



REPUBLIC OF TÜRKİYE
MINISTRY OF TREASURY AND FINANCE

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) для казначейского управления ликвидностью

Бариш ЧАН
Заместитель генерального директора

Ноябрь 2024 г.



ПЛАН



- **Характеристики КПЭ**
- **КПЭ для прогнозирования движения денежных средств**
- **КПЭ для ЕКС**
- **КПЭ для управления ликвидностью**
- **Отчетность**



Характеристики КПЭ



- Ключевые показатели эффективности («КПЭ») играют важнейшую роль в оценке **эффективности работы казначейства** и отслеживании прогресса в **достижении конкретных целей**.
- КПЭ можно измерять с использованием **как количественных, так и качественных** данных.
- КПЭ должны:
 - четко определять, **что именно измеряется**, с акцентом на **конкретную область**;
 - **согласовываться с целями казначейства** и отражать его приоритеты;
 - **позволять сравнивать показатели за различные периоды времени** или с **контрольными значениями** для облегчения оценки эффективности;
 - **быть гибкими и адаптируемыми к изменениям**, позволяя вносить коррективы по мере необходимости;
 - **быть привязаны к конкретным временным рамкам**, обеспечивая четкий срок достижения целей.



КПЭ для прогнозирования движения денежных средств

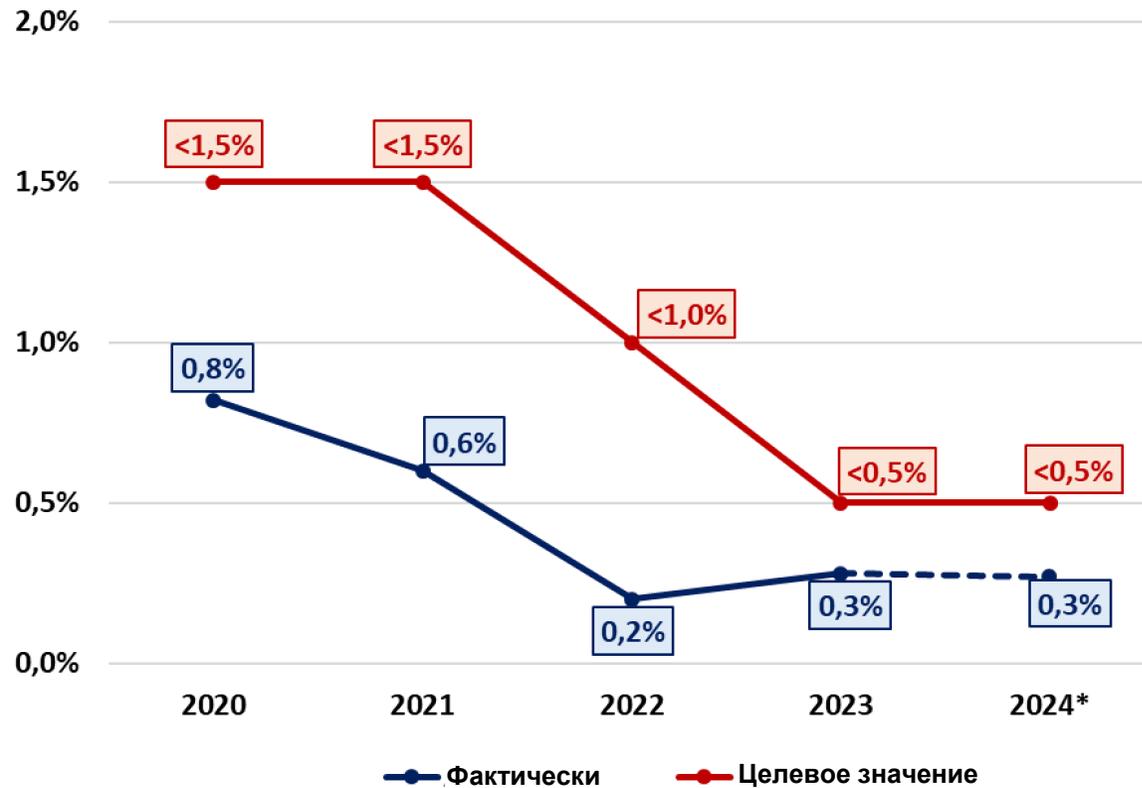


- КПЭ по **прогнозированию движения денежных средств** имеют решающее значение для улучшения возможностей такого прогнозирования и поддержания управления **денежными средствами, долгом и ликвидностью** на разумном и предсказуемом уровне
- В этой связи мы отслеживаем 4 основных КПЭ в части прогнозирования движения денежных средств.

КПЭ	ЦЕЛЕВОЕ ЗНАЧЕНИЕ	
1) Отклонение прогноза ежедневного остатка средств	<0.5%	Это важно для операций ЦБТР на открытом рынке, так как влияет на уровень ликвидности на рынке
2) Отклонение месячного прогноза доходов	<4%	Это важно для управления долгом, так как учитывается при подготовке Программы финансирования
3) Отклонение месячного прогноза расходов	<3%	
4) Отклонение месячного прогноза остатка средств не превышает порогового значения X (в номинальном выражении)	X	Удержание отклонений ДДС в пределах целевого значения позволяет ЦБРТ сосредоточиться на собственных инструментах управления ликвидностью на рынке



1. Отклонение прогноза ежедневного остатка средств



*Включая показатели реализации за январь-июнь.

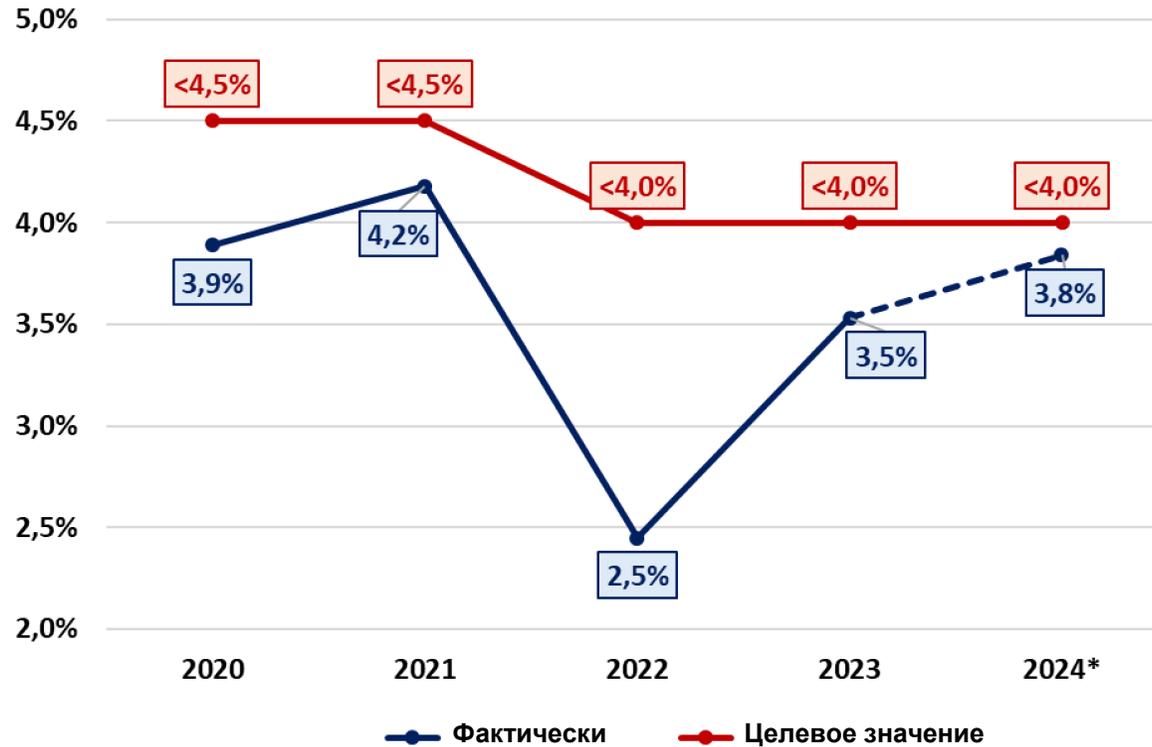
- ❖ Отклонения ежедневного остатка денежных средств каждый год неизменно оказывались ниже целевых значений.
- ❖ Показатели тренда были стабильными в 2020 году, снизились в 2021-2022 годах и заметно улучшились в 2023 и 2024 годах.

Год	Фактически	Верхняя граница (целев.)	Эффект инв. остат. ь	4-летний тренд (среднее)	Показатель тренда
2020	0.8%	<1.5%	✓	0.5%	▶
2021	0.6%	<1.5%	✓	0.6%	▼
2022	0.2%	<1.0%	✓	0.7%	▼
2023	0.3%	<0.5%	✓	0.6%	▲
2024	0.3%	<0.5%	✓	0.5%	▲

Легенда	Символ
Благоприятный	▲
Неблагоприятный	▼
Без изменений, без последствий	▶



2. Отклонение месячного прогноза **ДОХОДОВ**



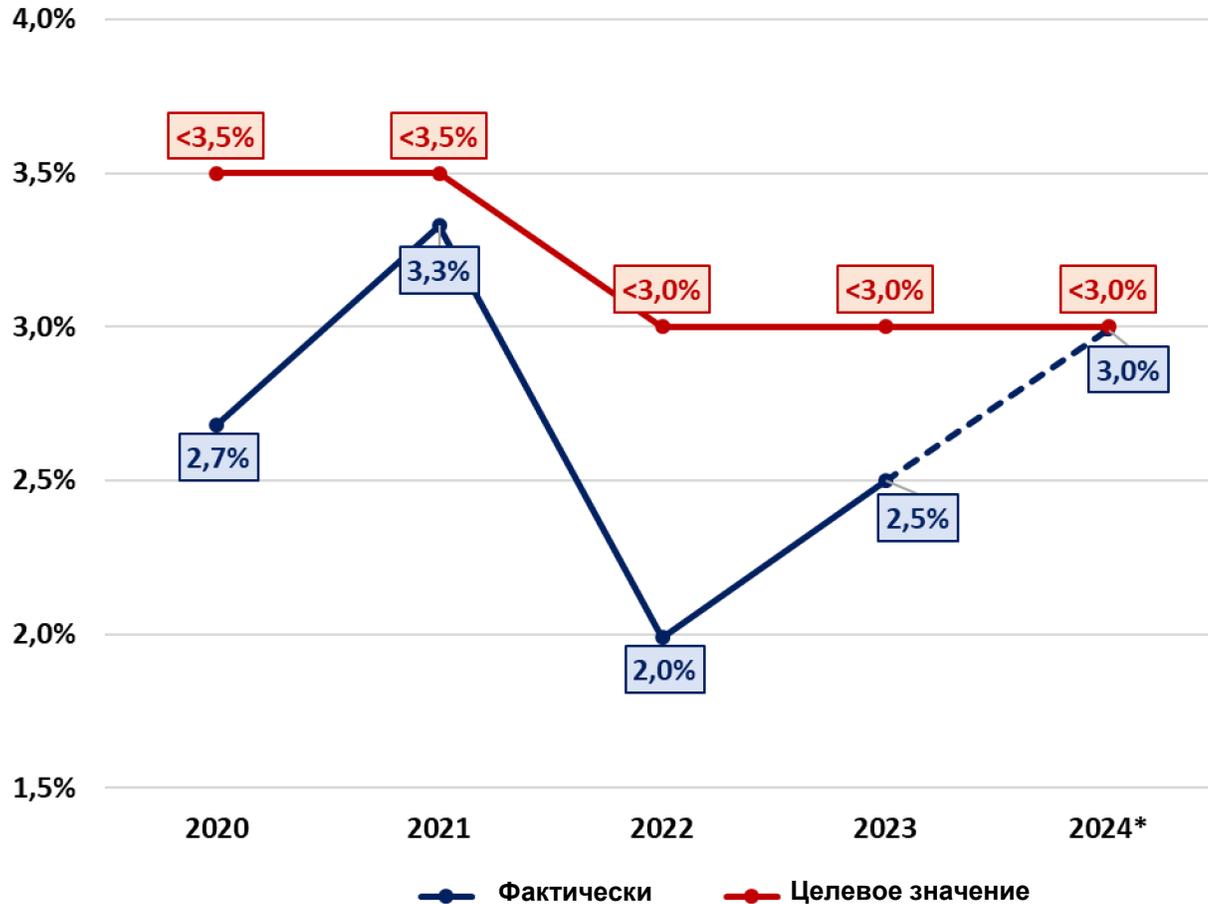
- ❖ Разница между расчетными и фактическими поступлениями каждый год неизменно оказывалась ниже целевых значений.
- ❖ В 2020 году показатели тренда были стабильными, а в 2021 и 2024 годах заметно улучшились.

