

УТВЕРЖДЕН
решением Совета директоров
акционерного общества
«Центр электронных финансов»
от «01» 11 2021г.
протокол №13

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ
акционерного общества «Центр электронных финансов»
на 2021 – 2025 годы**

г.Нур-Султан 2021 г.

Содержание

1. Основные термины и понятия	5
2. Анализ текущего состояния.....	7
2.1 Анализ внешней среды.....	7
2.2 Анализ внутренней среды.....	9
3.Миссия, Видение, Ценности и Стратегические цели Общества.....	17
Цель 1. E-Finance.....	19
Цель 2. Развитие информационных систем	23
Цель 3. Повышение эффективности деятельности Общества	26

Введение

Акционерное общество «Центр электронных финансов» (далее – Общество) создано в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 5 мая 2017 года №248 «О некоторых вопросах республиканской собственности» путем преобразования товарищества с ограниченной ответственностью «Центр электронной коммерции».

Государственным органом, осуществляющим права владения и пользования государственным пакетом акций Общества, является Министерство финансов Республики Казахстан (далее – МФ РК).

Учредителем Общества является Правительство Республики Казахстан в лице Комитета государственного имущества и приватизации МФ РК.

В соответствии с Уставом предметом деятельности Общества являются:

- 1) услуги по размещению и переработке данных;
- 2) веб-порталы.

Стратегический план развития Общества на 2021-2025 годы (далее – Стратегический план развития) основан на видении менеджментом Общества перспективных направлений развития, разработан с учетом основных направлений государственной политики в сфере государственных финансов, отраженных в документах Системы государственного планирования, Законе Республики Казахстан «Об информатизации», государственной программе «Цифровой Казахстан», Послании Лидера нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана от 31 января 2017 года «Третья модернизация Казахстана: глобальная конкурентоспособность» и Стратегическим планом Министерства финансов Республики Казахстан на 2020-2024 годы, утвержденным приказом Первого Заместителя Премьер-Министра Республики Казахстан – Министра финансов Республики Казахстан от 25 декабря 2019 года №1418.

Стратегический план развития предусматривает:

- анализ внешней среды, в том числе цифровизацию на международном (глобальном) и национальном уровнях;
- анализ внутренней среды, который содержит описание по текущему финансовому состоянию, кадровой политике, системе управления рисками и действующим проектам Общества.
- SWOT – анализ деятельности Общества.

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды Общества, а также учитывая сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для Общества выработаны стратегические направления деятельности. Далее, для определения четких ориентиров предусмотрены цели, а их поэтапное достижение будет осуществлено через реализацию конкретных задач.

В краткосрочной перспективе Общество будет действовать по таким целям как:

- «E-Finance»;
- «Развитие информационных систем»;
- «Повышение эффективности деятельности Общества».

Стратегические цели и задачи Общества разработаны согласно методике (принципу) SMART:

- S** - Specific (конкретные);
- M** - Measurable (измеримые);
- A** - Achievable (достижимые);
- R** - Realistic (реалистичные);
- T** - Time-based (имеющие временные рамки).

Достижение поставленных целей планируется оценивать по ключевым показателям результата деятельности Общества (КРП), представленные в приложении к Стратегическому плану развития.

1. Основные термины и понятия

Общество – акционерное общество «Центр электронных финансов»;

Информационно-коммуникационные технологии (далее – ИКТ) – совокупность методов работы с электронными информационными ресурсами и методов информационного взаимодействия, осуществляемых с применением аппаратно-программного комплекса и сети телекоммуникаций;

Информационные системы Общества (далее – ИС) - организационно-упорядоченная совокупность информационно-коммуникационных технологий, обслуживающего персонала и технической документации, реализующих определенные технологические действия посредством информационного взаимодействия и предназначенных для решения конкретных функциональных задач;

Информационные технологии (далее - ИТ) - комплекс взаимосвязанных научных, технологических, инженерных дисциплин, изучающих методы эффективной организации труда людей, занятых обработкой и хранением информации; вычислительную технику и методы организации и взаимодействия с людьми и производственным оборудованием, их практические приложения, а также связанные со всем этим социальные, экономические и культурные проблемы;

Интегратор в области бюджетного процесса - юридическое лицо, единственным акционером которого является государство, определяемое центральным уполномоченным органом по исполнению бюджета, на которое возлагаются функции по обеспечению автоматизации бюджетного процесса, также иные функции, предусмотренные Бюджетным кодексом Республики Казахстан (в соответствии Приказа Министра финансов РК от 18 января 2019 года №29, интегратор в области бюджетного процесса является – Общество);

Цифровые технологии – это технологии, использующие электронно-вычислительную аппаратуру для записи кодовых импульсов в определенной последовательности и с определенной частотой;

Цифровизация– это применение цифровых технологий для создания и/или изменения бизнес-модели и для получения новых доходов и возможностей, генерирующих ценность;

Цифровая трансформация экономики - изменение модели управления экономикой, заключающееся в отдельных цифровых преобразованиях, а также в изменении структуры экономики за счет формирования эффективных цифровых инфраструктур, в результате которых осуществляется переход на новый технологический и экономический уклад, а также происходит создание новых отраслей экономики;

Цифровая экономика - совокупность общественных отношений, складывающихся, при использовании электронных технологий, электронной инфраструктуры и услуг, технологий анализа больших объёмов данных и прогнозирования в целях оптимизации производства, распределения, обмена,

потребления и повышения уровня социально-экономического развития государств;

G2B(Government-to-Business) - сервис по принципу взаимодействия государства с бизнесом;

G2C(Government-to-Citizen) - сервис по принципу взаимодействия государства с гражданами;

G2G(Government-to-Government) - сервис по принципу внутреннее взаимодействие государственных структур.

2. Анализ текущего состояния

2.1 Анализ внешней среды

Цифровизация на международном (глобальном) уровне

В мире наступил момент, когда сфера ИТ уже не рассматривается как обсуживающая отрасль экономики, а больше, как вторая экономика, т.к. абсолютно все отрасли так или иначе зависят и развиваются благодаря взаимодействию с ИТ.

Начинается эра цифровой глобализации, где цифровые технологии стали важнейшим инструментом мировой торговли товаров и услуг, и обмена данными.

В мире изменяются бизнес модели с использованием новых технологий таких как, интернет вещей (Internet of things), облачные технологии (cloud computing), блокчейн, BigData и другие. Ведущие государства мира принимают новые стратегии цифровизации.

