

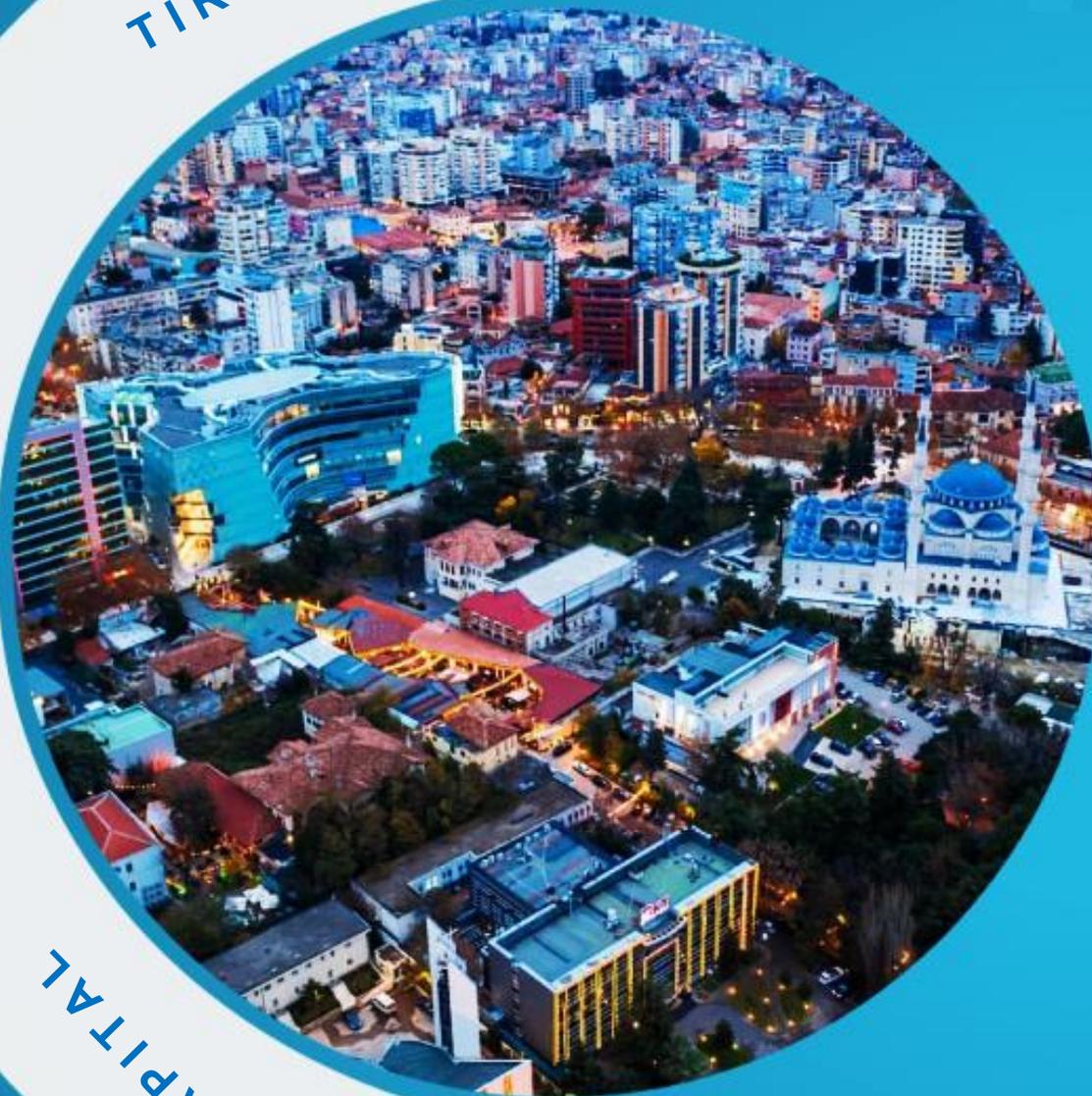
TIRANA



Адрес: Bulevardi "Dëshmorët e Kombit", Nd. 3,
1001, Tiranë, <https://www.financa.gov.al>



Республика Албания
Министерство финансов



CITY

CAPITAL

Комплексная система обеспечения эффективности при прогнозировании движения денежных средств и управлении ликвидностью

Заседание Тематических групп КС
04 – 06 ноября 2024

Тематические
группы



Эволюция роли и функций казначейства

(Прил.: слайд 44)

Прогнозирование ликвидности и управление ликвидностью



В работе государства
ликвидность – на троне!



ПРОГРАММА



Эффективность: прогнозирование ликвидности



Эффективность: управление ликвидностью



Эффективность: прогнозирование движения денежных средств

Приложение,
слайды 45 и 62



Наш «компас»

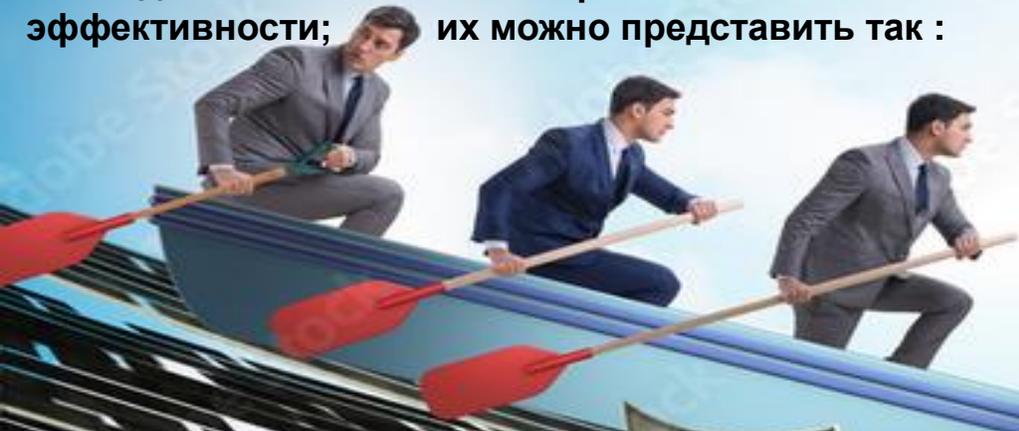
Чтобы ориентироваться, мы должны знать Возможности, Сильные стороны, Слабые стороны, Угрозы

Более подробная информация по этим двум подтемам была представлена на предыдущих мероприятиях КС. Последнее мероприятие состоялось 27-29 ноября 2023 года в Вене.

С 2015 года было сделано много улучшений, но модернизация казначейской системы - это бесконечный процесс.

Следует всегда настойчиво искать оптимальное решение, чтобы обеспечить достаточно ликвидности для финансирования государственных операций в нужном месте, в нужное время и при низких затратах.

Последние изменения направлены на повышение эффективности; их можно представить так :



Прогнозирование движения денежных средств:

Процесс оценки будущих притоков и оттоков денежных средств государства с целью принятия мер, необходимых для обеспечения постоянного наличия достаточных средств, чтобы удовлетворять любые чистые потребности государства в денежных средствах; и в любой период, когда имеется чистый избыток денежных средств, использовать его с максимальной выгодой.

Г-жа Мимоза
Пилкати (Печо)

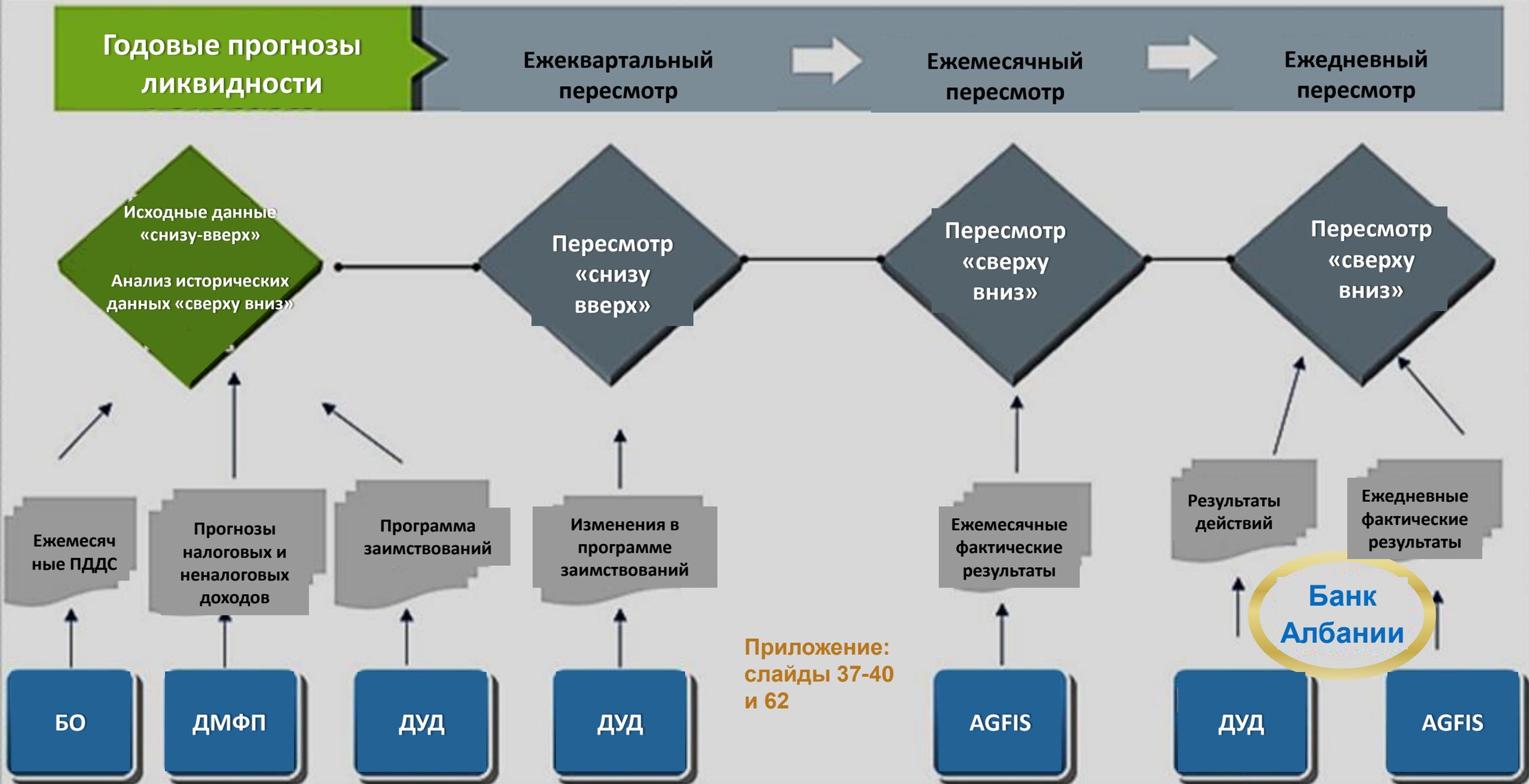




УЛУЧШЕНИЯ, ОСУЩЕСТВЛЕННЫЕ НЕДАВНО

1. В соответствии с пересмотренным соглашением об уровне предоставления услуг с Банком Албании № 3293 от 11 марта 2024 года «В связи с некоторыми изменениями в соглашении об инструментах, предлагаемых Банком Албании для управления ликвидностью Министерства финансов, от 20.01.2015», результаты :
 - 1.1- **Максимальная сумма**, определенная в качестве депозита в албанских леках, в любой момент составляет 15 (пятнадцать) млрд лек.
 - 1.2- Ограничения на максимальную сумму депозита в **иностранной валюте** отсутствуют.
 - 1.3- **Срок** инвестирования средств изменен на 2 месяца (увеличен).
 - 1.4- Разрешается использовать инструмент **СВОП** в паре «иностранная валюте/лек», а также «лек/евро» для управления буфером ликвидности на ЕКС в валюте.







УЛУЧШЕНИЯ, ОСУЩЕСТВЛЕННЫЕ НЕДАВНО

2. Последние улучшения в прогнозировании движения денежных средств заключаются в следующем:

Ежедневные прогнозы обновляются на следующий квартальный период. Ежемесячные прогнозы денежных потоков составляются на 12 месяцев вперед и **переносятся на следующий период.**

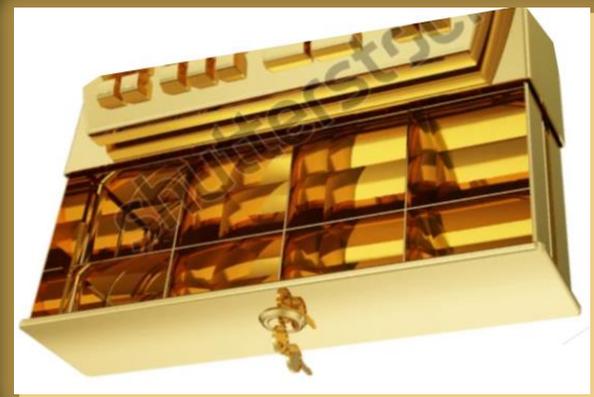
Исходные данные для прогнозов содержатся в бюджетных планах, полученных от бюджетополучателей, и исторических данных. В дополнение к подходу к прогнозированию «сверху вниз» был реализован **пилотный** проект с двумя отраслевыми министерствами (образования/сельского хозяйства), муниципалитетом Тираны и налоговыми/таможенными органами, чтобы дополнить прогнозирование информацией «снизу вверх».

Приказ министра о создании **Технической группы** по прогнозированию движения денежных средств и управлению ликвидностью с участием представителей отраслевых министерств, располагающих значительными бюджетными средствами, для уточнения ежемесячных прогнозных данных и т.д.

Для того чтобы повысить **точность** прогнозов и минимизировать **отклонения**, Главное управление Казначейства (GDT) периодически проводит оценку точности прогноза.



Также предусмотрен более гибкий подход к размеру требуемого **буфера ликвидности.**





ОСУЩЕСТВЛЕННЫЕ И ПЛАНИРУЕМЫЕ УЛУЧШЕНИЯ



3. Достигнут прогресс в совершенствовании **нормативной базы** управления ликвидностью. Ключевым достижением стало закрепление в Бюджетных инструкциях на 2023 год (пункт № 77, стр. 18) требования к пилотным БО ежемесячно представлять обновленные прогнозы ликвидности средств по принципу «снизу вверх»; они должны быть представлены до **25 числа каждого месяца**. Также в приложение к данной инструкции включены шаблоны прогнозов ликвидности.



4. Кроме того, миссия МВФ по оказанию технической помощи, работавшая в ноябре 2023 года, организовала **обучение** сотрудников Минфина, отвечающих за управление ликвидностью, и персонала пилотных БО.

5. В дальнейшем для подготовки ежемесячных прогнозов и представления данных на ежемесячных заседаниях Комитета по управлению долгом и ликвидностью (КУДЛ) применяют новый **инструмент прогнозирования ликвидности** (CFAT). CFAT используется параллельно с существующей базой данных в формате Excel.





ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ЦЕЛЯХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДНОСТЬЮ

Технический комитет (ТК), созданный в 2017 году, был уполномочен активизировать деятельность по проведению реформ, а также координировать и контролировать реализацию мероприятий в рамках различных компонентов соответствующих конкретных целей. Важно отметить, что ТК выявлял риски, планировал их снижение и соответствующим образом оповещал об этом КК. Председателем ТК являлся Генеральный секретарь МФ. Заседания Комитета организовывались по мере необходимости, но не реже двух раз в год.

В настоящее время назначенные **координаторы компонентов** будут отвечать за постоянное осуществление конкретных действий по реформированию в рамках каждого компонента, включая отчеты о прогрессе и проблемах, связанных с достижениями или задержками в получении результатов. Они по-прежнему будут участвовать в оценке рисков для реализации Стратегии, предлагать меры по их снижению и, при необходимости, принимать действия, направленные на исправление ситуации.

Принята **Декларация о рисках в налогово-бюджетной сфере** (см. слайд 11); **Ответственность** в части управления риском:

- Генеральный директор учреждения отвечает за разработку политики, утверждение стратегии управления рисками и контроль за ее выполнением.
- Финансовый директор отвечает за внедрение систем финансового управления и контроля. Он является координатором деятельности по управлению рисками и отвечает в организации за системы снижения рисков.
- Все менеджеры в подразделении должны отвечать за выявление, оценку, управление рисками и их документирование.

