

Практические вопросы управления ликвидностью и казначейского контроля

Тирана, Албания



20-22 мая 2015 года Казначейское сообщество (КС) PEMPAL¹ провело пленарное заседание в Тиране, Албания. Семинар был организован в рамках реализации плана деятельности КС с целью обмена опытом в области разработки методов управления ликвидностью и применения основных элементов казначейского контроля в странах-членах КС. Эта тематика имеет особое значение для стран-членов PEMPAL, так как многие из них

переходят от традиционной ручной обработки с централизованным предварительным контролем к внедрению автоматизированных информационных систем управления финансами. Сейчас странам предоставляется возможность заменить большую часть традиционно ручных операций по обработке данных на автоматизированные системы контроля. Управление и прогнозирование движения денежных средств также представляют собой особый интерес, так как автоматизация повышает надежность и своевременность информации о потоках денежных средств. Данный семинар также послужил площадкой для обновления плана деятельности КС на 2016-2017 финансовые годы. В заседании приняли участие сорок семь специалистов, представляющих 14 стран (Албания, Азербайджан, Беларусь, Босния и Герцеговина, Хорватия, Грузия, Казахстан, Кыргызская Республика, Македония, Молдова, Черногория, Российская Федерация, Турция и Украина). Семинар проводился экспертами Всемирного банка с участием г-на Марка Силинса, советника КС по вопросам управления государственными финансами, и ресурсной командой КС. Организационная поддержка была обеспечена Секретариатом PEMPAL, базирующимся в словенском Центре повышения квалификации в области финансов.

Г-жа Джелардина Продани, Генеральный секретарь Министерства финансов Албании, официально открыла семинар. Она подчеркнула важность данной тематики для Албании, принявшей национальную стратегию по погашению просроченной задолженности бюджета к 2017 году, и отметила, что профессионализм государственных служащих имеет решающее значение для максимизации результатов реформы управления государственными финансами. Приветствуя участников семинара, **г-н Вугар Абдуллаев**,



¹ Деятельность Сообщества по взаимному изучению и обмену опытом в управлении государственными финансами (PEMPAL) направлена на улучшение эффективности, результативности и прозрачности государственных расходов в странах Центральной и Восточной Европы и Центральной Азии. Программа поддерживает мероприятия, направленные на объединение практикующих специалистов в области государственных финансов в сообщества с целью взаимного обучения посредством сравнительного анализа результатов работы для проведения реформ в области государственных финансов. Для получения дополнительной информации о PEMPAL см. www.pempal.org.

председатель КС РЕМПАЛ, отметил, что быстрое развитие информационных технологий является движущей силой совершенствования работы государственных казначейств и тематика этого семинара тесно связана с повышением качества и своевременности финансовой информации в основе которых лежит эффективность системы бухгалтерского учета. **Г-жа Елена Никулина**, руководитель программы РЕМПАЛ со стороны Всемирного банка, также напомнила участникам, что руководящая группа КС РЕМПАЛ была создана именно в Тиране в 2009 году, и поблагодарила власти Албании за постоянное содействие работе КС в течение последних шести лет.

После приветственной части **г-н Вугар Абдуллаев** проинформировал участников о реализации плана деятельности КС на 2013-2015 финансовые годы, который был разработан на основе результатов опроса членов КС и в соответствии со Стратегией РЕМПАЛ на 2012-2017 финансовые годы. Г-н Абдуллаев подчеркнул, что КС стало важной платформой для улучшения казначейских процедур, что неоднократно отмечалось руководителями министерств финансов стран-членов РЕМПАЛ. В презентации г-на Абдуллаева содержится дополнительная информация о достигнутых результатах и выполнении основных показателей эффективности.



Тематическая программа началась с выступлений представителей принимающей страны. **Г-жа Мимоза Пилкати**, директор Департамента казначейских операций, представила вводную презентацию об албанском казначействе. После этого слово взяла **г-жа Аурела Вело**, директор Департамента бизнес-процессов, которая выступила с презентацией о функциональности албанской системы управления государственными финансами

(AGFIS), которая начала свою работу в 2010 году. В совокупности с единым многомерным планом счетов функциональность AGFIS обеспечивает легкую консолидацию и своевременную отчетность по операциям государства. Новая функция, которой недавно была дополнена AGFIS, дает возможность регистрировать обязательства, что повышает эффективность управления ассигнованиями в процессе закупок. Будущая функциональность системы будет поддерживать планирование бюджета и предоставление к 2020 году отраслевым министерствам онлайн доступа в систему.² Затем **г-жа Арьяна Дурмиши**, директор департамента фискальной политики, рассказала об отличительных чертах новой электронной системы налогового администрирования, которая заработала с января 2015 г. Данная система обсуживает функции, выполняемые администраторами доходов, Министерством финансов (включая казначейство) и налогоплательщиками. Система позволяет налогоплательщикам оплачивать свои обязательства в любом банке страны через интернет. Г-жа Дурмиши отметила, что данная система считается одной из самых современных систем в Восточной Европе.