Более 15 стран мира реализуют на текущий момент национальные программы цифровизации. Передовыми странами по цифровизации национальных экономик являются Китай, Сингапур, Новая Зеландия, Южная Корея и Дания. Китай в своей программе «Интернет плюс» интегрирует цифровые индустрии с традиционными, Канада создает ИКТ-хаб в Торонто, Сингапур формирует «Умную экономику», драйвером которой становится ИКТ, Южная Корея в программе «Креативная экономика» ориентируется на развитие человеческого капитала, предпринимательство и распространение достижений ИКТ, а основной фокус Дании на цифровизации госсектора. В настоящее время, в Дании действует закон, который требует от всех граждан старше 15 лет уметь пользоваться электронными госуслугами.

Цифровизация на национальном уровне

Программа Цифровой Казахстан

Первый Президент в Послании народу Казахстана от 31 января 2017 года объявил о Третьей модернизации, стержнем которой является цифровизация, отметил необходимость культивирования новых индустрий, создаваемых с применением цифровых технологий.

Так, с целью повышения качества жизни жителей и конкурентоспособности экономики страны, за счет использования и развития цифровых технологий постановлением Правительства Республики Казахстана от 12 декабря 2017 года №827 разработана и утверждена Программа Цифровой Казахстан (далее - Программа).

По предварительным подсчетам, прямой эффект от цифровизации экономики к 2025 году позволит создать добавочную стоимость на 1,7 - 2,2 трлн. тенге.

Реализация Программы может стать ключевым фактором достижения цели, поставленной Первым Президентом Республики Казахстан в Стратегии «Казахстан-2050» по вхождению Казахстана в число 30 наиболее

конкурентоспособных стран мира к 2050 году. Программа предусматривает несколько направлений, в том числе:

Государство-бизнесу

Цифровизация взаимодействия государства и бизнеса направлена на снижение транзакционных издержек предпринимателей, повышение прозрачности принимаемых государственными органами и организациями решений.

Программа предусматривает реализацию комплекса мер, направленного на повышение качества налогового и таможенного администрирования, снижение соответствующих издержек при осуществлении импортно-экспортных операций, контроль импортируемых товаров. К примеру, внедрение единой информационной среды и проведение маркировки производимых и импортируемых товаров совместно с построением платформы по выставлению электронных счетов-фактур позволят создать экосистему, направленную на обеспечение предупреждения, ограничения и пресечения недобросовестной конкуренции, гарантии качества и цены приобретаемых товаров, подтверждение подлинности товаров, противодействие незаконному ввозу/вывозу, производству и обороту товаров, услуг в том числе контрафактных.

Цифровизация внутренней деятельности государственных органов

Эффективность деятельности государственных органов зависит от зрелости и уровня автоматизации процессов, связанных с выполнением ежедневных операций, таких как кадровый, бухгалтерский учет, бюджетное планирование, планирование и исполнение государственных закупок, документооборот с другими государственными органами.

В свою очередь, Программой будет проведен комплекс работ по созданию системы интеллектуального анализа и прогнозирования на основе больших данных для улучшения процессов принятия решений на государственном уровне.

Как показывает мировой опыт более 40 правительств мира и 60% компаний из списка Fortune 500 используют архитектурный подход для инноваций. Архитектура государственного органа будет направлена на формирование долгосрочной (5 лет) стратегии проведения трансформации и автоматизации деятельности государственных органов. В рамках разработки архитектуры будут определены приоритеты автоматизации и финансирования ИТ-проектов.

Еще один глобальный тренд «самоцифровизация государства» – цифровизация операций государства и государственных компаний. Самоцифровизация - еще одна задача, которую неизбежно должно решить любое государство, нацеленное на максимизацию создания стоимости в экономике, на рост благосостояния, на достойное место в рейтингах ведения бизнеса и уровня жизни.

У самоцифровизации на уровне страны существует два ключевых направления:

- Цифровизация государственного управления: цифровой документооборот, принципы digitalbydefault и digitalfirst, пересмотр неэффективных процессов. В этой логике самоцифровизация охватывает весь спектр сервисов: внутреннее взаимодействие государственных структур – G2G, взаимодействие с гражданами – G2C, взаимодействие с бизнесом – G2B.

- Цифровизация государственных компаний и компаний с государственным участием: особенно актуальный для таких стран, как Казахстан, где государство по-прежнему в той или иной форме отвечает за большинство рабочих мест в экономике, а, значит, и за рост производительности труда. Поскольку зачастую традиционные конкурентные рыночные механизмы для таких компаний не работают, разрабатываются и устанавливаются измеримые ключевые показатели эффективности, связанные с реализацией цифровой трансформации (внедрение технологий индустрии 4.0 и соответствующее создание стоимости, процент выручки от новых продуктов, обучение и переквалификация персонала).

2.2 Анализ внутренней среды

Финансовое состояние Общества

Финансовое состояние Общества характеризуется положительными показателями финансовой устойчивости и обеспеченности ресурсами.

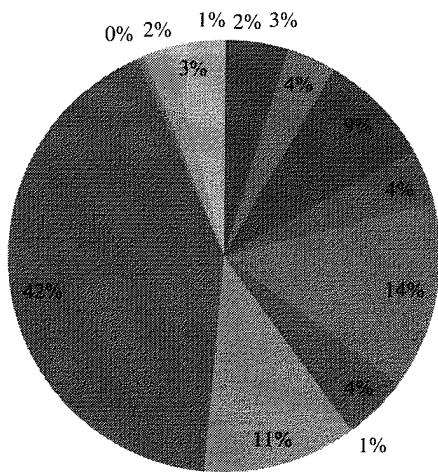
Финансовые показатели за 2020 год в сравнении с 2019 годом

в тысячах тенге

Показатели	2019 год	2020 год	Отклонение в %
Доходы, всего в том числе:	6 597 477	9 836 138	49%
выручка	6 406 487	9 130 913	43%
Прочие доходы	190 990	705 225	269%
Расходы, всего в том числе:	5 788 341	8 640 448	49%
Себестоимость реализованных товаров и услуг	5 333 326	7 625 885	43%
Административные расходы	443 144	662 823	50%
Прочие расходы	11 871	351 740	2863%
Прибыль до налогообложения	809 136	1 195 689	48%
Расходы по подоходному налогу	320 648	280 417	-13%
Итоговая прибыль (убыток) за период	488 488	915 272	87%
<hr/>			
Рентабельность активов, %	10,93	6,65	-39%
Рентабельность собственного капитала, %	36,73	54,76	49%
Рентабельность доходов, %	7,4	9,31	26%

Доходы Общества за 2020 год составили **9 836 138** тыс. тенге, в том числе: выручка – 9 130 913 тыс.тенге (доходы по видам услуг представлены ниже на рисунке).