Год	Фактически	Верхняя граница (целев.)	Эффективность	4-летний тренд (среднее)	Показатель тренда
2020	3.9%	<4.5%	✓	5.9%	▶
2021	4.2%	<4.5%	✓	5.5%	▲
2022	2.5%	<4.0%	✓	4.6%	▲
2023	3.9%	<4.0%	✓	3.7%	▲
2024	3.9%	<4.0%	✓	3.6%	▲

* Включая показатели реализации за январь-июнь.



3. Отклонение месячного прогноза **расходов**



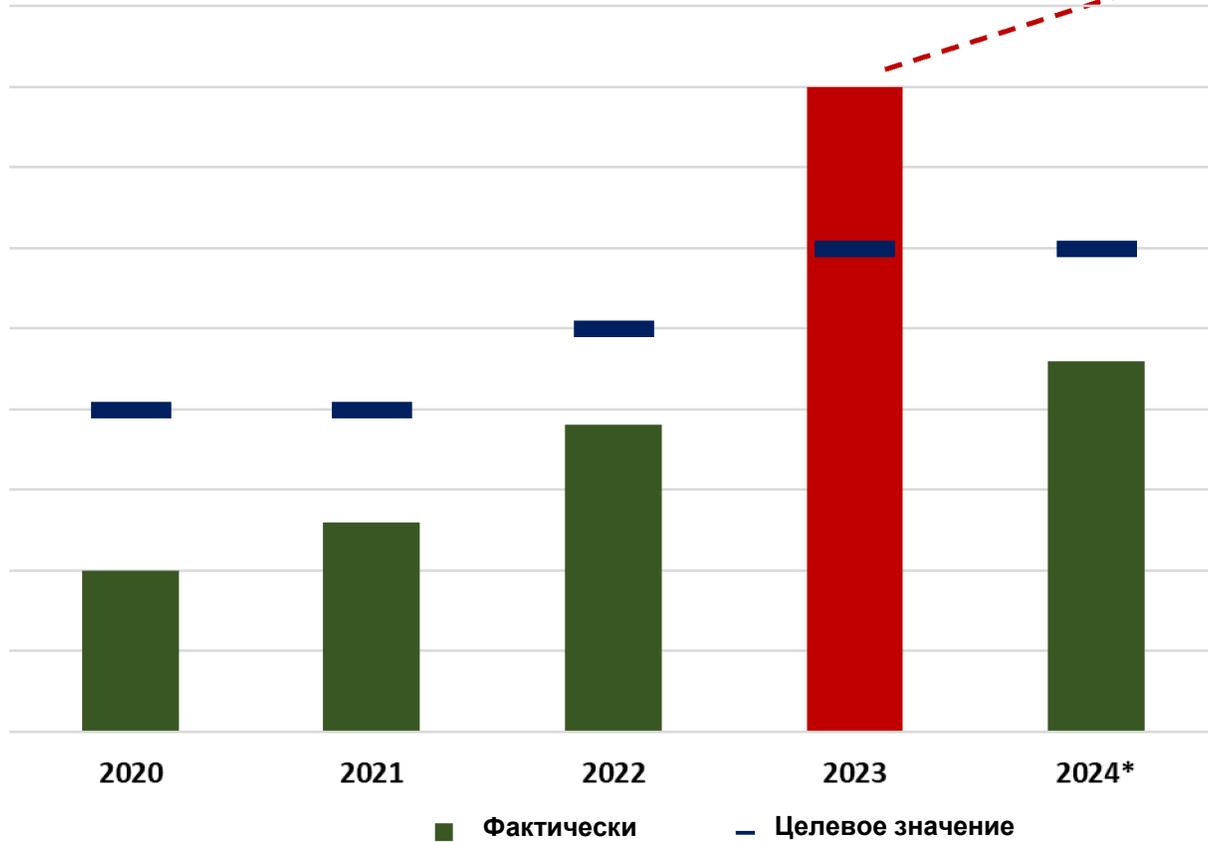
- ❖ Разница между расчетными и фактическими расходами каждый год неизменно оказывалась ниже целевых значений.
- ❖ Показатели тренда были ниже целевого уровня 2020 года и заметно улучшились в 2021, 2023 и 2024 годах, а в 2022 году оставались стабильными.

Год	Фактически	Верхняя граница (целев.)	Эффект инв. ость	4-летний тренд (среднее)	Показатель тренда
2020	2.7%	<3.5%	✓	3.9%	▼
2021	3.3%	<3.5%	✓	3.5%	▲
2022	2.0%	<3.0%	✓	3.5%	▶
2023	3.0%	<3.0%	✓	3.0%	▲
2024		<3.0%	✓	2.8%	▲

* Включая показатели реализации за январь-июнь.



4. Отклонение месячного прогноза остатка средств



Землетрясение 2023 года вызвало рост волатильности денежных средств и усугубило отклонения в размере остатка ликвидности

Год	Фактически	Целевое значение	Эффективность	4-летний тренд (среднее)	Показатель тренда
2020	-	-	✓	-	▲
2021	-	-	✓	-	▲
2022	-	-	✓	-	▶
2023	-	-	✗	-	▼
2024	-	-	✓	-	▲

Легенда	Символ
Благоприятный	▲
Неблагоприятный	▼
Без изменений, без последствий	▶



КПЭ для системы ЕКС



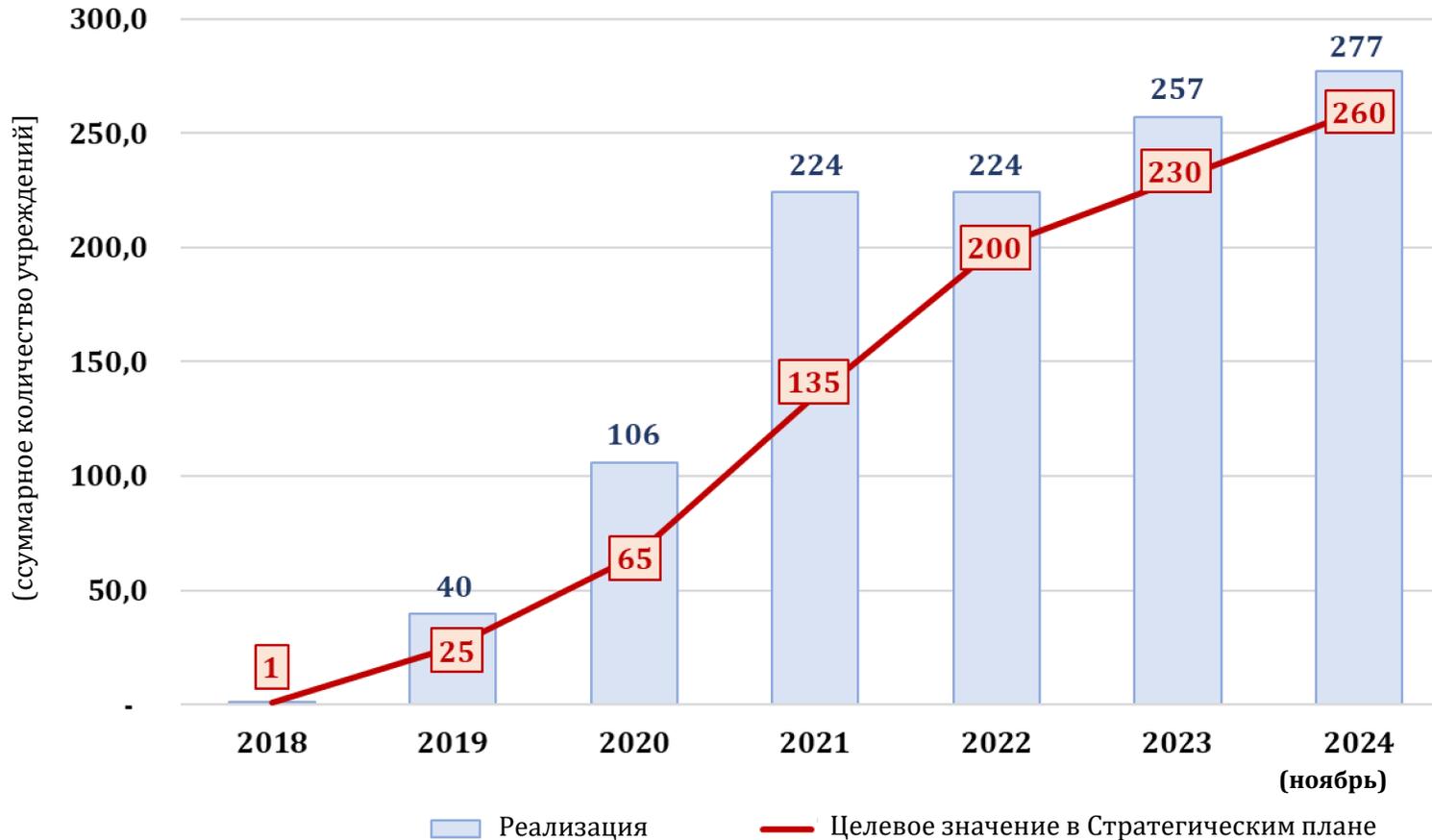
- Цель - создать полноценный ЕКС и эффективно управлять им. В связи с этим мы отслеживаем 5 основных КПЭ для ЕКС.