Риск ликвидности – Риск относится к ситуациям, когда средства на ЕКС (ликвидные активы) быстро уменьшаются в результате непредвиденных обязательств по движению денежных средств, снижения доходов и/или возможных трудностей с быстрым привлечением денежных средств путем заимствования. МФЭ создало Комитет по управлению долгом и ликвидностью с целью мониторинга и снижения краткосрочного риска ликвидности за счет:

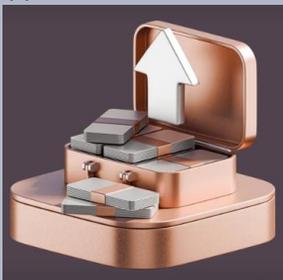
- непрерывного анализа, прогнозирования и формулирования допущений
- тесной координации между Казначейством и Департаментом управления долгом

МЕРА

МЕРОПРИЯТИЯ

Мера 4.5.1

Совершенствование процесса управления ликвидностью



1. Обзор процесса подготовки и представления бюджетными учреждениями кассовых планов. **T1-2024 to T4-2026**

2. Создание технического комитета и организация ежемесячных технических встреч с основными БУ, налоговыми органами и таможенными службами для получения важной информации в режиме реального времени. **T1-T4.2024**

3. Внедрение механизма уведомления за две недели до осуществления крупных платежей. **T1-T4.2024**

4. Использование нового «инструмента», разработанного МФ на базе Microsoft Excel, для прогнозирования и анализа данных. **T1-2024 - T4-2026**

Мера 4.5.2 Презентация комплексной системы мониторинга эффективности прогнозирования ликвидности

1. Измерение и мониторинг отклонений от обновленных ежемесячных прогнозов. **T1-2024 - T4-2025**

2. Определение ключевых показателей эффективности (КПЭ) для ежедневных и ежемесячных прогнозов и представление их Комитету по управлению ликвидностью и долгом. **T1-2024 - T4-2025**

Мера 4.5.3

Совершенствование инструментов управления ликвидностью

1. Совершенствование политики денежного резервирования. **T1-2024 - T4-2025**

2. Увеличение объема и срока размещения депозитов в центральном банке и внедрение новых инвестиционных инструментов. **T1-2024 - T4-2025**

КОМПОНЕНТ 4

«БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ БЮДЖЕТА»



Элемент 4.5

«Управление ликвидностью»

Мероприятие 4.5.2.1

«Измерение и мониторинг отклонений от обновленных ежемесячных прогнозов»

ПОКАЗАТЕЛИ

1. Точность прогнозирования ликвидности на месяц

Базовое значение (год)

Целевое значение

2023 2024 2025 2026

88%

88%

91%

93%

96%

2. В прогноз ликвидности включены детальные компоненты поступлений и выбытий

0

0

6

2

0

3. Увеличение количества инструментов для активного управления ликвидностью

1

0

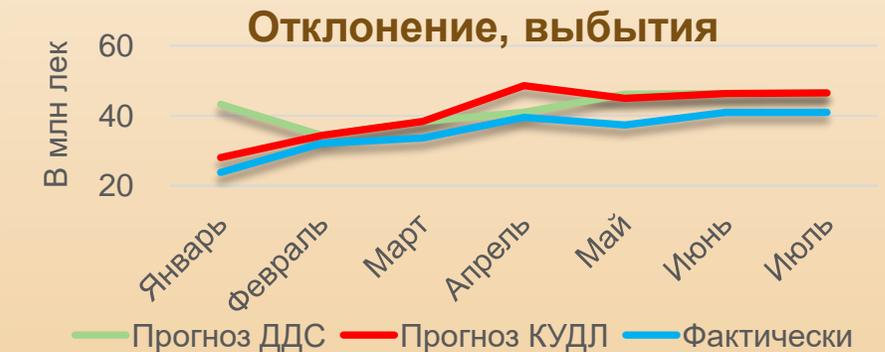
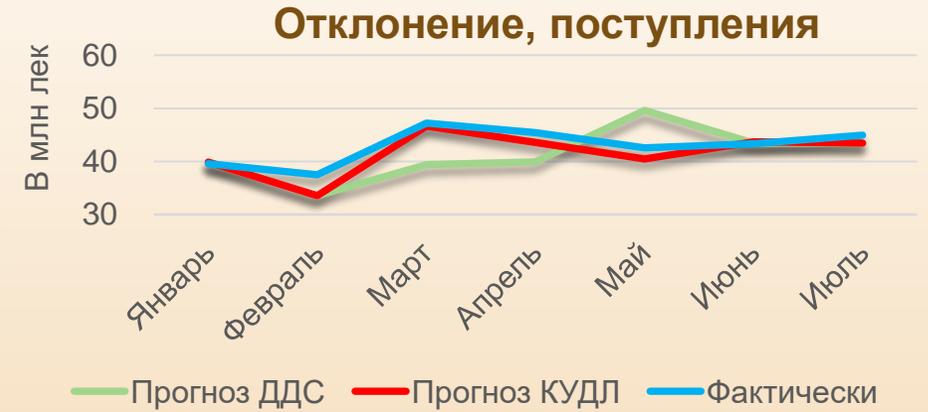
0

1

0

ПЭ – Отклонения от прогнозных значений движения денежных средств январь - июль 2024 г.

Отклонение: январь-июль 2024							
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль
Поступления							
Прогноз движения ДС	39.90	33.55	39.39	39.93	49.61	43.44	43.43
Прогноз КУДЛ	39.90	33.55	46.66	43.60	40.47	43.70	43.43
Фактически	39.58	37.49	47.22	45.44	42.54	43.32	44.95
% Факт / КУДЛ	99%	112%	101%	104%	105%	99%	103%
Выбытия							
Прогноз движения ДС	43.25	34.41	38.37	41.01	46.18	46.33	46.53
Прогноз КУДЛ	28.06	34.41	38.36	48.61	44.95	46.33	46.53
Фактически	23.82	32.08	33.65	39.57	37.33	40.98	40.98
% Факт / КУДЛ	85%	93%	88%	81%	83%	88%	88%
Остаток на ЕКС							
Прогноз КУДЛ	63.00	60.39	77.28	85.11	89.75	105.90	110.08
Фактически	56.18	59.17	80.83	86.70	100.19	110.01	111.93
% Факт / КУДЛ	89%	98%	105%	102%	112%	104%	102%



Декларация о рисках в налогово-бюджетной сфере (ДРНБ)

ДРНБ – это документ Министерства финансов, который включает в себя сбор, обработку, анализ и сроки представления отчетности о рисках в налогово-бюджетной сфере.

Его цель состоит в том, чтобы обеспечить выявление, оценку, снижение (по возможности) всех основных рисков в налогово-бюджетной сфере и представление информации на систематической и всеобъемлющей основе в качестве инструмента, служащего правительству для принятия решений.

ДРНБ за предыдущий бюджетный год представляется для сведения Совету министров ежегодно в конце марта и публикуется на официальном сайте Министерства финансов в форме и объеме, определяемых в зависимости от принимаемых решений и соответствующих обстоятельств.

Риск в налогово-бюджетной сфере - это:

«Показатель/вероятность отклонения фискальных и бюджетных прогнозов в контексте бюджетного года в результате непредвиденных событий, связанных с:

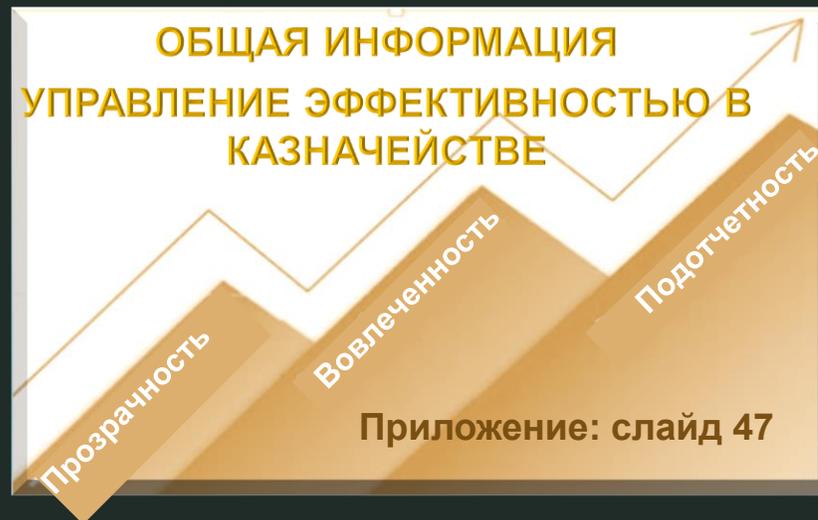
1. Макроэкономическими событиями
2. Общим доходом
3. Общими расходами и просроченной задолженностью
4. Государственным долгом и **доступными денежными средствами**,
5. Местными финансами
6. Концессиями/ГЧП
7. Публичными предприятиями с участием государственного капитала
8. Обусловленными обязательствами (напр., решения Арбитражного суда, решения Европейского суда по правам человека в Страсбурге и т.д.)
9. Иными непредвиденными событиями, такими как стихийные бедствия и т.д».

ОРНБ отвечает за координацию сбора информации о налогово-бюджетных рисках от отчитывающихся единиц (органов государственного управления и публичных предприятий с государственным капиталом) и окончательную доработку документа ДРНБ в соответствии с утвержденными сроками.

Казначейство представляет в ОРНБ информацию о риске в налогово-бюджетной сфере, связанном с доступностью денежных средств (**пункт 4** выше), чтобы вывести показатели по финансированию всех государственных операций. Оно отвечает за качество и совместимость информации, представляемой в соответствии с его сферами ответственности, до 1 марта каждого бюджетного года. Эта информация основана на официальных данных и согласуется с ними, формируется в соответствии со стандартами и представляется по установленной форме.

Анализ и представление рисков в налогово-бюджетной сфере зависят от подходов и принятия решений, связанных с ними, в соответствующем бюджетном году.

Цифровизация процессов дает возможность отказаться от мер контроля в территориальных отделениях казначейства; сосредоточиться на государственном учете / **управлении ликвидностью** (Инструкторы МСУГС)



Функциональные и методологические изменения в казначейских операциях осуществляются при поддержке **информационной системы - AGFIS**, что предусматривает централизацию платежей, учета и отчетности; обеспечение законодательной поддержки; внедрение подхода к анализу затрат и выгод, согласование рабочих процессов, унификацию документов и процессов, определение конечных целей и оптимизацию бизнес-процессов; интеграцию международных стандартов, связь с государственными закупками и информационной системой управления персоналом.

Централизованный подход имеет ряд преимуществ, включая повышение качества и оперативности отчетности; создание условий для отказа от бумажных документов; облегчение обслуживания и обновления программного обеспечения. Однако централизация учета и отчетности связана с определенными издержками и сопровождается социальными и кадровыми последствиями, что требует **продуманного подхода к управлению рисками**.

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ПРОГНОЗАХ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Прил.: слайды 41-42 и 51

Отчет о движении денежных средств

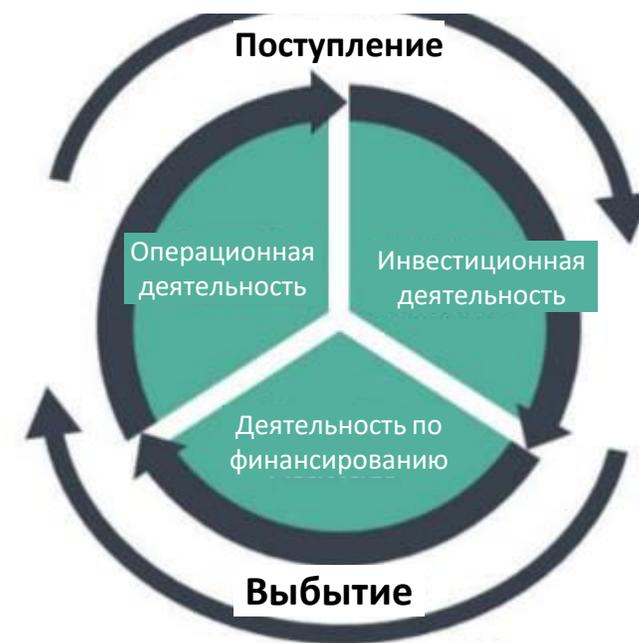


Поступление

Отчет

Выбытие

Отчет о движении денежных средств



Г-жа АЛКЕТА БРАЧЕ

Показатели эффективности, используемые в Казначействе

1 – Санкционирование и обработка платежей

3 - Управление ликвидностью и прогнозирование ликвидности

ПЭ по направлениям

2 – Бюджетная и финансовая отчетность

4 – Управление персоналом

1-ПЭ	Единица	Уровень применения	Периодичность представления	Исходный документ	Целевое значение	Целевая дата / период
1.1- Запрос на закупку отражается в AGFIS до начала процесса закупок	%	СК	Непрерывно	Закон № 9936 от 26 июля 2008 года «Об управлении бюджетной системой в Республике Албания», в действующей редакции https://financa.gov.al/buxheti-6/	100%	Ежедневно
1.2- Подписанное обязательство отражается в AGFIS в течение 3 рабочих дней	%	СК	Непрерывно	То же, что выше	100%	Ежедневно
1.3- Подписанные счета-фактуры отражаются в AGFIS в течение 30 дней	%	СК	Непрерывно	То же, что выше	100%	Ежедневно
1.4- Расходные операции с неверной бухгалтерской классификацией	%	СК	Непрерывно	Инструкция Минфина № 9 от 20 марта 2018 года «О стандартных процедурах исполнения бюджета» https://financa.gov.al/thesari-3	100%	Ежедневно
1.5- Своевременная сверка неналоговых доходов между Казначейством и органами государственного управления	%	СК	Непрерывно	Инструкция Минфина № 9 от 20 марта 2018 года «О стандартных процедурах исполнения бюджета» https://financa.gov.al/thesari-3	100%	Ежемесячно

Показатели эффективности, используемые в Казначействе

1 – Санкционирование и обработка платежей

ПЭ по
направлениям

2 – Бюджетная и финансовая отчетность

3 - Управление ликвидностью и прогнозирование
ликвидности

4 – Управление персоналом

2- ПЭ	Единица	Уровень применения	Периодичность представления	Исходный документ	Целевые значения	Целевая дата/ период
2.1 Своевременная публикация данных об исполнении бюджета по консолидированным фискальным показателям органов государственного управления / согласованность этих данных (нарастающим итогом/по отдельности; млн. лек/месяц)	Срок	Центральный аппарат	Ежедневно (не публикуется); каждые 2 недели; ежемесячно	- Внутренний регламент № 17029/1 от 10.12.2014 «О порядке сверки, представления и публикации данных о сводных бюджетных показателях правительства»	Опубликовано к утвержденному сроку	12-14 числа следующего месяца - предварительный вариант; конец следующего месяца – окончательный вариант
2.2 Публикация данных «Фактический бюджет года», как определено в Органическом законе о бюджете (ОЗБ)	- Срок - Пункты	Центральный аппарат	Ежегодно	-Закон № 9936 от 26 июля 2008 года «Об управлении бюджетной системой в Республике Албания», в действующей редакции. https://financa.gov.al/buxheti-6/ - указанный выше регламент	Опубликовано к утвержденному сроку; пункты в ОЗБ	Май следующего года
2.3.1 Проблемы с бухгалтерским учетом в Главной книге, неточные записи, отсутствие точных данных в модулях кассового/налогового учета Главной книги. 2.3.2 Ошибки персонала из-за загруженности / вакантные должности	Кол-во операций	СК	Еженедельно	Указанный выше регламент (не опубликован)	Нет данных в мониторинговом отчете AGFIS в отношении незаконных операций	Тто же что и в п. 2.1 выше
2.4.1. Нарушение сроков представления отчетности и сверки (специальные фонды, иностранное финансирование с ЕКС). 2.4.2- Неверные записи в AGFIS относительно полученного дохода, направленные коммерческими банками. 2.4.3- Измененные данные после распространения и публикации.	Млн. лек	СК	Ежедневно Ежемесячно	Указанный выше регламент (не опубликован)	Те же данные по сверке с банковской системой, специальными фондами, проектами с иностранным финансированием	К определенной дате в течение определенного периода

Показатели эффективности, используемые в Казначействе

1 – Санкционирование и обработка платежей

3 – Управление ликвидностью и прогнозирование ликвидности

ПЭ по
направлениям

2 – Бюджетная и финансовая отчетность

4 – Управление персоналом

3- Прогнозирование движения денежных средств ПЭ	Единица	Уровень применения	Периодичность представления	Исходный документ	Целевые значения	Целевая дата / период
3.1 Своевременный перенос многолетних обязательств на следующий бюджетный год	%	Региональные отделения	Ежегодно	Инструкция МФ № 31 от 13 декабря 2023 года «О порядке закрытия годовых бюджетных счетов на 2023 год». https://financa.gov.al/thesari-3/	100%	Февраль следующего года
3.2 Неточное прогнозирование ежедневных денежных потоков в условиях нехватки средств для выплат	тыс. лек	Центральный аппарат	Непрерывно	Инструкция Минфина № 9 от 20 марта 2018 года «О стандартных процедурах исполнения бюджета» https://financa.gov.al/thesari-3/	Минимальный размер буфера ликвидности	Ежедневно
3.3 Отраслевые министерства не соблюдали планы кассовых лимитов; поэтому для изменения месячного кассового плана необходимо провести повторные переговоры (*).	-Кол-во пересмотров -тыс. лек	Центральный аппарат	Непрерывно	Та же инструкция Минфина, что и в п. 3.2 выше	- 0 - до 10% от годовых расходов	В течение определенного периода
3.4 Отраслевые министерства своевременно не уведомляли о крупных платежах	Время уведомления	Центральный аппарат	Непрерывно	Та же инструкция Минфина, что и в п. 3.2 выше	За 10 до дня исполнения надлежащего платежа	К определенной дате



Заключение: процессы прогнозирования движения денежных средств



В заключение отметим, что мы сосредоточились на следующем:



- Один из грамотных способов ускорить движение денежных средств - оценивать будущие притоки/оттоки на ЕКС (на 3 года вперед). Прогнозирование движения денежных средств (по сценариям) помогает выявить потенциальный дефицит и излишек денежных средств.
- Мы составляем прогнозы на ежедневной, ежемесячной, ежеквартальной и ежегодной основе и отслеживаем ключевые показатели эффективности, чтобы определить, достаточно ли у нас поступлений/доходов, чтобы удовлетворить потребности в следующем месяце.
- Более высокое качество/точность прогнозирования движения денежных средств.
- Повысить детализацию прогноза движения денежных средств по принципу «сверху вниз», выполняемого ОУЛ, для более эффективного прогнозирования и мониторинга движения денежных средств.
- Разработка механизма систематического мониторинга эффективности, включая анализ/представление КПЭ в Комитет по управлению ликвидностью и долгом, по мере необходимости.
- Минимизация разрывов внутридневных денежных потоков за счет лучшей координации между участниками/исполнителями.