Доходы Общества за 2020 год в разрезе услуг



Услуги	тыс.тг.	уд.вес,%
Услуги по сопровождению Интегрированной информационной системы казначейства (ИИСК)	194 669	2,1
Услуги по сопровождению и администрированию Информационной системы государственного планирования (Бюджетного планирования)	229 935	2,5
Развитие информационных систем государственного планирования (бюджетного планирования)	342 574	3,8
Услуги по сопровождению и администрированию ИАИС «е-Минфин»	779 468	8,5
Услуги по сопровождению и администрированию ИС «Система управления рисками»	376 392	4,1
Услуги по сопровождению и администрированию информационной системы (ИС) в сфере налогового и таможенного законодательства	1 271 856	13,9
Услуги по техническому сопровождению Единой информационной аналитической системы Комитета финансового мониторинга (КФМ)	381 660	4,2
Услуги по сопровождению подсистемного модуля ИС «Лжепредприятие»	66 611	0,7
Услуги по созданию Интегрированной системы налогового администрирования	1 050 947	11,5
Услуга по использованию веб-портала электронные государственные закупки	3 829 251	41,9
Услуги по сопровождению ИС формирования и уточнения Планов финансирования	44 093	0,5
Услуги по сопровождению ИС «Электронные коммерческие закупки»	178 047	1,9

Сопровождение ИС АСТАНА - 1	281 906	3,1
Сопровождение и администрирование ИС «е-Окно»	103 503	1,1
	9 130 913	100,0

Расходы Общества за 2020 год составили всего **8 640 448** тыс. тенге.

Себестоимость реализованной продукции составила 7 625 885 тыс. тенге.

Административные расходы – 662 823 тыс. тенге, прочие расходы – 351 740 тыс.тенге. Основными статьями затрат Общества являются затраты на услуги по аутсорсингу, на оплату труда, аренду помещений, налоги и другие расходы.

В целом, исходя из анализа финансового состояния Общества, наблюдается тенденция к улучшению (росту) основных экономических показателей, таких как доходы, прибыль, рентабельность, что является предпосылками эффективной производственной деятельности Общества и позволяет сделать выводы о его прибыльности.

Кадровая политика Общества

Цель кадровой политики – эффективное управление персоналом, укрепление и развитие кадрового потенциала Общества, создание высокопроизводительного и сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка для достижения стратегических целей и задач Общества.

Штатная численность Общества по состоянию по состоянию на конец 2020 года – составила 433 человек, фактическая численность персонала - 427, принято 155 работников, уволено 65 работников. Текущесть персонала составила 13 %, для сравнения в 2019 году - 28,4%.

В целях профессионального развития работников, обновлению их теоретических и практических знаний, умений и навыков в сфере профессиональной и управленческой деятельности для эффективного выполнения ими своих должностных обязанностей и решения задач, определяемых в соответствии с целями Общества, в соответствии с утвержденным Планом обучения работников Общества на 2020 год на сегодняшний день прошли обучение 60 работников, более 20 работников получили сертификаты, соответствующие требованиям международных стандартов.

Проведено внутреннее обучение 35 работников, принятых на должность диспетчера Контакт-центра Общества, в целях определения профессиональных компетенций был оценен состав старших диспетчеров Общества. Также проведены мероприятия по оценке знаний среди 45 диспетчеров Общества по проекту «Автоматизированная интегрированная информационная система «Электронные государственные закупки» (далее – АИИС «ЭГЗ»), где 90 % работников показали высокие результаты.

Управление рисками

В Обществе с 2018 года успешно внедрена и функционирует система управления рисками, которая сформирована на основе общепринятых концептуальных моделей управления рисками требованиям международного стандарта ISO 31000:2018 Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания.

Корпоративная система управления рисками (КСУР) является ключевым компонентом системы корпоративного управления, направленным на своевременную идентификацию рисков, их оценку и выработку мер по управлению рисками, которые могут негативно повлиять на достижение стратегических и операционных целей Общества.

Целью действующей КСУР является обеспечение непрерывности и стабильности деятельности путем ограничения степени воздействия внутренних и внешних негативных факторов на деятельность Общества.

Общество осуществляет свою деятельность с учетом широкого спектра рисков, распределенных по категориям: стратегические, финансовые, операционные риски, риски информационной безопасности, кадровые риски, ИТ-риски, правовые и комплаенс риски.

По каждому риску разработаны мероприятия по управлению ими, определены владельцы рисков. Проводится постоянный мониторинг динамики ключевых рисков и выполнения мероприятий по их минимизации путем направления ежеквартальной отчетности по рискам Совету директоров Общества.

Информационные системы Общества

Общество управляет проектами по созданию и развитию ИТ решений в сфере государственных финансов, способствующие соблюдению баланса интересов бизнеса, общества и государства. Проекты Общества обеспечивают равный доступ и равные возможности для пользователей и направлены на повышение качества государственных услуг и их автоматизацию:

1) в рамках проекта АИИС «ЭГЗ» обеспечен переход государственных закупок, осуществляемых государственными органами, в электронный формат. Это позволяет не только экономить бюджетные средства, но и создавать эффективные условия для конкуренции, поддержки и развития отечественного предпринимательства.

Основными выгодополучателями проекта являются с одной стороны государственные заказчики и организаторы государственных закупок, а с другой - потенциальные поставщики товаров, работ и услуг.

Преимуществами электронных государственных закупок являются: эффективный способ борьбы с коррупцией, реальная экономия бюджетных средств, удобство работы в сфере государственных закупок, создание

эффективных условий для здоровой конкуренции, поддержка развития отечественного предпринимательства.

В 2019 году портал электронных государственных закупок перешел на самоокупаемость и содержится за счет средств, поступивших за оплату тарифа для доступа к порталу от потенциальных поставщиков, что позволило исключить финансирование за счет республиканского бюджета;

2) проект **«Информационная система государственного планирования»** предназначена для информационной поддержки деятельности Министерства финансов Республики Казахстан и направлена на создание эффективного механизма, способствующего решению задач в сфере бюджетного планирования.

Данный проект реализован Обществом в рамках исполнения протокольного поручения Заместителя Премьер-Министра Республики Казахстан от 13 октября 2017 года по вопросам информатизации Правительства Республики Казахстан и переходу на безбумажный документооборот, а также реализации пункта 50 Плана мероприятий по цифровизации Министерства финансов Республики Казахстан по оказанию государственных услуг государственным органам и бизнесу.

На текущий момент подключено около 4000 пользователей, более 1000 государственных учреждений, 35 администраторов бюджетных программ;

3) проект **«Интегрированная автоматизированная информационная система «е-Минфин» (ИАИС «е-Минфин»)** направлен на комплексную автоматизацию административных процедур (бизнес-процессов) по выполнению уполномоченным органом по исполнению бюджета и его ведомств государственных функций.

