



Казначейское сообщество: влияние на реформы УГФ и приоритеты для стратегии на следующий период программы

Эрекле Гваладзе, Председатель Исполнительного комитета КС
Назим Касумзаде, Заместитель председателя Исполнительного комитета КС

Общее пленарное заседание сети PEMPAL, 25-26 марта 2025 г.

Влияние КС: Основные цифры

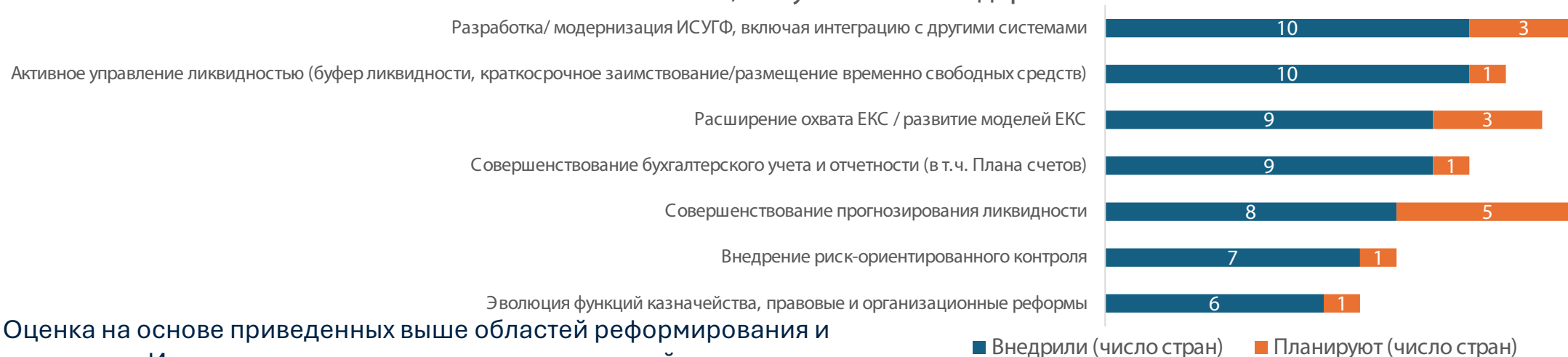


90% стран-членов КС (18 из 20) реализовали и/или планируют реализовать реформы и меры по развитию казначейства с использованием знаний, полученных благодаря РЕМПАЛ в 2018-2024 гг.

85% стран-членов КС (17 из 20) реализовали реформы и/или меры по развитию казначейства с использованием знаний, полученных благодаря РЕМПАЛ в 2018-2024 гг.

59 реализованных и 15 планируемых реформ охватывают ВСЕ основные тематические направления деятельности КС (ИТ, управление ликвидностью, учет и отчетность в государственном секторе и эволюция роли и функций казначейства)

Страны, реализовавшие (планирующие) реформы в сфере деятельности казначейства на основе знаний, полученных благодаря РЕМПАЛ



* Оценка на основе приведенных выше областей реформирования и числа стран. Источники приведены на следующем слайде.

Карта воздействия КС: Результаты тематических опросов и обсуждения с членами сообщества

Сфера реформ казначейства	Влияние КС РЕМПАЛ на развитие казначейств в 2018-2024 гг.																			
	ALB	ARM	AZR	BiH	BLG	CRO	GEO	HUN	KAZ	KOS	KGZ	MLD	MNE	NMC	ROM	SRB	TJK	TRK	UKR	UZB
Развитие функций казначейства, правовые и организационные реформы	24		24			24			24c			24			24b		24c			
Расширение охвата ЕКС/ совершенствование моделей ЕКС		21	24	24		24b	24	24	24		18	24b					24c	24		24
Реализация риск-ориентированного казначейского контроля	23		24						24			18				23	24c			19
Внедрение активного управления ликвидностью (буфер ликвидности, краткосрочные заимствования /инвестирование временно свободных средств)	24		24			19	24b		24		24	19	24	21				24		24
Совершенствование прогнозирования ликвидности	24		24			23	24	24				24b	24	19		24	24c	24		19
Совершенствование учета и отчетности (в т.ч. План счетов)			23			24		24		19	24	19	23			24	19			23
Развитиег/ модернизация ИСУГФ	24	24	24			24	24c	24	24c	19		18		24			23	18		24
Легенда																				
	■ значимые реформы, на реализацию которых подтверждено влияние РЕМПАЛ																			
	■ планируемые реформы на основе знаний, полученных с помощью РЕМПАЛ																			