Мы знаем, чего достигли, но остаются области для совершенствования/инноваций в области УГФ - это очень важно для дальнейшего успеха.

Идеальные стандарты, основанные на совершенстве, недостижимы при существующей инфраструктуре и поэтому не устраивают большинство казначеев.

Эффективность: управление ликвидностью

Информационная панель для информирования высшего руководства об использовании данных о движении денежных средств на ЕКС пока еще не создана. Информация предоставляется вручную на еженедельной/ежемесячной основе.

Активное управление
ликвидностью

Донастройка – разработка более активной политики, использование более широкого спектра инструментов или организационных вариантов для более полного сглаживания краткосрочных колебаний остатка на ЕКС

Ежедневная
ИНФОРМАЦИОННАЯ
ПАНЕЛЬ

УПРАВЛЕНИЕ ЛИКВИДНОСТЬЮ (УЛ)

УЛ - это процесс управления поступлением/выбытием денежных средств на/с ЕКС, позволяющий своевременно устранять несоответствия в денежных потоках и поддерживать необходимые остатки денежных средств; в Албании это - ежедневное управление потоками, осуществляемое в течение трех платежных сессий в день. Денежные средства - ключевой компонент финансовой стабильности государства. Проблемы: непостоянный характер доходов, задержки платежей, высокие накладные расходы, неудовлетворительное прогнозирование и колебания в экономике, способные нарушить финансовую стабильность.

Первым шагом стало создание единой структуры банковских счетов правительства в рамках системы единого казначейского счета (ЕКС) для устранения разрозненности банковских механизмов государства, которые важны для управления и контроля денежных ресурсов правительства и имеют решающее значение для обеспечения :

- собираемости всех налоговых и неналоговых доходов и верного и своевременного осуществления платежей,
- оптимального управления средствами государства, так чтобы снизить затраты на заимствования или получать максимальную отдачу на временно свободные средства.

II-Мы прилагаем все усилия, чтобы **охват** государственных средств ЕКС был максимальным.

III Казначейство подписало **СУУ** с Центральным банком и коммерческими банками.

Прил.: слайды 52-54



Прил.: слайды 60-61

ЭФФЕКТИВНОСТЬ: УПРАВЛЕНИЕ ЛИКВИДНОСТЬЮ

Прил.: слайды 55-57

Эффективное использование денежных средств:

- Платежи в реальном масштабе времени (RTGS & AECH)
- Сглаживание движения денежных средств
- Снижение стоимости использования инструментов (нулевое значение свопов в 2023 г.)
- Более жесткий контроль за рискованными платежами
- Максимальная отдача от управления ликвидностью
- Процентный доход от средств, размещенных на счетах казначейства, не очень высок.



Меры по расширению **охвата ЕКС:**

- Закрытие банковских счетов за пределами ЕКС

Утверждена новая редакция Инструкции Министра финансов № 10 от 12 июля 2024 года «О регистрации, использовании, сверке, отчетности и публикации **средств иностранного финансирования** в рамках международных соглашений», что приводит к включению частичной стоимости средств иностранного финансирования для грантов, которая в настоящее время вычитается из прогноза движения денежных средств, и потому должна быть учтена в прогнозе выбытия денежных средств.



Эффективность: управление ликвидностью



Имеются следующие элементы ПЭ для Казначейства:

- ❑ Руководства **Приложение: слайд 46**
- ❑ Шаблоны для представления показателей эффективности
- ❑ Инструменты ИКТ для ПЭ, такие как AGFIS и базы данных в районных отделениях Казначейства
- ❑ Целевые значения ПЭ в Стратегии УГФ 2020 и Органическом законе о бюджете.

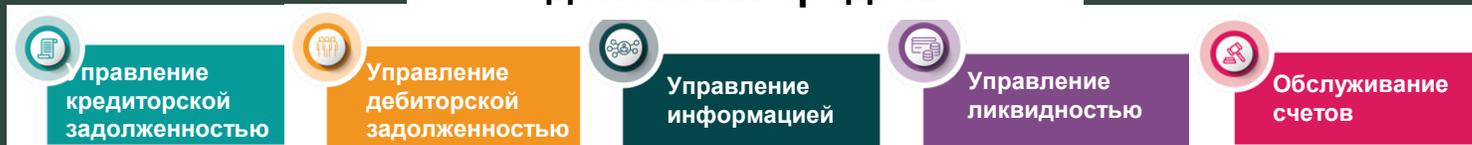
Казначейство отслеживает ПЭ на ежегодной основе, до конца мая следующего года представляя премьер-министру и в Парламент законопроект «О фактическом бюджете».



Для эффективного

управления движением денежных средств

необходимо помнить

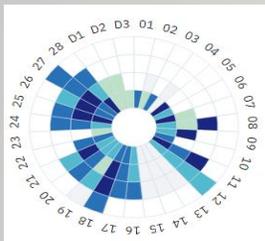


- ❑ Невозможно отрицать важность управления ДДС. В конечном итоге, наличие ликвидных средств позволяет государству покрывать свои обязательства и наращивать свою деятельность.
- ❑ Безусловно, управление ДДС необходимо, так как помогает государству поддерживать положительную ликвидность и понимать, откуда и куда направляются денежные средства, - сейчас и в будущем.
- ❑ Государство получает контроль за движением денежных средств, и внезапное возникновение расходов не становится для него проблемой. Кроме того, можно понять, как государство управляет финансовой стороной своей деятельности, и выявить области, где можно сократить расходы или куда можно инвестировать средства, чтобы расширить масштабы деятельности.
- ❑ Кроме того, эффективное управление ДДС позволяет государству успешно осуществлять выплаты и выявлять потенциальные проблемы до того, как они станут нерешаемыми. Управление ДДС позволяет делать более точные прогнозы применительно к планам будущего роста, выполняя «бесшовный» учет (гладко и непрерывно, без явных разрывов).
- ❑ Мы уже знаем, что управление ДДС крайне важно для исполнения бюджета, но оно также может защитить от проблем с ДДС в будущем. При **правильном осуществлении** управление ДДС улучшает общее финансовое положение государства и облегчает составление отчетов:
 - ✓ **Регулярный мониторинг ДДС**, чтобы обеспечить своевременное осуществление всех платежей, а также чтобы расходы не превышали поступлений.
 - ✓ **Разработка грамотных планов действий в непредвиденных ситуациях**, чтобы решать возникающие проблемы и сохранять финансовую обеспеченность.
 - ✓ **Анализ трендов/направлений**, чтобы иметь представление об общей/сравнительной эффективности нашей работы, что позволяет принимать более информированные решения в части управления ДДС на перспективу.
 - ✓ **Разумное инвестирование** в активы, дающие высокую отдачу, может обеспечить дополнительные источники дохода и защиту от потенциального убытка вследствие волатильности на рынке; позволяет сохранять необходимый баланс для поддержки деятельности в долгосрочной перспективе.

Международные стандарты оценки эффективности УГФ

ПОКАЗАТЕЛИ 2017

Государственные расходы и финансовая подотчетность



- 16. Предсказуемость наличия средств для покрытия расходов по обязательствам
- 17. Отражение и управление остатками средств, долгом и гарантиями
- 22. Своевременность и регулярность сверки счетов
- 25. Качество и своевременность годовых финансовых отчетов



WORLD BANK GROUP

Показатели эффективности управления долгом (DPI)

Август 2024 г.- Проект SECO

- 11.1. Эффективность прогнозирования совокупного уровня остатка средств на банковских счетах государства
- 11.2. Эффективность управления остатками средств на счетах и ликвидностью

DPI 11

Общий балл

Приложение: слайды 64-66

C+

01

PEFA

Приложение: слайды 67-69

B

B

B+

Приложение: слайды 70-73

02

SIGMA

Приложение: слайды 74-77

04

DeMPA

A

03

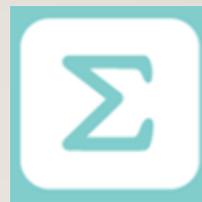
Тренинг МВФ

A-Высокая эффективность, отвечающая передовой международной практике



B-Хороший уровень эффективности, соответствующий многим элементам передовой международной практики

C-Базовый уровень эффективности
D-Недостаточно информации



Принцип 24

Правительство поддерживает исполнение бюджета и оказание услуг, обеспечивая ликвидность в краткосрочной и среднесрочной перспективе

Показатель 24. Исполнение бюджета и оказание услуг поддерживаются наличием денежных средств в краткосрочной и среднесрочной перспективе

Значение показателя в 2024 г.

- 24.3. Управление казначейством/ликвидностью **6/10**
- 24.4. Надежность финансовых данных поддерживается регулярной выверкой бухгалтерской информации **2/5**
- 24.5. Управление ДДС **4/5**
- 24.6. Введены средства контроля обязательств **8/10**

1. Тренинг МВФ по инструменту CFAT
2. Инструменты УЛ и типы буферов ликвидности
3. Подход «снизу вверх» (распоряжение министра)
4. Соглашения об уровне услуг с представителями банковской системы (депозиты, простые форвардные сделки, свопы)
5. Использование более **детального** шаблона для прогнозирования ликвидности (ноябрь 2023 г.)



ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА БУФЕРА ЛИКВИДНОСТИ: СЕЙЧАС



ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА БУФЕРА ЛИКВИДНОСТИ: В БУДУЩЕМ

Минимальный/максимальный размер БЛ определяется главным образом в отношении расходов, совершаемых в течение месяца (операций). В п. 75 дополнительной Инструкции по порядку исполнения бюджета 2024 года установлено следующее:

Максимальный размер БЛ определяется как среднемесячное значение планируемых расходов по следующим статьям: текущие расходы на персонал/ социальные расходы на предоставление экономической помощи и выплаты пособий по безработице; платежи в счет обслуживания долга покрываются за счет средств, полученных в ходе аукционов ценных бумаг центрального правительства. Это – максимальное значение **БЛ на начало** каждого месяца

Минимальный размер БЛ определяется на основании прогнозных данных поступления/выбытия средств на ЕКС (*пессимистичный сценарий Казначейства*) в сумме, соответствующей среднему прогнозному значению за три пиковых дня предыдущего месяца

(Совокупные поступления – совокупное выбытие) три пиковых дня месяца / 3

Размер БЛ на ЕКС будет определяться сочетанием двух компонентов:

- ❑ Операционного «буфера ликвидности» (ОБЛ),
- ❑ Резервного «буфера ликвидности» (РБЛ)

▪ Размер **ОБЛ** будет установлен на уровне до 1% от объема ВВП **валового внутреннего продукта** за прошлый год

▪ Размер **РБЛ** будет установлен на уровне объема, необходимого для **обслуживания** внешнего и внутреннего долга в течение следующих трех месяцев.

▪ **Совокупный размер БЛ** будет установлен на уровне 1-2 процентов от объема ВВП за прошлый год

Размер **БЛ** на практике может колебаться в зависимости от фактических условий. Установленные уровни служат ориентиром, не являются обязательными и могут корректироваться с учетом потребностей или различных непредвиденных ситуаций

ВВП в 2023 г. = 2,312 млрд албанских лек



Показатели
эффективности
Управление
ликвидностью

Процесс сбора и управления
движением денежных
средств



Г-жа АЛДА ГАШИ

Показатели эффективности, используемые в Казначействе

1 – Санционирование и обработка платежей

ПЭ по
направлени
ям

2 – Бюджетная и финансовая отчетность

3 – Управление ликвидностью и прогнозирование ликвидности

4 – Управление персоналом

3- Управление ликвидностью ПЭ	Единица	Уровень применения	Периодичность представления	Исходный документ	Целевое значение	Целевая дата/период
3.1 Отсутствие своевременной обработки платежей в AGFIS (технические проблемы).	Время платежных сессий	ЦА	Непрерывно	- Инструкция Минфина № 9 от 20 марта 2018 года «О стандартных процедурах исполнения бюджета» https://financa.gov.al/thesari-3/ - То же, что в п.3.2 ниже	09:30 12:00 14:00	Ежедневно
3.2 Неисполнение платежей в каждой платежной сессии в AGFIS (недостаточный остаток на ЕКС).	Количество платежных сессий	ЦА	Непрерывно	- То же что в п. 3.1 выше - Инструкция МФ № 43 от 03 ноября 2020 года «О ежедневных операциях в AGFIS» https://financa.gov.al/thesari-3/	3 платежных сессии/день	Ежедневно
3.3- Денежная выручка, собранная коммерческими банками, своевременно не переведена на Единый казначейский счет (ЕКС) в Центральном банке в соответствии с двусторонним соглашением с банками (на ежедневной основе).	Сообщения о зачислении средств от КБ на ЕКС	СК	Непрерывно	Соглашение об уровне предоставления услуг между Банком Албании и Министерством финансов №716/3 от 20 января 2015 года «Об электронной связи между информационной системой управления государственными финансами Албании (AGFIS) и платежными системами AIPS и AECH Банка Албании» (не опубликовано).	До 11:00	Ежедневно
3.4- Отклоненные банками платежи с ошибками.	Количество платежей, отклоненных банками.	СК	Непрерывно	-То же, что в п. 3.2 выше - Инструкция МФ № 43 от 03 ноября 2020 года «О ежедневных операциях в AGFIS» https://financa.gov.al/thesari-3/	0%	Ежедневно

Показатели эффективности, используемые в Казначействе

1 - Санкционирование и обработка платежей

3 - Управление ликвидностью и прогнозирование ликвидности

ПЭ по
направлениям

2 - Бюджетная и финансовая отчетность

4 - Управление персоналом

4- ПЭ	Единица	Уровень применения	Периодичность представления	Исходный документ	Целевые значения	Целевая дата/период
4.1 Справедливая оценка индивидуальных результатов в соответствии с целями должностной инструкции / утвержденного внутреннего регламента Министерства финансов.	X 1 Очень хорошо X 2 Хорошо X 3 Удовлетв..	СК	Раз в полугодие	Закон № 152 / 2013 «О государственных служащих», в действующей редакции	X 2 Хорошо	Две недели после окончания полугодия
4.2 Критерии профессионального мастерства и опыт работы	Степень магистра и годы	СК	Непрерывно	Утверждение должностной инструкции Департаментом государственного управления и главным санкционирующим сотрудником	Степень магистра в области финансов/ бухгалтерского учёта/ банковского дела и 1-3 года	Непрерывно
4.3 Обучение, адаптированное к конкретным целям должностной инструкции	%	СК	Непрерывно	<ul style="list-style-type: none"> ■ программа Албанской школы государственного управления ■ программа PEMPAL ■ программа ОВИ ■ программа CEF ■ Курсы, миссии МВФ и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Новые сотрудники ■ Менее опытные сотрудники 	<ul style="list-style-type: none"> ■ В начале работы на должности ■ Непрерывно
4.4 Выполнение процессов в соответствии с утвержденным руководством AGFIS порядком работы во избежание нестандартных операций	Количество ошибок	СК	Ежедневно	<ul style="list-style-type: none"> ■ Результаты мониторингового отчета AGFIS ■ Технические руководства AGFIS 	0	Непрерывно
4.5 Ошибки персонала из-за загруженности / вакантные должности	Количество ошибок	СК	Ежедневно	Инструкция МФ № 43 от 03 ноября 2020 года «О ежедневных операциях»	0	Непрерывно

Людские ресурсы



Сотрудникам Казначейства следует в большей степени сосредоточиваться на эффективности и самоорганизации

Самоорганизация

Базовые ценности



УЛУЧШЕНИЯ В БУДУЩЕМ

Постоянный мониторинг стратегических и оперативных планов органов государственного управления с помощью цифровой платформы оценки эффективности



Деятельность Казначейства

Внедрение **электронных контрактов** путем интеграции AGFIS и Системы государственных закупок для прогнозирования ликвидности



Финансирование и риск

Инвентаризация и учет государственных **активов** в AGFIS; стандартная переоценка активов; автоматизация контроля за расходованием бюджетных средств при их закупке



Управление риском

Внедрение **электронных счетов-фактур** для управления **просроченной задолженностью** по расходам
Цифровая платформа для передачи данных ДДС



Капитал и ликвидность

Улучшение **показателей эффективности** для ПЛ и УЛ и предотвращение возникновения просроченной задолженности



Отношения с инвесторами и банками

Совершенствование технологий для цифровизации бюджетных **платежей**

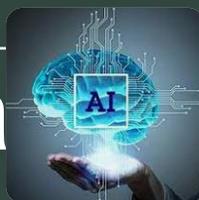


Операции и проекты

Внедрение МСУГС **по методу начисления** в органах государственного управления и роль Казначейства, влияние реформы и устранение проблем



Перспектива



Применение аналитики данных с использованием современных методик анализа для:

- анализа финансовых данных и выявления тенденций в прогнозах,
- выявления сценариев прогнозирования ДДС на ЕКС,
- активного управления ликвидностью,
- актуализации/корректировки буфера на ЕКС,
- оптимизации процессов,
- принятия решений на основании точных/непротиворечивых данных.

