

Базовая модель казначейства

Основные приоритеты реформирования
казначейства

Ориентиры и последовательность
внедрения

Али Хашим

Консультант по казначейским системам
Всемирный банк

Базовая модель казначейства –TRM*

- TRM была разработана, чтобы :
 - Помочь странам членам Всемирного банка и МВФ в осуществлении казначейских реформ
 - Проинформировать производителей пакетов программного обеспечения COTS об основных **Казначейских функциональных требованиях**, чтобы дать им возможность включить эти требования в продукты, которые были изначально разработаны для **частного сектора**.
- Описывает существенные аспекты Казначейской реформы, основные Казначейские функциональные процессы и основные виды деятельности, связанные с установлением Казначейских систем.
- Показывает, как казначейские процессы вписываются в общее управление правительственными налогами - GFM

План презентации

- **Часть I: Заново пересматривает некоторые темы, входящие в TRM, включая:**
 - Логическое обоснование / задачи для казначейских систем
 - Предпосылки политики
 - Сфера действия и функциональность казначейских систем
 - Технологические соображения
- **Часть II: Резюмирует некоторый опыт, связанный с внедрением**
- **Часть III: Дает некоторые указания относительно внедрения**
- **Часть IV: Обсуждает некоторые вопросы последовательности, связанные с расширением сферы действия казначейских систем для более широкого охвата процессов GFM**

Часть I: Казначейские СИСТЕМЫ

Базовые концепции

Определить верное логическое обоснование для установления казначейских систем – в чем заключается проблема, которую мы пытаемся решить.

- **Ситуация до реформ I**
- **В экономиках переходного периода** отсутствовали правовые рамки, институциональные структуры и сопутствующие системы, необходимые для управления правительственными финансами:
 - Бюджетным организациям было разрешено открывать банковские счета, неподконтрольные Министерству финансов, и Министерство финансов периодически переводило деньги на эти счета.
 - Как результат, на счетах бюджетной организации могли накапливаться значительные неиспользуемые денежные суммы, в то время как в общем Министерство финансов было в дефиците
 - У Министерства финансов нет средств, чтобы осуществлять контроль, чтобы гарантировать, что расходы полностью соответствуют бюджетным ассигнованиям
 - Другие, появляющиеся в результате проблемы, такие как отсутствие своевременной информации о расходах и доходах, необходимой для экономического управления, предусмотренной законом отчетности, базовые данные для подготовки бюджета

Ситуация до реформ II

- В других странах правовые и институциональные структуры для управления правительственными финансами существовали, но нуждались / нуждаются в изменении, так как их часто обходят
 - Подрыв средств контроля (например, контроля за ассигнованиями)
 - Размытая граница между ролями и обязанностями участников (*бюджетные организации - Казначейство*)
 - Умножение банковских счетов, не находящихся под контролем Казначейства – например, книга счетов частных лиц в банке
 - Это привело, по сути, к той же ситуации, что и в странах переходного периода в плане отсутствия контроля со стороны Министерства финансов за государственными финансами, расходами и наличием своевременной информации для экономического менеджмента.

Решение определяется проблемой – решение, состоящее из двух частей

- **А- Политики создания / исправления политик и институциональных структур, необходимых для управления государственными финансами**
 - **Экономики стран переходного периода -** Существовала необходимость в построении правовых рамок и институциональных структур *ab-initio* (*с самого начала*), чтобы дать возможность Министерству финансов вновь получить контроль над финансовыми ресурсами и позаботиться о том, чтобы расходы находились в соответствии с бюджетными ассигнованиями
 - **В других странах –** Существует необходимость построения и исправления существующих политик, структур и систем – **чтобы закрыть все имеющиеся пробоины**

В - Создание систем, которые гарантируют, что эти политики реализуются без всякого исключения

Системы должны позволять следующее:

- **Более усовершенствованный налогово-бюджетный контроль:**
 - Заботясь о том, что расходы находятся в соответствии с бюджетными ассигнованиями, обязательствами и ассигнованиями денежных средств
 - Пристальный мониторинг неоплаченных счетов, денежные средства на правительственных банковских счетах, задолженности и налогово-бюджетный дефицит
- **Более усовершенствованное управление денежными средствами**
 - Посредством приведения всех правительственных счетов под контроль Казначейства и консолидации на **Едином казначейском счете (TSA)**
 - Посредством сокращения **неиспользуемых сальдо** на правительственных счетах и улучшения планирования для денежных средств
- **Своевременная и точная отчетность для экономического менеджмента и при Подготовке предусмотренной законом финансовой отчетности**
- **Улучшенное качество базовых данных для подготовки бюджета**

