющего продемонстрировать успехи, а также обеспечить возможности для объединения в сеть (резюме доклада, страница XI).  Очевидно наличие положительных мнений о высокой оценке роли PEMPAL в содействии изменениям УГФ. |
| **Достигнутый прогресс и результаты деятельности:**  **Положительные мнения видны из примеров, приведенных ПС**. См. показатель 1 для ознакомления с примерами. Со времени отчета об оценке 2012 года, ПС реализовали рекомендации по обеспечению дифференциации продуктов и услуг для удовлетворения потребностей как более развитых, так и менее развитых стран, как описано в разделах, посвященных другим показателям. |

**Приложение 4. Примеры успешной практики и результаты в сфере УГФ**

**Измерение уровня воздействия стратегии и степени достижения цели представляет собой очень трудную задачу, поскольку на эффективность функционирования систем УГФ в той или иной стране влияет множество факторов.**  Согласно теории схем достижения результатов, уровень воздействия необходимо не отслеживать с помощью мониторинга, а измерять посредством периодического проведения независимой оценки. «Степень, в которой сеть PEMPAL вносит вклад в достижение результатов (отнесение результатов за счет того или иного воздействия), по сути, с трудом поддается измерению».[[96]](#footnote-97) Однако в представленной ниже подборке примеров из отдельных стран содержится множество фактов, подтверждающих успешное внедрение новой практики. Необходимо также отметить, что согласно результатам последней независимой оценки, проведенной в 2012 году, деятельность PEMPAL оказала положительное влияние на управление государственными финансами в 13-15 из всех стран-членов (20 на тот момент).

**Представленные ниже примеры взяты из официальных материалов, подготовленных практикующими сообществами для настоящего обзора, а также из отчетов действующих доноров.**  Кроме того, качественная оценка была дана членами сети в ходе проведения опроса для настоящего среднесрочного обзора. Полный текст данных отчетов приводится в отдельном *Информационном приложении*.

Бюджетное сообщество

**Бюджетное сообщество поддерживает внедрение надлежащей практики в сфере УГФ посредством следующего**:

1) распространения информации о фокусных исследованиях в рамках PEMPAL и в других регионах, выявляющих примеры передовой и инновационной практики, а также обсуждения с коллегами путей решения общих проблем на ежегодных пленарных заседаниях;

2) углубленного изучения подходов, используемых в конкретных странах, в рамках ознакомительных визитов в эти страны;

3) предоставления материалов технических докладов и исследований по тематике УГФ на языках, используемых в PEMPAL, что позволяет странам-членам знакомиться с последними тенденциями и современными подходами;

4) поддержки участия в формальных и неформальных мероприятиях по сравнительному анализу, например, участия в тематических опросах, предваряющих мероприятия, а также в официальных исследованиях. За период реализации стратегии проводились неформальные тематические опросы по следующим темам: программно-целевой бюджет и бюджетирование, ориентированное на результаты; мониторинг и оценка с ориентацией на конечный результат; бюджетная консолидация. На 2015 год запланирован опрос по вопросам бюджетной грамотности. Проведенные официальные обследования: исследование ОЭСР по вопросам бюджетной практики и процедур и исследование Всемирного банка по вопросам управления фондом оплаты труда в государственном секторе. Благодаря участию в проведении этих двух исследований были сформированы важные информационные продукты для БС, которые позволили расширить знания о практике управления фондом оплаты труда, а также о бюджетной практике и процедурах в странах-членах бюджетного сообщества.

Михаил Прохорик, заместитель руководителя Департамента консолидированного бюджета Министерства финансов Республики Беларусь, член исполнительного комитета БС:

*«Мы также используем рабочие группы для встреч по конкретным вопросам реформ, которые проводятся на регулярной основе в режиме видеоконференции. Управление фондом оплаты труда – это одна из труднейших задач во многих из наших стран; как правило, расходы на оплату труда составляют самую большую статью расходов в государственном бюджете, поэтому регулярные встречи для обмена практикой и разработки усовершенствованных подходов были очень полезны для моей страны».*

(Источник: комментарий на пленарном заседании БС 2015 года, посвященном бюджетной консолидации).

Младленка Караджич, руководитель отдела государственного учета при исполнении государственного бюджета Министерства финансов Хорватии, член исполнительного комитета БС:

*«Направления реформ, определенные в рамках PEMPAL, в максимально возможной степени согласуются с приоритетными направлениями деятельности правительств. Это обеспечивается путем проведения ежегодных консультаций, когда все страны-члены получают возможность выразить свои предпочтения. Не все предпочтения могут быть учтены из-за ограниченности бюджета и времени, отведенного для участия, но мы обнаружили, что большинство стран интенсивно работают по одним и тем же реформам. Эти реформы выбираются в качестве тем для обсуждения на ежегодных пленарных заседаниях всех членов. Другие приоритеты, общие для той или иной подгруппы стран-членов, впоследствии обсуждаются в рамках малых ознакомительных визитов или рабочих групп».*

(Источник: комментарий на пленарном заседании БС 2015 года, посвященном бюджетной консолидации).

**Следующие примеры представляют собой цитаты из высказываний во время опросов, проводимых после каждого крупного мероприятия и позволяющих получить отзывы членов сообщества о том, как знания, полученные в PEMPAL, и сетевое общение используются или будут использоваться в БС**:

*«Концепцией Республики Узбекистан об основных направлениях бюджетной политики и развития предусмотрено поэтапное внедрение программного бюджетирования. Думаю, что я смогу в полной мере применить все знания и опыт, полученные на пленарном заседании БС».*

*«Презентации были весьма полезными для характеристики того, на каких этапах находятся различные страны с точки зрения практики бюджетного планирования, оценки и мониторинга».* (Источник: отчет об опросе, проведенном после пленарного заседания в Албании в 2013 году).

*«PEMPAL выполняет уникальную роль, предоставляя своим членам возможность для обмена мнениями с коллегами из других стран, которые занимаются той же работой, что и мы. Акцент на практике, а не теории, очень полезен. Организация ознакомительных визитов превосходна: сначала мы имеем возможность до начала визита составить программу, обозначив наши конкретные интересы, а затем отводится достаточно времени для того, чтобы во время презентаций и после них мы могли задавать вопросы и вести обсуждение с докладчиками и коллегами из других стран-участниц».* (Источник: комментарии Милована Филимоновича из Министерства финансов Сербии при завершении ознакомительного визита членов БС в Словению в 2014 году).

Далее в настоящем приложении приводятся примеры ответов на вопросы электронной анкеты, разосланной членам сообщества для целей подготовки настоящего обзора.

**В странах, предоставляющих информацию о проводимых ими реформах, наблюдается положительное воздействие на состояние систем УГФ; некоторые страны представили конкретные примеры такого воздействия.** Российская Федерация внесла значительный вклад в деятельность PEMPAL благодаря тому, что эта страна распространяет информацию о достигнутых ею успехах в осуществлении реформ в рамках всей сети, проводя презентации на мероприятиях, а также делится своими методологиями, руководствами и подходами с другими странами-членами PEMPAL.  Например, Россия выступила в качестве принимающей стороны встречи, посвященной вопросам прозрачности и подотчетности в сфере государственных финансов и представила результаты углубленного анализа преобразований, проведенных в России для повышения прозрачности в этой сфере.[[97]](#footnote-98) Кроме того в период реализации стратегии Россия несколько раз принимала делегации КС и СВА в рамках ознакомительных визитов, посвященных соответственно подходам к развитию ИСУГФ и внутреннего аудита, а также представляла результаты своих реформ в области внедрения программно-целевого бюджета и среднесрочного бюджетного планирования на мероприятиях PEMPAL и сети SBO.[[98]](#footnote-99)  Российская Федерация, в свою очередь, смогла воспользоваться опытом стран-лидеров в реформировании УГФ на мероприятиях PEMPAL, куда они были приглашены для представления своих успешных проектов, а также в рамках ознакомительных визитов (напр., визит делегации БС в Южную Африку в 2015 году для ознакомления с ходов реформ УГФ – выбор пал на эту страну в связи с тем, что в 2012 году ЮАР заняла второе место в рейтинге по Индексу открытости бюджета).

Аналогичным образом, Республика Кыргызстан недавно получила оценку Государственного департамента США как страна с самым открытым бюджетом среди государств Центральной Азии. В Кыргызстане действует обширная программа реформ, которая предусматривает активное участие в работе БС, включая регулярное направление дополнительных участников (за собственный счет) на мероприятия PEMPAL. Кыргызстан является активным членом сети: он участвовал во встрече всех тематических сообществ, посвященной прозрачности и подотчетности в сфере государственных финансов, в работе семинара по применению показателей PEFA, а также документировал и проводил сравнительный анализ своей бюджетной практики в рамках обследования бюджетной практики и процедур, проведенного ОЭСР совместно с PEMPAL. Представитель Кыргызстана, наряду с представителями Албании, Армении, Беларуси, Боснии и Герцеговины, Хорватии, Российской Федерации и Турции, входит в состав исполнительного комитета БС, что отражает ценность, которую страны-члены видят в активном участии в PEMPAL при реализации своих программ реформ.

**Нижеприведенная цитата из высказывания председателя БС также подтверждает, что PEMPAL способствует применению надлежащей практики и внедрению улучшений в системы УГФ**:

*«Хотим поблагодарить PEMPAL и ОЭСР за их поддержку в обеспечении участия стран-членов PEMPAL в обследовании бюджетной практики и процедур и в ежегодных заседаниях членов SBO. Это позволило нам глубже ознакомиться с надлежащей международной практикой и тенденциями в сфере УГФ и помогло зафиксировать и провести сравнительный анализ нашей практики».* (Источник: комментарий Министра финансов Армении Константина Критяна на закрытии заседания SBO ОЭСР по странам Центральной, Восточной и Юго-восточной Европы в 2014 году).

**Несколько министров и заместителей министра финансов продемонстрировали свою поддержку, открывая заседания бюджетного сообщества.**  Например, заместители министра финансов открывали пленарные заседания в Албании и Армении; первый заместитель министра финансов выступил на церемонии, посвященной началу ознакомительного визита в Грузию; Генеральный директор дирекции по бюджету и бюджетно-налоговому контролю открывал пленарное заседание в Турции (г-н Ильхан Хатипоглу признал важность сети PEMPAL для обсуждения общих проблем и обмена информацией и предложил пути решения проблем, связанных с процессом реформ).