Источники: Источники: 24 - Тематический опрос КС 2024 (перед Пленарным заседанием КС в Белграде, май-июнь 2024 г.), 24b - Опрос министров стран-членов РЕМПАЛ (октябрь 2024), 24c - видеоконференция 11.12.24, 23 - Тематический опрос КС 2023 (Пленарное заседание КС в Алматы, май 2023 г.), 21 - Тематический опрос. ЕКС и управление ликвидностью (2021), 19 - Тематический опрос КС 2019 (Пленарное заседание КС в Будапеште, июнь 2019 г.), 18 - Тематический опрос КС 2018 (Пленарное заседание КС в Тиране, май 2018 г.)

Примеры влияния КС. 'Зеленый коридор': Использование риск-ориентированного подхода при контроле платежей



Таджикистан: внедрил риск-ориентированный подход к обработке платежей по заработной плате и коммунальных платежей

Кыргызстан: провел апробацию «Зеленого коридора» и в настоящее время адаптирует подход к страновым условиям

Казахстан: реализовал принцип «зеленого коридора» в отношении коммунальных платежей

Азербайджан: выборочно реализовал принцип «зеленого коридора» в отношении коммунальных платежей и заработной платы

РЕФОРМА: Подход в рамках «зеленого коридора» предполагает обработку платежей с низким уровнем в автоматическом режиме. Этот подход позволил Грузии снизить транзакционные издержки, сократить время обработки платежей и сконцентрировать усилия на управлении основными рисками. Около 70% всех платежей казначейства Грузии проходят через «зеленый коридор», что позволяет Грузии расширить охват казначейскими услугами и повысить производительность (количество клиентов казначейства и их операций выросло втрое).

2017: Грузия представила проект «Зеленый коридор» на пленарном заседании КС

ВЛИЯНИЕ РЕМПАЛ: На основе презентации и обсуждения опыта Грузии на мероприятиях РЕМПАЛ **Казахстан** реализовал принцип «зеленого коридора» для платежей за коммунальные услуги. Азербайджан внедрил подход на выборочной основе для платежей, связанных с выплатой заработной платы, и коммунальных платежей. Таджикистан минимизировал казначейский контроль для операций с низким риском. Кыргызстан опробовал подход и в настоящее время адаптирует его к страновым условиям

СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ: Грузия планирует использовать потенциал ИИ для идентификации платежей с высоким уровнем риска; в настоящее время использование ИИ для этих целей тестируется. После внедрения ИИ ожидается, что 90% платежей будут проходить через «зеленый коридор». Это крайне важно, т.к. число клиентов казначейства удвоится после присоединения всех школ и детских садов.

Примеры влияния. Модель ЕКС: Расширение охвата ЕКС



2016: Модели и охват ЕКС обсуждались в Анкаре на заседании **КС РЕМПАЛ** и в рамках других мероприятий ТГ по управлению ликвидностью. Были подготовлены продукты знаний КС.



РЕФОРМА: Расширение охвата ЕКС позволяет странам более эффективно управлять бюджетными средствами и сокращать издержки, связанные с временным привлечением средств. Консолидация ликвидности также позволяет сократить издержки на ведение бухгалтерского учета и подготовку отчетности.