КПЭ	ЦЕЛЕВОЕ ЗНАЧЕНИЕ	
5) Охват новым ЕКС	Охват всех организаций, заявленных в законе	Предотвращение непродуктивного хранения государственных средств на банковских счетах, снижение стоимости заимствований
6) Эффективность функционирования ЕКС	Создание полноценного ЕКС	Обеспечение быстрого и экономически эффективного выполнения всех процессов инкассации денежных заявок, поступлений и платежей
7) Расходы на ЕКС / Совокупные расходы	>95% Центр. пр-во >85% Сектор гос. управления	Обеспечение быстрого и эффективного исполнения всех государственных расходов через единый счет
8) Доходы на ЕКС / Совокупные доходы	>99% Центр. пр-во >85% сектор гос. управления	Обеспечение быстрого и экономически эффективного сбора государственных доходов
9) Доля (%) остатка средств на новом ЕКС, используемая в качестве буфера ликвидности	%70	Минимизация затрат на содержание официального буфера ликвидности за счет использования 70% излишка резервов на новом ЕКС



5. Охват новым ЕКС

- Количество государственных учреждений, включенных в новый ЕКС, превысило годовое целевое суммарное значение, и цель была успешно достигнута

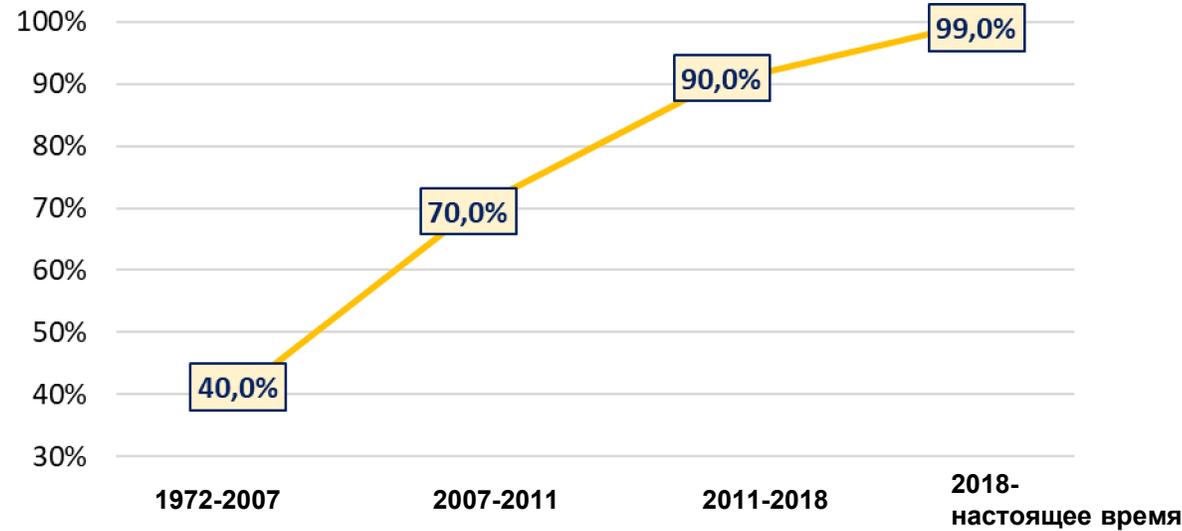


Целевые значения в Стратегической программе на 2018 – 2023 гг.			
Год	Целевые значения (суммарно)	Реализация (суммарно)	Статус
2018	1	1	✓
2019	25	40	✓
2020	65	106	✓
2021	135	224	✓
2022	200	224	✓
2023	230	257	✓
2024	-	277	-

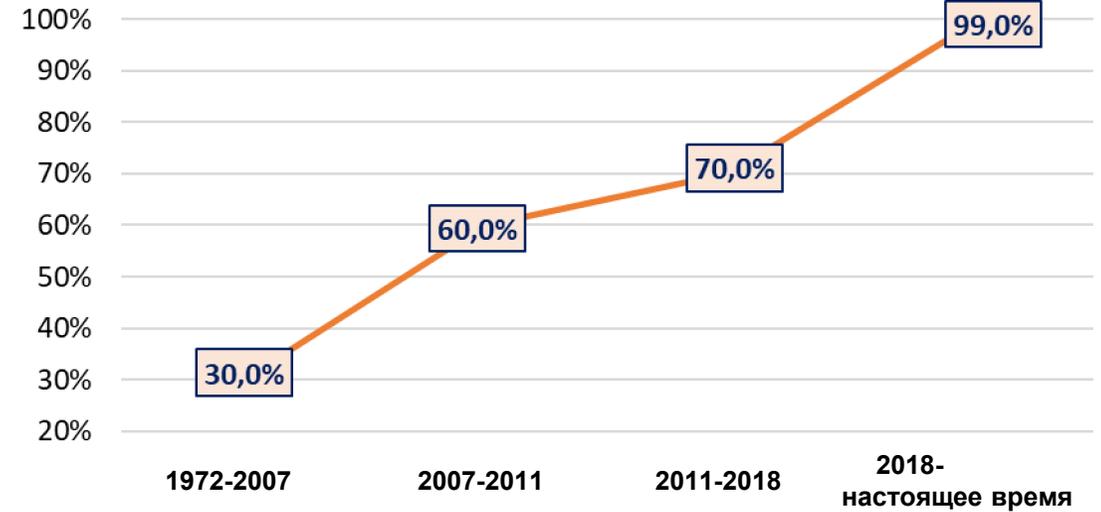


6. Эффективность ЕКС

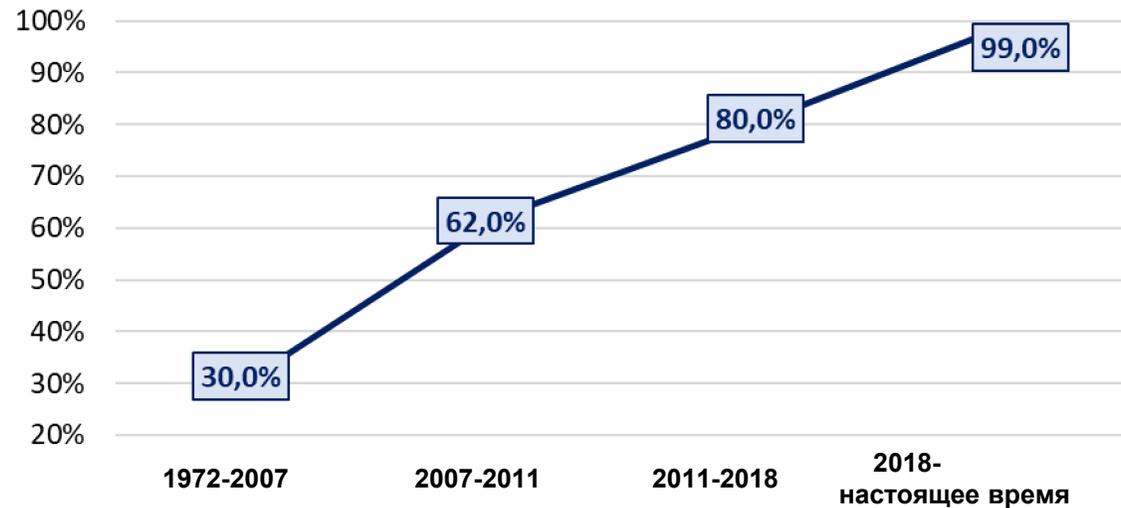
Операционное развитие ЕКС



Структурное развитие ЕКС



Развитие ЕКС (ИТОГО)



ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕКС	1972-2007	2007-2011	2011-2018	2018-настоящее время
Операционные	40%	70%	90%	99%
Структурные	30%	60%	70%	99%
Прочие	10%	50%	80%	99%
ИТОГО	30%	62%	80%	99%

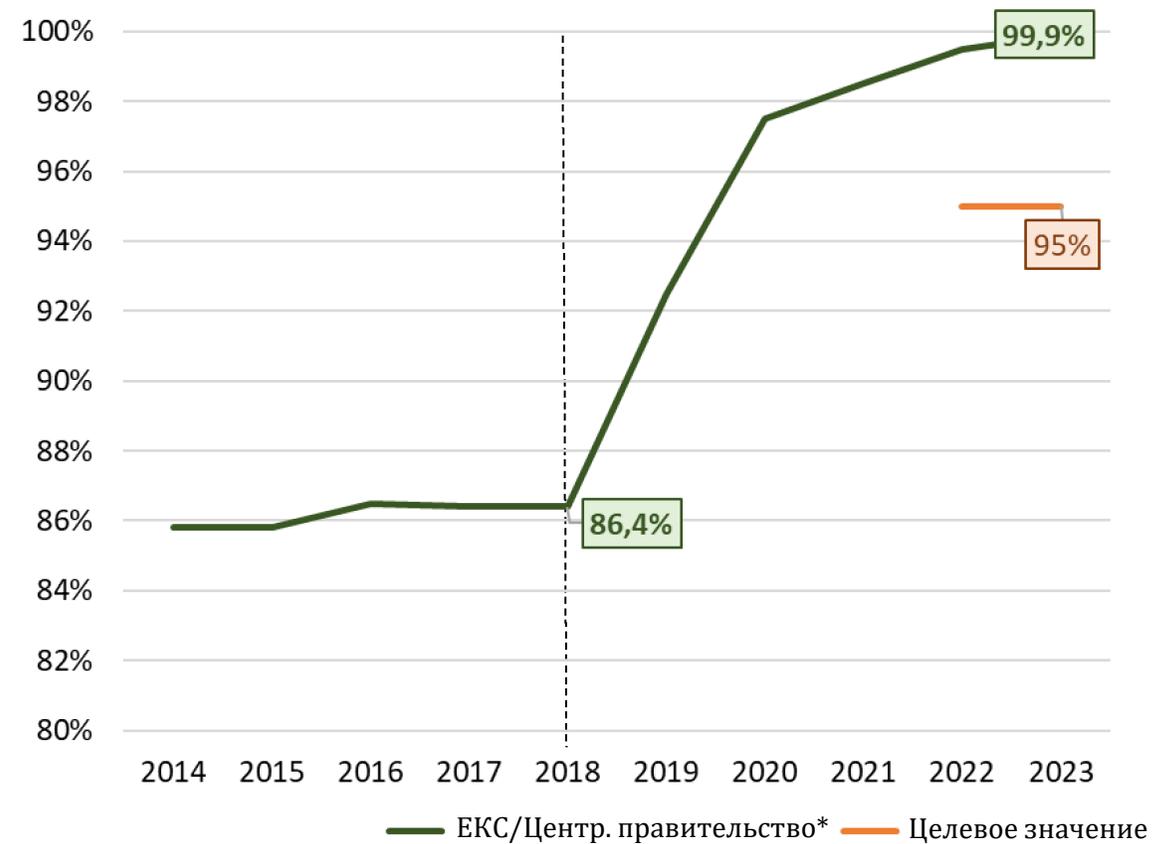
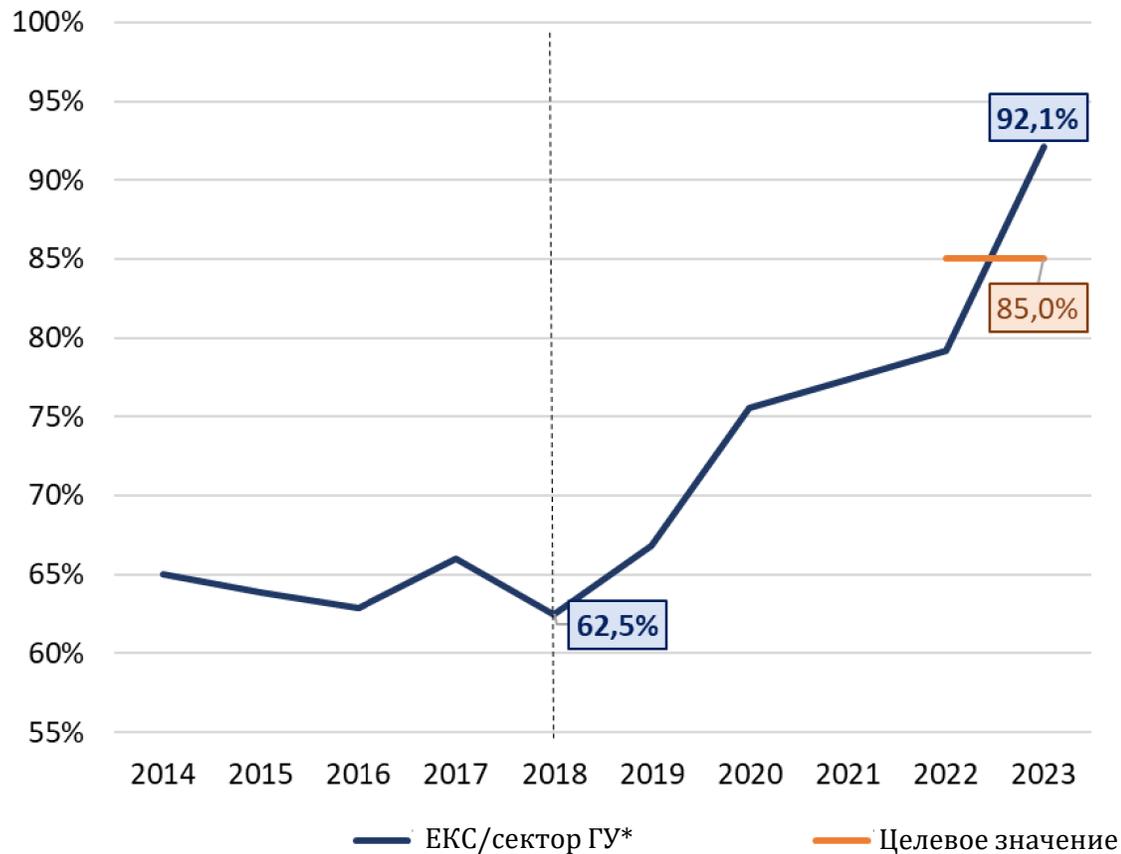
* на основании расчетов автора