**Несколько членов исполнительного комитета БС получили руководящие должности во время работы в PEMPAL и отнесли свое продвижение, а также успехи, достигнутые их министерствами, в том числе за счет участия в деятельности сети.** Например, бывший председатель исполнительного комитета БС, а теперь заместитель председателя исполнительного комитета была назначена на должность генерального секретаря Министерства финансов Албании (высшая должность государственной службы в Министерстве финансов). Хакан Ай также получил повышение и был назначен на должность заместителя Генерального директора Генеральной дирекции по бюджету и бюджетно-налоговому контролю Министерства финансов Турции. Максим Ермолович, занимавший должность председателя исполнительного комитета БС в 2011-2012 годах, впоследствии был назначен на пост заместителя Министра финансов Республики Беларусь.

*Гелардина Продани, Министерство финансов Албании, занимала должность председателя исполнительного комитета БС в течение 2 лет: «Обсуждение с коллегами общих проблем в области государственных финансов принесло мне огромную пользу – как в профессиональном, так и в личном плане. Это помогает мне в выявлении и распространении информации о примерах надлежащей практики, используемой не только в странах-членах БС, но и в странах ОЭСР, а также в других министерствах финансов по всему миру».* (Источник: цитата для подготовки текста к рекламному видеоролику, который использовался на заседании всех тематических сообществ в 2014 году).

*Максим Ермолович, Заместитель Министра финансов Республики Беларусь, выступление на открытии практикума казначейского сообщества сети PEMPAL «Реализация проектов по созданию информационных систем управления государственными финансами (ИСУГФ)» 15 октября 2014 года: «Министерство финансов Республики Беларусь заинтересовано в получении в рамках экспертного сообщества PEMPAL информации от коллег, имеющих опыт реализации подобных проектов, направленных на повышение эффективности и прозрачности системы управления государственными финансами».*

**При проведении встречи всех практикующих сообществ в Москве Министр финансов и Министр по вопросам открытого правительства открыли заседание и присутствовали на первой сессии, продемонстрировав свою приверженность сети PEMPAL**. При этом Министр финансов подчеркнул важность обеспечения открытости правительства. Он отметил, что это непрерывный процесс, в рамках которого правительства могут пользоваться новыми наработками других стран. (Министерство финансов Российской Федерации является одним из основных доноров программы и имеет своих представителей в Координационном комитете и исполнительных комитетах всех трех сообществ, что еще раз подтверждает высокий уровень поддержки деятельности сети со стороны стран-членов).

**При этом число участвующих в мероприятиях PEMPAL должностных лиц, занимающих высшие должности государственной службы, растет, и многие из них признают преимущества, получаемые от своего личного участия и участия своих министерств.** Например, Первый заместитель Министра финансов Армении Павел Сафарян участвовал в пленарном заседании в Албании и встрече членов руководителей бюджетных ведомств (SBO) ОЭСР в Гааге; Заместитель Министра финансов Республики Беларусь Максим Ермолович участвовал в ознакомительном визите в Великобританию, посвященном реформам в сфере финансирования государственной системы образования; Министр финансов Республики Кыргызстан Ольга Лаврова участвовала в ознакомительном визите в Австрию, посвященном роли законодательных органов в процессе бюджетирования; два помощника министров из Сербии и Боснии и Герцеговины участвовали в ознакомительном визите в Словению; Главный казначей Хорватии посещает пленарные заседания бюджетного сообщества, считая их очень важными. Подтверждения этому находим в полученном в 2015 году положительном отзыве Казначея Хорватии, в котором подчеркивается важность деятельности БС и PEMPAL и признается качественная организация и полезность программы:

*«Хотя организация подобных мероприятий требует больших затрат, особенно при проведении совместных пленарных заседаний всех трех сообществ, такой обмен мнениями с охватом тем, представляющих интерес для всех стран-участниц, по нашему мнению, является бесценным, и эту работу следует продолжать в будущем, несмотря на определенные трудности».* (Источник: благодарственное письмо Мильженко Фикора, помощника министра и Главного государственного казначея Хорватии (полный текст письма приводится в отчете БС для подготовки среднесрочного обзора - *Дополнение 2a к Информационному приложению*).

От высокопоставленных должностных лиц Правительства Республики Кыргызстан были также получены положительные отзывы относительно деятельности Секретариата.

*Настоящим письмом Министерство финансов Республики Кыргызстан свидетельствует Вам свое уважение и пользуется случаем, чтобы выразить искреннюю признательность и благодарность за организацию пленарного заседания бюджетного сообщества PEMPAL в Ереване (Армения) 11-13 февраля 2015 года.*

*От имени делегации Министерства финансов Республики Кыргызстан хотим выразить особую благодарность ответственным представителям Секретариата PEMPAL, а именно Живе Лаутар и Кристине Богдан, за предоставление отличных услуг по организационно-технической поддержке данного мероприятия.*

*Необходимо отметить, что все мероприятия в рамках заседания были организованы на высоком профессиональном уровне.*

*Министерство финансов Республики Кыргызстан высоко ценит усилия, предпринимаемые Секретариатом PEMPAL, и искренне надеется на продолжение взаимовыгодного и плодотворного сотрудничества.*

(Перевод письма, полученного Секретариатом PEMPAL от Заместителя Министра финансов А. Азимова)

Казначейское сообщество

**Казначейское сообщество поддерживает внедрение надлежащей практики в сфере УГФ посредством следующего**:

1) включения в программы мероприятий рассмотрения многочисленных примеров практики из стран-членов с освещением разнообразного опыта в реформировании систем УГФ;

2) организации ознакомительных визитов в страны, имеющие большой опыт в проведении подобных реформ;

3) привлечения известных экспертов в сфере УГФ, оказания ценной поддержки по таким направлениям, как бухгалтерский учет в государственном секторе, использование информационных технологий в казначейских операциях, управление кассовыми средствами и т.д.;

4) проведения тематических опросов по различным направлениями, помогающих странам-членам оценить статус проведенных реформ.

**Представленная далее информация демонстрирует некоторые примеры применения надлежащей практики УГФ на основе знаний, полученных в казначейском сообществе PEMPAL**.

Знания, приобретенные во время мероприятий КС, помогли **Албании** в процессе подготовки следующих нормативных актов:

* Инструкция Министра финансов «О порядке закрытия годового отчетного периода», которая предусматривает включение учетных данных самофинансирующихся единиц в годовую финансовую отчетность;
* Приказ Министра финансов «О едином банковском счете таможенной администрации в коммерческих банках», изданный с целью запуска в промышленную эксплуатацию новой автоматизированной системы таможенных органов «Электронные платежи», предназначенной для учета операций в режиме реального времени и автоматической сверки системой предварительных платежей по таможенным декларациям, и осуществляющей управление кассовой наличностью;
* Инструкция Министра финансов «О внесении изменений в инструкцию «О налоге на добавленную стоимость» (с изменениями)», которая предусматривает осуществление платежей по возмещению НДС через автоматизированную информационную систему казначейства;
* Закон «О просроченных платежах по контрактам и коммерческим соглашениям», который способствовал совершенствованию финансового прогнозирования и управления кассовой наличностью;
* Постановление Совета министров «Об утверждении новой стратегии по предотвращению накопления задолженности, погашению просроченной задолженности и соответствующего плана мероприятий», в котором предусматривается разработка программного обеспечения казначейской системы для учета многолетних обязательств (на четыре года вперед) по сравнению со среднесрочным бюджетным планом;
* Инструкция Министра финансов «О зачислении налогов центральными и местными подразделениями правительства через автоматизированную информационную систему казначейства без движения наличности через банковскую систему»; в рамках этой системы осуществляется управление кассовыми средствами за счет реализации нового интерфейса системы налогового администрирования под названием «Электронное налогообложение» (электронное декларирование). В 2015 году станет возможным формирование ежедневных отчетов о налоговых поступлениях - вместо формирования в ручном режиме отчетов о консолидированных бюджетных показателях на помесячной основе.

Вдохновившись успехами Грузии и Российской Федерации, **Азербайджан** реализовал портальные решения для своей информационной системы казначейских органов, благодаря чему был исключен бумажный документооборот. В этой стране также внедрены некоторые элементы консолидации финансовой отчетности – после демонстрации опыта России и Казахстана на мероприятиях КС.

**Беларусь** воспользовалась экспертными советами, предоставленными членами казначейского сообщества белорусским коллегам в отношении подхода к модернизации информационной системы управления государственными финансами. Проект Концепции модернизации ИСУГФ Беларуси обсуждался участниками семинара в Минске в октябре 2014 года, где были предложены ценные комментарии и рекомендации.

**Грузия** добилась хороших успехов в реализации Единого казначейского счета и распространения охвата ИСУГФ на все уровни государственной власти. После пленарного заседания КС в Киеве, посвященного вопросам казначейского контроля, Грузия сместила акцент с контроля рутинных операций на интеграцию всех операций УГФ в рамках единой системы с небольшим интерфейсом в казначействе. В результате был запущен процесс интеграции местных уровней бюджетной системы (муниципальные бюджеты) в Информационную систему управления государственными финансами. Соответствующие нормативно-правовые акты были приняты в 2014 году и вступили в силу в 2015 году.

Опираясь на результаты участия в мероприятиях КС, **Казахстан** осуществил следующие меры:

* внесение изменений в бюджетное законодательство, касающихся учета внешних займов (опыт Грузии), восстановления суммарных показателей инвестиций в отдельной и консолидированной финансовой отчетности (опыт Эстонии), применения электронных счетов-фактур (опыт Азербайджана), учета концессий при внедрении МСФООС 32 (опыт Великобритании);
* расширение казначейских функций и модификация казначейских процедур в соответствиями с вышеуказанными изменениями в законодательстве.

Знания, приобретенные во время мероприятий КС, помогли **Молдове** в реализации следующего:

* разработка новой бюджетной классификации и плана счетов в соответствии с международными стандартами – приказ Министра финансов;
* формирование проекта годового государственного бюджета на 2014 с применением нового Плана счетов, интегрированного с бюджетной классификацией;
* закрепление в Законе «О государственных финансах и финансовой ответственности» принципов функционирования Единого казначейского счета, положений об управлении кассовой наличностью и прогнозировании ликвидности, а также об учете обязательств и дифференциации отчетности по исполнению бюджета и финансовой отчетности;
* заполнение матрицы мер для получения поддержки за счет средств ЕС на реализацию реформ в сфере УГФ на 2015-2017 годы, которая предусматривает создание Совета по стандартам бухгалтерского учета и отчетности, ответственного за разработку концепции и планов мероприятий по разработке и внедрению стандартов.