Данный проект реализован Обществом с 2010 года и включает в себя создание и развитие 14 подсистем, с последующим обеспечением технической поддержки пользователей;

4) в целях повышения качества обслуживания при исполнении бюджета, в 2011 году была внедрена система электронного документооборота с государственными учреждениями **«Информационная система «Казначейство–Клиент»**.

В результате запуска ИС «Казначейство–Клиент» обеспечено дистанционное обслуживание государственных учреждений, что значительно повысило эффективность работы органов казначейства при взаимодействии с государственными учреждениями и, соответственно, улучшило качество исполнения бюджетов.

В настоящее время в ИС «Казначейство–Клиент» обслуживается более 14 тысяч государственных учреждений, около 40 тысяч пользователей информационной системы в режиме реального времени осуществляют операции, производя процедуры зачисления и расходования средств государственного бюджета;

5) **информационные системы Комитета государственных доходов Министерств финансов Республики Казахстан** (далее – КГД МФ РК)

предназначены для комплексной автоматизации (бизнес-процессов) КГД МФ РК и включают в себя автоматизацию предоставления КГД МФ РК электронных услуг гражданам и бизнесу.

Основной целью проекта является сопровождение, обеспечение бесперебойной работы существующих ИС КГД МФ РК:

- «Централизованные унифицированные лицевые счета» (ЦУЛС);
- «Интегрированная налоговая информационная система» (ИНИС);
- «Сервисы обработки налоговой отчетности» (СОНО);
- «Web-приложение «Кабинет налогоплательщика» (КНП);
- «Промышленная платформа интеграции информационных систем» (ИШ КГД);
- «Web-портал КГД МФ РК» (Web-портал);
- «Единое хранилище данных» (ЕХД);
- информационная система по приему и обработке электронных счетов-фактур (ЭСФ);
- База данных «Интегрированный таможенный тариф» (БД ИТТ);
- «Контроль за производством и оборотом подакцизной продукции и отдельных видов нефтепродуктов» (Акциз);
- «Центр оперативного управления» (ЦОУ);
- «Система управления рисками» (СУР);
- «Программно-прикладное обеспечение Таможенная автоматизированная информационная система второй очереди» (ТАИС-2);
- «Интегрированное хранилище данных» (ИХД);
- «Интегрированный таможенный компонент автоматизированной системы таможенного и налогового администрирования» (АСТАНА-1);
- «Единое окно по экспортно-импортным операциям» (Е-окно).

Обществом ведется постоянная работа над усовершенствованием и оптимизацией ИС КГД МФ РК.

6) **«Единая информационная аналитическая система»** Агентства Республики Казахстан по финансовому мониторингу (далее – АФМ РК) предназначена для аналитической поддержки процессов выявления фактов легализации (отмывания) незаконных доходов и финансирования терроризма и автоматизации следующих задач:

- сбора информации, подлежащей финансовому мониторингу, в соответствии с Законом Республики Казахстан «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»;
- формирования и передачи информации, подлежащей финансовому мониторингу в АФМ РК;
- получения от субъектов финансового мониторинга дополнительной информации по операциям, подлежащим финансовому мониторингу;
- анализа информации, поступающей от субъектов финансового мониторинга с целью выявления связи и причастности к легализации

(отмыванию) доходов, полученным незаконным путем, и финансированию терроризма;

– изучения и оценки ситуаций, складывающихся на этапах принятия решения о приостановке финансовой операции, раскрытия фактов финансовых преступлений;

– поиска, проверки и оценки значимой для расследования информации;

– выдвижения характерных версий финансовых намерений участников операций;

– оценки полученной доказательственной информации;

– подготовки и направления информации в правоохранительные органы и др.

6) В рамках поручения Администрации Президента была создана система посубъектного мониторинга **мер государственной поддержки (МГП)**.

Система посубъектного мониторинга МГП позволит обеспечить следующие функции:

– ведение Единой базы субъектов, получивших меры государственной поддержки;

– формирование единого подхода оценки эффективности ко всем мерам Государственной поддержки;

– определение эффективности выделенных средств по каждому субъекту МГП.

Проводится работа по онлайн сбору данных по операторам МГП, получены и обработаны данные из систем МФ РК в части определения объема экспортированной продукции субъектами МГП и данных по выданным счетам фактур для определения отраслевого показателя.

SWOT – анализ деятельности Общества

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ul style="list-style-type: none"> – миссия Общества, как подведомственной организации МФ РК, защищающей общегосударственные интересы, в отличие от частных организаций; – сильные практические знания по операционной деятельности МФ РК, как внутриведомственно, так и на общегосударственном уровне, включая накопленные компетенции за 40 лет по методологии и закрытой информации; – наличие единого оператора в сфере государственных закупок; – наличие интегратора бюджетного процесса; – наличие единого оператора в сфере закупа лекарственных средств и медицинских изделий; – монетизация портала государственных закупок. 	<ul style="list-style-type: none"> – ограниченность видов деятельности; – острый дефицит на рынке специалистов (в сфере разработки и внедрения решений на базе промышленных платформ SAP и Oracle и др.); – низкая заработка платы IT специалистов в сравнении с рынком; – отсутствие команды Data Science.
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ul style="list-style-type: none"> – представление услуг зарубежным странам, (по опыту проекта «Создание системы государственных закупок для Республики Таджикистан»); – оптимизация расходов, с учетом готового программного обеспечения; – более эффективное взаимодействие с IT-рынком в рамках программы «Цифровой Казахстан»; – сертификация специалистов, на базе Общества, в сфере государственных закупок. 	<ul style="list-style-type: none"> – сокращение государственного участия в конкурентной среде; – зависимость от одного заказчика; – сокращение бюджета; – ограниченные возможности привлечения новых проектов; – динамичные изменения в законодательстве Республики Казахстан (в т.ч. относительно информатизации, а также изменения в сфере государственных закупок) которые потребуют значительные изменения в программное обеспечение (ПО), продуктах Общества и текущих проектах; – отток кадров.

3.Миссия, Видение, Ценности и Стратегические цели Общества

3.1. Миссия Общества

Реализация экосистемы, замыкающей сквозные бизнес-процессы государственной финансовой деятельности, направленной на обеспечение повышения эффективности и оптимизации процессов, ресурсов и их горизонтальной интеграции.

3.2. Видение Общества

Общество, используя передовые цифровые технологии, будет управлять портфелем проектов по созданию, внедрению, тиражированию, технической поддержке и развитию лучших ИТ решений в области государственных финансов. Общество видит себя крупнейшим поставщиком ИТ решений для государственных органов и организаций Республики Казахстан и ближнего зарубежья в области государственных финансов.

