

КАЗНАЧЕЙСКОЕ СООБЩЕСТВО (КС) PEMPAL

Рабочая группа по использованию информационных технологий (ИТ) в
казначейских операциях

Видеоконференция по теме «Мировые и региональные тенденции цифровой трансформации государственных финансов»

12 февраля 2026 г.

Отчет о мероприятии

Вступление

1. 12 февраля 2026 года Казначейское сообщество (КС) PEMPAL провело видеоконференцию на тему «*Мировые и региональные тенденции цифровой трансформации государственных финансов*». Целями мероприятия были ознакомление с основными результатами недавно опубликованного Всемирным банком обновления Индекса зрелости GovTech (GTMI) 2025 года, а также обсуждение мировых и региональных тенденций в области цифровой трансформации государственного сектора и прогресса в сфере модернизации ИСУГФ в регионе Европы и Центральной Азии (ЕЦА). Учитывая актуальность темы, на мероприятие были приглашены заинтересованные члены Бюджетного сообщества и Сообщества по внутреннему аудиту. В мероприятии приняли участие более 50 человек, включая должностных лиц, представляющих все практикующие сообщества (ПС), из 14 стран – участниц PEMPAL (Албания, Азербайджан, Армения, Босния и Герцеговина, Хорватия, Венгрия, Казахстан, Кыргызская Республика, Молдова, Северная Македония, Румыния, Сербия, Украина и Узбекистан), а также заинтересованных сотрудников Всемирного банка. Встреча проходила при содействии ресурсной группы Всемирного банка в составе Фабьен Мрочки (руководитель ресурсной группы КС), Галины Кузнецовой и Елены Добролюбовой (члены ресурсной группы КС), а также Мингуль Сейтказиевой (Секретариат PEMPAL).

2. **Фабьен Мрочка** поприветствовала участников и представила цели и программу заседания. Она отметила, что недавнее обновление Индекса зрелости GovTech (GTMI)¹, подготовленное Всемирным банком, дает важную информацию о прогрессе в области цифровой трансформации во всем мире, и пригласила участников поделиться своими взглядами на ключевые достижения и вызовы в области цифровизации государственных финансов в их странах.

¹ Обновленный Индекс зрелости GovTech 2025 года был опубликован Всемирным банком в декабре 2025 года. Краткое описание обновления, информационная панель и набор данных доступны по адресу: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi-2025-update>.

Тенденции в области цифровой трансформации государственных финансов в мире и в регионе ЕЦА

3. **Чем Денер**, ведущий специалист по вопросам государственного управления и председатель ПС по ИСУГФ, Всемирный банк, представил обзор основных тенденций в области цифровой трансформации государственного управления и отметил достижения и вызовы в сфере цифровизации государственных финансов в регионе ЕЦА. Хотя на глобальном уровне прогресс был неравномерным, с увеличивающимся разрывом между странами с высоким и средним уровнем дохода и странами с низким уровнем дохода, регион ЕЦА остается лидером по цифровой зрелости GovTech: согласно последнему обновлению GTMI, 90% стран региона входят в ведущие группы А и В. В большинстве стран ЕЦА используются существующие ИСУГФ, при этом улучшения систем отмечены в Боснии и Герцеговине, Венгрии, Казахстане, Сербии, Туркменистане и Украине, а в Армении, Азербайджане, Кыргызской Республике, Северной Македонии, Румынии и Узбекистане в настоящее время осуществляются или планируются проекты по разработке новых систем/модернизации существующих систем. В регионе ЕЦА около 55% стран используют коммерческое программное обеспечение для ИСУГФ, тогда как остальные используют заказное программное обеспечение. Около 50% стран региона ЕЦА используют Единый план счетов (ЕПС), и отмечены некоторые улучшения в области сбора нефинансовых данных (КПЭ) по программам/проектам (всего в 19 странах).

4. Страны PEMPAL добились значительного прогресса в автоматизации базовых функций УГФ, что открывает новые возможности для использования данных УГФ в целях поддержки процесса принятия решений и удовлетворения других потребностей правительства (см. рисунок). Однако необходимы дальнейшие улучшения в повышении прозрачности цифровой трансформации, обеспечении операционной совместимости и интеграции систем, а также укреплении кибербезопасности. Так, последнее обновление GTMI показывает, что только 14 стран региона ЕЦА ведут мониторинг использования ИСУГФ и публикуют данные о ее возможностях. Только 9 стран используют для обмена данными сервисные шины государства / API. Хотя операции по ЕКС являются прозрачными в 80% стран ЕЦА, интерфейс ЕКС-ИСУГФ (для автоматизации безопасного обмена и сверки данных) в полной мере функционирует только в 8 странах. Таким образом, необходимы дополнительные усилия по расширению возможностей систем и повышению их операционной совместимости, а также по публикации своевременных данных о государственных финансах с целью повышения прозрачности и улучшения мониторинга эффективности.