**Черногория.** Эта страна воспользовалась экспертными советами, предоставленными членами КС коллегам из Черногории в отношении подхода к реформированию системы бухгалтерского учета в государственном секторе с целью внедрения учета по методу начисления.

**Российская Федерация** применила знания, полученные благодаря мероприятиям КС, в процессе разработки методологии УГФ. Примеры передовой практики были учтены при внесении изменений в бюджетное законодательство (Бюджетный кодекс и несколько инструкций, регламентирующих методологию бухгалтерского учета и отчетности в государственном секторе).

**Украина** воспользовалась экспертным содействием со стороны членов КС при разработке нового Плана счетов.

**Таджикистан** использовал знания, полученные во время мероприятий КС при проектировании и внедрении новой ИСУГФ, а также в процессе реформирования системы бухгалтерского учета в государственном секторе.

Несколько стран-членов КС предоставили информацию о различных видах внешних оценок, проведенных в их странах и демонстрирующих, по их мнению, прогресс в сферах деятельности, охваченных казначейским сообществом:

**Азербайджан**: оценка PEFA за 2013 г., отчеты МВФ об оценке статистики государственных финансов; оценки рейтинговых агентств.

**Грузия**: матрица ЕС по мерам экономической политики; матрица Всемирного банка по программе мер, предусмотренных для операций кредитования на цели развития, с отражением прогресса в реализации проекта по внедрению МСФООС.

**Албания, Российская Федерация, Казахстан, Кыргызстан**: значительное улучшение позиций в рейтинге МВФ по Индексу открытости бюджета (ИОБ).

**Казахстан**: оценка систем финансового менеджмента и закупок; отчет МВФ по оценке статистики государственных финансов за 2013 год; доклад МВФ о вопросах, связанных с финансовой отчетностью, формированием бюджета по методу начисления, управлением бюджетными рисками, проведением аудита.

Однако, эти данные следует использовать с осторожностью, поскольку достижению соответствующих улучшений, по всей вероятности, способствовали и другие меры и формы содействия, так что вклад мероприятий PEMPAL, по-видимому, будет трудно выделить и продемонстрировать.

**Ряд министров и заместителей министра финансов продемонстрировали свою поддержку PEMPAL, выступая на открытии сессий в рамках встреч казначейского сообщества**.

**Г-н Нодар Хадури,** Министр финансов Грузии, на открытии пленарного заседания казначейского сообщества в Тбилиси, заявил: *«Грузия чрезвычайно высоко ценит сеть PEMPAL и непосредственно воспользовалась преимуществами от участия в мероприятиях казначейского сообщества».* На вступительной сессии этого мероприятия присутствовало все высшее руководство Минфина Грузии, в том числе: Первый заместитель Министра финансов Георгий Табуашвили, Заместитель Министра финансов Давид Лежава, Заместитель Министра финансов Лаша Хуцишвили и глава Казначейской службы Министерства финансов Цотне Кавлашвили.

**Г-н Азер Байрамов**, Заместитель Министра финансов Азербайджана также дал высокую оценку сети PEMPAL как одной из лучших платформ для обмена знаниями и опытом в области УГФ. Открывая пленарное заседание казначейского сообщества в Баку, он выступил с презентацией, в которой ознакомил участников семинара с программой реформ УГФ в Азербайджане и выразил уверенность в том, что участие представителей его страны в мероприятиях PEMPAL будет полезным для продвижения этих реформ. На вступительной сессии мероприятия присутствовали представители высшего политического руководства, в том числе члены Кабинета министров и парламента: председатель парламентской комиссии по бюджетным вопросам Зияд Самерзаде, Директор Департамента экономической политики и прогнозирования Министерства экономического развития Шахин Садигов, а также глава Казначейства Аббас Салманов.

Открывая семинар КС в Подгорице (Македония),  **г-н Ардиан Хеладини,** Заместитель Министра финансов Македонии, отметил важность изучения специалистами по УГФ из его страны опыта других стран в связи с тем, что Македония в настоящее время осуществляет обширные реформы, особенно в сфере бухгалтерского учета и отчетности в государственном секторе.

**Г-н Максим Ермолович**, Заместитель Министра финансов Республики Беларусь, открывая семинар КС в Минске, подчеркнул важность обсуждаемой темы в связи с тем, что *«Беларусь намеревается предпринять важнейшие шаги по модернизации информационной системы управления государственными финансами, и поэтому участие представителей нашей страны в мероприятиях PEMPAL, посвященных этой теме, дает им хорошую возможность получить дополнительную информацию и обменяться опытом в сфере модернизации ИСУГФ».*

**Г-н Роман Артюхин**, глава Федерального казначейства Российской Федерации, активно участвует в деятельности казначейского сообщества: за период реализации стратегии PEMPAL он посетил три мероприятия КС (одно в Москве и два в других странах). Открывая семинар КС в Москве в мае 2014 года, он отметил: *«Являясь одним из участников первого заседания КС, состоявшегося в 2006 году, а также ряда других мероприятий сообщества в последнее время, хочу отметить впечатляющий прогресс, достигнутый PEMPAL в создании и предложении информационных продуктов и возможностей для обмена опытом среди членов сообщества. С удовольствием отмечаю и растущую роль самих членов КС в подготовке содержательной части программ мероприятий. Страны-члены PEMPAL выступают и как доноры, и как бенефициары знаний, что способствует повышению эффективности сети и взаимному обучению».*

Сообщество по внутреннему аудиту

На каждом мероприятии СВА собирает примеры, демонстрирующие значимость мероприятий СВА для различных заинтересованных сторон. Это делается через специальную группу «детективов», ведущих поиск примеров созданной ценности.[[99]](#footnote-100) Результаты этой работы представлены здесь: <http://pempaltc.wikispaces.com/>

**Казначейское сообщество поддерживает внедрение надлежащей практики в сфере УГФ посредством следующего**:

1. Продукты PEMPAL используются в качестве основы при разработке странами собственных методологий или совершенствовании уже существующих.
2. Представители стран понимают, что они имеют дело со схожими проблемами и ведут поиск их решений в ходе мероприятий PEMPAL.
3. Продукты PEMPAL, такие как, например, фокусные исследования, используются для совершенствования проводимых тренингов.
4. PEMPAL дает странам возможность применять опыт других стран.
5. Участие представляет собой комплекс профессиональных и личных аспектов, который представляет собой дополнительный ресурс для получения информации и служит источником знаний.

Во время встреч специальная группа собирает информацию о примерах успешной практики от участников. Результаты всех интервью обобщаются в документе, который выкладывается на вебсайте и на wiki-платформе:

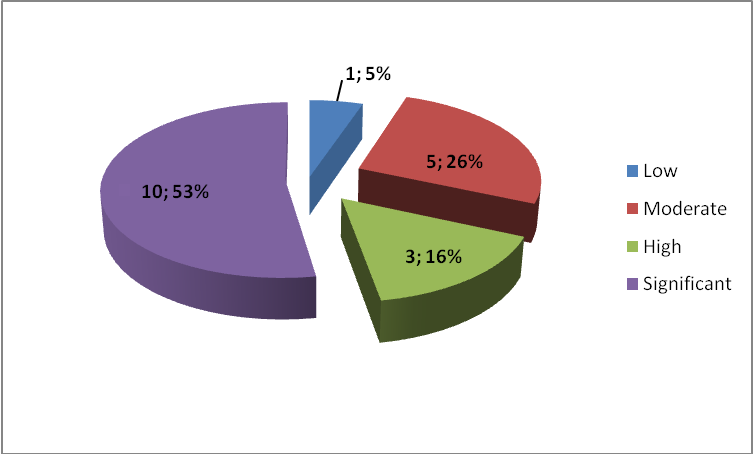
<http://www.pempal.org/success-stories/> <http://pempaltc.wikispaces.com/>

и <http://pempaltc.wikispaces.com/Success+stories>

**СВА также проводит опросы стран-членов с целью оценки прогресса в реформировании систем внутреннего аудита. В этих опросах роль СВА в виде воздействия на ход реформ оценивалась следующим образом: высокое воздействие - три страны (Болгария, Грузия и Кыргызстан), значительное - девять стран,**

**[[100]](#footnote-101) умеренное – пять стран, низкое – одна страна**. Результаты опросов демонстрируют очевидный прогресс, достигнутый большинством стран-членов СВА, при этом деятельность PEMPAL оказала большое воздействие на ход реформ.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Страна** | | **2007** | **2011** | **2014** | **Прогресс** | **Уровень воздействия** |
| 1 | Албания | 40,0 | 51,0 | 54,5 | 26,61% | Умеренный |
| 2 | Армения | 10,0 | 41,5 | 78,0 | 87,18% | Значительный |
| 3 | Беларусь | 0,0 | 0,0 | N/A | - | Низкий |
| 4 | Федерация БиГ | 0,0 | 25,0 | 59,5 | 100,00% | Значительный |
| 5 | Государство БиГ | 0,0 | 45,0 | 55,5 | 100,00% | Значительный |
| 6 | Болгария | 30,0 | 64,0 | 72,0 | 58,33% | Высокий |
| 7 | Хорватия | 45,0 | 66,0 | 81,0 | 44,44% | Умеренный |
| 8 | Грузия | 0,0 | 27,5 | 58,0 | 100,00% | Высокий |
| 9 | Венгрия | N/A | 60,0 | 72,5 | 17,24% | Умеренный |
| 10 | Казахстан | 0,0 | 10,0 | 15,0 | 100,00% | Значительный |
| 11 | Кыргызстан | 15,0 | 38,0 | 47,0 | 68,09% | Высокий |
| 12 | Молдова | 20,0 | 50,0 | 70,0 | 71,43% | Значительный |
| 13 | Черногория | N/A | 40,0 | 67,5 | 40,74% | Умеренный |
| 14 | Румыния | 42,5 | 70,5 | 76,0 | 44,08% | Умеренный |
| 15 | Россия | 0,0 | 5,0 | 23,5 | 100,00% | Значительный |
| 16 | Сербия | 0,0 | 57,5 | 74,0 | 100,00% | Значительный |
| 17 | Таджикистан | 0,0 | 40,0 | 56,0 | 100,00% | Значительный |
| 18 | Украина | 10,0 | 19,5 | 57,5 | 82,61% | Значительный |
| 19 | Узбекистан | 0,0 | 5,0 | 5,0 | 100,00% | Значительный |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Балльная система** | |  | **Уровень воздействия** | | **Результаты** |
|  | Проекты актов /завершены наполовину / проекты готовы (нормативно-правовые акты) | 2.5 |  | меньше 15% | Низкий | 1 |
|  | Первое одобрение | 5 |  | 15% - 45% | Умеренный | 5 |
|  | Актуализация / новая версия или прогресс в количественных показателях (численность персонала или кол-во подразделений внутреннего аудита) | 1 |  | 45% - 75% | Высокий | 3 |
|  |  |  |  | больше 75% | Значительный | 10 |