Панели визуализации, ежедневно показывающие критические точки в процессе управления ДДС и выдающие оповещения касательно УЛ(буфера на ЕКС и т.д.). Динамические информационные панели помогают менеджерам:

- отслеживать последние события в бизнес-процессах,
- принимать более точные решения.



❖ Разработка сложных информационных систем для измерения показателей эффективности.

Потребность:

Большая гибкость и адаптивность
 Возможность быстрой адаптации
 Опережать события на приборной панели...
 Постоянно повышать точность данных о потоках денежных средств
 Учет отзывов пользователей

Цель:

Надежная стратегия совершенствования
 Инновационное развитие системы
 Стремление к удовлетворению потребностей пользователей в каждом аспекте нашей деятельности...

Прил.: слайды 58-59



Перспектива

- Автоматизация процессов исполнения бюджета (запросы, бюджетные и финансовые обязательства)

Прил.: слайды 43 и 50

- Операционная совместимость отдельных информационных систем:

- Система закупок (электронные контракты)
- Система для налогообложения (электронные счета-фактуры)

Прил.: слайды 48-49

- Разработка ПО для управления рисками.

- Роль Казначейства в реформе бухгалтерского учета, взаимодействие между ответственными структурами за методологию учета и ее исполнение. Предоставление данных по кассовому методу и методу начисления от Минфина в соответствии с Международными стандартами учета в государственном секторе (МСУГС) в качестве прочной основы для прогнозирования ДДС.



Приоритеты

Задача

Цель на перспективу - иметь передовые системы для ежедневного прогнозирования и управления движением денежных средств, чтобы обеспечить эффективность и результативность казначейских операций.



Внимание – тому, что можем контролировать



Приоритеты на период 2023–2026 гг.:



- Совершенствование процесса прогнозирования ликвидности;
- Создание комплексной системы мониторинга эффективности в целях прогнозирования ликвидности;
- Совершенствование инструментов управления ликвидностью.

Приоритеты на перспективу:

- Повышение бюджетной дисциплины благодаря внедрению цифровых технологий для совершения операций государства;
- Лучшее понимание всех активов и обязательств, сложность учета по методу начисления (в соответствии с МСУГС, что крайне важно для эффективного среднесрочного финансового планирования; это обеспечит более качественное управление текущими и условными обязательствами, включая **просроченную задолженность**).
- Отсутствие прописанных процедур перехода на метод начисления, отсутствие адекватных ИТ-систем. Усиление управленческой подотчетности/Повышение осведомленности руководителей высшего звена и других менеджеров о роли консолидированной финансовой отчетности в составлении бюджета по методу начисления.



**Комплексная система обеспечения эффективности
при прогнозировании движения денежных
средств и управлении ликвидностью**



НАПОМИНАНИЕ

**Мы подходим к завершению
выступления, и я напоминаю**



**«Единственно верного способа управлять
ликвидностью не существует!»**



Спасибо за
внимание!

Мимоза Пилкати
mimoza.pesco@financa.gov.al
www.financa.gov.al



**Комплексная система обеспечения эффективности
при прогнозировании движения денежных
средств и управлении ликвидностью**

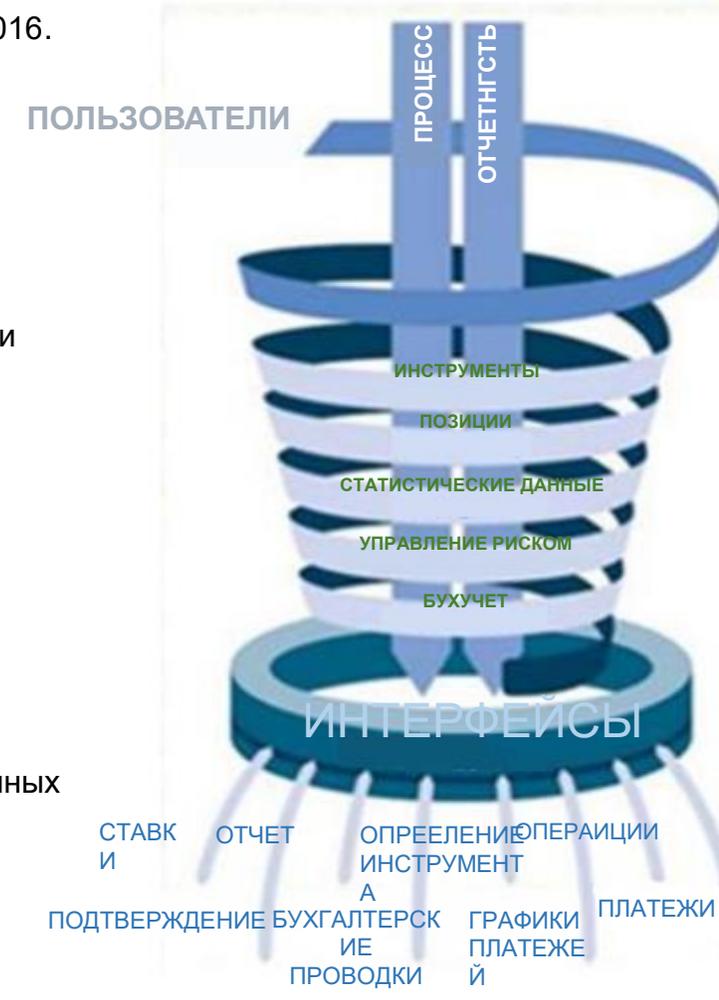
ПРИЛОЖЕНИЯ





Нормативная база:

- Закон об управлении бюджетной системой (№ 9936 от 26.06.2008, с изменениями, внесенными Законом № 57/2016.
- Закон № 10296, от 08.07.2010, с изменениями, внесенными Законом № 110/2015, от 15.10.2015 «О финансовом управлении и контроле»
- Закон № 152 / 2013 «О государственных служащих», с изменениями.
- Соглашение об уровне предоставления услуг с Банком Албании № 3293 от 11 марта 2024 года «В связи с некоторыми изменениями в соглашении об инструментах, предлагаемых Банком Албании для управления ликвидностью Министерства финансов, от 20.01.2015»
- Соглашение об уровне предоставляемых услуг между Банком Албании и Министерством финансов №716/3 от 20.01.2015 «Об электронном взаимодействии между информационной системой AGFIS и платежными системами Банка AIPS и AECH»
- Внутренний регламент №17029/1 от 10.12.2014 «Об условиях сверки, отчетности и публикации данных по консолидированным финансовым показателям правительства»
- Распоряжение № 9 от 20.3.2018 «О типовых процедурах исполнения бюджета»
- Инструкция №43 от 03.11.2020 «О ежедневных операциях в AGFIS»
- Специальное руководство № Инструкция 9/1 от 20.03.2018 о порядке исполнения бюджета для центральных и местных органов власти, использующих информационную систему государственных финансов
- Инструкция №31 от 13.12.2023 «О процедурах закрытия ежегодных бюджетных счетов на 2023 г.»
- Инструкция №10 от 12.07.2024 «О регистрации, использовании, сверке, отчетности и публикации средств иностранного финансирования в рамках международных соглашений»
- Приказ №. 89 от 28.12.2015 «Об утверждении методики мониторинга эффективности деятельности государственных учреждений»;
- Инструкция № 16 от 20.07.2016 «Об обязанностях и ответственности координатора по вопросам риска и ФУК в государственных учреждениях»;
- Инструкция № 21 от 25.10.2016 «Об ответственных исполнителях всех уровней»
- Приказ №. 108 от 17.11.2016 «Об утверждении Руководства по финансовому управлению и контролю».



РИСК, СВЯЗАННЫЙ С ОПЕРАЦИЯМИ



- Финансирование и управление риском увязывается со Стратегией УГФ
- Политика преобразует стратегию в практические цели и директивы
- Режим работы определяет действия с учетом появляющихся сценариев
- Система казначейства – «мозг» Казначейства, куда стекаются все данные
- Работа на финансовых рынках обеспечивает выполнение всех финансовых операций
- Эффективный контроль обеспечивает постоянное соблюдение положений и норм
- Обработка и администрирование обеспечивают своевременные и экономически эффективные расчеты и документирование

СВЯЗЬ МЕЖДУ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПЛАНИРОВАНИЕМ, ПРОГРАММАМИ, ПРОЕКТАМИ, МЕРОПРИЯТИЯМИ, ГОДОВЫМИ ПЛАНАМИ РАБОТЫ И РАБОЧИМИ ПРОЦЕССАМИ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Стратегическое планирование устанавливает общие и конкретные цели

Обязательство

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Программы

Проекты

Мероприятия

ОПЕРАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Годовые планы работ бюджетополучателей

Рабочие процессы

Реализация

Как будут достигаться цели

Показатели эффективности_Бюджетная основа		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
No.	СТАТЬИ	AN	PBA	PBA	PBA	draft-PBA	draft-PBA	draft-PBA	draft-PBA
ИТОГО ДОХОДЫ		714,067	739,136	780,560	822,775	861,421	902,026	943,420	986,185
I.	Гранты	16,957	16,500	16,300	16,100	16,150	16,150	16,150	16,150
	из которых: поддержка бюджета от ЕС	1,957	1,000	1,000	1,000	1,050	1,050	1,050	1,050
	из которых: пожертвования на восстановление после землетрясения								
	из которых: адресно на проекты	15,000	15,500	15,300	15,100	15,100	15,100	15,100	15,100
II.	Налоговые доходы	655,699	696,836	738,060	782,175	820,521	861,016	902,350	945,025
II.1	От налоговых органов и таможни	459,221	485,948	515,281	545,500	571,874	600,012	628,767	658,415
	НДС	213,806	227,404	241,256	255,569	267,932	281,391	294,920	308,914
	Налог на прибыль	59,719	64,300	68,216	72,195	75,687	79,489	83,311	87,264
	Акцизы	64,375	66,673	70,668	74,790	78,407	82,150	86,100	90,185
	НДФЛ	64,438	68,930	73,060	77,321	81,062	84,931	89,014	93,149
	Национальные налоги и др.	47,555	49,493	52,459	55,518	58,204	60,982	63,853	66,819
	Таможенные пошлины	9,328	9,148	9,623	10,107	10,581	11,070	11,569	12,083
II.2	Доходы ОМСУ	37,114	40,774	42,931	46,575	49,305	52,094	54,871	57,769
	Местные налоги	30,303	32,163	34,295	37,084	39,415	41,789	44,133	46,580
	Налог на имущество (здания)	6,811	8,611	8,637	9,491	9,890	10,305	10,738	11,189
	Налог на малые предприятия								
II.3	Взносы в систему социального обеспечения	159,364	170,113	179,847	190,100	199,342	208,909	218,713	228,842
	Социальное страхование	137,367	146,942	155,314	164,241	172,268	180,577	189,093	197,891
	Медицинское страхование	21,091	22,266	23,533	24,859	26,074	27,332	28,618	29,948
	Доходы для выплаты компенсаций собственникам	905	905	1,000	1,000	1,000	1,001	1,002	1,003
III.	Неналоговые доходы	41,412	25,800	26,200	24,500	24,750	24,860	24,920	25,010
	Прибыль, переведенная БА	0	0	0	900	900	950	950	970
	Доходы бюджетных организаций	13,300	13,300	13,350	13,350	13,400	13,450	13,500	13,550
	Доходы системы высшего образования	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,150	3,150	3,160
	Неналоговые доходы ОМСУ	3,000	3,000	3,200	3,200	3,400	3,500	3,600	3,700
	Прочие доходы бюджетных организаций ЦП	7,300	7,300	7,150	7,150	7,000	6,800	6,750	6,690
	Дивиденды	300	300	300	300	300	300	300	300
	Доход от сборов за услуги	3,700	3,800	3,900	4,000	4,100	4,100	4,100	4,100
	Прочие доходы	8,212	8,400	8,650	8,950	9,050	9,060	9,070	9,090
	Прочие доходы за пределами								

No.	СТАТЬИ	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
		AN	PBA	PBA	PBA	draft-PBA	draft-PBA	draft-PBA	draft-PBA
ИТОГО РАСХОДЫ		771,348	801,873	828,611	854,719	890,443	930,060	968,123	1,005,707
I.	Текущие расходы	617,337	651,699	676,233	706,107	734,474	757,580	792,343	818,277
I.1	Расходы на персонал	120,287	125,900	130,869	135,610	145,684	146,834	157,457	157,907
	Зароботная плата	92,676	106,500	107,000	107,507	108,357	108,907	109,357	109,607
	Взносы в систему социального обеспечения	15,211	18,000	18,100	18,834	19,134	19,634	19,834	20,034
	Специальный фонд заработной платы	400	400	500	500	500	500	600	600
	Новая политика заработной платы	11,000	0	0	3,500	7,000	7,000	11,000	11,000
	Университеты из собственных доходов	0	0	4,269	4,269	9,693	9,693	15,567	15,567
	Проценты	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,100	1,100	1,100
I.2	Проценты	64,328	73,460	76,234	79,828	84,006	89,157	97,386	105,076
	Внутренние	34,494	42,896	45,385	47,875	50,430	53,970	59,506	65,119
	Внешние	24,414	24,924	24,998	24,953	26,076	27,187	29,580	31,457
	Резерв на покрытие шоков процентной ставки и других шоков на долг	5,420	5,640	5,850	7,000	7,500	8,000	8,300	8,500
I.3	Эксплуатация и содержание	72,234	69,870	71,221	71,785	72,385	73,735	74,835	76,345
	Центральное правительство (эксплуатация и содержание)	68,634	66,070	67,321	67,785	68,285	69,485	70,485	71,885
	Высшее образование	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,050	1,050	1,060
	Прочее сверх лимита	2,600	2,800	2,900	3,000	3,100	3,200	3,300	3,400
I.4	Субсидии	1,905	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850
I.5	Расходы на социальное обеспечение	248,877	261,238	272,243	287,544	296,264	305,729	315,133	324,944
	Социальное страхование	178,038	187,793	198,138	208,738	216,838	225,423	233,927	242,938
	Новые программы пенсионного обеспечения	4,137	4,163	4,253	4,953	4,973	5,103	5,403	5,703
	Медицинское страхование	3,650	3,750	3,800	3,850	3,900	4,000	4,100	4,200
	Возмещение стоимости собственникам	58,052	62,532	63,052	64,003	64,553	65,003	65,503	65,903
I.6	Местный бюджет	79,377	88,431	92,416	97,041	101,185	105,874	110,681	116,455
	Субсидии ЦП ОМСУ	36,785	42,157	43,785	44,766	45,880	47,680	49,511	52,186
	Безусловные субсидии	24,343	25,577	26,905	28,286	32,340	33,740	35,171	37,046
	Специальные субсидии	10,942	13,080	13,380	13,480	13,540	13,940	14,340	15,140
	Субсидии на случай чрезвычайных ситуаций	1,500	3,500	3,500	3,000	0	0	0	0
	Из собственных доходов	37,114	40,774	42,931	46,575	49,305	52,094	54,871	57,769
	Из прочих отдельных налогов	1,478	1,500	1,500	1,500	1,600	1,600	1,700	1,800
	Из собственных неналоговых доходов	3,000	3,000	3,200	3,200	3,400	3,500	3,600	3,700
	Реформа децентрализации	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
I.7	Прочие расходы	30,329	30,950	31,400	32,450	33,100	34,400	35,000	35,700
	Страховые выплаты по безработице	800	800	800	800	900	900	1,100	1,200
	Социальная помощь	26,129	26,500	26,700	27,350	27,800	28,000	28,300	28,700
	Компенсация жертвам политических преследований	1,200	1,400	1,600	2,000	2,000	3,000	3,000	3,000
	Выплата за рождение ребенка	2,200	2,250	2,300	2,300	2,400	2,500	2,600	2,800
II.	Резервный фонд/резерв	3,500	4,000	2,000	8,000	10,000	16,000	16,000	19,000
	Резервный фонд Совета министров	3,500	2,000	2,000	6,000	7,000	10,000	11,000	12,000
	Покрытие расходов на проведение выборов	0	2,000	0	2,000	0	2,000	0	2,000
	Социальная помощь пострадавшим от COVID	0	0	0	0	0	0	0	0
	Капитальные затраты	150,511	146,174	150,378	140,612	145,969	156,481	159,781	168,430
	Внутреннее финансирование	100,481	106,674	107,966	82,312	83,172	87,184	90,984	100,133
	Резерв для капитальных затрат, финансируемых из внутренних средств	0	0	0	0	0	0	0	0
	Высшее образование из собственных доходов	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Иностранное финансирование	40,030	36,500	39,412	55,300	57,797	61,297	60,797	60,297
	Из которого: электроэнергетика	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
	Экспроприации	0	0	0	2,000	4,000	7,000	7,000	7,000
	Фонд восстановления после землетрясения:	9,000	2,000	2,000	0	0	0	0	0
	Из государственного бюджета	9,000	2,000	2,000	0	0	0	0	0

