

Внедрение информационных систем управления государственными финансами

Минск, Беларусь



В соответствии с Планом деятельности тематической группы Казначейского Сообщества РЕМПАЛ¹ по использованию информационных технологий в казначейских операциях, 15-17 октября 2014г. в Минске, Беларусь, состоялся семинар, посвященный вопросам внедрения проектов модернизации информационных систем управления государственными финансами (ИСУГФ). В семинаре приняли участие 37 специалистов, представляющих министерства финансов 10-ти стран членов тематической группы КС по использованию

информационных технологий в казначейских операциях (Албания, Азербайджан, Беларусь, Грузия, Казахстан, Молдова, Российская Федерация, Таджикистан, Турция и Черногория). Семинар проходил при поддержке ведущего эксперта Всемирного Банка в области внедрения информационных систем по управлению государственными финансами, г-на Чема Денера, и ресурсной команды Казначейского Сообщества. Организационная поддержка была обеспечена Секретариатом РЕМПАЛ, базирующимся в словенском Центре повышения квалификации в области финансов. Основной задачей мероприятия в Минске являлось предоставление членам тематической группы возможности для обмена опытом в области внедрения информационных систем управления государственными финансами.

В начале семинара с приветственной речью к участникам обратился **господин Максим Ермолович**, заместитель Министра финансов Республики Беларусь, который отметил особую важность намеченной к обсуждению в рамках семинара тематики. Беларусь находится на пороге внедрения масштабных шагов по модернизации информационной системы управления государственными финансами, и участие представителей страны в мероприятиях РЕМПАЛ по



данной тематике предоставляет им хорошую возможность для получения дополнительной информации и обмена опытом в области модернизации ИСУГФ. Тот факт, что Беларусь принимает у себя данное мероприятие, позволит большему числу белорусских специалистов принимать участие в обсуждениях и обмену опытом. Г-н Ермолович выразил надежду, что участники семинара поделятся своим мнением о разработанной в Беларуси Концепции развития автоматизированной информационной системы управления государственными финансами Республики Беларусь, которая была предоставлена им для ознакомления заранее.

¹ Сеть по взаимному обучению и обмену опытом в управлении государственными финансами (РЕМПАЛ) нацелена на повышение эффективности, результативности и прозрачности государственных расходов в странах Центральной и Восточной Европы и Центральной Азии. Программа поддерживает деятельность, направленную на объединение практикующих специалистов в области государственных финансов в практикующие сообщества с целью коллегиального обучения посредством сравнительного анализа результатов работы для проведения реформ в области государственных финансов. Для получения дополнительной информации о РЕМПАЛ посетите www.pempal.com.

Приветствуя участников семинара, **господин Вугар Абдуллаев**, председатель Казначейского Сообщества PEMPAL, отметил приоритетный характер тематики использования информационных технологий в управлении государственными финансами (УГФ) в общей повестке дня Казначейского Сообщества, учитывая важную роль, которую играют информационные технологии в деле реформирования УГФ. **Госпожа Елена Никулина**, Руководитель программы PEMPAL со стороны Всемирного Банка, приветствовала инициативу Министерства финансов Беларуси пригласить коллег из Казначейского Сообщества в Минск для обсуждения своих планов по модернизации информационной системы.

После приветственных слов и представления участников за столами, тематическая программа была открыта презентациями принимающей страны. Модераторами всех тематических сессий семинара являлись **господин Назим Касум-заде**, лидер тематической группы КС по использованию информационных технологий в казначейских операциях, и **господин Андрей Нарчук**, начальник управления перспективного развития Министерства финансов Республики Беларусь. **Господин Михаил Прохорик**, заместитель начальника управления консолидированного бюджета главного управления бюджетной политики Министерства финансов Республики Беларусь и **госпожа Тамара Грузинская**, заместитель начальника главного государственного казначейства - начальник управления исполнения бюджета Министерства финансов Республики Беларусь, представили обзорную презентацию „Бюджетная система Республики Беларусь”, которая подробно осветила существующие процессы подготовки и исполнения бюджета.

В ходе последовавшей за презентацией сессии вопросов и ответов были упомянуты результаты недавно проведенного в стране с помощью Всемирного Банка анализа эффективности системы УГФ с использованием методологии PEFA. Анализ показал, что в целом казначейская система Беларуси обеспечивает эффективный процесс исполнения бюджета. В пользу данного вывода говорит и тот факт, что, несмотря на высокую волатильность макроэкономической ситуации в стране в последние 3-4 года, вызвавшую существенные отклонения фактического исполнения бюджета от плана как по доходной части, так и по расходной части, Беларуси удалось избежать накопления просроченной задолженности в этот период. В то же время, проведенная оценка выявила и некоторые направления для усовершенствования. В частности, речь идет об охвате единого казначейского счета и рекомендациях интегрировать в него внебюджетные средства бюджетных организаций и остатки на счетах местных бюджетов, механизме управления обязательствами, и др.