Внедрение решения требует – правовых и институциональных реформ

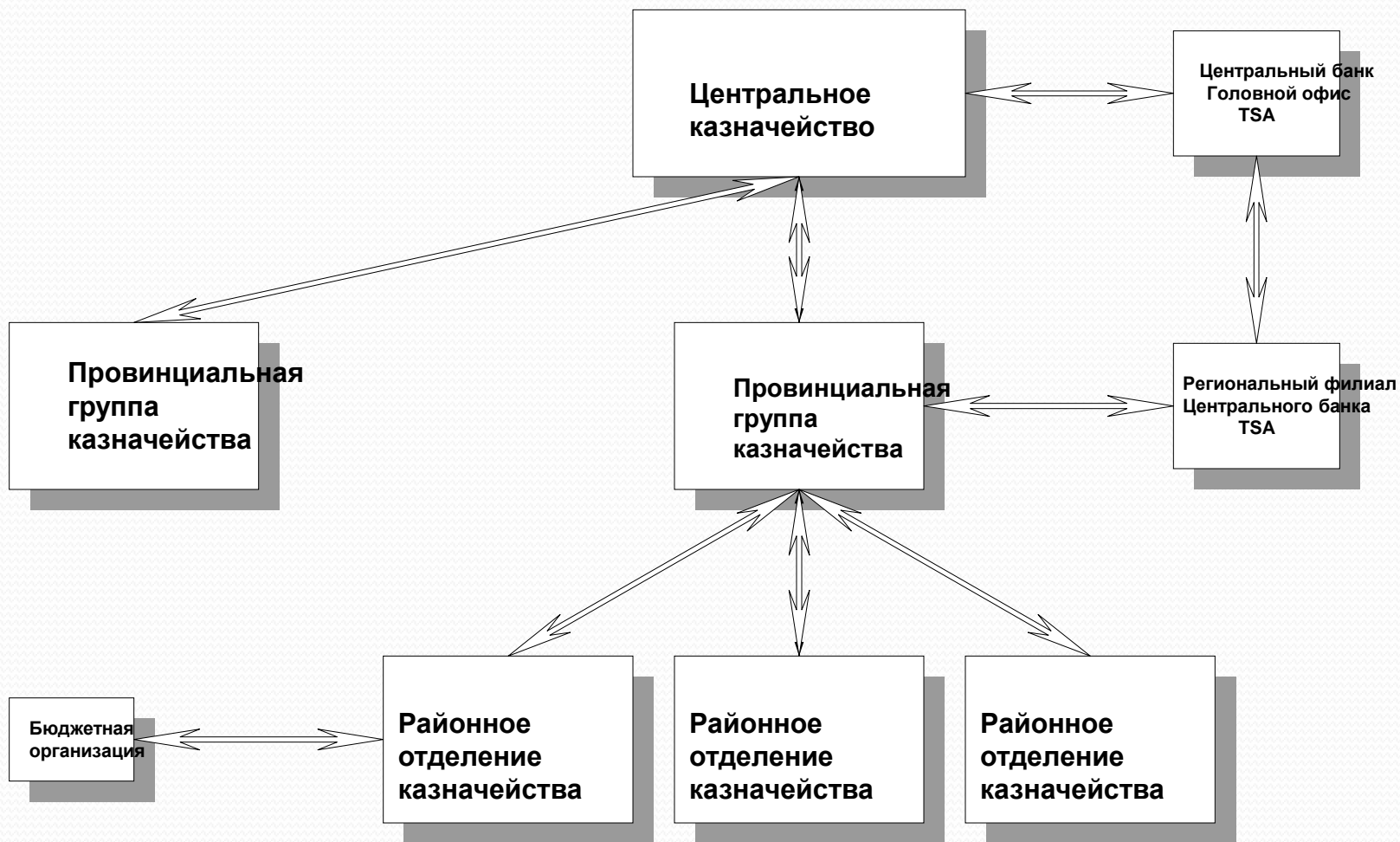
- **Закон о контроле за составлением и исполнением бюджета для управления государственными средствами и имуществом предоставляет правовую основу для систем исполнения бюджета**
 - Определяет роли и обязанности Министерства финансов, Казначейства и профильных агентств;
 - Определяет полномочия и обязанности для следующего:
 - Получение и ответственное хранение государственных средств
 - Процессы контроля за управлением государственными расходами,
 - Управление государственным долгом, бухгалтерский учет, Финансовая отчетность и аудит

Предпосылки политик - общественные институты

Могут потребоваться изменения в организационных мероприятиях для банковских операций с правительственными средствами и обработки платежных операций

- Консолидация банковских счетов на **Едином казначейском счете (TSA)**, находящемся в центральном банке
- Создание казначейской организации с сетью офисов, расположенных по всей стране. (или размещение сотрудников казначейства в бюджетных организациях)
- Реорганизация платежных процессов и **направление всех платежных операций через Казначейство / размещенных на местах сотрудников Казначейства**
- Реорганизация всех процессов поступлений, чтобы гарантировать, что все доходы напрямую депонируются на правительственном счете

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КАЗНАЧЕЙСТВА I



Предпосылки политик – Система бюджетной классификации

- **Принятие системы бюджетной классификации, соответствующей Руководству по статистике государственных финансов МВФ (IMF's GFS)**
 - Разработка плана счетов, воплощающего эту классификацию
 - Как минимум, структура бюджетной классификации потребует сегменты для классификации функционирования, организации и экономической классификации.
 - Структуры классификации функций и экономической классификации должны соответствовать IMF's GFS.
 - Может быть использован дополнительный сегмент для классификации и мониторинга бюджетов и расходов по уровням правительства, источникам средств, программам, проектам и видам деятельности.
 - **Примечание:** Дополнительные сегменты повлекут за собой дополнительную работу со стороны процессоров транзакций при записи фактических операций (транзакций).

