

PEM  PAL



ГODOBOЙ  
OTЧET  
2022-2023

Декабрь 2023 г.

© Секретариат PEMPAL

Данная работа подготовлена Секретариатом PEMPAL

**Права и разрешения:**

Материал, содержащийся в этой работе, является объектом авторского права. Поскольку PEMPAL поощряет распространение своих знаний, данная работа может быть воспроизведена полностью или частично в некоммерческих целях при условии указания полного авторства на эту работу.

Все запросы следует направлять в Секретариат PEMPAL.



СЕКРЕТАРИАТ PEMPAL

**Бюджетное сообщество (БС)**

E: BCOP@pempal.org

**Сообщество по внутреннему аудиту (СВА)**

E: IACOP@pempal.org

**Казначейское сообщество (КС)**

E: TCOP@pempal.org

[www.pempal.org/ru](http://www.pempal.org/ru)



ГОДОВОЙ  
ОТЧЕТ  
REMPAL



ЗА 2022-2023  
ФИНАНСОВЫЕ  
ГОДЫ



# СОДЕРЖАНИЕ

---

**02**

Сокращения

---

**03**

Предисловие

---

**05**

Резюме

---

**09**

**1** Общая информация и охват сети

---

**15**

**2** Воздействие РЕМПАЛ на практику УГФ и профессиональный потенциал

---

**21**

**3** Результаты деятельности РЕМПАЛ: решение приоритетных задач стран-участниц в области УГФ

---

**37**

**4** Результаты деятельности РЕМПАЛ: услуги и ресурсы

---

**45**

**5** Результаты деятельности РЕМПАЛ: жизнеспособная сеть

---

**51**

Заключение

---

**53**

Приложение 1. Влияние РЕМПАЛ на практику УГФ и уровень профессиональных качество специалистов по УГФ

---

**57**

Приложение 2. Состав исполнительных комитетов ПС РЕМПАЛ в 2022-2023 ф.г.

---


**59**

Приложение 3. Члены Координационного комитета РЕМПАЛ, 2022-2023 ф.г.

---

**63**

Приложение 4. Сводные оценки на основе результатов опросов по оценке мероприятий РЕМПАЛ



# СОКРАЩЕНИЯ

<b>ИИ</b>	Искусственный интеллект
<b>БС</b>	Бюджетное сообщество
<b>РГ БГП</b>	Рабочая группа по бюджетной грамотности и прозрачности бюджета
<b>CESEE SBO</b>	Региональная сеть руководителей бюджетных ведомств стран ОЭСР из Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы
<b>ЦПГ</b>	Центральное подразделение по гармонизации
<b>ПС</b>	Практикующее сообщество
<b>ЕЦА</b>	Европа и Центральная Азия
<b>ИП</b>	Исполнительный комитет
<b>Ф.г.</b>	Финансовый год
<b>GIFT</b>	Глобальная инициатива по прозрачности в налогово-бюджетной сфере
<b>СВА</b>	Сообщество по внутреннему аудиту
<b>МБП</b>	Международное бюджетное партнерство
<b>ИВА</b>	Институт внутренних аудиторов
<b>ИТ</b>	Информационные технологии
<b>MDTF</b>	Многосторонний донорский трастовый фонд
<b>ССО</b>	Среднесрочный обзор
<b>ОЭСР</b>	Организация экономического сотрудничества и развития
<b>PEFA</b>	Программа «Оценка управления государственными финансами»
<b>PEMNA</b>	Сеть «Управление государственными расходами в Азии»
<b>PEMPAL</b>	Сеть «Взаимное обучение и обмен опытом в области управления государственными финансами»
<b>УГФ</b>	Управление государственными финансами
<b>РГПЦБ</b>	Рабочая группа по программно-целевому бюджетированию
<b>SECO</b>	Государственный секретариат Швейцарии по экономическим вопросам
<b>КС</b>	Казначейское сообщество
<b>ЕКС</b>	Единый казначейский счет
<b>ВК</b>	Видеоконференция

The background features a complex pattern of thin, wavy lines in shades of green and blue, creating a sense of depth and movement. A prominent, dark blue diagonal stripe runs from the top right towards the bottom left, intersecting the wavy pattern.

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Как председатель Координационного комитета Сети взаимного обучения и обмена опытом в области управления государственными финансами (РЕМПАЛ), я с большим удовольствием представляю объединенный годовой отчет РЕМПАЛ за 2022 и 2023 финансовые годы. РЕМПАЛ — это уникальная сеть взаимного обучения, в основе которой лежит инициатива участников. Данный отчет демонстрирует, что РЕМПАЛ является эффективной платформой для обмена знаниями между специалистами-практиками в области управления государственными финансами в странах Европы и Центральной Азии.

За период, охватываемый данным отчетом, РЕМПАЛ успешно преодолел последствия пандемии COVID-19 и беспрецедентной геополитической нестабильности. Страны-члены продемонстрировали свою приверженность и признательность сети, участвуя в ее работе онлайн и очно, а также активно содействуя формированию знаний и обмену опытом. Особенно отрадно видеть, что Украина остается активным членом РЕМПАЛ, участвуя в большинстве мероприятий сети. Страны-члены, наши институциональные

партнеры и финансовые доноры способствуют успешному функционированию сети в трудных условиях. От имени Координационного комитета я хотел бы воспользоваться этой возможностью, чтобы выразить признательность странам-членам и другим ключевым заинтересованным сторонам за их постоянную поддержку и ценный вклад.

Мы воодушевлены результатами, достигнутыми РЕМПАЛ за прошедший период. Члены и партнеры РЕМПАЛ договорились о продолжении деятельности РЕМПАЛ после окончания программного периода, завершающегося в 2026 финансовом году, и о подготовке стратегии РЕМПАЛ на период с 2026 по 2030 финансовый год. Перспективная стратегия будет строиться с опорой на созданную сеть и иметь целью содействие странам-членам РЕМПАЛ в разработке и проведении реформ УГФ для работы с новыми задачами.

**Адриан Фоззард**

Председатель,  
Координационный комитет РЕМПАЛ

The background features a complex, abstract pattern of thin, wavy lines in shades of green and blue. A prominent, darker blue diagonal band runs from the top right towards the bottom left, creating a sense of depth and movement. The overall effect is a textured, almost 3D-like surface.

# РЕЗЮМЕ



**Сеть «Взаимное обучение и обмен опытом в области управления государственными финансами» (PEMPAL) способствует обмену профессиональным опытом и передаче знаний среди специалистов-практиков по управлению государственными финансами (УГФ) из 23 стран региона Европы и Центральной Азии (ЕЦА).** Цель сети PEMPAL – содействовать тому, чтобы правительства стран-членов более эффективно и результативно использовали ресурсы государства. Членами PEMPAL являются представители министерств финансов и казначейств стран. Деятельность PEMPAL организована в рамках трёх тематических практикующих сообществ (ПС): бюджетного (БС), казначейского (КС) и внутреннего аудита (СВА).

**По решению Координационного комитета настоящий отчет охватывает два финансовых года - 2022 и 2023. В период с марта по июль 2022 года мероприятия PEMPAL не проводились.** Политическая ситуация в регионе оказала существенное влияние на членство всех трех ПС, а также на составы их Исполнительных комитетов (ИК). Секретариат PEMPAL был переведен из Представительства Всемирного банка в Москве. Осенью 2022 года мероприятия PEMPAL вновь возобновились; началось проведение мероприятий в очном формате, и эта практика сохранилась на протяжении 2023 ф.г.

**БС оказывает поддержку министерствам финансов стран-членов в совершенствовании инструментов для эффективного и ориентированного на результат бюджетирования и в повышении открытости бюджета.** В рассматриваемый период бюджетное сообщество провело анализ приоритетных для стран-членов тем в области бюджетирования, на основании которого затем была выстроена работа сообщества, а также занималось разработкой информационно-аналитических материалов ("продуктов знаний") и активизацией партнерства с международными организациями (включая перекрестное участие в сетевых мероприятиях и обмен докладчиками). БС сосредоточилось на тематике, актуальной для двух своих рабочих групп - программно-целевое

бюджетирование и бюджетирование, основанное на результатах, и открытость бюджета, а также на работе по составлению бюджета базовых расходов, общей модернизации системы бюджетирования, УГФ в секторе здравоохранения и УГФ с учетом проблематики изменения климата. В 2022-2023 финансовых годах БС организовало и/или приняло участие в 11 мероприятиях, в том числе в очном и виртуальном форматах. В 2022-м и 2023-м финансовых годах было опубликовано пять «продуктов знаний» БС в различных форматах, включая глубокий анализ практики отдельных стран, аналитические записки, основанные на совокупных данных межстрановых обследований, а также ключевые выводы по итогам выступлений и обсуждений, имевших место на мероприятиях БС.<sup>1</sup>

**КС оказывает поддержку национальным казначействам посредством обмена опытом, а также информацией о реформах и тенденциях, обсуждая проблемы, с которыми сталкиваются страны-члены, и практические решения по их преодолению.** Ключевыми темами в 2022-2023 финансовых годах были: переход от традиционной роли казначейства к более стратегическим функциям, включая формирующуюся функцию управления рисками; сравнительный анализ практики применения ЕКС и управления ликвидностью в странах PEMPAL для выявления передового опыта и содействия реформам казначейства в странах-членах; изучение передовых аналитических возможностей современных информационных систем управления финансами (включая платформы поддержки принятия решений, мониторинга эффективности и отчетности на основе искусственного интеллекта (ИИ)); обсуждение вопросов централизации государственного учета и отчетности на уровне центрального правительства, включая вопросы системной интеграции, сертификации систем учета и отчетности и предоставления типовых решений. В 2022-2023 финансовых годах КС организовало семь мероприятий, включая очное пленарное заседание. В 2022 финансовом году КС завершило работу

<sup>1</sup> «Практика обзора бюджетных расходов в Нидерландах» (<https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/практика-обзора-бюджетных-расходов-в-нидерландах>), «Повышение ясности и доступности бюджетной документации» (<https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/повышение-ясности-и-доступности-бюджетной-документации>), «Обзоры бюджетных расходов: тенденции в странах-участницах PEMPAL в сравнении с тенденциями в странах ОЭСР» (<https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/обзоры-бюджетных-расходов-тенденции-в-странах-участницах-pempal-в-сравнении-с>), «Модернизация бюджетного процесса: текущие направления и особенности» (<https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/модернизация-бюджетного-процесса-текущие-направления-и-особенности>) и «Тенденции в области программно-целевого бюджетирования, открытости бюджета, УГФ с учетом проблематики изменения климата и УГФ в секторе здравоохранения» (<https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/тенденции-в-области-программно-целевого-бюджетирования-открытости-бюджета-угф-с>).

над своим информационным продуктом «Единый казначейский счет и управление ликвидностью в странах РЕМПАЛ: отчет по итогам опроса КС 2021 года». В 2023 финансовом году КС приступило к работе над новым информационно-аналитическим материалом, который даст представление о функциях, выполняемых в настоящее время национальными казначействами стран РЕМПАЛ, и задокументирует последние изменения в объеме и содержании функциональных обязанностей участвующих учреждений.

**СВА оказывает поддержку внутренним аудиторам в деятельности по внедрению эффективных систем внутреннего аудита и укреплению системы внутреннего контроля в условиях следующих друг за другом кризисов.** Исходя из потребностей членов сообщества, тематика мероприятий охватывала такие вопросы, как восстановление после пандемии, повышение ценности и воздействия внутреннего аудита (включая применение уроков, полученных во время пандемии COVID-19), укрепление государственного внутреннего контроля, разработка роли центральных подразделений по гармонизации (ЦПГ) и изучение передового опыта в части обеспечения добросовестности и борьбы с коррупцией. Основными темами стали: услуги консультирования; операционные/организационные модели внутреннего аудита; последние и предстоящие изменения в глобальных стандартах внутреннего аудита; работа комитетов по аудиту в государственном секторе; сопоставление моделей внутреннего контроля в крупных и малых организациях; влияние реформ в сфере программно-целевого бюджетирования и БОР на государственный внутренний контроль. В 2022-2023 финансовых годах СВА организовало 12 виртуальных и очных мероприятий, включая участие в мероприятии Института внутренних аудиторов (ИВА) в Бельгии, и одну совместную обучающую поездку. Пять из этих мероприятий были организованы совместно с министерствами финансов стран-членов. В течение 2022-2023 финансовых годов СВА был разработан инструмент на базе информационных технологий (ИТ) «Цифровая платформа для мониторинга и отчетности внутреннего контроля и внутреннего аудита в государственном секторе»

и соответствующее руководство пользователя; СВА провело тематическое исследование; были опубликованы два информационно-аналитических продукта: «Комитеты по аудиту в государственном секторе» (подготовлен в 2022 финансовом году) и «Аудит в сфере ИТ: Практическое руководство для внутренних аудиторов в государственном секторе» (подготовлен в 2021 финансовом году).

**Координационный комитет одобрил продление действия Стратегии РЕМПАЛ до конца 2025 финансового года.** Сокращение расходов в результате того, что во время пандемии все мероприятия были виртуальными, позволило РЕМПАЛ продлить свою деятельность еще на три года. Пересмотренный План мероприятий по реализации Стратегии на 2022-2025 ф.г. является обновленной версией предыдущего плана мероприятий; он отражает и вводит в действие обновленную Стратегию. Показатели матрицы результатов были скорректированы для более точного определения конечных целей. Оценка рисков была скорректирована с учетом добавления вновь возникших рисков и запланированных мероприятий по их снижению. Доноры РЕМПАЛ и Всемирный банк одобрили продление программы и дальнейшее участие Всемирного банка в программе в течение этого периода.

**Финансирование программы РЕМПАЛ по-прежнему будет осуществляться по линии многостороннего донорского трастового фонда (MDTF), который находится в доверительном управлении Всемирного банка.** Сеть также получает существенную нефинансовую поддержку от партнёров в области развития, включая Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Службу внутреннего аудита Европейской комиссии, Национальную академию финансов и экономики при Министерстве финансов Нидерландов и программу SIGMA.<sup>2</sup> РЕМПАЛ поддерживает тесное взаимодействие с другими заинтересованными международными организациями, в том числе с Глобальной инициативой по прозрачности в налогово-бюджетной сфере (GIFT), Международное бюджетное партнерство (IBP), и Институтом внутренних аудиторов (ИВА).

<sup>2</sup> SIGMA («Содействие совершенствованию государственных институтов и управления») – совместная инициатива ОЭСР и Европейского союза.

**Сеть PEMPAL выражает признательность всем странам-членам, партнёрам в области развития и донорам за поддержку и продолжающееся сотрудничество, направленные на укрепление реформ в сфере УГФ в странах региона ЕЦА.** PEMPAL надеется на продуктивный 2024-й финансовый год и перспективный период в рамках следующей стратегии. PEMPAL добился успеха, в частности, благодаря своим высокомотивированным и целеустремленным членам. Несмотря на все трудности, они продолжают работать вместе для

формирования и продвижения подходов в сфере УГФ, которые актуальны для стран-участниц и для других государств. Работа в рамках сети PEMPAL получила новый импульс благодаря возобновлению очных мероприятий, которые не проводились почти три года из-за ограничений на поездки, вызванные пандемией COVID-19. С начала 2023 ф.г. сеть успешно внедрила смешанную модель проведения мероприятий, сочетая очный и виртуальный форматы. Этот формат будет по-прежнему использоваться в 2024 ф.г. и в дальнейшей перспективе.



# 1

## ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ И ОХВАТ СЕТИ

**Сеть «Взаимное обучение и обмен опытом в области управления государственными финансами» (PEMPAL) способствует обмену профессиональным опытом и передаче знаний среди специалистов-практиков по управлению государственными финансами (УГФ) из стран региона Европы и Центральной Азии (ЕЦА).** Сеть PEMPAL начала свою работу в 2006 году при поддержке ряда партнеров по развитию и ставит своей целью содействие совершенствованию практики УГФ в странах-членах посредством обмена знаниями, формирования и распространения информации о надлежащих практиках УГФ и их применении.

**Членами сети PEMPAL являются должностные лица из министерств финансов, национальных казначейств и других центральных ведомств смежного профиля из 23 стран региона ЕЦА.** Они отвечают за планирование, подготовку, исполнение и мониторинг государственного бюджета в своих странах, а также за координацию и гармонизацию функций внутреннего аудита и внутреннего контроля.

**Взаимное обучение — это основной используемый PEMPAL инструмент.** Взаимное обучение представляет собой действенный, хорошо зарекомендовавший себя подход к развитию индивидуального потенциала специалистов и потенциала организаций. Участники ведут совместную работу в рамках очных встреч и в удаленном режиме с целью обмена знаниями и выработки подходов к решению общих проблем в сфере УГФ. Такой обмен информацией и обсуждение общих проблем и путей их решения облегчаются благодаря взаимоотношениям между отдельными членами и странами, формирующимся со временем в рамках их регулярного взаимодействия при поддержке PEMPAL. В отличие от традиционных подходов к обучению, участники сами формируют планы мероприятий и выступают в качестве экспертов в рамках специализированных экспертных групп, и, таким образом, не только получают, но и сами предоставляют техническое содействие, исходя из собственных потребностей и возможностей.

**Деятельность PEMPAL организована в рамках трех тематических практикующих сообществ (ПС), занимающихся вопросами бюджета, казначейства и внутреннего аудита.** Каждое из сообществ

имеет своих членов. Мероприятия проводятся в соответствии со всеобъемлющей Стратегией PEMPAL, а также с создаваемыми по инициативе членов планами мероприятий ПС, которые направлены на решение приоритетных задач стран-членов в области УГФ. Планы мероприятий практикующих сообществ включают в себя обмен знаниями и их создание в ходе очных и виртуальных встреч, учебно-ознакомительных поездок и разработки информационно-аналитических продуктов (продуктов знаний). Обмен информацией осуществляется через общедоступный веб-сайт на трех официальных языках сети: английском, русском и боснийско-сербско-хорватском.