Презентацию о бюджетной системе Беларуси можно найти на ссылках:

http://www.pempal.org/data/upload/files/2014/10/1_ppt_belarus_prokhorik_budget-system-part1_rus.pdf - Часть 1,

http://www.pempal.org/data/upload/files/2014/10/ppt_belarus_gruzinskaya_budget-system-part2_rus.pdf - Часть 2

Отчет об эффективности управления государственными финансами в Беларуси доступен на сайте Министерства Финансов Республики Беларусь:
http://minfin.gov.by/upload/bp/report_rus.pdf

Далее последовала серия презентаций о существующей информационной системе Министерста финансов Республики Беларусь и планах по ее модернизации. Господин Андрей Нарчук представил участникам семинара презентацию „Обзор существующей информационной системы Министерства финансов Республики Беларусь”, в которой описал основные характеристики используемой Министерством финансов Беларуси информационной системы. Ныне эксплуатируемая система была разработана собственными силами более 10 лет назад и с тех пор ее функциональный охват постепенно расширялся.

Система поддерживает процессы подготовки и исполнения бюджетов всех уровней. В последние годы достигнуты успехи по переходу на электронное представление документов бюджетными организациями в казначейство. К числу недостатков существующей системы являются морально устаревшая технологическая платформа, множественность используемых программных комплексов и баз данных. По мнению специалистов, отвечающих за эксплуатацию системы, возможности по ее дальнейшему развитию на существующей основе исчерпаны и ощущается острая потребность в модернизации.

Презентацию г-на Нарчука можно найти на ссылке:

http://www.pempal.org/data/upload/files/2014/10/ppt_belarus_narchuk_existing-it-system_rus.pdf

Сессия продолжилась демонстрацией в режиме реального времени процесса осуществления платежей в существующей информационной системе казначейства Беларуси, в ходе которой специалисты казначейства Беларуси продемонстрировали участникам семинара на конкретном примере все этапы процесса осуществления платежа через казначейский модуль системы.

Послеобеденная сессия началась с презентации **господина Андрея Нарчука** „Концепция новой автоматизированной информационной системы управления государственными финансами Республики Беларусь”. Работа над разработкой концепции новой информационной системы была запущена в 2013 году. К настоящему моменту подготовлен документ, описывающий концептуальное видение системы, и планируются дальнейшие работы по разработке ее технического и функционального дизайна. Новая система должна быть интегрированной и обеспечивать высоко технологическую поддержку всех стадий бюджетного цикла. Планируется уйти от множественности баз данных и обеспечить доступ в систему для различных категорий пользователей с использованием веб-интерфейсов. Одним из важных ожидаемых результатов внедрения новой системы является повышение прозрачности управления государственными финансами на всех этапах бюджетного цикла. Нижеприведенный Рисунок 1 отражает решения проблем существующей информационной системы, закладываемые в дизайн новой системы, а Рисунок 2 отражает предполагаемый функциональный охват будущей системы.