No	СТАТЬИ	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
		AN	PBA	PBA	PBA	draft-PBA	draft-PBA	draft-PBA	draft-PBA
	ОБЩИЙ ДЕФИЦИТ	-57,280	-62,737	-48,052	-31,944	-29,022	-28,034	-24,703	-19,522
	ФИНАНСИРОВАНИЕ ДЕФИЦИТА	57,280	62,737	48,052	31,944	29,022	28,034	24,703	19,522
I.	Внутреннее	61,397	60,966	49,127	19,633	31,217	15,876	24,066	78,364
	Выручка от приватизации	0	0	0	0	0	0	0	0
	Внутренние заимствования	50,000	45,000	45,000	30,000	30,000	45,000	42,000	35,000
	Прочее, из которого:	11,397	15,966	4,127	-10,367	1,217	-29,124	-17,934	43,364
	Изменение запасов ликвидности на ЕКС	1,397	15,966	4,127	-10,367	1,217	-29,124	-17,934	43,364
	Изменение депозитов в Фонде социального и медицинского страхования	10,000	0	0	0	0	0	0	0
II.	Внешнее	-4,117	1,771	-1,076	12,311	-2,195	12,159	637	-58,842
	Долгосрочные займы (кредиты)	26,030	87,280	25,112	106,480	98,097	47,197	101,097	46,197
	В связи с проектами	25,030	21,000	24,112	40,200	42,697	46,197	45,697	45,197
	На восстановление после землетрясения	0	0	0	0	0	0	0	0
	Евробонды	0	65,280	0	65,280	54,400	0	54,400	0
	Последующее кредитование (ОМСУ)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Изм. гос. сч.	0	0	0	0	0	0	0	0
	Возврат средств	-45,379	-103,461	-37,068	-105,049	-100,292	-35,038	-100,460	-105,039
	Евробонды	0	-39,930	0	-70,720	-65,280	0	-65,280	-70,720
	Погашения	0	-39,930	0	-70,720	-65,280	0	-65,280	-70,720
	Обратный выкуп	0	0	0	0	0	0	0	0
	Поддержка бюджета (займы МВФ, ВБ, ЕС и т.д.)	15,232	17,952	10,880	10,880	0	0	0	0
	МЕМО:								
	Общий баланс	-57,280	-62,737	-48,052	-31,944	-29,022	-28,034	-24,703	-19,522
	Текущий баланс	93,230	83,437	102,326	108,668	116,947	128,446	135,078	148,908
	Начальный баланс	7,047	10,723	28,182	47,884	54,984	61,123	72,683	85,554
	Запас ликвидности на ЕКС (запас)	47,022	31,056	26,929	37,296	36,079	65,203	83,137	39,774
	Государственный долг ЗА ВЫЧЕТОМ запаса ликвидности на ЕКС (запас)	1,370,951	1,443,688	1,494,739	1,528,784	1,557,930	1,586,090	1,610,918	1,630,564
	ВАЛОВОЙ государственный долг (запас)	1,417,973	1,474,744	1,521,668	1,566,079	1,594,009	1,651,293	1,694,055	1,670,338
	Государственный долг бюджета (запас)	1,367,273	1,414,044	1,457,968	1,500,279	1,528,084	1,585,243	1,627,880	1,604,038
	Внутренний (запас)	775,399	820,399	865,399	895,399	925,399	970,399	1,012,399	1,047,399
	Внешний (запас)	591,874	593,645	592,569	604,880	602,685	614,844	615,481	556,639
	Внебюджетный государственный долг (запас)	50,700	60,700	63,700	65,800	65,925	66,050	66,175	66,300
	ОМСУ (запас)	900	900	900	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Гарантированный государственный долг (запас)	49,800	59,800	62,800	64,800	64,925	65,050	65,175	65,300
	Номинальный ВВП	2,434,311	2,557,740	2,690,518	2,828,616	2,964,035	3,104,027	3,247,060	3,394,641

Если вы хотите получить повышение, у вас есть два варианта: один - надеяться, что вас заметят за отличную работу, а другой - иметь стратегический план.

Повышение



КПЭ

Измеримая цель, которая дает четкое представление о возможностях сервисного центра, качестве, удовлетворенности клиентов и т. д.

Ключевые показатели эффективности («КПЭ») все чаще используются в правительстве для оценки прогресса в достижении целей организации с помощью определенного набора количественных показателей. Для правительства КПЭ станут неотъемлемой частью контроля за соблюдением требований системы управленческой подотчетности.

В настоящее время в качестве одного из требований для оценки эффективности работы правительства определен **последовательный подход (предоставление финансовых услуг и т.д.)**.

После завершения разработки система КПЭ станет ключевым инструментом для оценки эффективности работы департаментов **(бюджетного, макроэкономики, управления долгом, казначейского и т.д.)**

В системе КАЗНАЧЕЙСТВА требуется устанавливать стандарты/измерять прогресс в достижении цели **исполнения бюджета** эффективным/прозрачным образом, используя основные критерии, такие как:

- ♦ **Своевременность** - Время, необходимое для составления финансовых отчетов, совершения платежей экономическим субъектам/гражданам.
- ♦ **Доступ** – Насколько доступна СК/информация для пользователей?
- ♦ **Результат** - Клиент получил то, что ему было нужно?
- ♦ **Удовлетворенность** - Общая степень удовлетворенности клиента выполнением запроса на услугу/продукт.



Общие стандарты услуг высокого уровня включают:

- Полностью ежемесячная база данных не позднее 10 числа каждого месяца.
- Публикация предварительных фискальных показателей исполнения бюджета 12-14 числа каждого месяца / в течение января следующего года.
- Срок выполнения платежей в течение одного дня.
- Ежедневная сверка с банковской системой.
- Публикация годовой финансовой отчетности (по каждому стандарту) в течение мая следующего года.

Общие проблемы при определении и отслеживании показателей эффективности:

Одной из приоритетных задач при внедрении ПЭ является **поощрение культуры эффективности**



Показатели эффективности используются в переговорах по прогнозированию **недостаточно**



В ходе внедрения ПЭ **нечетко сформулированы цели политики/программы**, что затрудняет определение параметров и целевых значений показателей эффективности



Низкое качество или отсутствие **точной/своевременной информации/данных об эффективности работы**



7 этапов расходных операций по платежам на банковский счет получателя

- ЗАЯВКА
- ОБЯЗАТЕЛЬСТВО
- ДЕНЕЖНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА
- РАСХОДЫ
- ПЛАТЕЖИ



Операции в разбивке по функциям

Ответственный за исполнение бюджета

1. Предварительный контроль
2. Отражение в документах
3. Санкционирование

Управляющий ликвидностью

1. Прогнозирование ДДС
2. Подготовка платежей
3. Управление ликвидностью

Государственный бухгалтер

1. Элиминирование данных
2. Консолидация данных
3. Сверка данных

Функции Казначейства

- ### Ответственный за распространение данных
1. Формирование финансовой отчетности
 2. Формирование данных государственной статистики

Контроль ТОК/МДВ



Контролер как:

Ответственный за исполнение бюджета:

1. Предварительный контроль
2. Отражение в документах
3. Санкционирование

Управляющий ликвидностью:

1. Прогнозирование ДДС
2. Выпуск индоссамента на оплату
3. Управление ликвидностью



Контроль назначения

Проверяет, являются ли расходы, произведенные в соответствии с документами, приложенными к распоряжению о расходовании средств, расходами того же характера, что и средства, утвержденные на эти цели, и покрываются ли они за счет неизрасходованных средств ОГУ по каждой категории расходов (**AGFIS отклоняет автоматически**, Казначейство контролирует соблюдение даты исполнения платежа).

Формальный контроль

Проверяется соответствие распоряжения на расходование средств утвержденному формату по всем крайним точкам и полям. Сверка подписи с депонированными образцами и проверка достоверности печати (исключается благодаря внедрению **электронного распоряжения на расходование, электронного архива**).

Документальный контроль

Проверяет, приложены ли к расходам, указанным в распоряжении на расходование средств, достаточные оригиналы документов, подтверждающие расходование средств в соответствии с законодательством, связь с ранее зарегистрированным в системе обязательством бюджетополучателя по замороженным средствам и ссылки на распоряжение на расходование (исключается благодаря внедрению **электронного контракта, электронного распоряжения на расходование, сформированного в AGUS**).

Контроль на предмет перерасхода в сравнении с месячными кассовыми планами (выполняется автоматически)

Роль Казначейства заключается в обеспечении наличия денежных средств, а не их нормировании; исключение составляют редкие случаи: если сумма расходных ордеров превышает имеющуюся ликвидность, то платежи санкционируются в соответствии с очередностью, определенной министром финансов, и чрезвычайными платежами, предложенными бюджетополучателем (Не «в реальном времени», с **задержкой в один день** со дня регистрации). Управление ликвидностью по принципу «точно в срок».

Распоряжение № 9 от 20 марта 2018 г.

«О типовых процедурах исполнения бюджета»

Содержание показателей эффективности в отношении просроченной задолженности

1. Распоряжения о закупке без санкции Казначейства

Содержание показателя:

- Код ТОК
- Код БУ
- Суммарное кол-во распоряжений на проведение торгов (РПТ) БУ (заявки) за отчетный период.
- Кол-во **РПТ, не санкционированных** Казначейством.

Значение показателя:

$$I_{\text{Заявки}} = \frac{\text{Несанкционированные РПТ}}{\text{Общее кол-во РПТ}} \%$$

2. Своевременное представление контрактов в AGFIS

Содержание показателя:

- Код ТОК
- Код БУ
- Кол-во распоряжений на закупку (РЗ) БУ за отчетный период.
- Кол-во РЗ, датированных ранее (>) **3 дней** в сравнении с датой отражения в AGFIS

Значение показателя:

$$I_{\text{Контракты}} = \frac{\text{РЗ датированные >3 дней}}{\text{Общее кол-во РЗ}} \%$$

3. Количество контрактов, аннулированных в течение года

Содержание:

- Код ТОК
- Код БУ
- Статус закрытия РЗ <> с «Открыт»
- Совокупная подписанная сумма (в леках) РЗ по БУ за отчетный период.
- Причина **отклонения РЗ/закрытия РЗ** до соответствующей даты или неполная выплата.

Значение показателя:

$$I_{\text{Отклонено РЗ}} = \frac{\text{Кол-во отклоненных РЗ}}{\text{Общее кол-во подписанных РЗ}} \%$$

4. Своевременная доставка счетов на оплату в ТОК

Содержание показателя:

- Код ТОК
- Код БУ
- Суммарное кол-во счетов-фактур БУ за отчетный период.
- Кол-во счетов-фактур, датированных ранее (>) **3 дней** в сравнении с датой отражения в AGFIS.

Значение показателя:

$$I_{\text{счет-фактура}} = \frac{\text{Счета-фактуры, датированные >3 дней}}{\text{Общее кол-во счетов-фактур}} \%$$

5. Распоряжения о расходовании средств, отклоненные казначейством

Содержание показателя:

- Код ТОК
- Код БУ
- Суммарное кол-во счетов-фактур БУ за отчетный период.
- Кол-во отклоненных счетов-фактур от ТКО до учета в AGFIS.

Значение показателя:

$$I_{\text{отклоненные счета-фактуры}} = \frac{\text{Счета-фактуры, датированные >3 дней}}{\text{Общее кол-во счетов-фактур}} \%$$

5. Своевременная отчетность о неналоговых доходах

Содержание показателя:

- Код ТОК
- Код БУ
- Суммарное количество дней задержки отражения в отчетности за год.
- Количество дней задержки отражения в отчетности за период.

Значение показателя:

$$I_{\text{неналоговая отчетность}} = \frac{\text{Кол-во дней задержки}}{\text{Суммарное кол-во дней задержки}} \%$$

Автоматизированные системы государственных финансов: фактические выгоды (AGFIS, госзакупки, налоги, таможня, управление долгом)



- ▶ Правила УГФ технически переведены в системы, что обеспечивает выполнение операций и их учет только в соответствии с применимыми правилами.
- ▶ Прозрачность исполнения бюджета (что, кем, когда).
- ▶ Информация об исполнении бюджета (исполнение расходов, сбор доходов и т.д.) практически в режиме реального времени).
- ▶ Экономия времени на процесс финансовой консолидации и подготовку финансовой отчетности по государственному бюджету (в AGFIS предусмотрены предварительные шаблоны формул для консолидации и составления отчетов FSG).
- ▶ Прозрачный процесс проведения тендеров на государственные средства с использованием информационной системы государственных закупок (СГЗ).
- ▶ Точная информация и экономия времени на процесс управления государственным долгом - DMFAS (внешний и внутренний долг).

Интеграция AGFIS с несколькими системами (в такие системы)

Интеграция AGFIS с системой «электронных платежей» С@Т
Главного налогового управления

Интеграция AGFIS с банковской системой



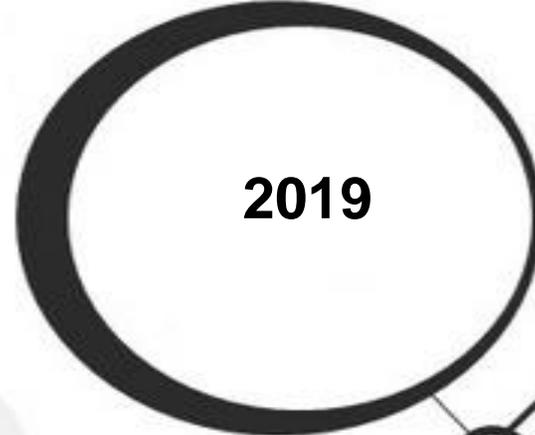
2006 Окончательная приемка (проектное решение и испытания)
Введение в эксплуатацию - сентябрь
Модернизация в 2013 – версия Oracle R12



Расширение SIFQ:
До 2022 - на 15 бюджетополучателей, 122 учреждения
В 2023 г. – на 5 новых



