

Измерение результативности и эффективности деятельности казначейства. Тематический опрос. Предварительные результаты.

Совершенствование деятельности казначейства в сфере управления и прогнозирования ликвидности и измерение ее результативности

5 ноября 2024 года, Тирана (Албания)

Елена Добролюбова, ресурсная группа КС, Всемирный банк

Измерение результативности и эффективности деятельности казначейства: обзорная информация

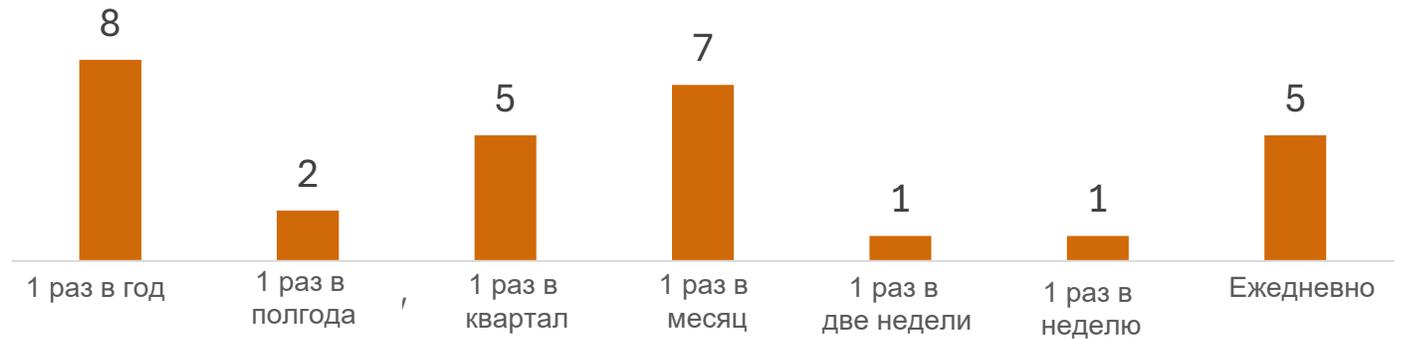


Оценка результативности/эффективности казначейств в странах PEMPAL



* Показатель, возможно, завышен.

КПЭ казначейства: периодичность оценки



КПЭ в большинстве своем установлены **законодательством** или **внутренними приказами**. Некоторые из них обусловлены **годовыми/среднесрочными** рабочими программами/планами действий Минфина/Казначейства, а также отраслевыми стратегическими документами.

КПЭ казначейства: уровень применения



КПЭ казначейства: функциональные направления



Количество стран. На основе результатов тематического опроса (17 стран-респондентов)

Авторизация и обработка платежей: примеры КПЭ



- Показатели, отражающие **обрабатываемые объемы**
 - Объем платежей (БиГ, Республика Сербская)
 - Взаимодействие с Автоматизированной межбанковской платежной системой (количество проведенных операционных дней) (Молдова)
- Показатели, отражающие **соблюдение требований законодательства**
 - Заявка на закупку регистрируется в системе AGFIS до проведения закупки, % (Албания)
 - Количество выявленных нарушений по результатам дистанционного внутреннего контроля (Казахстан)
- Показатели, отражающие **своевременность и качество**
 - Своевременная выверка неналоговых поступлений между казначейством и органами государственного управления, % (Албания)
 - Точность санкционированных платежей (% безошибочных платежей) (Косово)
 - Своевременность авторизации платежей (% своевременной авторизации) (Косово)
 - Проведение операций, связанных с доходами бюджета (отношение количества ошибок, допущенных при закрытии операционного дня по доходам, к среднему количеству ежедневно обрабатываемых платежей в течение квартала) (Казахстан)
 - Договоры бюджетных организаций с ошибками, возвращенные из казначейства без регистрации, количество документов/в единицах местной валюты (Узбекистан)
 - Выявленные нарушения при обработке платежей бюджетных организаций, в единицах местной валюты (Узбекистан)
- **Чего не хватает?** Конкретные результаты реформ (например, % платежей, авторизованных автоматически/ через «зеленый коридор»; показатели удовлетворенности пользователей?)

Управление ликвидностью и прогнозирование: примеры КПЭ



Наличие ликвидности для своевременного выполнения обязательств

- Сальдо ЕКС/минимальный/оптимальный уровень денежного буфера (Албания, БиГ, Венгрия, Кыргызская Республика, Турция)
- Расхождение между непроцентными расходами, учитываемыми по методу начисления и по кассовому методу (% ВВП), Турция
- Процент просроченной задолженности по расходам, Турция

Прогнозирование ликвидности

- Ежедневные/ежемесячные отклонения кассового остатка/доходов/расходов (Турция)
- Точность прогнозирования на месяц (Албания, Косово)
- Своевременная подготовка/обновление прогнозов ликвидности (Молдова)

Охват казначейскими операциями/ЕКС

- Доля расходов, проведенных через ЕКС (Хорватия, Турция)
- Доля доходов, собранных через ЕКС (Хорватия, Турция)
- Охват нового ЕКС (количество учреждений), Турция

Активное управление ликвидностью

- Объемы депозитов, операций СВОП (Узбекистан, Кыргызская Республика)
- Количество депозитов, кредитов в национальной бюджетной системе (Молдова)
- Операционные издержки/расходы; достижение разумной нормы доходности по имеющимся запасам наличности (Турция)

