



Опыт внедрения ИСУГФ в Молдове

Елена Сахарнян, ГП «Fintehinform»
Кишинев, 3 июня, 2016



Проект “Менеджмент публичных финансов” (ПМПФ)

- ▶ **Основная цель проекта** – реформирование существующей системы управления государственными финансами
- ▶ Период внедрения – **2006-2013**

Структура проекта «Менеджмент публичных финансов»

- ▶ **Компонента 1.** Методология планирования и исполнения бюджета
 - 1.A Методология разработки бюджета
 - 1.B Методология исполнения бюджета
 - 1.C Информационная система - **ИСУГФ**
- ▶ **Компонента 2.** Внутренний финансовый контроль
- ▶ **Компонента 3.** Развитие потенциала для обучения и обучение
- ▶ **Компонента 4.** Управление, мониторинг и анализ проекта

Компоненты 1 А и 1В

- ▶ Совершенствование методологии бюджетирования;
- ▶ Совершенствование методологии исполнения бюджета;
- ▶ Разработка новой бюджетной классификации и нового плана счетов;
- ▶ Разработка нового Закона о публичных финансах и бюджетно-налоговой ответственности.

Компонент 1С

- ▶ Повышение уровня знаний ИТ-персонала;
- ▶ Развитие телекоммуникационной инфраструктуры;
- ▶ Подготовка помещения для серверного оборудования.

Компонент 3

- ▶ Подготовка условий для обучения пользователей;
- ▶ Обучение тренеров/учителей методологии разработки и исполнения бюджета.



Календарь внедрения ИСУГФ

- ▶ 2005-2006 – Разработка технического задания для ИСУГФ;
- ▶ Март 2007 – Объявление двухэтапных торгов по процедурам Всемирного Банка;
- ▶ Октябрь 2008 – Определение победителя торгов;
- ▶ 27 марта 2009 – Заключение контракта на поставку и внедрение ИСУГФ;
- ▶ 2009-2013 – Разработка ИСУГФ (были разработаны - модуль BPS, BES/MDM, SAP/BW, CNFD. Модуль исполнения бюджета не был разработан);
- ▶ 2014-2015 – Разработка информационной системы исполнения бюджета (МФ заключил контракт с Fintehinform на разработку системы);
- ▶ Март 2015 – Запуск в эксплуатацию ИСУГФ для разработки бюджета 2016 года;
- ▶ Декабрь 2015 – Запуск в эксплуатацию информационной системы исполнения бюджета для исполнения бюджета 2016 года;
- ▶ **2016** – **100%** покрытие бюджетного процесса интегрированной информационной системой.

Управление проектом «Менеджмент публичных финансов» было организовано следующим образом:

- ▶ *Наблюдательный комитет* – создан Постановлением правительства №18 от 04.01.2007.
- ▶ *Совет координаторов, рабочие группы* – созданы приказом министра финансов, совет возглавлялся заместителем министра.
- ▶ Структура рабочих групп для компоненты 1:
 - *Группа 1* - методология разработки бюджета (включая специалистов ИТ);
 - *Группа 2* - методология исполнения бюджета (включая специалистов ИТ);
 - *Группа 3* - информационная система – ИСУГФ, включала группы:
 - *Группа 3.1* - Техническая инфраструктура и сети ;
 - *Группа 3.2* - Модуль разработки бюджета;
 - *Группа 3.3* - Модуль исполнения бюджета;
 - *Группа 3.4* - Модуль бухгалтерского учёта и отчетности.
- ▶ *Рабочие группы по тестированию ИСУГФ* – созданы приказом министра финансов:
 - Группа тестирования техническая инфраструктура и оборудование;
 - Группа тестирования модуля разработки бюджета;
 - Группа тестирования модуля исполнения бюджета;
 - Группа тестирования модуля бухгалтерского учёта;
 - Группа тестирования модуля отчетности;
 - Группа тестирования процессов интеграции (внутренних и внешних).



Этапы и график внедрения ИСУГФ

| Этап | Запланировано (70 недель) | Реализовано (213 недель) |
|--|------------------------------|------------------------------|
| Анализ | май 2009 – июнь 2010 | май 2009 – август 2010 |
| Установка и тестирование оборудования (Hardware&LAN) | июль 2009 – январь 2010 | декабрь 2009 – октябрь 2011 |
| Установка системы | июнь 2010 – июль 2010 | июнь 2010 – август 2013 |
| Разработка системы и интерфейсов | 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 |
| Приемка ИСУГФ | март 2011 | декабрь 2013 |
| Запуск системы в эксплуатацию | Бюджет на 2012 | Бюджет на 2016 |



Детальный график согласовывается сразу после подписания контракта

- Первоначальный график 18 месяцев, на этот период был подготовлен общий план проекта;
- График внедрения был 3 раза изменен - **продлен**, что привело к переносу запуска системы на 4 года.

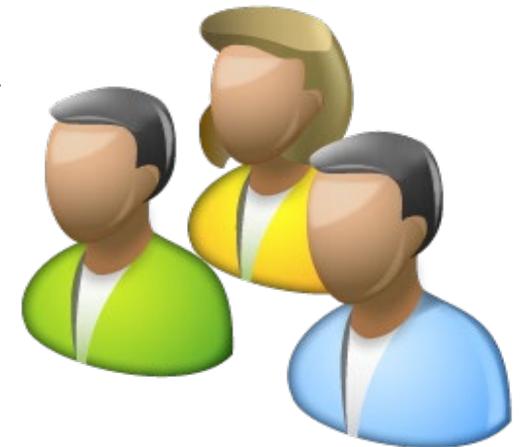
Примечание: изменения графика внедрения были вызваны многочисленными задержками в разработке системы, ошибками в документации допущенными на фазе анализа, изменениями архитектуры системы и процессов интеграции между модулями системы.