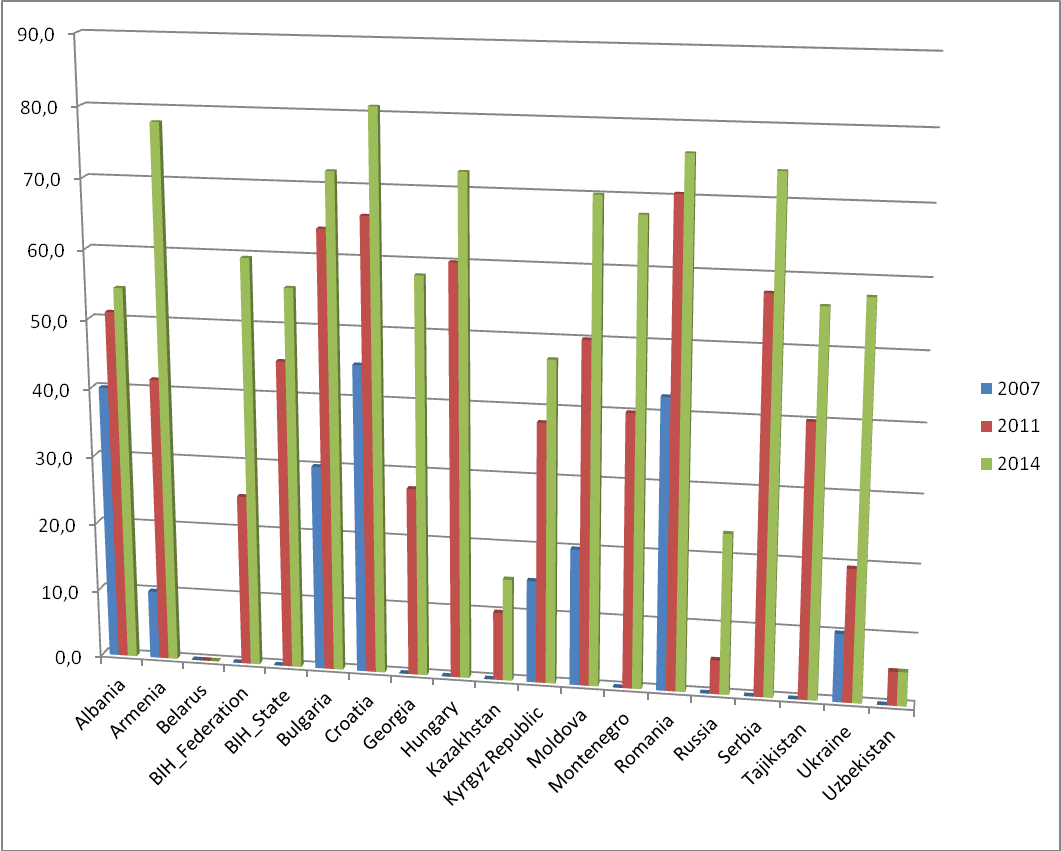


Низкий

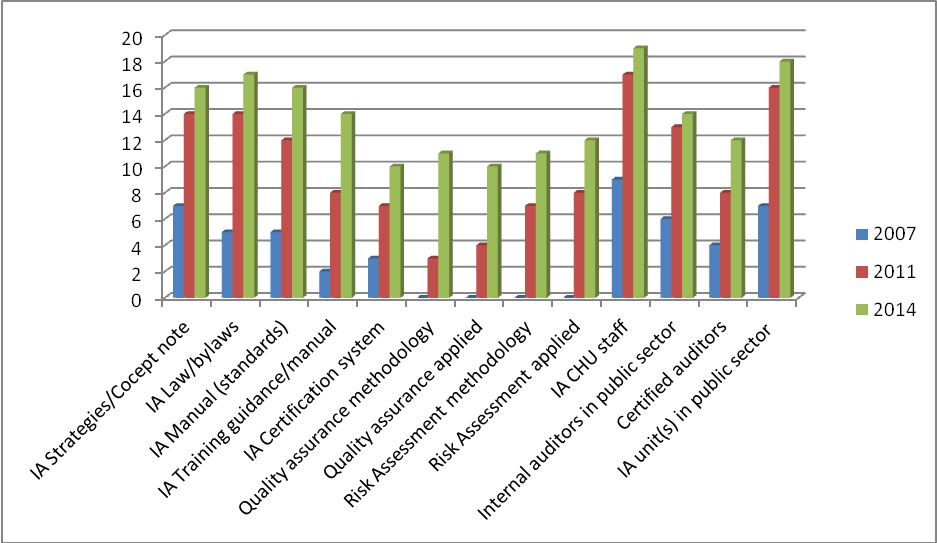
Умеренный

Высокий

Значительный



Албания, Армения, Беларусь, Федерация БиГ, государство БиГ, Болгария, Хорватия, Грузия, Венгрия, Казахстан, Кыргызская Республика, Молдова, Черногория, Румыния, Россия, Сербия, Таджикистан, Украина, Узбекистан



Стратегии/концепция ВА; Законы и нормативные акты в сфере ВА; Руководство по ВА (стандарты); Руководство/наставление по обучению в сфере ВА; Система сертификации в области ВА; Методология по обеспечению качества ВА; Применение системы по обеспечению качества ВА; Методология оценки рисков; Применение системы оценки рисков; Персонал центрального подразделения по гармонизации ВА; Внутренние аудиторы в государственном секторе; Сертифицированные аудиторы; Подразделение(я) ВА в государственном секторе

**Несколько стран-членов СВА также предоставили информацию о различных видах внешних оценок, проведенных в их странах и демонстрирующих, по их мнению, прогресс в соответствующих сферах деятельности**: Армения и Республика Кыргызстан (оценка по показателям PEFA).

**Несколько министров и заместителей министра финансов выразили поддержку PEMPAL в выступлениях на открытии сессий в рамках встреч СВА**:

Далее приводятся два примера письменных отзывов о мероприятиях СВА:

**Лукас Вагенкнехт, Первый заместитель Министра финансов Чешской Республики**:

*«Я только что вернулся с конференции сообщества PEMPAL по внутреннему аудиту, проходившей в Астане, и хотел бы выразить свое восхищение тем, на каком достойном уровне было проведено это мероприятие. Я был рад услышать положительные отзывы от организаторов и участников о большом вкладе, который мы смогли внести в работу СВА в ходе этой встречи. Рабочие группы сформированы по актуальной тематике и очень полезны для реализации нашей программы реформ. Мне особенно понравились профессиональный уровень и взаимодействие всех участников».*

**Биерсон Бабуджи, Национальное казначейство Южной Африки**

*«Дорогие друзья, участники сообщества PEMPAL!*

*Я восхищаюсь вами!  Мои поздравления в связи с организацией такого замечательного мероприятия. Оно было одним из лучших, в которых я участвовал. Организация пленарного заседания и качество дискуссий и взаимодействия были превосходными. Возникало ощущение, что здесь собрались люди, которые искренне хотят делиться знаниями и учиться, а не просто получить передышку от работы в офисе. Еще один поразительный аспект – это дружеская атмосфера среди членов PEMPAL и чувство радости от общения друг с другом.*

*Мы с нетерпением ждем приезда делегации бюджетного сообщества в Южную Африку в ближайшее время. Я попросил Гаспера связаться со мной, если потребуется какая-либо помощь с нашей стороны. Я рад тому, что Южная Африка имеет возможность работать с PEMPAL. Надеюсь, что представители СВА смогут еще раз к нам когда-нибудь приехать.*

*Благодарю за то, что пригласили меня принять участие в пленарном заседании. Я всегда буду с теплотой вспоминать это общение. Спасибо и за то, что пригласили меня присоединиться к вашей «семье» - я обязательно вступлю в сообщество.*

*Прошу поддерживать со мной связь. Дай вам Бог здоровья!»*

Мнения доноров об успехах PEMPAL

Заявления Государственного секретариата Швейцарии по экономическим вопросам (SECO) и Министерства финансов Российской Федерации взяты из официальных отчетов, представленных ими для подготовки данного обзора. Полный текст этих заявлений приводится в *Дополнении 1* к Информационному приложению. Представленные донорами конструктивная критика и описание направлений для совершенствования деятельности включены в основную часть отчета, а также в *Приложение 3*, где содержится подробная оценка показателей эффективности. Отзыв представителя Всемирного банка взят из его внутреннего отчета о командировке, полученного по электронной почте.

**SECO.** По нашему мнению, сеть PEMPAL продемонстрировала свою эффективность в качестве платформы для взаимного обучения через обмен опытом. Эта платформа действительно работает и дает преимущества членам сети. За время своего существования сеть PEMPAL успешно преодолела ряд трудностей. Например, члены PEMPAL работают в странах с разными политическими и экономическими условиями с самыми разными потребностями в части проведения реформ. Тем не менее, благодаря использованию подхода, основанного на спросе, и технической поддержке со стороны ресурсных групп PEMPAL смогла стать сетевой платформой, которая в равной мере привлекательна для стран с разными уровнями экономического развития. Сеть PEMPAL также смогла преодолеть языковой барьер благодаря использованию трех рабочих языков.

Несмотря на то, что уровень сплоченности в практикующих сообществах не везде одинаков, все три сообщества представляют собой устойчивые структуры, а их члены демонстрируют высокий уровень приверженности и мотивации. Мы также считаем, что благодаря использованию подхода, опирающегося на предъявляемый спрос и принципы широкого участия, тематическая направленность практикующих сообществ отвечает потребностям стран-членов. Однако механизмы коммуникации и обмена требуют укрепления, что позволит использовать преимущества от взаимодействия между сообществами.

В рамках PEMPAL разработаны информационные продукты (например, документы, хранящиеся в виртуальной библиотеке, справочники и т.д.), которые можно легко распространять среди членов.