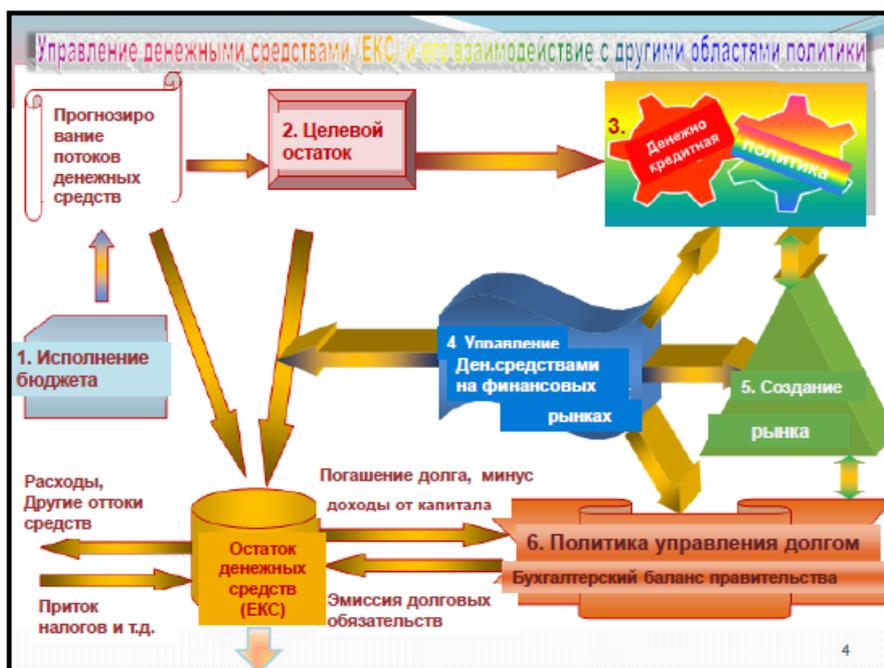
² Предполагается, что с развертыванием AGFIS около 75 процентов ее функциональности будет использоваться непосредственно министерствами и бюджетными учреждениями.

Затем последовала серия презентаций об опыте казначейства Албании по управлению ликвидностью. Г-жа Мимоза Пилкати коснулась той роли, которую управление денежными средствами занимает в фискальной и денежно-кредитной политике (см. **Рисунок 1**) и объяснила, почему консолидация государственных средств на Едином казначейском счете (ЕКС) является фундаментально необходимым условием для создания надлежащей функции управления денежными средствами. Г-жа Пилкати подчеркнула важность политической воли и совершенствования банковских и казначейских сетей и соответствующих технологий в качестве предпосылок для реформирования ЕКС.



Г-жа Пилкати отметила, что фрагментация управления государственными финансами приводит к дополнительным издержкам для государства (см. **Рисунок 2**) и понимание этого факта может помочь убедить заинтересованные стороны в необходимости консолидации.

Рисунок 1. Управление денежными средствами и его взаимодействие с другими областями политики



Казначейству Албании удалось консолидировать большую часть государственных средств на своем ЕКС (см. **Рисунок 3**). Было отмечено, что несколько отдельных банковских счетов, функционирующих за пределами ЕКС, тщательно отслеживаются Министерством финансов: для открытия таких счетов требуется специальное разрешение Министра финансов, также требуется регулярная сверка этих счетов, кроме того, для того, чтобы получить полную картину о кассовой позиции казначейства Албании учитывает остатки по этим счетам при составлении своих кассовых прогнозов.

Рисунок 2. Фрагментация управления государственными финансами несет издержки для государства

УДС

Если существует фрагментированная система работы с правительственными поступлениями и платежами через банковскую систему, это является весьма значительным слабым местом управления государственными финансами, и эта проблема требует решения.

Правительство платит за свои институциональные недостатки разными способами:

Во-первых, неиспользуемые остатки денежных средств на банковских счетах зачастую не получают причитающееся рыночное вознаграждение.