3.3. Ценности Общества

Команда

Каждый из нас является частью Общества. Мы – команда единомышленников, разделяющая общие ценности. Каждый из нас вносит свой вклад в выработку корпоративных и командных целей, а также путей их успешного достижения.

Лидерство

Лидерство – это внутренняя жизненная установка каждого из нас. Это умение вдохновлять и вести за собой, это лучшие результаты на протяжении всей истории Общества. Лидерство Общества и лидерство каждого ее сотрудника равнозначны и взаимосвязаны на пути к достижению успеха.

Иновации

Основа всей нашей деятельности – новаторство и профессионализм. Внедряя в производство новейшие технологии и программы, занимаясь поиском нестандартных путей решения задач, мы достигаем успеха.

Мы ищем новые способы для улучшения качества нашей продукции и технологических процессов. Мы отслеживаем инновации, чтобы предложить новые и экономически эффективные решения.

Стратегические цели Общества

Реализация Миссии, Видения будет достигаться путем реализации стратегических целей и определенных для каждой цели задач:

Цель 1. E-Finance

Задачи:

1. Передача информационных систем Министерства финансов Республики Казахстан в доверительное управление Общества.
2. Единый центр сбора, анализа и визуализации оперативных данных.
3. Мониторинг информационных систем и управление рисками.
4. Использование современных технологий.

Цель 2. Развитие информационных систем

Задачи:

1. Переход на доступные технологии (Open Source).
2. Обновление оборудования информационных систем Министерства финансов Республики Казахстан.

Цель 3. Повышение эффективности деятельности

Задачи:

1. Финансовая устойчивость Общества.
2. Кадровый потенциал - проактивное реагирование на изменения внешней среды в сфере HR Общества.
3. Развитие международного сотрудничества.

Цель 1. E-Finance

«E-Finance» - концепция, которая разработана с учетом основных требований утвержденной архитектуры Министерства финансов Республики Казахстан (далее – Архитектура МФ РК) и рассматривает стратегию развития цифровизации государственных финансов соответствующей целям Программы «Цифровой Казахстан», учитывая мировые тренды в сфере финансовых услуг и информационных технологий, направленные на обеспечение максимального эффективного, безбумажного обслуживания населения и субъектов бизнеса.

В рамках Архитектуры МФ РК, развития цифровизации МФ РК, ИС рассмотрены отдельными проектами, направленными на автоматизацию отдельных направлений финансовой деятельности, что в свою очередь не предполагает возможность «замкнуть круг» сквозных процессов. А также централизованное управление всеми ИТ-активами МФ РК в рамках одной экосистемы.

Ожидаемый результат:

Избежание информационного хаоса, создания компактной, управляемой информационной платформы, которая состоит из интегрированных информационных систем, замыкающих все сквозные бюджетные бизнес-процессы, а именно:

- 1) прозрачный учет финансов республики (ЦБУ);
- 2) планирование государственного бюджета на базе данных ЦБУ и ИСНА, т.е расходы и доходы республики максимально оцифрованы;
- 3) централизованное управление государственным долгом;
- 4) прозрачное исполнение гос. бюджета на базе ЭГЗ;
- 5) единая система управления рисками, основанная на превентивном контроле;
- 6) единое аналитическое пространство, которое способствует эффективному принятию решения.

Задачи:

1. Передача информационных систем Министерства финансов Республики Казахстан в доверительное управление Общества

Передача ИС МФ РК в доверительное управление Обществу позволит ускорить процесс развития и модификаций систем, перейти на сервисную модель управления ИС, улучшению качества предоставления услуг, снизить текущую административную и финансовую нагрузку на МФ РК.

В 2021 году планируется передача в доверительное управление Обществу таких ИС, как: ИС «е-Минфин», ИСГП, ИС КГД МФ РК - «Централизованные унифицированные лицевые счета» (ЦУЛС); «Интегрированная налоговая информационная система» (ИНИС); «Сервисы обработки налоговой отчетности» (СОНО); «Web-приложение «Кабинет налогоплательщика» (КНП); «Промышленная платформа интеграции информационных систем» (ИШ КГД); «Web-портал КГД МФ РК» (Web-портал); «Единое хранилище

данных» (ЕХД); «Контроль за производством и оборотом подакцизной продукции и отдельных видов нефтепродуктов» (Акциз); «Центр оперативного управления» (ЦОУ); «Интегрированный таможенный компонент автоматизированной системы таможенного и налогового администрирования» (АСТАНА-1); «Единое окно по экспортно-импортным операциям» (Е-окно).

В 2022 году планируется передача в доверительное управление Обществу таких ИС КГД МФ РК, как: «Интегрированная база данных» (ИБД); «Интегрированная система налогового администрирования» (ИСНА), Информационная система по приему и обработке электронных счетов-фактур (ЭСФ).

Запуск платных сервисов: СОНО, ЦУЛС – начало работ: 1 квартал 2022 года, завершение работ: 1 квартал 2023 года.

Подготовка подключения новых платных сервисов (ЭСФ, АСТАНА-1, Е-окно) – 1 квартал 2023 года.

Обеспечение возмещения услуг Обществу до полной окупаемости услуг по договору доверительного управления – 4 квартал 2021 года по 4 квартал 2023 года.

Ожидаемые результаты:

Переход от бюджетного финансирования к самофинансированию за счет платных услуг посредством получения доходов от субъектов предпринимательства и физических лиц.

Увеличение получения Обществом чистой прибыли и обеспечение соответственного увеличения поступлений дивидендов в государственный бюджет.

Бесперебойное функционирование ИС КГД МФ РК будет способствовать сокращению времени обработки документов в системе налогового администрирования (заявления, формы налоговой отчетности (ФНО), сокращению количества документов для экспорта и импорта, а также времени их обработки, что позволит повысить поступающие в бюджет суммы налоговых и таможенных платежей.

2. Единый центр сбора, анализа и визуализации оперативных данных

Получение данных, в удобном для восприятия виде, необходимых для реализации отчетности.

Получение, анализ выявленных проблем, учет рисков на основе единой информации и отображение (визуализация) данных в рамках подведомственных финансовых потоков в следующих направлениях: финансовой, налоговой и таможенной политики, исполнения бюджета, кредитования и регулирование акцизных продуктов.

Источники данных: К2, Е-Минфин, ЕХД, ЭГЗ, ИСГП, ИС КГД МФ РК, МГП.

Ожидаемые результаты:

– оперативный доступ к получению необходимой информации - сокращение времени реакции на принятие решений;

- отсутствие необходимости пользоваться сторонними средствами построения отчетов;
- достоверность получаемых данных;
- возможность наблюдать динамику роста вверх/вниз различных необходимых показателей.