Казначейские системы – Сфера действия

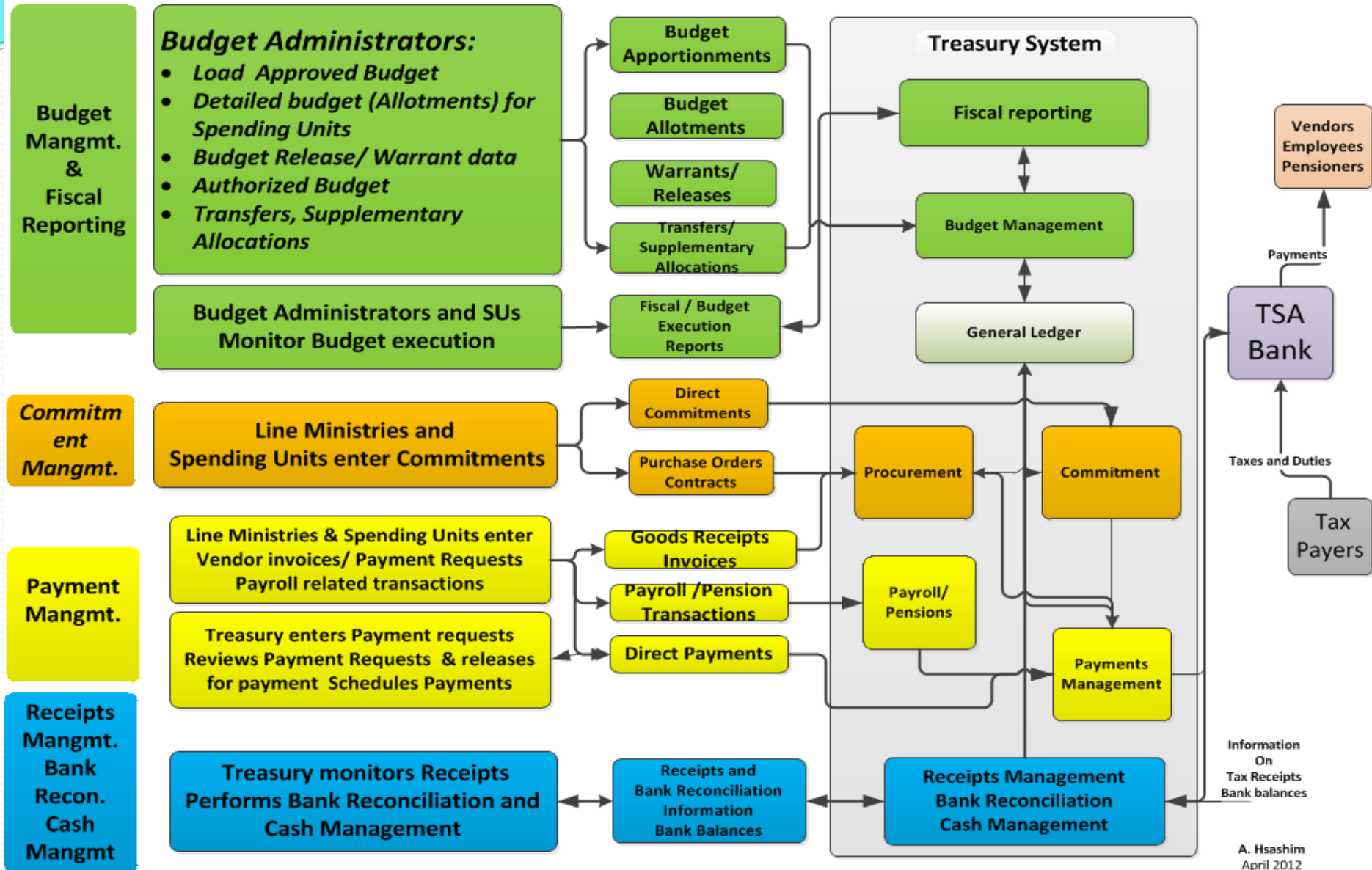
Системы предоставляют поддержку для следующего:

- **Исполнение бюджета**
 - **Управление бюджетом**
 - **Распределение бюджетных средств, ассигнований из бюджета,**
 - **Высвобождение бюджета, Бюджетные переводы**
 - **Управление обязательствами – Отражение всех обязательств, связанных с ожидаемыми правительственными расходами**
 - **Управление платежами – Обработка всех правительственных расходов, связанных со следующим:**
 - **Закупка товаров и услуг из текущего / капитального бюджетов**
 - **Выплаты зарплат и пенсий**
 - **Платежи по обслуживанию долга**
 - **Субсидии / налогово- бюджетные переводы на поднациональные уровни или государственным предприятиям**
 - **Управление поступлениями – Отражение доходов и других поступлений**
- **Бухгалтерский учет (отражение всех операций по мере их возникновения)**
- **Управление денежными средствами**
- **Налогово- бюджетная отчетность**

Казначейские системы- Функциональность

- Системы записывают
 - Первоначальные бюджеты, пересмотры бюджета, высвобождение бюджета
 - Обязательства
 - Заказы на покупку, подробности контрактов
 - Получение товаров и услуг
 - Счета- фактуры, выставляемые поставщиками
- Авторизация платежей после проверки на предмет контроля
- Предоставление платежных указаний банку
- Отражение доходов и других поступлений, выплачиваемых на правительственные счета
- Сверка с банковскими записями
- Создание условий для мониторинга сальдо на правительственных счетах
- Создание условий для размещения всех операций, обеспечение применения средств контроля, бухгалтерского учета и исчерпывающей отчетности

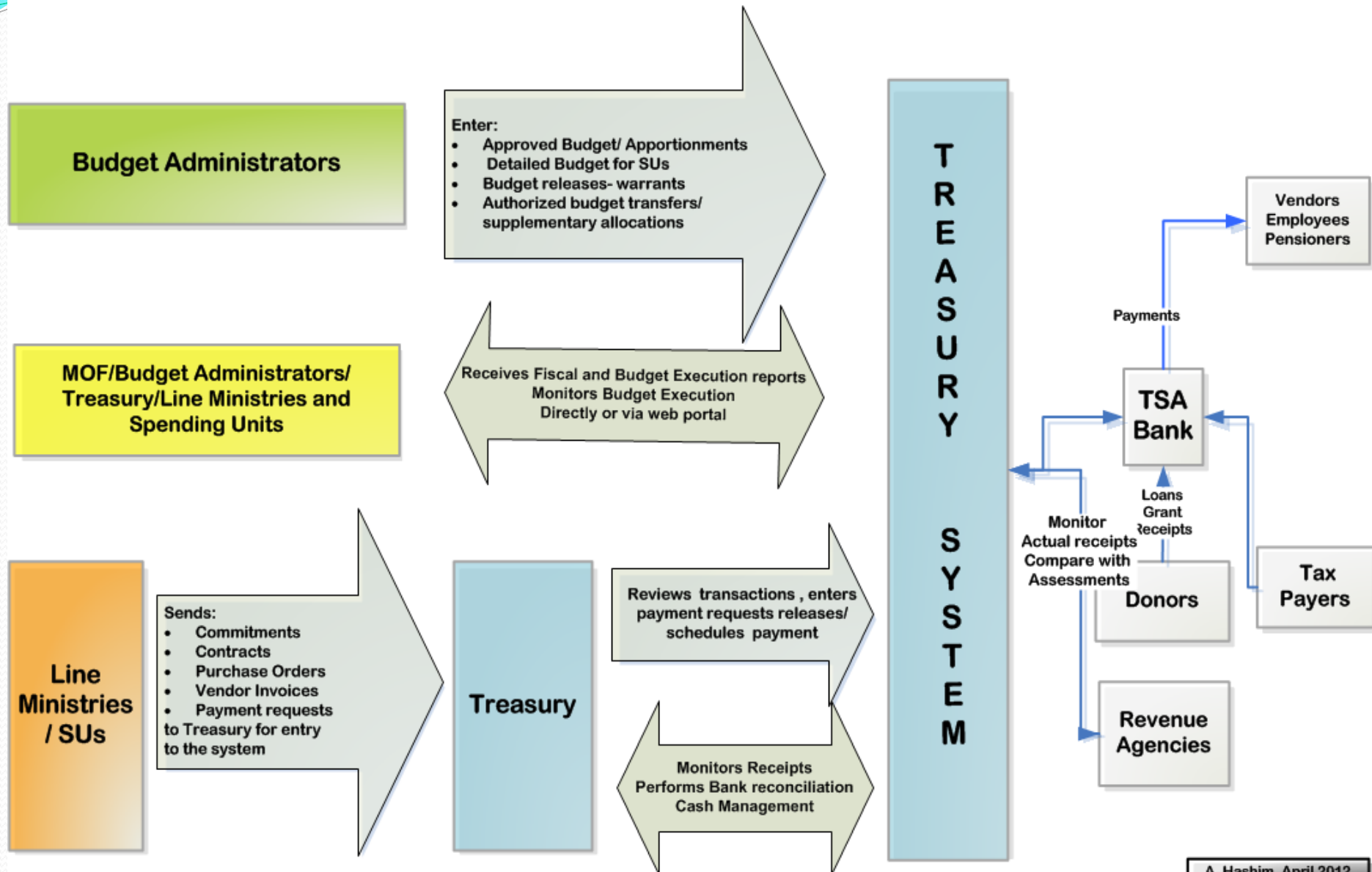
Гарантия того, что эти функции выполняются только авторизованными штатными сотрудниками