При том что мы убеждены в том, что сеть PEMPAL обеспечивает развитие потенциала на индивидуальном уровне, оценить, в какой степени PEMPAL способствует нахождению практических решений для продвижения реформ в сфере УГФ в странах-членах, гораздо труднее. Это вопрос сейчас широко обсуждается внутри сети. Однако, несмотря на трудности с измерением воздействия PEMPAL на состояние реформ в отдельных странах, мы считаем важным, что PEMPAL пытается реализовать идею оценки хода реформ на национальном уровне, в т.ч. путем сбора информации о примерах успешной практики. (Источник: материал SECO, представленный для подготовки настоящего обзора; см. *Дополнение 1b* к *Информационному приложению*).

**Министерство финансов Российской Федерации.** Управление государственными финансами (УГФ) остается одним из основных направлений в рамках содействия дальнейшему развитию в регионе Европы и Центральной Азии. Мы приветствуем достигнутые PEMPAL успехи в области обмена профессиональной информацией и знаниями между специалистами-практиками стран-членов, международными экспертами и другими заинтересованными лицами.

За время существования Программы расширился состав членов сообщества, и сеть неоднократно привлекала интерес со стороны внешних наблюдателей. PEMPAL, несомненно, является уникальной платформой для эффективного и результативного обмена опытом в области УГФ, особенно по таким ключевым направлениям, как бюджет, внутренний аудит и казначейство, а также по подходам к решению проблем и обучению в процессе работы.

Сотрудничество более чем 20 стран в рамках PEMPAL способствует достижению наглядных улучшений по различным аспектам УГФ за счет развития институционального потенциала отдельных стран или групп стран региона.

PEMPAL стала устойчивой платформой для содействия в формировании эффективных систем управления государственными финансами в регионе, обмена опытом и систематического обучения через общение друг с другом и с ведущими экспертами многосторонних организаций. (Источник: материал Министерства финансов Российской Федерации, представленный для подготовки настоящего обзора; см. *Дополнение 1a* к *Информационному приложению*).

**Всемирный банк.** Представитель руководства Всемирного банка также представил положительные комментарии, опираясь на отзывы о сети как о ценном ресурсе, которые он услышал от членов сообщества после посещения пленарного заседания БС в Армении в 2015 году:

*«На заседании PEMPAL я выступил со вступительным словом и посетил несколько сессий мероприятия, на которых собрались ведущие специалисты по бюджету из 22 стран региона ЕЦА. Страны-члены выбрали главной темой этой конференции бюджетную консолидацию. С презентациями выступили эксперты Всемирного банка и МВФ и представители министерств финансов Армении и России. Сессии в формате рабочих групп позволили участникам откровенно обсудить практические проблемы, с которыми они сталкиваются в ходе работы, а также узнать об опыте друг друга. Мое общение с участниками подтвердило, что члены сети воспринимают ее как ценный ресурс. Я посоветовал команде PEMPAL изучить возможности для координации с сетевыми сообществами в других регионах, а также использовать результаты обследования, проведенного ОЭСР при поддержке PEMPAL, для выполнения системного анализа бюджетных институтов в регионе ЕЦА».* (Источник: заявление в рамках внутреннего отчета Марио Марселя Кулелла, старшего директора департамента Всемирного банка по глобальной практике в области управления.)

Мнения, высказанные в ходе опроса членов PEMPAL в рамках ССО

Далее приводится подборка мнений членов PEMPAL о качестве информационно-аналитических продуктов и услуг, предоставляемых в рамках сети. Комментарии членов исполнительных комитетов практикующих сообществ обозначены аббревиатурой «ИК».

*Считаю, что все материалы и презентации, подготовленные БС для представления на мероприятиях в рамках обмена опытом между странами, отличаются очень высоким качеством. (ИК БС)*

*Материалы, используемые для работы ПС, хорошего качества, однако зачастую не хватает времени для их полного и последовательного представления, а также обсуждения, т.е. консультаций после презентации материалов (СВА). Я дал такую оценку, поскольку материалы и ресурсы СВА, во-первых, полезны и актуальны для моей работы, а, во-вторых, отличаются высоким качеством (СВА).*

*При внедрении новых методов и процедур УГФ каждая страна исходит из своей специфики; примеры других стран нельзя просто копировать, и поэтому мы используем опыт других стран только там, где необходим анализ. Используемые материалы хорошего качества и никаких претензий у нас нет (КС).*

*При реформировании систем УГФ мы всегда ссылаемся на материалы практикующего сообщества, поскольку там всегда рассматриваются актуальные и важные для нас вопросы. Примеры передовой практики, используемой в других странах, тоже важны для нас (КС).*

*Я использовал материалы PEMPAL для совершенствования структуры Единого плана счетов (БС).*

*Республика Хорватия ведет регулярный мониторинг улучшений и реформ, а также конкретных примеров надлежащей практики в области управления государственными финансами. PEMPAL используется в следующих целях: 1) совершенствования показателей эффективности, оценки и мониторинга результатов; 2) создания качественной системы внутреннего финансового контроля в казначействе (пересмотр существующих точек контроля и введение новых); 3) изучения практики других стран-членов в области создания рабочих групп по вопросам оплаты труда и использования определенной информации для введения постоянного мониторинга и анализа расходов на оплату труда в качестве обязательной меры в рамках комплексной проверки на всех уровнях власти и управления; 4) полного или частичного использования в рамках этих процессов материалов, полученных от Словении в отношении планирования, исполнения и учета доходов и расходов из фондов ЕС (фонды для стран, готовящихся к вступлению в ЕС, структурные фонды ЕС и другие инструменты (БС).*

*Обмен опытом, особенно со странами-соседями помогает нам накопить значительные знания в области исполнения бюджета в Боснии и Герцеговине. Хотя в нашей стране программное бюджетирование полностью еще не внедрено, полученные знания и опыт существенно помогут нам повысить эффективность и функциональность, а также качество реализационных процессов (ИК БС).*

*Да, поскольку результаты этих исследований используются при формировании политики в области УГФ; кроме того, эти исследования позволяют нам взглянуть на проблемы под другим углом (БС).*

*Мы используем опыт других стран в области разработки проектов по формированию гражданского бюджета, а также опыт стран, участвовавших в ознакомительном визите в Ирландию, который был посвящен анализу результативности бюджетных расходов (ИК БС).*

*Благодаря деятельности СВА улучшилась оценка рисков, а также контроль качества внутреннего аудита, при этом особенно повысилось качество текущей внутренней оценки, которая реализуется на практике в моем подразделении.*

*Мы использовали опыт болгарских коллег в области стратегического и годового планирования на основе оценки рисков, а также в части заполнения аудиторских документов и использования методов выборочного контроля (СВА).*

*В настоящее время Республика Беларусь разрабатывает стратегию реформирования системы УГФ. В этом процессе используются материалы и опыт различных стран; мы учитываем их при определении основных направлений реформ (КС).*

*Знания и практика, освоенные в рамках PEMPAL, успешно используются при разработке методологии УГФ в Российской Федерации. Образцы передовой практики принимаются во внимание при внесении изменений в нормативную базу бюджетной системы РФ, а также при внедрении новых технологий. Приобретенные знания также отражаются в публикациях Федерального казначейства – после завершения пленарных заседаний мы готовим соответствующие брошюры, приобретенный опыт находит отражение в публикациях работников Федерального казначейства в средствах массовой информации (КС).*

*Мы расширили охват ЕКС с учетом опыта других стран. Кроме того, практика других стран в области учета нефинансовых активов помогла нам в формировании своих идей относительно того, как решать эти задачи (КС).*