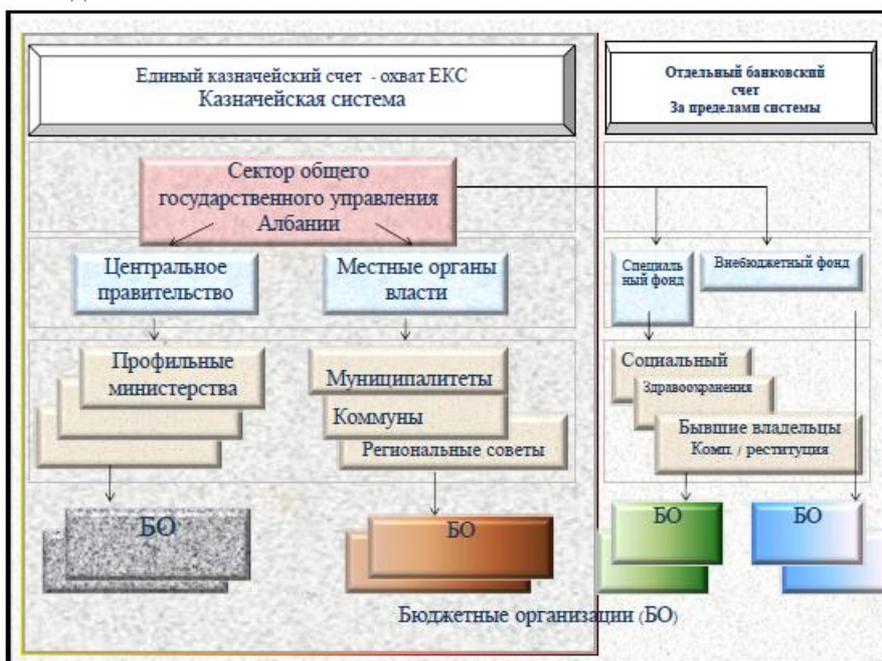
Во-вторых, правительство, будучи не осведомлено об этих ресурсах, несет ненужные затраты по займам при привлечении средств для покрытия кажущегося дефицита денежных средств.

В третьих, неиспользуемые остатки денежных средств правительства в секторе коммерческих банков не являются неиспользуемыми для самих банков, и могут быть использованы для выдачи кредитов.

Слив этой избыточной ликвидности через операции на открытом рынке также налагает определенные затраты на Центральный банк.

Г-жа Ирена Риста, руководитель отдела Единого казначейского счета Департамента казначейских операций, продолжила презентацию обзором реформы УГФ в Албании на период 2014-2020 гг. Основные ожидаемые результаты реформы представлены во **Вставке 1**.

Рисунок 3. Охват Единого казначейского счета Албании



В ходе последовавшей затем сессии вопросов и ответов члены КС обсудили отдельные последствия реформы. Основной темой обсуждения стало совершенствование интеграции процессов УГФ в рамках AGFIS и соответствующее расширение роли казначейства. Одним из вопросов в будущем станет переход к полному методу начисления и связанная с ним необходимость повышения навыков и квалификации персонала казначейства.

Вставка 1. Отдельные индикаторы результатов реформы УГФ Албании, 2014-2020 гг.

Компонент I. Надлежащим образом интегрированное и эффективное планирование и бюджетирование государственных расходов:

- a) Введение контроля за многолетними обязательствами в рамках среднесрочного бюджетирования
- b) Доработка конфигурации AGFIS для детализации многолетних обязательств в разрезе годовых ассигнований
- c) Передача казначейству функций по осуществлению возвратов по НДС и их включение в состав кассового плана
- d) Разработка программы прогнозирования ликвидности.

Компонент II. Эффективное исполнение бюджета:

- a) Погашение просроченной задолженности и реализация мер бюджетной дисциплины в качестве предупредительной меры
- b) Создание механизмов контроля за наличием средств до проведения закупок на основе взаимодействия двух информационных систем – Системы электронных государственных закупок и AGFIS для работающих онлайн пользователей
- c) Реализация полного функционала электронной системы управления фондом заработной платы и обеспечение ее взаимодействия с AGFIS.
- d) Подготовка необходимых подходов, инструкций, систем управления и руководств для надлежащего осуществления возвратов по НДС, в том числе внедрение системы управления эффективностью.

Компонент III. Прозрачность государственной финансовой отчетности:

- a) Улучшение информационного содержания и качества бюджетных документов
- b) Постепенное расширение AGFIS с предоставлением учреждениям сектора государственного управления прав доступа в систему для исполнения их бюджетов и составления финансовой отчетности
- c) Улучшение процедур и форматов периодической отчетности об исполнении бюджета
- d) Улучшение формата полного годового отчета правительства об исполнении бюджета, включая как основную, так и финансовую информацию.