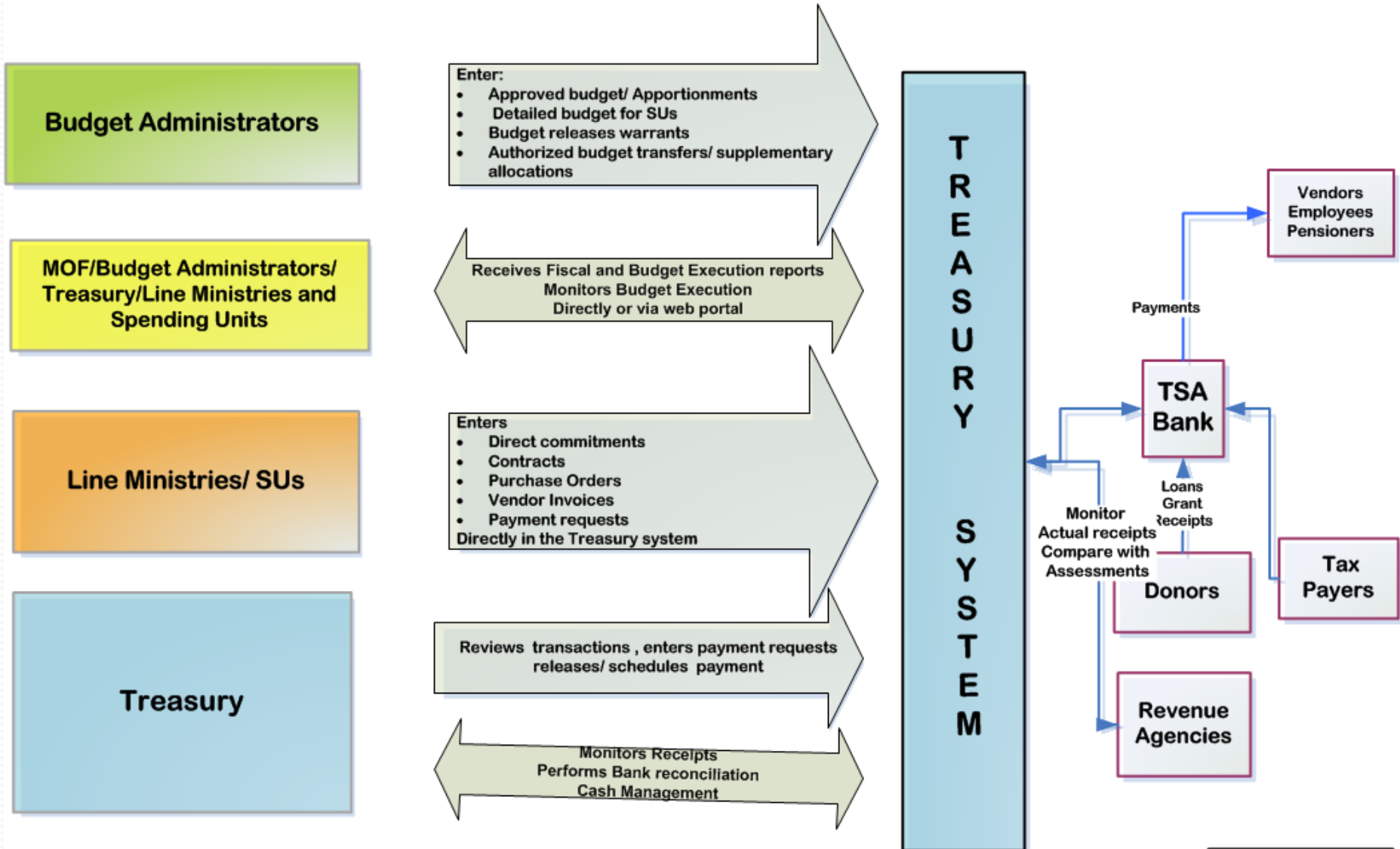
A. Hsashim
April 2012

Case I- Treasury Systems: Core Functional Processes and Information Flows Treasury Centric Deployment

Spending units send transactions to the Treasury as hard copies/on electronic media/ or via webportal



Case II- Treasury Systems: Core Functional Processes and Information Flows
Spending unit based deployment
Spending units enter transactions directly into the Treasury System



Единый казначейский счет

Базовые требования

- Все правительственные финансовые ресурсы должны находиться под контролем Казначейства;
- Казначейство должно быть в таком положении, которое позволяет определить величину этих ресурсов в любой заданный момент времени – то есть, сальдо на счетах Правительства;
- Все расходы с TSA должны быть предметом бюджетного контроля;
- Все правительственные поступления должны быть депонированы на TSA.