[www.pempal.org/ru](http://www.pempal.org/ru)

**В действующей Стратегии PEMPAL, которая вступила в силу в июле 2017 года, определена стратегическая рамочная основа деятельности PEMPAL на 2017—2022 годы.**<sup>3</sup> В соответствии с этой рамочной основой высшая цель деятельности PEMPAL на текущий период сформулирована следующим образом:

- Повышение эффективности и результативности использования государственных финансов правительствами стран-членов PEMPAL благодаря применению надлежащих и усовершенствованных практик УГФ, разработанных, продвигаемых или представленных в рамках обмена опытом в сети PEMPAL.

[www.pempal.org/ru/strategy](http://www.pempal.org/ru/strategy)

Ожидаемый конечный результат действующей Стратегии PEMPAL:

- Наличие эффективно функционирующей профессиональной платформы взаимного обучения, на базе которой специалисты-практики по государственным финансам из стран-участниц укрепляют свой потенциал и получают возможность для формирования знаний и обмена ими, а также для проведения сравнительного анализа.

Стратегическая структура PEMPAL имеет три области результатов, необходимых для решения задач и достижения конечных целей PEMPAL. Краткая информация об этом приводится на **Рисунке 1**.

<sup>3</sup> Действие текущей Стратегии продлено по результатам Среднесрочного обзора (ССО) (см. стр. 11).

Рисунок 1: Матрица результатов РЕМПАЛ на 2017-22 гг.



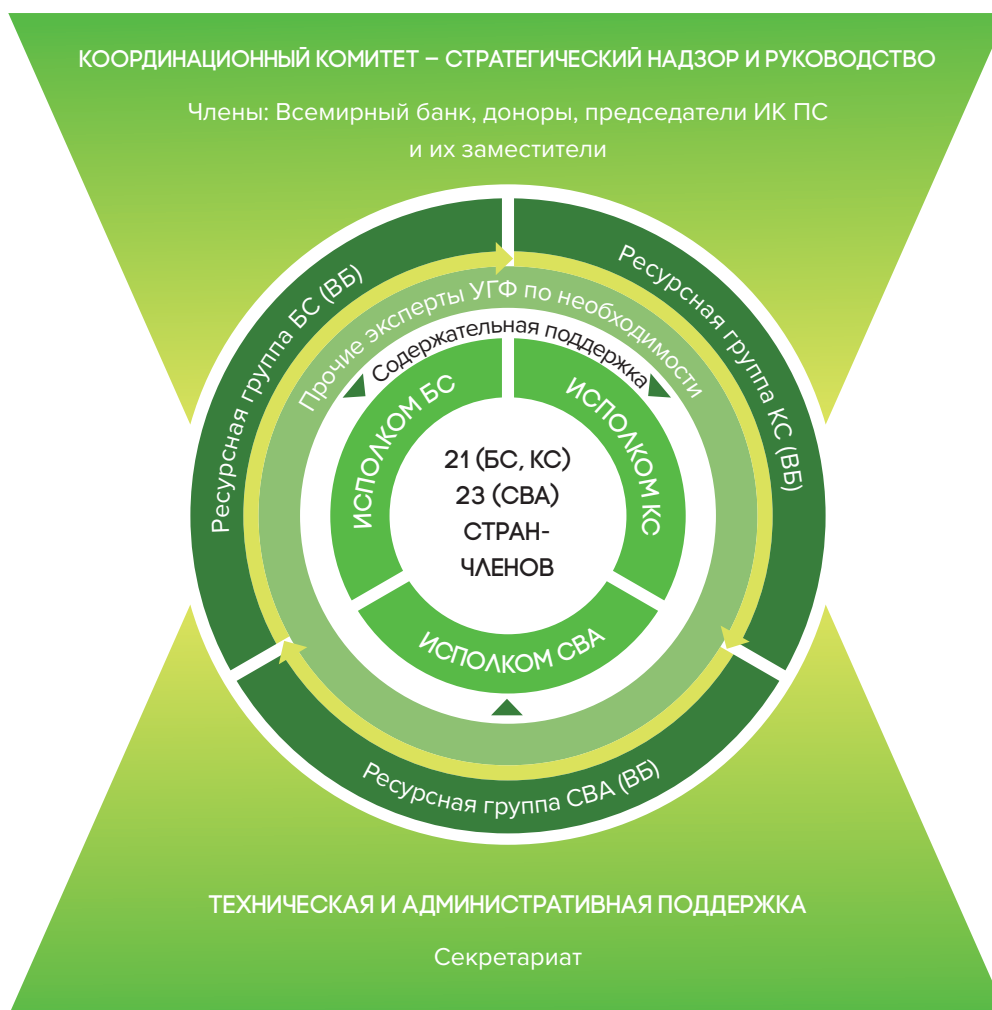
**Основываясь на результатах ССО, Координационный комитет одобрил продление срока действия текущей Стратегии до конца 2025 финансового года, чтобы достичь целей Стратегии и наилучшим образом использовать имеющееся финансирование.** ССО 2021 года показал, что матрица результатов и цели текущей Стратегии РЕМПАЛ остаются в силе. Показатели матрицы результатов были немного скорректированы для более точного определения конечных целей, а один показатель был заменен. Было принято Дополнение к Стратегии, включающее некоторые изменения: обновленные разделы по финансовой структуре, рискам и мероприятиям по

снижению рисков, а также индикаторы и конечные цели. Пересмотренный План мероприятий по реализации Стратегии на 2022-2025 ф.г. представляет собой обновленную версию и заменяет предыдущий план мероприятий. Оценка рисков была скорректирована с учетом добавления вновь возникших рисков и запланированных мероприятий по их снижению.

Сеть РЕМПАЛ имеет функциональную и эффективную организационно-управленческую структуру, которая представлена на **Рисунке 2** и включает в себя:

- Три тематических ПС – бюджетное (БС), сообщество по внутреннему аудиту (СВА) и казначейское сообщество (КС), каждое из которых работает под руководством исполнительного комитета (ИК), формируемого на добровольной основе из представителей стран-членов PEMPAL, управляющих работой сети от имени ее членов;<sup>4</sup>
- Координационный комитет (КК) в составе председателей / заместителей председателей ПС, а также представителей доноров, который обеспечивает стратегический контроль и руководство;<sup>5</sup>
- 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; и
- Секретариат, который обеспечивает административную и организационную поддержку сети PEMPAL.

**Рисунок 2:** Организационно-управленческая структура PEMPAL



<sup>4</sup> В Приложении 2 представлен список членов исполнительных комитетов по состоянию на конец июня 2021 г.

<sup>5</sup> В Приложении 3 представлена информация о составе Координационного комитета по состоянию на конец июня 2021 г.

**Финансирование программы PEMPAL осуществляется за счет средств многостороннего донорского трастового фонда (MDTF), который находится в доверительном управлении Всемирного банка.** Сети PEMPAL также оказывают существенную нефинансовую поддержку партнёры в области развития, включая Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Службу внутреннего аудита Европейской комиссии, Национальную академию финансов и экономики при Министерстве финансов Нидерландов и программу SIGMA. Поддерживается тесное взаимодействие с другими заинтересованными международными организациями, в том числе с GIFT, IBP и ИВА.

**PEMPAL использует обширный набор инструментов и процессов, предназначенных для мониторинга, измерения результатов и оценки эффективности и актуальности деятельности сети.**<sup>6</sup> PEMPAL отвечает за использование средств, предоставляемых донорами, и поэтому обязана обеспечивать удовлетворение потребностей всех основных заинтересованных сторон, а также обеспечивать исполнение бюджета с минимальными затратами и

максимальной эффективностью, соблюдая при этом утвержденные принципы фидуциарных отношений. Координационный комитет рассматривает и утверждает планы мероприятий и бюджеты ПС и контролирует их выполнение на регулярных заседаниях, протоколы которых размещаются на вебсайте PEMPAL. Кроме того, под руководством Координационного комитета проводятся периодические внутренние обзоры и внешние оценки (например, среднесрочные обзоры, проведенные в 2015 и в 2021 годах).

**Согласно решению Координационного комитета PEMPAL, настоящий отчет охватывает период за два финансовых года (июль 2021 – июнь 2023).** Структура отчета соответствует логике представленной выше стратегической рамочной основы. Использовались следующие источники данных: опросы о воздействии программы PEMPAL, оценочные опросы после мероприятий, а также административные и другие значимые данные, собранные Секретариатом PEMPAL в течение 2022-2023 ф.г. Там, где это возможно и актуально, проводится сопоставление с данными за предшествующие периоды.



<sup>6</sup> См. <https://www.pempal.org/ru/rules>, <https://www.pempal.org/ru/event/steering-committee-meetings-события>, and <https://www.pempal.org/ru/evaluation>. Кроме того, используются годовые отчеты, ежеквартальные информационные бюллетени и стандартные опросы участников о проведенных мероприятиях.





# 2

ВОЗДЕЙСТВИЕ РЕМРАЛ  
НА ПРАКТИКУ УГФ И  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ  
ПОТЕНЦИАЛ

За прошедшее десятилетие сеть PEMPAL превратилась в важную платформу, посредством которой поддерживается совершенствование практики УГФ в странах-участницах региона ЕЦА. ССО, проведенная в 2021 году, убедительно показала, что страны-члены подтверждают воздействие PEMPAL на практику УГФ и на профессиональный потенциал специалистов в сфере УГФ, которые участвуют в работе сети.

**Члены PEMPAL указывают на существенные выгоды от своего участия. В 2022-2023 ф.г. были получены новые доказательства воздействия PEMPAL на**

**системы УГФ стран-участниц.** ПС продолжают сбор информации о конкретных улучшениях в практических аспектах УГФ, которые были реализованы с применением информации и знаний, полученных благодаря PEMPAL (см. Приложение 1). После мероприятий PEMPAL большинство их участников информируют своих коллег о ходе обсуждений и распространяют информацию PEMPAL, размещая соответствующие сведения на вебсайтах министерств, в информационных бюллетенях, форумах и социальных сетях с участием соответствующих специалистов.

## 2.1. ВОЗДЕЙСТВИЕ БС

Члены БС сообщают, что используют знания, полученные в рамках этого ПС, для совершенствования своих практических подходов в области бюджетирования. Доказательства положительного влияния деятельности БС на практику УГФ стран-участниц были получены от членов БС в течение отчетного периода посредством i) опросов о качестве информационно-аналитических материалов («продуктов знаний») БС и их использовании, ii) вопросов о планируемом использовании знаний, полученных в ходе мероприятий БС, которые предлагались в рамках опросов по завершению мероприятий, и iii) отзывов от членов БС во время дискуссий и презентаций на мероприятиях БС. Например, на пленарном заседании 2023 года члены ПС из Болгарии и Боснии и Герцеговины рассказали о том, как они использовали знания Рабочей группы БС по программно-целевому бюджетированию и БОР (РГ РПЦБ/БОР) для разработки усовершенствованной структуры программно-целевого бюджетирования в своих странах, включая упрощение структуры такого бюджетирования, оптимизацию показателей эффективности бюджета и внедрение механизмов для увязки программно-целевого бюджетирования и соответствующих показателей со стратегическим планированием.

Члены БС оценивают качество информационно-аналитических материалов («продуктов знаний») БС как высокое и сообщают, что будут использовать их для совершенствования практики бюджетирования в своих странах. За отчетный период проводились опросы в отношении трех «продуктов знаний» БС. Члены БС из Албании, Болгарии, Хорватии и Сербии отметили, что будут использовать информацию, содержащуюся в материалах «Практика обзора бюджетных расходов в Нидерландах»<sup>7</sup> и «Обзоры бюджетных расходов: тенденции в странах-участницах PEMPAL в сравнении с тенденциями в странах ОЭСР»<sup>8</sup> сразу, а представители Армении, Боснии и Герцеговины, Косово, Казахстана и Северной Македонии планируют применять эту информацию при разработке и подготовке к внедрению практики обзоров бюджетных расходов или соответствующих процессов в своих странах. Респонденты отметили полезные уроки, извлеченные из опыта Нидерландов, четкое разъяснение функций и точек взаимодействия в ходе выполнения обзоров бюджетных расходов, а также ценные рекомендации в части разработки нормативно-правовой и методологической базы. Все участники опроса по материалу «Повышение ясности и доступности бюджетной документации»<sup>9</sup>, включая Албанию, Армению, Болгарию, Хорватию

<sup>7</sup> <https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/практика-обзора-бюджетных-расходов-в-нидерландах>

<sup>8</sup> <https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/обзоры-бюджетных-расходов-тенденции-в-странах-участницах-pempal-в-сравнении-с>

<sup>9</sup> <https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/повышение-ясности-и-доступности-бюджетной-документации>

и Узбекистан, сообщили, что немедленно применяют его в своей работе. Они подчеркнули четкие пояснения относительно важности ясного, удобного для понимания и простого изложения, а также акцент на повышении бюджетной грамотности. Также в

качестве полезных аспектов отмечались «дорожная карта», примеры из практики и рекомендации по использованию упрощенных официальных формулировок при подготовке руководящих положений.

## 2.2. ВОЗДЕЙСТВИЕ КС

**Члены КС подтверждают положительное воздействие деятельности этого ПС на ход национальных реформ в области УГФ.** 10 стран-участниц КС (Албания, Азербайджан, Босния и Герцеговина, Хорватия, Кыргызская Республика, Черногория, Северная Македония, Сербия, Таджикистан и Узбекистан), а также Венгрия дали положительный ответ на вопрос: «Считаете ли вы, что знания, полученные благодаря участию в мероприятиях КС, проводившихся в период с июля 2021 по май 2023 года, оказали положительное воздействие на реформирование системы УГФ в

вашей стране»? Члены КС, принявшие участие в опросе во время ежегодного пленарного заседания 2023 года, привели конкретные примеры такого воздействия из опыта своих стран (см. **Приложение 1**). Представители ряда стран отметили, что работа с КС помогла им выявить рекомендуемые практические подходы в части интеграции отдельных бюджетных процессов и функций казначейства с другими системами, показала, как должна выглядеть структура единого плана счетов, а также помогла повысить эффективность ИТ-систем в казначейских операциях и в управлении ликвидностью.

## 2.3. ВОЗДЕЙСТВИЕ СВА

Обмен знаниями и опытом с сообществами РЕМПАЛ, а также рекомендации международных экспертов СВА играют важную роль с точки зрения успешного продвижения реформ.

*Г-н Ахадбек Хайдаров, заместитель  
министра финансов, Узбекистан*

**Результаты последнего опроса, посвященного воздействию СВА демонстрируют высокие показатели во всех областях.** Для того, чтобы измерять воздействие СВА на развитие внутреннего аудита в странах-участницах РЕМПАЛ, СВА с 2007 года собирает данные по 13 показателям внутреннего аудита. Последний опрос был начат в 2021 ф.г. и завершен в 2022 ф.г. На **Рисунках 3 и 4** (см. ниже) представлено воздействие на аспекты внутреннего аудита и на ход реформ в отдельных странах.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Чтобы обеспечить непротиворечивость результатов за разные годы, были сделаны два допущения: (1) если данные не получены, предполагается, что ситуация не изменилась с момента представления предыдущих данных; и (2) если показатель не существовал/не был внедрен в 2021 году, но был указан как существующий/внедренный в предыдущем исследовании, предполагается, что показатель был ошибочно указан в предыдущем периоде и соответственно исправлен в этом периоде с указанием как несуществующий

Рисунок 3: Воздействие СВА (число стран-участниц)

