

Заседание тематической группы Казначейского сообщества РЕМРАЛ по использованию информационных технологий в казначейских операциях

Кишинев, Молдова

3-4 июня 2016 года Казначейское сообщество РЕМРАЛ (КС) организовало в Кишиневе, Молдова, заседание тематической группы по использованию информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в казначейских операциях. Основная цель заседания – предоставить возможность членам группы обсудить в неформальной обстановке основные вопросы, связанные с использованием ИКТ, в частности - того, как эти технологии могут наилучшим образом поддерживать меняющуюся роль казначейской функции. В заседании приняли участие двадцать девять специалистов, представляющих 10 стран РЕМРАЛ (Албания, Азербайджан, Беларусь, Грузия, Казахстан, Молдова, Российская Федерация, Таджикистан, Турция и Украина); заседание вели представители ресурсной команды Всемирного банка, работающие с КС¹. Организационную поддержку оказывали сотрудники Секретариата РЕМРАЛ, работающего на базе Представительства МБРР в РФ.



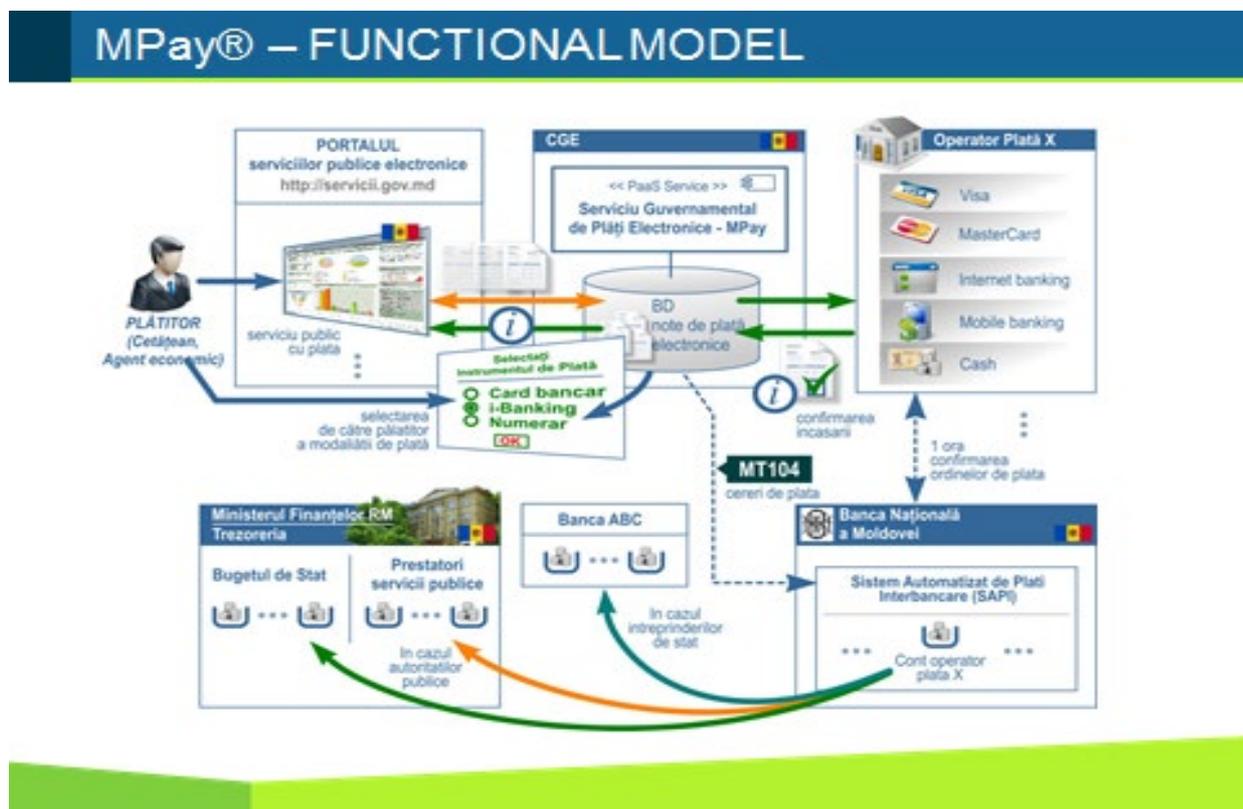
В первой половине дня мероприятия члены тематической группы присоединились к основному пленарному заседанию КС, которое проходило в Кишиневе в это же время. Тема пленарного заседания звучала так: «**Эволюция роли и функций Казначейства**». Это - важная тема для ИКТ, учитывая, что именно эти технологии служат основным движущим фактором такой эволюции. Во время совместного заседания принимающая сторона представила свои последние наработки в сфере ИКТ; была проведена рабочая демонстрация новой централизованной информационной системы управления финансами, которая была введена в эксплуатацию 1 января 2016 года.