Рисунок 1 Основные проблемы существующей ИСУГФ и задачи по их решению

Министерство финансов Республики Беларусь www.minfin.gov.by

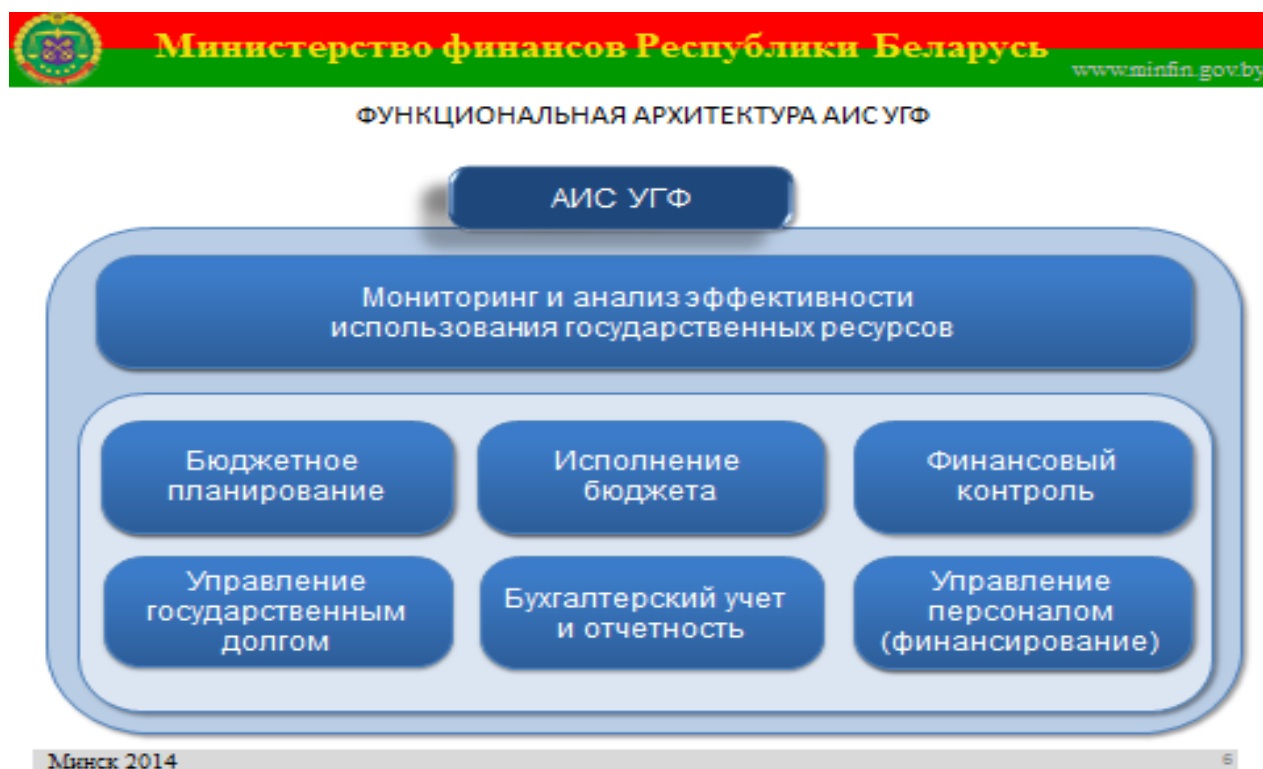
ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ТЕКУЩЕЙ АВТОМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ И ЗАДАЧИ ПО ИХ РЕШЕНИЮ

Основные проблемы АСФР	Задачи
<ul style="list-style-type: none"> большая номенклатура программных комплексов задач, их разнообразие Усложненный механизм взаимодействия между задачами территориальное распределение баз данных для каждого уровня бюджета различная реализация отдельных программных комплексов не все процессы управления финансово-хозяйственной деятельностью бюджетных организаций автоматизированы отсутствует взаимосвязь исполнения бюджета с результатами финансово-хозяйственной деятельности органов исполнительной власти и ПЭС не завершена реализация автоматизированных механизмов обеспечения принципа прозрачности (открытости) бюджетных данных для широкого круга заинтересованных пользователей 	<ul style="list-style-type: none"> обеспечение интеграции всех информационных ресурсов бюджетной системы (республиканские и местные), необходимых для принятия управленческих решений обеспечение полноты, актуальности и целостности данных в АИС МФ, а также оперативности их получения обеспечение единства технических и технологических подходов при создании и развитии АИС МФ обеспечение гибкости АИС МФ при изменении методологических подходов к управлению государственными финансами Республики Беларусь обеспечение единой методологии планирования, исполнения бюджета, ведения бухгалтерского и кадрового учета на всех уровнях бюджетной системы Республики Беларусь создание инструментов информационно-аналитической поддержки принятия решений в сфере УГФ развитие автоматизированных сервисов предоставления информации о бюджете и его исполнении для граждан Республики Беларусь; обеспечение безопасного и надежного использования информационных ресурсов в соответствии с предоставленными полномочиями

К чему надо стремиться?

Минск 2014 3

Рисунок 2 Проект функциональной архитектуры новой ИСУГФ Беларуси



Презентацию г-на Нарчука можно найти на ссылке:

http://www.pempal.org/data/upload/files/2014/10/ppt_belarus_narchuk_new-it-system_rus.pdf

Далее последовала презентация **господина Алексея Мельникова**, главного инженера Информационно-вычислительного центра Министерства финансов Республики Беларусь (ИВЦ Минфина)² - „Развитие информационно-аналитической системы Министерства финансов Беларуси”. Информационно-аналитическая система представляет собой новый модуль существующей системы – хранилище данных, разрабатываемый на более современной технологической платформе. Основными целями этого модуля являются (i) обеспечение быстрого доступа к информации, формируемой на разных уровнях исполнения бюджетов, и гарантирующего получение достоверной информации; (ii) обеспечение формирования отчетности на основании детальных и суммированных данных; (iii) сокращение времени создания произвольных отчетов за счет исключения этапа программирования из процесса создания отчета; (iv) снижение трудоемкости и сокращение времени создания отчетности фиксированной формы, за счет замены этапа программирования конструированием отчетов в визуальной среде разработки; (v) обеспечение единообразного, интуитивно понятного интерфейса для получения отчетности.