3. Мониторинг информационных систем и управление рисками

Получение информации о доступности ИС МФ РК, информации о состоянии тех или иных их компонентов (серверное, сетевое оборудование и программное обеспечение) является наиважнейшим пунктом сопровождения ИС.

Данная информация необходима для своевременного принятия решений таких как:

- продление лицензий программного обеспечения;
- открытие заявок на устранение неполадок у провайдеров и поставщиков услуг;
- приобретение технической поддержки;
- эскалация проблем;
- оперативное исправление возникших сбоев.

В Обществе реализована своя система мониторинга на продуктах Micro Focus для ИС, которые она сопровождает.

Обществом поэтапно в течении 2021-2024 года будет проводиться подключение большего количества объектов мониторинга ИС МФ РК. Для этого будет использован различный стек технологий, начиная от Open Source решений (Zabbix, Cacti и т.д.) для сбора данных и заканчивая платными продуктами на ответственных участках.

В случае передачи в доверительное управление Обществу ИС МФ РК существуют следующие риски:

- наличие несоответствий законодательству РК в области информатизации и обеспечения информационной безопасности (ИБ);
- отсутствие программно-технических средств обеспечения информационной безопасности систем МФ РК;
- отсутствие актуальных, полных и достоверных данных (схемы, нормативные документы по ИБ, проектные документы на ИС и т.д.) по ИС МФ РК;
- наличие не устранимых критичных и высокого уровня уязвимостей в программном коде ИС МФ РК, что негативно отражается на защищенность систем и успешное прохождение испытаний на соответствие требованиям ИБ.

В 2022 году в рамках сопровождения ИС МФ РК, переданных в доверительное управление Обществу, Обществом по согласованию с уполномоченными органами РК в области ИБ и КНБ РК будет рассмотрена возможность развертывания собственного (гибридного) Оперативного центра обеспечения информационной безопасности для решения следующих задач:

- эффективного и рационального использования финансовых затрат Общества;
- исключения затяжных закупочных процедур по услугам оперативного центра информационной безопасности;
- обучение собственных специалистов по кибербезопасности;
- создания единой базы управления киберинцидентами позволяющая оперативно реагировать на киберугрозы и анализировать их своими силами.

В 2023 году Обществом планируется прохождение сертификации по международному стандарту ISO 27001:2013. Сертификация по международному стандарту ISO 27001:2013 позволит внедрить систему менеджмента ИБ, выстроить процессы управления по информационной безопасности в части обеспечения ИБ коммерческих проектов и сопровождаемых проектов Обществом. Так же позволит значительно повысить уровень обеспечения ИБ в Обществе за счет внедрения нормативно-правового регулирования бизнес-процессов.

Ожидаемые результаты:

Мониторинг ИС и управление рисками гарантирует доверие со стороны контрагентов и потребителей, а также снижает опасность финансовых потерь, которые присутствуют при утечке информации.

Внедрение системы менеджмента информационной безопасности позволит повысить имидж Общества, снизить риски и затраты, получить возможность заключения более выгодных контрактов и выход на международный рынок.

4. Использование современных технологий

Использование новых технологий при разработке и планировании увеличивает ценность объектов информатизации. Но под новыми технологиями необходимо понимать не только технические составляющие данного термина, но и современные подходы к управлению бизнес-процессами, для лучшего взаимодействия между владельцем, пользователями, службой сопровождения и другими стек-холдерами.

Обществом планируется внедрение до конца 2022 года системы ITSM, стандарта серии ISO 20000 с библиотеками ITIL 4, что упростит работу сотрудников поддержки, управление ИТ-активами, управление корпоративными сервисами.

Использование машинного обучения для снижения обращений в службу поддержки и ускорение процесса устранения проблем.

Современный интерактивный портал самообслуживания, который повышает уровень самостоятельности пользователей и их удовлетворенности.

Ожидаемый результат:

Внедрение новых технологий в управлении бизнес-процессами Общества. Использование новейших продуктов и разработок с учетом их необходимости и окупаемости.

Цель 2. Развитие информационных систем

Развитие информационных систем - это этап жизненного цикла ИС, на протяжении которого осуществляется комплекс мероприятий по реализации дополнительных функциональных требований, а также модернизации ИС, введенного в промышленную эксплуатацию с целью оптимизации его функционирования и (или) расширения функционала.

Развитие информационных систем проводится в целях оптимизации бизнес-процессов, повышение качества предоставляемых услуг, обеспечение высокого уровня доступности для пользователей и стабильной работы системы при максимальных нагрузках.

Ожидаемые результаты:

В рамках АИИС ЭГЗ:

1) экономия средств потенциальных поставщиков вследствие внедрения функционала кошелька, обеспечивая автоматическую разблокировку средств без ожидания Заказчиков и Организаторов закупок, что позволяет эти же деньги использовать для иных целей;

2) разработка электронного каталога товаров позволит внедрить единые стандарты для описания продукции, предоставить доступ всем участникам рынка к унифицированным данным обо всех товарах в стране, а также идентифицировать товар автоматически по уникальному коду, правильно разделить его по группам, сегментам и категориям.

3) исключение коррупционного фактора лояльности Организатора к определенному поставщику ввиду исключения «человека» из процедуры голосования по допуску потенциальных поставщиков;

4) внедрение конкурса с использованием расчета стоимости жизненного цикла приведет к стимулированию приобретения качественных и инновационных товаров, работ и услуг, в рамках которого предлагается выбирать поставщиков не на основе покупной цены (подход победитель тот, кто предложил меньшую цену), а на основе стоимости всего срока службы закупаемых товаров, работ и услуг.

В рамках информационных систем в сфере налогового и таможенного законодательства, финансового мониторинга - обеспечение должного уровня доступности, отказоустойчивости и резервирования ИС.

Создание новых систем: единая система учета и распределения сумм МГП по субъектам; система централизованного бухгалтерского учета как единого хранилища данных, получаемых из бухгалтерских информационных учетных систем государственных органов Республики Казахстан.

Задачи:

1. Переход на доступные технологии (Open Source)

Технологический стек – в разработке ПО предусматривает использование языков программирования, инструментов и фреймворков максимально соответствующим задачам и функциям ПО. Преимущества выбранного стека

технологий заключаются в высокой надежности, в разы, а иногда и на порядки более высокой производительности и меньших требованиях к ресурсам, чем у других популярных представителей. Также важным фактором является открытость исходного кода самих компиляторов языка, что особенно актуально для проектов с госзаказчиками.

На сегодняшний день прорабатывается вопрос о необходимости поэтапного перехода действующих ИС на более доступные технологии, в целях сокращения бюджета по приобретению лицензии программного обеспечения, а также исключения дублирования функций, повышения качества управлеченческих решений и эффективности контроля в области управления бюджетными ресурсами и государственными финансами.