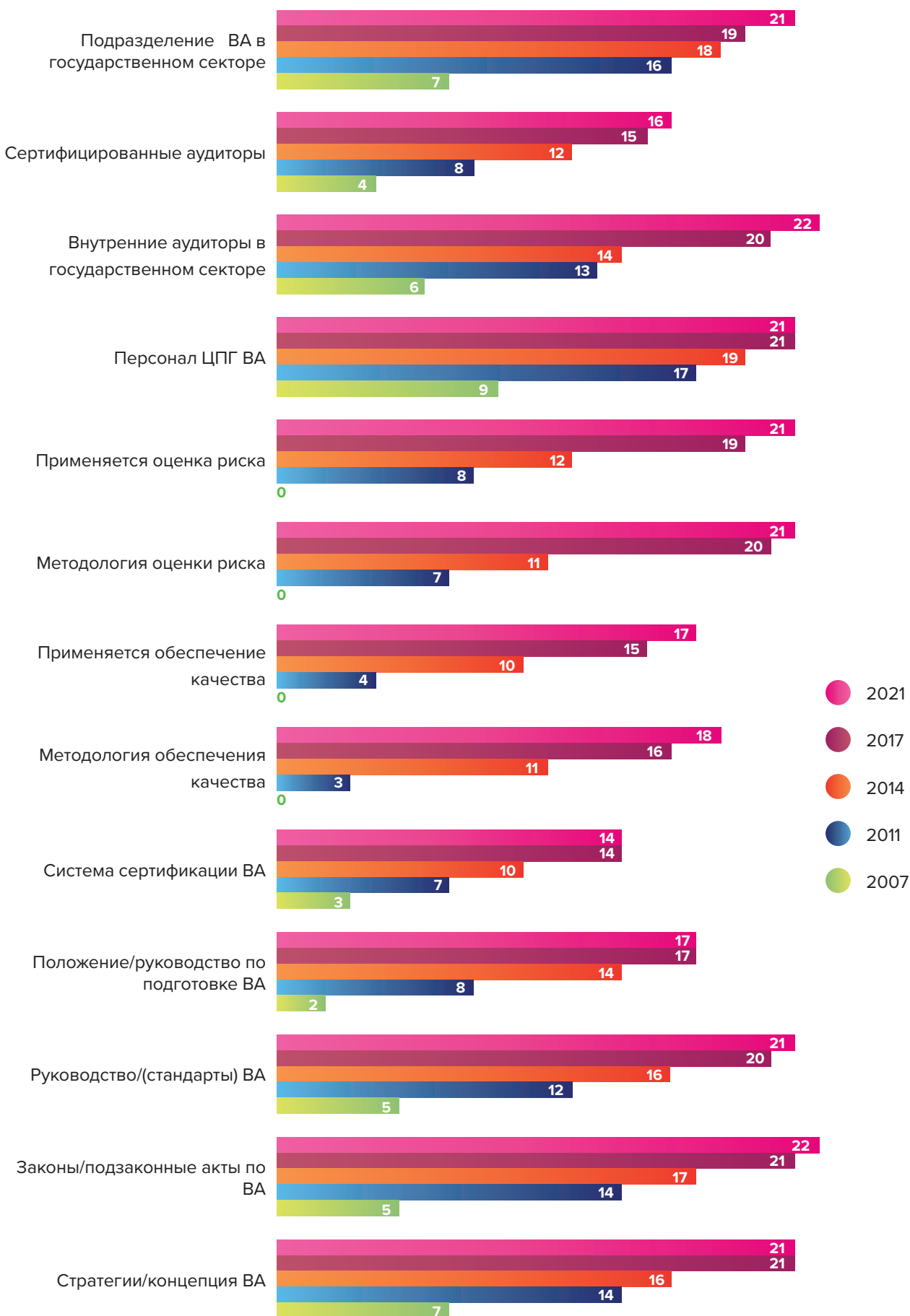
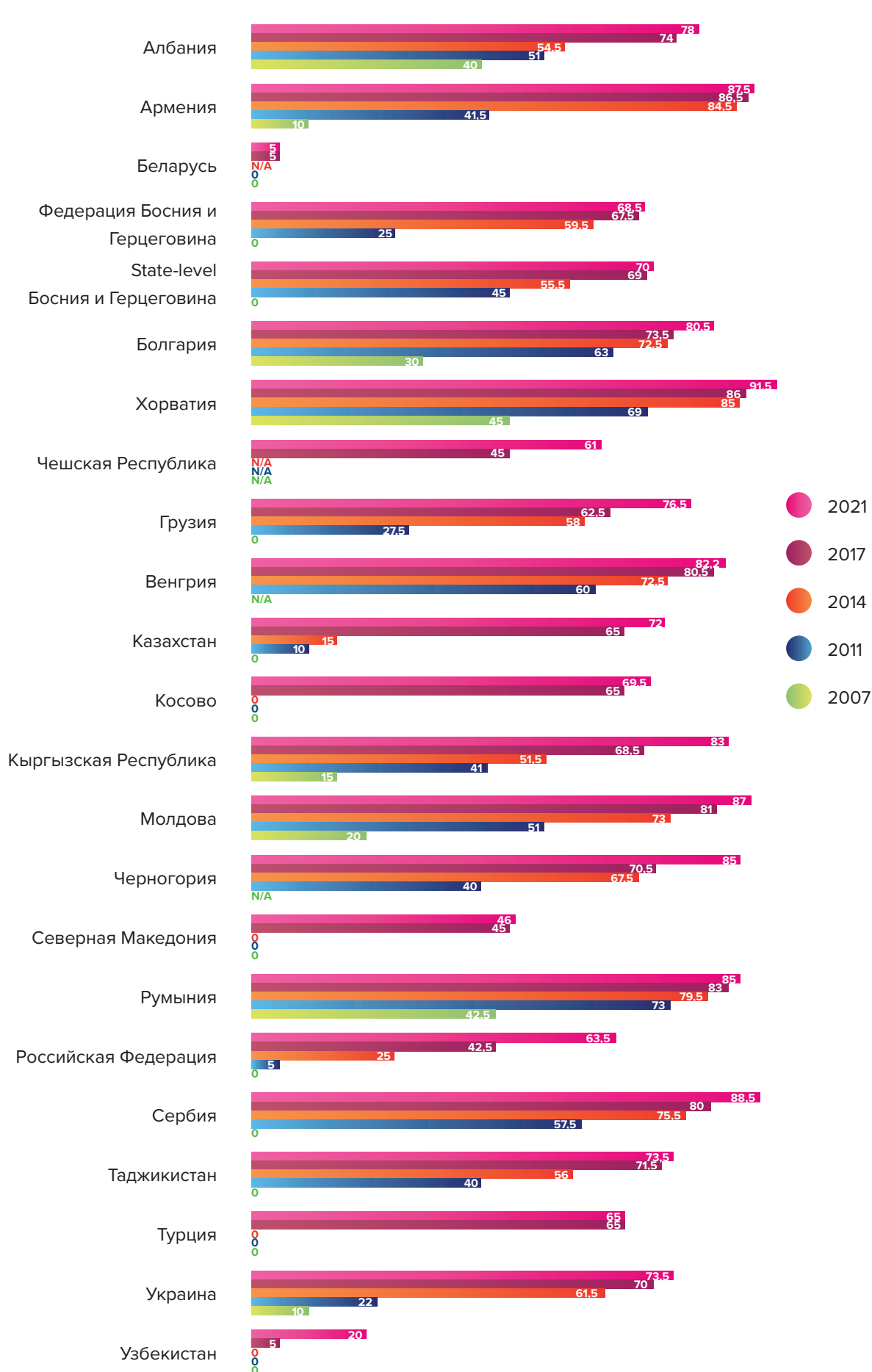


Рисунок 4: Динамика реформирования системы внутреннего аудита (воздействие %)



## 2.4. ВОЗДЕЙСТВИЕ РЕМПАЛ В ЦЕЛОМ

Члены всех трех ПС отмечают, что РЕМПАЛ способствует совершенствованию их профессиональных знаний и компетенций. Свидетельства того, что отдельные члены ПС высоко ценят возможности, которые предоставляет сеть, содержатся в самооценках. Данные оценочных опросов 2022-2023 ф.г. демонстрируют высокие

оценки возможности учиться на опыте коллег и способности применять полученные знания в повседневной работе (см. **Рисунки 5 и 6**).<sup>11</sup> Результаты опросов по итогам мероприятий наряду с дополнительной информацией о применявшейся методологии приведены в **Приложении 4**.

**Рисунок 5:** Польза от знакомства с опытом коллег



Источник: стандартизированные онлайн-опросы после каждого значимого мероприятия

**Рисунок 6:** Знания применимы в повседневной работе



Источник: стандартизированные онлайн-опросы после каждого значимого мероприятия

<sup>11</sup> На основе данных стандартизированных онлайн-опросов, проводимых после каждого очного и онлайн-мероприятия (последние стали проводиться с апреля 2020 года). В Приложении 4 приведены среднегодовые оценки по стандартным вопросам этих опросов, а также дополнительная информация об использованной методологии. Во всем отчете названия диаграмм, основанных на данных этих опросов, отмечены соответствующим образом.

# 3

РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕМРАЛ:  
РЕШЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ  
ЗАДАЧ СТРАН-УЧАСТНИЦ  
В ОБЛАСТИ УГФ



На протяжении 2022 и 2023 ф.г. ПС РЕМПАЛ работали по приоритетным темам, непосредственно связанным с программами реформирования УГФ в странах-членах. В 2022 ф.г. все мероприятия проходили в виртуальном формате, в 2023 ф.г. – в смешанном (виртуальном и очном). В общей сложности в 2022-2023 ф.г. состоялось 31 мероприятие. Это несколько меньше, чем в 2021 ф.г., когда все мероприятия проводились в режиме

онлайн. Это снижение отражает паузу в проведении всех мероприятий с марта 2022 по июль 2022 года и возобновление очных мероприятий начиная с октября 2022 года; организация последних требует больше времени и ресурсов, но высоко оценивается членами сети. На **Рисунке 7** приведены мероприятия за 2022-2023 ф.г. в разбивке по ПС. На **Рисунке 8** показаны количество и типы мероприятий по годам.

**Рисунок 7:** Обзор мероприятий за 2022-2023 ф.г.



Октябрь 2022	<b>БС</b>	<b>БС</b>	<b>СВА</b>	<b>СВА</b>
	Заседание для планирования работы, Бухарест, Румыния	Участие представителей БС в ежегодном заседании руководителей бюджетных ведомств стран ОЭСР из Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы (ЦВЮВЕ ОЭСР), Бухарест, Румыния	Пленарное заседание СВА – совместное мероприятие с IIA Belgium «Внутренний аудит в условиях перехода: точка зрения государственного сектора», Брюссель, Бельгия	Участие руководства СВА в конференции Европейской конфедерации ИВА (ЕСИА) 2022 года «Внутренний аудит в условиях перехода», Брюссель, Бельгия

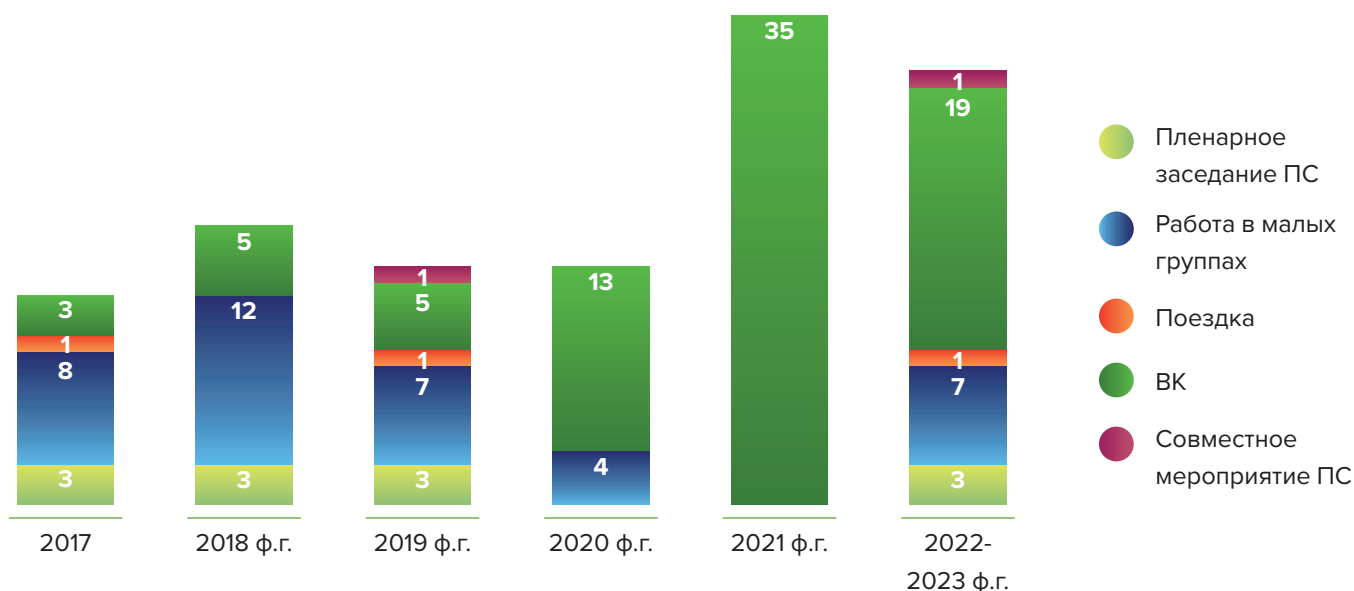
Ноябрь 2022	<b>КС</b>	<b>СВА</b>	<b>СОВМЕСТНО С ДРУГИМИ ПС</b>
	ВК Тематической группы по эволюции роли и функций казначейства: анализ опыта управления риском Казначейства Албании	ВК: совместное мероприятие СВА и Министерства финансов Узбекистана: рекомендуемые подходы в сфере ВА и анализ опыта РЕМПАЛ	ВК: совместное мероприятие с Секретариатом программы «Оценка управления государственными финансами» (PEFA) - Глобальные тенденции в УГФ и бюджетном планировании в условиях кризиса: опыт стран региона ЕЦА

Декабрь 2022	<b>СВА</b>	Январь 2023	<b>БС</b>	Февраль 2023	<b>БС</b>
	ВК РГ «Вызовы для ЦПГ» - обмен опытом: комитеты по аудиту в государственном секторе				

Март 2023	<b>БС</b>	<b>КС</b>	<b>СВА</b>
	Пленарное заседание БС при участии министерства финансов Словении: тенденции в обеспечении результативности и открытости в сфере бюджетных расходов, Любляна, Словения	ВК Тематической группы по эволюции роли и функций казначейства: представление предварительных результатов опроса 2022 г. о функциях казначейства в странах-участницах РЕМПАЛ	Руководство РГ по внутреннему контролю: ознакомительная поездка и заседание Исполкома, Берн, Швейцария

Май 2023	<b>КС</b>	Июнь 2023	<b>БС</b>	<b>СВА</b>		
	Пленарное заседание с участием Казначейского комитета Министерства финансов Казахстана: инструменты контроля казначейства, управление риском и использование ИТ, Алматы, Казахстан				ВК: семинар РГ ПЦБ по установлению связи между стратегическим планированием и бюджетным планированием	Заседания РГ «Вызовы для ЦПГ» и «Аудит на практике», Дуррес, Албания

Рисунок 8: Мероприятия РЕМПАЛ, по типам



**Общее количество участников мероприятий РЕМПАЛ в 2022-2023 ф.г. составило более 1 000 человек (Рисунок 9).**<sup>12</sup> Число участников рассчитывалось «по повестке дня». Поскольку проверку числа участников виртуальных мероприятий проводить гораздо сложнее, чем при проведении очных мероприятий (предварительная регистрация обычно отсутствует, несколько участников могут подключаться с одного адреса, некоторые участники не сообщают информации о себе, из-за чего их невозможно идентифицировать), число 1023 можно считать консервативной оценкой. В частности, СВА проводило мероприятия в виртуальном формате и рассылало приглашения широкому кругу внутренних аудиторов в странах-участницах, в том числе – в муниципалитетах и на государственных предприятиях, которые не включены в приведенное число 1023. По сравнению

с 2021 ф.г. в 2022-2023 ф.г. отмечается некоторое сокращение общего числа участников из-за паузы в мероприятиях РЕМПАЛ с марта 2022 по июнь 2022 года и возобновления очных мероприятий в октябре 2022 года (так как в виртуальных мероприятиях смогли принять участие больше человек).

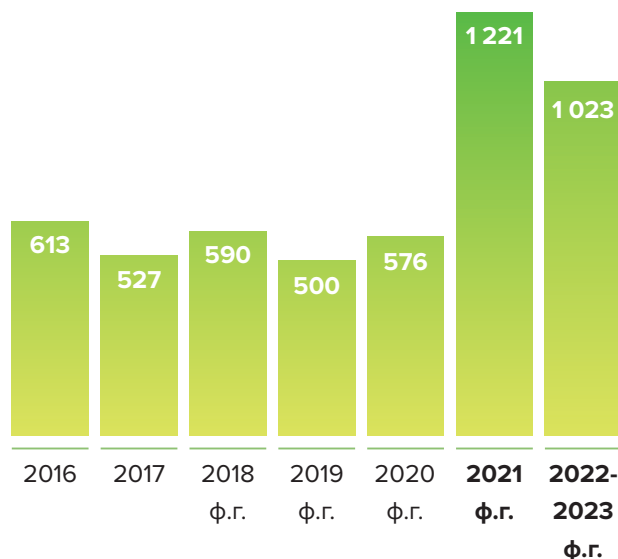
**В ходе ССО руководство сети подтвердило обязательство продолжать проводить совместную работу ПС.** В ноябре 2022 года совместно с Секретариатом PEFA была организована видеоконференция с участием представителей разных ПС «Глобальные тенденции в УГФ и бюджетном планировании в условиях кризиса: опыт стран региона ЕЦА». В ее ходе рассматривались основные события в сфере УГФ за период с 2005 по 2021 год, представленные в Глобальном докладе PEFA

<sup>12</sup> Подсчет участников «по повестке дня» отражает численность участников каждого мероприятия, то есть лица, посетившие несколько мероприятий на одной площадке, учитываются по каждому мероприятию отдельно.

по УГФ за 2022 год; основное внимание уделялось странам региона ЕЦА, включая вопросы обзора инструментов и тенденций бюджетного планирования в условиях кризиса. В декабре 2021 года члены РГБГП приняли участие в видеоконференции СВА «Влияние программно-целевого бюджетирования и бюджетирования, ориентированного на результат, на государственный внутренний контроль». На начало 2025 ф.г. планируется проведение пленарного заседания с участием членов всех ПС. Организационный комитет в составе представителей разных ПС приступил к подготовке мероприятия в 2023 году, и на начало июня 2024 года планируется заседание руководства разных ПС.

В следующих разделах представлена более подробная информация о деятельности каждого из практикующих сообществ в 2022 и 2023 финансовых годах.

**Рисунок 9:** Численность участников мероприятий, включая ВК, учтенных по повестке дня



## 3.1. БЮДЖЕТНОЕ СООБЩЕСТВО (БС)

**Общая цель БС заключается в укреплении бюджетной методологии, планирования и прозрачности в странах-членах РЕМПАЛ.** Основные тематические направления в рамках Стратегии РЕМПАЛ включают в себя:

- **Совершенствование инструментов для эффективного управления бюджетом,** при этом основное внимание уделяется программно-целевому бюджетированию и БОР (в рамках деятельности Рабочей группы БС по программно-целевому бюджетированию – РГПЦБ), а также выявлению проблем и приоритетов стран-участниц в других актуальных областях (в качестве примерных тем можно указать анализ базовых расходов, бюджетное планирование с учетом проблематики изменения климата, УГФ в сфере здравоохранения, бюджетирование капитальных расходов/управление государственными инвестициями, межбюджетные отношения);

- **Повышение прозрачности бюджета и подотчётности в налогово-бюджетной сфере,** при этом основное внимание уделяется инициативам в области бюджетной грамотности, прозрачности бюджета и участия общественности (в рамках деятельности Рабочей группы БС по бюджетной грамотности и прозрачности бюджета – РГБГП); а также
- **Распространение данных по разным странам в области бюджетирования в странах-членах РЕМПАЛ** посредством выявления и распространения передового опыта, касающегося бюджетирования, и проведения сравнительного анализа со странами, входящими в регион РЕМПАЛ, а также за его пределами.