Презентацию г-на Мельникова можно найти на ссылке:

http://www.pempal.org/data/upload/files/2014/10/ppt_belarus_melnikov_developing-analytical-system_rus.pdf

Господин Юрий Зданевич, директор ИВЦ Минфина представил участникам семинара презентацию „Процесс разработки и поддержки информационных систем Министерства финансов Республики Беларусь”, в которой были описаны основные составляющие IT-инфраструктуры Министерства финансов, структура и функциональные обязанности

² ИВЦ Минфина является унитарным предприятием республиканской формы собственности, находится в подчинении Министерства финансов Республики Беларусь

подразделений ИВЦ Минфина, планы по дальнейшему развитию ИВЦ Минфина. ИВЦ Минфина располагает мощным кадровым потенциалом в лице своих специалистов по разработке и обеспечению эксплуатации информационных систем, что является важной предпосылкой для реализации планов по внедрению информационной системы нового поколения.

После каждой из вышеотмеченных презентаций участники задавали вопросы выступающим, свод которых приводится ниже:

- Степень автоматизации процессов на различных уровнях государственной власти в Беларуси – планируется ли разработать единую централизованную систему УГФ покрывающую все уровни власти? *Ответ: Да, новая система будет охватывать все уровни*
- Созданы ли в стране все предпосылки для запуска этапа разработки дизайна и технических требований к новой системе (например, разработаны и введены ли новая бюджетная классификация и новый план счетов, которые соответствовали бы целям интегрированной системы УГФ; уровень соответствия существующей технической инфраструктуры требованиям новой веб-ориентированной ИСУГФ, и т.д.)? *Ответ: Существует понимание необходимости обеспечения всех предпосылок и подготовительных мероприятий, в т.ч. законодательного и технического характера, для внедрения новой ИСУГФ*
- Существуют ли на данном этапе готовые, согласованные всеми заинтересованными сторонами бюджетного процесса решения/видения по таким направлениям, как (i) усовершенствование управления ликвидностью и интеграция всех счетов на едином казначейском счете; (ii) усовершенствование контроля над обязательствами; (iii) как спроектировать хранилище данных, с тем, чтобы возможности предоставляемые системой в отношении отчетности были бы доступны не только работникам Министерства финансов, но и пользователям из других министерств, представителям других ветвей власти, и т.д. (iii) степень охвата системы электронного документооборота и использования электронной подписи; (iv) степень использования электронной подписи. *Ответ: По многим из этих направлений существуют согласованные решения, но есть еще и направления, по которым необходима дальнейшая работа.*

Презентацию г-на Зданевича можно найти на ссылке:

http://www.pempal.org/data/upload/files/2014/10/ppt_belarus_zdanevich_rus.pdf

Во время заключительной сессии этого дня участники обсуждали два вопроса, касающиеся презентаций и опыта Беларуси:

- 1. Отметили ли Вы для себя какие-то отличительные особенности белорусской системы, которые вас заинтересовали?**
- 2. Имеются ли у вашей группы какие-то комментарии к Концепции модернизации ИСУГФ Беларуси?**

Ниже кратко излагаются основные комментарии участников:

- ✓ *Концепция развития автоматизированной информационной системы управления государственными финансами Республики Беларусь описывает комплексно и*

достаточно детально видение Министерства финансов по новой ИСУГФ. В то же время, очевидна амбициозность намеченных планов, в т.ч. в части сроков внедрения новой ИСУГФ. Также была подчеркнута важность обеспечения ранее отмеченных г-ном Чемом Денером предпосылок для запуска процесса разработки технических требований к новой системе и согласования большого числа решений по различным аспектам бюджетной деятельности со всеми вовлеченными сторонами бюджетного процесса;

- ✓ Участники дискуссии отметили правильность планов принимающей страны по созданию Координационного комитета по внедрению новой ИСУГФ, в рамках которого, помимо прочего, решались бы вопросы взаимоотношений различных органов государственной власти, вовлеченных в процесс внедрения системы. Была отмечена необходимость разработки и утверждения четкого регламента деятельности данного Комитета;*
- ✓ Участников заинтересовало намерение разработчиков Концепции интегрировать в новую ИСУГФ подсистему государственных закупок (в рамках учебного визита в Австрию представители Министерства финансов Республики Беларусь ознакомились с опытом этой страны в данном направлении);*
- ✓ Участники дискуссий отметили намерение включить в функциональный охват системы бухгалтерский учет бюджетных учреждений, в том числе учет государственных активов. В этой части была высказана рекомендация о необходимости унификации планов счетов и бюджетной классификации и осуществления других мер по реформированию методологии бухгалтерского учета и финансовой отчетности, с целью отражения их в дизайне новой ИСУГФ;*
- ✓ Необходимо уделить особое внимание вопросам интеграции будущей ИСУГФ с другими смежными информационными системами, используемыми государственными органами;*
- ✓ Рекомендуется разработать и утвердить систему целевых показателей, которые служили бы ориентиром в процессе внедрения;*
- ✓ Очень важно в последующие 12-15 месяцев сформировать реалистичные ожидания от новой ИСУГФ. Завышенные ожидания могут значительно повлиять на сроки и качество внедрения системы, и также могут существенно повысить риски, связанные с ее внедрением;*
- ✓ Была отмечена необходимость работы с будущими клиентами системы, как внутренними, так и внешними; успешному внедрению системы может способствовать широкое освещение преимуществ новой ИСУГФ не только среди государственных служащих, но и среди широкой общественности, которая всегда приветствует и поддерживает усилия по повышению эффективности и прозрачности использования государственных средств;*