1. Костяк группы составляют Елена Никулина (руководитель программы/ведущий координатор КС), Ион Чику (консультант КС/консультант по программным операциям), Майя Гусарова (ведущий координатор БС), Дианна Обри (эксперт/консультант по стратегическим вопросам сети БС), Найда Чаршимамович Вукотич (эксперт БС), Арман Ватян (ведущий координатор СВА), Диана Гросу-Аксенти (эксперт СВА). Мариус Кён, член Координационного комитета, осуществляет стратегический контроль над деятельностью СВА/PEMPAL. Нина Дудучава оказывает помощь в проведении электронных опросов после мероприятий. Дианна Обри выполнила анализ и под руководством проектной группы ВБ подготовила первый проект отчета, при этом эксперты Банка также координировали подготовку материалов, представленных ПС для аналитической части отчета. [↑](#footnote-ref-2)
2. Источник: Стратегия PEMPAL на 2012-2017 годы, см. <http://www.pempal.org/strategy> [↑](#footnote-ref-3)
3. На уровне «Основная цель/воздействие» конкретных действий не предусмотрено (в соответствии с подходом, используемым в матрице результатов), но определены три показателя и шесть факторов внешнего риска. Один фактор риска демонстрирует негативное воздействие; в частности, страны сообщают, что им трудно напрямую увязать улучшения в системах УГФ с деятельностью PEMPAL, используя имеющиеся показатели. (Для получения более подробной информации см. *Приложение 2*). [↑](#footnote-ref-4)
4. О низком уровне воздействия сообщила Республика Беларусь. Следует отметить, что результаты показываются по странам-членам, и соответственно Федерация БиГ и государство БиГ считаются одной страной; по этой причине результаты в материале, поданном СВА, и в *Приложении 4,* представлены по-разному. [↑](#footnote-ref-5)
5. Это было определено как фактор риска в Стратегии. Информация о способах снижения выявленных рисков включена в *Приложение 2*. [↑](#footnote-ref-6)
6. Новые и усовершенствованные навыки, знания и профессионализм в практике УГФ являются показателем, установленным на уровне конечного результата, поэтому некоторые из этих результатов также актуальны для данного уровня. [↑](#footnote-ref-7)
7. Согласно результатам опроса ССО, такие ответы были получены от 29% членов БС, 37% членов КС и 36% членов СВА, при этом в КС наблюдался значительный рост доли таких ответов по сравнению с результатами внешней оценки 2012 г. при ответе на тот же вопрос. Очевидно, что некоторый рост имел место между двумя опросами и в случае БС. 67% БС, 53% КС и 52% СВА в опросе ССО 2015 г. также указали, что они намерены использовать полученный опыт в будущем. (*Приложения 9b, 9c, 9d* Информационного дополнения: отчеты о результатах опроса ССО по отдельным ПС). [↑](#footnote-ref-8)
8. Согласно сообщениям Армении, Боснии и Герцеговины (федерации и государства), Казахстана, Молдовы, России, Сербии, Таджикистана, Украины и Узбекистана. Обращаем внимание на то, что Федерация Боснии и Герцеговины и государство Босния и Герцеговина считаются одним субъектом для целей определения прогресса, достигнутого страной, и отмечаем, что и федерация и государство оценили воздействие СВА на реформы как значительное. [↑](#footnote-ref-9)
9. По информации Албании, Хорватии, Венгрии, Черногории и Румынии. [↑](#footnote-ref-10)
10. На уровне конечного результата конкретных действий не предусмотрено (согласно подходу, используемому в матрице результатов), при этом установлено два показателя и выявлено два внешних фактора риска (для получения более подробной информации см. *Приложение* 2). [↑](#footnote-ref-11)
11. Согласно оценке министров и руководителей организаций, как того требует данный уровень стратегии. [↑](#footnote-ref-12)
12. Для преодоления трудностей, связанных с исчислением средних величин из средних, Секретариат для фиксирования результатов опросов по нескольким мероприятиям решил использовать стандартные отклонения от фактических максимальных и минимальных величин. Соответственно, эти графики учитывают данные стандартные отклонения. Данный подход действует с 2012 года, его пересмотр запланирован на 2016 год. [↑](#footnote-ref-13)
13. Источник: годовой отчет Секретариата за 2014 год, в котором использованы имеющиеся данные опросов по результатам мероприятий в рамках ПС за 2013-2014 годы. [↑](#footnote-ref-14)
14. Уровень участия респондентов снижается во всех ПС, хотя средний уровень в течение последних нескольких лет остается относительно высоким и составляет 64% (62% - БС, 72% - КС и 59% - СВА) Источник: эксперт, проводивший опрос. [↑](#footnote-ref-15)
15. Это показатель по задаче 3 уровня непосредственных результатов, но он также актуален для обеспечения достижения конечного результата, поэтому фигурирует в этом разделе настоящего отчета; в отношении задачи 3 данный показатель анализируется в *Приложениях* *2 и 3*. [↑](#footnote-ref-16)
16. Средний уровень участия респондентов в опросе ССО составил 47%. Однако на 229 приглашений на участие откликнулось 108 членов. По сравнению с уровнем участия в опросе в рамках внешней оценки 2012 года, в котором приняли участие лишь 46 из 404 приглашенных респондентов, произошло существенное улучшение этого показателя. [↑](#footnote-ref-17)
17. ИК – исполнительный комитет. [↑](#footnote-ref-18)
18. В соответствии с предложением Министерства финансов Российской Федерации, изложенным в его отчете к данному обзору (*Приложение 1a* Информационного дополнения). [↑](#footnote-ref-19)
19. В рамках задачи 1 реализуются три направления деятельности, имеется 5 показателей и четыре установленных факторов риска. Для получения более подробной информации см. *Приложение 2* к настоящему отчету. [↑](#footnote-ref-20)
20. Результаты сравнения региональных приоритетов в области УГФ, выявленных в результате указанного исследования, и тематических приоритетов практикующих сообществ PEMPAL были представлены на заседании руководства PEMPAL в июле 2013 года. [↑](#footnote-ref-21)
21. Протоколы заседаний и решения Координационнного комитета можно найти в *Приложении 7* Информационного дополнения и по адресу <http://www.pempal.org/event/sc_meetings/>, протоколы заседаний исполнительных комитетов БС и КС размещены по адресам <http://www.pempal.org/about/governance/ex-com-bcop/> и <http://www.pempal.org/about/governance/ex-com-tcop/>, а протоколы СВА предоставляются по запросу (они хранятся на отдельном ресурсе wiki). [↑](#footnote-ref-22)
22. Задача 2 включает в себя восемь действий, 13 показателей результативности и 9 выявленных внешних факторов риска; один из этих факторов обусловил некоторые задержки и неявку на мероприятия в связи со сложностями в оформлении виз. (См. *Приложение 2* к отчетудля получения более подробной информации, в том числе о методах управления этими рисками). [↑](#footnote-ref-23)
23. Из них 6 и 8 встреч в 2013 и 2014 годах соответственно были проведены в режиме видеоконференции. Суммарные количества включают в себя только мероприятия в рамках ПС и не включают заседания исполнительных комитетов ПС и заседания Координационного комитета. В 2012 году не зарегистрировано видеоконференций в рамках ПС. Цифры предоставлены только по календарным годам. Источник: годовые отчеты Секретариата, таблицы за 2012, 2013 и 2014 календарные годы скомпилированы в таблицу *1 Приложения 1*. [↑](#footnote-ref-24)
24. Методика сбора Секретариатом данных в 2012-2013 годы изменилась. Ранее Секретариат учитывал основное и дополнительные мероприятия как одно мероприятие, исходя из географической точки их проведения. С увеличением числа таких мероприятий было решено, что такой подход занижает значимость мероприятий PEMPAL, и что регистрация должна проводиться на основе повесток дня мероприятий. Поэтому данные за 2012 и 2013 годы не вполне сопоставимы. В 2012 году в трех географических точках было проведено шесть мероприятий, следовательно, откорректированная цифра будет составлять 16 мероприятий, что, тем не менее, не приуменьшает значительного прироста количества мероприятий в период с 2012 по 2014 календарные годы. [↑](#footnote-ref-25)
25. Секретариат ведет отчетность на основе календарных лет. [↑](#footnote-ref-26)
26. Источник: отчеты об опросе ССО в ПС, *Приложения 9b, 9c и 9d* Информационного дополнения. [↑](#footnote-ref-27)
27. См. отчеты по опросу ССО по отдельным ПС в *Приложениях 9b, 9c и 9d* Информационного дополнения. [↑](#footnote-ref-28)
28. См. подробные результаты в *Приложении 3*. [↑](#footnote-ref-29)
29. Несмотря на то, что сроки планирования мероприятий предусматривают достаточный период времени для подачи докладов в Секретариат и в ресурсные группы, их проверки и перевода, Секретариат и ресурсные группы сообщают, что имеют место случаи предоставления докладов с опозданием, или (несмотря на напоминания) – непосредственно на мероприятии, чтоы вызывает задержки с размещением материалов на вебсайте. Ответы, полученные в ходе некоторых из опросов после мероприятий, указывают на то, что переводы материалов появляются только после мероприятия. Учитывая тот факт, что многие из выступающих, предоставляя свои экспертные знания, делают тем самым нефинансовый вклад в сеть, необходимо заметить, что такие задержки не зависят от PEMPAL. [↑](#footnote-ref-30)
30. Следует отметить, что Секретариат решил ввести в 2014 г. новую категорию расходов, связанных с проведением конференций, для внесения большей ясности, учитывая значительные затраты на проведение объединеной конференции ддля всех ПС в этом году (такие конференции проводятся один раз в 3-4 года). Источник: Годовой отчет PEMPAL за 2014 г. [↑](#footnote-ref-31)
31. Согласно матрице результатов, информация о результатах сопоставления бюджетов на реализацию планов деятельности ПС с фактическими расходами должна приводиться в разделе, посвященном Задаче 1. Однако в целях улучшения структуры и формы подачи материала все бюджетные вопросы в данном Отчете сгруппированы. Данный вопрос освещается в соответствующих частях приложений. [↑](#footnote-ref-32)
32. Обратите внимание на то, что для целей ежегодной отчетности отчеты Секретариата составляются на основе календарных лет (КГ), а планы деятельности ПС разрабатываются и утверждаются на финансовый год (ФГ), поэтому суммы, запланированные в бюджете, могут несколько отличаться от сумм, утвержденных Координационным комитетом. Диаграмма была подготовлена на основе данных Секретариата, и не отражает совместных мероприятий ПС и ознакомительных поездок типа B, так как эти мероприятия находятся вне финансово-управленческой компетенции ПС. [↑](#footnote-ref-33)
33. БС обратилось с просьбой о переносе средств с ФГ15 на ФГ16 в связи с задержкой в формировании некоторых новых рабочих групп сообщества, поэтому бюджет этого ПС на ФГ16 составил 405000 долларов США. [↑](#footnote-ref-34)
34. Источник: представленный Секретариатом отчет Google Analytics за период с июля 2012 г. по декабрь 2014 г. Из отчета неясно, имели ли место сеансы на боснийском-хорватском-сербском языках. Код ‘sr’ использовался в 285 сеансах или в 0.95% случаев, что могло бы означать использование сербских языков, но в результате поиска в аналитике Гугл, проведенного для определения кодов стран, такие коды ни для одного из балканских языков не были определены. [↑](#footnote-ref-35)
35. В Задаче 3 предусмотрено три действия, 10 показателей результативности и 3 выявленных внешних фактора риска (Более подробную информацию см. в *Приложении 2* к отчету). [↑](#footnote-ref-36)