Во второй половине дня принимающая сторона представила серию презентаций по управлению ликвидностью. **Г-жа Мимоза Пилкати** представила обзор казначейских процессов, **г-жа Арьяна Дурмиши** описала инструменты прогнозирования доходов, а **г-жа Элона Айязи** (Департамент управления государственным долгом) представила презентацию о подходах к управлению государственным долгом. Выступающие отметили, что до 2012 года управление денежными средствами в Албании носило пассивный характер – было ориентировано на краткосрочный горизонт и нормирование денежных средств. Албания реализовала ряд реформ, включая введение бюджетных правил и системы контроля обязательств, а также провела модернизацию методов кассового управления и прогнозирования. Эти реформы были поддержаны рядом доноров, а ключевым фактором успеха стало улучшение функциональности AGFIS.

Основные темы, обсуждавшиеся во время сессии вопросов и ответов, включали в себя следующие:

- В части прогнозирования доходов было уточнено, что местные органы власти разрабатывают свои собственные ежедневные и квартальные прогнозы, которые представляются казначейству в порядке информирования;
- Участников интересовало распределение функций между казначейством и Департаментом управления государственным долгом (ДУГД) в отношении новых заимствований. Представители принимающей стороны пояснили, что решения о сроках и видах финансовых инструментов принимаются ДУГД на основе прогнозов движения денежных средств, подготовленных казначейством.
- Благодаря возможности регистрации в системе казначейства многолетних обязательств ожидаются дальнейшие улучшения в управлении денежными средствами и расходами.



Заключительная сессия первого дня завершилась обсуждением в группах опыта Албании и его актуальности для стран-членов. Основные комментарии включали в себя следующие:

- Участники согласились, с тем, что опыт Албании в области консолидации ЕКС и управления ликвидностью близок к “наилучшей практике”;
- Отмечается высокий уровень автоматизации процессов УГФ в рамках AGFIS - наличие надежной информации о потоках денежных средств также обеспечивается единым планом счетов;
- Участники согласились, с тем, что основным фактором успеха, достигнутого Албанией, является сильная приверженность идее реформирования работы казначейства.

Второй день семинара начался с презентаций тематической группы КС по управлению денежными средствами. **Г-жа Нино Челишвили**, заместитель руководителя Государственной казначейской службы Грузии, открыла сессию, представив краткий обзор работы, проведенной на сегодняшний день данной группой, включая организацию четырех тематических видеоконференций с участием 10 стран. Во время этих видеоконференций участники имели возможность ознакомиться с опытом пяти стран-членов по различным аспектам кассового управления и прогнозирования.



Г-н Марк Силинс представил вводную презентацию, в которой описал трансформацию роли казначейства в управлении денежными средствами. Отмечалось, что происходит переход от традиционного контроля за расходами с помощью месячных кассовых планов и нормирования использования денежных средств (что исторически было вызвано нехваткой информации о потоках денежных средств и большой зависимостью от ручных методов контроля) к контролю на основе средств автоматизации, дополняющемуся современными (иногда в режиме реального времени) способами зачисления средств и проведения платежей, а также оперативным управлением

денежными средствами в тесной взаимосвязи с управлением долгом и активами/пассивами (благодаря широкомасштабным улучшениям в области информационных технологий и банковских систем).

Г-н Силинс отметил, что (с учетом развития информационных технологий, децентрализации обработки информации и делегирования через распределенную ИСУФ большинства элементов управления отраслевым министерствам) потребность в функции контроля за наличием денежных средств в какой-то момент отпадет, а будущая роль казначейства будет заключаться в прогнозировании и управлении денежными средствами. К основным элементам, необходимым для создания эффективной функции управления денежными средствами, относятся:

- Единый казначейский счет;
- Интегрированная информационная система управления финансами;
- Регистрация обязательств и кредиторской задолженности;
- Системы ежедневных расчетов;
- Интегрированный план счетов, включая бухгалтерский учет в кассовых книгах.
- Подразделение по управлению движением денежных средств должно осуществлять пристальный мониторинг и анализ денежной позиции (вместо контроля исполнения бюджета);
- Прочные связи с управлением долгом.

Презентация г-на Силинса вызвала много вопросов у участников. Одним из обсуждавшихся вопросов была проблема противодействия процессам консолидации средств внебюджетных фондов. Г-н Силинс отметил, что важно иметь в виду, что внебюджетные фонды все-таки являются государственными средствами и консолидация их остатков (не только кассовых, но и их учет в рамках процесса подготовки бюджета) будет способствовать улучшению качества решений, принимаемых в рамках распределения дефицитных ресурсов. Он также отметил, что использование таких инструментов, как счета с нулевым остатком, для консолидации денежных средств овернайт (до начала следующего рабочего дня) может помочь провести четкое разграничение между осуществляемым казначейством управлением денежными средствами и сохранением за внебюджетными фондами прав по принятию решений о расходовании их средств.