Господин Юрий Цуркану, исполнительный директор Центра электронного правительства Государственной канцелярии Правительства Республики Молдова, выступил с презентацией о **службе электронных платежей правительства Молдовы (MPay)**. Господин Цуркану пояснил, что в 2010 году в стране было принято решение модернизировать механизм отношений между правительством и гражданами путем внедрения электронных услуг, которые были бы доступны на всей территории страны. Двумя основными соображениями, ставшими основанием для проведения реформ, были необходимость борьбы с коррупцией и желание предоставить удобный пользовательский интерфейс для платежей, которые совершаются многочисленной молдавской диаспорой, проживающей за рубежом. Система была разработана совместно с Главным информационным управлением Правительства, Казначейством и Центральным банком Молдовы, и была запущена в сентябре 2013 года. Господин Цуркану отметил, что за осуществление платежей, связанных с предоставлением государственных услуг, плата не взимается; когда платежи осуществляют напрямую на казначейские счета, все затраты покрываются за счёт средств государственного бюджета. В качестве следующего шага по разработке этого сервиса планируется расширить функционал MPay с целью включения платежей «государство-клиенту» (G2C) (например, пенсии), возмещения доходов и мобильных платежей. Это особенно важно для граждан Молдовы,

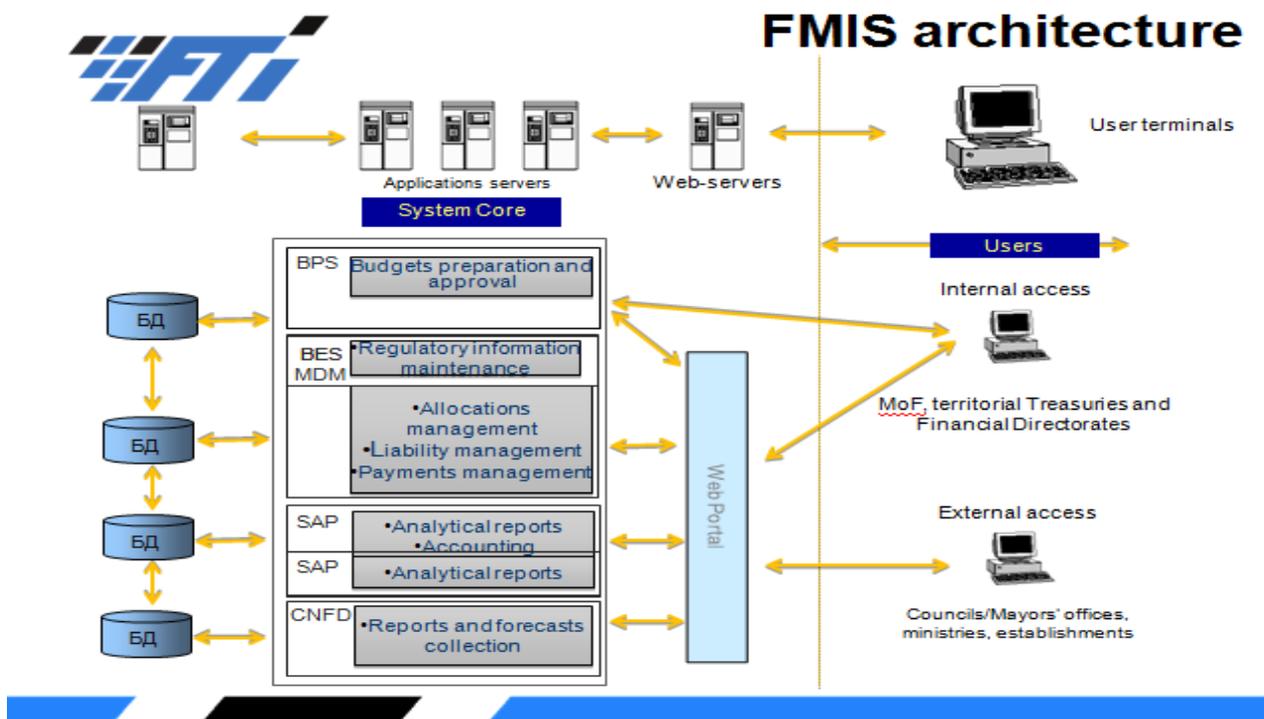
¹ Госпожа Елена Никулина, руководитель программы РЕМРАЛ от Всемирного банка, господин Ион Кику, консультант лидерской группы КС, господин Марк Силинс, ведущий тематический консультант КС, госпожа Елена Слижевская, член команды.