7. Расходы на ЕКС / Совокупные расходы



- Осуществление бюджетных расходов через единый счет улучшает управление ликвидностью, снижает стоимость заимствований, повышает прозрачность и сводит к минимуму неиспользуемые остатки, обеспечивая более эффективное использование государственных средств



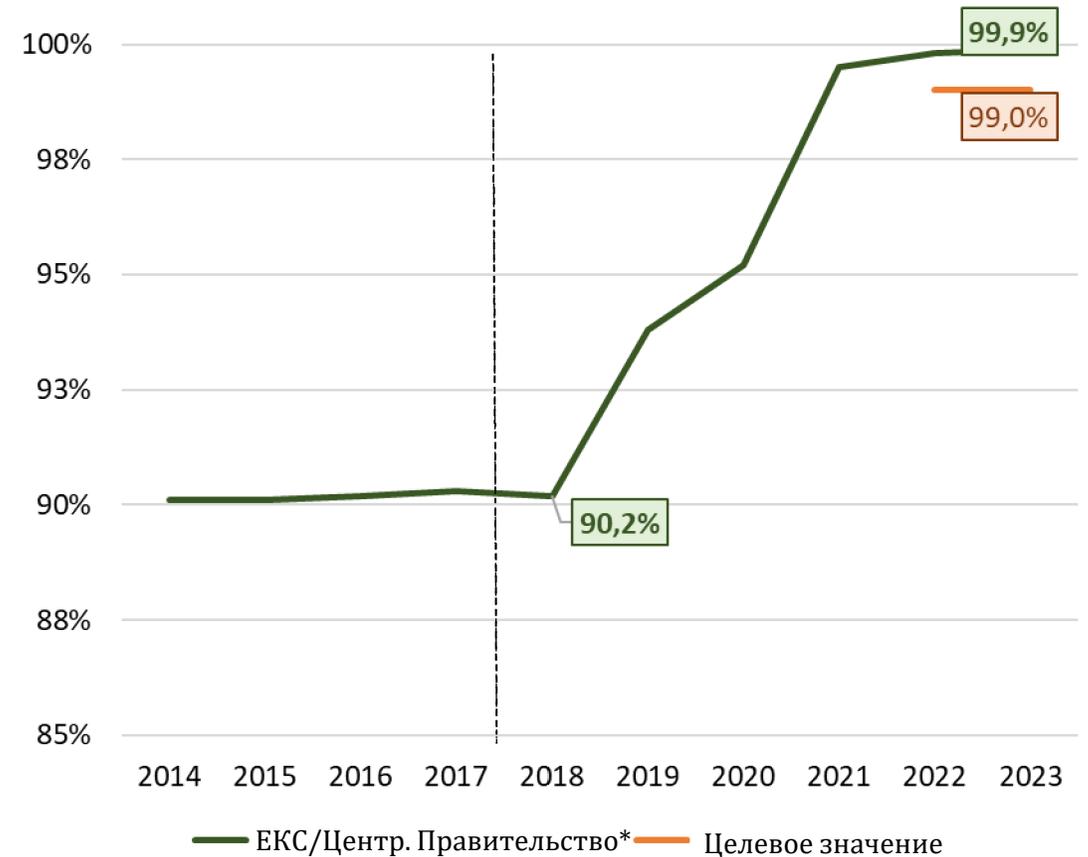
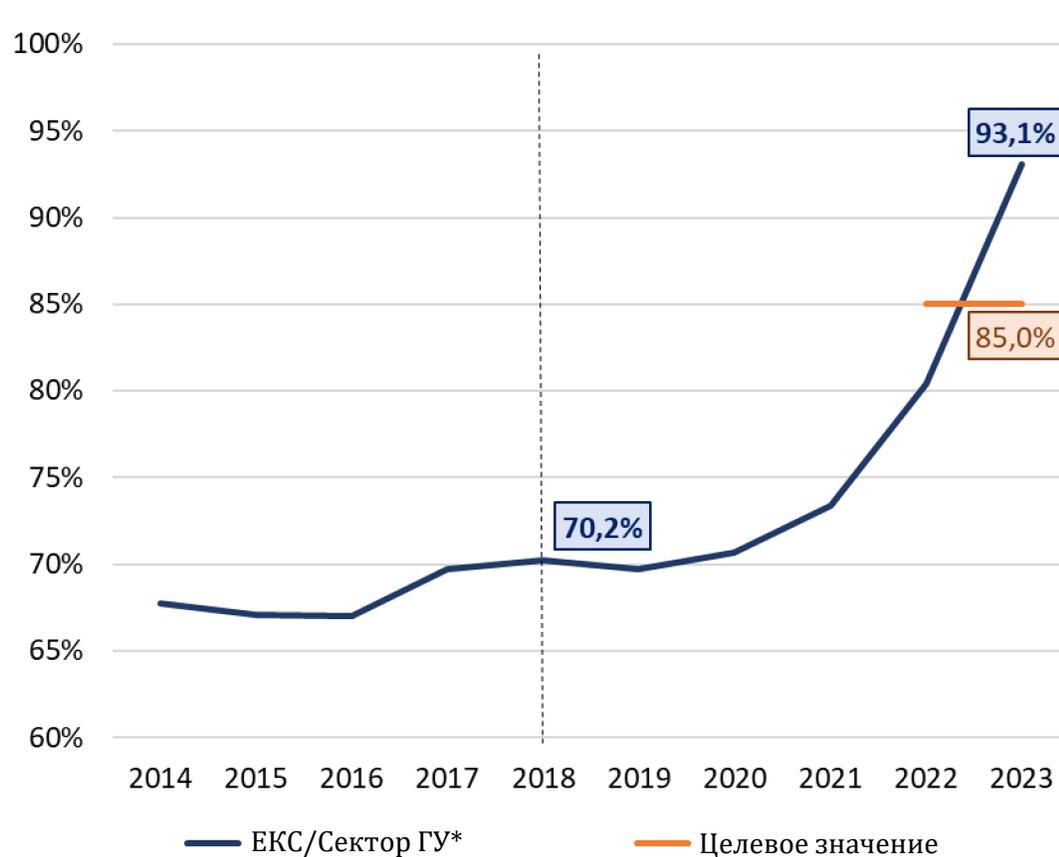
* на основании расчетов автора



8. Доходы на ЕКС / Совокупные доходы

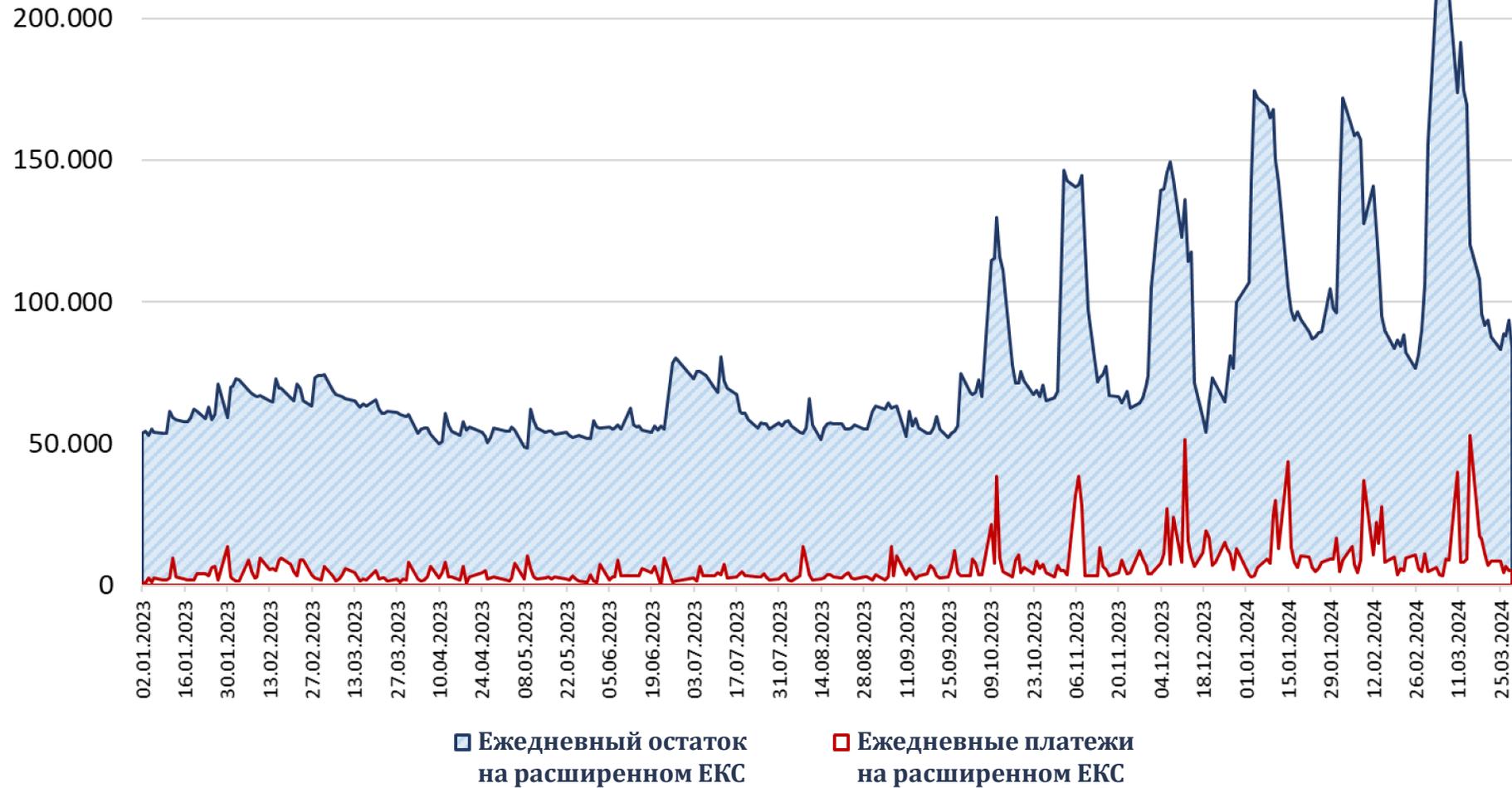


- Сбор государственных доходов на единый счет оптимизирует управление ликвидностью, повышает прозрачность, улучшает прогнозирование доходов и обеспечивает более эффективное распределение и использование государственных средств





9. Доля (%) остатка денежных средств на ЕКС, используемая в качестве буфера ликвидности



В среднем в новой системе ЕКС для платежей учреждениям используется около 10% ежедневного остатка, а **остальные средства (90%)** используются в качестве **буфера ликвидности**

Благодаря такому увеличению излишков средств в системе нового ЕКС **снижаются затраты на поддержание официального буфера ликвидности**



КПЭ для управления ликвидностью



- Управление ликвидностью осуществляется так, чтобы увязывать кассовую программу с бюджетом, нацелено на максимальную отдачу от финансовых ресурсов при сокращении затрат, а также на укрепление спроса и потенциала программы. В связи с этим мы отслеживаем 5 основных КПЭ для управления ликвидностью.