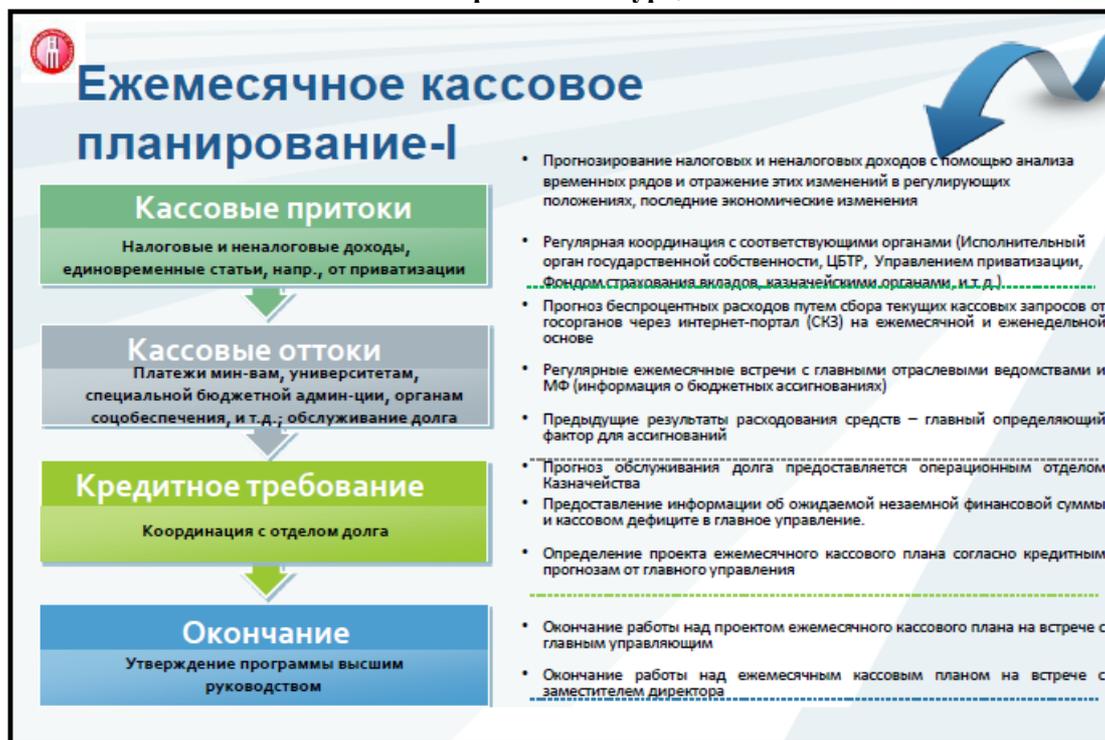
Следующим с докладом о практике своей страны выступил **г-н Илляс Туфан**, начальник отдела управления денежными средствами казначейства Турции. Кассовый план следующего года готовится к концу октября и основывается на прогнозах бюджета, а также прогнозах доходов, детализированных по месяцам на основе сезонности и других факторов. Ежемесячные денежные потоки оцениваются на основе заявок, поступающих от около 200 государственных учреждений, а также ряда центральных и региональных подразделений по бухгалтерскому учету (более подробную информацию см. на



Рисунке 4). Дневные кассовые планы формируются с помощью Системы государственных электронных платежей (в которой имеются данные о бюджетных ассигнованиях и в которую государственные учреждения ежедневно вводят свои заявки на выделение денежных средств) и Государственной информационной системы казначейства (которая собирает информацию об остатках средств бюджетных учреждений и помогает определить, действительно ли учреждение нуждается в денежных средствах). Г-н Туфан объяснил, что

мониторинг является важным элементом управления денежными средствами в Турции. Отклонения от ежедневного кассового плана изучаются и доводятся до сведения высшего руководства. Среднемесячное отклонение доходов и расходов является одним из ключевых показателей эффективности Департамента управления денежными средствами, который подлежит аудиту со стороны Счетной палаты Турции. В рамках проводимого мониторинга также оценивается эффективность расходования средств бюджетными учреждениями, и эта информация направляется органам управления.