котрые не имеют банковских счетов или испытывают неудобства, связанные с владением такими счетами, учитывая текущие (и имевшие место ранее) проблемы в данном секторе.

Отвечая на вопросы, господин Цуркану разъяснил, что сопровождение системы организовано распределенным образом: Центр электронного правительства является владельцем системы MPay и отвечает ее работу. Разработка технического решения была передана на сторонний подряд; при этом на техническое сопровождение также частично заключен договор подряда.



Вторая утренняя презентация была представлена господином Денисом Бакеевым, заместителем директора государственного предприятия «Финтехинформ»; её тема – «Архитектура информационной системы управления государственными финансами (ИСУГФ) Молдовы». Молдавская ИСУГФ построена на платформе SAP, которая была в значительной степени модифицирована, так чтобы соответствовать техническим требованиям государственных структур. Система реализована как веб-приложение, доступ к которому имеется почти у 9000 пользователей на уровне центрального правительства и на уровне



органов местного самоуправления.

У Молдовы имеются определенные масштабные планы на будущее, в том числе: дальнейшее совершенствование аналитических инструментов; улучшение доступа к данным для предоставления информации в интересах «Инициативы открытых данных»; интеграция с M-Ray; и создание единого счета налогоплательщика для улучшения взаимодействия с этой важной группой клиентов.

Господин Петру Опря, заместитель директора Государственного казначейства Министерства финансов Республики Молдова, продолжил заседание, **продемонстрировав работу системы, включая регистрацию контрактов и обработку платежей в Казначействе.** Интересной характеристикой системы является ее способность создавать международный номер банковского счета (IBAN) для государственных поставщиков и подрядчиков; в него также встроены элементы Плана счетов, что облегчает кодирование и сверку.

Заключительным выступлением утреннего заседания была презентация **госпожи Елены Сахарнян**, директора государственного предприятия «Финтехинформ», в которой она представила **обзор истории внедрения ИСУГФ в Молдове.** Реализация данного проекта была начата в 2005 году при поддержке Всемирного банка; его главная цель заключалась в модернизации системы УГФ в Молдове. Изначально планировалось, что проект будет осуществляться в течение 2006-2009 годов, однако он несколько раз продлевался. Причины продления были связаны с многочисленными изменениями в дизайне системы и вызванными этим задержками. Данная ситуация сохранялась вплоть до закрытия проекта в 2013 году. Министерство финансов не было в полной мере удовлетворено качеством системы,

разработанной внешним поставщиком, и продолжило разработку собственными силами. Система была запущена 1 января текущего календарного года. Вставка (см. ниже) знакомит с информацией о некоторых этапах этой работы.

Некоторые этапы внедрения ИСУГФ Молдовы и реформирования системы УГФ

2005-2006 гг.	Разработка проектного задания для разработки ИСУГФ Молдовы
Март 2007 г.	Объявлен двухэтапный конкурс в соответствии с процедурами Всемирного банка
Октябрь 2008 г.	Присуждение контракта
27 марта 2009 г.	Заключение контракта на поставку и внедрение ИСУГФ
2009-2013 гг.	Разработка ИСУГФ (были спроектированы модули BPS, BES/MDM, SAP/BW, CNFD; модуль исполнения бюджета разработан не был)
2014 г.	Утверждение новой нормативной базы для УГФ
2014-2015 гг.	Работа над созданием модуля исполнения бюджета (по контракту между Министерством финансов и предприятием “Финтехинформ”)
2014-2015 гг.	Обучение пользователей применению новой бюджетной классификации, пересмотренных методологий для подготовки, утверждения и уточнения бюджета, а также обучение пользователей ИСУГФ
2015 г.	Обучение пользователей применению нового плана счетов, пересмотренным методологиям для исполнения бюджета, бухгалтерского учета и финансовой отчетности
Март 2015 г.	Запуск модуля ИСУГФ для подготовки бюджета (новое законодательство по УГФ и бюджетная классификация вступили в силу в 2016 г.)
Декабрь 2015 г.	Запуск новой системы исполнения бюджета (для бюджета 2016 г.)
2016 г.	Полный охват бюджетного процесса интегрированной ИСУГФ