Обычно TSA находится в Центральном банке

- Однако часто Центральный банк использует коммерческие банки в качестве своих фискальных агентов, чтобы получить все доходы и заплатить правительственным кредиторам.

Технологические требования: Разработать, купить и внедрить соответствующую технологию в поддержку системам

- **Специализированное программное обеспечение** – для оказания поддержки функциональным процессам;
- **Аппаратное обеспечение** – Серверы, расположенные в различных центрах обработки данных
Рабочие станции, периферийное аппаратное обеспечение
- **Промежуточное программное обеспечение** – Операционные системы, DBMSs, Инструменты для разработки приложений, инструменты для управления системами
- **Инфраструктура телекоммуникаций**
 - Каналы связи через глобальные сети (WAN-Links) между различными офисами казначейства – через телекоммуникационную сеть – коммутируемая сеть общего пользования, выделенные линии, коммутируемые линии связи;
 - Локальные вычислительные сети (LAN) – связь между рабочими станциями в определенном месте
 - Системы управления сетями
- **Резервные механизмы / механизмы, обеспечивающие функционирование в случае чрезвычайных ситуаций**
 - Стратегия повышения устойчивости функционирования бизнеса
 - Энергетические дублирующие системы
 - Системы информационной безопасности

Часть II

Некоторый опыт внедрения

Некоторые недавно профинансированные проекты IFMIS / Казначейства

Название и страна	Количество основных мест	Приблиз. стоимость, млн. US \$	Статус	Замечания
Европа и Средняя Азия				
Проект «Украинские казначейские системы» (TS) I Украинский PFMP (II)	700	26.9 (16.5+10.4) 55.0	Завершен 7.0 лет Ведется Начат в 2005 году	Заказное ПО Ведется последующий проект; планы относительно программного обеспечения COTS
Проект модернизации казначейства Казахстана (TS)	250	17.7(15.7+2.0)	Завершен 8.9 лет	Oracle Financials
Венгрия – Проект управления государственными финансами (TS)	20	10.4(7.3+3.1)	Завершен 7.1 лет	Заказное ПО
Турция PFMP (TS)	1500	15.9(15.9 + 0.0)	Завершен 8.5 лет	Заказное ПО
Албания (TS)	35	9.0(8.5+0.5)	Завершен 6.8 лет	Oracle Financials
Проект развития российского казначейства (TS)	2200	613(231.0+382.)	Завершен Начат в 2002 году	Oracle Financials
Молдова PFMP (IFMS)	35	15.3(8.5+6.8)	Ведется Начат в 2005 году	SAP
Азербайджан (TS)	90	13.4(9.5+3.9)	Ведется Начат в 2004 году	SAP
Кыргызская Республика (TS)	65	10.2(6.7+3.5)	Ведется Начат в 2005 году	Некоторые наличные средства
Таджикистан (IFMS)	75	10.0(5.0+5.0)	На этапе подготовки	Планируется COTS

Некоторые наблюдения

- **Сфера действия:** Изначально проекты фокусировались на реализации основной реформы казначейства и на функциональности. Поскольку стабилизировались новые институциональные структуры и реформы, у более новых проектов более широкая сфера действия
- **Выбор программного обеспечения:** Основные пакеты COTS не включали требования государственного сектора. Была необходимость разработки основной функциональности, так чтобы реформа смогла начать давать результаты. Таким образом, многие страны начали с внедрения **промежуточных индивидуально разработанных систем**. Они были использованы как средства ужесточения требований – первый шаг двухступенчатого перехода. Сейчас они уже заменены или заменяются приложениями COTS. Новые проекты начинаются с программного обеспечения COTS. Программное обеспечение с открытыми кодами открывает дополнительные возможности. В настоящее время широко доступно как промежуточное программное обеспечение, но не полностью протестировано в области применения.
- **Телекоммуникационная инфраструктура** в начале девяностых не была хорошо развита. Сначала промежуточные системы внедрялись на **распределенной архитектуре**. По мере усовершенствования телекоммуникационной инфраструктуры шло движение в направлении централизованной архитектуры. Все новые системы внедряются на **централизованной инфраструктуре**.
- Новые системы используют Интернет версии специализированного программного обеспечения

Некоторые исходные параметры

- **Стоимость внедрения** систем, основанных на пакетах **COTS**, составляла приблизительно 13-15000 долларов на лицензированного пользователя.
- **На завершение** проектов уходило **7-10 лет** (от одобрения Правления до завершения). Ожидается, что для завершения многих ведущихся в настоящее время проектов потребуются такие же сроки.
- Получение согласия и внедрение реформ политики было основным фактором, определяющим длительные сроки внедрения (**особенно для проектов, начинаемых с нуля**).
- Закупка систем с использованием банковских процедур также внесла свой вклад в длительные периоды завершения.
- Фактическое время внедрения решения COTS от присуждения контракта до завершения составляет 3-6 лет, в зависимости от размера масштаба

Часть III

Некоторые показатели внедрения

Иерархия требований

- Политическая воля для внедрения устойчивых политик и процедур управления государственными финансами (PFM) и поддержка внутри правительства (Министерство финансов и другие) проводимых реформ
- **Формирование реалистичного бюджета**
- **Институциональные механизмы для внедрения налогово-бюджетного контроля**
 - Контроль Казначейства над всеми правительственными финансовыми ресурсами – консолидация банковских счетов на едином казначейском счете (TSA)
 - Направление операций через офис казначейства/ сотрудников казначейства
- **Кадровый потенциал в реализующих агентствах для осуществления реформ и внедрения связанных с ними систем**
- **Соответствующая технология для оказания поддержки обработке данных и управлению данными**
 - ✓ Специализированное программное обеспечение, которое отражает функциональные процессы
 - ❖ Технологическая платформа для внедрения программного обеспечения (аппаратного обеспечения, сетевого, промежуточного программного обеспечения)

Обязательство Правительства и поддержка Министерства финансов были важным фактором успеха для проектов реформ казначейств

- Может быть достигнуто лучше, если проекты оформлены как инициативы реформирования систем управления государственными финансами (РЕМ), а не просто как реформы систем бухгалтерского учета
- Лица, определяющие политику на высшем уровне в Министерстве финансов и в донорских организациях, связаны с этим в большей мере
- Затем могут быть установлены связи между проектом и требованиями в соответствии с кредитованием экономических программ
- Затем Министерство финансов начинает проявлять активную заинтересованность в том, чтобы гарантировать достижение основных вех проекта.