Рисунок 4. Ежемесячное кассовое планирование в Турции



Турецкое казначейство видит необходимость улучшения управления денежными средствами и основными вопросами на этом пути являются: (i) развитие правовой и технической инфраструктуры для расширенного ЕКС; (ii) укрепление потенциала отдельных автономных учреждений в создании их собственных ЕКС; (iii) улучшение информационного взаимодействия между казначейством и другими учреждениями; (iv) переход от работы с электронными таблицами к автоматизации функций; и (v) развитие навыков работы по эконометрическому моделированию применительно к деятельности различных учреждений.

Г-н Вугар Абдуллаев представил опыт Азербайджана по консолидации средств на ЕКС и управлению денежными средствами. Предпосылкой для перехода к централизованному ЕКС стало внедрение новой ИСУФ. ЕКС охватывает большинство государственных средств (за исключением Государственного нефтяного фонда и Фонда государственного социального страхования). Казначейство является участником платежной системы. Государственный нефтяной фонд Азербайджана, созданный в 1999 году как фонд для нынешних и будущих поколений, работает вне ЕКС. В то же время бюджетирование его ресурсов аналогично управлению средствами государственного бюджета: доходы прогнозируются на основе макроэкономических показателей государственного бюджета, доходы и расходы фонда (за исключением операционных расходов) включаются в консолидированную отчетность об исполнении бюджета.

Отличительной особенностью Азербайджана является введение в рамках применения электронных счетов-фактур по НДС Депозитного счета по НДС. Счет администрируют налоговые органы, на нем открыты субсчета для каждого из налогоплательщиков.

Казначейство имеет право размещать остатки средств Депозитного счета по НДС, чтобы оптимизировать размещение остатков средств. Консолидация платежей по НДС на одном счете помогает повысить прозрачность операций, связанных с НДС, и улучшить кассовую позицию правительства за счет аккумулирования авансовых платежей по НДС.

Заседание продолжилось презентацией опыта Российской Федерации, который был представлен г-ном **Станиславом Прокофьевым**, заместителем руководителя Федерального казначейства, и г-жой **Оксаной Павлюковой**, заместителем начальника Управления обеспечения исполнения федерального бюджета Федерального Казначейства. Г-н **Прокофьев** описал архитектуру российского ЕКС, который включает 86 счетов региональных управлений Федерального казначейства, и набор инструментов, как используемых для активного управления денежными средствами в настоящее время (депозиты, бюджетные кредиты субъектам РФ и муниципалитетам на период до 30 дней, операции РЕПО), так и планируемых к использованию в будущем (однодневные кредиты, операции ДЕПО, валютные свопы). Г-жа **Павлюкова** продолжила выступление, представив подробное описание нового (введенного в 2014 году) процесса кассового планирования и прогнозирования на уровне федерального бюджета (см. **Рисунок 5**), который обеспечивается с помощью специальной информационной системы.



Г-жа **Павлюкова** также проинформировала участников о планах российского казначейства по дальнейшему развитию методов кассового планирования и прогнозирования. Эти планы являются частью стратегической дорожной карты российского казначейства и включают переход от прогнозирования средств на счетах федерального бюджета к прогнозированию ежедневных остатков денежных средств ЕКС казначейства России.

Рисунок 5. Кассовое планирование и прогнозирование исполнения федерального бюджета



Второй день семинара закончился обсуждением в группах, в ходе которого каждая страна представила свои подходы к организации ЕКС и управлению денежными средствами. Отчеты по итогам дискуссий в группах были представлены в начале третьего дня г-жой Марией Попович (Черногория), г-ном Ираклием Гваладзе (Грузия) и г-жой Людмилой Гурьяновой (Беларусь). Основные выводы представлены **во Вставке 2** ниже.

Вставка 2. Основные выводы по итогам обсуждений в группах, 2й день

Единый казначейский счет:

- a) Политическая воля – ключ к расширению охвата ЕКС
- b) Необходимым условием является развитие информационных технологий и банковской инфраструктуры
- c) Некоторые страны испытывают проблемы с использованием ЕКС (обнуление применяется не ко всем остаткам)
- d) Необходимо устранить озабоченность, связанную с возможной потерей независимости
- e) Для получения поддержки необходимо проведение оценки потенциальных выгод

Источники данных и их использование:

- a) Источники данных схожи, но использование кассовых планов отличается - разные стадии перехода от традиционных казначейских методов контроля к прогнозированию кассовых потоков
- b) Годовые и месячные планы применяются повсеместно, многие страны также готовят ежедневные прогнозы, но как правило на краткосрочный период (не более месяца)
- c) Проблемой является качество прогнозов, составляемых администраторами доходов
- a) Требуется дальнейшее обучение сотрудников, занимающихся прогнозированием