Госпожа Сахарнян предоставила содержательную информацию о причинах задержек в реализации проекта и об извлеченных уроках:

- **значительные изменения в графике реализации проекта** были вызваны задержками при проектировании системы, ошибками в документации, изменениями в архитектуре системы, а также изменениями в подходах к интеграции модулей;
- **поставщик** был не в состоянии предоставить достаточное количество **персонала** и обеспечить высокий уровень **взаимодействия между субподрядчиками** (неоптимальная и сложная структура управления проектом; в ходе реализации проекта сменилось пять руководителей проекта; было вовлечено четыре субподрядчика, которые использовали разные технологические подходы; у разработчиков системы не было офисов в Молдове, и они работали дистанционно);



- важно, чтобы поставщик надлежащим образом подготовился к тщательному **тестированию** (документация, функциональные возможности, выгрузка данных для тестирования);
- чрезвычайно важным является высококачественный перевод, как и наличие специалистов проекта, **хорошо владеющих английским языком** (или другим соответствующим языком), поскольку большие объемы документации (первичная документация, спецификации, протоколы заседаний, результаты тестов и т.д.) необходимо постоянно переводить на английский язык и с английского языка;
- важно создать **специализированную группу из сотрудников Министерства финансов** (в том числе - обеспечить минимальную текучесть кадров Министерства финансов и ИТ-специалистов), которая будет работать над проектом: на период тестирования Министерство финансов выделило специалистов, но при этом им также приходилось выполнять свою повседневную работу;
- поставщики должны провести качественное **обучение** сотрудников Министерства финансов (включая ИТ-специалистов), предоставить подробные, но легкие для понимания **руководства для пользователей**, и обеспечить высококачественный перевод; также важно иметь специально выделенный и **постоянно доступный учебный класс на период тестирования** с достаточным количеством рабочих столов;
- важно понимать, что **введение новых бизнес-процессов** охватывает множество аспектов и, следовательно, **создает значительный риск**. Изменения необходимы в: рабочих процессах, перераспределении функций в подразделениях и между подразделениями, а также в регламентах и инструкциях для новых процессов. Также важно общаться с персоналом, чтобы подготовить людей к этим изменениям;
- важно помнить, что внесение **поправок в законодательство в ходе реализации проекта увеличивает сроки и затраты, связанные с внедрением**; эти поправки следует вносить на ранних этапах, на стадии составления проекта технических требований. После завершения работы над техническими требованиями следует ввести мораторий на внесение поправок в законодательство, а во время внедрения системы изменения в методологиях и законодательстве следует свести к минимуму;

Этапы и сроки внедрения PFMITS

Этап	Запланировано (70 недель)	Фактически выполнено (213 недель)
Анализ	Май 2009 – июнь 2010	Май 2009 – август 2010
Монтаж и тестирование оборудования (аппаратные средства и локальная сеть)	Июль 2009 – январь 2010	Декабрь 2009 – октябрь 2011
Установка системы	Июнь 2010 – июль 2010	Июнь 2010 – август 2013
Проектирование системы и разработка интерфейса	Сентябрь 2010 – февраль 2011	Сентябрь 2010 – декабрь 2013
Тестирование системы	Сентябрь 2010 – февраль 2011	Июль 2012 – декабрь 2013
Обучение пользователей	Июль 2010 – февраль 2011	Ноябрь – декабрь 2013
Ввод ИСУГФ в эксплуатацию	Март 2011	Декабрь 2013
Запуск системы	Бюджет 2012	Бюджет 2016

- **штатные сотрудники - единственный ресурс, ценность которого со временем растёт**; текучесть ИТ-персонала ведет к потерям этих инвестиций и к необходимости повторных инвестиций в новых сотрудников, что влечет за собой задержки в реализации проекта; и

- **основным фактором, обеспечивающим общий успех, является формирование положительного отношения** всех вовлеченных лиц с самого начала проекта и достижение общего понимания того, что все изменения в бизнес-процессах и технологиях представляют собой шаги, призванные улучшить систему УГФ; таким образом, ключевым моментом является управление изменениями.