**В 2022 и 2023 ф.г. основными тематическими направлениями (исходя из приоритетных тем, обозначенных участниками в ежегодных онлайн-опросах) были следующие:**

■ **Ясность и доступность бюджетной документации.**

Изменение объема бюджетной документации с целью повысить наглядность бюджета и усилить коммуникационную политику, чтобы обеспечить четкое изложение с контекстной информацией, необходимой для полного понимания бюджетной политики и планируемых результатов. БС рассмотрело принципы, передовой опыт и предлагаемые шаги в части обеспечения ясности, наглядности бюджетных документов и доведения информации о бюджете.

■ **Актуализированные подходы в части проведения обзоров бюджетных расходов и детальный анализ соответствующего опыта на примере одной из развитых стран.**

Сравнительный анализ практики проведения обзоров бюджетных расходов в странах РЕМПАЛ с практикой стран ОЭСР, включая подробный анализ опыта Нидерландов, для выявления текущих тенденций в передовой практике и предоставления рекомендаций по улучшению разработки и реализации обзоров бюджетных расходов в странах-участницах РЕМПАЛ.

■ **Бюджетное планирование в отношении базовых расходов.** Обмен передовым международным опытом подготовки исходных данных по расходам на текущие и капитальные расходы с целью совершенствования базовых принципов для составления достоверных прогнозов среднесрочных бюджетов. Изучение практики с акцентом на сектор здравоохранения, а также подробное рассмотрение опыта Словацкой Республики в области планирования базового бюджета.

■ **УГФ с учетом проблематики изменения климата.** Выделение возможных преобразующих действий министерств финансов с учетом мер по смягчению последствий изменения климата и адаптации к ним. Выявление необходимых изменений в бюджетно-финансовой политике; обсуждение основных возможностей, которые необходимо расширить (включая возможности руководства, возможности сотрудничества, кадровые и аналитические возможности); а также изучение

«точек входа» для борьбы с изменением климата, чтобы найти примеры, дающие представление о потенциальных проблемах на протяжении цикла планирования и реализации в различных сферах УГФ.

■ **УГФ в сфере здравоохранения.** Изучение опыта и рекомендаций международных организаций развития по оценке расходов сектора здравоохранения для выявления передового опыта в части обеспечения финансовой устойчивости систем здравоохранения и снижения нагрузки на государственные бюджеты.

**В 2022 и 2023 ф.г. БС возобновило практику проведения очных мероприятий, разрабатывало информационно-аналитические материалы («продукты знаний») и укрепляло партнерские отношения с заинтересованными международными организациями.** В состав БС входили как давние члены, так и новые, присоединившиеся в этот период в результате смены кадров в министерствах финансов. Члены Сообщества внесли свой вклад в работу БС, выступая с презентациями, рассматривая и предоставляя материалы для «продуктов знаний» БС, а также участвуя в планировании деятельности БС в ходе обсуждений на заседаниях и онлайн-опросов. В течение всего периода БС собирало детальные отзывы, чтобы убедиться, что оно учитывает потребности и интересы своих членов.

**В 2022 и 2023 ф.г. БС организовало и/или приняло участие в 11 мероприятиях, которые прошли в очном и виртуальном форматах.** Их тематика охватывала программно-целевое бюджетирование и бюджетирование, ориентированное на результат, открытость бюджета, а также бюджетирование базовых расходов, общую модернизацию, процессов бюджетного планирования, УГФ в сфере здравоохранения и УГФ с учетом проблематики изменения климата (перечень мероприятий см. на **Рисунке 7**).

**В 2022 и 2023 ф.г. БС проводило пленарные заседания.** Пленарное заседание 2022 ф.г. прошло в июне 2022 года; по электронной почте участникам

<sup>13</sup> <https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/практика-обзора-бюджетных-расходов-в-нидерландах>

<sup>14</sup> <https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/повышение-ясности-и-доступности-бюджетной-документации>

были разосланы заранее записанные выступления по двум детальным информационно-аналитическим материалам БС «Практика обзора бюджетных расходов в Нидерландах» и «Повышение ясности и доступности бюджетной документации». Пленарное заседание 2023 ф.г. прошло в марте 2023 г. и было организовано совместно с Министерством финансов Республики Словения. В его ходе были рассмотрены опыт и рекомендации в сфере программно-целевого бюджетирования, аспекты открытости бюджета, бюджетирование с учетом проблематики изменения климата, а также УГФ в секторе здравоохранения. Была представлена информация о деятельности Рабочих групп, а также собраны мнения относительно приоритетных тематических областей на 2024 ф.г. На заседании присутствовали 74 участника, включая 49 должностных лиц из 17 стран-участниц БС. В число участников вошли высокопоставленные чиновники из министерств финансов Кыргызской Республики и Боснии и Герцеговины, а также руководители бюджетных департаментов. Среди международных партнеров, присутствовавших на пленарном заседании, были ОЭСР, Секретариат PEFA, Международное бюджетное партнерство (МБП), GIFT и сеть «Управление государственными расходами в Азии» (PEMNA).

**Сотрудничество БС с международными организациями предусматривало участие в мероприятиях и обмен докладчиками с ОЭСР, GIFT, МБП, Коалицией министров финансов за борьбу с изменением климата, Секретариатом PEFA и программой PEMNA. В 2022 и 2023 ф.г.** БС продолжило активное сотрудничество с ОЭСР, и в том числе его представители приняли участие в заседании Сети старших должностных лиц стран ОЭСР из региона ЦВЮВЕ, ответственных за бюджет, и в заседаниях Рабочей группы ОЭСР по эффективности и результатам. Благодаря этому страны-участницы РЕМПАЛ получают возможность информировать о ходе внедрения элементов ПЦБ/БОР в своих странах и сопоставлять его с практикой стран ОЭСР, а также узнавать о новых тенденциях в сфере ПЦБ/БОР в странах ОЭСР. Участие в мероприятиях БС позволило его членам получить информацию о модернизации практики БОР и более эффективном использовании информации о результатах деятельности; качестве бюджетных учреждений, процессов

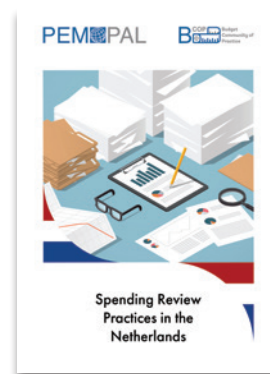
и инструментов; расширении использования обзоров бюджетных расходов; бюджетных и фискальных мерах реагирования на пандемию COVID-19; взаимодействии с общественностью с целью повышения осведомленности и понимания вопросов бюджетирования; а также о гендерном бюджетировании. На заседании ЦВЮВЕ ОЭСР БС представило свой информационно-аналитический материал, посвященный ясности и доступности бюджетной документации, а 14 стран-участниц БС рассказали о развитии бюджетной сферы и ходе реформ в своих странах.

### 3.1.1. «ПРОДУКТЫ ЗНАНИЙ» БС

**За отчетный период БС представило пять «продуктов знаний», включая один, подготовленный РГБГП, и два – РГПЦБ.** Данные информационно-аналитические материалы выпускались в разных форматах и отвечали разным потребностям, обозначенным членами БС.

#### ПРАКТИКА ОБЗОРА БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ В НИДЕРЛАНДАХ

В данном «продукте знаний», разработанном РГПЦБ, представлен пошаговый процесс обзора бюджетных расходов в Нидерландах, - стране, которая имеет самую длинную историю и наибольшее количество ОБР, которые проводились на протяжении нескольких десятилетий. Также более подробно рассматривается конкретный пример - ОБР по программам поддержки детей.



Данный «продукт знаний» доступен на вебсайте РЕМПАЛ.

[www.pempal.org/ru/knowledge-product/практика-обзора-бюджетных-расходов-в-нидерландах](http://www.pempal.org/ru/knowledge-product/практика-обзора-бюджетных-расходов-в-нидерландах)

## ПОВЫШЕНИЕ ЯСНОСТИ И ДОСТУПНОСТИ БЮДЖЕТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

Этот «продукт знаний», разработанный РГБГП, содержит передовой опыт и рекомендации для министерств финансов по повышению ясности бюджета. В нем представлена «дорожная карта» с 12 шагами для достижения полной и значимой доступности и понятности бюджетной документации, а также приведены конкретные примеры передового опыта, применяемого в разных странах.



Данный «продукт знаний» доступен на вебсайте PEMPAL.

[www.pempal.org/ru/knowledge-product/повышение-ясности-и-доступности-бюджетной-документации](http://www.pempal.org/ru/knowledge-product/повышение-ясности-и-доступности-бюджетной-документации)

## ОБЗОРЫ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ: ТЕНДЕНЦИИ В СТРАНАХ-УЧАСТНИЦАХ PEMPAL В СРАВНЕНИИ С ТЕНДЕНЦИЯМИ В СТРАНАХ ОЭСР

Данный «продукт знаний», разработанный РГПЦБ, содержит краткий общий обзор практики проведения ОБР в странах-участницах PEMPAL по состоянию на 2021 год, ее сравнение с практикой в странах ОЭСР, а также предложения в части разработки, проведения ОБР и решения возникающих при этом трудностей.



Данный «продукт знаний» доступен на вебсайте PEMPAL.

[www.pempal.org/ru/knowledge-product/обзоры-бюджетных-расходов-тенденции-в-странах-участницах-ремпал-в-сравнении-с](http://www.pempal.org/ru/knowledge-product/обзоры-бюджетных-расходов-тенденции-в-странах-участницах-ремпал-в-сравнении-с)

## МОДЕРНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА: ТЕКУЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ

В данном материале обобщена информация о глобальных событиях и тенденциях в области бюджетирования, представлены рекомендации и «пицца для размышлений» для стран-участниц БС. В нем рассматриваются следующие темы: модернизация подхода к функциям бюджетирования и эффективности расходования

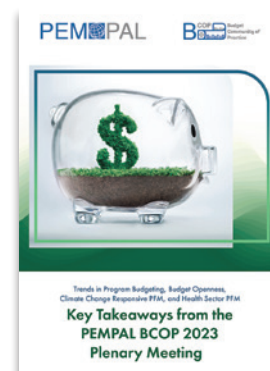


средств (включая проект Рамочной концепции ОЭСР «Улучшение расходования средств» и гендерное бюджетирование) и модернизация коммуникации по вопросам бюджета и автоматизации бюджетирования (включая ясность и понятность бюджета и ИТ-системы для бюджетирования). Также в документе представлена обновленная информация по странам о реформах в сфере бюджетирования в 18 странах (включая 13 стран-участниц БС). Данный «продукт знаний» доступен на вебсайте PEMPAL.

[www.pempal.org/ru/knowledge-product/модернизация-бюджетного-процесса-текущие-направления-и-особенности](http://www.pempal.org/ru/knowledge-product/модернизация-бюджетного-процесса-текущие-направления-и-особенности)

## ТЕНДЕНЦИИ В ОБЛАСТИ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ОТКРЫТОСТИ БЮДЖЕТА, УГФ С УЧЕТОМ ПРОБЛЕМАТИКИ ИЗМЕНЕНИЯ КЛИМАТА И УГФ В СЕКТОРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

В данном материале представлены основные выводы по итогам ежегодного пленарного заседания БС 2023, касающиеся мер по повышению эффективности и открытости государственных расходов. Государственные бюджеты во всем мире испытывают растущее давление на фоне взаимосвязанных глобальных кризисов,



бюджетных трудностей и требований более эффективных государственных услуг и более открытого бюджетирования. В «продукте знаний» рассматриваются текущие тенденции и различные вопросы, связанные с эффективностью и подотчетностью в области государственных расходов. К ним относятся программно-целевое бюджетирование и бюджетирование,

ориентированное на результат, открытость бюджета, УГФ с учетом проблематики изменения климата и УГФ в секторе здравоохранения. Данный «продукт знаний» доступен на вебсайте РЕМПАЛ.

[www.pempal.org/ru/knowledge-product/тенденции-в-области-программно-целевого-бюджетирования-открытости-бюджета-угф-с](http://www.pempal.org/ru/knowledge-product/тенденции-в-области-программно-целевого-бюджетирования-открытости-бюджета-угф-с)

## 3.2. КАЗНАЧЕЙСКОЕ СООБЩЕСТВО (КС)

**КС стремится к укреплению казначейской функции правительства за счет поддержки реформирования деятельности национальных казначейств;** создания и укрепления высокопрофессионального сообщества казначейских экспертов; предоставления высококачественных ресурсов и услуг в области знаний по темам, представляющим первоочередной профессиональный интерес для членов КС.

**В 2022-2023 ф.г. деятельность КС была сосредоточена на четырех тематических направлениях.**

- **Эволюция роли и функций национальных казначейских учреждений.** Переход от традиционной роли казначейств, связанной с обработкой операций, к функциям более стратегического характера, в числе которых управление возникающими рисками; меры по обеспечению непрерывности казначейских операций во время и после пандемии COVID-19.
- **Управление ликвидностью.** Сравнительный анализ практики использования ЕКС и управления ликвидностью в сообществе РЕМПАЛ для выявления передового опыта коллег и содействия реформам в сфере бюджетирования базовых расходов, рациональная практика управления ликвидностью и прогнозирования ликвидности, а также влияние пандемии COVID-19 на эти процессы.

- **Использование информационных технологий в казначейских операциях.** Рассмотрение развитых аналитических возможностей, которыми обладают современные информационные системы управления финансами (включая системы поддержки принятия решений, платформы контроля эффективности и отчетности на базе ИИ), операционной совместимости информационных систем казначейства с другими системами УГФ и более широкими государственными системами (включая роль единого плана счетов в поддержании этих связей), а также ускорение развития ИКТ в результате пандемии COVID-19.
- **Бухгалтерский учет и отчетность в государственном секторе.** Централизация бухгалтерского учета и отчетности в государственном секторе, включая вопросы системной интеграции, сертификации систем бухгалтерского учета и отчетности, предоставление типовых решений, а также реформы в области бухгалтерского учета и финансовой отчетности в государственном секторе, включая роль единого плана счетов в обеспечении прозрачности и подотчетности при осуществлении мер реагирования на COVID-19.

**Члены КС демонстрировали свою заинтересованность и активность на всем протяжении 2022-2023 финансовых годов,**



**невзирая на сохраняющиеся проблемы.** За отчетный период прошло семь встреч КС. Были организованы одно очное и шесть виртуальных тематических мероприятий, в том числе мероприятия с участием представителей Информационной службы по государственным финансам Кореи и Сообщества Всемирного банка по вопросам государственных расходов и управления финансами. Был подготовлен один «продукт знаний», продолжается работа над новым материалом, посвященным функциям казначейств. Члены КС внесли существенный вклад в тематическое наполнение мероприятий ПС, в том числе в ходе пленарного заседания в Алматы.

**КС отреагировало на возросший спрос членов сообщества на мероприятия по обмену знаниями вследствие продолжающихся проблем, обусловленных COVID-19.** Участие в мероприятиях КС (в том числе в пленарном заседании) позволило членам данного сообщества обменяться опытом работы в период пандемии COVID-19, определить извлеченные уроки и обсудить последствия для дальнейшего развития казначейских систем и процессов. Члены КС имели возможность поделиться проблемами, возникающими в операционной деятельности, а также практическими решениями, позволяющими обеспечить непрерывность казначейских операций и задействовать механизмы работы в чрезвычайных обстоятельствах.

### 3.2.1. РАБОЧИЕ ГРУППЫ КС

**КС продолжает работу в составе четырех рабочих групп, позволяющих подгруппам членов сети встречаться более регулярно для обсуждения и решения общих проблем.** После перехода сети в виртуальный режим работы КС открыл возможность участия для всех заинтересованных членов ПС.

#### РАБОЧАЯ ГРУППА «ЭВОЛЮЦИЯ РОЛИ И ФУНКЦИЙ КАЗНАЧЕЙСТВА»

**В 2022-2023 ф.г. Рабочая группа «Эволюция роли и функций казначейства» продолжила рассмотрение меняющейся роли казначейств.** Сюда вошло ознакомление с подходом к управлению риском, принятым в Албании, с нормативной и

методологической базой управления риском, а также с операционными рисками для казначейства и способами их снижения в рамках бизнес-процессов казначейства. Члены КС в ходе своих заседаний обсудили предварительные результаты опроса стран-участниц РЕМПАЛ относительно функций казначейства, который проводился в 2022 году; было выявлено расширение спектра типов средств и организаций, обслуживаемых казначействами, и сокращение практики выполнения казначействами предварительного контроля, - представляется, что в последующие годы эта функция будет упразднена. На Пленарном

Я получил возможность выявить новые риски, связанные с казначейской и операционной системой, а также способы их снижения.