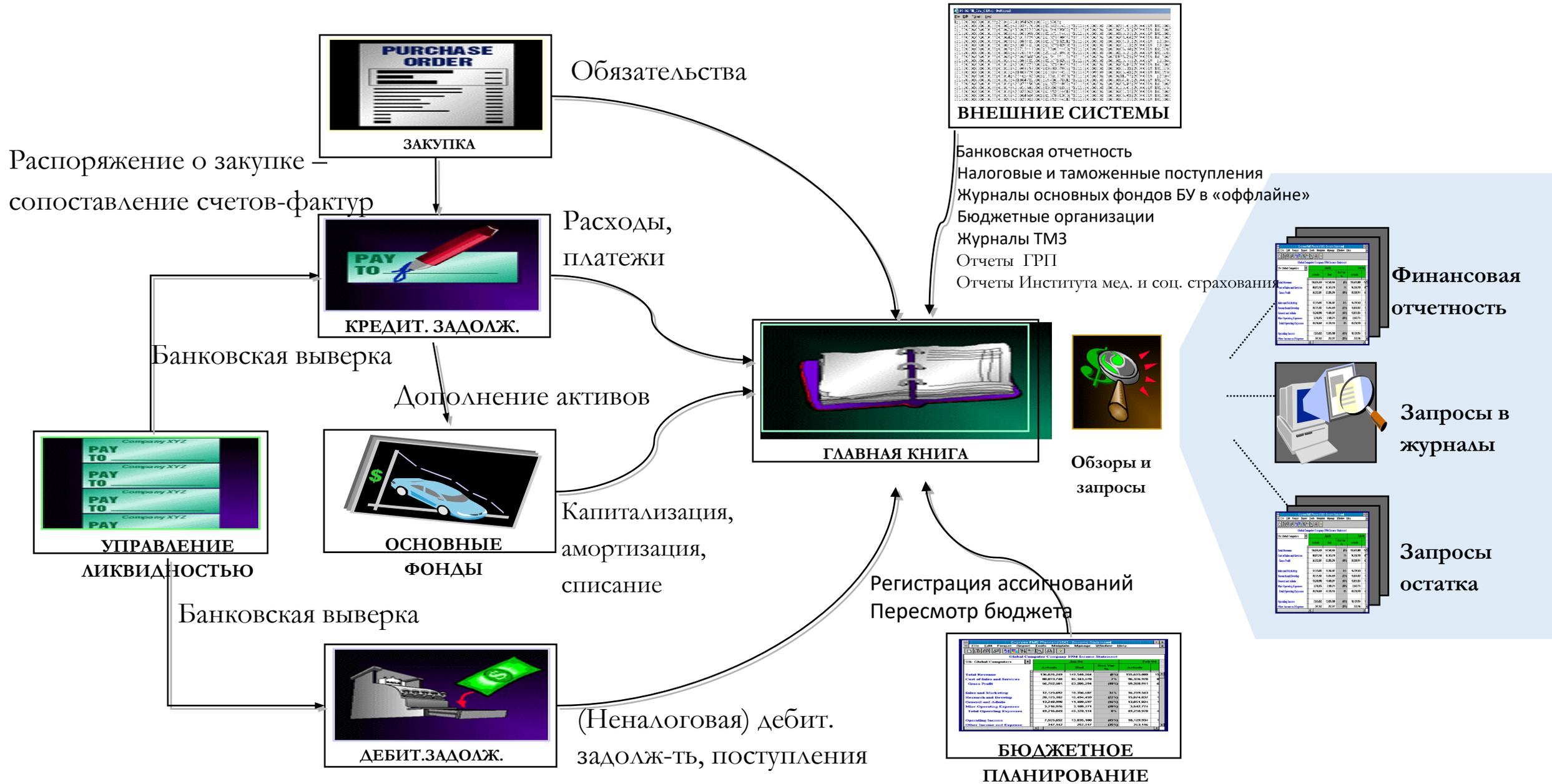
Интеграция AGFIS с информационной системой управления персоналом (HRMIS) Департамента государственного управления (AFMIS)



Утвержденные бюджетные суммы из ССБП (в начале года)



АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ AGFIS (Oracle)



СОБЫТИЯ, СВЯЗАННЫЕ С ОПЕРАЦИОННЫМ РИСКОМ

Государственные органы:

- Центральное правительство и специальные фонды
- ОМСУ

01 Цель: прогнозирование ДДС

- Отраслевые министерства не соблюдают лимиты источников финансирования из бюджета. Необходимо провести переговоры по изменению ежемесячного кассового плана.

- Отсутствие конкретного нормативного акта и руководств AGFIS при прогнозировании/внесении кассового плана в AGFIS.

- Неточное определение прогноза ежедневного движения денежных средств в условиях нехватки средств для выплат.

Цель: управление ликвидностью

02

- Отсутствие регистрации лимита в соответствующее время и в соответствующем объеме для каждой платежной сессии в AGFIS.

- Незачисление ежедневных переводов от банков на Единый казначейский счет (ЕКС), предусмотренных двусторонним соглашением с банковской системой.

Идентификация рисков, связанных с рабочими процессами

04 Цель: предварительный контроль

Характер операции не соответствует утвержденному назначению по ассигнованиям, несанкционированные распоряжения о закупках от Казначейства

Несвоевременное представление контрактов в AGFIS
Несвоевременная доставка счетов на оплату в ТОК

Операции не отображаются в верном сочетании полей «Категория» и «Срок исполнения».

03 Цель: Информация своевременная, точная, согласованная, отвечающая требованиям, достоверная, соотнесенная, по стандартной методологии.

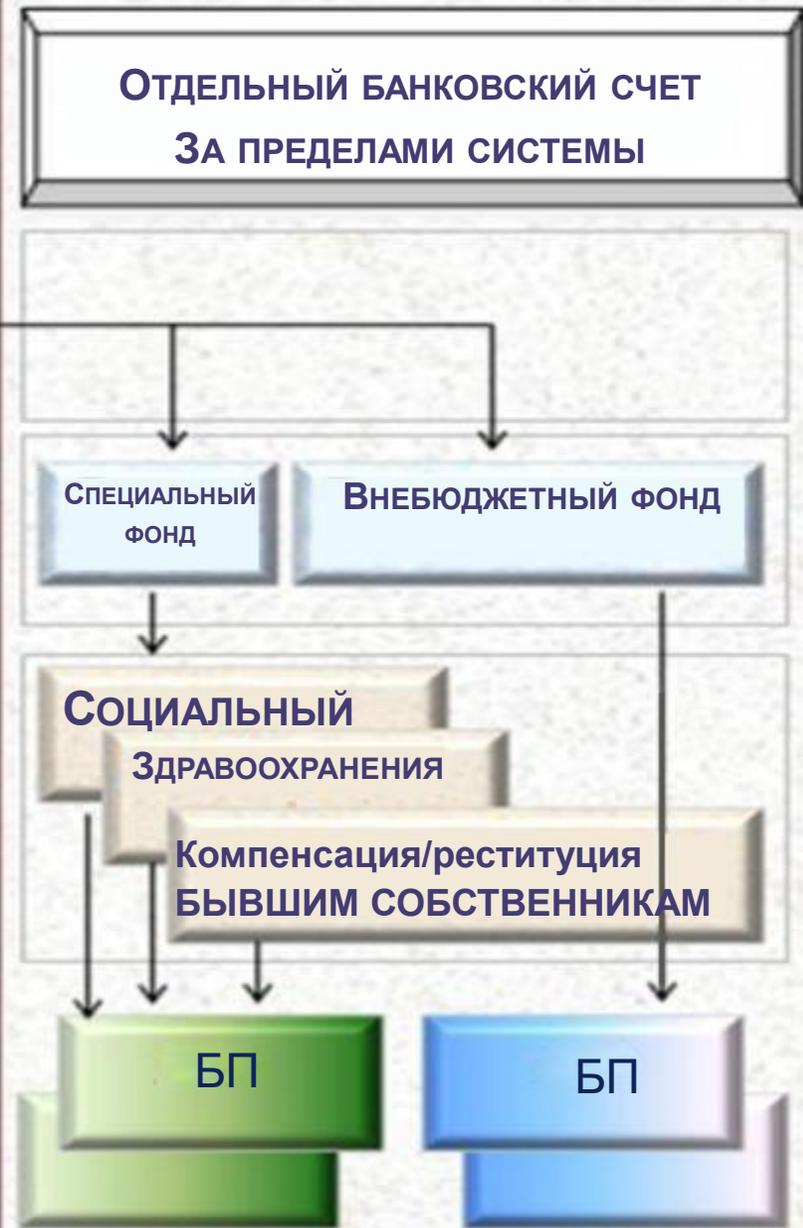
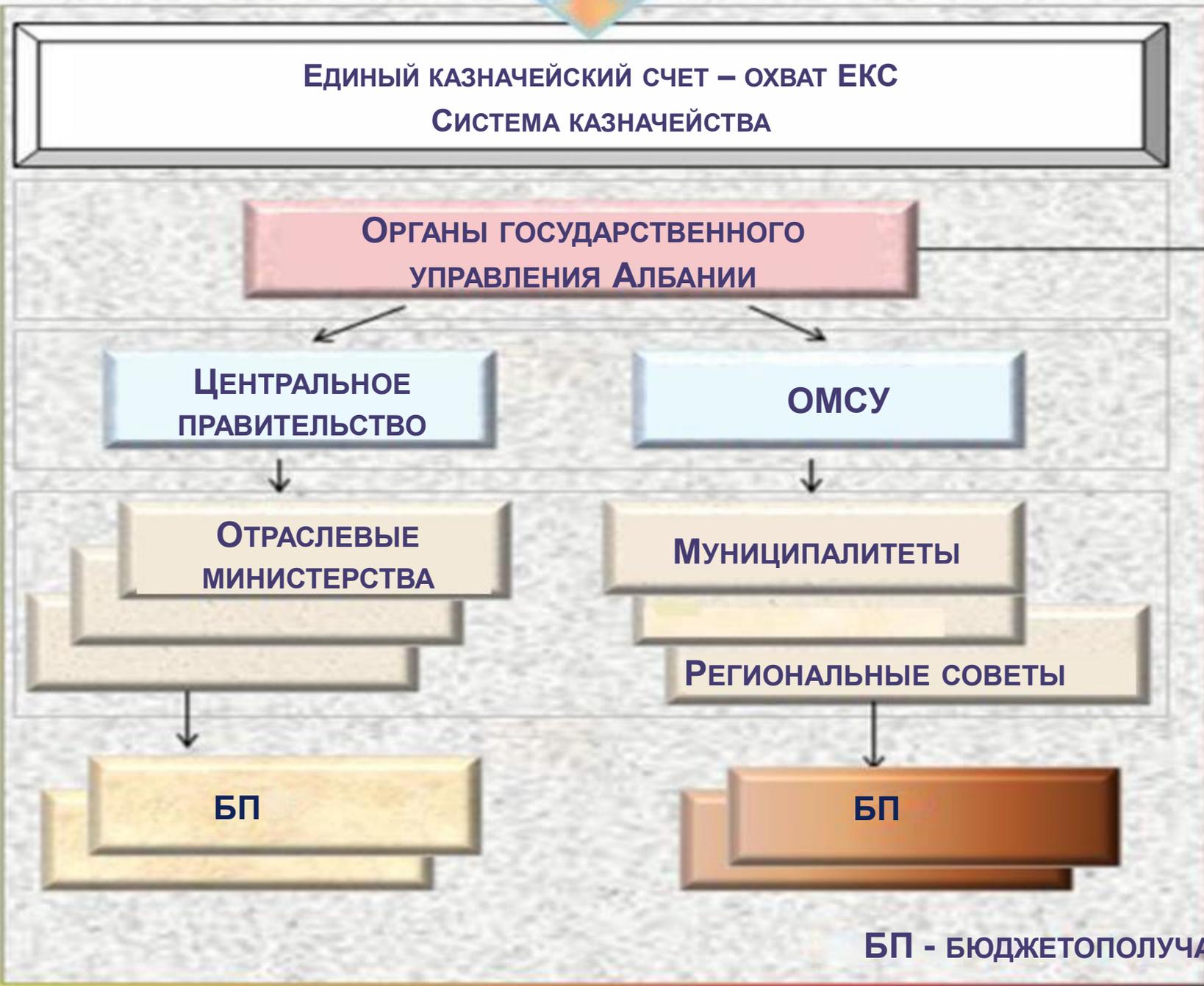
03

- Непредставление данных в установленные сроки.
- Неправильные записи в AGFIS со стороны банковской системы, отсутствие надлежащих данных в Главной книге по кассовому методу/методу начисления.
- Проблемы учета в AGFIS, неточные записи
- Изменение данных после распространения и публикации.
- Несоблюдение правил стандартов консолидации.
- Загруженность/вакантная должность и человеческие ошибки.

Централизованная модель платежей в Албании

Органы государственного управления



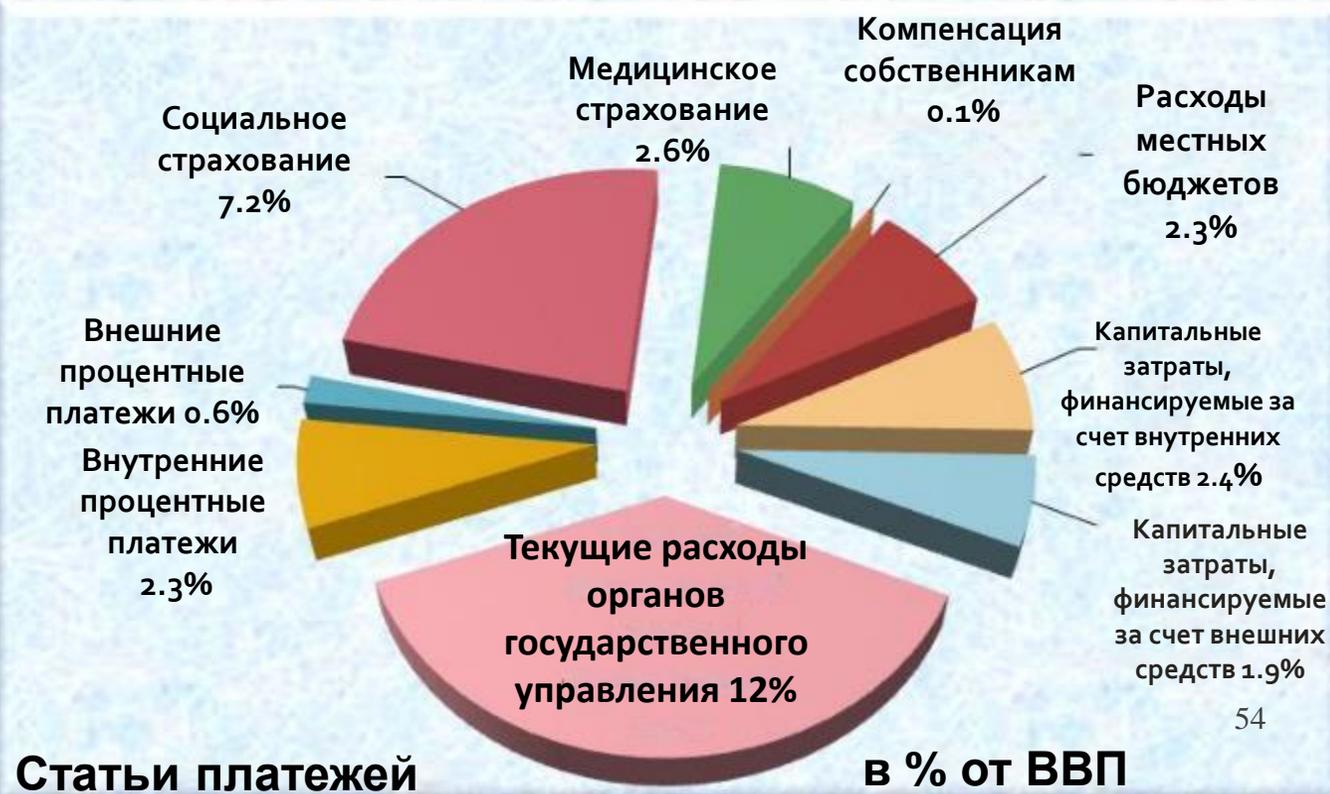




Структура

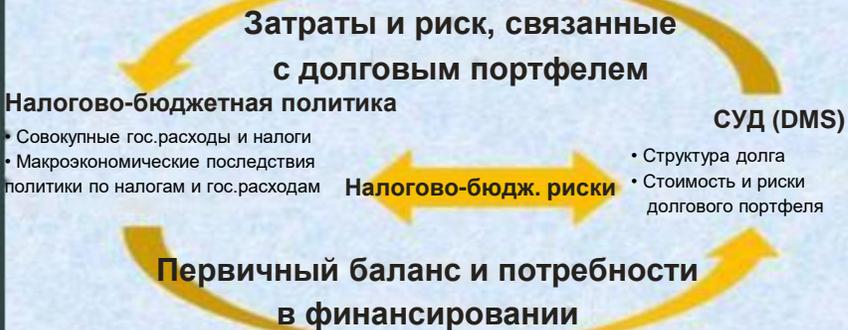
■ Функции

ЕКС в Албании – это набор взаимосвязанных банковских счетов, посредством которых правительство осуществляет все свои поступления/платежи и получает консолидированное представление о кассовой позиции на конец каждого дня. Для целей контроля и отчетности необходимо выделять отдельные операции с денежными средствами (например, типичные операции по доходам и/или расходам государственной организации), однако эти цели достигаются с помощью системы бухгалтерского учета, а не путем хранения и/или размещения денежных средств на конкретных отдельных банковских счетах. Это позволяет Казначейству отделить управление денежными средствами от контроля на уровне операций.



ЭМИССИЯ

Как формируется краткосрочная программа эмиссии? Она связана с прогнозами кассового остатка?



Отвечает за минимизацию операционного риска, связанного с долгом, координацию деятельности по управлению долгом с денежно-кредитной и налогово-бюджетной политикой, подготовку и доработку среднесрочной стратегии управления долгом с целью достижения поставленных задач.



Казначейство отвечает за централизованное проведение платежей в пределах лимита ликвидности, обеспечение доступности ликвидности на основе ежедневных прогнозов, актуализацию и создание базы данных для ежемесячной/годовой финансовой отчетности и бухгалтерского учета.