Участники пленарного заседания и тематической группы по ИКТ выразили благодарность госпоже Сахарнян за полное и открытое представление опыта Молдовы в области внедрения информационной системы управления государственными финансами (ИСУГФ). Молдова приступила к осуществлению масштабной программы реформ, и теперь, опираясь на полученный опыт, можно сказать, что программа, пожалуй, была слишком амбициозной, а изначально установленные временные рамки - слишком жесткими. Опыт Молдовы будет полезен для других стран, идущих по этому же пути.

Во второй половине дня тематическая группа ИКТ отделилась от пленарного заседания и продолжила обсуждение с «Финтехинформом» проекта внедрения ИСУГФ в Молдове. Заседание вели господин Ион Кику, консультант КС, и лидеры тематической группы – господин Назим Гасимзаде (Азербайджан) и господин Андрей Нарчук (Беларусь). Заседание проводилось в неформальной обстановке, что создало условия для активных дебатов и обмена мнениями между профессионалами. Краткое изложение основных пунктов дискуссий представлено ниже:

- **система была сдана в эксплуатацию с задержкой на четыре года по сравнению с изначальным планом.** Власти Молдовы решили не использовать поэтапный подход к развертыванию системы (например, осуществить переход к новой унифицированной бюджетной классификации и плану счетов в рамках существующей системы). Было принято решение ждать до тех пор, когда все новые возможности смогут быть внедрены одномоментно. Технология не позволяла применять поэтапный подход, но в то время он и не казался наилучшим вариантом с точки зрения процесса работы;
- для внедрения ИСУГФ **не использовали никакой специальной (или признанной на международном уровне) официальной методологии управления проектами.** Имелся временной график внедрения, который существовал как часть контракта на разработку системы; в основе деятельности лежали регулярные отчеты о ходе работы руководству. Господин Назим Гасимзаде предположил, что задержки с реализацией проекта могли быть обусловлены отсутствием официальной методологии;
- господина Назим Гасимзаде заинтересовал опыт Молдовы в области **управления знаниями.** Представители «Финтехинформа» сообщили, что в настоящее время этот вопрос не входит в их краткосрочные приоритеты; сейчас в центре внимания – ИСУГФ, а также введение нового плана счетов. Соответственно, приоритетом было создание колл-центра для обработки всех поступающих запросов о помощи в этих областях. Документация для новой системы имеется на трех языках, но для поиска ответов на интересующие их вопросы пользователи вынуждены тратить очень много времени, просматривая эти объемные пособия. В качестве промежуточного решения был создан раздел «Вопросы и ответы» на веб-странице Минфина, где публикуются ответы на часто задаваемые вопросы;
- в связи с вопросом о возможностях ИСУГФ в части **анализа сценариев** представители Молдовы пояснили, что ИСУГФ включает в себя конкретные инструменты для анализа и прогнозирования, однако в этом типе анализа присутствует значительный элемент «творчества», который в любой системе довольно сложно автоматизировать;
- группа также отметила **дополнительные сложности, связанные с использованием новой системы, которые возникают в результате отклонений от установленного бюджетного календаря** (утверждение бюджета текущего года откладывалось в связи с политической нестабильностью, и страна работала с промежуточным бюджетом).

В ходе заключительной сессии первого дня обсуждались уроки, извлеченные в процессе проекта внедрения ИСУФ, и определялись дальнейшие темы для обсуждения во второй и в заключительный дни заседания. Тематическая группа договорилась продолжить обсуждение уроков, извлеченных в ходе проектов внедрения ИСУФ, которые касались бы:

- (i) управления проектом;
- (ii) поддержки пользователям; и
- (iii) учёта просьб о внесении изменений в систему.

Утренняя сессия второго дня началась с того, что господин Ион Кику представил темы, которые договорились обсуждать накануне. Участники поделились своим опытом в этих областях; основные результаты обсуждения представлены ниже.