Инструменты для управления кассовым дефицитом:

- a) Страны, не имеющие резервов, не имеют другого варианта, кроме как задерживать (откладывать) платежи
- b) Необходимо создать достаточный резерв денежных средств до того, как смещать акцент с нормирования остатка денежных средств на прогнозирование их потоков
- c) Постепенное расширение ИСУФ с предоставлением бюджетным организациям прав доступа в систему исполнения бюджета и составления финансовой отчетности

Инструменты для эффективного управления ликвидностью:

- a) Не каждая из присутствовавших стран располагает возможностями для применения методов активного управления ликвидностью
- b) Создание резервов не практикуется в странах, представленных на заседании, но имеется большая заинтересованность в методологии разработки буферного механизма

Подводя итоги обсуждения, г-н Марк Силинс отметил, что страны могут использовать различные модели ЕКС (централизованная, децентрализованная или гибридная), при этом залогом надлежащего управления денежными средствами является ежедневная централизация кассовых остатков для оптимизации принятия решений по заимствованиям и инвестициям. Странам, переходящим к более активному управлению движением денежных средств, необходимо осознать важность разделения функций по прогнозированию и управлению денежными средствами от других традиционных функций казначейства по управлению расходами.

Утренняя сессия третьего дня продолжилась презентацией г-на Марка Силинса о результатах опроса, проведенного КС по вопросам управления обязательствами и просроченной задолженностью. Было отмечено, что контроль за обязательствами, кредиторской и просроченной задолженностью имеет основополагающее значение для эффективного управления денежными средствами и контроля исполнения бюджета, но в разных странах эти понятия определяются по-разному. Презентация г-на Силинса была сосредоточена на общепринятых определениях (см. **Рисунок 6**) и сравнительном анализе опыта стран РЕМПАЛ в отношении этих определений на основе ответов на вопросы обследования.

Рисунок 6. Контроль за расходными обязательствами, как часть процесса исполнения бюджета



Основные результаты опроса:

- В большинстве стран имеются предварительный этап перед признанием обязательств и стадия признания обязательств. Тем не менее, сроки для признания обязательств отличаются;
- Только половина из стран признают доставку товаров и услуг, что имеет свои последствия для прогнозирования сроков оплаты и более широкого учета по методу начисления;
- Только половина стран осуществляет сопоставление счетов-фактур с обязательствами, что создает некоторые проблемы для бюджетного контроля;
- 9 стран признают кредиторскую задолженность, однако сроки такого признания различаются;
- 8 стран определяют срок платежа, в 8 странах также составляется отчет о просроченной задолженности по средствам бюджета.

Несмотря на некоторые общие тенденции, практика стран-членов РЕМПАЛ характеризуется существенными отличиями, в том числе по сравнению с оптимальной практикой. По мнению г-на Силинса будет полезно рассмотреть ответы стран в свете двух ключевых реформ. Во-первых, в отношении степени интеграции всех этих процессов в ИСУФ страны, и, во-вторых, в отношении статуса страны по переходу на метод начисления.

Дальнейшее обсуждение темы управления обязательствами и просроченной задолженностью продолжилось во время заключительного обсуждения в группах. Г-жа Зайфун Ернарзова (Казахстан) и г-жа Аурела Вело (Албания) представили основные выводы по итогам обсуждений, которые обобщены во **Вставке 3** ниже.

Вставка 3. Основные выводы по итогам обсуждений в группах по время 3-го дня

Признание обязательств и кредиторской задолженности:

- a) Отсутствие регистрации (или задержка регистрации) обязательств является риском, так как это может привести к возникновению необеспеченных обязательств, просроченной задолженности и сопутствующих проблем с поставщиками;
- b) Неполный учет обязательств представляет собой риск для управления ликвидностью, так как это ставит под угрозу качество прогнозов и приводит к непредсказуемым ситуациям;
- c) Без надлежащего отражения кредиторской задолженности невозможно обеспечить адекватный учет по методу начислений;
- d) Расширение горизонта регистрации обязательств помогает предотвратить накопление просроченной задолженности в предстоящие годы (регистрация многолетних обязательств);
- e) Помогает улучшить качество уточнения бюджетов.