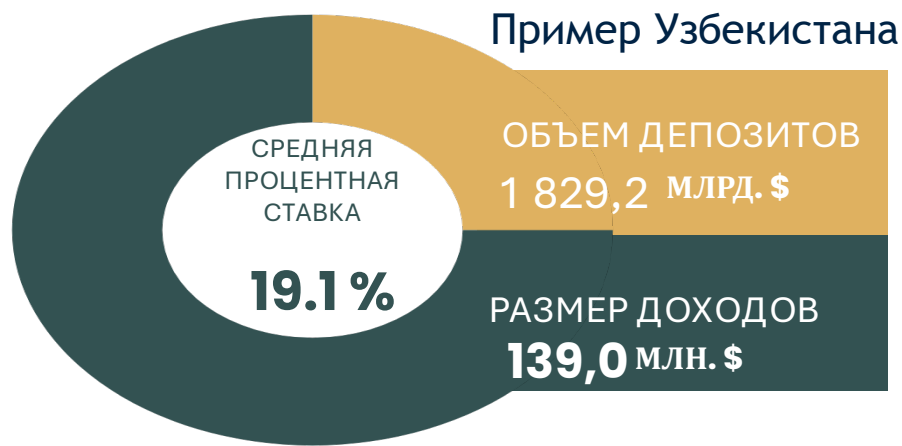
ВЛИЯНИЕ РЕМПАЛ: После обсуждения моделей ЕКС и его охвата на мероприятиях КС РЕМПАЛ с 2016 г. 9 стран (Армения, БиГ, Хорватия, Грузия, Молдова, Казахстан, Кыргызстан, Турция и Узбекистан) расширили охват ЕКС и усовершенствовали подходы к управлению ЕКС. В Турции расширение ЕКС позволило в 5 раз сократить трансакционные издержки и обеспечило значительный рост процентных доходов.

СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ: В настоящее время Грузия и Сербия расширяют охват услугами казначейства. БиГ, Венгрия, Северная Македония и Хорватия рассматривают дальнейшее расширение ЕКС и повышение заменимости средств на ЕКС.

Примеры влияния. Активное управление ликвидностью: использование временно свободных средств на благо общества



РЕФОРМА: Использование инструментов активного управления ликвидностью (размещения временно свободных средств, операций овернайт, краткосрочных заимствований для покрытия кассовых разрывов) помогает казначействам обеспечить возможность постоянного выполнения государственных обязательств.



ВЛИЯНИЕ REMPLAL: На основе обсуждений в рамках заседаний Тематической группы по управлению ликвидностью, с 2016 г. 10 стран отметили улучшение в сфере управления ликвидностью. Расширение охвата ЕКС позволило максимизировать выгоды от управления ликвидностью. В Турции, процентные доходы на ЕКС в 2018-2024 нарастающим итогом достигли 1.4 US\$ млрд., в Грузии процентные доходы в 2023 г. достигли 0,72% национального бюджета. Консолидация средств позволила Турции и Узбекистаном достичь более высоких процентных ставок на временно размещенные средства. Прогресс в данной сфере также отмечается казначействами Казахстана и Кыргызстана.

СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ: Все большее число стран, в т.ч. Албания, Азербайджан, Казахстан, Сербия, Узбекистан и Таджикистан рассматривают возможность введения/совершенствования использования буфера ликвидности, расширения спектра используемых инструментов активного управления ликвидностью, повышения качества прогнозирования ликвидности.

Тематические области на период до 2030 года



Тематические области в долгосрочной перспективе: оценка приоритетности



Все тематические области сохраняют свою актуальность, однако их содержание меняется в зависимости от потребностей стран и новых проблем

Сквозные вопросы: прозрачность, клиентоориентированность и межведомственное сотрудничество, управление рисками и устойчивость, измерение эффективности деятельности казначейства

Использование знаний стран-участниц: более тесное сотрудничество внутри сети РЕМПАЛ и со странами, не входящими в эту сеть, вовлечение большего числа стран-участниц в разработку продуктов знаний

Повышение гибкости: мероприятия по обмену опытом по запросу, продукты знаний меньшего объема по конкретным темам