Бюджетная и финансовая отчетность: примеры КПЭ



- ❑ Показатели, отражающие **обрабатываемые объемы**
 - ❑ Количество подготовленных для граждан информационных бюллетеней/материалов по основным бюджетным документам (Хорватия)
- ❑ Показатели, отражающие **точность отчетности**
 - ❑ Некорректные введенные в AGFIS данные о поступлении доходов, отправленные коммерческими банками, млн. албанских леков (Албания)
 - ❑ Изменение данных после распространения и публикации, млн. албанских леков (Албания)
 - ❑ Точность финансовых данных (% отчетов без ошибок) (Косово)
 - ❑ Соответствие МСФООС на основе аудиторских отчетов/проверок внутреннего контроля (Косово)
- ❑ Показатели, отражающие **своевременность бюджетной отчетности**
 - ❑ Своевременная публикация отчетов об исполнении бюджета, срок (Албания, Молдова)
 - ❑ Доля своевременно опубликованных отчетов об исполнении бюджета, % (Хорватия, Косово)
 - ❑ Несоблюдение сроков подачи отчетности и сверки (специальные фонды, иностранное финансирование с ЕКС),% (Албания)
 - ❑ Несоблюдение сроков подачи годовых отчетов о местных бюджетах (Казахстан)
- ❑ Показатели, отражающие **итоги реформ**, направленных на совершенствование учета и отчетности
 - ❑ Количество обученных сотрудников, разработанных ИТ-приложений... (Хорватия)
- ❑ **Что заслуживает большего внимания?** Конкретные итоги реформ (например, внедрение учета по методу начисления?) Качество исполнения бюджета по результатам внешнего аудита (масштаб и количество случаев нецелевого использования средств/неправомерных расходов, выявленных внешним аудитом)? **Реакция на результаты аудита?**

Другие направления деятельности казначейства, в которых эффективность оценивается при помощи КПЭ



- ❑ **Управление долгом ***
 - ❑ Коэффициент обслуживания долга, отношение долга к ВВП, своевременность выплат по долгу (Косово)
- ❑ **Управление кадрами**
 - ❑ Оценка работы, профессиональные навыки, компетенции, соответствие требованиям (Албания)
 - ❑ Коррупция и нарушения дисциплины (Казахстан)
- ❑ **Разработка ИТ-систем для казначейства**
 - ❑ Разработка новых систем, соответствующее обучение (Хорватия)
 - ❑ Соблюдение требований информационной безопасности (Казахстан)
- ❑ **Закупки**
 - ❑ Количество ошибочно подтвержденных данных и документов, касающихся опыта потенциальных подрядчиков (Казахстан)
- ❑ **Законодательство и нормативно-правовые акты**
 - ❑ Показатели, отражающие **объем** работы: разработка новых правовых актов/поправок, подготовка правовых заключений (Хорватия, Молдова) / поддержка правовых инициатив региональных отделений (Казахстан)
- ❑ **Отзывы клиентов**
 - ❑ **Единственный пример:** количество обоснованных (подтвержденных) жалоб на действия или бездействие руководства или сотрудников региональных отделений казначейства (Казахстан)
 - ❑ **Является ли это той областью, в которой необходимы улучшения в будущем?**

** Во многих странах управление долгом не является функцией казначейства*

Выводы



- ❑ **Практика варьируется:** немногие страны имеют развитые системы измерения результативности и эффективности деятельности (Турция, Албания), некоторые используют КПЭ выборочно для конкретных целей (Кыргызская Республика) или на конкретных уровнях управления (Казахстан), некоторые используют КПЭ только для оценки деятельности по проектам/реформам (Хорватия), некоторые - только для оценки процессов (Молдова, Казахстан, Узбекистан), а некоторые не используют их вообще (или не *оформляют такое использование официально*)
- ❑ В ряде стран замеры по КПЭ производятся часто (ежедневно/еженедельно/ежемесячно), **что помогает использовать информацию о результативности для принятия решений**
- ❑ Хотя страны и используют различные типы показателей (например, показатели объема, соответствия требованиям, своевременности, точности), достаточно ли их для оценки усилий по развитию казначейства и эволюции его ключевых функциональных областей?
 - ❑ Лишь одна страна (Албания) использует КПЭ на индивидуальном уровне. Может ли это представлять интерес для других?
 - ❑ Лишь одна страна (Казахстан) использует КПЭ, основанные на внешней обратной связи (жалобы). Следует ли нам подумать о том, чтобы лучше интегрировать обратную связь с клиентами? Есть ли в странах нормативные документы по обслуживанию клиентов?

Большинство участников опроса выразило заинтересованность в изучении опыта других стран в использовании КПЭ и отметило, что осознает необходимость разработки/совершенствования ныне действующих систем:
потенциал для дальнейшей работы

Следующие шаги по завершению работы над опросом



Ресурсная группа КС
представляет
предварительные
результаты
(выполнено!)

Дополнительные
разъяснения/поправки/
комментарии стран,
дополнительные ответы
(к 20 ноября 2024 г.)

Завершение работы над
опросом и публикация
на вебсайте РЕМРАЛ
(январь 2025 г.).

СПАСИБО!