АНАЛИЗ SWOT

ВНУТРЕННИЕ

- Отработанные процедуры
- Автоматизированные системы
- Научное прогнозирование
- Опытный/постоянный персонал
- Поддержка доноров

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

S

- Слабая заинтересованность
- Разобщенные процессы
- Отсутствие свободных мощностей
- Отсутствие аудиторского следа
- Структура ЕКС
- Ручная обработка

W

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ

ВОЗМОЖНОСТИ

O

- Снижение разобщенности
- Результативность и эффективность
- Большая самостоятельность
- Большая прозрачность
- Охват ЕКС

T

УГРОЗЫ

- Отсутствие доступного финансирования
- Операционная несовместимость банковской системы
- Эмпирическое прогнозирование/отсутствие анализа
- Несогласие

ВНЕШНИЕ

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ

Риск, связанный с управлением ликвидностью



РЕЗЕРВЫ

Защитные инструменты

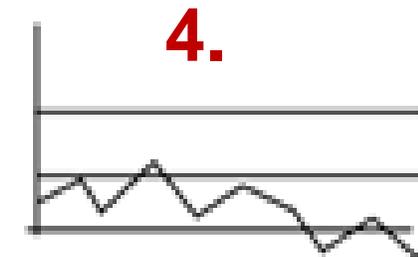
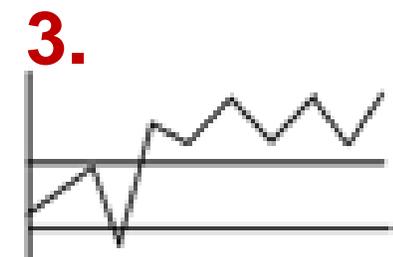
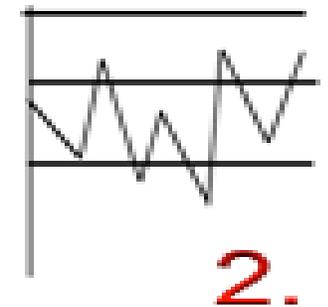
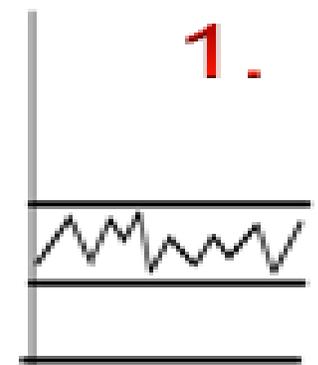
Показатели для целей управления риском (Базель)

Объем необходимых резервов главным образом зависит от:

- объема активов, которые требуется защитить
- волатильности рынков, рыночного поведения и специфики
- достоверности прогнозов
- времени от момента признания необходимости принять решение до осуществления действий
- инструментов, доступных для реализации действий
- времени, необходимого с момента начала корректирующих действий до получения эффекта от них.

Текущие резервы в **Албании**:

- Непредвиденные расходы и резервы, связанные с бюджетом
- Резервный кредит для целей управления ликвидностью в Банке Албании





Перспектива

■ Стратегии преодоления проблем

- **Создание ЕКС облегчается внедрением электронных систем обработки операций (электронные счета-фактуры) и платежных систем.** В современных платежных процессах все чаще используются электронные операции, централизация поступлений и платежей через ограниченное число агентов, а также обработка операций государства с минимальным количеством промежуточных этапов. Это позволяет избежать неоправданного использования денежных средств и тем самым снизить операционный риск.
- Дальнейшая оптимизация процесса сбора и администрирования доходов правительством Албании.
- Крайне важно иметь эффективную систему управления ликвидностью. Такая система должна учитывать стоимость денежных средств во времени и их альтернативную стоимость; служить инструментом планирования расходов для отраслевых министерств; быть нацеленной в будущее - предвидеть макроэкономические изменения, быть способной учитывать значительные макроэкономические изменения и минимизировать их негативное влияние на исполнение бюджета.



Перспектива

■ Предстоящие реформы ЕКС (после 2020 г.)

- Охват ЕКС должен быть всеобъемлющим и включать все организации, финансируемые государством, в том числе автономные и предусмотренные законодательством органы управления, а также внебюджетные фонды (ВБФ) и специальные счета.
- Донорам следует рекомендовать объединить свои фонды с ЕКС или, по крайней мере, направлять окончательные платежи через ЕКС.
- Включение фондов социального обеспечения и других целевых фондов в ЕКС может быть рассмотрено при условии, что система бухгалтерского учета хорошо развита и существуют адекватные гарантии для предотвращения злоупотребления ресурсами целевых фондов.
- Поправки в органический закон о бюджете для введения модифицированного метода начисления при учете доходов
- Централизация процесса сбора доходов
- AFMIS
- Разработка программы прогнозирования ликвидности.
- Совершенствование взаимодействия между ЕКС и другими стратегическими областями

Отражение договоренностей в документах

5

Законодательство

- Закон № 8269 от 23 декабря 1997 года «О Банке Албании» (пересмотрен)
- Закон № 9665 от 18 декабря 2006 г. «О государственных заимствованиях, долге и гарантиях государственного долга в Республике Албания» (пересмотрен)
- Закон № 9936 от 26 июня 2008 года «Об управлении бюджетной системой в Республике Албания» (пересмотрен))

Соглашение об уровне услуг

- Об электронном взаимодействии между AGFIS и платежными системами Банка Албании: AIPS (RTGS) и AECH,
- Об инструменте Банка Албании для управления денежными средствами государства
- О перечислении чистой прибыли Банка Албании в МФ (ЕКС) и покрытии убытков Банка Албании,
- Управление специальными банковскими счетами в Банке Албании по распоряжению Министерства финансов,
- Об организации аукционов государственных ценных бумаг, расчетов по сделкам и ведении реестра государственных ценных бумаг

Прочее

- Официальные комитеты и рабочие группы
- Протоколы по операциям

Подробно рассматривать вопросы и выводы, связанные с соглашениями

- Такие соглашения полезны, когда обе стороны соблюдают правила и сроки проведения соответствующих операций (например, в качестве фискального или расчетного агента).

- Соглашения об уровне предоставления услуг необходимы, чтобы:
 - избежать наличия временно свободных средств за пределами ЕКС
 - избежать волатильности денежного рынка
 - рассмотреть возможность управления операционным риском
 - стандартизировать бухгалтерский учет и делопроизводство
 - соблюдать сроки периодической сверки и финансовой отчетности
 - определить «аудиторский след» финансовых операций

Ликвидность, которая обеспечивается Казначейством

- ❑ Реализация стратегии по погашению просроченной задолженности и сокращению непогашенного долга способствовала более эффективному управлению ликвидностью в условиях нестабильных потребностей в ней. Основанием для получения бюджетной поддержки является достижение хороших фискальных показателей; это оказалось весьма полезным с точки зрения более активного управления ликвидностью.
- ❑ Прогнозирование ликвидности улучшается благодаря ежедневной отчетности о сборе налоговых поступлений, предоставляемой AGFIS, которая сопряжена с информационными системами Казначейского департамента.
- ❑ Ежемесячное прогнозирование ликвидности связано с ежемесячными целевыми показателями бюджетного плана, чтобы:
 - ❑ контролировать кассовые остатки,
 - ❑ поддерживать буфер ликвидности,
 - ❑ решать проблему высокой волатильности и непредвиденного выбытия средств,
 - ❑ своевременно пересматривать бюджет.
- ❑ Координация между функциями управления государственным долгом и ликвидностью приводит к более активному заимствованию и позволяет защитить планы расходов от волатильности движения денежных средств.
- ❑ Минимизация объема неиспользуемых остатков на банковских счетах проектов с иностранным финансированием, которые агрегируются в ЕКС.
- ❑ С января 2017 года контроль счетов-фактур по плану ликвидности перенесен с момента регистрации на обработку платежей, что позволяет сообщать о счетах-фактурах без плана ликвидности с целью получения источника финансирования к сроку платежа.

Контроль за расходами

- В AGFIS введена новая функция учета заявок на покупку в сравнении с бюджетным планом (замороженные средства) и учета обязательств (контрактов), сопоставленных с заявками на покупку. В связи с этим усовершенствованием и внедрением AGFIS предварительный контроль на этапе подачи заявок осуществляется еще для 8 бюджетных учреждений; таким образом, число учреждений, имеющих полный доступ к системе, достигло 15. Таким образом, государственные средства на капитальные расходы используются по назначению на уровне проекта, что предотвращает возникновение новой просроченной задолженности.
- Не допускается принятие каких-либо новых обязательств, если они превышают лимит бюджетных ассигнований.
- На последующем этапе нереализованная сумма обязательства выверяется с бюджетополучателями и переносится на следующий год, либо контракт закрывается на основании подтверждения от поставщиков. Многолетние обязательства переносятся в соответствии со среднесрочным бюджетом на три года вперед, а остальные - на четвертый год без сверки с бюджетным планом.

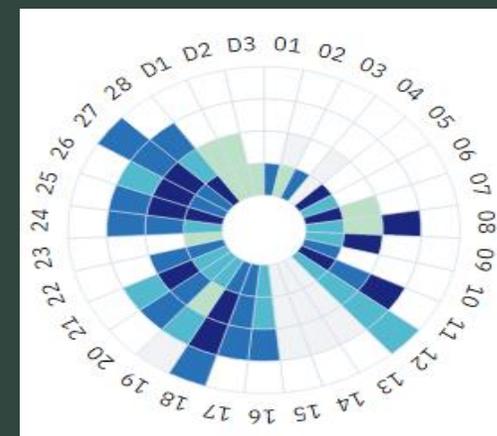
PEFA – Оценка государственных расходов и финансовой подотчетности



Система оценки эффективности PEFA - «золотой стандарт» в оценке эффективности УГФ.

Среди 7 элементов PEFA – «Предсказуемость и контроль в ходе исполнения бюджета» и «Бухгалтерский учет и отчетность».

Благодаря PEFA мы получили реалистичное представление о том, как мы ведем работу, и какие области УГФ требуют совершенствования.



Отчет PEFA дает общее представление об эффективности УГФ и аспектах системы, нуждающихся в улучшении; кроме того, он будет использован при разработке правительственной стратегии реформирования управления государственными финансами.

PEFA – Оценка государственных расходов и финансовой подотчетности

IV. ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ И КОНТОРОЛЬ В ХОДЕ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА

ОЦЕНКА ПО АСПЕКТАМ

ОБЩАЯ ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЯ

16. ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ ДОСТУПНОСТИ СРЕДСТВ ДЛЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И РАСХОДОВ

C+

ПОКАЗАТЕЛЬ

16.2 Достоверность и горизонт периодической информации о верхних лимитах по расходам и обязательствам, предоставляемой МДВ в течение года

C

16.3 Периодичность и прозрачность корректировок бюджетных ассигнований, решения по которым принимаются на уровне выше руководства МДВ

C

16.1 Степень прогнозирования и мониторинга движения денежных средств

B

17. УЧЕТ И УПРАВЛЕНИЕ КАССОВЫМИ ОСТАТКАМИ, ДОЛГОМ И ГАРАНТИЯМИ

B

ПОКАЗАТЕЛЬ

17.1 Качество учета и отчетности по долгу

B

17.2 Степень консолидации кассовых остатков государства

B

17.3 Системы заключения кредитных соглашений и выпуска гарантий

B

PEFA – Оценка государственных расходов и финансовой подотчетности

V. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ

ОЦЕНКА ПО АСПЕКТАМ

ОБЩАЯ ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЯ

ПОКАЗАТЕЛЬ

22. СВОЕВРЕМЕННОСТЬ И РЕГУЛЯРНОСТЬ СВЕРКИ СЧЕТОВ

B

ПОКАЗАТЕЛЬ

22.1 Регулярность банковских сверок

B

22.2 Регулярность сверки и очистки счетов до выяснения и авансовых счетов

B

25. КАЧЕСТВО И СВОЕВРЕМЕННОСТЬ ГОДОВЫХ ФИНАНСОВЫХ ОТЧЕТОВ

B+

ПОКАЗАТЕЛЬ

25.1 Полнота финансовых отчетов

A

25.2 Своевременность представления финансовых отчетов

A

25.3 Применяемые стандарты бухгалтерского учета

~~*~*~*~*~*~*~*~*~*~*~*

B



ОЦЕНКА DeMPA

III.2. Резюме оценки эффективности (август 2024 г. – проект SECO)

Показатель эффективности управления долгом		Оценка 2023	Оценка 2010
DPI-10	10.1. Гарантии по займам: выпуск гарантий центрального правительства	C	C
	10.2. Последующее кредитование: управление операциями последующего кредитования	C	C
	10.3. Производные инструменты: использование производных инструментов	Н/П	Н/П
DPI-11	11.1. Эффективность прогнозирования совокупного уровня кассовых остатков на банковских счетах государства	A	C*
	11.2. Эффективность управления кассовыми остатками и ликвидностью	D	*

- Координация в части управления долгом и ликвидностью осуществляется в основном через **Комитет по управлению долгом и ликвидностью (КУДЛ)**, где представлены все заинтересованные стороны; создан в 2017 году. КУДЛ проводит ежемесячные заседания и является важным каналом обмена информацией (Банк Албании участвует в работе Комитета, не являясь его членом) - см. DPI 11. В 2010 году еженедельные прогнозы кассовых остатков «овернайт» не составлялись; таким образом, видно, что достигнуты улучшения. Учитывая детализацию и временной горизонт прогнозирования движения денежных средств и ежемесячный мониторинг прогнозов, получена оценка «**A**». Поскольку на остатки на ЕКС проценты не начисляются, отсутствует политика инвестирования кассовых остатков государства, и нет официального буфера ликвидности, присвоена оценка «**D**».
- Албания пока не проводит каких-либо **операций с производными инструментами** за исключением валютных свопов с Банком Албании. Эти операции регулируются Соглашением No. 716/5 от 20.01.2015 «Об инструментах управления ликвидностью, предлагаемых Банком Албании Правительству Албании» в последней редакции от июня 2022 года. Существующий механизм был создан для того, чтобы позволить Банку Албании предоставлять иностранную валюту в том же объеме (но не превышая годового срока погашения долга в иностранной валюте).
- Решения об участии в этих операциях с производными инструментами обсуждаются на ежемесячных заседаниях КУДЛ. Операции должным образом отражаются в рамках обмена корреспонденцией между Министерством финансов и Банком Албании и регистрируются в ИСУГФ Албании в соответствии с действующим руководством по процедурам.

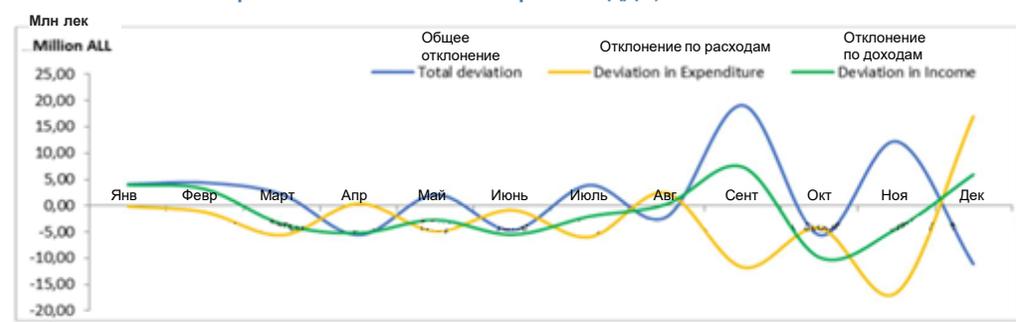
ОЦЕНКА DeMPA

Обобщенные выводы по результатам DeMPA 2023 г.

В последнее время в процессе прогнозирования движения ликвидности произошли улучшения, однако требуется больше внимания к повышению его точности, а также к управлению ликвидностью.

На основе бюджетных планов, направленных бюджетополучателями, и исторических данных составляются ежемесячные прогнозы движения денежных средств на 12 месяцев вперед и ежедневные прогнозы на предстоящие три месяца. Помимо подхода «сверху вниз», был реализован пилотный проект с участием трех отраслевых министерств, а также налоговых и таможенных органов, чтобы дополнить прогноз информацией «снизу вверх». Департамент казначейства прилагает усилия для периодической оценки точности прогноза и принятия мер по его улучшению, однако ситуация с ошибками прогнозирования не улучшается. Что касается управления ликвидностью, то кассовые остатки размещаются на ЕКС (на них начисляется процент в ограниченном объеме), используются депозиты, предоставляемые Банком Албании, и действует нестрогая политика в отношении буфера ликвидности.

