



PULSAR

# Практикующее сообщество по финансовой отчетности (FINCOP)

## 5-й семинар

Вена, Австрия, 21-22 ноября 2019 г.

Международный опыт внедрения комплексных информационных систем  
управления финансами (IFMIS) в Латинской Америке

CO-FUNDED BY



**CFRR** »  
Centre for Financial  
Reporting Reform



**PULSAR** 

Public Sector Accounting and Reporting Program

 Federal Ministry  
Republic of Austria  
Finance

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra  
  
Swiss Confederation  
  
Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
State Secretariat for Economic Affairs SECO

# Общие сведения



2

**ИДЕАЛЬНОГО проекта внедрения комплексной информационной системы управления финансами (IFMIS) не существует.**

**При осуществлении каждого проекта были свои УСПЕХИ и НЕУДАЧИ, и этот опыт стоит ПОНЯТЬ и проанализировать для УСВОЕНИЯ УРОКОВ.**

**В данной презентации будет освещаться не только ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА или УСПЕШНЫЙ ОПЫТ; основное внимание здесь уделяется УСВОЕННЫМ УРОКАМ, вынесенным из ОПЫТА КАК УСПЕШНОЙ, ТАК И НЕУДАЧНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ проектов.**

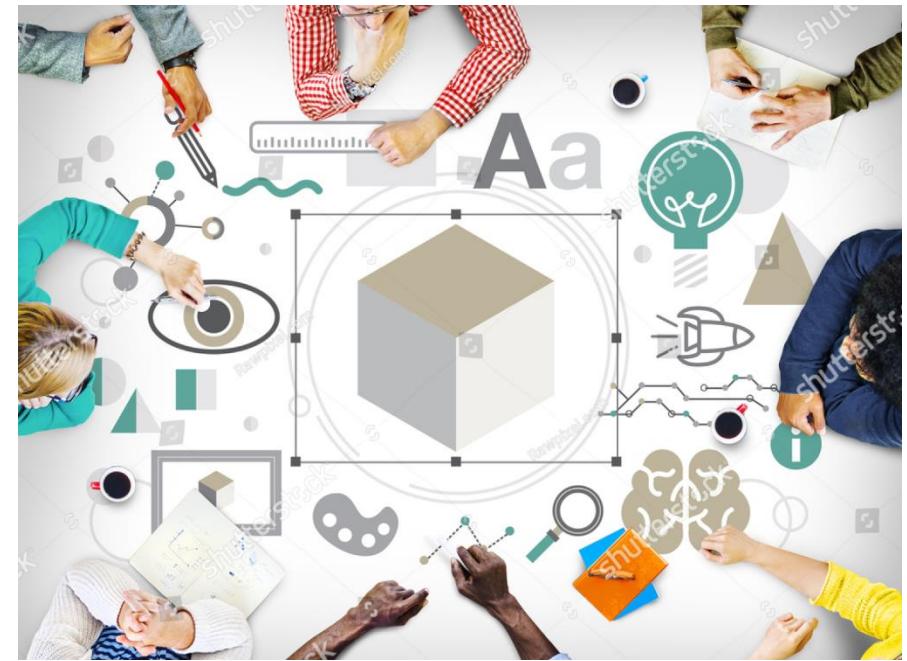
# 1. Практические решения: Упор на «ЧТО», но не «КАК»



3

## - Технические данные:

- Внутренняя управленческая информационная система Казначейства в Колумбии (около 40 пользователей, первоначальный бюджет - 3 млн. долл. США).
- Очень детальная проработка концепции проекта (1,5 года).
- Узкий специалист разработал ПОДРОБНЫЕ спецификации, но они имели ДИРЕКТИВНЫЙ характер.
- Перед процессом государственных закупок исследование рынка НЕ ПРОВОДИЛОСЬ.
- Требования оказались **СЛИШКОМ ДИРЕКТИВНЫМИ**, они делали необходимой весьма значительную адаптацию существующих решений. Самое недорогое финансовое предложение составило 15 млн. долл. США (в 5 раз выше первоначального бюджета).