*Пленарное заседание 2023 г., Алматы, итоговый опрос*

заседании 2023 года обсуждалась эволюция роли и функций национальных казначейств в странах-членах. Несмотря на значительные инвестиции в информационные технологии, казначейства стран региона по-прежнему в значительной степени сосредоточены на традиционной обработке платежей и предварительном контроле. Многие страны продолжают сохранять разветвленную сеть территориальных отделений казначейства, однако в ряде стран их либо уже полностью упразднили, либо постепенно сокращают их число. Участники пленарного заседания подчеркнули необходимость того, чтобы казначейства со временем переходили от обработки платежей к выполнению функций более высокого порядка. В большинстве казначейств стран-членов КС риск-ориентированный подход к управлению развит еще в недостаточной степени, однако существует значительный интерес к тому, чтобы расширить знания по этой тематике и начать использовать соответствующий подход; это позволит определять, куда следует направлять ресурсы, чтобы снижать риски и оптимизировать средства контроля.

## РАБОЧАЯ ГРУППА ПО УПРАВЛЕНИЮ ЛИКВИДНОСТЬЮ

**Рабочая группа по управлению ликвидностью продолжила рассмотрение проблем, связанных с управлением ликвидностью.** Члены Рабочей группы ознакомились с практикой использования Государственным казначейством Грузии консолидированного единого казначейского счета (ЕКС), который охватывает бюджеты всех уровней и все средства, которыми располагают структуры центрального правительства. Контроль и распределение средств полностью осуществляются в главной книге, что устраняет необходимость вести отдельные банковские счета. На данном примере видна положительная роль информационных технологий в ходе модернизации подходов и процессов, связанных с управлением государственными финансами. Была проведена совместная с Сообществом ВБ по вопросам государственных расходов и управления финансами видеоконференция, в ходе которой были рассмотрены результаты *Опроса по использованию единого казначейского счета и управления ликвидностью 2021 года*: в его ходе сопоставляли практику использования ЕКС и управления ликвидностью в разных странах, входящих в сообщество, выявляли положительный опыт коллег и определяли возможные направления для реформ. Основная группа стран сформировала компетенции в части управления ликвидностью в соответствии с рекомендуемой международной практикой. К сферам, где требуются дальнейшие улучшения, относятся структура и охват ЕКС, более значительный акцент на целях управления ликвидностью, резерв (буфер) ликвидности и способы определения его размера, а также возможность инвестировать временно свободные средства. В рамках Пленарного заседания

2023 года участники ознакомились с опытом стран-членов РЕМНА, включая Монголию, Филиппины, Корею, Индонезию и Вьетнам.

## РАБОЧАЯ ГРУППА ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КАЗНАЧЕЙСКИХ ОПЕРАЦИЯХ

**Основное тематическое направление в деятельности Рабочей группы по использованию информационных технологий в казначейских операциях в 2022-2023 ф.г. было связано с разработкой информационных систем казначейств.** В частности, рассматривался потенциал для расширения функциональных возможностей и обеспечения отчетности для более широкого и требовательного круга заинтересованных сторон (включая директивные органы и общественность). Представители Службы по государственной финансовой информации Кореи познакомили аудиторию с информационной системой dBrain и ее перспективными возможностями, которые выходят за пределы традиционных ИСУГФ. В ней предусмотрены интегрированные базовые модули УГФ, интерфейсы с другими государственными системами и механизм поддержки принятия решений с использованием ИИ, что превращает ее в уникальный инструмент разработки политики. Члены Рабочей группы согласились с тем, что новые технологии приведут к появлению новых решений в части использования информационных технологий в казначейских операциях, и что пользователям разных услуг придется учитывать появление ИИ, который применяется для хранения данных, прогнозирования и моделирования.



Рисунок 10: Расчет ВВП с использованием возможностей ИИ



Источник: мероприятие РГ КС по использованию информационных технологий в казначейских операциях, ноябрь 2021 г.

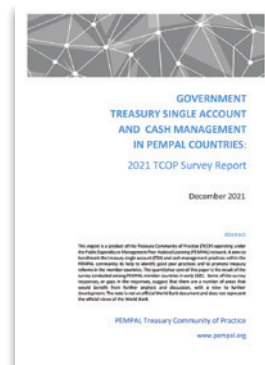
## РАБОЧАЯ ГРУППА ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ УЧЕТУ И ОТЧЕТНОСТИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Члены Рабочей группы по бухгалтерскому учету и отчетности в государственном секторе рассматривали проблемы реформирования этой сферы с точки зрения внедрения ИТ. В ходе обсуждений подчеркивалась необходимость разных подходов к организации бухгалтерского учета и отчетности в зависимости от типа учреждения и уровня регионального управления. Крайне важно будет обеспечить технологическую интеграцию на базе единых методологий, включая план счетов, и единых технологий, позволяющих интегрировать данные бухгалтерского учета распорядителей бюджетных средств (РБС). Сюда относятся требования к информационным системам, состав данных в таких системах, порядок получения и обработки данных, а также формирование периодических отчетов.

## 3.2.2. «ПРОДУКТЫ ЗНАНИЙ» КС

### ЕДИНЫЙ КАЗНАЧЕЙСКИЙ СЧЕТ И УПРАВЛЕНИЕ ЛИКВИДНОСТЬЮ В СТРАНАХ РЕМПАЛ: ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОПРОСА КС 2021 ГОДА

В данном материале приводится сравнительный анализ практик в отношении единого казначейского счета (ЕКС) и управления ликвидностью в странах, входящих в сообщество РЕМПАЛ, призванный выявить передовые подходы и содействовать реформами казначейств.



В основе настоящего отчета лежат количественные данные, полученные по итогам опроса стран-участниц РЕМПАЛ, проведенного в начале 2021 года. Они указывают на прогресс в части развития казначейств и более широких функций управления ликвидностью, компетенций и механизмов в соответствии с передовым мировым опытом. Используемые подходы по-прежнему не единообразны, но это ожидаемо с учетом разных законодательных баз, институциональных и финансовых структур, а также культуры и истории управления.

**КС приступило к работе над новым информационно-аналитическим материалом, в котором будет представлен обзор функций, выполняемых национальными казначейства стран-участниц РЕМПАЛ в 2023 ф.г.** В «продукте знаний» будут отражены недавние изменения в масштабах и содержании функциональных обязанностей соответствующих учреждений. Данный материал станет элементом внутреннего «свода знаний» КС и будет использоваться для формулирования перспективных планов деятельности КС с учетом более четкого понимания профессиональных потребностей и компетенций его членов.

Прежде опубликованных материалов, которые отражали бы практику и процессы управления ликвидностью, было недостаточно. Полный текст результатов опроса наряду с пояснениями относительно концепций управления ликвидностью очень полезен для специалистов-практиков, особенно в условиях высокой текучести кадров.

*Ясемин Хюркан, региональный советник по вопросам управления государственными финансами, Международный валютный фонд*

## 3.3. СООБЩЕСТВО ПО ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ (СВА)

**СВА предлагает поддержку странам-членам в создании современной и эффективной системы внутреннего аудита, отвечающей международным стандартам и передовым практикам.**

**В течение 2022-2023 ф.г. СВА работало по следующим тематическим направлениям:**

- **Воздействие и польза внутреннего аудита.** Выявление проблем и вариантов решения, направленных на повышение воздействия и пользы внутреннего аудита с точки зрения разных субъектов, включая ЦПГ, руководителей, правительство, внешних аудиторов и прочие

заинтересованные стороны. Совершенствование организации подразделений внутреннего аудита (децентрализация, совместное использование ресурсов, централизация), анализ типов аудита, включая консультирование, которые могут проводиться с учетом потребностей руководящих органов, роль комитетов по аудиту в укреплении независимости и результативности внутреннего аудита. Применение опыта, полученного в ходе пандемии COVID-19.

- **Практическое внедрение внутреннего аудита.** Информирование о прошедших и предстоящих событиях в сфере глобальных стандартов

внутреннего аудита и рекомендуемых подходов. Услуги консультирования в рамках внутреннего аудита, методологические и практические аспекты, гибкий аудит (agile auditing) и обучение аудиту в сфере информационных технологий.

- **Роль ЦПГ в координации реформ в государственном секторе.** Анализ задач и функций ЦПГ на разных этапах реформы. Как (i) эффективно координировать реформы в области внутреннего аудита в государственном секторе, (ii) формировать необходимую законодательную и методологическую базу и контролировать исполнение ее положений и (iii) создавать комитеты по аудиту в государственном секторе и регулировать их деятельность?
- **Механизмы государственного внутреннего контроля.** Опыт внедрения внутреннего контроля в разных странах, поддержка законодательства и методологии, специфика внедрения в малых и крупных организациях. Воздействие реформ в сфере ПЦБ и БОР на государственный внутренний контроль.
- **Синергия обеспечения соблюдения этических норм и борьбы с коррупцией и внутреннего контроля.** Координация процессов реформирования государственного внутреннего контроля и реформ в других областях, обеспечение соблюдения этических норм и стратегия борьбы с коррупцией, способы сотрудничества. Меры, предпринимаемые ответственными структурами, которые обеспечивают взаимную выгоду.
- **Пропагандирование СВА и распространение его опыта и подготовленных им информационно-аналитических материалов («продуктов знаний»).**

**В 2022-2023 ф.г. члены СВА продолжили активное участие в мероприятиях сообщества.** Мероприятия, организованные совместно со странами-членами и партнерскими организациями, демонстрируют политическую поддержку реформы внутреннего аудита, а также признание ценности опыта СВА. Мероприятия 2022-2023 ф.г. были посвящены темам, представляющим взаимный интерес и возможность обмена опытом, и позволили продолжить обмен информацией о деятельности СВА и «продуктами знаний». На виртуальном смешанном мероприятии с Министерством финансов Северной Македонии обсуждалась

система государственного внутреннего финансового контроля и опыт аудита общего контроля в сфере ИТ. На втором совместном мероприятии с Министерством финансов Казахстана был рассмотрен прогресс в разработке методологии внутреннего аудита в государственном секторе, применении ключевых показателей эффективности и профессиональной подготовке внутренних аудиторов, а также признана необходимость развития методологической поддержки. Совместное мероприятие с IIA Belgium было посвящено внутреннему аудиту в переходный период и восприятию этого процесса с точки зрения государственного сектора. Совместное онлайн-мероприятие с Республикой Узбекистан было посвящено теме «Развитие системы внутреннего аудита в государственном секторе». В ходе ознакомительной поездки в Швейцарию, организованной при поддержке Государственного секретариата Швейцарии по экономическим вопросам, был изучен швейцарский опыт организации системы внутреннего аудита и внутреннего контроля в государственном секторе, бюджетная система (управление государственными финансами), а также роли и обязанности на трех уровнях государственного управления в Швейцарии.

### 3.3.1. РАБОЧИЕ ГРУППЫ СВА

**В 2022-2023 ф.г. все три рабочие группы СВА проводили заседания, что позволило их членам более глубоко изучить темы и ознакомиться с опытом друг друга, а также со опытом международных экспертов.**

#### РАБОЧАЯ ГРУППА «ВЫЗОВЫ ДЛЯ ЦПГ»

**Рабочая группа «Вызовы для ЦПГ» в своей деятельности основное внимание уделяла повышению эффективности внутреннего аудита; было представлено сообщение об опыте реформ в Грузии.** Также рассматривался вопрос о расширении практики использования комитетов по аудиту в государственном секторе, изучались эффективные подходы и опыт решения проблем в таких областях, как определение состава комитетов по аудиту, вознаграждение работы их членов, сферы ответственности, подчиненность и т.д.

## РАБОЧАЯ ГРУППА ПО ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ

Рабочая группа по внутреннему контролю изучала воздействие реформ в сфере ПЦБ и БОР на государственный внутренний контроль. Эту тему рассматривали с участием представителей Бюджетного сообщества РЕМPAL; в обсуждении приняли участие эксперты из Нидерландов, Южной Африки, Литвы и других стран из региона ЕЦА и других регионов мира. Очные заседания руководства РГ по внутреннему контролю в расширенном составе (совмещенные с заседаниями Исполнительного комитета) были посвящены проблемам внедрения внутреннего контроля в крупных и малых организациях, в связи с чем был представлен опыт Грузии, Болгарии, Черногории и Венгрии.

## РАБОЧАЯ ГРУППА «АУДИТ НА ПРАКТИКЕ»

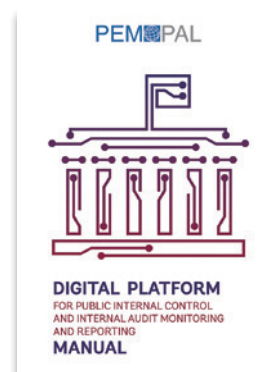
Рабочая группа «Аудит на практике» на своих мероприятиях в формате виртуальных интерактивных дискуссий (ВИД) рассматривала опыт предоставления услуг консультирования в условиях роста спроса на такие задания и интереса к ним со стороны внутренних аудиторов в государственном секторе. Соответственно, члены Рабочей группы рассмотрели целый ряд тем, включая операционные/организационные модели внутреннего аудита, недавние и предстоящие события в сфере глобальных стандартов внутреннего аудита, а также предоставление внутренними аудиторами услуг консультирования.

## 3.3.2. «ПРОДУКТЫ ЗНАНИЙ» СВА

### ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА ДЛЯ МОНИТОРИНГА И ОТЧЕТНОСТИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

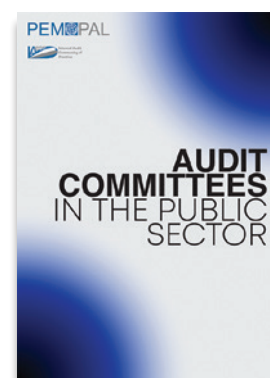
Данная цифровая платформа разработана СВА в виде электронного инструмента для использования центральными подразделениями по гармонизации (ЦПГ). С ее помощью можно в электронном виде

собирать, консолидировать и анализировать информацию о состоянии внутреннего контроля и внутреннего аудита в государственном секторе на общенациональном, местном уровне или уровне отдельной организации. Цифровая платформа позволяет оцифровать такие важные задачи, как вертикальное и горизонтальное формирование отчетов о состоянии внутреннего контроля и внутреннего аудита организаций государственного сектора, а также обеспечить проверку отчетных данных. Она может использоваться для составления консолидированной управленческой отчетности и подготовки статистических и аналитических данных. Это гибкий инструмент, который легко адаптируется к условиям страны, нормативно-правовым требованиям и практике. Цифровая платформа сопровождается Руководством пользователя, которое иллюстрирует, описывает и разъясняет функциональные возможности платформы и ее практическое использование, включая настройку, типы пользователей и процесс регистрации, шаблоны отчетов и особенности работы, способы консолидации отчетов, аналитические возможности для сравнения и визуализации, а также использование журнала активности.



## КОМИТЕТЫ ПО АУДИТУ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

В данном «продукте знаний» обобщен передовой опыт, который был собран в период с 2021 по 2023 год силами Рабочей группы СВА «Вызовы для ЦПГ» и обсуждался на пленарном заседании СВА. Материал содержит информацию о полномочиях, обязанностях, составе и моделях подчиненности комитетов по аудиту, а также о других важных аспектах, которыми обеспечивается их эффективное функционирование.





# 4

РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕМРАЛ:  
УСЛУГИ И РЕСУРСЫ



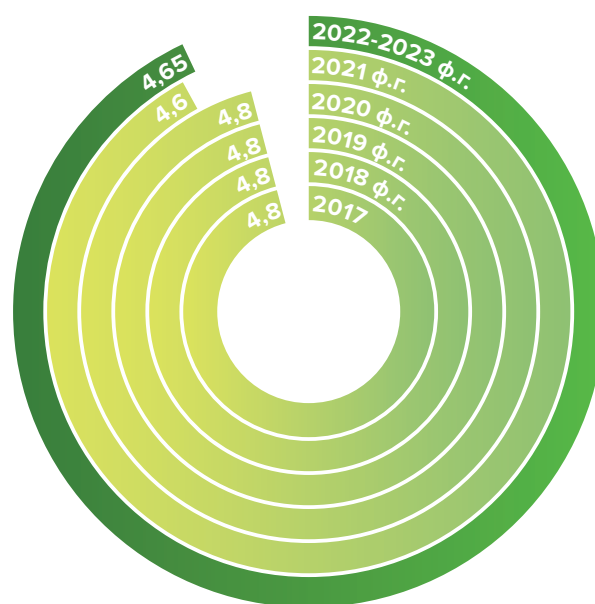
**Невзирая на проблемы, сеть РЕМПАЛ продолжает эффективную и успешную деятельность.** В последние годы регион и члены РЕМПАЛ столкнулись со многими проблемами, которые повлияли на программную деятельность, а также на функции Секретариата. К счастью, дух и решимость РЕМПАЛ помогают успешно справляться с этими проблемами. Члены сети особенно приветствовали возобновление

очных мероприятий с октября 2022 года. В ходе среднесрочного обзора 2021 года было отмечено удовлетворение членов сети качеством ресурсов и услуг РЕМПАЛ. В дальнейшем задача состоит в том, чтобы поддерживать эти высокие стандарты, поощряя при этом более активное участие членов в подготовке информационных материалов и сокращая объем работы ресурсных групп.