Подводя от имени принимающей страны итоги обсуждения, г-н Андрей Нарчук поблагодарил участников за интересные обсуждения и озвученные рекомендации. Он согласился с высказанными комментариями в части высокой амбициозности планов и пояснил, что планы будут уточняться и конкретизироваться в рамках дальнейших работ по разработке дизайна новой информационной системы.

Второй день работы семинара начался с презентации “Опыт внедрения ИСУГФ: глобальный взгляд”, представленной **господином Чемом Денером**. Выступающий отразил в своей презентации региональные и глобальные тенденции в области развития ИСУГФ на основе многолетнего опыта Всемирного Банка по поддержке проектов внедрения таких систем по всему миру. Презентация также осветила задачи, стоящие перед современными системами, опыт некоторых стран уже внедривших или находящихся на этапе внедрения новых ИСУГФ, вынесенные уроки в процессе внедрения соответствующих проектов. Отдельное внимание было уделено в презентации обзору сложностей, характерных для различных этапов внедрения ИСУГФ (проектирование и внедрение, закупка, управление контрактами, трудности технического и адаптивного характера) и возможным решениям. Основные выводы из презентации отражены на нижеследующем рисунке:

Рисунок 3 - Выводы презентации по международному опыту внедрения ИСУГФ



Выводы

- ▶ ИСУГФ – комплексная система, которая постоянно меняется и расширяется в соответствии с потребностями УГФ и новыми технологическими разработками. Для разработки решений в области интегрированных ИСУГФ необходимы сотрудничество и инновации.
- ▶ Уже на ранних этапах разработки проекта/системы чрезвычайно важно прояснить основные ‘параметры дизайна’ и определить, ‘какие решения подходят к какой проблеме и в какой ситуации’.
- ▶ В целях удовлетворения основных требований ИСУГФ при разумных затратах все больший интерес проявляется к разработке новых настраиваемых платформ на основе программного обеспечения с открытым исходным кодом и других инновационных решений.
- ▶ Публикация на вебсайте правительства надежных данных о ГФ, полученных из ИСУГФ играет очень важную роль для улучшения подотчетности и прозрачности в области УГФ.
- ▶ Эффективность проектов ИСУГФ может быть повышена посредством мероприятий по обмену знаниями и обучению среди стран, осуществляющих разработку ИСУГФ (практикующие сообщества / платформы взаимного обучения в различных регионах).

После представления презентации последовала сессия вопросов и ответов. Участников интересовали вопросы, связанные с опытом отдельных стран (Индии, Бразилии, Южной Кореи и др.) во внедрении ИСУГФ, с подходами к интеграции различных модулей и информационных систем, используемых государственными органами, с методологией внедрения проектов ИСУГФ.

Презентацию г-на Денера можно найти на ссылке:

http://www.pempal.org/data/upload/files/2014/10/ppt_wb_dener_1_rus.pdf

Утренняя сессия продолжилась презентацией “Опыт Грузии в управлении проектом Развития единой информационной системы”, представленной **господином Леваном Тодуа**, руководителем департамента операций по государственным займам и депозитам, Государственного Казначейства Грузии. Министерство финансов Грузии прошло через ряд сложностей при выработке подхода к внедрению ИСУГФ. После того как тендер на приобретение готового программного продукта не привлек достаточно сильных поставщиков, в 2009 г. было принято решение начать разработку системы силами

информационно-аналитической службы, созданной при Министерстве. Служба функционирует на коммерческих принципах и обладает сильными профессиональными кадрами. Внедрение новой информационной системы шло параллельно с существенными изменениями в методологии УГФ. Внедрение системы привело к большим изменениям в работе казначейства, включая ликвидацию территориальных офисов. Работа над расширением функциональности системы продолжается. Параллельно осуществляется доработка нового плана счетов и поэтапное сближение методологии бухгалтерского учета с МСФООС. В ходе последовавшей сессии вопросов и ответов участников интересовали вопросы о подходах Грузии к интеграции различных информационных систем используемых государственными органами, вопросы организации управления проектом, функционирование модулей заработной платы, бухгалтерского учета, и др.