(i) Организация управления проектами (на примере Молдовы)

В процессе реализации проекта в Молдове были задействованы следующие структуры:

- ▶ *Наблюдательный комитет* в составе представителей Центрального банка, Министерства финансов, Счетной палаты, Министерства информационных технологий, доноров и других²
- ▶ *Координационный совет*, возглавляемый заместителем министра³
- ▶ *Рабочие группы* по различным тематическим областям⁴ (каждой из них был придан внешний ИТ-специалист)
 - РГ 1 – Методология подготовки бюджета
 - РГ 2 – Методология исполнения бюджета
 - РГ 3 – ИСУГФ, включая следующие подгруппы:
 - Подгруппа 3.1 – Техническая инфраструктура и сети
 - Подгруппа 3.2 – Модуль подготовки бюджета
 - Подгруппа 3.3 – Модуль исполнения бюджета
 - Подгруппа 3.4 – Модуль бухгалтерского учета и отчетности
- ▶ *Рабочие группы для тестирования ИСУГФ*,⁵ большую часть которых возглавляли специалисты Минфина/Казначейства:
 - Группа по тестированию инфраструктуры и аппаратных средств (в эту группу не входили штатные сотрудники Минфина/Казначейства);
 - Группа по тестированию модуля подготовки бюджета
 - Группа по тестированию модуля исполнения бюджета
 - Группа по тестированию модуля бухгалтерского учета
 - Группа по тестированию модуля отчетности
 - Группа по тестированию интеграционных процессов (внешних и внутренних)
- ▶ *Управление проекта*⁶ было создано как отдельная административная единица Министерства финансов. В функции Управления входило управление финансами, осуществление закупок и мониторинг на постоянной основе; при этом техническая поддержка силами Управления не оказывалась. Другие штатные сотрудники Министерства финансов возглавили техническую Рабочую группу, однако они работали в её составе не

² Установлено Решением Правительства № 18, от 4 января 2007 года

³ установлено приказом Министра финансов

⁴ установлено приказом Министра финансов

⁵ установлено приказом Министра финансов

⁶ установлено приказом Министра финансов

полный день, - всем им необходимо было выполнять и свои основные служебные обязанности.

ИТ-специалисты, приданные каждой тематической рабочей группе, оказывали содействие штатным сотрудникам Министерства финансов при рассмотрении и анализе документации и доработке спецификаций. На более позднем этапе реализации проекта эти специалисты были переведены в «Финтехинформ». Кроме того, Управлением проекта был привлечён международный эксперт, знакомый с руководством Всемирного банка по закупкам в области ИКТ.

Тестирование системы проводилось в соответствии с заранее определенным планом; им были предусмотрены 1800 индивидуальных «тестовых сценариев», которые охватывали все аспекты программного обеспечения. Анализ результатов тестирования занял очень много времени, и это стало основным фактором, обусловившим задержки при внедрении системы. Ошибки и инциденты документировались вручную, – для этой цели какого-либо специального ПО не использовалось

Госпожа Сахарнян подчеркнула, что очень важно иметь возможность включать потенциальные изменения в **контракт** с поставщиком (поставщиками). В 2008 году Молдове повезло: переход на единый казначейский счет и использование электронной цифровой подписи (ЕЦП) удалось включить в контракт, так как на тот момент ещё шли переговоры.

В отношении **аудита системы ИТ** было отмечено, что на тот момент «Финтехинформ» не располагал специально выделенным персоналом сотрудников для выполнения этой функции, однако планируется как можно скорее нанять ИТ-аудитора. При этом Счетная палата Молдовы уже провела несколько аудитов ИТ-систем в рамках выполнения своей более широкой функции внешнего аудита.

Представители Беларуси задали вопрос: не создает ли подход Молдовы, при котором полный набор системных спецификаций не определяется заранее, риск того, что некоторые требования будут внедряться до того, как они будут разработаны, или что при этом будут получены худшие результаты? Специалисты Молдовы признали наличие определенных рисков. При этом они отметили, что не всегда есть возможность заранее полностью уяснить каждый аспект системы, и потому требуется определенная гибкость.

Участник из Казахстана поинтересовался, почему Молдова предписывает единый продукт учетного ПО для бюджетных организаций, вместо того чтобы определить спецификации ИКТ и позволить бюджетным организациям закупать такие системы самостоятельно. В случае Молдовы ПО было доработано централизованным образом, и Минфин предоставляет конфигурацию системы бюджетным организациям бесплатно; при этом последние обязаны приобрести основную лицензию на программное обеспечение.