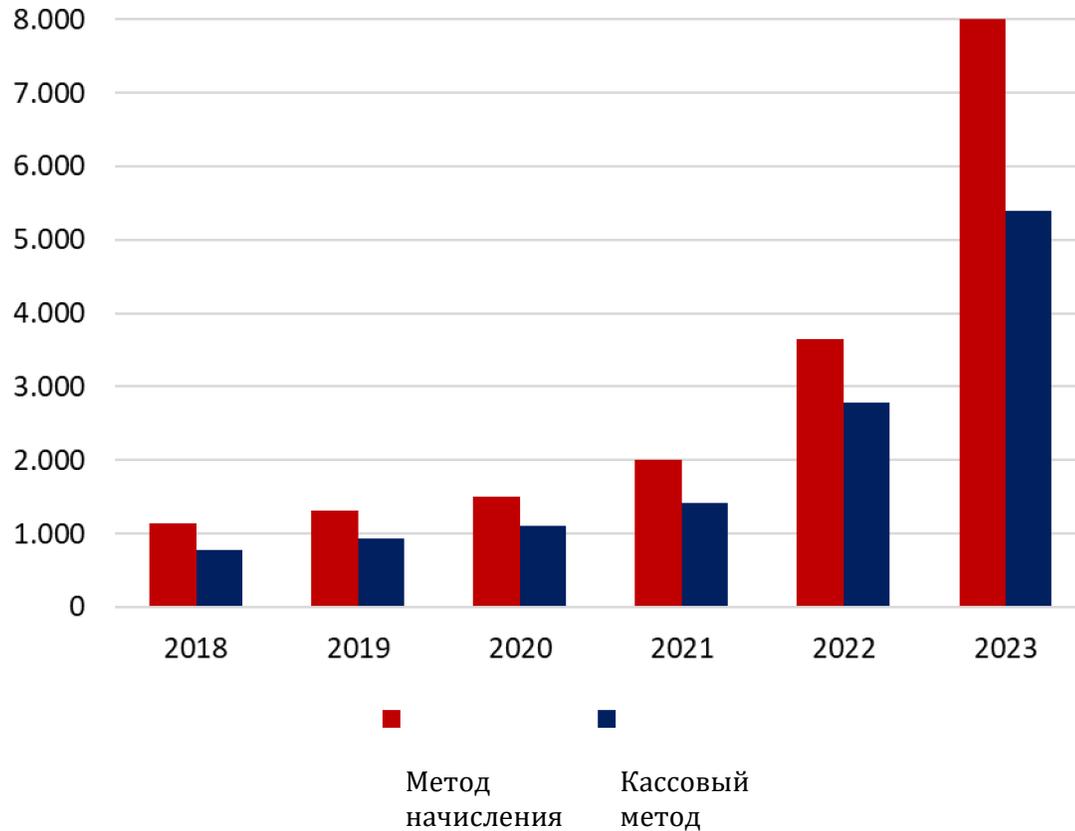
КПЭ	ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ	
10) Расхождение между суммой непроцентных расходов, учтенных по методу начисления и по кассовому методу (% ВВП)	<0.5%	Предотвращает превышение просроченной задолженности над определенным процентом ВВП, что позволяет избежать резкого увеличения расходов в следующем году и, следовательно, смягчить риск ликвидности
11) Доля (%) просроченной задолженности по расходам	<3.5%	Минимизация доли просроченной задолженности, тем самым предотвращение ослабления связи между бюджетом и движением денежных средств
12) Транзакционные издержки / Расходы	<0.025%	Обеспечение покрытия всех расходов при минимально возможных затратах
13) Отдача на запасы наличности	Отдача близка к рыночной ставке доходности	Достижение доходности, превышающей максимальную ставку для учреждений
14) Эффективность работы системы заявок на получение денежных средств	100%	Повышение эффективности планирования и прогнозирования ликвидности



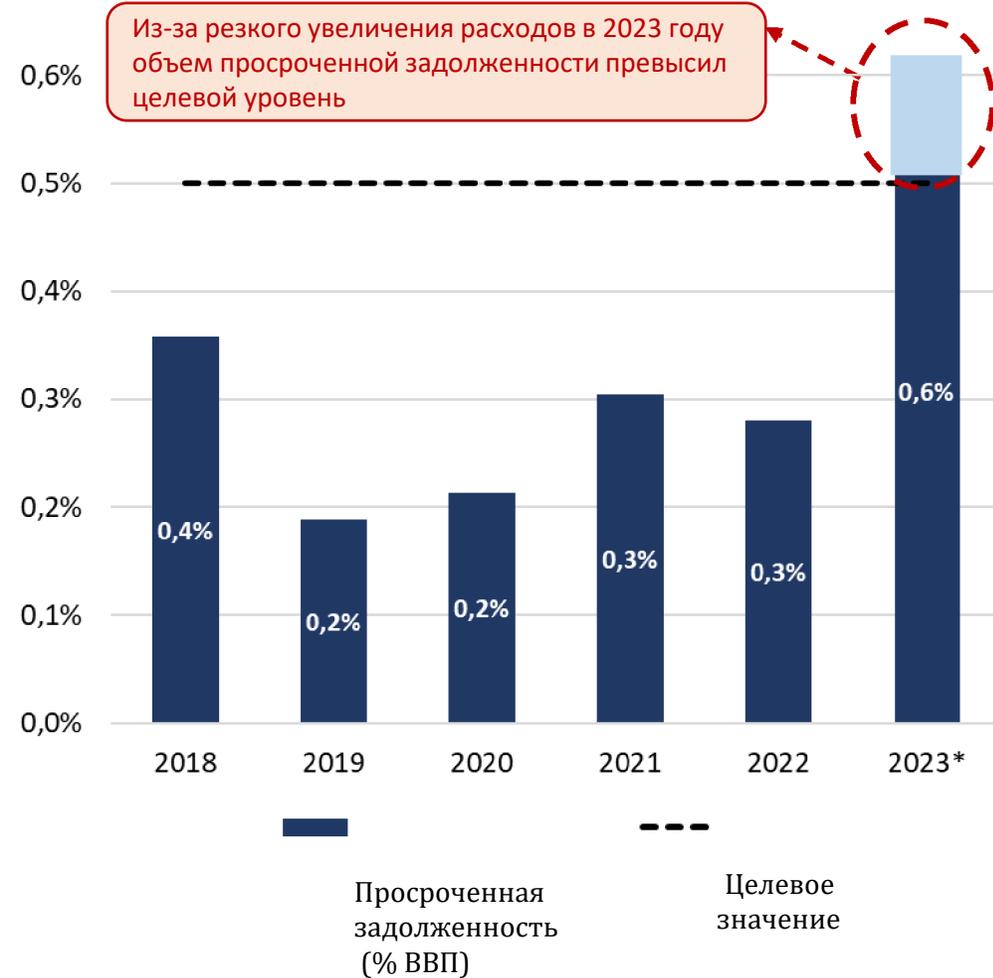
по методу начисления и по кассовому методу



Непроцентные расходы, учтенные по методу начисления и по кассовому методу, за несколько лет (млрд лир)