Проблемы с признанием обязательств и кредиторской задолженности:

- a) Противоречие между традиционным контролем исполнения бюджета и регистрацией обязательств может привести к вытеснению функций регистрации обязательств за пределы системы;
- b) Есть вещи, которые трудно планировать / регистрировать. Каким должно быть решение – улучшить методы планирования или принять меры в отношении вопросов, связанных с политикой?
- c) Если предусмотренные в договоре условия оплаты не отражены в системе казначейства, то могут возникнуть проблемы с отслеживанием просроченной задолженности;
- d) Есть случаи, когда договоры не предусматривают каких-либо условий оплаты, что ставит их - при дефиците средств в стране - в конец очереди на оплату.

Признание срока платежа и просроченной задолженности по средствам бюджета:

- a) Правильное определение срока платежа и просроченной задолженности по средствам бюджета помогает контролировать исполнение бюджета, а также предоставляет информацию для аудита;
- b) Бюджетные учреждения должны нести ответственность за управление своими бюджетами - если вы позволите учреждениям избегать контроля, то может возникнуть риск накопления просроченной задолженности;
- c) Интегрированные системы контроля на всех этапах процесса оплаты уменьшают необходимость в нормировании денежных средств.

Подводя итоги обсуждения, г-н Марк Силинс отметил, что:

- За счет обеспечения систематического контроля за обязательствами и кредиторской задолженностью повышается эффективность кассового управления и прогнозирования. Наличие срока платежа при регистрации кредиторской задолженности обеспечивает абсолютную уверенность в сроках движения денежных средств. Платежи перестают быть прогнозом – появляется уверенность относительно величины и сроков этих платежей;
- Эффективный контроль исполнения бюджета, даже в отношении кассовых ассигнований, возможен только в случае регистрации обязательств, кредиторской задолженности и платежей;
- В сочетании со сроком платежа все эти элементы также вносят свой вклад в совершенствование управления просроченной задолженностью и уход от нормирования денежных средств;
- Отклонения от стандартных сроков платежа, установленных правительством, должны соответствовать правильным решениям по управлению денежными средствами. Это должны быть решения, основанные на оценке издержек. Если вы платите досрочно, то это может быть связано с тем, что вы получаете скидку, а если вы платите с опозданием, то возможно вы должны уплатить штрафы, как и в случае любой другой формальной задолженности.

Г-н Силинс также озвучил некоторые комментарии, касающиеся мероприятия в целом:

- Нереалистичные бюджетные сметы являются проблемой для прогнозирования как доходов, так и расходов. Нет смысла в прогнозировании в случае нереалистичного бюджета. Модели кассового прогнозирования должны отражать оценку того, что скорее всего произойдет;
- Правительством обычно предусматривается, что только один орган может осуществлять заимствования, тем самым сохраняется контроль, а опыт и знания сосредотачиваются в одном месте. В такой же степени это относится и к эффективному управлению денежными средствами, которое должно быть сосредоточено в одних руках. Поэтому консолидация денежных средств и обеспечение того, что правительство имеет одного управляющего денежными средствами, представляют особую важность;
- Необходимо максимально возможно расширить ЕКС без ущерба для автономии консолидируемых учреждений. Обнуляемые счета являются одним из инструментов для облегчения этого процесса;
- Казначейство должно обеспечить, чтобы его традиционная роль по контролю денежных средств на основе ежемесячного кассового плана («росписи») не смешивалась с кассовым управлением и прогнозированием;
- Ориентация на минимизацию остатка денежных средств и создание буфера являются инструментами более активного управления денежными средствами, помогающими в снижении нормирования денежных средств.

Заключительная сессия семинара была посвящена обсуждению дальнейших планов, связанных с работой КС. Для того, чтобы определить приоритеты стран-членов в отношении тем и форматов будущих мероприятий КС, среди членов сообщества в Тиране был проведен внутренний опрос. Предварительный анализ результатов опроса свидетельствует о том, что, в дополнение к четырем основным темам, уже обсуждающимся в рамках КС (учет в государственном секторе, использование информационных технологий в казначейских операциях, управление ликвидностью и казначейский контроль), некоторые новые темы могут быть рассмотрены в ближайшие два года. Как представляющие наибольший интерес, участники, в частности, отмечали вопросы, связанные со стратегическим развитием и трансформацией роли казначейства. Хотя члены КС по-прежнему предпочитают

непосредственные встречи в качестве основного формата мероприятий, они также выразили сильную заинтересованность в организации тематических видеоконференций. Этот формат встреч в будущем будет использоваться чаще. Более подробный анализ проведенного в Тиране опроса будет размещен на веб-сайте PEMPAL в ближайшее время.

Следующее пленарное заседание КС PEMPAL будет проведено в первой половине 2016 года (место будет определено).

Все материалы семинара опубликованы на веб-сайте PEMPAL:

<http://www.pempal.org/event/eventitem/read/142/377>