(ii) Схемы поддержки пользователей

Представители «Финтехинформ» планируют создать специализированный колл-центр для работы с пользователями, и хотели бы узнать больше об опыте других стран РЕМПАЛ. На сегодняшний день приоритетное направление деятельности - обучение всех пользователей работе с ИСУГФ. Отзывы пользователей собирают традиционными способами: во время семинаров, или анализируя поступающие запросы и просьбы. Также имеется специальное программное обеспечение для управления нештатными ситуациями⁷, но пока пользователи не имеют к нему доступа.

⁷ которое представляет из себя решение с открытым исходным кодом

Господин Рустам Бобоев, директор Центра информационных технологий Министерства финансов Таджикистана, пояснил, что в их стране внедрили удаленное решение для поддержки пользователей, купив специализированное ПО. Это позволяет адресно распределять полученные системные вопросы и запросы в соответствии с сутью проблем. Кроме того, имеется возможность создавать «базы данных знаний», которые могут включать в себя видеоинструкции и пособия для пользователей. Также были разработаны правила для распределения запросов пользователей. Сначала запросы рассматриваются техническими экспертами. Если проблема не может быть разрешена в течение нескольких минут, то запрос перенаправляется функциональным специалистам (например, если не был создан отчет, или если были замечены какие-либо расхождения). Третий уровень поддержки предоставляется системными администраторами и разработчиками системы, четвертый уровень - конкретным разработчиком соответствующего программного продукта. Действующая группа поддержки пользователей насчитывает 60 человек, включая представителей в регионах.

Господин Ерлан Шалгимбаев, руководитель ИТ-департамента Комитета Казначейства Министерства финансов Казахстана, отметил, что у них имеется специальная информационно-справочная служба («колл-центр»), работающая как часть «электронного правительства» в Казахстане; все запросы первоначально направляются туда. В центре работает 5-7 операторов, знакомых с работой Казначейства, а Минфин проводит специальные курсы для этих операторов два раза в год. Если эти специалисты не решают вопрос, пользователя перенаправляют в колл-центр Казначейства. **Госпожа Зайфун Ерназарова**, директор Департамента бюджетного законодательства Министерства финансов Казахстана, добавила: при внесении серьезных изменений в систему или в методологии, Министерство финансов публикует номера телефонов соответствующих специалистов на своей веб-странице, чтобы у пользователей был прямой доступ для получения консультаций «из первых рук».

Господин Гасимзаде описал подход к поддержке пользователей, принятый в Азербайджане. Запросы пользователей фильтруются через специальный колл-центр. Сначала запросы попадают к функциональным специалистам, которые имеют возможность удаленного доступа ко всем стационарным компьютерам в казначействах. Если запросы поступают напрямую от бюджетных организаций, работающих через веб-портал Казначейства, ИТ-эксперты предоставляют непосредственную помощь в разрешении этих вопросов. Господин Гасимзаде подчеркнул важность разработки официальных пособий для пользователей, даже если поначалу представляется, что они далеки от совершенства. В Азербайджане все новые сотрудники обязаны ознакомиться с этими пособиями, прежде чем им разрешат начать выполнять соответствующую работу.

(iii) Управление запросами об изменениях в системе

Члены тематической группы согласились с тем, что управление системными изменениями было важным, но сложным вопросом для ИКТ: заинтересованные стороны зачастую ожидают немедленной реакции, несмотря на то, что такой подход влечёт за собой риски недостаточности процедур контроля.



Господин Гасимзаде отметил, что оценка запросов о системных изменениях должна принимать во внимание такие аспекты, как стоимость, время, масштаб, качество, а также риски и выгоды. Исходя из этой оценки, можно определить четкие приоритеты в отношении запросов об изменениях, а в ряде случаев - отклонять запросы. Далее он подчеркнул, что в определенные дни или периоды года (например, в

конце отчетного периода) система должна быть закрыта для любых изменений, чтобы исключить риск (пусть и небольшой), связанный с такими изменениями.

Госпожа Нино Челишвили, заместитель руководителя Казначейской службы Министерства финансов Грузии, сообщила, что в их стране создали упорядоченную систему управления изменениями на базе специального программного обеспечения: им документируется вся история запросов в системе и предоставляется полезную справочную информацию, на основании которой принимается решение об удовлетворении или отказе в просьбах о внесении изменений. Также важным представляется то, что при этом формируется документально оформленный «аудиторский след» для последующих проверок. В команде имеется бизнес-аналитик, который изучает все поступающие запросы. Если изменения к какому-либо регламенту требуют изменений в системе, Казначейство координирует этот процесс, чтобы обеспечить плавный переход. Еще одним аспектом, который упомянула госпожа Челишвили, была необходимость тщательного тестирования системы в целом, даже если изменения вносятся только в один процесс.