## 4.1. КАЧЕСТВО И АКТУАЛЬНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ И МАТЕРИАЛОВ

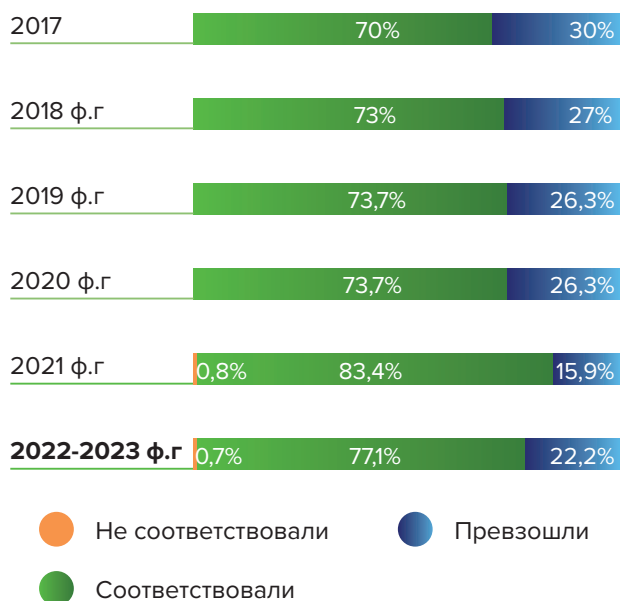
**РЕМПАЛ стремится к организации тематических мероприятий, посвященных вопросам, представляющим первоочередной интерес для своих членов.** Оценочные опросы, проводившиеся РЕМПАЛ после мероприятий, показывают, что средний уровень удовлетворенности в 2022-2023 ф.г. по-прежнему был высоким (**Рисунок 11**), и что мероприятия оправдали ожидания большинства участников и превзошли ожидания многих из них (**Рисунок 12**). Участники положительно оценили уместность содержания мероприятий (**Рисунок 13**) и актуальность рассматриваемых вопросов для своей работы (**Рисунок 14**). Все оценки, превышающие 4,5 балла, считаются весьма удовлетворительными, при этом незначительные колебания между годами являются нормальным явлением. В то же время трудно соответствовать планке ожиданий, которая в течение многих лет была поднята очень высоко. В **Приложении 4** представлены данные по другим показателям качества РЕМПАЛ, отслеживаемым с помощью опросов по оценке мероприятий. Опросы также предоставляют богатый набор письменных отзывов участников о мероприятиях РЕМПАЛ, включая практические предложения по дальнейшему совершенствованию (см. **Приложение 1**).

**Рисунок 11:** Общая удовлетворенность мероприятиями



Источник: стандартизированные онлайн-опросы после каждого значимого мероприятия.

**Рисунок 12:** Соответствие мероприятий ожиданиям участников, %



Источник: стандартизированные онлайн-опросы после каждого значимого мероприятия

**Рисунок 13:** Актуальность содержания мероприятий



Источник: стандартизированные онлайн-опросы после каждого значимого мероприятия

**Рисунок 14:** На мероприятиях рассматривались вопросы, важные для работы участников



Источник: стандартизированные онлайн-опросы после каждого значимого мероприятия

**Опросы по итогам мероприятий также дают ценное представление о мнениях участников относительно качества используемых материалов.** Опросы, проводившиеся по итогам мероприятий, показывают, что участники ценят ресурсы, предоставляемые в рамках PEMPAL, и находят их актуальными, уместными и полезными. В частности, высокую оценку получили актуальность содержания докладов, раздаточных и прочих материалов, использовавшихся в ходе мероприятий, а также актуальность и полезность презентаций (см. **Рисунок 15**).

**Рисунок 15:** Доклады были актуальны и полезны



Источник: стандартизированные онлайн-опросы после каждого значимого мероприятия

**Количество «продуктов знаний» PEMPAL в последние годы выросло.** Важной услугой, предоставляемой сетью, являются информационно-аналитические материалы («продукты знаний»). Они могут включать в себя глубокий анализ практики той или иной страны, анализ на основе совокупных данных межстрановых опросов о ходе реформ, основные выводы из презентаций и обсуждений, имевших место в ходе мероприятий, документирование передового опыта, а также обмен информацией о проблемах, связанных с реформами, и вариантах их решения. В этот отчетный период CBA вышло за рамки своей обычной практики подготовки «продуктов знаний»: им была разработана цифровая платформа, призванная помочь странам-членам перевести в цифровой формат процесс отчетности и мониторинга деятельности в области внутреннего аудита и внутреннего контроля.

## 4.2. КАЧЕСТВО СОДЕРЖАТЕЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ, ОКАЗЫВАЕМОЙ РЕСУРСНЫМИ ГРУППАМИ ПС

**Ресурсные команды/группы играют ключевую роль в обеспечении соответствия сети ожиданиям ее членов и доноров.** Эти группы оказывают поддержку исполнительным комитетам в разработке программ и опросов, подборе технических материалов и экспертов, содействии рабочим и дискуссионным группам, разработке и управлении бюджетами ПС и реализации инициатив по совершенствованию сети. В состав ресурсных групп также входят эксперты по тематике, привлеченные в соответствии с техническими потребностями обсуждаемой темы. Помимо этого, привлекаются международные эксперты в качестве докладчиков или для краткосрочной технической поддержки, в зависимости от требований к содержанию мероприятий, изложенных в планах работы ПС.

**В состав основных ресурсных групп, предоставленных Всемирным банком в 2022-2023 ф.г., входили** Елена Никулина (ведущий координатор KC), Елена Слижевская (эксперт KC), Галина Кузнецова (эксперт KC), Ирина Щербина (ведущий координатор BC), Наида Чарсимамович Вукотич (эксперт BC), Арман Ватян (руководитель программы PEMPAL/ведущий координатор CBA), Диана Гросу-Аксенти (эксперт CBA), Лусинэ Григорян (эксперт CBA). Нина Дудучава продолжала оказывать поддержку в проведении опросов по программе. Содействие в верстке докладов и «продуктов знаний» оказывала Кора Рейнхардт. Среди экспертов, привлеченных Всемирным банком, были Марк Силинс и Майк Уильямс (KC), Ричард Аллен, Маартен де Йонг и Татьяна Виноградова (BC), Жан-Пьер Гаррит и Ричард Маггс

**Рисунок 16:** Качество предоставленных услуг – все ПС



Источник: стандартизированные онлайн-опросы после каждого значимого мероприятия

(СВА). Министерство финансов Нидерландов через свою Национальную академию финансов и экономики любезно предоставило экспертов Манфреда ван Кестерена и Руслану Рудницку. Также существенный вклад в работу СВА внесли Мария Дель Пилар Саенс де Ормихана (ОЭСР), Катлин Меганк (Федеральная служба внутреннего аудита, Бельгия), Фукиле Масудубеле (Национальное казначейство ЮАР), Стефан Рудиль (Фонд восстановления и устойчивости, Франция), Маркус Эрлмозер (Федеральное министерство финансов, Австрия), Катлин Зеус (Институт внутренних аудиторов, Глобальная штаб-квартира). В работе БС приняли участие сотрудники Отдела ОЭСР по государственному управлению и бюджетированию под руководством Брайана Финна и Альфруна Триггвадоттира.

**Качество услуг, предоставляемых ПС, было высоко оценено участниками в опросах, проведенных после мероприятий в 2022-2023 ф.г.** В опросниках по оценке мероприятий задавались вопросы о качестве услуг, предоставленных Исполкомами, ресурсными группами и докладчиками. По всем трем практикующим сообществам были даны очень высокие оценки (**Рисунки 16, 17 и 18**).

**Рисунок 17:** Качество выступлений докладчиков на мероприятиях



Источник: стандартизированные онлайн-опросы после каждого значимого мероприятия.  
Примечания: данные по СВА за 2021 ф.г. отсутствуют.

**Рисунок 18:** Качество услуг ресурсных групп



Источник: стандартизированные онлайн-опросы после каждого значимого мероприятия

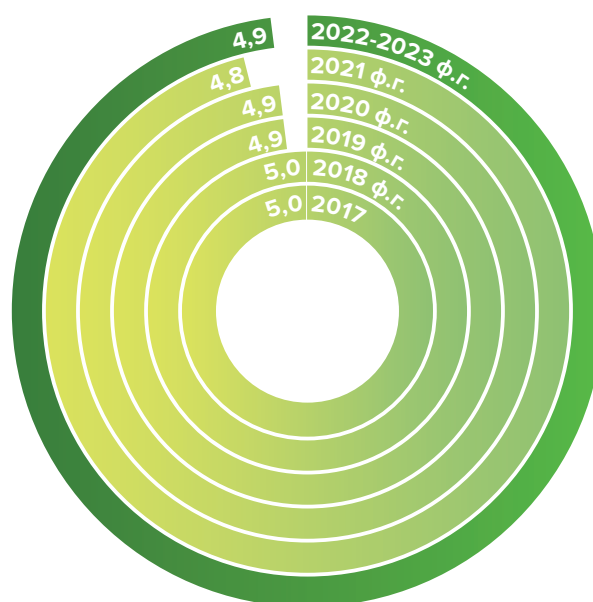
## 4.3. КАЧЕСТВО ТЕХНИЧЕСКОЙ И АДМИНИСТРАТИВНОЙ ПОДДЕРЖКИ – СЕКРЕТАРИАТ РЕМПАЛ

**Административная и организационно-техническая поддержка, предоставляемая Секретариатом РЕМПАЛ, также играет ключевую роль в достижении результатов стратегии.** Функции секретариата включают в себя: организацию очных мероприятий, например, координирование приглашений, организацию перелетов, размещения, визовой поддержки, письменного перевода, аренду помещений для проведения мероприятий и обеспечение канцелярских принадлежностей; рассылку приглашений для участия, направление ссылок для подключения и организацию синхронного перевода; предоставление справочных материалов для заседаний Координационного комитета РЕМПАЛ, например, поправок к внутренним правилам, скорректированных бюджетов ПС; мониторинг эффективности на основе комплексных показателей; подготовку отчетов о ходе работы и годовых отчетов; ведение и редактирование веб-сайта и бюллетеня РЕМПАЛ; ведение учетной документации по мероприятиям РЕМПАЛ и виртуальной библиотеки.

**Согласно ССО, высокое качество услуг Секретариата было подтверждено всеми респондентами, участвовавшими в интервью, и часто отмечалось как сильная сторона сети.** Секретариат в Москве, в состав которого входили три штатных единицы и руководитель, прекратил свое функционирование 1 июля 2022 года. На протяжении 2023 ф.г. для организации работы Секретариата использовались различные временные варианты; в настоящее время сотрудники Секретариата находятся в Душанбе, Ереване, Алматы и Вашингтоне, и уделяют выполнению соответствующих функций часть своего рабочего времени. Это привело к росту нагрузки на ресурсные группы, связанной с необходимостью обеспечивать бесперебойную деятельность в рамках программы, особенно после долгожданного возобновления очных мероприятий.

**Рисунок 19:** Качество

административной  
поддержки  
(Секретариат)



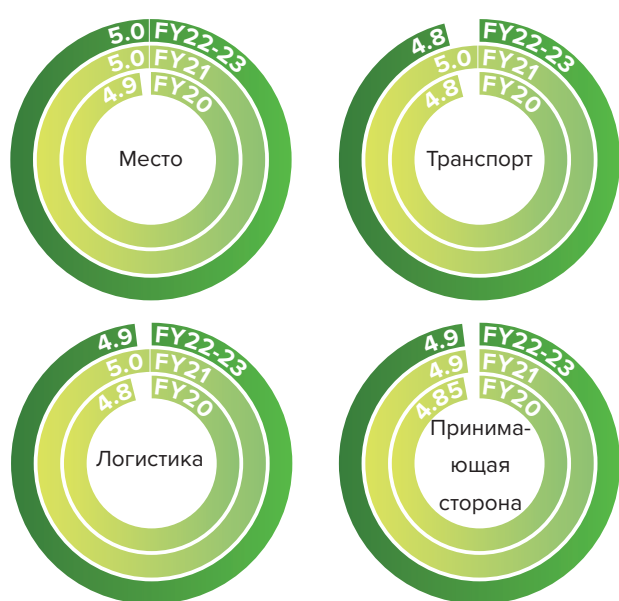
Источник: стандартизированные онлайн-опросы после каждого значимого мероприятия

**Услуги Секретариата по-прежнему высоко оцениваются членами сети.** Данные опросов по оценке мероприятий свидетельствуют о том, что в 2022-2023 ф.г. качество услуг, предоставляемых Секретариатом, сохранялось на высоком уровне и достигло показателей, характерных для периода до пандемии, невзирая на имеющиеся трудности (см. **Рисунок 19**). Организация мероприятий также получила высокие баллы (см. **Рисунок 20**).

**В 2022 ф.г. Секретариат размещался в московском представительстве Всемирного банка.** В состав Секретариата входили Галина Кузнецова (ведущий

координатор), Ксения Малафеева (координатор БС), Екатерина Залеева (координатор КС) и Кристина Зайтуна (координатор СВА). Начиная с 2023 ф.г. члены Секретариата находятся в разных странах. По состоянию на 30 июня 2023 г. в состав Секретариата входили Галина Кузнецова (ведущий координатор), Микаэла Степанян (координатор СВА) и Тетяна Шалкивска (координатор КС). Поддержку деятельности КС и БС в 2023 ф.г. оказывали Анара Токушева и Ирма Хатишвили.

**Рисунок 20:** Качество организации мероприятий

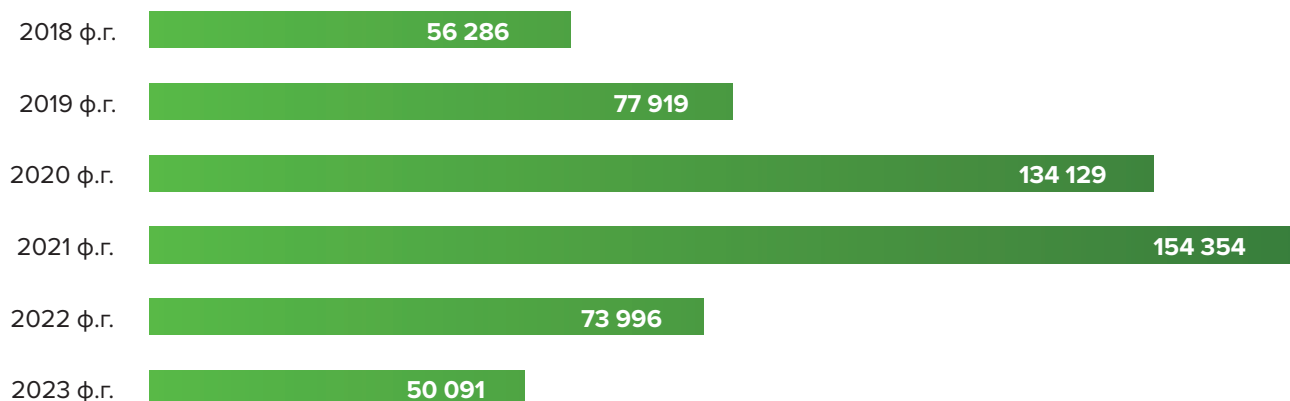


Источник: стандартизированные онлайн-опросы после каждого значимого мероприятия

**В обязанности Секретариата входит ведение веб-сайта PEMPAL, который является основной платформой для хранения информации обо всех программных мероприятиях.** Материалы мероприятий публикуются на сайте на трех официальных языках PEMPAL. В соответствии с экологической инициативой, с 2017 года материалы не предоставляются на мероприятиях и не рассылаются участникам в печатном виде, а размещаются на веб-сайте до начала мероприятий. Это касается всех документов и «продуктов знаний», включая объявления о мероприятиях, материалы мероприятий и переведенные презентации. Эта «безбумажная» практика существенно упростила переход к работе исключительно в удалённом формате в условиях пандемии COVID-19, и участники высоко оценили доступность материалов. Виртуальная библиотека PEMPAL, размещенная на веб-сайте, обеспечивает эффективное и экономичное хранение материалов мероприятий, а также предоставленных странами-участницами документов, включая законы, нормативные акты, аналитические продукты и т.д.

**Данные о веб-трафике демонстрируют снижение числа просмотров страницы.** Инструмент мониторинга на базе Google Statistics показывает, что количество просмотров страницы соответствует периоду до пандемии; это может объясняться возобновлением очных мероприятий вместо практики проведения всех мероприятий онлайн (см. **Рисунок 21**).

**Рисунок 21:** Трафик вебсайта PEMPAL (количество просмотров страницы)







5

РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕМРАЛ:  
ЖИЗНЕСПОСОБНАЯ СЕТЬ



**Значительная поддержка доноров, высокая заинтересованность членов сети и ответственное руководство являются ключевыми активами сети PEMPAL.** Согласно данным за отчетный период члены сети по-прежнему весьма заинтересованы в ее функционировании, о чем свидетельствует,

помимо прочего, финансовая и нефинансовая поддержка программы со стороны стран-участниц. Положительное финансовое состояние программы обеспечено благодаря прекрасным партнерскими отношениями с донорами.

## 5.1. ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ ЧЛЕНОВ СЕТИ И ОТВЕТСТВЕННОЕ РУКОВОДСТВО

**В 2022-2023 ф.г. сеть PEMPAL по-прежнему пользовалась значительной поддержкой стран-участниц и отдельных членов, оказываемой через различные каналы.** Активно приветствовалось возобновление практики проведения мероприятий в очном формате.

**Исполнительные комитеты ПС служат движущей силой сети, и их члены уделяют много времени деятельности сети.** Большинство членов исполкомов работают в этом качестве в соответствующих комитетах на протяжении нескольких лет. Учитывая, что большинство членов исполнительных комитетов занимают руководящие посты в своих учреждениях, готовность работать в комитете свидетельствует о высокой степени заинтересованности в сети PEMPAL. Пять членов исполкома КС являются руководителями или заместителями руководителей высшего звена в казначействах своих стран. В составе исполнительного комитета БС работала помощник министра по бюджетным вопросам федерального Министерства финансов Боснии и Герцеговины.

**Исполнительные комитеты отвечают за формулирование и выполнение всех планов**

**мероприятий ПС.** Председатели и заместители председателей ПС являются также членами Координационного комитета PEMPAL (КК) и отвечают за представление актуальной информации о ходе реализации мероприятий ПС. Исполкомы проводят регулярные заседания (в среднем ежеквартально), и после снятия ограничений на поездки после пандемии COVID-19 имеют возможность проводить их очно. Официальные протоколы заседаний исполкомов БС и КС доступны на сайте PEMPAL;<sup>15</sup> протоколы заседаний исполкома СВА размещены на внутреннем общем вебсайте, и доступ к ним предоставляется по запросу.