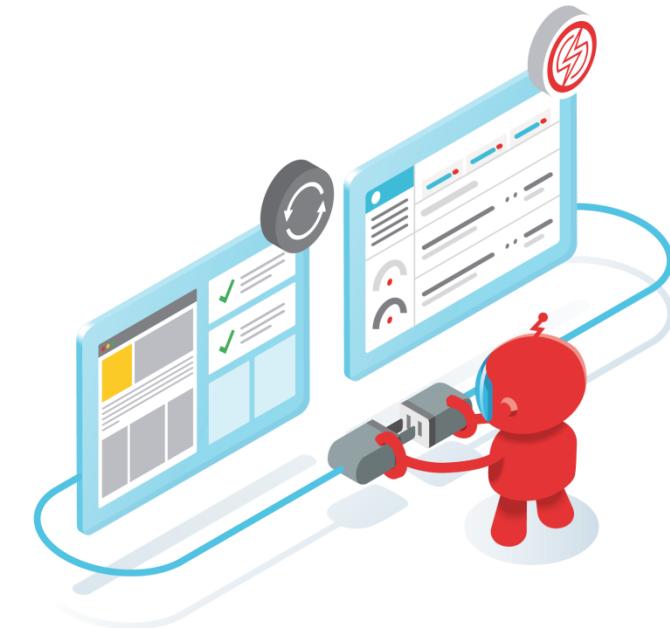


## 2. Прагматичный подход к интеграции



4

- Интеграция цикла исполнения бюджета и процесса государственных закупок в Чили:
  - Первоначальная концепция основывалась на **интеграции процессов**.
  - Спустя 2 года и после нескольких попыток интеграции так и **не было достигнуто согласие** относительно интеграции процессов.
  - Проект **вернулся к пункту постановки целей**:
    - i) проверять наличие средств в бюджете;
    - ii) проверять платежи в рамках контрактных цен; и
    - iii) проверять итогового бенефициария на наличие связей с поставщиком, выигравшим тендер.
  - Новый подход был ориентирован на **ПРОВЕРКУ ПРАВИЛЬНОСТИ** информации агентством госзакупок.
  - Интеграция была осуществлена уже через **4 месяца** после утверждения нового подхода.



### 3. Стратегия отчетности и исторические данные



5

- Некоторые страны с централизованной моделью системы IFMIS столкнулись с ПРОБЛЕМАМИ ЭФФЕКТИВНОСТИ работы из-за необходимости сочетать требования к учету транзакций и подготовке отчетности.
  - Колумбия: централизованный учет, единый счет Казначейства, единая база данных для учета транзакций и подготовки отчетности. После 4 лет работы собираются перейти на подход с двумя базами данных.
  - Гватемала, Гондурас, Никарагуа: до сих пор сталкиваются с серьезными проблемами эффективности работы (одна из причин – единая база данных).
  - Чили: концепция с самого начала предусматривала специальную базу данных для подготовки отчетности.
  - Подходящим подходом должно стать использование хранилища данных для подготовки отчетности.



## 4. Эффективные по затратам решения



6

### Снижение затрат на лицензирование (Панама):

- Основные функции системы **IFMIS** для поддержки цикла расходов были реализованы за счет использования **SAP**.
- Важным моментом обеспечения финансовой устойчивости стала **стоимость лицензий**.
- Министерство финансов хотело внедрить функции **подготовки бюджета** в рамках основной системы IFMIS. Это **децентрализованная функция** (более 900 новых пользователей).
- **Затраты** на приобретение такого количества лицензий оказались бы **нецелесообразно высоки**. Объем высок, но количество транзакций из расчета на одного пользователя в год мало (временная функция).
- Правительство внедрило **портал подготовки бюджета**, увязанный с основной системой IFMIS. Затраты на лицензии сильно сократились.
- Аналогичный подход предлагается внедрить на Филиппинах.



## 5. Стратегия управления изменениями



7

- **Управление изменениями – ОСНОВНОЙ КОМПОНЕНТ.**
  - Управление изменениями: создание механизмов реализации изменений → желание осуществить; знание, как это сделать; способность реализовать.
  - **От структурирования проекта:** В Гондурасе проект не удался из-за недостаточного признания уже проделанной работы и слабого стимулирования членов существующей команды.
  - **На этапе выработки концепции:** В Панаме заинтересованные лица не привлекались от этапа выработки концепции. Некоторые из них восприняли систему IFMIS как дискомфорт и дополнительную нагрузку без учета их интересов. Проблемы с принятием и управлением.
  - **Определение ожиданий и этапов.** В Бразилии правительство установило срок для внедрения МСФО ОС (IPSAS) на субнациональном уровне в рамках универсального подхода. Это оказалось нереально, подход и сроки несколько раз менялись. В результате упали доверие к проекту и интерес к внедрению МСФО ОС (IPSAS).



## 6. Несколько слов о быстрых победах



8

- **Быстрые победы помогают сохранить интерес к проекту**
  - **Центробанк Парагвая:** Проект по внедрению системы IFMIS не пользовался особым доверием работников этого учреждения. Была выбрана стратегия внедрить несложный, но очень заметный продукт. Заявления на предоставление ежегодного отпуска и их утверждение в порядке самообслуживания.
  - **Колумбия:** Внедрен портал прозрачности на базе существующей информации. Он был запущен президентом страны и хорошо принят прессой и населением.