Дизайн систем

- Системы должны строиться в соответствии с функциональными, а не организационными линиями
 - Определите четко **контуры системы**, чтобы избежать дублирующихся инвестиций
 - Бюджетный отдел, Казначейство и Профильные министерства должны использовать одну и ту же систему для обработки своих операций и должны пользоваться базами данных друг друга
- При подготовке бюджета и исполнении бюджета должен использоваться один и тот же План счетов.

Ввод операций в режиме он-лайн – последующий и предшествующий контроль

- Операции должны фиксироваться в реальном времени, как только они возникают
- Финансовый контроль должен применяться в упреждающем режиме ко всем операциями, обрабатываемым системой. (Например, проверка наличия средств на бюджетные расходы до того как будут выделены средства, или осуществлены платежи).
- Следует избегать последующего размещения сделок

Всесторонняя обработка операций

- Никакие расходные операции не должны обрабатываться вне системы. Данные вводятся только один раз, когда бухгалтерская операция проходит через систему.
 - Бюджетные средства – зарплата, долг, субсидии, налогово- бюджетные переводы
 - Внебюджетные средства (ЕВФ)
 - Донорские средства
 - Технические доходы
- Базы данных IFMIS следует рассматривать в качестве основного источника для финансовой отчетности в правительстве - - **а не второй набор**

КНИГ

Управление проектом и межведомственная координация

- **Менеджер проекта** – Старшее должностное лицо с ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТОРОНЫ с определенным положением в государственном аппарате, достаточными финансовыми и административными полномочиями.
 - Так было в случае множества успешных проектов
- **Основная команда** –
 - Группа подготовленный профессионалов из основных функций, которые могут выступать в роли менеджеров по операционным изменениям.
 - Представители основных вовлеченных лиц должны быть представлены в команде, чтобы управлять интерфейсом со своими агентствами.
- **Секретариат проекта** – должен иметь штатных специалистов с опытом в области установки крупномасштабных ИТ систем и ИТ закупок
 - Знакомство с ИТ проектами и хороший потенциал управления проектом – это преимущество в ЕЦА

Ориентация и обучение

- Большие цифры – могут показаться ошеломляющими.
 - Однако большинство правительств располагают учебными учреждениями, которые могут быть использованы для предоставления обучения.
- Программа должна быть разработана с учетом требований.
 - Большинству сотрудников нужно знать только определенные характеристики системы
- Следует тесно координировать с планами реализации
 - Фокусируется на конкретных требованиях определенного места
 - Должно предоставляться непосредственно перед внедрением на месте;
 - Справочная служба,
 - Поддерживающие клиники,
 - Учебные курсы на основании компьютера
- Обучение преподавателей

Управление изменениями

- **Необходимо преодолеть противостояние со стороны тех, у кого имеется личная заинтересованность, тех, кто воспринимает реформы, как угрозу**
 - Преимущества новой системы должны быть признаны руководством Министерства финансов, а оппозиции следует противостоять
 - Следует устранить восприятие системы как угрозы
- **Отсутствие стимулов для изменений в организации гражданской службы**
 - Государственный аппарат обычно склонен избегать риска
 - Приведите примеры, когда это было сделано успешно
 - Продемонстрируйте результаты примера на международном уровне

Реалистичные сроки для программы реформ

- Весь процесс создания правовых и институциональных рамок, дизайна систем, закупки и внедрение могут с легкостью занять от 8 до 10 лет
- Проблемой было получение поддержки со стороны руководства на длительные периоды. Связь с программой МВФ и (или) работой кредитов на реструктуризацию отдельных секторов экономики (SAL) часто использовались для укрепления обязательств.
- **Иногда внедрялись промежуточные технические решения для поддержания реформ, за чем следовали полностью функционирующие системы. Это оказалось полезным.**

Часть IV

От основных казначейских систем к более широким
IFMIS

Некоторые соображения относительно
последовательности

Нынешняя ситуация и путь вперед

- **Базовые элементы казначейской реформы присутствуют с функционирующей казначейской организацией, TSA и, как минимум, базовой промежуточной казначейской системой, которая позволяет Министерству финансов осуществлять определенную степень контроля**
- **В некоторых странах эти схемы являются всесторонними, а в других их охват не является полным, а степень налогово- бюджетного контроля не достаточная.**
- **В некоторых странах промежуточные системы оказываются недостаточной как в плане потенциала, так и функциональности. Они обеспечивают базовый контроль над операциями для части операционного цикла, но отсутствует полная функциональность, необходимая для исполнения бюджета, а кроме того они также не способны обеспечить общую для всего правительства информацию, требуемую для экономического менеджмента**
- **Сфера действия и охват систем должны быть расширены на верхнюю и нижнюю области цикла управления правительственными финансами (GFM), такие как Подготовка бюджета, зарплаты и управление данными должностей, Управление долгом, аудит**
- **Существует необходимость введения критериев производительности в составление бюджета и более продвинутых стандартов для бухгалтерского учета. Это повлечет за собой значительные изменения в системе.**
- **Мы обсудим возможные варианты последовательности для дальнейших реформ и связанные с ними вопросы в данном разделе.**