Обществом поэтапно до конца 2023 года будут проводится работы по унификации средств и способов разработки на всех ИС МФ РК.

Переход на доступные технологии (Open Source) позволит сократить бюджет по приобретению лицензии программного обеспечения, невостребованные функций, а также технические потребности, связанные с низкой работоспособностью ИС.

Ожидаемые результаты:

1) в результате реализации перехода на доступные технологии ИАИС «e-Минфин», ИСГП, ИС «АСТАНА-1», ИС «Е-Окно» ожидается:

- уменьшение стоимости внедрения и сопровождения;
- повышение эффективности системы и производительности труда сотрудников Общества путем оптимизации бизнес-процессов;
- снижение издержки на сопровождение и администрирование всей информационной структуры;
- исключение дублирование функций в информационных системах и информационных потоках данных между комитетами и центральным аппаратом МФ РК;
- повышение качества управлеченческих решений и эффективности контроля в области управления бюджетными ресурсами и государственными финансами;
- повышение эффективности управления и сокращение непроизводительных расходов;
- оперативность и повышение эффективности взаимодействия государственных ведомств;

2) после перехода на доступные технологии ИСГП планируется развитие системы, а именно:

- организация платного API по бюджетам для негосударственных систем. Формирование и выгрузка аналитических данных по республиканскому бюджетам по запросам;
- автоматизация трансфертов квазигоссектора, формирование аналитики;
- реинжиниринг по направлениям: разработки прогноза социально-экономического развития Республики Казахстан; определения лимитов

расходов администраторов бюджетных программ; рассмотрения проектов Планов развития государственных органов, проектов бюджетных программ; разработке проекта закона о республиканском бюджете; процессе исполнения бюджета и мониторинга процессов достижения стратегических целей.

2. Обновление оборудования информационных систем Министерства финансов Республики Казахстан

Обновление серверного и сетевого оборудования на проектах МФ РК, с возможностью отказа от услуг хостинга АО «НИТ», планируется выполнять совместно с созданием интеграционного шлюза (далее-ИШ). Где ИШ будет выступать в качестве связующего звена для всех ИС. Построение единого комплекса будет реализовываться с резервированием, разделением на контуры единой транспортной среды государственных органов (ЕТС ГО) и Интернет, согласно единым требованиям информационной безопасности для первого класса информационных систем. Также в обновление включена полноценная тестовая среда.

При выборе места размещения оборудования рассматривается 3 варианта:

1. Использование серверного центра государственных органов. (Отсутствует возможность в связи с отсутствием места). Хостинг не рассматривался, т. к. существует много минусов его использования таких как - отсутствие управления ресурсами, длительный процесс согласования, отсутствие возможности мониторинга и динамического распределения ресурсов, постоянный дефицит ресурсов и т. д.

2. Использование коммерческого ЦОД - все коммерческие ЦОД переполнены, либо находятся на большом удалении от города с дорогими каналами связи и низкой скоростью. Также для построения основного и резервного ЦОД необходимо прокладка собственного оптоволокна для горячего резерва согласно 1-го класса ИС, что может отразится на смене провайдера ЦОД.

3. Собственный ЦОД - сокращение расходов по размещению ИС, динамическое управление ресурсов, единая зона ответственности, отсутствие негативных факторов, зависящих от третьих лиц.

Вариант построения собственного ЦОД наиболее оптимальный и приемлемый в данных экономических условиях.

Ожидаемые результаты:

Покрытие потребностей ресурсами для ИС МФ РК на не менее чем 5 лет. Независимость от третьих лиц, операторов хостинга. Унификация серверной и сетевой архитектуры. Вывод из эксплуатации оборудования, имеющего статус «end-of-support», «end-of-life». Повышенная отказоустойчивость, реализованная посредством резервирования всех элементов между двумя центрами обработки данных (ЦОДами). Разделение сред ЕТС ГО и Интернет с помощью ИШ, для безопасного обмена данными между ИС.

Цель 3. Повышение эффективности деятельности Общества

Основой для роста Общества должны стать долгосрочный рост производительности труда, финансовая устойчивость, а также реализация новых проектов через расширение международного сотрудничества и коммерциализацию технологий, в том числе реализация, экспорт накопленных знаний и привлечение как отечественных, так и зарубежных клиентов.

Задачи:

1. Финансовая устойчивость Общества

В целях повышения прибыли Общество будет рационально расходовать экономические ресурсы.

Вместе с тем, расширенное состояние по фактическим, планируемым, а также прогнозным значениям показателей финансово-экономической деятельности представлены в Плане развития Общества, разрабатываемый на пятилетней период и утверждаемый решением Совета директоров Общества.

В целях реализации самоокупаемости стоимости услуг, связанных с развитием и сопровождением ИС МФ РК, Обществом на сегодняшний день совместно с Министерством финансов Республики Казахстан проводится работа по заключению Договора доверительного управления.

Согласно Договору доверительного управления, монетизации будут подлежать новые API & сервисы, которые будут разрабатываться на основе определения уровня востребованности среди рынка.

Обществом на сегодняшний день проводится предварительное исследование потребности рынка (по ИС КГД переход на самоокупаемость планируется с 2023 года, ЭГЗ с 2019 года на самоокупаемости).

Ожидаемый результат:

Повышение рентабельности за счет рационального использования экономических ресурсов, увеличения объема продаж (новых проектов), переход на самоокупаемость (монетизация сервисов).

2. Кадровый потенциал - проактивное реагирование на изменения внешней среды в сфере HR Общества

В целях обеспечения Общества необходимыми человеческими ресурсами с соответствующей квалификацией и требуемой мотивацией, Общество проведет работу по формированию и внедрению кадровой политики. Приоритетом кадровой политики Общества является сохранение и приумножение человеческого капитала, обеспечение высокого уровня профессионализма, соответствующего современным стандартам, на основе преемственности и развитии профессиональных, деловых, личностных знаний, умений и навыков. Задачами кадровой политики являются:

- обеспечение эффективного процесса подбора, отбора и найма персонала, оптимизация кадрового состава;

- повышение результативности и обеспечение эффективного использования возможностей потенциала работников;
- построение эффективной системы служебно-профессионального продвижения;
- развитие кадрового потенциала Общества на основе оценки результативности и компетенций работников;
- повышение уровня удовлетворенности трудом и дальнейшего расширения условий для самореализации;
- охрана труда и забота о здоровье работников;
- повышение уровня приверженности работников и гибкости корпоративной культуры, стимулирующей взаимную ответственность работника и работодателя.