Степень зрелости ИСУГФ в странах РЕМPAL



Рисунок – Зрелость ИСУГФ в странах РЕМPAL

5. **Елена** поблагодарила Чема за очень информативную и долгожданную презентацию и отметила необходимость большей прозрачности в отношении прогресса в области цифровизации государственного сектора и затрат на инвестиции в ИТ, информация о которых зачастую недоступна. **Чем** прокомментировал, что некоторым странам, возможно, будет целесообразно внедрить более детализированную классификацию расходов для более точного учета затрат на цифровую трансформацию.

Цифровая трансформация государственных финансов: взгляды стран – членов КС

6. **Елена** пригласила представителей стран – членов КС поделиться своими взглядами на цифровую трансформацию государственных финансов и рассказать об основных вызовах, с которыми они столкнулись в этом процессе.

7. **Елена Фишчан**, исполняющая обязанности заместителя директора Управления казначейства Сербии, представила свое мнение о ключевых факторах успеха и основных вызовах, с которыми столкнулась страна в ходе цифровой трансформации. Среди ключевых факторов, которые способствовали успеху Сербии в повышении цифровой зрелости, она подчеркнула важность институциональной основы, стратегического видения, инвестиций в ИТ и кадровый потенциал, а также мониторинга эффективности (см. врезку). Как отметила Елена, цифровая трансформация государственных финансов – это не разовое мероприятие, а процесс постоянного совершенствования, который сталкивается с рядом вызовов, включая сопротивление изменениям со стороны учреждений и нехватку в государственном секторе

специалистов, обладающих сильными компетенциями в области ИТ. Использование механизмов обратной связи и укрепление сотрудничества как внутри команды, так и с

Врезка: ключевые факторы успеха цифровой трансформации в Сербии

1. Институциональная основа и политическая поддержка для реализации реформ через цифровую трансформацию
2. Четкая стратегия использования цифровой трансформации как ключевого инструмента реализации реформ по консолидации государственных финансов
3. Репутация, компетенции и авторитет лидеров реформ.
4. Существующая нормативно-правовая база
5. Инвестиции в ИТ-инфраструктуру и кибербезопасность в государственном секторе (например, центр обработки данных в Крагуеваце)
6. Разработка совместимых информационных систем/сервисов, обеспечивающих обмен данными между государственными учреждениями
7. Мониторинг эффективности работы систем и постоянное улучшение
8. Мониторинг инноваций и пилотное применение ИИ и машинного обучения
9. Решительность и последовательность в реализации принятых решений, несмотря на возникающие трудности.

Источник: комментарий Елены Фишчан

клиентами являются полезными инструментами управления изменениями, которые помогли достичь значительного прогресса в цифровой трансформации в Сербии.

8. **Лусине Айвазян**, начальник Отдела учета государственного бюджета Операционного департамента Министерства финансов Армении, рассказала о перспективах цифровой трансформации государственных финансов. В Армении планируется разработать новую ИИСУГФ, которая позволит устранить основные ограничения существующей автоматизированной системы и усилить функции учета и контроля. В частности, будут решены вопросы учета многолетних контрактов и бюджетных кредитов. Хотя окончательное решение о том, будет ли система основана на коммерческом программном обеспечении, предполагать разработку программного обеспечения собственными силами или будет реализована в виде смешанной модели, еще не принято, ожидается, что новая ИИСУГФ повысит прозрачность, устойчивость и эффективность УГФ в стране.

9. **Бахтиёр Ганиев**, начальник управления Комитета казначейской службы при Министерстве экономики и финансов Узбекистана, отметил, что цифровая трансформация в стране осуществляется в соответствии со стратегией «Цифровое будущее». Достигнут значительный прогресс в цифровизации государственных услуг, а процесс казначейского исполнения полностью автоматизирован. Интеграция систем электронных закупок и исполнения бюджета также принесла весьма положительные результаты. Примечательно, что цифровая трансформация государственного сектора в Узбекистане привела к повышению прозрачности УГФ и укреплению доверия населения к правительству. Перспективы дальнейшей автоматизации включают внедрение искусственного интеллекта в процессы УГФ.

10. **Талант Келдибеков**, заместитель директора Центрального казначейства Министерства финансов Кыргызской Республики, отметил, что с момента внедрения ИИСУГФ в 2012 году весь процесс исполнения бюджета был автоматизирован. В настоящее время внедряется система централизованного бухгалтерского учета для всех государственных учреждений. В дальнейшем планируется интегрировать государственные предприятия в эту систему и использовать ее как средство для внедрения учета по методу начисления в стране. Централизованный бухгалтерский учет также создает основу для внедрения электронного аудита, что крайне важно для поддержания целостности системы УГФ².