36. Это имело место на одном мероприятии БС (ознакомительная поездка в Грузию). В рамках других мероприятий обычно звучат 1-2 доклада от страны-члена, если наблюдается очевидный прогресс в реформах. [↑](#footnote-ref-37)
37. В настоящее время в сети функционирует 13 рабочих групп: 6 в КС, 5 в СВА и 2 в БС. [↑](#footnote-ref-38)
38. Общее число участников согласно отчетным данным Секретатриата из годовых отчетов: КГ2012 - 505; КГ2013-600; КГ2014- 831, т.е. всего 1936 участников. [↑](#footnote-ref-39)
39. Остальные – страны с доходами выше среднего (12 стран), с доходами ниже среднего (7 стран) и одна страна с низкими доходами (Таджикистан). См. показатель 8, Задача 3, *Приложение 3*. [↑](#footnote-ref-40)
40. КС и БС просят страны-члены оплачивать участие дополнительных представителей (свыше 2 человек согласно действующему порядку членства). [↑](#footnote-ref-41)
41. Анализ, проведенный по всем ПС стратегическим советником. Качество информации в регистрационной базе данных Секретариата представляет собой проблему, потребовлась помощь ИТ-специалистов для извлечения данных в требуемых форматах. Из-за неточностей, вызванных текучестью членов, и неполноты информации, предоставленной членами во время регистрации на мероприятиях, ПС и ресурсным группам пришлось вносить в списки дополнительные данные. [↑](#footnote-ref-42)
42. См. Принципы работы сети PEMPAL, раздел 3 <http://www.pempal.org/rules/> [↑](#footnote-ref-43)
43. Держателем средств на финансирование ознакомительных поездок типа B является Секретариат, и государства-члены могут обращаться с просьбой о финансировании таких поездок (подготовка обычно проводится страной-членом, участие в ней ресурсных групп минимально). [↑](#footnote-ref-44)
44. Обычно, если страна не представлена в исполнительном комитете, или если страна не принимает активного участия в реализации повестки дня мероприятия, квота участия составляет два представителя от страны. [↑](#footnote-ref-45)
45. Представители Румынии посетили лишь одно мероприятие КС (в мае 2014 года в Москве). [↑](#footnote-ref-46)
46. Источник: статистические данные предоставлены ИТ-специалистом Центра повышения квалификацции в области финансов и проанализированы совместно с экспертом Банка по опросам. Цифры являются приблизительными по причине наличия проблем с данными, т.е. сложно проанализировать ответы на вопрос, действительно ли мероприятие стало первым случаем посещения, так как средние цифры вводят в заблуждение, если усредненное мероприятие усредняется. Существуют также проблемы с качеством данных: например, у некоторых членов нет персональных адресов электронной почты, они пользуются коллективными обезличенными адресами министерства. Даннных опроса по этому показателю за 2012-2013 г.г. нет. [↑](#footnote-ref-47)
47. Задача 3 требует улучшения маркетинговой работы с донорами и профессиональными объединениями, в том числе при помощи плана по маркетингу и связям с общественностью, который должен быть разработан Секретариатом к 2012-2013 г.г. В плане должны быть представлены ключевые целевые группы и методы коммуникации с ними. [↑](#footnote-ref-48)
48. Имеющаяся в наличии информация была собрана Секретариатом специально для настоящего обзора. См. *Приложение 5*: Нефинансовые взносы и участники, финансируемые странами-членами, Информационное дополнение. [↑](#footnote-ref-49)
49. В задаче 4 предусмотрено два направления деятельности, три показателя результативности и три выявленных внешних фактора риска без выраженного негативного воздействия этих факторов (Более подробная информация содержится в *Приложении 2* к настоящему Отчету). [↑](#footnote-ref-50)
50. Согласно отчетной информации Секретариата по календарным годам, представленной в годовых отчетах PEMPAL. В период с КГ2012 по КГ2014 мероприятия на своей территории провели следующие страны (некоторые из них провели более одного мероприятия): Албания, Армения, Азербайджан, Беларусь, Болгария, Грузия, Венгрия, Казахстан, Македония, Черногория, Румыния, Россия, Турция и Украина. [↑](#footnote-ref-51)
51. Кол-во мероприятий не учитывает видеоконференции. *Источник*: годовые отчеты Секретариата за 2014 и 2013 годы. [↑](#footnote-ref-52)
52. Подсчет кол-ва участников по месту проведения мероприятия, т.е. по принципу «одно место – одно мероприятие», который применялся в предыдущие годы, в 2013 году был заменен подсчетом на основе участия в обсуждении повестки дня. Отдельные участники, которые посещают несколько мероприятий, следующих одно за другим (в одном месте), учитываются по количеству отдельных мероприятий, в которых они участвовали. Сюда включаются участники видеоконференций, а также те, кто принимал участие в ознакомительных визитах, пленарных заседаниях и малых встречах. [↑](#footnote-ref-53)
53. Сюда включаются страны, как входящие, так и не входящие в регион PEMPAL. Список мест, где проводились мероприятия в 2014 году, приводится в Приложении 1. [↑](#footnote-ref-54)
54. Характер участия различается в зависимости от того, является ли участник новым членом сети, от того, насколько его страна продвинулась в реализации обсуждаемых реформ, а также от вида мероприятия (малая встреча рабочей группы или пленарное заседание). В 2014 году использовались следующие критерии степени активности участия: 1 – активное; 2 – среднее; 3 - пассивное. Метод измерения степени активности в 2014 году был изменен. [↑](#footnote-ref-55)
55. Источник: Алта Фольшер, 2012, «Вторая оценка деятельности сети PEMPAL – финальный отчет, январь 2012 года», по заказу Всемирного банка от имени Координационного комитета PEMPAL (Fölsher, Alta, 2012, ‘2nd Evaluation of the PEMPAL network – Final Report, January 2012’). [↑](#footnote-ref-56)
56. Источник: Алта Фольшер, 2012, «Вторая оценка деятельности сети PEMPAL – финальный отчет, январь 2012 года», по заказу Всемирного банка от имени Координационного комитета PEMPAL (Fölsher, Alta, 2012, ‘2nd Evaluation of the PEMPAL network – Final Report, January 2012’). [↑](#footnote-ref-57)
57. За исключением бюджетного сообщества – у него нет собственного стратегического плана, но планы мероприятий БП увязаны со Стратегией PEMPAL. [↑](#footnote-ref-58)
58. По информации подгруппы, осуществляющей управление данным контрактом, эти условия соблюдены, так что это действие считается выполненным. [↑](#footnote-ref-59)
59. Бюджетное сообщество провело предварительные консультации с CABRI (*Дополнение 10* к Информационному приложению), где для облегчения уплаты финансовых взносов по подписке в зависимости от уровня ВВП членов установлены международные соглашения. Можно дополнительно проработать этот подход. [↑](#footnote-ref-60)
60. В представленном БС материале, конкретные примеры позитивного влияния деятельности БС на улучшение практики УГФ были предоставлены Российской Федерацией, Узбекистаном, Албанией, Сербией. Кроме того, в рамках опроса, проведенного для ССО среди членов БС, дополнительные примеры были приведены Боснией и Герцеговиной и Хорватией. [↑](#footnote-ref-61)
61. <http://pempaltc.wikispaces.com/> и <http://pempaltc.wikispaces.com/Success+stories> Однако, здесь содержится не очень много примеров и они представляются устаревшими (из сборника 2011 года), поэтому существуют возможности для более оптимального распределения работы в рамках специальной группы «Детективы ценности» или усовершенствования способов хранения примеров, учитывая трудности их поиска. [↑](#footnote-ref-62)
62. Низкое воздействие отметила Беларусь. Также обратите внимание, что результаты приводятся по странам-членам, таким образом, Федерация БиГ и государство БиГ считаются как одно целое, что несколько отличается от того, как ПС представляет результаты в *Приложении 4* (по участникам опроса). [↑](#footnote-ref-63)
63. **Российская Федерация** представлена в Исполнительном комитете БС несколькими членами, и они представляли ее подходы на многих мероприятиях сообщества. Россия взяла на себя инициативу в рабочей группе по бюджетной грамотности и является лидером в регионе по вопросам, связанным с ИОБ. Россия использует PEMPAL как важный инструмент для обсуждения подходов к реформам, общих проблем и решений. Согласно последней публикации ОЭСР 2014 г. - Бюджетная практика и процедуры в странах ОЭСР, Издательство ОЭСР (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264059696-en>) - Россия имеет очень высокие показатели индекса параметров расходов на среднесрочную перспективу и индекса бюджетирования, ориентированного на результат. По индексу, оценивающему практику среднесрочного бюджетного планирования, Россия заняла третье место после Нидерландов и Дании, а по индексу бюджетирования, ориентированного на результат – пятое место после Южной Кореи, Мексики, Канады и Швейцарии. В целом, результаты Российской Федерации превышает средние по ОЭСР. **Кыргызская Республика** проводит масштабную программу реформ и принимает активное участие в работе БС, в том числе путем направления дополнительных участников (за собственный счет) на мероприятия PEMPAL и членства в Исполнительном комитете БС. [↑](#footnote-ref-64)
64. Оценки PEFA. Дополнительные подробности не сообщались. [↑](#footnote-ref-65)
65. **Азербайджан**: PEFA – 2013 г., отчеты МВФ в рамках механизмов кредитования для обеспечения стабильности и роста, оценки рейтинговых агентств; **Грузия**: матрица политики ЕС и матрица политики займов Всемирного банка на цели поддержки политики в области развития, отражающие ход реализации проекта в области МСФООС. **Албания, Россия, Казахстан, Кыргызстан**: существенное улучшение индекса МВФ по открытости бюджета; **Казахстан**: оценка систем финансового управления и закупки, Доклад МВФ по статистике государственных финансов за 2013 г., Доклад МВФ по вопросам, связанным с финансовой отчетностью, составлением бюджета на основе метода начисления и управлением бюджетными рисками и аудитом бюджета. [↑](#footnote-ref-66)
66. См. стр. 54-55, Main Report from Fölsher, Alta, 2012, ‘2nd Evaluation of the PEMPAL network – Final Report, January 2012’ Commissioned by the World Bank on behalf of the PEMPAL Steering Committee [↑](#footnote-ref-67)
67. Опрос БС был направлен 61 участнику, было получено 27 ответов (44%); опрос КС был направлен 107 участникам, было получено 46 ответов (43%); а опрос СВА был направлен 61 участнику и было получено 35 ответов (57%). Общий показатель отклика составил 47%. Источник: специалист Всемирного банка по опросам, Нина Дудучава. Показатель отклика на опрос в рамках ССО был значительно лучше (108 ответов в общей сложности, см. выше), чем во время внешнего опроса 2012 года ( в общей сложности 46 ответов). Источник: Основной отчет, страница 5 Fölsher Fölsher, Alta, 2012, ‘2nd Evaluation of the PEMPAL network – Final Report, January 2012’ Commissioned by the World Bank on behalf of the PEMPAL Steering Committee. [↑](#footnote-ref-68)
68. Этот подход оказался эффективным с точки зрения повышения заинтересованности и участия членов СВА. Он был также с переменным успехом опробован в ходе совместной встречи ПС 2014 года, а также БС. СВА по-прежнему привлекает эксперта по вопросам социального обучения Беверли Венгер-Трейнер к крупным мероприятиям для содействия освоению этой техникой, однако, большинство членов СВА уже обладает соответствующим потенциалом. [↑](#footnote-ref-69)
69. Для подготовки стратегии всей сети может быть проведено пленарное заседание руководства всех ПС. На такой встрече могут быть рассмотрены существующие стратегические планы с целью повышения согласованности и синергии. Предполагаемая дата встречи - июнь-июль 2016 года. [↑](#footnote-ref-70)
