

КАЗНАЧЕЙСКОЕ СООБЩЕСТВО (КС) PEMPAL

Тематическая группа по использованию информационных технологий в
казначейских операциях

Оценка готовности к внедрению аналитики данных

Видеоконференция, 26 февраля 2025 года

Вступление

1. 26 февраля 2025 года Казначейское сообщество (КС) PEMPAL провело видеоконференцию по оценке готовности к внедрению аналитики данных. Целью заседания было ознакомление с методами и результатами Оценки готовности к внедрению аналитики данных (DARA), проведенной в 2024 году в Главном управлении казначейства Министерства финансов Индонезии. Видеоконференция также была нацелена на подготовку к сессии по теме использования финансовых данных, запланированной в рамках пленарного заседания всех практикующих сообществ PEMPAL, которое должно состояться в конце марта 2025 года в Вене (Австрия). В этой связи к участию в видеоконференции были приглашены представители всех практикующих сообществ PEMPAL. В заседании приняли участие более 110 человек, в том числе 83 специалиста по управлению государственными финансами (УГФ) из 19 стран-участниц PEMPAL (Албания, Армения, Азербайджан, Болгария, Хорватия, Грузия, Венгрия, Казахстан, Косово, Кыргызстан, Северная Македония, Молдова, Черногория, Румыния, Сербия, Таджикистан, Турция, Украина и Узбекистан). Встреча проходила при содействии ресурсной группы Всемирного банка в составе Елены Никулиной (руководитель ресурсной группы КС), Галины Кузнецовой и Елены Добролюбовой (члены ресурсной группы КС), а также Мингуль Сейтказиевой (Секретариат PEMPAL).

2. **Г-жа Елена Никулина** поприветствовала участников и представила цели и программу заседания. Она отметила, что представители казначейства Индонезии упоминали оценку DARA в ходе видеоконференции в апреле 2024 года и на пленарном заседании КС в Белграде. Теперь, когда результаты оценки стали доступными, и принимая во внимание большой интерес, проявляемый в сообществе к индонезийскому опыту, КС организовало дополнительную видеоконференцию для ознакомления с результатами оценки DARA.

Оценка готовности к внедрению аналитики данных (DARA): методология

3. **Г-н Даниэль Ортега Нието**, ведущий специалист Всемирного банка по вопросам управления из департамента глобальной практики по развитию институтов, представил обзор методологии оценки DARA. Методология направлена на определение текущего состояния спроса и предложения в области аналитики данных, выявление возможностей для применения аналитики данных и направлений ее развития, а также на выработку практических рекомендаций по совершенствованию использования аналитики данных. Основные элементы оценки DARA включают: (i) матрицу показателей DARA; (ii) анкетирование; (iii) примеры использования и

сравнительный анализ; (iv) определение будущей концепции (см. рисунок). В настоящее время оценка DARA охватывает шесть основных тем (спрос и предложение в области аналитики данных; данные и управление данными; методики аналитики данных; персонал и культура; технологии; организация и регулирование). По каждой из упомянутых тем определены подтемы. Методология содержит конкретные показатели готовности по каждой подтеме, и эти показатели позволяют выявлять факторы, способствующие или препятствующие внедрению аналитики данных, а также помогают разрабатывать дорожную карту по совершенствованию использования данных в организации, в отношении которой проводится оценка.

Рисунок – Основные компоненты оценки DARA



Источник: презентация Главного управления казначейства Министерства финансов Индонезии.

4. В 2024 году оценка DARA была проведена в Главном управлении (ГУ) казначейства и в Таможенной службе Индонезии. Одна из стран-участниц PEMPAL, а именно Грузия, проявила интерес к проведению такой оценки у себя с особым акцентом на использование искусственного интеллекта (ИИ). В этой связи методология DARA будет доработана и адаптирована к потребностям Грузии. **Г-н Эрвин Ариадхарма**, старший специалист Всемирного банка по управлению государственным сектором (представительство Банка в Джакарте), отметил, что проведение оценки DARA в казначействе Индонезии заняло примерно 6-7 месяцев.

Проведение оценки DARA в ГУ казначейства: результаты и рекомендации

5. **Г-н Русли Зулфиан**, заместитель директора по вопросам информационной системы казначейства и исследования данных Главного управления казначейства Министерства

финансов Индонезии, представил обзор результатов оценки DARA. Оценка продемонстрировала необходимость стандартизации и постоянной оценки процесса аналитики данных в казначействе Индонезии. В связи с этим для более эффективного определения спроса и оценки предложения в области аналитики данных было рекомендовано внедрить стандартные рабочие процедуры. Для дальнейшего совершенствования управления данными требуется дополнительная стандартизация и согласование со стратегическими целями. Выработаны конкретные рекомендации в сферах, касающихся методик аналитики данных, персонала и культуры, технологий, организации и регулирования (см таблицу).