- Цель – удерживать уровень просроченной задолженности ниже **0,5% ВВП**

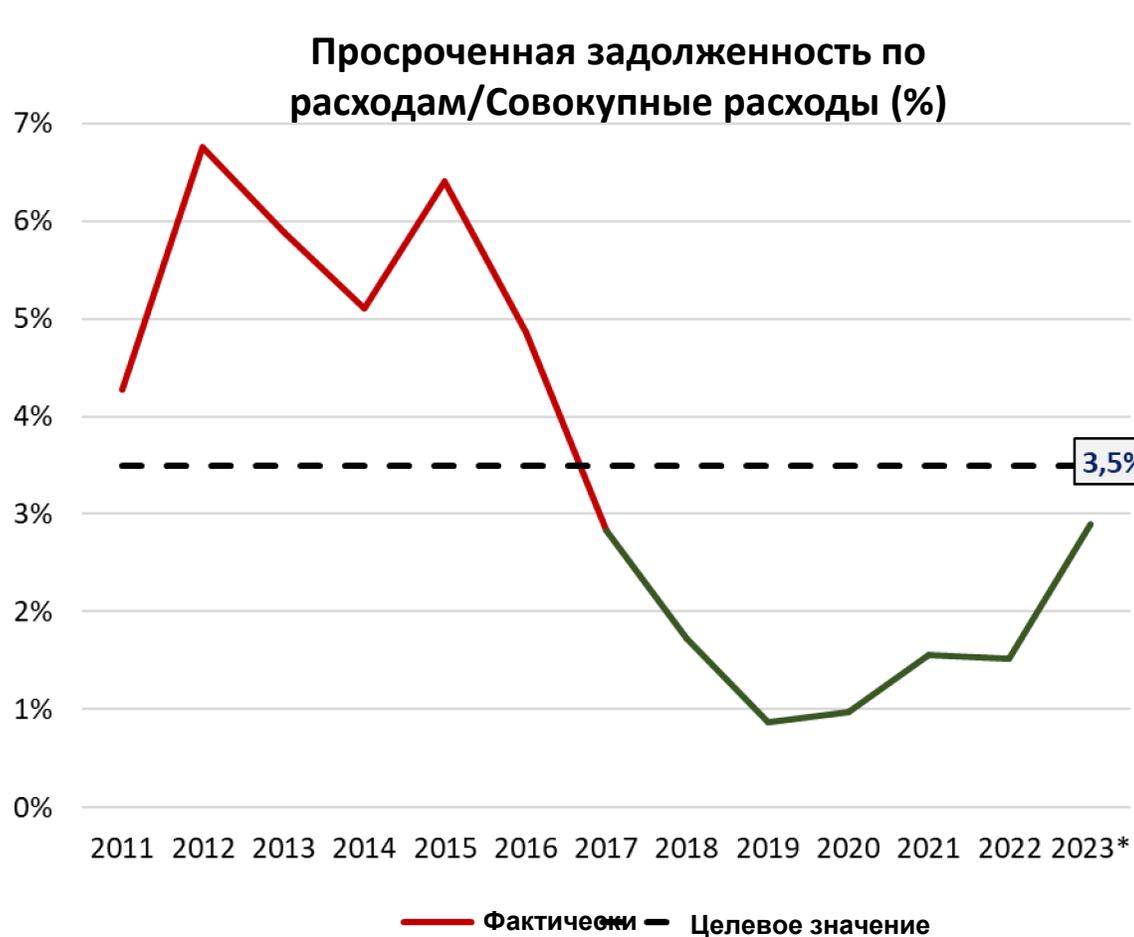




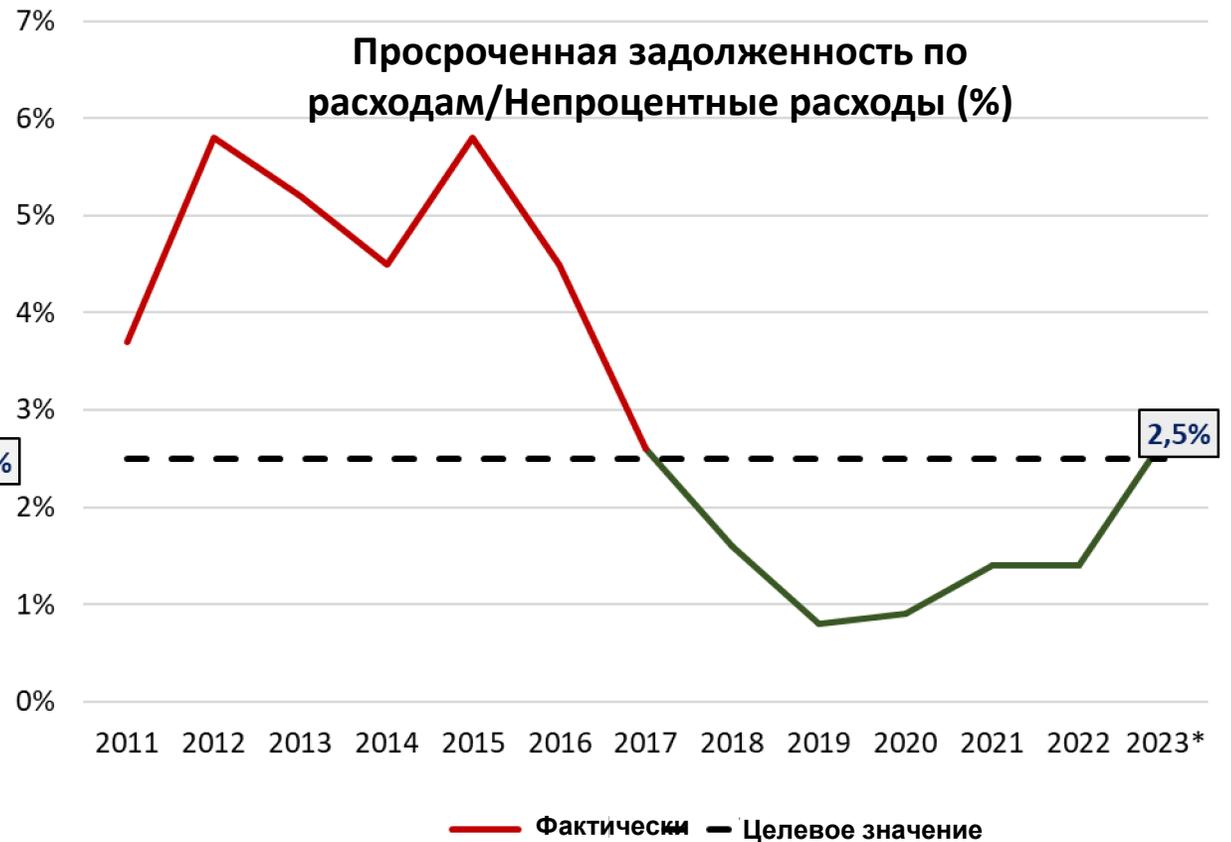
11. Доля (%) просроченной задолженности по расходам



- Поскольку высокий уровень просроченной задолженности по расходам создает дополнительную нагрузку на управление ликвидностью на следующий год, важно установить ее значение и отслеживать его в качестве КПЭ



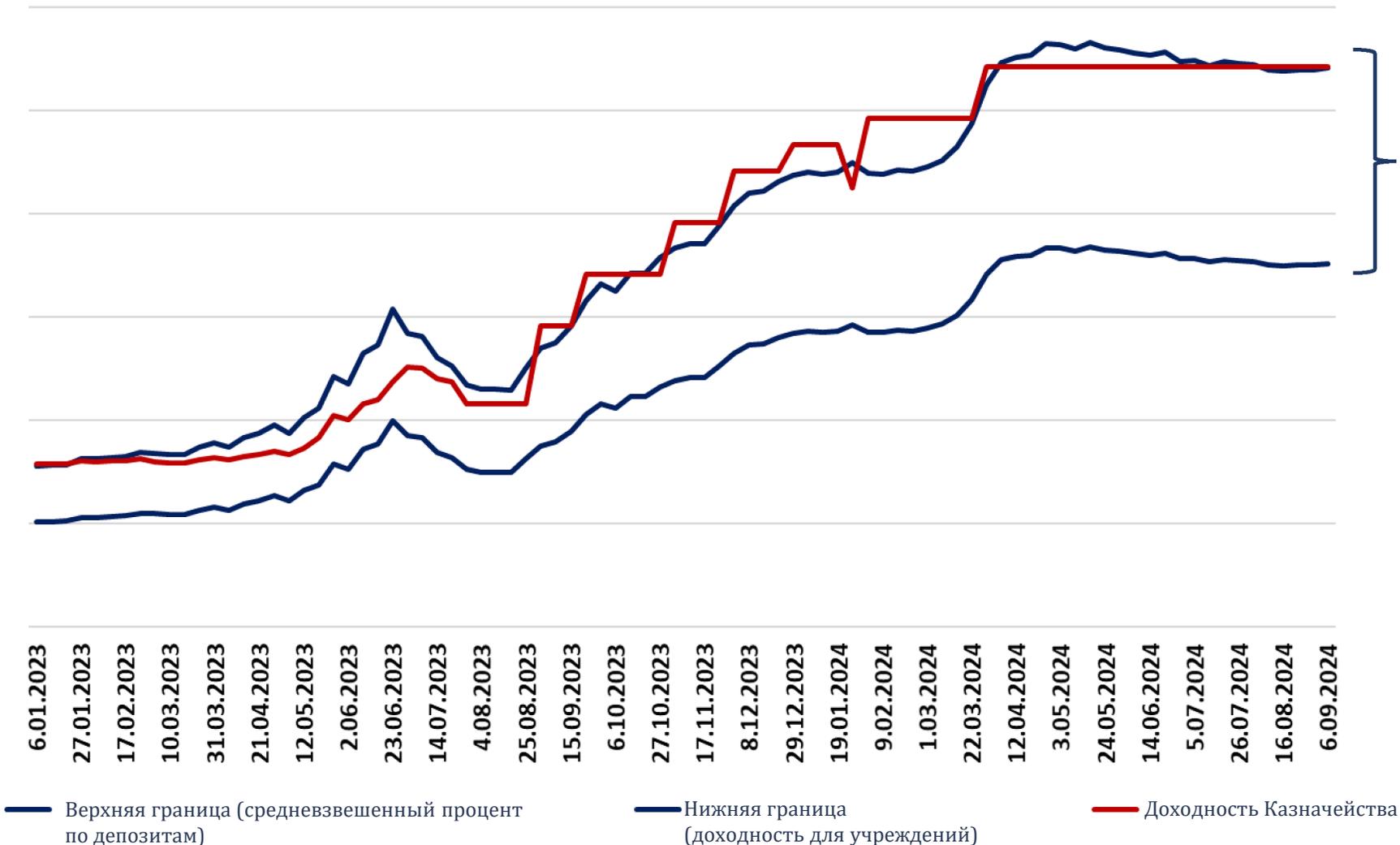
* без учета расходов, связанных с землетрясением



* без учета расходов, связанных с землетрясением



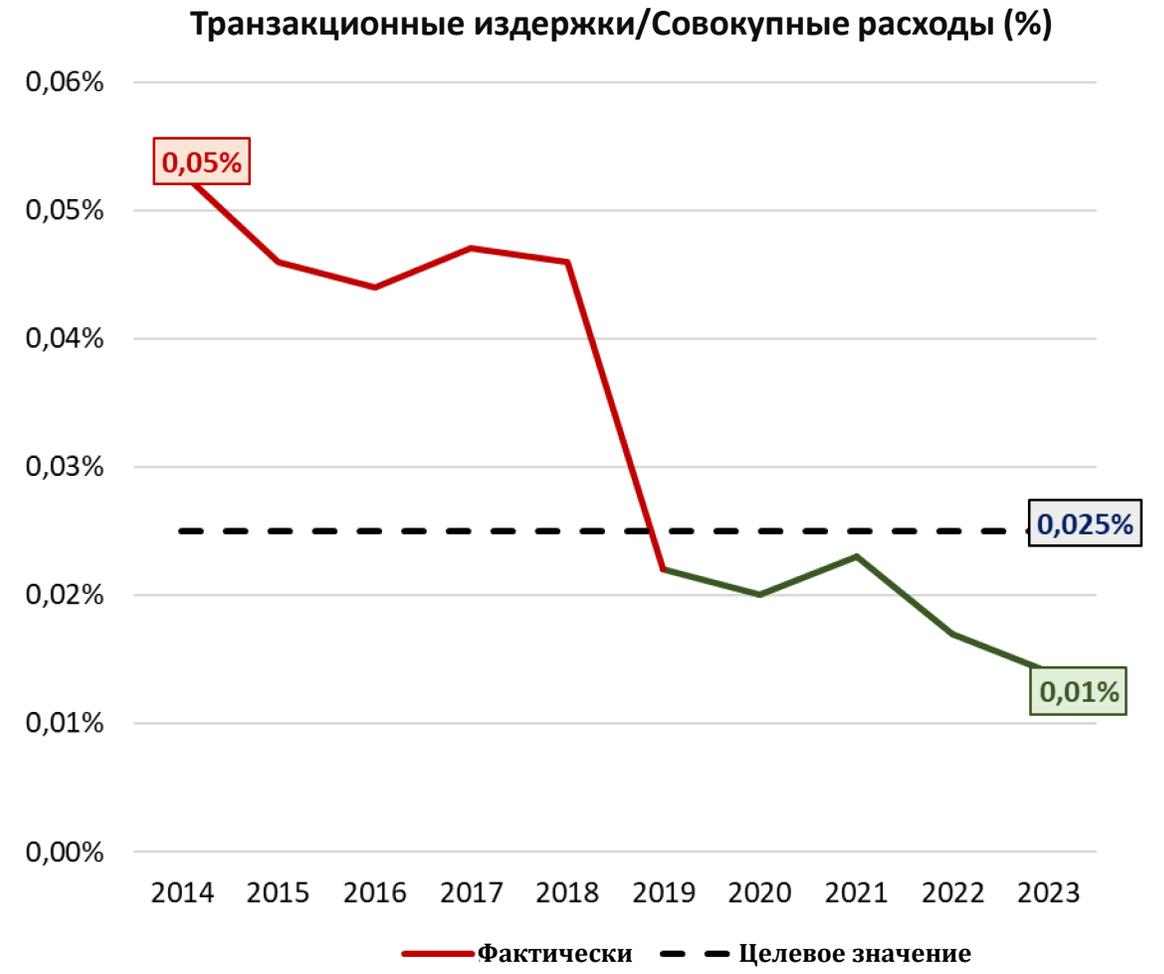
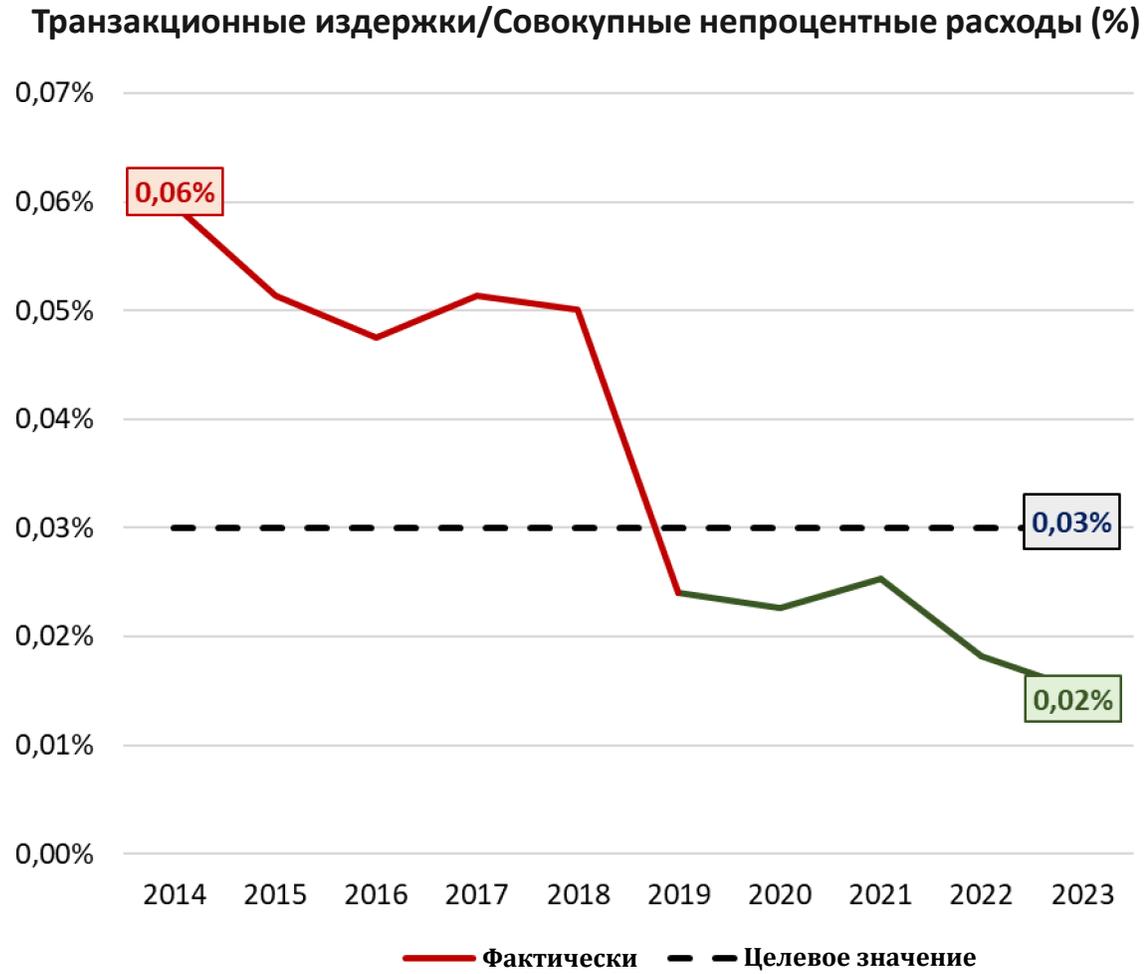
12. Доходность на излишек средств на ЕКС