Обсуждение

11. В ходе общей дискуссии участники рассмотрели ряд вопросов. **Елена** подняла вопрос о передовых практиках в области обеспечения прозрачности УГФ в странах региона ЕЦА. **Чем** отметил, что менее половины стран региона ЕЦА ведут мониторинг использования ИСУГФ и публикуют данные о ее возможностях. **Бахтиёр** продемонстрировал портал «Открытый бюджет» в Узбекистане³, содержащий данные о планировании и исполнении бюджета вплоть до местного уровня, а также данные об инициативном бюджетировании, и отметил, что большинство данных на портале обновляется на регулярной основе (при этом некоторые данные обновляются ежедневно).

12. Еще один поднятый вопрос касался необходимости модернизации/замены систем ИСУГФ, поскольку во многих странах этим системам более 10 лет, и они были разработаны до появления новых технологий, таких как ИИ. **Талант** отметил, что структура ИСУГФ в Кыргызской Республике рассматривается как одно из препятствий для внедрения ИИ. **Чем** заявил, что в среднесрочной перспективе, вероятно, потребуется уделять больше внимания модернизации и обновлению систем ИИСУГФ. При достижении пределов устойчивости систем страны, возможно, будут принимать решения в пользу разработки новых систем, как это происходит в Армении и Северной Македонии. Важно, чтобы модернизация существующих ИИСУГФ и разработка новых систем рассматривались как неотъемлемая часть процесса общегосударственной цифровой трансформации. Например, в Армении важно интегрировать новую ИИСУГФ с национальной платформой операционной совместимости. **Лусине** подтвердила, что интеграция ИИСУГФ с другими государственными системами имеет большое значение для обеспечения надежности данных УГФ.

13. **Елена** выразила признательность докладчикам за отличные выступления и поблагодарила всех за активное участие в заседании.

² Более подробную информацию можно найти в презентации г-на Келдибекова на тематическом заседании КС в Бухаресте 19 февраля 2026 года. Доступно по адресу: <https://www.pempal.org/index.php/ru/events/sovместnoe-zasedanie-rabochey-gruppy-po-upravleniyu-i-prognozirovaniyu-likvidnosti-i>

³ Доступно по адресу: <https://openbudget.uz/home>

Выводы

14. **Регион ЕЦА является лидером по цифровой зрелости GovTech:** согласно последнему обновлению GTMI, 90% стран входят в ведущие группы А и В. В большинстве стран ЕЦА используются существующие ИСУГФ, при этом улучшения систем отмечены в Боснии и Герцеговине, Венгрии, Казахстане, Сербии, Туркменистане и Украине, а в Армении, Азербайджане, Кыргызской Республике, Северной Македонии, Румынии и Узбекистане в настоящее время осуществляются или планируются проекты по разработке новых систем/модернизации существующих систем. Около 50% стран региона ЕЦА используют ЕПС, и отмечены некоторые улучшения в области сбора нефинансовых данных (КПЭ) по программам/проектам (всего в 19 странах).

15. **Члены PEMPAL подчеркнули, что цифровая трансформация государственных финансов является важным средством повышения прозрачности государственного управления и должна быть ориентирована на клиента для укрепления общественного доверия к правительству.** Успешная цифровая трансформация требует надлежащей нормативно-правовой и институциональной основы, политической поддержки на высоком уровне, четкой стратегии цифровой трансформации, а также значительных инвестиций в цифровую инфраструктуру, кибербезопасность и человеческий капитал. Для преодоления сопротивления и поддержки преобразования традиционных рабочих процессов необходимо использовать консультативные и кооперативные подходы к внедрению цифровых инноваций, основанные на обратной связи.

16. **Чтобы воспользоваться преимуществами цифровой трансформации, разработка ИИСУГФ должна быть тесно интегрирована в общегосударственную цифровую повестку.** Как показывают примеры Сербии и Узбекистана, а также планы по разработке ИИСУГФ в Армении, интеграция основной ИСУГФ казначейства с другими государственными системами закладывает прочную основу для раскрытия потенциала использования данных УГФ для поддержки принятия решений и удовлетворения других государственных нужд. Повышение операционной совместимости систем и укрепление кибербезопасности останутся приоритетными направлениями дальнейшей цифровой трансформации, включая внедрение новых технологий, таких как аналитика данных и ИИ.

17. Поскольку во многих странах PEMPAL системам ИИСУГФ уже 10–15 лет, в ближайшие годы потребуются расширение усилий по модернизации и обновлению. В этой связи будет полезно продолжить взаимное обучение и обмен опытом в этой области при содействии КС.