Рис. 9 – Отклонение фактических значений от прогноза ДДС, 2022



Сильные стороны

- Предусмотрен ежедневный и еженедельный **скользящий прогноз** движения на три месяца вперед
- Имеется координационный комитет (**Комитет по управлению ликвидностью и долгом**), в котором представлены все заинтересованные стороны

Области, требующие улучшения:

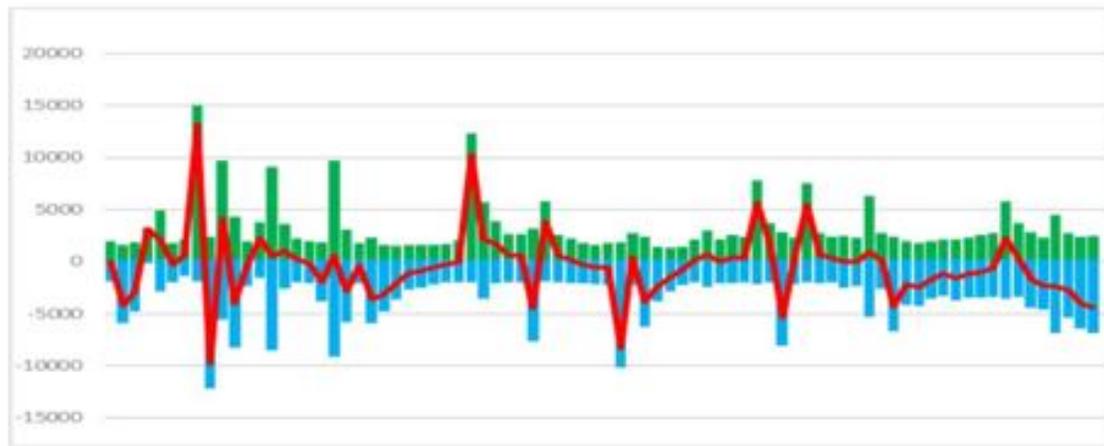
- Ежедневные прогнозы ликвидности охватывают только общие суммарные поступления и выбытия и не включают подробные статьи доходов и расходов по экономической классификации (подход «сверху вниз»):
 - Необходимо расширять охват.
 - Анализ отклонений должен привести к улучшению прогнозов, а ошибки прогнозирования со временем должны уменьшаться.
- Имеется целевое значение кассового остатка (буфера) на ЕКС, определенное в инструкции по исполнению бюджета, но i) оно не учитывает сроки погашения долга, ii) не выполняется и может быть неэффективным.
- Ограничен перечень инструментов, которые можно использовать для управления ликвидностью в бюджете
- Не начисляется процент на кассовые остатки на ЕКС (только на депозиты до определенного лимита)

ОЦЕНКА DeMPA

DPI 11 – Прогнозирование ДДС и управление кассовым остатком

КУДЛ, где Казначейство выступает в качестве секретаря, собирается ежемесячно и служит **форумом** для обмена информацией и оценки прогноза, а также обсуждения потребностей в финансировании (календари аукционов)

Рис. 8 – Албания: прогноз ДСС - сентябрь-декабрь 2023 (млн лек)



Прогнозы ликвидности **сравниваются с фактическими** расходами ежемесячно, и любые отклонения анализируются и регулярно обсуждаются на ежемесячных заседаниях КУДЛ. По данным властей, точность оценки доходов высока (98%), однако расходы оценить сложнее из-за их нестабильного характера).

Также отмечалось, что в течение анализируемого периода многие закупочные процессы не состоялись или были отложены из-за глобального роста цен на сырье. В результате с января по ноябрь расходы оказались существенно ниже прогнозируемых, а значительная часть запланированных расходов была совершена в декабре 2022 года и январе 2023 года, чтобы достичь целевых показателей годового бюджета.



Принцип 24

Правительство поддерживает исполнение бюджета и оказание услуг обеспечением наличия ликвидности в краткосрочной и среднесрочной перспективе

Резюме

Подготовка бюджета в Албании носит упорядоченный характер и опирается на всеобъемлющую среднесрочную налогово-бюджетную основу политики и бюджетную программу. Программа увязывает фискальную политику с отраслевыми приоритетами и устанавливает предельные уровни расходов для формирования годового бюджета, а также устанавливает четкие бюджетные правила и целевые показатели. Однако достоверность среднесрочных прогнозов остается низкой, что приводит к слабой связи между среднесрочной бюджетной программой и годовым бюджетом из-за существенных отклонений. **Качество прогнозов может быть улучшено за счет приоритетного внимания бюджетной дисциплине и проверки независимым органом.** При принятии решений о крупных капитальных вложениях, как правило, отсутствует независимая и прозрачная оценка затрат и выгод, что, скорее всего, создаст дополнительную нагрузку на бюджетный процесс в последующие годы.

Управление ликвидностью находится на достаточно высоком уровне, при этом управление денежными средствами и прогнозирование движения денежных средств находятся на должном уровне. Несмотря на реалистичное планирование налоговых поступлений и низкие издержки при сборе налогов, эффективность сбора страдает из-за высокого уровня просроченной задолженности по уплате налогов (42%).

Система контроля обязательств существует, но применяется не в полной мере, о чем свидетельствует большое количество органов центрального правительства, имеющих просроченную задолженность по платежам (34%). Также существуют проблемы с точностью данных о просроченной задолженности. Стратегия управления долгом была опубликована, но в ней основное внимание уделяется долгу центрального правительства, а о долге ОМСУ и государственных предприятий (ГП) не сообщается.

Достоверность годового бюджета в последние годы в целом повысилась по сравнению с более высокими значениями отклонений в 2018-2019 годах. Однако, несмотря на установленные фискальные цели, наблюдаются заметные расхождения между запланированными и фактическими показателями долга и дефицита. **Улучшена отчетность по капитальным расходам и налажен мониторинг рисков в налогово-бюджетной сфере,** однако отчетность по ГП остается недостаточной. Законодательство позволяет вносить в бюджет корректировки в течение года для перераспределения средств между программами в размере, не превышающем 10% от общего объема средств, утвержденных для программы, однако необходимо ввести более строгие правила. **Годовая финансовая отчетность представляется своевременно, однако высший орган государственного аудита (ВОГА) вынес заключение с оговорками,** указывающее на наличие неопределенности в отношении финансовой отчетности правительства.



SIGMA

Creating Change Together

ОЦЕНКА



A joint initiative of the OECD and the EU,
principally financed by the EU

Рекомендации

1. Министерству финансов (МФ) следует и дальше развивать среднесрочный бюджет как стратегический документ, повышая качество среднесрочных прогнозов доходов и расходов и обеспечивая соблюдение предельных уровней расходов для министерств, чтобы они могли более эффективно реализовывать меры политики и достигать своих целей.
2. Правительству следует предложить создать независимый орган или возложить эту функцию на другой уполномоченный орган, чтобы обеспечить независимую оценку фискальной политики, тем самым повысив достоверность фискальных прогнозов и устойчивость государственных финансов в среднесрочной перспективе.
3. Министерству финансов следует обеспечить, чтобы долговая отчетность ГП охватывала все их долги и заимствования и представлялась регулярно, чтобы получить более полную картину государственного долга и снизить риски в бюджетно-налоговой сфере, возникающие из-за долга ГП.
4. Министерству финансов следует повысить доступность и точность данных о просроченной задолженности по платежам, а также решить проблему высокого уровня такой задолженности путем повышения эффективности и обеспечения соблюдения требований системы контроля обязательств.
5. Министерству финансов следует предпринимать дальнейшие усилия для завершения реформы бухгалтерского учета и обеспечения того, чтобы годовая финансовая отчетность составлялась в соответствии с международными стандартами.



Показатель 24. Исполнение бюджета и оказание услуг поддерживается наличием ликвидности в краткосрочной и среднесрочной перспективе

Значение показателя в 2024

60/100

Субпоказатели

Баллы

1. Эффективность сбора налогов	10/10
2. Результативность сбора налогов	10/20
3. Управление казначейством/ликвидностью	6/10
4. Достоверность финансовых данных обеспечивается регулярной сверкой бухгалтерской информации	2/5
5. Управление движением денежных средств	4/5
6. Сформированы инструменты контроля обязательств	8/10
7. Управление просроченной задолженностью по расходам	0,3/10
8. Управление долгом	7/10
9. Снижение риска государственного долга	7,1/10
10. Отчетность по государственному долгу	6/10



Субпоказатели 3-4-5-6

Единый казначейский счет (ЕКС) создан и функционирует, на него ежедневно перечисляются средства от организаций, собирающих доходы и консолидирующих остатки на ежедневной основе. Однако ЕКС не охватывает все бюджетные организации центрального правительства: 21 бюджетная организация, включая несколько министерств и ведомств, имеют счета вне ЕКС. Сверка бухгалтерской информации для обеспечения достоверности финансовых данных осуществляется ежедневно через Албанскую государственную финансовую информационную систему (AGFIS) и ежемесячно - для других организаций, не работающих через AGFIS.

Министерство финансов готовит сводные прогнозы движения денежных средств на каждый финансовый год на основе ежемесячных прогнозов расходов и доходов, предоставляемых бюджетными организациями первого уровня. Однако прогнозы движения денежных средств не включают ежемесячные профили по каждой из этих организаций в разбивке на расходы на оплату труда, текущие расходы, не связанные с оплатой труда, капитальные затраты и собственные ресурсы.

Контроль за обязательствами осуществляется через AGFIS. Теоретически, прежде чем платеж может быть утвержден в пределах утвержденных лимитов, бюджетополучатели обязаны отразить обязательство; платежи, превышающие бюджетные лимиты, автоматически отклоняются. При этом уровень просроченной задолженности, несмотря на его снижение в последние годы, остается значительным (1,9%), что свидетельствует о недостатках системы. Просроченная задолженность по расходам отслеживается подразделением бюджетных рисков Министерства финансов, однако ВОГА по-прежнему критикует управление просроченной задолженностью по расходам и достоверность этих данных.

В докладе ВОГА указаны недостатки в представлении Министерством финансов данных по просроченной задолженности по сравнению с данными, которые предоставляет информационная система государственных финансов (SIFQ). Это объясняется недостатками в системе бухгалтерского учета.



МВФ - рекомендации

Укрепление прогнозирования по принципу «сверху вниз»:

Рекомендация 1.1

Продолжить развитие навыков персонала ПУЛ в части прогнозирования ликвидности путем: перекрестного обучения сотрудников для обеспечения взаимозаменяемости; а также разработки **практического руководства** для сотрудников.

Рекомендация 1.2

- Повысить **детализацию** прогноза ДДС силами ПУЛ по принципу «сверху вниз», чтобы более эффективно прогнозировать и контролировать движение денежных средств.

Рекомендация 1.3

- Направлять в ПУЛ **ежедневный прогноз налоговых и таможенных поступлений** в начале года и ежемесячно обновлять его в течение оставшейся части года, используя фактические данные; готовить в течение года не менее одного обновленного обзора по таможенным и налоговым поступлениям, используя фактические данные на текущую дату и актуализированные экономические данные.

Совершенствование прогнозирования по принципу «снизу вверх»:

Рекомендация 1.4

Разработать механизм **заблаговременного уведомления**, в рамках которого БО уведомляют не менее чем за 10 рабочих дней (хотя в идеале - за месяц) о любых изменениях в **сроках** или **величине** существенных прогнозируемых потоков и любых новых потоках, не прогнозировавшихся ранее, а также информируют ПУЛ, когда повышается вероятность обращения к гарантиям.

Рекомендация 1.5

Продолжить работу с пилотными БО, чтобы обеспечивать более строгое соблюдение требований **ежедневно предоставлять скользящие трехмесячные прогнозы ДДС** посредством:

- повышения **понимания** ими цели прогнозирования ликвидности,
- разработки **механизма** систематического **мониторинга эффективности**, включая анализ и представление в КУДЛ КПЭ по мере необходимости, и
- предоставления фактических данных по ликвидности в сравнении с прогнозом и предоставление **обратной связи пилотным БО в течение 10 рабочих дней** после окончания месяца, чтобы помочь улучшить работу в будущем.

Рекомендация 1.6

Предложить министерствам, расходующим наибольшую часть бюджета (Министерство здравоохранения и Министерство инфраструктуры и энергетики) участвовать в обсуждениях в КУДЛ или **провести совместное заседание рабочей группы/технического уровня** специалистов этих министерств и ПУЛ, а также **отдельное заседание рабочей группы/технических специалистов Казначейского департамента и таможенных органов** для обсуждения фактических и прогнозных значений налоговых поступлений. Использовать информацию по итогам этих заседаний рабочих групп/технических уровней в обсуждениях на заседаниях КУДЛ, включая подготовку **вариантов сценариев, которые моделируют риски** управления ликвидностью, связанные с превышением или недостижением прогнозируемых уровней, для их представления КУДЛ, а также разработку решений для расшивки «узких мест».



МВФ - рекомендации

Рекомендация 2.1

Начать представлять КУДЛ ежедневные прогнозы кассовых остатков в сравнении с **целевым уровнем буфера ликвидности**.

Рекомендация 2.2

Разработать политику в отношении буфера ликвидности, которая касается **операционного и резервного элементов буфера**, на основе тщательного анализа потребностей и рисков управления ликвидностью и долгом.

Рекомендация 2.3

Приступить к управлению ежедневными кассовыми остатками в полном соответствии с установленным целевым диапазоном.

Рекомендация 2.4:

Завершить переговоры с Банком Албании о расширении лимита на общий объем **срочных депозитов** и постепенно повысить гибкость инвестирования кассовых остатков Казначейства путем дальнейшего расширения лимитов на срочные депозиты как в плане их **размера**, так и в плане **сроков возврата**.

Рекомендация 2.5:

Разработать план и стратегию эмиссии для более активного **использования 3-месячных казначейских векселей** в целях управления ликвидностью.



МВФ

Т
Е
Х
Н
И
Ч
Е
С
К
О
Е

С
О
Д
Е
Й
С
Т
В
И
Е

Прогнозирование ликвидности		Примерные сроки
1.1	Продолжить развитие навыков персонала подразделения по управлению ликвидности (ПУЛ) в части прогнозирования ликвидности путем: <ul style="list-style-type: none">• перекрестного обучения сотрудников для обеспечения взаимозаменяемости; и• разработки практического руководства для сотрудников.	Июнь 2024
1.2	Повысить детализацию прогноза ДДС силами ПУЛ по принципу «сверху вниз», чтобы более эффективно прогнозировать и контролировать движение денежных средств.	Январь 2024
1.3	Направлять в ПУЛ ежедневный прогноз налоговых и таможенных поступлений в начале года и ежемесячно обновлять его в течение оставшейся части года.	Январь 2024 и далее
1.4	Разработать механизм заблаговременного уведомления, в рамках которого БО уведомляют не менее чем за 10 рабочих дней (хотя в идеале - за месяц) о любых изменениях в сроках или величине существенных прогнозируемых потоков и любых новых потоках, не прогнозировавшихся ранее, а также информируют ПУЛ, когда повышается вероятность обращения к гарантиям.	Январь 2024 и далее
1.5	Продолжить работу с пилотными БО, чтобы обеспечивать более строгое соблюдение требований ежедневно предоставлять скользящие трехмесячные прогнозы ДДС посредством: <ul style="list-style-type: none">• повышения понимания ими цели прогнозирования ликвидности,• разработки механизма систематического мониторинга эффективности, включая анализ и представление в КУДЛ КПЭ по мере необходимости, и• предоставления фактических данных по ликвидности в сравнении с прогнозом и предоставление обратной связи пилотным БО в течение 10 рабочих дней после окончания месяца, чтобы помочь улучшить работу в будущем.	Январь 2024 и далее
1.6	Предложить министерствам, расходующим наибольшую часть бюджета (Министерство здравоохранения и Министерство инфраструктуры и энергетики) участвовать в обсуждениях в КУДЛ или провести совместное заседание рабочей группы/технических специалистов этих министерств и ПУЛ, а также отдельное заседание рабочей группы/технических специалистов Казначейского департамента и таможенных органов для обсуждения фактических и прогнозных значений налоговых поступлений.	Январь 2024 и далее



МВФ - ТЕХНИЧЕСКОЕ СОДЕЙСТВИЕ

Управление кассовыми остатками		Примерные сроки
2.1	Начать представлять КУДЛ ежедневные прогнозы кассовых остатков в сравнении с целевым уровнем буфера ликвидности.	Январь 2024
2.2	Разработать политику в отношении буфера ликвидности, которая касается операционного и резервного элементов буфера, на основе тщательного анализа потребностей и рисков управления ликвидностью и долгом.	Январь 2024
2.3	Приступить к управлению ежедневными кассовыми остатками в полном соответствии с установленным целевым диапазоном.	Январь 2024 и далее
2.4	Завершить переговоры с Банком Албании о расширении лимита на общий объем срочных депозитов и постепенно повысить гибкость инвестирования кассовых остатков Казначейства путем дальнейшего расширения лимитов на срочные депозиты как в плане их размера, так и в плане сроков возврата.	Январь 2024 и далее
2.6	Разработать план и стратегию эмиссии для более активного использования 3-месячных казначейских векселей в целях управления ликвидностью.	Март 2024