**В 2022 ф.г. 16 из 23 стран-участниц сети были представлены, как минимум, в одном исполнительном комитете ПС.** В соответствии с операционным руководством программы, состав каждого комитета ограничен 9 представителями стран-членов. В каждом ПС установлены свои внутренние правила членства в исполнительном комитете; при этом, согласно операционному руководству, выборы председателя в каждом ПС должны проходить ежегодно (Списки членов исполнительных комитетов приводятся в **Приложении 2**).

<sup>15</sup> Все протоколы доступны здесь: <https://www.pempal.org/ru/about/governance/ex-com-bcop> и <https://www.pempal.org/ru/about/governance/ex-com-tcop>

**Благодаря возобновлению работы в очном формате стало проще приглашать к участию старших должностных лиц из стран-членов.** В целом, в 2022-2023 ф.г. мероприятия PEMPAL посетили 59 старших должностных лиц.<sup>16</sup> Так, большое число старших должностных лиц участвовали в мероприятиях КС - в общей сложности 43 человека за отчетный период, при этом 12 человек приняли участие в пленарном заседании в Алматы, Казахстан. На мероприятиях БС и СВА присутствовали по восемь старших должностных лиц.

**Активное участие членов сети в подготовке и проведении мероприятий ПС является важным фактором успеха деятельности PEMPAL.** Представители стран-членов в 2022-2023 ф.г. принимали активное участие в подготовке программ

и проведении мероприятий. Члены ПС также активно участвовали в подготовке «продуктов знаний».

**PEMPAL информирует заинтересованные стороны о своей деятельности, чтобы сохранить устойчивую поддержку программы.** Члены активно продвигают ценность PEMPAL в своих странах. Традиционно для этого используются очные мероприятия в принимающих странах, а также сообщения в СМИ, интервью и пресс-релизы на сайтах Министерств финансов и Казначейств. В отсутствие очных мероприятий члены сети продолжали делиться информацией о событиях, часто используя преимущества, связанные с их виртуальным характером, чтобы охватить как можно более широкий круг участников.

#### Врезка 1: Примеры рекламирования сети PEMPAL ее членами в 2022-2023 ф.г.

Примеры распространения в странах-членах сети информации с мероприятий в Брюсселе, Алматы и Дурресе в 2022-2023 гг.:

- Conferința plenară PEMPAL IACOP „Auditul intern în tranziție: Perspectivele sectorului public” | Ministerul Finanțelor

<https://mf.gov.md/ro/content/conferin%C8%9Ba-plenar%C4%83-pempal-iacop-auditul-intern-%C3%AEn-tranzi%C8%9Bie-perspectivele-sectorului-public%E2%80%9D>

- Алматыда 21 елдің қатысуымен қазынашылық қауымдастықтың пленарлық мәжілісі өтуде

<https://www.gov.kz/memleket/entities/kazyna/press/news/details/559980?lang>

- Preluarea bunelor practici în domeniul auditului intern

<https://customs.gov.md/ro/articles/preluarea-bunelor-practici-in-domeniul-auditului-intern-1501-ro>

Другие примеры из опросов, проведенных после мероприятий в 2022-2023 ф.г., которые показывают, как участники продвигают программу и распространяют информацию о ее мероприятиях

Презентации мероприятия будут размещены на сайте Министерства финансов Узбекистана; также там будут размещены фотографии с мероприятия и отчет о целях и достигнутых результатах. Пресс-релиз о мероприятии будет также опубликован в Telegram-боте Минфина, после чего будет размещена онлайн-презентация по итогам мероприятия.

— БС-ОЭСР, 27-28 октября 2022 г.

Я часто провожу тренинги по бюджетированию, и всегда использую знания, которые получил на мероприятиях PEMPAL.

— ВК РФ ПЦБ/БОР БС, 21 июня 2023 г.

<sup>16</sup> К старшим должностным лицам относятся министры/заместители министров финансов и руководители/заместители руководителей Казначейств и лица, занимающие аналогичные посты.

## 5.2. ЭФФЕКТИВНАЯ ПОДДЕРЖКА И КОНТРОЛЬ СО СТОРОНЫ ДОНОРОВ

**Доноры программы РЕМПАЛ играют важнейшую роль в поддержании устойчивого создания благ сети в интересах стран-членов.** Помимо обеспечения финансирования программы через многосторонний донорский трастовый фонд (MDTF РЕМПАЛ), доноры-партнеры предоставляют существенную поддержку в формировании содержания мероприятий ПС и играют ключевую роль в осуществлении стратегического контроля над функционированием сети через участие в Координационном комитете.

**Основным источником финансирования программы в 2022-2023 ф.г. были взносы в траст-фонд MDTF РЕМПАЛ от Государственного секретариата Швейцарии по экономическим вопросам (SECO), Министерства финансов Российской Федерации и Европейской комиссии.** SECO и Министерство финансов Российской Федерации перечислили свои взносы в предыдущие финансовые годы согласно соответствующим административным соглашениям. Европейская комиссия сделала первые два взноса в 2021 и 2023 финансовых годах. Все доноры представлены в Координационном комитете РЕМПАЛ, в котором на основе неформального принципа ротации председательствуют представители доноров и Всемирного банка.<sup>17</sup>

**Всемирный банк продолжал оказывать поддержку РЕМПАЛ в 2022-2023 ф.г. Всемирный банк активно участвует в работе Координационного комитета, оказывает техническую поддержку ПС в подготовке и проведении мероприятий, руководит Секретариатом и управляет фондом MDTF РЕМПАЛ.** Участие в РЕМПАЛ соответствует региональной стратегии Банка в регионе ЕЦА в части содействия эффективному управлению и развитию институтов стран-участниц. Банк оказывает поддержку странам ЕЦА в укреплении механизмов управления бюджетом и финансами, реагируя на сохраняющийся высокий

спрос. Программа РЕМПАЛ является дополнением к деятельности по реформированию УГФ на уровне стран, которая включает предоставление кредитных и некредитных продуктов, таких как инвестиционные проекты и выделение заемных средств в поддержку бюджета, а также различные формы аналитических и консультационных услуг.

**РЕМПАЛ поддерживается рядом партнеров, которые считают важным взаимодействие с РЕМПАЛ, и участие которых ценно для членов сети.** Каждое из ПС ведет работу с правительствами ряда стран и с международными и национальными организациями за пределами региона РЕМПАЛ:

- **БС:** Региональная сеть старших должностных лиц, ответственных за бюджет, из стран ОЭСР Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы и Сеть старших должностных лиц ОЭСР, ответственных за эффективность и результаты, МБП, Глобальная инициатива по обеспечению прозрачности в бюджетно-налоговой сфере (GIFT). В 2022 и 2023 ф.г. БС также сотрудничало с Коалицией министров финансов за борьбу с изменением климата, Секретариатом PEFA и программой PEMNA.
- **КС:** Министерство казначейства и финансов Турции, Государственное казначейство Венгрии, Агентство по управлению долгом Венгрии.
- **СВА:** Национальная академия финансов и экономики Нидерландов, Европейская комиссия, ОЭСР, SIGMA, Министерства финансов Польши, Франции и Австрии, Национальное казначейство ЮАР, IIA Belgium, Бразильский национальный совет внутреннего контроля, Министерство финансов Северной Македонии, Министерство финансов и экономики Узбекистана, Министерство финансов Албании.

<sup>17</sup> Министерство финансов России не принимает участия в работе и в заседаниях с февраля 2022 года.

Члены PEMPAL высоко ценят участие учреждений и стран за пределами региона, а также

подключение к глобальной технической сети в своих профессиональных областях.

## 5.3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ СЕТИ – ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

**Многосторонний донорский трастовый фонд (MDTF) PEMPAL, находящийся под управлением Всемирного банка, оставался основным источником финансирования программы в 2022-2023 ф.г.** Фактические расходы за счет средств трастового фонда MDTF PEMPAL в 2022 и 2023 ф.г. были существенно ниже ожидаемых (особенно в 2022 ф.г.) (см. **Таблицу 1**). Экономия средств была главным образом связана с отсутствием мероприятий с марта по июнь 2022 года, с переносом заседаний руководства всех ПС с 2022 ф.г. на начало 2024 ф.г., а также корректировкой программ ПС.

**Поскольку в течение всего 2022 ф.г. PEMPAL функционировала полностью в онлайн-формате, финансовый вклад со стороны стран-членов и третьих сторон не требовался.** В 2023 ф.г.

возобновилась практика проведения очных мероприятий. В 2022 и 2023 ф.г. объем финансового и нефинансового вклада упал ниже целевого значения (см. **Рисунок 22**), однако с возобновлением очных мероприятий в 2023 ф.г. этот показатель существенно вырос, и можно ожидать, что в 2024 ф.г. целевое значение будет достигнуто.

**В 2023 ф.г. около 8 процентов совокупных расходов было покрыто за счет финансового и нефинансового вклада стран-членов.** В числе прочего это относится к вкладу принимающих сторон, особенно на мероприятиях в Алматы и Дурресе. В мае 2023 года в пленарном заседании КС более 30 человек из Казначейского комитета Казахстана со всей страны приняли участие за счет принимающей стороны. Финансовый и нефинансовый вклад других

**Таблица 1:** Расходы программы PEMPAL в 2022-2023 ф.г., тыс. долл. США

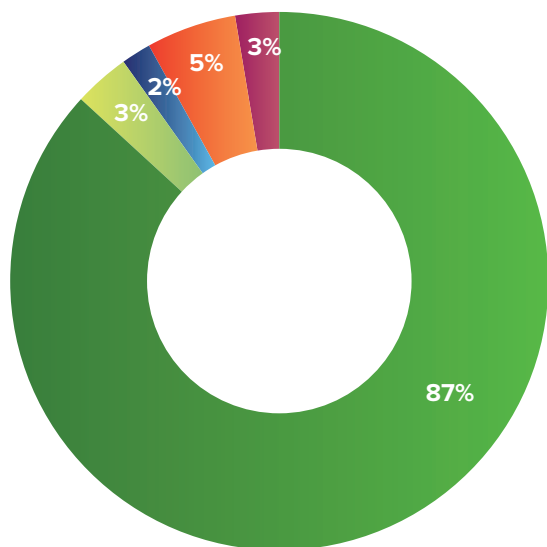
Расходы	Запланировано		Фактически	
	2022 ф.г.	2023 ф.г.	2022 ф.г.	2023 ф.г.
Расходы, финансируемые из средств PEMPAL MDTF	1 414,0	1925,0	635,4	1427,4
Финансовый и нефинансовый вклад участников программы и третьих сторон	150,0	270,0	46,9	217,1

сторон составил 5 процентов от общих расходов на программу: участие представителей стран, не являющихся членами сети, таких как Бразилия, Южная Африка и другие, а также презентации участников из этих стран и экспертов.

**Фактические расходы ПС в 2023 ф.г. были меньше запланированных.** Запланированные расходы включали экономию средств за предыдущий период, но даже с учетом возобновления очных встреч

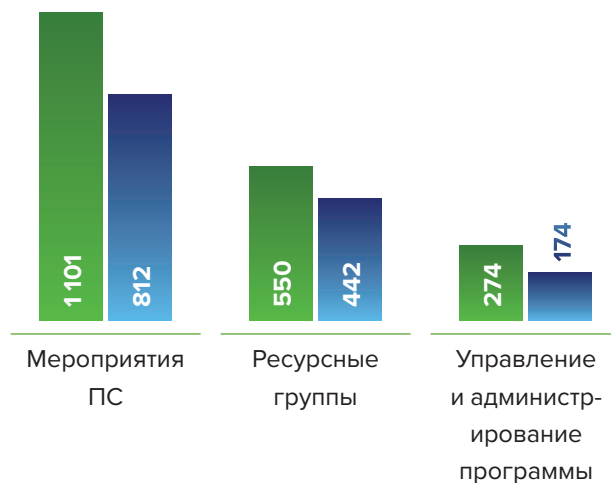
ограничения, с которыми столкнулись Секретариат и ресурсная группа в 2023 финансовом году, не позволили полностью использовать эту экономию (см. **Рисунок 23**). Ожидается, что в оставшийся период действия стратегии заседания ПС будут проходить в смешанном формате: до трех очных мероприятий для каждого ПС в год, а также виртуальные мероприятия (расходы на проведение которых существенно ниже расходов на проведение очных мероприятий).

**Рисунок 22:** Источники финансирования, РЕМПАЛ, 2023 ф.г. (%)



- РЕМПАЛ MDTF
- финансовый вклад стран-членов
- нефинансовый вклад стран-членов
- финансовый вклад прочих сторон
- нефинансовый вклад прочих сторон

**Рисунок 23:** Расходы, профинансированные за счет средств MDTF РЕМПАЛ, фактические в 2023 ф.г. в сравнении с плановыми, тыс. долл. США



- Одобрены на начало ф.г.
- Фактические

The background features a complex pattern of thin, wavy lines in shades of green and blue. A prominent, darker blue diagonal band runs from the top right towards the bottom left, creating a sense of depth and movement. The overall effect is a textured, almost 3D-like surface.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**Вызовы для сети PEMPAL в этом отчетном периоде были еще более серьезными, чем в 2020-м финансовом году, во время глобальной пандемии, однако программа продолжает демонстрировать свою устойчивость и актуальность для участников и доноров.** Возобновление очных встреч с октября 2022 года получило широкую поддержку. Отзывы,

полученные в ходе опросов после проведения мероприятий, были исключительно положительными, и с учетом изменения модели работы Секретариата и отсутствия ограничений по финансированию сеть PEMPAL намерена демонстрировать хорошие результаты на протяжении продленного периода стратегии и, возможно, по его завершении.



ПРИЛОЖЕНИЕ



**ВЛИЯНИЕ РЕМРАЛ НА  
ПРАКТИКУ УГФ И УРОВЕНЬ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
КАЧЕСТВ СПЕЦИАЛИСТОВ  
ПО УГФ**



# ВОЗДЕЙСТВИЕ ПРОГРАММЫ: КОНКРЕТНЫЕ ОТЗЫВЫ ЧЛЕНОВ ПС В 2022-2023 Ф.Г.

## КАЗНАЧЕЙСКОЕ СООБЩЕСТВО: ПРИМЕРЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ ПО ОТЗЫВАМ ЧЛЕНОВ СООБЩЕСТВА

Представители **Албании** отметили, что мероприятия КС помогли в реализации проекта внедрения информационной системы управления финансами Албании и установлении связей с другими системами; в создании инструментов для управления ликвидностью и прогнозирования ликвидности; а также в управлении рисками. Среди конкретных примеров последнего времени - опыт Грузии по интеграции с системой государственных закупок; опыт Турции и Великобритании по прогнозированию ликвидности и управлению ликвидностью; опыт Индонезии по ежедневному прогнозированию "снизу вверх"; а также информация из Монголии и Южной Кореи о программном обеспечении для управления рисками.

Представители **Азербайджана** подтвердили использование «продуктов знаний» КС для улучшения/сравнительной оценки своих казначейских операций, особенно в части управления остатком денежных средств.

Представители **Хорватии** использовали знания, полученные в ходе различных мероприятий КС, для совершенствования своей законодательной базы, включая Закон о бюджете и подзаконные акты. Кроме того, было пересмотрено соглашение с Центральным банком, а также соответствующие протоколы, регулирующие права и обязанности сторон.

Представители **Кыргызской Республики** отметили, что знания о нововведениях в казначействах региона, полученные благодаря КС, помогли им

провести сравнительный анализ своей деятельности и усовершенствовать свои методы работы.

Представители **Черногории** признали, что опыт и знания, полученные на мероприятиях РЕМПАЛ, а также материалы, размещенные на веб-сайте, повлияли на разработку единого плана счетов и проекта методологии учета. Опыт стран с более продвинутыми реформами в сфере бухгалтерского учета в государственном секторе сыграл в этом процессе ключевую роль.

Представители **Северной Македонии** заявили, что знания, полученные на мероприятиях КС, позволили сотрудникам повысить полезность и качество разрабатываемой новой интегрированной информационной системы управления государственными финансами (ИСУГФ). Запуск новой системы запланирован на январь 2025 года, и они будут рады представить ее сообществу КС после ее ввода в эксплуатацию.

Представители **Сербии** отметили улучшение в системе государственного внутреннего контроля.

Представители **Таджикистана** отметили влияние КС на процесс перехода страны на электронное представление бухгалтерских отчетов в соответствии с Международными стандартами учета в государственном секторе (МСУГС), а также повышение квалификации сотрудников, которые принимали участие в работе над проектом закона о государственных закупках.

Представители **Турции** отметили, что, хотя в отчетном периоде, возможно, и не было конкретного влияния на политику, мероприятия, на которых обсуждалось управление ликвидностью, способствовали повышению общего потенциала департамента управления ликвидностью в Министерстве.

В **Узбекистане** осуществляется ряд реформ в области УГФ и ожидается, что знания, которыми

поделятся коллеги по КС, помогут использовать метод начисления в бухгалтерском учете и отчетности; улучшить управление ликвидностью и способствовать внедрению средств контроля при выполнении казначейских операций.

## СООБЩЕСТВО ПО ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ: ПРИМЕРЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ ПО ОТЗЫВАМ ЧЛЕНОВ СООБЩЕСТВА

В Казахстане мы создали комитеты по аудиту в государственном секторе и внедрили ключевые показатели эффективности деятельности внутреннего аудита. Используя знания и передовой опыт, полученные через СВА, мы повысили качество обучения внутренних аудиторов и улучшили практику обеспечения качества. Нам необходимо и дальше совершенствовать методологию, и мы будем использовать передовой опыт и «продукты знаний» СВА.