Таблица – Рекомендации для Главного управления казначейства Индонезии по итогам оценки DARA

Тема оценки DARA	Рекомендации
Спрос и предложение в области аналитики данных	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и обеспечение соблюдения стандартных рабочих процедур для совершенствования системы управления в части выявления возможностей в сфере аналитики данных. • Разработка и внедрение стандартных рабочих процедур для управления работой с отзывами пользователей.
Данные и управление данными	<ul style="list-style-type: none"> • Согласование стратегий управления данными с целями организации путем установления четких стандартных политик и процедур. • Внедрение стандартизированной процедуры управления интеграцией данных, включая управление вспомогательными инструментами, такими как ETL-инструментарий. • Внедрение инструментов управления качеством данных и каталогизации данных с последующей разработкой политики доступа в соответствии с созданными ролями.
Методики аналитики данных	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование аналитики данных в организациях путем определения и согласования сценариев использования предписывающей аналитики с целями организации, а также путем управления оценкой аналитики данных на протяжении жизненного цикла проектов по исследованию данных. • Проведение практического обучения для рабочей группы по методам и технологиям анализа неструктурированных данных и организация семинаров для руководства для повышения осведомленности о преимуществах использования неструктурированных данных. • Разработка стандартов и руководств по визуализации данных для пользователей с целью оптимизации процесса разработки, продвижения передовой практики, а также автоматизации формирования отчетов и их распространения.
Персонал и культура	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка стандартных процедур и политики развития карьеры для специалистов по аналитике данных с периодическим пересмотром и корректировкой процедур. • Формирование официального сообщества аналитиков данных в ГУ казначейства для обмена опытом и расширения сотрудничества через мероприятия и программы, направленные на совершенствование процесса внедрения аналитики данных в ГУ казначейства в более широком масштабе.
Технологии	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка и разработка планов развития технологий, включающих технологии анализа данных. • Разработка стандартной документации по физическим ресурсам, связанным с технологиями обработки данных.

Тема оценки DARA	Рекомендации
	<ul style="list-style-type: none"> • Создание централизованного хранилища данных с подходящей структурой. • Осуществление инвестиций в стандартизованные инструменты и ресурсы для эффективной визуализации данных, аналитики данных и интеграции данных наряду с обучением персонала и разработкой руководств по каждому инструменту.
Организация и регулирование	<ul style="list-style-type: none"> • Рекомендуется стандартизовать все политики и процедуры в отношении аналитики данных в ГУ казначейства, чтобы устранить пробелы в организации и регламентах, препятствующие готовности к применению аналитики данных. • Установление стандартов принятия решений на основе данных для обеспечения единообразия. • Создание четкой организационной структуры для аналитики данных в каждой дирекции ГУ казначейства.

Источник: презентация Главного управления казначейства Министерства финансов Индонезии.

6. По результатам оценки DARA была подготовлена Дорожная карта по развитию аналитики данных, состоящая из 30 проектов. Как подчеркнул **г-н Ахмад Икбал Закуддин**, начальник отдела I по исследованию данных и управлению данными казначейства ГУ казначейства Министерства финансов Индонезии, для определения приоритетности этих проектов использовали несколько критериев, в том числе приверженность и заинтересованность соответствующих структурных подразделений, зависимость проекта от других инициатив по развитию аналитики данных, а также уровень приоритета в рамочной основе аналитики данных, разработанной по результатам оценки DARA. Также отмечалось, что некоторые проекты, включенные в Дорожную карту по развитию аналитики данных, уже находятся в процессе реализации.

Обсуждение

7. **Г-жа Никулина** поблагодарила представителей индонезийского казначейства и коллег из Всемирного банка за очень интересную презентацию. Она отметила, что DARA является полезным инструментом, позволяющим министерствам финансов извлекать большие объемы данных об УГФ, которые зачастую используются в недостаточной мере. Г-жа Никулина похвалила Главное управление казначейства Индонезии за подготовку амбициозной дорожной карты по развитию аналитики данных и выразила заинтересованность в том, чтобы узнать о результатах ее реализации в будущем.

8. В ходе дискуссии участники обсудили ряд вопросов.

9. **Процесс оценки DARA.** **Г-н Даниэль Ортега Нието** подчеркнул, что создание совместной рабочей группы с участием представителей индонезийского казначейства и Всемирного банка было крайне важным для успешной пилотной апробации DARA, поскольку эту методологию использовали впервые. **Г-н Эрвин Ариадхарма** отметил, что оценка представляла собой интенсивный итеративный процесс, который требовал глубокой приверженности и активного участия всех уровней – высшего руководства, руководителей среднего звена и технического персонала, и поблагодарил казначейство Индонезии за сотрудничество.