Презентацию г-на Тодуа можно найти на ссылке:

http://www.pempal.org/data/upload/files/2014/10/ppt_georgia_todua_rus.pdf

Далее последовала презентация **господина Сергея Гуральникова**, заместителя руководителя Казначейства Российской Федерации - „Управление ИТ-сервисами в Казначействе Российской Федерации”. После успешного внедрения новой информационной системы Федерального Казначейства (ИСФК), Федеральное Казначейство получило функции оператора нескольких дополнительных информационных сервисов, созданных на базе казначейской системы или связанных с ней (портал электронных услуг, портал государственных закупок, и т.д.). В недалеком будущем также ожидается, что количество сервисов, оператором которых выступает Федеральное Казначейство, увеличится в связи с осуществляемым Министерством финансов внедрением интегрированной информационной системы УГФ «электронный бюджет». Это создает новые вызовы для руководства Федерального Казначейства и требует тщательного продумывания организационной структуры для обеспечения соответствующих функций. В то же время появляются интересные возможности по оптимизации деятельности подразделений, вовлеченных в эксплуатацию ИТ сервисов, оператором которых является Федеральное Казначейство, и использованию «облачных» технологий. В ходе последовавшей после презентации сессии вопросов и ответов участников интересовали различные аспекты, связанные с консолидацией отчетности бюджетополучателей в казначейской информационной системе, планами по использованию «облачных» технологий, планами по дальнейшему развитию электронного правительства, и др.

Презентацию г-на Гуральникова можно найти на ссылке:

http://www.pempal.org/data/upload/files/2014/10/ppt_russian-federation_guralnikov_rus.pdf

Г-жа Светлана Кузьмина, заместитель начальника Управления информационных систем Казначейства Российской Федерации, представила участникам презентацию „Опыт Федерального казначейства по организации масштабного обучения”. В презентации была отражена информация о подходах к организации обучения в рамках внедренного в России проекта по модернизации казначейской системы. Принимая во внимание масштабы казначейской информационной системы и достаточно сжатые сроки ее развертывания по всей территории России, опыт Федерального Казначейства в этой области можно считать уникальным. Вопросам обучения было уделено в рамках проекта большое внимание, оно проводилось на всех стадиях реализации проекта, согласно утвержденной заранее Концепции и планов обучения. Обучение было включено в основные контракты на поставку оборудования, разработку и внедрение программного обеспечения, отдельные консультационные контракты, а также осуществлялось собственными силами. Российский

проект по организации обучения по теме «Повышение уровня базовых навыков использования информационных технологий» занял первое место в номинации «Образовательные решения» в ежегодном Всемирном конкурсе партнерских проектов Microsoft среди более чем 3000 претендентов со всего мира. Вопросы, которые интересовали участников после окончания презентации, касались организации обучения после введения в эксплуатацию новой системы, подходов к формированию состава преподавателей и тренеров, и т.д.

Презентацию г-жи Кузьминой можно найти на ссылке:

http://www.pempal.org/data/upload/files/2014/10/ppt_russian-federation_kuzmina_rus.pdf



Послеобеденная сессия второго дня была посвящена вопросам управления изменениями в требованиях к системе в процессе ее эксплуатации. Были представлены презентации опыта Азербайджана и Российской Федерации. Сессия началась с презентации "Как организовать управление новыми требованиями в ходе эксплуатации системы", представленной господином **Назимом Касум-заде**, руководителем департамента информационных технологий Государственного

Казначейского Агентства Азербайджана. На примере своей страны выступающий рассказал о подходах, применяемых к управлению новыми требованиями к действующей ИСУГФ, и описал порядок формирования запросов на изменения в зависимости от степени их критичности. В ходе сессии вопросов/ответов участники интересовались системой мотивации сотрудников департамента информационных технологий казначейства Азербайджана, подходами к оценке стоимости запрашиваемых изменений в информационной системе, и др.

Презентацию г-на Касум-заде можно найти на ссылке:

http://www.pempal.org/data/upload/files/2014/10/ppt_azerbaijan_gasimzada_rus.pdf

Тематику управления изменениями продолжила **госпожа Татьяна Королева**, заместитель начальника Управления финансовых технологий Казначейства Российской Федерации. В презентации были описаны все этапы внедрения изменений, от подачи заявки и планирования до опытной эксплуатации и полномасштабного применения после окончательного внедрения данных изменений. Нижеприведенный рисунок описывает подход к планирования изменений, применяемый Федеральным Казначейством.

Рисунок 4 – Планирование изменений программного обеспечения (Федеральное Казначейство России)



Презентацию 2-жи Королевой можно найти на ссылке:

http://www.pempal.org/data/upload/files/2014/10/ppt_russian-federation_koroleva_rus.pdf

Второй день работы семинара завершился сессией дискуссий в малых группах, в рамках которой участникам было предложено организовать обсуждения, ориентируясь на следующее задание:

“Основываясь на опыте стран представленных в группе, обсудите технические и нетехнические проблемы, которые возникли (или ожидаются, в случае стран, которые только планируют внедрить ИСУГФ) на этапе:

- (1) проектирования и внедрения ИСУГФ,
- (2) процесса эксплуатации и поддержки новой системы

Какие решения для выявленных проблем может предложить ваша группа?”