Цель - получение отдачи от своих ресурсов на уровне доходности, которая была бы ближе к рыночной, чем к той, которая достигается государственными учреждениями



13. Транзакционные издержки / Расходы





14. Повышение эффективности работы системы заявок на получение денежные средств



- Повышение эффективности работы системы заявок учреждений на получение денежных средств способствует более качественному программированию и прогнозированию ликвидности, позволяет более точно управлять ликвидностью и снижает операционные расходы.

	<i>Ранее</i>	<i>Сейчас</i>	<i>Эффективность</i>	<i>Целевое значение</i>
Периодичность подачи учреждениями заявок на денежные средства	Еженедельно	Ежедневно	▲	Создание эффективной системы заявок на получение денежных средств
Горизонт подачи заявки на получение денежных средств	Следующие три месяца	Следующие три месяца	▶	
Степень детализации заявки на получение денежных средств	3 категории	7 категорий	▲	
Подача заявок на получение денежных средств в электронной форме	Информационная система, Excel, электронная почта	Информационная система	▲	



КПЭ в области отчетности



- Наш метод подготовки отчетности предусматривает использование обширных данных, частую периодичность и обеспечивает прозрачность для высшего руководства.
- В связи с этим мы отслеживаем 3 основных КПЭ, которые касаются периодичности представления отчетности.

КПЭ	ПЕРИОДИЧНОСТЬ
15) Представление Отчета о ликвидности казначейства	Два раза в день
16) Представление годовых прогнозов движения денежных средств и оценки остатка ликвидности	Ежедневно
17) Представление распределения финансовых ресурсов организаций	Еженедельно

Частая отчетность по ликвидности обеспечивает руководству своевременное представление о ликвидности казначейства, что позволяет лучше прогнозировать движение денежных средств и быстрее реагировать на потенциальный дефицит или профицит. Это также помогает управлять финансовыми рисками и повышать операционную эффективность использования денежных средств



15. Ежедневная отчетность для руководства



- Отдел бухгалтерского учета дважды в день предоставляет руководству отчеты о движении денежных средств казначейства и распределении портфеля

ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ КАЗНАЧЕЙСТВА		
Баланс предыдущего дня	X	
Поступления (1+2+3)	x	
1. Налоговые	x	
Налог на добавленную стоимость	x	
Налог на доходы корпораций	x	
Налог на доходы физических лиц	x	
Прочее	x	
2. Неналоговые	x	
Процентный доход	x	
Дивидендный доход	x	
Прочее	x	
3. Финансирование	x	
- Заимствования	x	
- Внутренние	x	
- Внешние	x	
Выбытие (4+5)	x	
Расходы	x	
Расходы на персонал	x	
Прочие расходы (расходы провинций, трансферты ОМСУ и ГП, учреждениям социального обеспечения, министерствам и т.д.)	x	
5. Обслуживание долга	x	
Внутреннего	x	
- Основная сумма	x	
- Проценты	x	
Внешнего	x	
- Основная сумма	x	
- Проценты	x	
Итоговый баланс	x	

ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА		
	Итого (TL)	Итого (долл. США)
Турецкие лиры (TL)	X	x
Иностранная валюта	X	x
Доллар США	X	x
Евро	X	x
Прочее	X	x
Золото	x	x
Итого	x	x

	Итого (TL)	Итого (долл. США)
ЦБТР	x	x
TL	x	x
FX	x	x
Золото	x	x
Государственные банки	x	x
TL	x	x
FX	x	x
Золото	x	x
Итоговый баланс	x	x

Валюта	Итого (TL)	Итого (долл. США)
TL	X	x
FX	X	x
Золото	x	x

Учреждение	Итого (TL)	Итого (долл. США)
ЦБТР	x	x
Государственные банки	x	x



16. Ежедневная отчетность для руководства



Годовая кассовая программа

КАССОВАЯ ПРОГРАММА 2024													
	Янв	Фев	Март	Апр	Май	Июнь	Июль	Авг	Сент	Окт	Ноя	Дек	ИТОГО
ДОХОДЫ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Налоговые	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
НДФЛ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Налог на доходы корпораций	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
НДС	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Прочие налоговые доходы	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Неналоговые	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Процентные доходы	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Дивидендные доходы	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Прочие неналоговые доходы	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
РАСХОДЫ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Непроцентные расходы	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Расходы на персонал	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Трансферты ОМСУ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Расходы провинций	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Учреждения социального обеспечения	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Министерства	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ПЕРВИЧНЫЙ БАЛАНС	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ПРОЦЕНТНЫЕ ПЛАТЕЖИ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ОСТАТОК СРЕДСТВ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ФИНАНСИРОВАНИЕ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ЗАИМСТВОВАНИЯ (ЧИСТЫЕ)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ВНЕШНИЕ (ЧИСТЫЕ)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Заимствования	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Платежи	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ВНУТРЕННИЕ (ЧИСТЫЕ)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Заимствования	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Платежи	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Ежедневная кассовая программа

	02.09.2024	30.09.2024	ИТОГО
ДОХОДЫ	x	x	x	x	x	x
Налоговые	x	x	x	x	x	x
Неналоговые	x	x	x	x	x	x
РАСХОДЫ	x	x	x	x	x	x
Непроцентные расходы	x	x	x	x	x	x
Расходы на персонал	x	x	x	x	x	x
Трансферты ОМСУ	x	x	x	x	x	x
Расходы провинций	x	x	x	x	x	x
ПЕРВИЧНЫЙ БАЛАНС	x	x	x	x	x	x
ПРОЦЕНТНЫЕ ПЛАТЕЖИ	x	x	x	x	x	x
ОСТАТОК СРЕДСТВ	x	x	x	x	x	x
ФИНАНСИРОВАНИЕ	x	x	x	x	x	x
ЗАИМСТВОВАНИЯ (ЧИСТЫЕ)	x	x	x	x	x	x
ВНЕШНИЕ (ЧИСТЫЕ)	x	x	x	x	x	x
ВНУТРЕННИЕ (ЧИСТЫЕ)	x	x	x	x	x	x