* По результатам тематического опроса



Эволюция роли и функций казначейства: новые вопросы в центре внимания



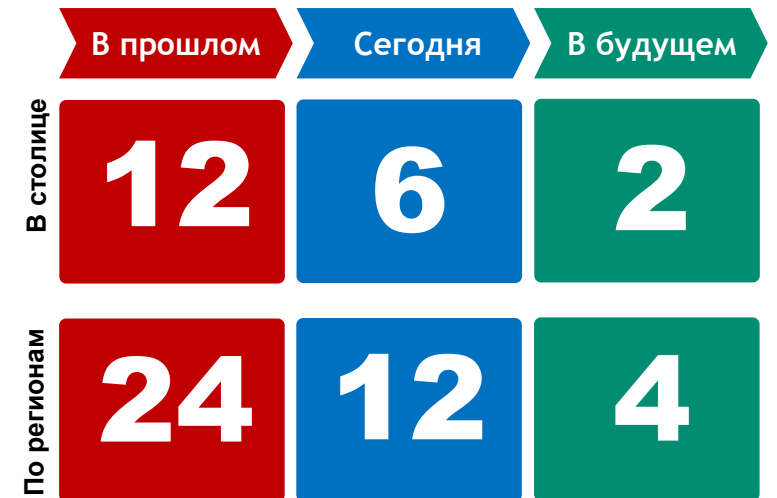
Стратегическое планирование и управление модернизацией казначейства

- Стратегическое планирование развития казначейской системы в странах PEMPAL
- Управление внутренней трансформацией: сокращение сети филиалов
- Измерение эффективности деятельности казначейства

Как новые подходы к бюджетированию влияют на казначейские операции?

- Программно-целевое бюджетирование
- «Зеленое» бюджетирование

Сокращение сети филиалов казначейства в Азербайджане



Казначейский контроль в Албании



Казначейский контроль и управление рисками: Новая тематическая группа?

- Внедрение риск-ориентированного подхода к казначейскому контролю, оценка казначейских рисков
- Усиление контроля за обязательствами, недопущение образования просроченной задолженности



Управление ликвидностью: новые вопросы в центре внимания



Межведомственное взаимодействие

- Координация с Центральным банком
- Координация управления ликвидностью и управления долгом

Управление рисками и стрессоустойчивость

- Как установить целевой размер остатка средств?
- Диверсификация источников финансирования, доступных казначейству
- Оптимизация издержек, связанных с управлением ликвидностью

Цифровая трансформация

- Использование аналитики данных для управления ликвидностью и прогнозирования ликвидности

Размещение временно свободных средств



КС играет уникальную роль в формировании потенциала в области управления ликвидностью в странах REMPAL, обеспечивая доступ к знаниям из разных стран для большинства сотрудников казначейства, занимающихся управлением ликвидностью.



Цифровая трансформация: новые вопросы в центре внимания



ИТ для обеспечения прозрачности и подотчетности в области государственных расходов

- Обслуживание внутренних и внешних клиентов, использующих данные казначейства

Новые технологии в казначейских операциях: большие данные и ИИ

- Цифровая трансформация в сфере государственных финансов с акцентом на использование больших данных
- Управление данными и аналитика данных
- Применение ИИ для управления денежными средствами государства и для бухгалтерского учета, отчетности, контроля

Использование новых технологий

Описательная аналитика

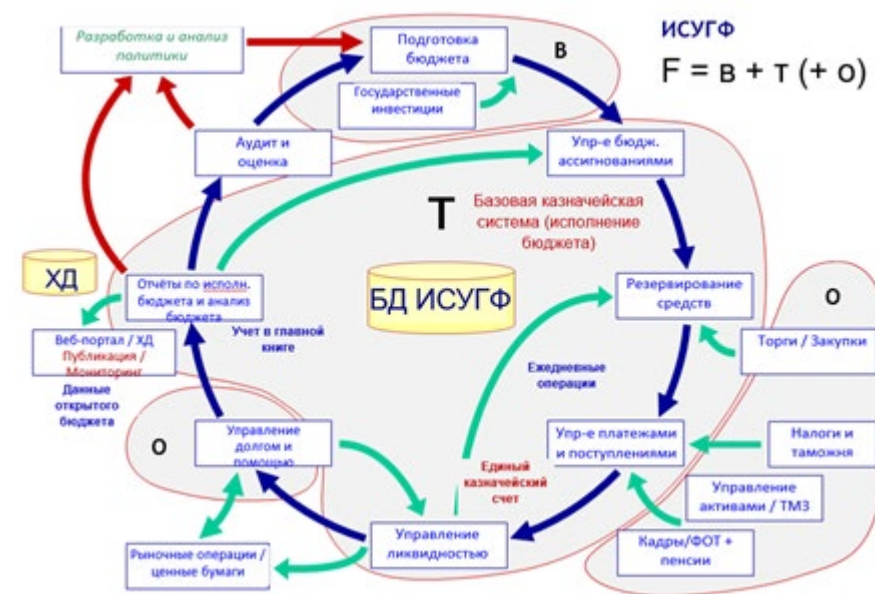
Что произошло? Когда?
Кто? Сколько?