Большинство стран, представленных на мероприятии, имеют недавний опыт разработки и внедрения ИСУГФ. В ряде стран внедрение таких систем поддерживалось через проекты, финансировавшиеся донорами, в том числе Всемирным банком. Таким образом, в группе накоплен значительный опыт по внедрению ИСУГФ, который и лег в основу обсуждений в ходе данной сессии. Отчеты двух дискуссионных групп о результатах обсуждений предложенных вопросов были представлены в начале третьего дня семинара. Отчеты были представлены г-ном Алексеем Мельниковым и г-ном Назимом Касум-заде. Основные выводы по состоявшимся дискуссиям в рамках групп суммированы ниже:

Проблемы и рекомендуемые решения на этапе проектирования и внедрения ИСУГФ:

- Трудности связанные с формулированием и частым изменением требований к системе, задержки и нежелание утверждать (вроде бы уже согласованный) список требований заказчиком
Возможные решения:
 - ✓ *Активное привлечение высшего руководства к данным процессам. Понимание на высшем уровне возможных последствий несвоевременного принятия решений*
 - ✓ *Утверждение графика принятий решений, со сроками, ответственными, и т.д.*
 - ✓ *Использование ИТЛ и других методологий управления проектами могут подсказать решения на все вопросы.*
 - ✓ *Реалистичный подход к отношению пожелания-возможности, для всех вовлеченных сторон*
- Задержки в разработке и утверждении основополагающих для УГФ нормативных и методологических документов (например, плана счетов и бюджетной классификации, и т.д.)
Возможные решения:
 - ✓ *Синхронизация процессов подготовки соответствующих документов с графиком проектирования и внедрения новой ИСУГФ. Имеет смысл приступать к работе над ИСУГФ после утверждения основополагающих нормативных и методологических документов, влияющих на функциональность и охват системы*
- Влияние частых изменений нормативных правовых актов на проект
Возможные решения:
 - ✓ *Донести до высшего руководства важность синхронизации процессов*
 - ✓ *Очень ясно объяснить всем заинтересованным сторонам (другим министерствам, законодательной власти, и т.д.) ожидаемые преимущества новой системы.*
 - ✓ *Создание совместных рабочих (в т.ч. с участием представителей законодательной власти), лидирующих групп из представителей вовлеченных сторон*
- Сопrotивление, нежелание государственных органов интегрироваться в общую систему (в т.ч. из-за желания сохранить закрытый характер информации)
Возможные решения:
 - ✓ *Сильное политическое лидерство*
 - ✓ *Работа по объяснению преимуществ, предоставляемых новой системой*
 - ✓ *Привлечение широкой общественности к инициативам по повышению прозрачности государственных финансов*
- В случае приобретения готовых решений: Определение разумной степени адаптации (кастомизации)
 - ✓ *Рекомендации группы: – максимум 15%*
- Недостаток ресурсов (количество и профессионализм персонала казначейства). Переоценка потенциала министерства финансов.
Возможные решения:
 - ✓ *Принятие комплексного подхода по обеспечению соответствующего количественного и качественного обеспечения необходимыми трудовыми ресурсами*
- Необходимость обучения всех пользователей и администраторов системы

Возможные решения:

- ✓ Составление, утверждение и осознание важности (высшим руководством государственных органов охваченных системой) плана по обучению будущих пользователей системы и специалистов, отвечающих за эффективное функционирование системы

➤ Разногласия с поставщиками системы

Возможные решения:

- ✓ Тщательной подход к процессу подготовки и заключения контрактов, ясная позиция со стороны заказчика при обсуждении противоречий
- ✓ Наличие компании-интегратора, как дополнительного экспертного ресурса на стороне заказчика
- ✓ Понимание всеми сторонами того, что работа поставщика и заказчика является постоянным совместным процессом (готовность к разумным компромиссам как по функциональности, так и по выполняемым в рамках контракта работам)

➤ Определение и найм консультантов, соответствующих масштабы и амбициозности проекта

Возможные решения:

- ✓ Консультации с международными финансовыми организациями (Всемирный банк, и т.д.) при подготовке к идентификации и найму надлежащих специалистов

➤ Моральное старение технической инфраструктуры, приобретенной на ранних стадиях внедрения проекта

Возможные решения:

- ✓ Синхронизация закупки оборудования с готовностью программного обеспечения

Проблемы и рекомендуемые решения в процессе эксплуатации и поддержки новой системы:

➤ Недостаточный профессионализм ИТ специалистов работающих в министерстве финансов. Высокая текучесть кадров

Возможные решения:

- ✓ Обучение ИТ персонала.
- ✓ Взаимозаменяемость специалистов (не должно быть незаменимых людей в команде)
- ✓ Предоставление возможностей для профессионального и карьерного роста специалистов