Ожидаемые результаты:

В результате Общество планирует обеспечить адаптивную к изменениям внешней среды организационную структуру и штатную численность работников в соответствии с политикой в области устойчивого развития, решаемыми задачами, трудовым законодательством Республики Казахстан через разработку и внедрение системы оценки эффективности деятельности работников, эффективную систему служебно-профессионального продвижения и развития работников, что позволит обеспечить Общество квалифицированным персоналом, для решения комплексных задач с помощью планомерной и динамичной работы через освоение новых технологий, с высокой ответственностью за качество исполнения работ и сохранность имущества Общества, а также дисциплинированностью в соблюдении норм, правил и сроков исполнения заданий, способным принимать решения, способствующие стабильному развитию Общества. Внедрение кадровой политики позволит минимизировать количество заключаемых договоров возмездного оказания услуг с физическими лицами.

Внедрение индивидуальных планов развития работников позволит формулировать цели обучения/повышения квалификации, системный подход к профессиональному развитию, а также способствует повышению мотивации работников к работе над собственным развитием, выходу за рамки обязательных обучающих мероприятий (тренинги и семинары) и использованию других возможностей для развития (самообучение, обратная связь, обучение на опыте других, развивающие проекты и др.). Внедрение эффективной системы служебно-профессионального продвижения, создание кадрового резерва, позволит использовать преимущественно внутренние источники персонала при продвижении на вышестоящие должности.

3. Развитие международного сотрудничества

Общество расширяет границы деятельности и является поставщиком ИТ решений в области государственных финансов не только для государственных органов и организаций Республики Казахстан, но и за его пределами.

Реализация проекта по созданию системы электронных государственных закупок для Республики Таджикистан – это первый международный опыт для Общества, благодаря которому был реализован экспортный потенциал страны.

В развитии международного сотрудничества усилия будут концентрироваться на достижении следующих основных задач:

1) участие в международных ИТ-форумах, конференциях, конкурсах, проводимых международными институтами развития;

2) привлечение партнеров для участия в проектах и отраслях, где опыт, знания и компетенции ограничены и/или отсутствует практический опыт реализации аналогичных проектов;

Ожидаемые результаты:

Рост внутренней и международной репутации. Расширение международных связей, продолжение работы по обмену опытом с зарубежными партнерами, сохраняя и развивая свою уникальность.

Приложение
 к Стратегическому плану развития
 акционерного общества
 «Центр электронных финансов»
 на 2021-2025 годы.

**Перечень Ключевых показателей результата деятельности (КПИ)
акционерного общества «Центр электронных финансов» на 2021-2025
годы**

1. E-Finance						
KPI	Единица измерения	2021	2022	2023	2024	2025
Цель 1 «E-Finance»						
ИС переданные в доверительное управление Общества	Количество систем	13	3	-	-	-
Сбор и агрегация данных из информационных систем в «Единый центр сбора и анализа данных»	% данных		70	100		
Сертификат на соответствие требованиям международного стандарта ISO/IEC 27001:2013 ISO/IEC 27001:2013 «Система менеджмента информационной безопасности»	%			100		
Доля обработанных платных запросов по отношению к поступившим запросам через API сервисы (после запуска платных услуг);	%	-	-	100	100	100
Увеличение пользователей платных сервисов по отношению к текущему количеству пользователей на 5 % ежегодно (после запуска платных услуг).	%	-	-	n	n+5	n+10
Цель 2 Развитие информационных систем						
Ввод ИС в промышленную эксплуатацию	ИС	-	ИСНА МГП ИСГП		ЦБУ	
Переход ИСГП на более доступные технологии.	%	70	80	90	-	100
Переход ИАИС «е-Минфин» на более доступные технологии.	%	-	-	40	60	100
Переход ИС «АСТАНА-1» на более доступные технологии.	%	-	60	100	-	-

Переход ИС «Е-Окно» на более доступные технологии.	%	40	100	-	-	-
Бесперебойное функционирование информационных систем	%	98	98	98	98	98
Доля выполненных модификаций, к общему числу модификаций, требуемых в связи с изменениями законодательства и/или НПА	%	100	100	100	100	100
Цель 3. Повышение эффективности деятельности Общества						
Коэффициент текучести кадров	%	20	15	15	13	13

* **Бюджет:** республиканский бюджет; за счет средств проекта; за счет средств, получаемых от платных услуг по сервисам по предоставлению справок и по сдаче отчетности (с возмещением из республиканского бюджета затрат на сопровождение на начальном этапе).

* **Человеческие ресурсы:** в рамках ресурсов по реализации проектов (с возможностью увеличения в случае возникновения необходимости), а также привлечения субподрядных организаций, привлечение дополнительных ресурсов по договорам возмездного оказания услуг.

The image shows several handwritten signatures and initials, likely belonging to the members of the project team. The signatures are written in cursive Russian script. Some of the names and titles associated with the signatures include:

- A large signature at the top left appears to be "С. Ерёмин" (S. Yeremin).
- A signature below it is "Мария Смирнова" (Maria Smirnova).
- A signature on the right is "Андрей Калашников" (Andrey Kalašnikov).
- Initials "ДД" (D.D.) are present.
- A signature in the center is "Ильинская" (Il'inskaya).
- A signature at the bottom left is "Александр А. Смирнов" (Alexander A. Smirnov).
- A signature at the bottom right is "Васильев" (Vasilev).
- Initials "НН" (N.N.) are also visible.

KPI «ИС переданные в доверительное управление Общества»

2021 год (13 систем):

- 1) ИС «e-Минфин»;
- 2) ИСГП;
- 3) «Централизованные унифицированные лицевые счета» (ЦУЛС);
- 4) «Интегрированная налоговая информационная система» (ИНИС);
- 5) «Сервисы обработки налоговой отчетности» (СОНО);
- 6) «Web-приложение «Кабинет налогоплательщика» (КНП);
- 7) «Промышленная платформа интеграции информационных систем» (ИШ КГД);
- 8) «Web-портал КГД МФ РК» (Web-портал);
- 9) «Единое хранилище данных» (ЕХД);
- 10) «Контроль за производством и оборотом подакцизной продукции и отдельных видов нефтепродуктов» (Акциз);
- 11) «Центр оперативного управления» (ЦОУ);
- 12) «Интегрированный таможенный компонент автоматизированной системы таможенного и налогового администрирования» (АСТАНА-1);
- 13) «Единое окно по экспортно-импортным операциям» (Е-окно).

2022 год (3 системы):

- 1) «Интегрированная база данных» (ИБД);
- 2) «Интегрированная система налогового администрирования» (ИСНА);
- 3) «Информационная система по приему и обработке электронных счетов-фактур» (ЭСФ).