*— Рабочая группа СВА «Вызовы для ЦПГ», виртуальная интерактивная дискуссия, 1 июля 2022 г.*

В Узбекистане мы создали ЦПГ - подразделение по работе со службами внутреннего аудита, разработали и утвердили типовое положение о службах внутреннего аудита и разрабатываем

методические документы на основе «продуктов знаний» и накопленного опыта СВА. Количество служб внутреннего аудита увеличилось с 5 в 2017 году до 47 в 2022 году. Узбекистан приступил к реформированию сферы УГФ, включая внутренний аудит и внутренний контроль. В целях дальнейшего продвижения реформы внутреннего аудита мы хотим перевести и распространить информационно-аналитические материалы РЕМPAL на узбекском языке.

*— Совместное мероприятие СВА и Министерства финансов Узбекистана, декабрь 2022 г.*

В Грузии мы используем «продукты знаний» и практический опыт СВА. Именно поэтому мы обратились с просьбой провести это виртуальное мероприятие, чтобы перенять опыт коллег из Румынии и других стран. Мы получили хорошие результаты: количество служб внутреннего аудита увеличилось с 23 до 114 в 2021 году, а число аудиторов выросло до 450. Законодательная база, методология и обучение разработаны, но нам по-прежнему необходимо повышать ценность и воздействие внутреннего аудита. Именно поэтому мы стремимся получить практические рекомендации коллег по внедрению комитетов по аудиту и очень благодарны за уникальную возможность, которую предоставляет РЕМPAL.

*— Рабочая группа «Вызовы для ЦПГ», мероприятие по обмену опытом – Комитеты по аудиту в государственном секторе, виртуальная интерактивная дискуссия, декабрь 2022 г.*

## ОБЩИЕ КОММЕНТАРИИ О РЕМPAL, ПОЛУЧЕННЫЕ В 2022-2023 Ф.Г. В ХОДЕ ОПРОСОВ ПОСЛЕ МЕРОПРИЯТИЙ

### СОДЕРЖАНИЕ И ФОРМАТ

Процессы управления ликвидностью в нашей стране находятся на начальном этапе. И нам очень интересно узнать, как это происходит в других странах.

*— Видеоконференция КС, 20 октября 2021 г.*

Прежде всего, мероприятия очень хорошо организованы. Хотелось бы также отметить большое количество участников, включая членов сети РЕМНА. Было очень интересно обменяться опытом и узнать о текущей ситуации в области управления государственными финансами.

*— Пленарное заседание КС, 22-26 мая 2023 г.*

Больше всего мне понравился обмен опытом с коллегами-аудиторами. Прогресс в профессиональной деятельности лучше всего достигается за счет передового опыта, - посмотреть, как работают другие, и можно ли применить то же самое в своем коллективе/организации.

— *Пленарное заседание СВА, 4-5 октября 2022 г.*

## ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА

Качество руководства и управления со стороны Всемирного банка находится на очень высоком уровне.

— *Пленарное заседание СВА, 4-5 октября 2022 г.*

Все мероприятия были очень хорошо продуманы и организованы. Докладчики были высокого уровня, а презентации были очень полезными.

— *Мероприятие СВА, 21-23 марта 2023 г.*

Интерес, проявленный всеми участниками, наглядно демонстрирует, что во всех наших странах есть проблемы с увязкой стратегического и бюджетного планирования. Поэтому презентации на эту тему очень полезны для нас. Особенно важны примеры из опыта стран-участниц РЕМПАЛ.

— *видеоконференция БС, 21 июня 2023 г.*

Презентация была исчерпывающей, информация полезной, и мы смогли получить четкие ответы на вопросы.

— *Видеоконференция КС, 9 февраля 2022 г.*

Мне понравилось все, что касается очного мероприятия. Особенно после долгого периода проведения заседаний в режиме онлайн. Накопилось много вопросов, которые нельзя было задать в таком формате. В неформальной обстановке мы узнали много нового о состоянии дел в области внутреннего аудита в странах-членах РЕМПАЛ.

— *Пленарное заседание СВА, 4-5 октября 2022 г.*

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ И АДМИНИСТРАТИВНАЯ ПОДДЕРЖКА

Материально-техническое обеспечение было очень хорошим, особенно конференц-зал с естественным

освещением и большими окнами.

— *Пленарное заседание СВА, 4-5 октября 2022 г.*

Благодарность сотрудникам Секретариата за своевременное, качественное и эффективное обслуживание с самого начала организации мероприятия по электронной почте, во время поездки, в течение всего мероприятия, и до последнего часа, когда мы выехали из отеля в аэропорт. Огромное спасибо за все. Я получил огромное удовольствие от общения со всеми вами, дорогие друзья, и узнал много нового о своей работе. Я с нетерпением жду встречи и совместной работы в нашем сообществе РЕМПАЛ как можно скорее.

— *Пленарное заседание СВА, 4-5 октября 2022 г.*

## ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ВНЕСЕНИЮ УЛУЧШЕНИЙ

Свободное общение между участниками во время очных мероприятий лучше, чем дистанционный формат/видеоконференции.

— *Пленарное заседание КС, 22-26 мая 2023 г.*

Было бы интересно привлечь отраслевые министерства к участию в совещаниях РЕМПАЛ, чтобы они могли поделиться своим мнением и расширить свой опыт. Это укрепит общий процесс УГФ в странах, когда обе стороны (министерство финансов и отраслевое министерство) будут информированы и вовлечены в процесс.

— *Пленарное заседание БС, 22-24 марта 2023 г.*

Мне не нравится теоретическая часть, когда объясняют, «как должно быть». Я люблю непосредственное применение и оперативную работу.

— *Видеоконференция СВА, 1 июля 2022 г.*

Было бы неплохо добавить больше времени на вопросы и ответы.

— *Пленарное заседание СВА, 4-5 октября 2022 г.*

Необходимо поощрять участников задавать больше вопросов.

— *Видеоконференция БС, 2 декабря 2021 г.*

ПРИЛОЖЕНИЕ

# 2

СОСТАВ  
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ  
КОМИТЕТОВ ПС РЕМРАЛ  
В 2022-2023 Ф.Г.

## ЧЛЕНЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА БС

**Айнура Бакайбаева** Узбекистан  
ведущий экономист, Департамент государственного бюджета, Министерство финансов

**Эмиль Нургалиев** Болгария  
Государственный эксперт отдела методологии бюджета, Министерство финансов (заместитель председателя с ноября 2022 г.)

**Николай Бегчин** Российская Федерация  
Директор Департамента программно-целевого планирования и эффективности бюджетных расходов, Министерство финансов (заместитель председателя до ноября 2022 г.; не участвует в работе с марта 2022 г.)

**Рузанна Габриэлян** Армения  
Начальник бюджетного департамента, Министерство финансов

**Алия Алийович** Босния и Герцеговина  
Помощник министра по вопросам бюджета и государственных расходов, федеральное Министерство финансов

**Невенка Бркич** Хорватия  
Начальник отдела местного самоуправления, Министерство финансов

**Васили Ботика** Молдова  
Начальник Департамента отраслевой бюджетной политики, Министерство финансов

**Марина Тихонович** Беларусь  
Заместитель руководителя Департамента методологии бюджетного процесса Министерства финансов (не участвует в работе с марта 2022 г.)

**Иван Раковский** Российская Федерация  
Референт, Департамента программно-целевого планирования и эффективности бюджетных расходов, Министерство Финансов (не участвует в работе с марта 2022 г.)

## ЧЛЕНЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА КС

**Людмила Гурьянова** Беларусь  
Заместитель главы Государственного казначейства, Министерство финансов

**Ильяс Туфан** Турция  
Генеральный директор, Главное управление государственного долга, Министерство казначейства и финансов

**Мимоза Пилкати** Албания  
Директор Департамента казначейских операций, Генеральная дирекция казначейства, Министерство финансов

**Назим Касимзаде** Азербайджан  
Директор, Государственное казначейское агентство, Министерство финансов

**Эрекле Гваладзе** Грузия  
Заместитель начальника Департамента управления ликвидностью, Государственное казначейство, Министерство финансов (с января 2023 г.)

**Рахат Токбаев** Казахстан  
Председатель Казначейского комитета, Министерство финансов (с июня 2022 г.)

**Ануар Джумадиляев** Казахстан  
Бывший председатель Казначейского комитета, Министерство финансов (с апреля 2021 г. по февраль 2022 г.)

**Максим Чобану** Молдова  
Начальник, Государственное казначейство, Министерство финансов

**Александр Демидов** Российская Федерация  
Заместитель руководителя Федерального казначейства (не участвует в работе с марта 2022 г.)

## ЧЛЕНЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА СВА

**Татьяна Трайковска** Северная Македония  
начальник Департамента финансовой инспекции в государственном секторе и координации борьбы с мошенничеством при использовании фондов ЕС, Министерство финансов (председатель с января 2022 г.)

**Льерка Црнкович** Хорватия  
Старший советник-специалист в Центральном подразделении по гармонизации (ЦПГ), Министерство финансов (председатель до декабря 2021 г.)

**Петру Бабуч** Молдова  
Заместитель начальника, Отдел политики в области государственного внутреннего финансового контроля, Министерство финансов

**Григор Арамян** Армения  
Председатель, Ассоциация внутренних аудиторов, бухгалтеров и контролеров (заместитель председателя с октября 2022 г.)

**Мите Митевски** Северная Македония  
Помощник руководителя, ЦПГ по системе внутреннего финансового контроля в государственном секторе (заместитель члена с октября 2022 г.)

**Николина Бибиш** Хорватия  
Начальник службы координации внутреннего аудита, ЦПГ, Министерство финансов (заместитель члена с октября 2022 г.)

**Мариоара Диаконеску** Румыния  
Директор ЦПГ по внутреннему аудиту, Министерство финансов

**Драгош Каталин Никулае** Румыния  
Руководитель ЦПГ по внутреннему аудиту в государственном секторе, Министерство финансов (заместитель члена с октября 2022 г.)

**Албана Джинопулли** Албания  
Директор Управление по гармонизации внутреннего аудита, Министерство финансов и экономики (член с октября 2022 г.)

**Гиули Чкуасели** Грузия  
Руководитель Департамента государственного внутреннего финансового контроля, Министерство финансов

**Ирма Гелантия-Ахвледиани** Грузия  
Заместитель начальника Департамента государственного внутреннего контроля, Министерство финансов

**Станислав Бычков** Российская Федерация  
Заместитель директора Департамента бюджетной методологии, Министерство финансов (член, не участвует в работе с марта 2022 г.)

**Людмила Муромцева** Российская Федерация  
Начальник Управления по надзору за аудиторской деятельностью, Федеральное казначейство (заместитель члена, не участвует в работе с марта 2022 г.)

Легенда

Председатель

Заместитель председателя

Член

Примечание: Члены комитета работали в нем в течение всего периода, если не указано иное.

ПРИЛОЖЕНИЕ

3

ЧЛЕНЫ  
КООРДИНАЦИОННОГО  
КОМИТЕТА РЕМРАЛ,  
2022-2023 Ф.Г.

**Таблица 2:** Состав Координационного комитета PEMPAL в 2022-2023 ф.г. по состоянию на 30 июня 2023 г.

Имя	Организация	Страна	Роль	Позиция
<b>Дэниел Бойс</b>	Всемирный банк		Руководитель практики	Председатель
<b>Венсан Биго</b>	Европейская комиссия		Донор	Член
<b>Франциска Споерри</b>	Государственный секретариат Швейцарии по экономическим вопросам		Донор	Член
<b>Дарья Кириллова<sup>18</sup></b>	Министерство финансов	Российская Федерация	Донор	Член
<b>Арман Ватян</b>	Всемирный банк		Руководитель программы PEMPAL / Ресурсная группа СВА (руководитель)	Член
<b>Айнура Бакайбаева</b>	Министерство экономики и финансов	Узбекистан	Председатель БС	Член
<b>Татьяна Трайковска</b>	Министерство финансов	Северная Македония	Председатель СВА	Член
<b>Петру Бабуч</b>	Министерство финансов	Молдова	Заместитель председателя СВА	Член
<b>Людмила Гурьянова</b>	Министерство финансов	Беларусь	Председатель КС	Член
<b>Ирина Щербина</b>	Всемирный банк		Член Ресурсной группы БС (руководитель)	Постоянный наблюдатель
<b>Наида Чарсимамович-Вукотич</b>	Всемирный банк		Ресурсная группа БС	Постоянный наблюдатель
<b>Диана Гросу-Аксенти</b>	Всемирный банк		Ресурсная группа СВА	Постоянный наблюдатель

<sup>18</sup> Не участвует в работе КК с 1 июля 2022 г.

Имя	Организация	Страна	Роль	Позиция
<b>Лусинэ Григорян</b>	Всемирный банк		Ресурсная группа СВА	Постоянный наблюдатель
<b>Елена Никулина</b>	Всемирный банк		Ресурсная группа КС (руководитель)	Постоянный наблюдатель
<b>Галина Кузнецова</b>	Всемирный банк		Руководитель Секретариата, Ресурсная группа КС	Постоянный наблюдатель
<b>Елена Слижевская</b>	Всемирный банк		Ресурсная группа КС	Постоянный наблюдатель
<b>Тетяна Шалкивска</b>	Всемирный банк		Секретариат PEMPAL (КС)	Постоянный наблюдатель
<b>Микаэла Степанян</b>	Всемирный банк		Секретариат PEMPAL (СВА)	Постоянный наблюдатель







ПРИЛОЖЕНИЕ

# 4

СВОДНЫЕ ОЦЕНКИ НА  
ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ  
ОПРОСОВ ПО ОЦЕНКЕ  
МЕРОПРИЯТИЙ РЕМРАЛ

Заполнение стандартизированной электронной анкеты организуется Секретариатом РЕМПАЛ после проведения большинства очных мероприятий. Анкетирование проводится анонимно. Анкеты содержат ряд стандартных вопросов, на которые респонденты отвечают используя шкалу ответов. Кроме того, участники имеют возможность дать письменные комментарии.

В таблице приводятся простые средние значения по ответам на все стандартные вопросы действующего шаблона анкеты. Если не указано иное, использовалась шкала оценок от 1 до 5, где 5 – максимальная (лучшая) оценка.

**Таблица 3:** Сводные ответы на стандартные вопросы из опросов по оценке мероприятий РЕМПАЛ

Вопрос	Средняя оценка по ответам в 2021 ф.г.	Средняя оценка по ответам в 2022-2023 ф.г.
Вы впервые участвуете в мероприятии РЕМПАЛ? (Да, %)	19,3%	23,4%
Как Вы оцениваете свое участие в мероприятии? (Активное, %)	30,9%	33%
Как Вы оцениваете общую продолжительность мероприятия? (Достаточная, %)	90,8%	89%
Уровень мероприятия подходил для человека с моим опытом и знаниями	4,5/5	4,7/5
Программа мероприятия была подготовлена надлежащим образом	4,6/5	4,7/5
Содержание мероприятия было подготовлено надлежащим образом	4,7/5	4,8/5
На мероприятии рассматривались вопросы, актуальные для моей работы	4,5/5	4,6/5
Мероприятие охватывало надлежащее количество тем с учетом отведенного времени	4,4/5	4,5/5
Презентации в ходе мероприятия были актуальны и полезны	4,5/5	4,7/5
Времени на вопросы к докладчикам отводилось достаточно	4,6/5	4,5/5
Цели мероприятия были достигнуты	4,6/5	4,7/5
Качество работы исполнительного комитета ПС	4,8/5	4,8/5
Качество услуг ресурсной группы	4,8/5	4,9/5
Качество работы докладчиков в ходе мероприятия	4,7/5	4,8/5

Вопрос	Средняя оценка по ответам в 2021 ф.г.	Средняя оценка по ответам в 2022-2023 ф.г.
Секретариат		
■ отзывчивость персонала <sup>14</sup>	4,8/5	4,9/5
■ письменная коммуникация	4,8/5	4,9/5
■ регистрация	4,8/5	4,8/5
Администрирование <sup>15</sup>	4,8/5	4,9/5
Были ли инструкции, содержащиеся в объявлениях о мероприятиях, достаточны для Вашей подготовки к мероприятию? (Да, %)	98,6%	99,2%
Были ли инструкции по пользованию платформой видеоконференцсвязи достаточно понятны? (Да, %)	99%	98,6%
Были ли у Вас какие-либо проблемы при пользовании платформой видеоконференцсвязи? (Нет, %)	83%	89,4%
Получили ли Вы программу и информацию о мероприятии достаточно заблаговременно (Да, %) <sup>16</sup>		98,6%
Вы удовлетворены качеством синхронного <sup>17</sup> перевода, предоставленного во время мероприятия?	4,7/5	4,8/5
Вы удовлетворены качеством письменного перевода материалов мероприятия?	4,6/5	4,8/5
Мероприятие Вас разочаровало, удовлетворило или превысило Ваши ожидания? (Превысило ожидания, %)	15,9%	22,2%
Я смогу применять знания, полученные на мероприятии, в моей работе (Да, %)	4,2/5	4,3/5
Планируете ли Вы проинформировать Ваших коллег о содержании мероприятия? (Да, %)	96,5%	98%
Оценка общей удовлетворенности мероприятием	4,6/5	4,7/5

<sup>14</sup> Включен в 2021 ф.г. в опросы после видеоконференций.

<sup>15</sup> Включен в 2021 ф.г. для опросов после видеоконференций; в случае КС – непосредственные данные, для двух других ПС – расчетные показатели на основании ответов на три предшествующих вопроса

<sup>16</sup> Данных за 2021 ф.г. по этому вопросу нет, так как он касается только очных мероприятий.

<sup>17</sup> Последовательного перевода на некоторых мероприятиях.