➤ Взаимоотношения с поставщиком системы на этапе эксплуатации

- ✓ Четкое описание и согласование условий поддержки. Создание сильной собственной команды поддержки.
- ✓ Распространение на различных платформах информации о подходах компании к работе с получателем системы (с министерством финансов)

Отчеты о дискуссиях в группах можно найти на ссылке:

<http://www.pempal.org/event/eventitem/read/120/324>

Презентация “Опыт глобального практикующего сообщества по ИСУГФ”, представленная господином **Чемом Денером**, продолжила утреннюю сессию третьего дня. В рамках презентации была представлена информация о практикующем сообществе по ИСУГФ, поддерживаемом Всемирным банком и объединяющем свыше 800 членов из 128 стран мира. Участники семинара узнали о целях Практикующего сообщества по ИСУГФ, о его

потенциальных возможностях, а также о том, какую реальную помощь могут получить члены в рамках данного практикующего сообщества. Ниже приведенный рисунок описывает некоторые продукты знаний, которыми могут воспользоваться члены данного Практикующего сообщества.

Вопросы участников после представления презентации касались продуктов знаний, которые генерирует Практикующее сообщество по ИСУГФ, форматов мероприятий, коммуникационных инструментов, используемых внутри сообщества (до начала семинара всем участникам были высланы приглашения вступить в члены сообщества ИСУГФ).

Рисунок 5 - Продукты знаний практикующего сообщества ИСУГФ



Потенциальные возможности

Продукты знаний

Данные

- База данных FMIS (2010 г.) > Подробности о 122 финансово-бухгалтерских проектах FMIS в 66 странах (июль 2014 г.)
- FMIS и набор данных OVD (2013 г.) > 66 сайтов PF / e-Box и 176 платформ FMIS в 105 экономиках (июль 2014 г.)

Карты (географические картографирования проектов FMIS с использованием Google карт) Методология разработки системы PFM

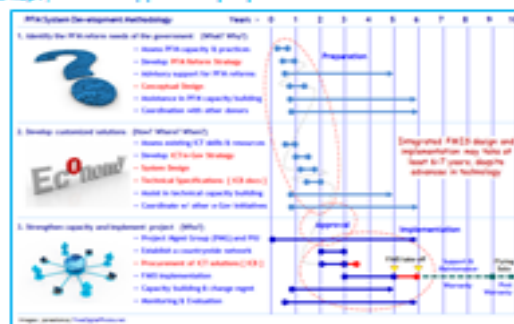
- Преобразователи данных FMIS > 122 проекта FMIS / 66 экономик
- Налоговые / таможенные проекты > 65 проектов / 54 экономики
- Мировая карта FMIS > 176 платформ FMIS / 105 экономик

Прикладные исследования

- Исследование FMIS (апрель 2011 г.) > 25 лет опыта Всемирного Банка в отношении того, что работает, а что не работает.
- FMIS и данные об открытости бюджета (сентябрь 2013 года) > Считывается ли Правительствами о том, куда идут деньги?

Инструменты, разработанные с учетом накопленного опыта, для практикующих специалистов

- Вопросник FMIS (апрель 2011 г.) > Предназначен для информирования о решениях FMIS, связанных с разработкой и внедрением.
- Набор инструментов для быстрой оценки единого казначейского счета v2 (февраль 2014 г.) > Быстрая оценка звенных аспектов, связанных с интерфейсом электронных платежей между FMIS и банковскими системами, для поддержки операций единого казначейского счета и улучшения практик управления денежными средствами (ИССОСЕТ НА ПЯТИ ЯЗЫКАХ).



5

Презентацию г-на Денера можно найти на ссылке:

http://www.pempal.org/data/upload/files/2014/10/ppt_wb_dener_2_rus-updated-.pdf

Заключительная сессия семинара была посвящена дискуссиям о дальнейших планах по работе тематической группы КС по использованию информационных технологий в казначейских операциях. На основе результатов обсуждений будет уточнен план деятельности группы на период январь – июнь 2015г, который предусматривает возможность проведения в этот период нескольких видеоконференций и одного обучающего визита.

В рамках закрытия семинара все согласились с тем, что данное мероприятие позволило участникам лучше понять особенности этапов внедрения ИСУГФ. Ограниченность времени не позволила полностью раскрыть все аспекты, связанные с тематикой внедрения ИСУГФ. В рамках дальнейшей работы группы предполагается продолжить освещение данной тематики, в т.ч. в ходе намеченного учебного визита группы, в одну из стран имеющей хороший опыт внедрения ИСУГФ. Участники семинара поблагодарили принимающую сторону, ресурсную команду и секретариат PEMPAL за организацию мероприятия.

Все материалы семинара можно найти на веб-сайте PEMPAL по следующему адресу: <http://www.pempal.org/event/read/120?&lang=ru>