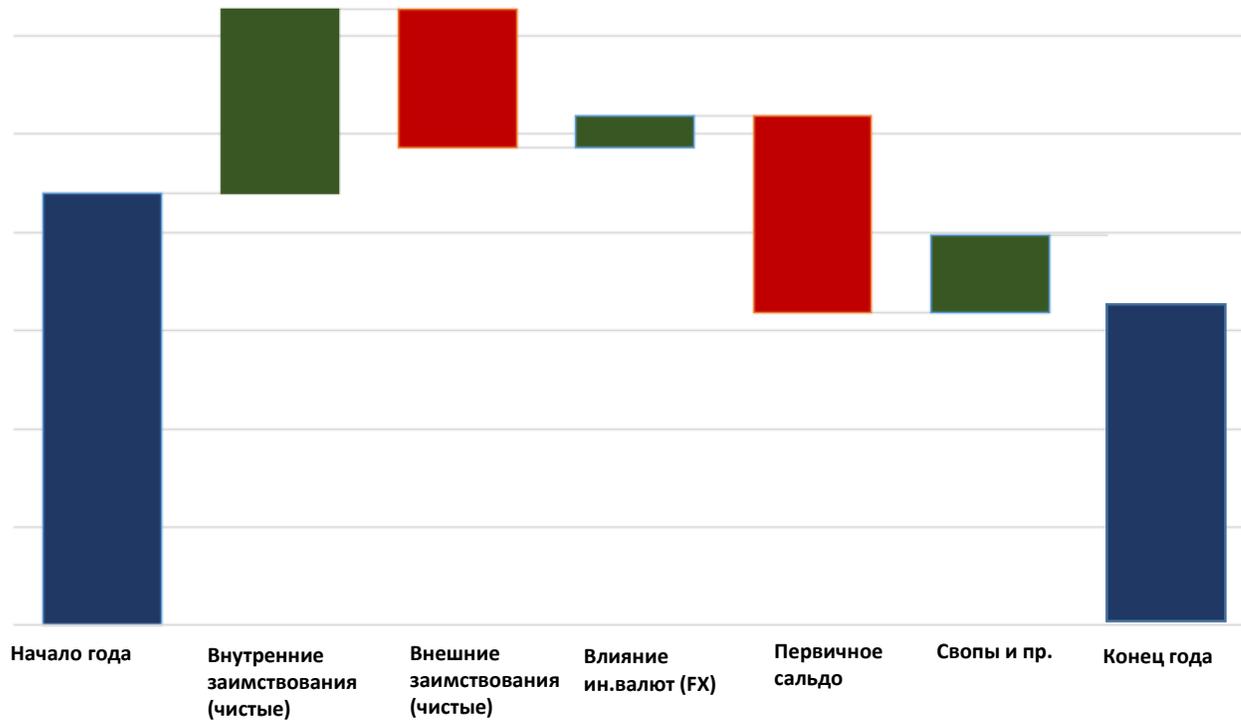


16. Ежедневная отчетность для руководства

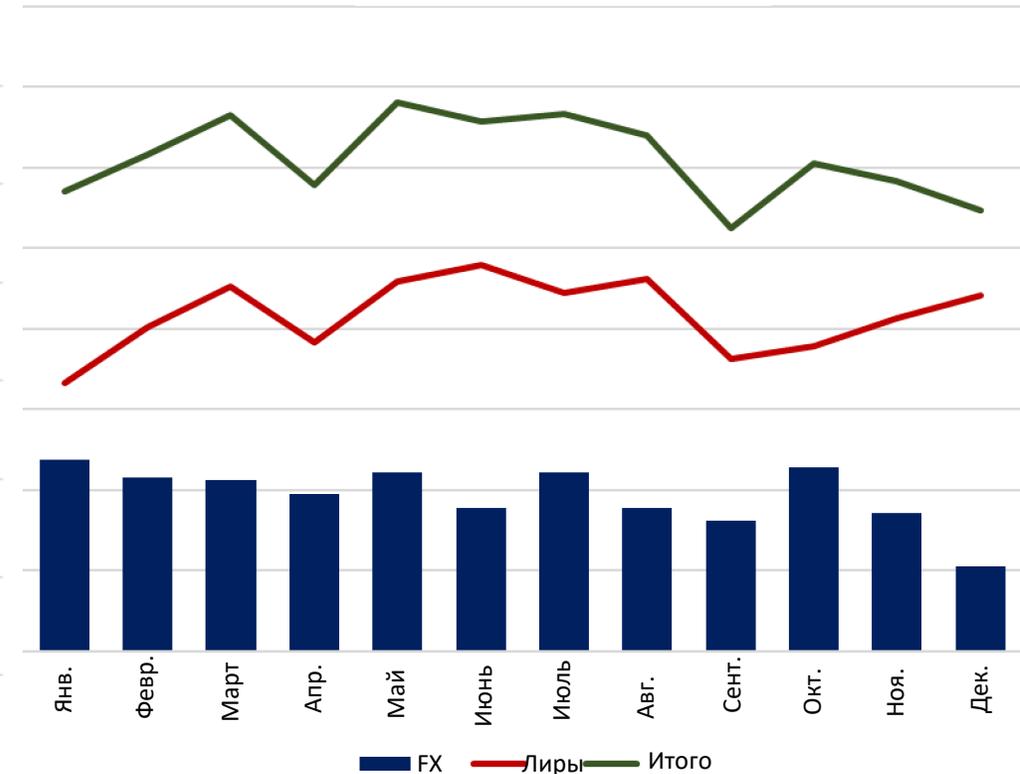


- Отдел управления ликвидностью ежедневно представляет руководству **компоненты изменения остатка денежных средств** и информацию о **ежемесячном остатке денежных средств**

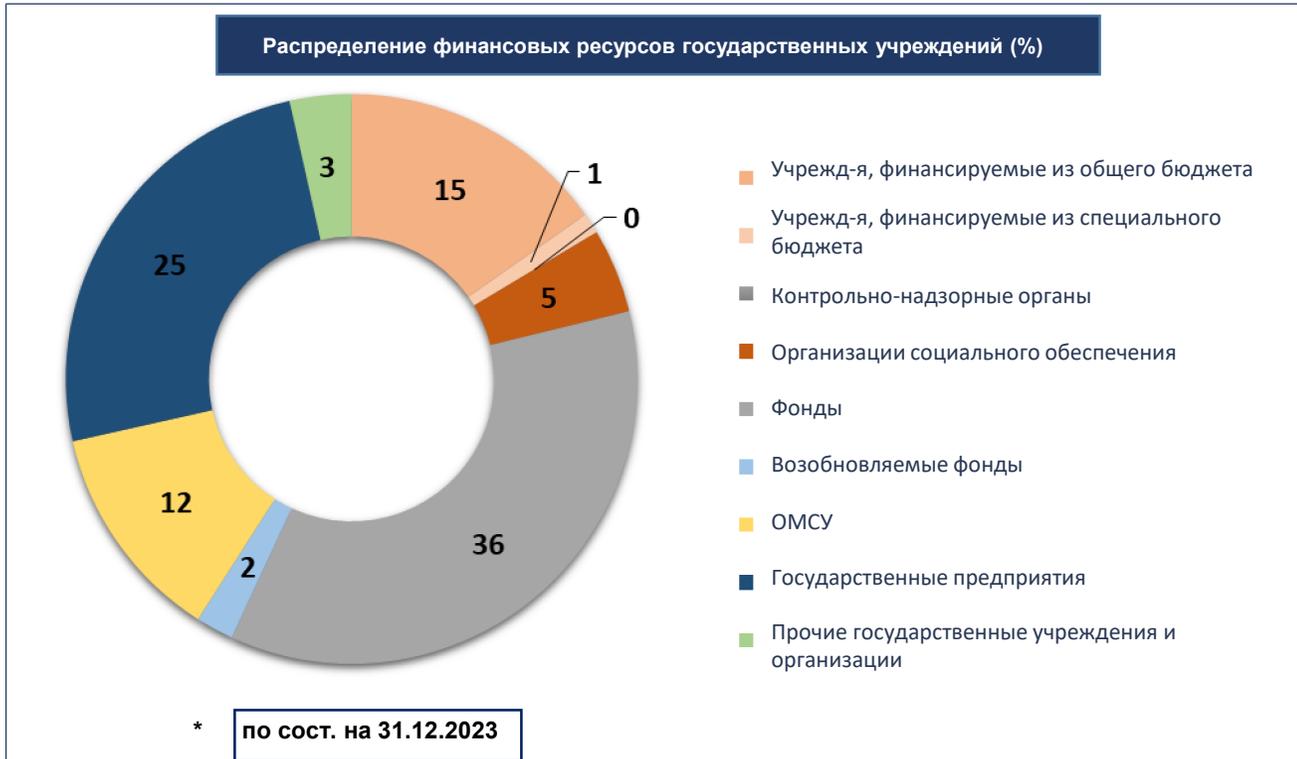
Пример компонентов изменения остатка денежных средств



Пример ежемесячного остатка денежных средств



- Отдел управления ликвидностью ежедневно отчитывается перед руководством о распределении государственных средств с разбивкой по учреждениям и банкам



БАНКИ	Распределение средств по банкам (%)	09.09.2024 (млрд лир)	16.09.2024 (млрд лир)	Изменение за неделю (%)
Банк А	X	X	X	X
Банк В	X	X	X	X
Банк С	X	X	X	X
ЦБТР	X	X	X	X
Итого	X	X	X	X

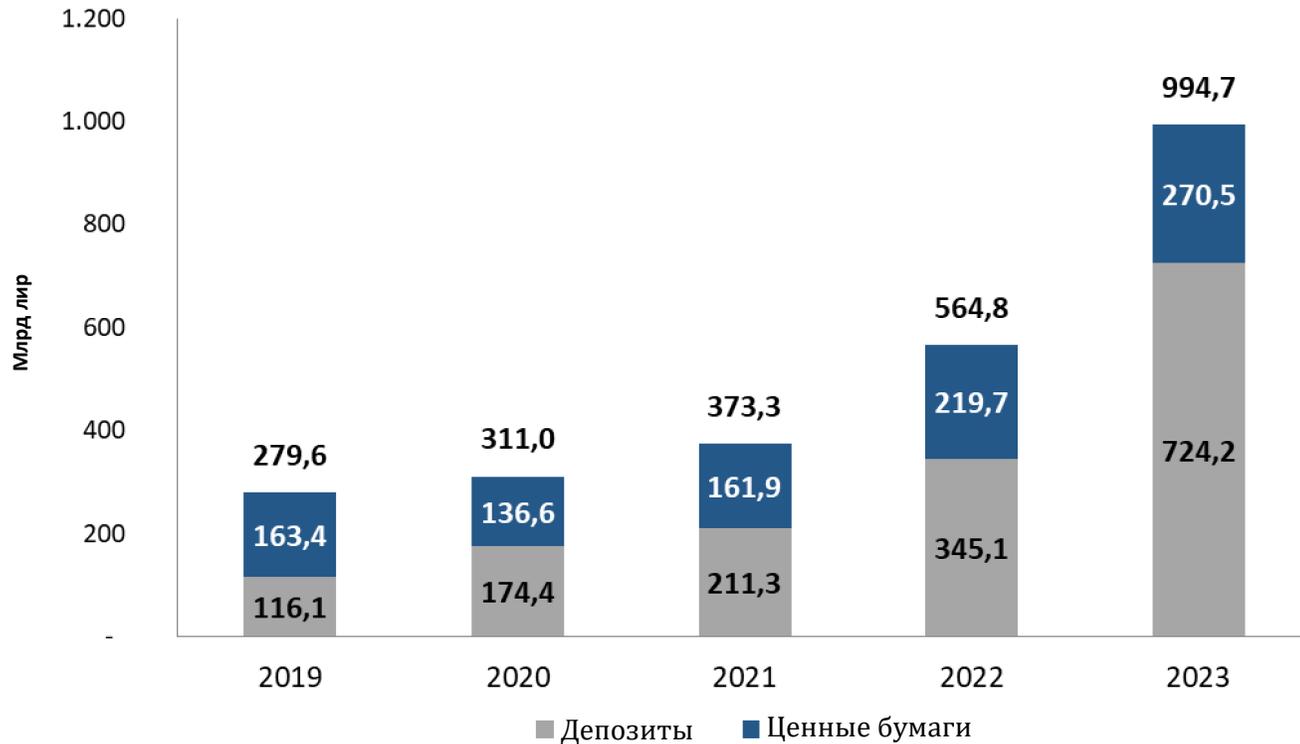


17. Отчетность для руководства



- Департамент управления ликвидностью еженедельно докладывает руководству о **распределении государственных средств по типам инструментов**. Эта информация также ежегодно публикуется в Отчете об управлении государственным долгом

Финансовые ресурсы государственных учреждений



Финансовые ресурсы государственных учреждений





Заклучение



- Ключевые показатели эффективности («КПЭ») играют важнейшую роль в оценке деятельности казначейства и отслеживании прогресса в **достижении конкретных целей**.
- КПЭ необходимы для обеспечения **предсказуемости и эффективности** управления ликвидностью.
- КПЭ следует **регулярно корректировать по мере необходимости** для повышения результативности.
- С учетом этого были определены **17 КПЭ**, которые регулярно отслеживаются и при необходимости корректируются.

Отслеживая эти показатели, мы

- получаем ценные сведения об эффективности работы казначейства,
- выявляем области, требующие улучшения,
- принимаем обоснованные решения, которые оптимизируют движение денежных средств, обеспечивают эффективное управление рисками и в конечном итоге способствуют повышению общей результативности работы Казначейства.



REPUBLIC OF TÜRKİYE
MINISTRY OF TREASURY AND FINANCE

Спасибо за внимание!

baris.can@hmb.gov.tr



- **Can, B (2024).** «Government Cash Management in Türkiye (Implementing Strategies For Supporting Central Bank’s Liquidity Management)». 2024 Asian Regional Public Debt Management Forum.
- **Doran, D. and Sherrod, D. (2013).** «Treasury KPIs - Critical Metrics for a Successful Transformation». 2013 AFP Annual Conference.
- **Higdon, P. (2012).** «Treasury KPIs: A Powerful Management Tool». The Global Treasurer.
- **J. P. Morgan (2020).** «Performance Measurement in Treasury».