Госпожа Елена Сахарян заявила, что недавний переход на новую ИСУГФ потребовал серьезных изменений в практике управления запросами о внесении изменений в систему. Ранее система состояла из ряда независимых модулей, и это давало большую гибкость, позволяющую принять множество запросов об изменениях от Министерства финансов. Нынешний уровень интеграции между модулями ИСУГФ, а также их связь с другими системами, используемыми в государственных ведомствах, увеличили риски управления изменениями, и «Финтехинформ» вынужден отказываться в осуществлении некоторых запрашиваемых изменений. Это оказалось своего рода шоком для заинтересованных сторон которые привыкли к более гибкой системе управления изменениями. Следовательно, было важно довести этот вопрос до сведения руководства, наряду с информацией о неотъемлемых рисках, которые возникнут в результате беспорядочных изменений в системе.

После завершения дискуссий по трем выбранным вопросам **госпожа Елена Никулина** также поделилась уроками, извлеченными Всемирным банком из проекта в Молдове; эти уроки документально зафиксированы в Отчете ВБ о завершении реализации и о результатах проекта:

- в целом проект в Молдове получил оценку «неудовлетворительно»: не была создана действующая ИСУФ несмотря на неоднократный перенос даты завершения проекта

(модуль исполнения бюджета не прошел приемочное тестирование и, следовательно, не был утвержден Министерством финансов);

- внешние факторы, включая серьезные политические изменения, негативно сказались на стратегической заинтересованности в проекте и на его поддержке на высоком уровне;
- чрезвычайно важно установить хорошее взаимопонимание между поставщиком и заказчиком (Минфин) по многим вопросам, включая требуемый уровень адаптации к требованиям заказчика и физическое присутствие представителей поставщика в стране;
- важно надлежащим образом планировать и определять последовательность изменений. Минфин Молдовы решил подождать готовности новой информационной системы, чтобы ввести новый унифицированный план счетов, бюджетную классификацию и новые методологии. Это привело к тому, что Молдове пришлось долгие годы ждать реализации этих реформ, которые в противном случае могли бы быть уже осуществлены;
- проекты внедрения ИСУФ редко длятся менее 7-8 лет с момента их начала до завершения. Совет исполнительных директоров Всемирного банка не уполномочен утверждать проекты с таким длительным сроком реализации. Исходя из этого, Всемирный банк пересмотрел свой подход и сейчас поддерживает поэтапный подход к внедрению информационных систем управления финансами, - задача решается посредством нескольких проектов;
- все согласились с тем, что в идеальной ситуации контракты должны обеспечивать определенную гибкость, позволяющую учитывать потенциальные изменения в проекте, которые в определенном смысле неизбежны. Добиться такой гибкости сложно в рамках контракта, который представляет собой юридически обязательный документ и требует дисциплинированного подхода к своему исполнению. Министерство финансов Молдовы не имело опыта работы с крупными международными поставщиками (у которых, напротив, накоплен огромный опыт работы с правительствами разных стран), а международные эксперты были привлечены к решению этого вопроса лишь на более поздних этапах проекта;
- важно добиться единого понимания фундаментальных методологических изменений, которые очень важны для реформ. Это может потребовать определённого времени, особенно когда изменения идут вразрез с существующими системами и убеждениями. Так, у Молдовы ушло более двух лет на то, чтобы прийти к соглашению относительно необходимости и возможности интеграции бюджетной классификации и плана счетов. При этом отрадно видеть, что этот элемент является базовым в современной системе, присутствующей в Молдове.

В ходе заключительной сессии семинара участники обсудили дальнейшие планы, касающиеся работы тематической группы. В 2017 финансовом году будет организован ряд видеоконференций для обсуждения следующих тем:

- техническое сопровождение ИСУФ в различных странах;
- управление проектами, управление изменениями, управление рисками;
- модули ИСУФ (порядок внедрения, правила интеграции и т.д.).

Группу также заинтересовал опыт внедрения ИСУФ в Эстонии; ресурсной команде КС было предложено организовать ознакомительную поездку в эту страну.



Все материалы встречи можно найти на веб-сайте РЕМПАЛ:
<https://www.pempal.org/events/KC-meeting-thematic-group-use-it-treasury-operations>