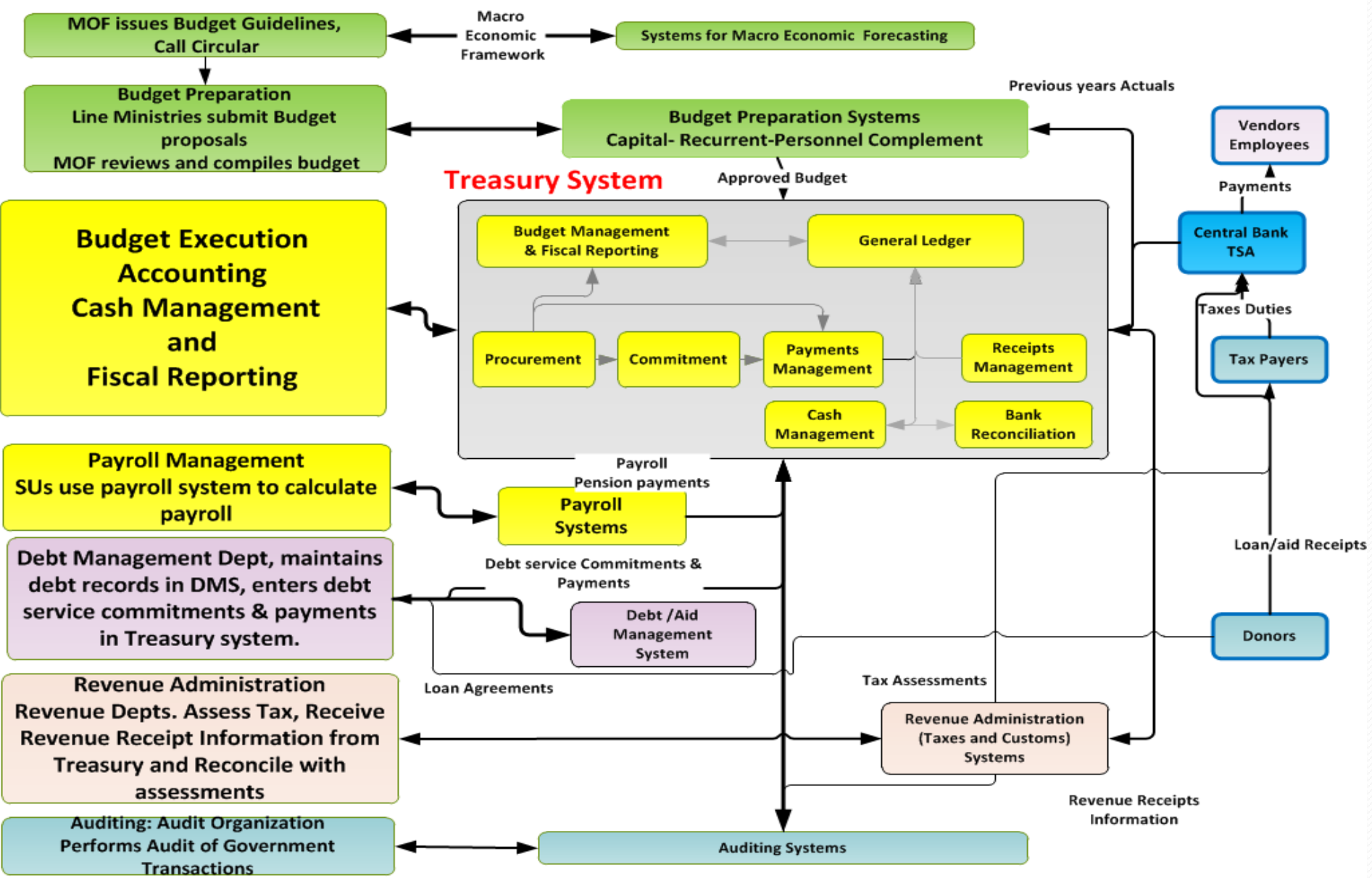
Как казначейские процессы вписываются в функциональные процессы налогово-бюджетного управления Правительства

Основные функциональные процессы, включенные в управление правительственными финансами, следующие:

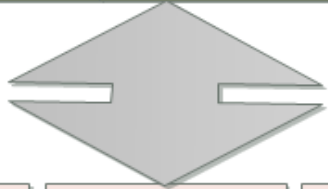
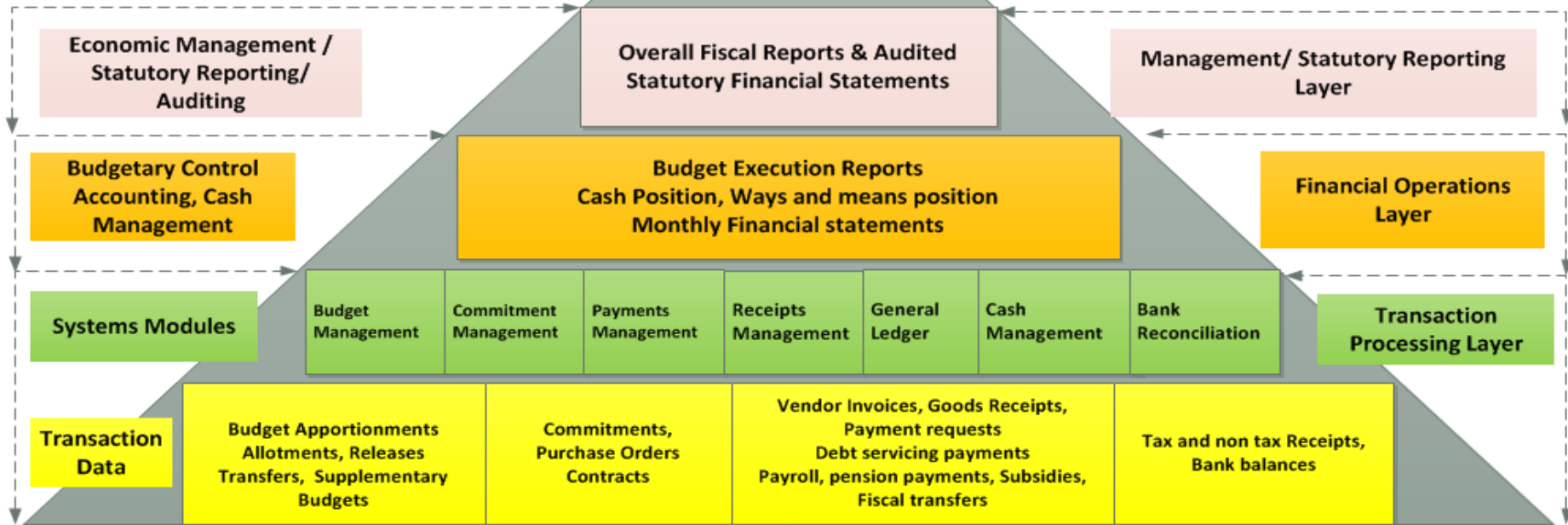
- Макроэкономическое прогнозирование
- Подготовка бюджета
- **Исполнение бюджета, Управление денежными средствами, Бухгалтерский учет и налогово-бюджетная отчетность**
- Управление должностями, заработной платой и прибылью
- Управление долгом
- Управление доходами (таможенными и налоговыми)
- Аудит

Каждый из перечисленных пунктов требует поддержки специальных информационных систем. Требуемые модули систем проиллюстрированы на приложенной диаграмме.