70. Примечание: В целях подготовки годового отчета, отчетность Секретариата ведется на основе календарного года, однако, планы деятельности ПС привязаны к финансовому году, поэтому суммы плана бюджета могут отличаться от тех, которые были одобрены Координационным Комитетом. График был подготовлен с использованием данных Секретариата и в нем не учитываются совместные мероприятия и ознакомительные визиты типа b с участием всех ПС, учитывая, что такие мероприятия выходят за рамки финансового управления ПС. [↑](#footnote-ref-71)
71. Представлены два подхода к отчетности по участникам и мероприятиям, один, основанный на месте проведения, а другой – на повестке дня, с учетом изменений в подходе, основанном на повестке дня, принятых после 2012 г. В текущем году было проведено несколько встреч СВА, которые прошли одна за другой. [↑](#footnote-ref-72)
72. Источник: стр. 36, результаты внешнего опроса. Там же. Примечание: отчет о проведенном опросе был завершен в 2012 году, хотя сам опрос был проведен в 2011 году. [↑](#footnote-ref-73)
73. Источник: Результаты опроса в рамках среднесрочного обзора, Q1 (*Приложение 9b, 9c, и 9d*, Информационное приложение). Отчет о проведении опроса 2012 года не содержит сопоставимых данных с разбивкой по ПС. [↑](#footnote-ref-74)
74. Источник: результаты опроса для среднесрочного обзора, Q2 (*Приложение 9a*, отчет для всей сети). [↑](#footnote-ref-75)
75. Результаты опроса среди членов исполнительного комитета были представлены в докладах отдельно с учетом их более активной роли в разработке и реализации мероприятий, предусмотренных повесткой дня. [↑](#footnote-ref-76)
76. Секретариат ведет отчетность на основе календарного года, поэтому везде в докладе отчетность представлена на этой основе. Изменения в отчетности, начиная с 2012 года, касались подсчета участников по вопросам повестки дня, а не по месту проведения мероприятия. [↑](#footnote-ref-77)
77. По просьбе Исполнительного комитета, вики-страницы БС http://bcop.wikispaces.com/ были защищены паролем в целях обеспечения обмена проектами документов, законов и политики, которые еще не были официально одобрены. В прошлом, вики-страницы КС http://tcopempal.wikispaces.com/ использовались активно, но сообщество не возобновило подписку, поскольку в настоящее время рассматривает альтернативы. С вики-страницами СВА можно ознакомиться на http://pempaltc.wikispaces.com/. [↑](#footnote-ref-78)
78. В докладе не было ясности относительно того, учитывались ли боснийский, хорватский и сербский языки. Для 285 сеансов (или 0,95% от общего числа) использовался код «SR», что могло означать сербский язык, однако, изучение Google Analytics на предмет определения кодировки страны ничего не дало, поскольку для балканских языков такие коды не существуют. [↑](#footnote-ref-79)
79. Примечание Секретариат решил добавить новую категорию расходов, связанных с конференциями в 2014 году, для обеспечения большей ясности, учитывая значительные расходы на проведение совместной встречи всех ПС в том году (такие встречи проводятся только раз в 3-4 года). [↑](#footnote-ref-80)
80. Включая проезд и проживание. [↑](#footnote-ref-81)
81. Результаты опроса не могут быть непосредственно сопоставлены с учетом того, что результаты 2012 года включали две категории «высоко» и «очень высоко» (которые включали указанные 70%), в то время как опрос 2015 года включал только одну категорию «весьма удовлетворены». Остальные результаты опроса 2015 года в отношении оценки поддержки Секретариата содержат только оценки «удовлетворительно» или «нет мнения» и лишь одну оценку «неудовлетворительно» (от КС без предоставления дополнительной информации). [↑](#footnote-ref-82)
82. На уровне ПС нет данных для сравнения с исходными данными, за исключением отчета о внешнем опросе 2012 года (стр.27), в котором указывалось, что КС присудило больше оценок «весьма удовлетворительно», по сравнению с БС, а СВА присудило единственные на тот момент рейтинги «крайне неудовлетворительно» и «неудовлетворительно». [↑](#footnote-ref-83)
83. Хотя в докладе указано, что в течение определенного периода Исполнительный комитет БС не существовал. [↑](#footnote-ref-84)
84. Остальные респонденты оценили как «среднее». Ни один из респондентов не оценил «ниже среднего». Источник: Опросы в камках среднесрочного обзора Q12, *Приложение 9а* Информационного приложения. [↑](#footnote-ref-85)
85. Остальные респонденты оценили как «среднее» во всех группам ПС. Ни один из респондентов не оценил «ниже среднего». Источник: Опросы в рамках среднесрочного обзора Q12, Приложение *9b, 9c, 9d*, Информационное Приложение. [↑](#footnote-ref-86)
86. В докладе 2012 года (стр. 27-28) была выражена обеспокоенность кажущимся менее качественным обслуживанием русскоговорящих стран с точки зрения обеспечения перевода и реагирования и отсутствие эффективной координации с принимающими странами среди прочего. В 2015 году эти озабоченности не высказывались, и были подняты лишь незначительные логистические вопросы, которые в настоящее время решаются, как описано в комментарии к Показателю 11. [↑](#footnote-ref-87)
87. Новый участник получил одобрение КС, но еще не принял активное участие в работе. [↑](#footnote-ref-88)
88. Представитель Румынии посетил только одно мероприятие КС (в Москве, в мае 2014 года). [↑](#footnote-ref-89)
89. Источник: Данные Приложения 1: Распределение участников мероприятий PEMPAL с разбивкой по ПС, взятые из графика в Приложении 7 отчета о внешней оценке. Там же. [↑](#footnote-ref-90)
90. Источник: Статистические данные, предоставленные Ниной Дудучава, экспертом по опросам. Цифры являются оценочными в условиях ограниченности данных (например, трудно проанализировать ответы на вопрос, был ли это мероприятие первым, которое Вы посетили, поскольку средние значения вводят в заблуждение за исключением усредненных данных по одному мероприятию, кроме того, есть проблемы с качеством данных, например, у некоторых членов нет личного адреса электронной почты, а только общий адрес министерства). Отсутствуют данные за 2012-13 гг. [↑](#footnote-ref-91)
91. Участие может варьироваться в зависимости от того, является ли член новым в сети; насколько страна продвинулись в обсуждаемых реформах; и какого вида проводится встреча (малая встреча рабочей группы в отличие от пленарного заседания). В 2014 году участие в мероприятиях оценивается следующими образом: 1 - активное, 2 – среднее, 3 - пассивное. Метод измерения был изменен в 2014 году. [↑](#footnote-ref-92)
92. 30 из Российской Федерации, 10- Таджикистана, 9 - Беларуси, 6 - Грузии и 3 – Казахстана. [↑](#footnote-ref-93)
93. Источник: <http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups> В текущем 2015 финансовом году, странами с низким уровнем дохода считаются те, которые имели в 2013 году ВНД на душу населения (подсчитанный с помощью метода, предусмотренного *Атласом Всемирного банка*), не превышающий 1 045 долларов США; странами со средним уровнем доходов - с ВНД на душу населения более 1 045 долларов США, но не превышающем 12 746 долларов США; странами с высоким уровнем доходов - с ВНД на душу населения 12 746 долларов США или выше. Водораздел между странами с доходами ниже среднего уровня и выше среднего уровня проходит на уровне ВНД на душу населения в размере 4 125 долларов США. [↑](#footnote-ref-94)
94. Отчет о проведении опроса среди членов (для всех ПС вместе) показал, что 63,8% не готовы платить или мотивировать к уплате взносов, что позволяет сделать вывод о том, что 36% готовы к этому. [↑](#footnote-ref-95)
95. LenCD является неофициальной и открытой Сетью обучения по вопросам развития потенциала, поддерживаемой ОЭСР. Это сеть частных лиц и организаций, разделяющих общую заинтересованность в развитии потенциала. Сеть, созданная в июне 2004 года, стала результатом проведения ряда исследований и конференций. LenCD сыграла важную роль в организации круглого стола по вопросам развития потенциала в рамках Парижского форума высокого уровня по эффективности внешней помощи и в оказании помощи в разработке широко согласованного справочного документа «Задача по наращиванию потенциала: работа с целью достижения надлежащей практики», принятого КСР в 2006 году, и продолжает играть важную роль в объединении различных групп и частных лиц, работающих в области развития потенциала, оказания содействия обучению и диалогу по этим вопросам и предоставления информации для развития политики и практики на местах. Источник: <http://www.lencd.org/about> [↑](#footnote-ref-96)
96. Источник: Франк Литтл (Frank Little), эксперт по логическим схемам результатов, привлеченный Координационным комитетом для оказания содействия в формировании стратегии; высказывание на заседании исполнительных комитетов всех практикующих сообществ в 2012 году. [↑](#footnote-ref-97)
97. Россия улучшила свой показатель по Индексу открытости бюджета с 60/100 пунктов в 2010 до 74/100 в 2012 году и вошла в первую десятку стран среди 100 участниц со средним значением индекса 43/100. В результате в 2012 году Россия была отнесена к группе стран, которые публикуют «значительную информацию о бюджетном процессе для общественности». В мае 2014 года МВФ опубликовал результаты оценки прозрачности государственных финансов в России. Этот доклад стал одним из восьми пилотных проектов по использованию нового инструмента МВФ по оценке практики стран по обеспечению прозрачности в сфере государственных финансов, который построен на основе переработанного проекта Кодекса надлежащей практики по обеспечению прозрачности в бюджетно-налоговой сфере. Авторы доклада признают, что за последние 15 лет Россия добилась существенного прогресса в укреплении системы раскрытия информации о государственных финансах, в результате чего в области бюджетной отчетности и бюджетной практики Россия достигла уровня надлежащей или передовой практики по большинству аспектов.   [↑](#footnote-ref-98)
98. Согласно последней публикации ОЭСР (2014) «Бюджетная практика и процедуры в странах ОЭСР (Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries, OECD Publishing) (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264059696-en>), Россия имеет очень высокие баллы по индексам «среднесрочный план бюджетных расходов» и «бюджетирование, ориентированное на результаты». По первому индексу, с помощью которого оценивается практика среднесрочного бюджетного планирования, Россия вышла на третье место после Нидерландов и Дании, а по индексу БОР расположилась на пятом месте после Южной Кореи, Мексики, Канады и Швейцарии. В целом рейтинги Российской Федерации превышают средние значения по странам ОЭСР.

    [↑](#footnote-ref-99)
99. Этот термин используется для обозначения команд, сформированных членами, которые выполняют соответствующие роли и обязанности по конкретным задачам. Эта методика используется для развития потенциала, формирования доверия и ощущения личной причастности среди членов сообщества. Методика была внедрена в СВА благодаря помощи эксперта по социальному обучению Беверли Трейнера. Методику апробировали – с переменным успехом – в бюджетном сообществе и на мероприятиях с участием всех ПС. [↑](#footnote-ref-100)
100. Федерация Боснии и Герцеговины и государство Босния и Герцеговина считаются одним и тем же образованием для целей оценки прогресса в стране, при этом и в том, и другом образовании воздействие деятельности в СВА на проведение реформ оценивается как значительное. [↑](#footnote-ref-101)