- ▶ Первоначальные спецификации серверного и сетевого оборудования были обновлены на момент запуска тендера, а также на момент заключения контракта.
- ▶ Серверное оборудование было поставлено в два этапа (для основной и резервной серверной комнаты).
- ▶ Поставка и установка телекоммуникационного оборудования для ТТ.
- ▶ Построение локальной сети в МФ.



- ▶ **Поставщик должен обеспечить необходимое количество персонала и обеспечить высокий уровень взаимодействия между субподрядчиками**
 - Сложная структура управления проектом.
 - 5 руководителей проекта со стороны поставщика (отсутствие преемственности знания);
 - 4 субподрядчика из разных стран использующие разные технологии;
 - Удаленная работа разработчиков.

- ▶ **Поставщик должен обеспечить вовремя все условия для проведения тестирования**
 - подготовить документацию для тестирования;
 - разработать функциональности;
 - загрузить тестовые данные.



- ▶ **Десятки тысяч страниц документации переводятся с/на английский язык**
 - Первичная документация, спецификации, протоколы рабочих встреч, документы управления (планы, регламенты и т.д.), результаты тестирования, общая переписка
 - Необходимо учитывать, что для этого нужно время и качество перевода, и привлекать в проект специалистов с хорошим уровнем знания английского языка
- ▶ **В МФ были созданы рабочие группы, но члены рабочих групп выполняли и текущие работы**
 - На время тестирования МФ выделил специалистов, которые были максимально освобождены от текущих работ.
 - Специалисты ИТ принимали непосредственное участие при тестирование системы.
 - Минимизировать текучесть кадров МФ и ИТ вовлеченных в процесс тестирования системы.
- ▶ **В МФ выделил постоянно доступный учебный класс для проведения тестирования (15 компьютеров).**



- ▶ **Поставщик должен обеспечить качественное обучение персонала МФ (включая персонала ИТ)**
 - Было организовано обучение 35 специалистов МФ использованию системы по принципу – обучаем учителей, учителя обучают остальных.
 - Специалисты ИТ получили обучение в администрировании серверов и приложений, администрированию пользователей.
- ▶ **Поставщик должен подготовить инструкции пользователя**
 - Обеспечить качественный перевод;
 - Доступное изложение материала.
- ▶ **МФ делегировал специалистов прошедших обучение по новой методологии разработки бюджета**
- ▶ **Обучение проходили специалисты ИТ которые на данный момент оказывают непосредственную поддержку пользователей**



Внедрение реформы публичных финансов (2014-2016)

- ▶ Учитывая результаты окончания проекта «Менеджмент публичных финансов», приказом министра №53 от 15 апреля 2014 был утвержден детальный план мероприятия по продвижению/внедрению реформы в области публичных финансов на 2014-2016 годы, а именно:

| Список мероприятий | Период |
|---|-----------|
| 1. Утверждение нормативно-правовой базы | 2014 |
| 2. Обучение пользователей новой бюджетной классификации и методологий по разработке, утверждению и изменению бюджета, ИСУГФ; | 2014-2015 |
| 3. Обучение пользователей новому плану счетов, методологии исполнения бюджета, методологии бухгалтерского учета и финансовой отчетности | 2015 |
| 4. Развитие/разработка интегрированной информационной системы МФ: <ul style="list-style-type: none">▪ Подготовка к запуску в эксплуатацию ИСУГФ;▪ Разработка информационной системы по исполнению бюджета (СИБ);▪ Разработка новой версии системы бухгалтерского учета для бюджетных учреждений (1С);▪ Запуск ИСУГФ для разработки бюджета 2016;▪ Запуск СИБ для исполнения бюджета 2016.▪ Переход бюджетных институций на новую версию системы бухгалтерского учета (1С). | 2014-2016 |

Стратегия обучения пользователей системы (2014-2015)

- ▶ **МФ разработало план обучения специалистов финансовых служб**
 - Курс включал методологию и использование системы, с обязательными практическими занятиями;
 - было организовано обучение более 200 специалистов по принципу – обучаем учителей.
- ▶ **МФ обеспечило методологическую и техническую поддержку в обучение пользователей системы**
 - Была организована платформа для обучения, созданы примеры бюджетов, пользователи и распределены права для учителей из финансовых управлений для обучения примэрий.
- ▶ **МФ опубликовало на сайте все разработанные документы**
- ▶ **МФ осуществляло выездные сессии обучения**





- ▶ **Учесть изменения, которые вызовет внедрение новых процессов:**
 - Изменение технологии работы в каждой области;
 - Перераспределение функций внутри и между подразделениями;
 - Необходимость организационных изменений;
 - Разработка новых регламентов и инструкций для новых процессов;
 - Подготовка персонала к изменениям в процессах.



- ▶ **Изменение законодательства во время выполнения проекта может повлиять на сроки и стоимость внедрения**
 - На этапе подготовки спецификаций необходимо вовремя внести изменения;
 - После фиксации технических требований к системе необходимо внести мораторий на изменения в законодательстве;
 - Во время внедрения системы также необходимо минимизировать количество изменений в методологии и законодательных актах.

- ▶ Человеческий ресурс (персонал) – это единственный ресурс который дорожает со временем.
- ▶ Текучесть кадров ИТ во время всех фаз проекта, в том числе специалистов по основной деятельности, влечет повторное обучение новых специалистов, задержки реализации и блокирующие ситуации при эксплуатаций.
- ▶ Общий положительный настрой и восприятие персонала с самого начала проекта – что все изменения в их деятельности и внедрение новых технологий выполняются для улучшения процессов управления государственными финансами.





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

Elena.Saharnean@fintehinform.md