Functional Processes for Government Fiscal Management and Information Systems Architecture



**Government Budget Execution / Treasury Systems
A Layered Implementation Approach**



Systems Users / Data Providers



Последовательность I

- Сначала установить **уровень обработки транзакций** систем. Это наиболее трудная и требующая много времени задача.
- Необходимо, чтобы был в наличии этот уровень, чтобы получить хорошую и **заслуживающую доверия информацию** для использования в финансовых операциях и для управленческой отчетности. Другие уровни будут надстраиваться сверху этого уровня.
- **В России** Правительство лишь **сейчас** разработало систему отчетности и мониторинга, которая предоставляет информацию о **ключевых показателях производительности (KPI)**, чтобы позволить Министерству финансов и всем бюджетным участникам осуществлять мониторинг и контроль над процессом исполнения бюджета.

Последовательность II

- Сначала внедрить модули для обслуживания основных процессов исполнения бюджета, платежных операций и поступлений во всем правительстве, прежде чем перейти далее к другим неосновным элементам, таким как управление основными средствами, управление персоналом
- Сначала внедрить Казначейскую центральную систему, затем децентрализовать до бюджетных организаций – Следует предпринять попытку сначала зафиксировать платежные операции/ поступления в офисах казначейства, а затем децентрализовать до бюджетных организаций – если необходимо / возможно.
- Для начала подготовку бюджета можно осуществить вне системы, или другой системой, а окончательный утвержденный бюджет затем можно загрузить в систему и использовать для контроля над расходами – Однако все последующие в году бюджетные операции, такие как бюджетные высвобождения, переводы и т. д. затем должны быть осуществлены в казначейской системе.

IFMIS - Sequencing

Set up Policy Framework

- Budget management law / Treasury decree that provides a Legal Basis for Operations
- Institutional Arrangements : Treasury organization ; Re-engineered Payent and Receipt processes
- Banking arrangements: Consolidation of bank accounts in a Treasury Single Account (TSA) at the central bank
- Chart of Accounts and Budget Classification structure (BCS) conformant with GFS; Uniformity between CoA and BCS

IFMIS Phase I:

- **Implement Core Functionality for Budget Execution**

Includes: Budget Management ; Commitment Management Recording all commitments relating to intended government expenditures, Payment Management- Processing all government expenditures relating to: Procurement of goods and services from current/capital budgets; Salary and Pension Payments; Debt servicing payments; Subsidies/Fiscal transfers to sub-national levels or SOEs; Receipts Management; Accounting ; Cash Management; Fiscal Reporting.
Load Budget from Legacy system; Apply Budget and commitment control; Comprehensive transaction entry on ex-ante basis; First Centralize then de- centralize

IFMIS Phase II:

- Implement Payroll /Pension Systems;
- Implement Interim Budget Compilation Systems
- Interfaces with Debt Management and Revenue Systems;
- Assets Management Systems

Includes: Position management, Employee records, Calculation of Spending Unit Payrolls, Employee entitlements, Provident Fund Accounting; Calculation of pension entitlements for Government retirees; Interim arrangements to compile budget from SU proposals

IFMIS Phase III:

- **Implement full function Budget Preparation Systems**

Includes: Calculation of program and project costs; Compilation of budget proposals from Spending agencies; Printing Budget Documents

IFMIS Phase IV:

- **Implement Systems to support Auditing**

Auditing – Use of Transaction data in IFMIS data bases for auditing

Иерархия реформ – Джек Даймонд

Если мы посмотрим на продвинутые страны, мы видим движение вперед:

Во-первых, финансовое соответствие = упор на исходные ресурсы

Во-вторых, совокупная налогово-бюджетная дисциплина = упор на налогово-бюджетные сводные показатели в динамике по времени

В-третьих, эффективность /результативность = упор на конечные результаты и ценность

Добавлялась каждая новая задача, которую она не заменяла, **И** процесс реформ занимает время

Иерархия реформ - продолжение: (Джек Даймонд)

- ❑ Первый приоритет – создать систему управления государственными финансами (PFM), которая обеспечивает соответствие/ фискальную дисциплину

Например, всесторонний, основанный на вводных факторах, бюджет, предоставляемый по мере утверждения, единый казначейский счет (TSA), контроль над обязательствами, средний календарь, своевременные отчеты на конец года и т.д.

- ❑ Когда это достигнуто, разрабатывается система управления государственными финансами (PFM), чтобы откорректировать налогово-бюджетные совокупные показатели, чтобы обеспечить макроэкономическую стабильность / устойчивость

Например, способность макроэкономического прогнозирования, мониторинга и корректировки налогово-бюджетных совокупных показателей, установление фискальной политики в рамках среднесрочного бюджета, и т.д.

- ❑ **Перечень того, что не следует делать на ранних этапах (не осуществлять бюджетное финансирование программ, не осуществлять бухгалтерский учет по методу начисления, не осуществлять децентрализацию) согласно Аллену Шику.**
- ❑ Когда это достигнуто, переходите к получению большей стоимости за потраченные деньги

Например, стратегическое планирование, бюджетное финансирование программ, показатели производительности для мониторинга и оценки, более

Несколько заключительных слов

- **«Это глупая политическая экономия!»**

Политическую экономию и институциональные вопросы разрешить труднее, чем технические вопросы

- Создание информационных систем для управления государственными финансами (PFM) – это **необходимая предпосылка, даже существенная, для улучшения управления, но лишь этого недостаточно**