Расширенная аналитика

Почему так произошло? Что
произойдет, если мы
изменим X?

Операционная совместимость и интеграция



Управление рисками

- Устойчивость и жизнестойкость ИИСУГФ
- Совершенствование функций предварительного и текущего контроля за казначейскими операциями с использованием ИТ



Бухгалтерский учет и финансовая отчетность: новые темы в центре внимания

11



Межведомственное взаимодействие

- Программно-целевое бюджетирование и планы счетов

Совершенствование бухгалтерского учета и отчетности

- Переход к учету по методу начисления

Цифровая трансформация

- Внедрение централизованных систем бухгалтерского учета в государственном секторе и интеграция финансовой отчетности через ИИСУГФ
- Интеграция исполнения бюджета и финансовой отчетности, внедрение элементов управления, ориентированного на результат
- Повышение прозрачности данных

Средняя оценка стран – участниц КС PEMPAL по программе PEFA в областях, связанных с деятельностью казначейства, в которых отмечены более низкие результаты (по шкале от 0 до 4, где 4 – лучший балл, с использованием последних оценок PEFA, доступных для 13 стран)

Представление годовых отчетов для внешнего аудита

3.17

Полнота годовых финансовых отчетов

2.83

Стандарты бухгалтерского учета

1.75

Согласно оценкам PEFA, бухгалтерский учет и финансовая отчетность остаются основными областями для дальнейших улучшений в странах PEMPAL.

Возможность: объединение усилий с PULSAR

Исполнительный комитет КС и Ресурсная команда



Елена Никулина
Руководитель
ресурсной команды
КС, ВБ



Мимоза Пилкати
(Албания)



Назим Касумзаде,
Зам. пред. ИК
(Азербайджан)



Эрекле Гваладзе,
Председатель ИК
(Грузия)



Рахат Токбаев
(Казахстан)



Андраш Рез
(Венгрия)



Елена Добролюбова,
Член ресурсной
команды КС, ВБ



Галина Кузнецова
Член ресурсной
команды КС, ВБ



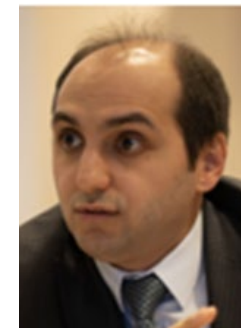
Максим Чобану
(Молдова)



Сандра Вранеш
(Сербия)



Наташа Дукарич
(Зам., Сербия)



Бариш Чан
(Турция)



Мингуль Сейтказиева
Секретариат РЕМПАЛ,
ВБ

СПАСИБО!



Как может выглядеть КС в 2030 году?



Укрепление связей между участниками сети

Заметные улучшения в следующих областях: процессы исполнения бюджета, прозрачность и качество бюджетной отчетности, управление ликвидностью, цифровая трансформация, управление рисками

Укрепление потенциала национальных казначейств и более широкое распространение знаний КС

Четкие подходы к измерению эффективности деятельности казначейства, применяемые странами-участницами КС и другими странами (организациями)

Расширение знаний по сквозным темам УГФ и роли казначейства

Устойчивость и вовлеченность: увеличение вклада со стороны стран-участниц