10. **Регулирование защиты персональных данных и управления данными в Индонезии.** **Г-н Ахмад Икбал Закуддин** отметил, что в Индонезии действует постановление Министерства

финансов, регламентирующее использование данных, а также приказ Главного управления казначейства, в котором содержатся подробные указания в отношении использования данных в казначействе. Для обеспечения соответствия процесса аналитики данных индонезийскому законодательству о защите персональных данных казначейство осуществляет шифрование (анонимизацию) данных до проведения анализа.

11. **Управление процессом аналитики данных** – один из приоритетных проектов, определенных по результатам оценки DARA. Как отметил **г-н Ахмад Икбал Закуддин**, аналитику данных в казначействе Индонезии стали использовать относительно недавно – с 2022 года. На начальных этапах было крайне важно продвигать идею аналитики данных и подчеркивать ее преимущества для основных заинтересованных сторон, и потому использовался проектный подход. Теперь, когда накоплен определенный опыт в области аналитики данных, особую важность приобретает укрепление системы управления данными и введение четких правил и процедур, касающихся сбора, использования данных и доступа к данным в казначействе Индонезии. **Г-н Эрвин Ариадхарма** добавил, что для успешного и полноценного внедрения методов аналитики данных очень важно обеспечить высокое качество данных.

12. **Источники данных для аналитики.** **Г-н Ахмад Икбал Закуддин** отметил, что источники данных для аналитики зависят от конкретного проекта или сценария использования. Так, в некоторых проектах используются только данные об УГФ, доступные в системе ИИСУГФ, тогда как в других проектах также требуются данные из других источников, например, статистические данные. Получение доступа к таким другим источникам требует преодоления бюрократических барьеров и эффективного межведомственного сотрудничества.

13. **Системный аудит.** **Г-н Ахмад Икбал Закуддин** отметил, что система ИИСУГФ в Индонезии подлежит внутреннему аудиту. Аудиторские проверки проводятся ежегодно, при этом каждый год для аудита выбираются разные подсистемы или направления.

14. **Доступность оценки DARA и репозиторий примеров использования аналитики данных.** **Г-н Даниэль Ортега Нието** отметил, что в настоящее время по запросу Грузии проводится доработка методологии DARA для учета готовности к использованию искусственного интеллекта. В итоге методология оценки DARA будет опубликована, но текущая версия может быть предоставлена в двустороннем порядке заинтересованным странам. Он еще раз отметил заинтересованность в распространении оценки DARA на другие страны и призвал страны-участницы PEMPAL выражать интерес к проведению такой оценки. Наконец, с учетом того, что работа по созданию репозитория примеров использования аналитики продолжается, г-н Нието призвал участников видеоконференции делиться имеющимися примерами применения аналитики данных в регионе – как в национальных казначействах, так и в департаментах бюджета и внутреннего аудита.

15. **Г-жа Никулина** поблагодарила всех собравшихся за участие в видеоконференции. Она отметила, что встреча дала участникам возможность лучше подготовиться к сессии по вопросам цифровой трансформации, запланированной к проведению в рамках пленарного заседания всех практикующих сообществ PEMPAL в марте 2025 года.

Выводы

16. **Большинство стран собирают огромные объемы данных об УГФ, которые могут эффективно использоваться для обеспечения процесса принятия решений.** Проведение оценки DARA – это лишь одна попытка оказать поддержку министерствам финансов в раскрытии потенциала данных, которыми они обладают, и в использовании этих данных для более эффективного управления государственными финансами.

17. **Результаты оценки DARA в Главном управлении казначейства Индонезии показывают, что хотя достигнут существенный прогресс в использовании потенциала аналитики данных в различных сферах, требуются дополнительные усилия для совершенствования системы управления данными.** Необходимо стандартизовать подходы к выявлению возможностей в части аналитики данных, к управлению работой с отзывами пользователей, обеспечению визуализации данных, а также обеспечить наличие технических возможностей и человеческого потенциала. В число рекомендаций по итогам оценки DARA в казначействе Индонезии также были включены рекомендации по введению оценки качества аналитики данных и по созданию в казначействе сообщества аналитиков данных.

18. **Оценку DARA также планируется провести в Грузии, где акцент будет сделан на готовности к использованию искусственного интеллекта.** С учетом большого интереса к теме аналитики данных среди стран-участниц PEMPAL была достигнута договоренность о продолжении сотрудничества с рабочей группой по проведению оценки DARA. Казначейское сообщество PEMPAL будет координировать сбор примеров использования аналитики данных в странах-участницах, а рабочая группа DARA предоставит доступ к репозиторию, содержащему уже выявленные примеры применения аналитики данных. Вопросы использования данных об УГФ будут дополнительно обсуждаться в ходе совместного пленарного заседания всех практикующих сообществ PEMPAL в марте 2025 года в Вене.