



**Измерение результативности и
эффективности деятельности
казначейства в странах PEMPAL:
Результаты тематического опроса**

Январь 2025 г.

Copyright © 2025 КС PEMPAL

Этот отчет не является официальным документом Всемирного банка и не отражает официальную позицию Всемирного банка.

Все права защищены. Никакие части настоящей публикации не могут воспроизводиться, передаваться или распространяться в какой-либо форме без предварительного письменного разрешения КС PEMPAL, за исключением некоммерческих видов использования, разрешенных законом об авторском праве. При любом изменении содержащихся в настоящей публикации рекомендаций относительно соглашений о сотрудничестве требуется ссылка с указанием того, что использовалась настоящая публикация с видоизменениями. Контакт: Тетяна Шалкивска по адресу TCOP@pempal.org.

Ссылка для цитирования: PEMPAL (2025). *Measuring Treasury Performance in PEMPAL Countries*. PEMPAL Treasury Community of Practice. Available at: <https://www.pempal.org/knowledge-product/measuring-treasury-performance-pempal-countries-thematic-survey-results>



Секретариат PEMPAL

www.pempal.org



Казначейское сообщество (КС)

E: TCOP@pempal.org

Содержание

| | |
|---|-----------|
| Сокращения и аббревиатуры | 3 |
| Введение | 4 |
| Измерение результативности и эффективности в странах-участницах РЕМПАЛ: Обзор | 5 |
| 1.1. Резюме | 5 |
| 1.2. КПЭ в отношении деятельности казначейства в странах РЕМПАЛ: уровень применения | 5 |
| 1.3. КПЭ в отношении деятельности казначейства в странах РЕМПАЛ: периодичность оценки | 6 |
| 1.4. КПЭ в отношении деятельности казначейства в странах РЕМПАЛ: функциональные направления | 8 |
| Измерение эффективности и результативности деятельности казначейства по функциональным направлениям: Примеры КПЭ | 10 |
| 2.1. Санкционирование и обработка платежей | 10 |
| 2.2. Управление ликвидностью и прогнозирование ликвидности | 11 |
| 2.3. Бюджетная и финансовая отчетность | 14 |
| 2.4. Другие функции казначейства | 14 |
| Выводы | 16 |
| Библиография | 18 |
| Приложение: Ключевые показатели эффективности деятельности казначейства в странах РЕМПАЛ | 20 |

Список иллюстраций

| | |
|---|----------|
| Рисунок 1. Уровень применения КПЭ в национальных казначействах стран-участниц РЕМПАЛ | 5 |
| Рисунок 2. КПЭ казначейства в странах РЕМПАЛ: периодичность оценки | 7 |
| Рисунок 3. КПЭ казначейства в странах РЕМПАЛ: функциональные направления | 9 |

Список вставок

| | |
|--|----------|
| Вставка 1. Использование КПЭ для оценки эффективности работы отдельных сотрудников казначейства | 6 |
| Вставка 2. Рейтинговая оценка деятельности территориальных органов казначейства в Казахстане | 7 |

Список таблиц

| | |
|---|-----------|
| Таблица 1. Периодичность оценки КПЭ по функциональным направлениям деятельности казначейства | 8 |
| Таблица 2. КПЭ для измерения эффективности управления ликвидностью в Турции | 12 |
| Таблица 3. Оценка своевременности и точности бюджетной и финансовой отчетности | 14 |
| Таблица А.1. КПЭ, связанные с санкционированием и обработкой платежей | 20 |
| Таблица А.2. КПЭ, связанные с управлением ликвидностью и прогнозированием ликвидности | 23 |
| Таблица А.3. КПЭ, связанные с бюджетной и финансовой отчетностью | 29 |
| Таблица А.4. КПЭ, используемые национальными казначействами для оценки других функций | 32 |

Сокращения и аббревиатуры

| | |
|---------------|---|
| AGFIS | Албанская информационная система государственных финансов |
| ALL | Албанский лек |
| DeMPA | Оценка эффективности управления долгом |
| PEFA | Система оценки эффективности управления государственными финансами |
| PEMPAL | Сеть «Взаимное обучение и обмен опытом в управлении государственными финансами» |
| ГУ | Государственное управление |
| ЕКС | Единый казначейский счет |
| ЕНВ | Единица национальной валюты |
| ИСУГФ | Информационная система управления государственными финансами |
| КПЭ | Ключевой показатель эффективности |
| КС | Казначейское сообщество |
| МВФ | Международный валютный фонд |
| МСУГС | Международные стандарты учета в государственном секторе |
| ОМ | Отраслевое министерство |
| ОЭСР | Организация экономического сотрудничества и развития |
| ТОК | Территориальный орган казначейства |
| ЦА | Центральный аппарат |

Введение

Международные сопоставления эффективности и результативности деятельности казначейств сопряжены с большим количеством сложностей, начиная с различий в функциях, выполняемых казначействами в разных странах мира, и заканчивая отсутствием регулярно публикуемых статистических данных. Многие аспекты эффективности исполнения бюджета отражаются в оценках PEFA (PEFA, 2016) и в DeMPA (World Bank, 2021), однако эти оценки разработаны как инструменты углубленной диагностики и поэтому не проводятся ежегодно. Некоторые показатели Обзора открытости бюджета отражают прозрачность бюджетной отчетности и публикуются раз в два года (IBP, 2023), но они не охватывают другие аспекты деятельности казначейства. Несколько показателей, связанных с эффективностью деятельности казначейства (включая использование ЕКС), были опубликованы ОЭСР, но последние доступные данные относятся к 2018 году (OECD, 2019).

Необходимость разработки показателей на уровне страны для оценки эффективности управления казначейством была признана МВФ (Varea & Arósteguiberry, 2016). Всемирный банк также отмечал, что введение показателей для оценки результативности прогнозирования ликвидности является областью, требующей дальнейшего внимания (Cangoz & Secunho, 2020).

В отсутствие регулярно собираемых международных показателей, которые позволяли бы измерять эффективность и результативность деятельности казначейства, разработка такой системы оценки требует особых усилий. В 2024 году члены Казначейского сообщества (КС) PEMPAL определили измерение и управление эффективностью деятельности казначейства в качестве приоритетной тематической области, которой необходимо уделить внимание в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Чтобы удовлетворить этот запрос и заложить основу для возможной дальнейшей работы по измерению эффективности и результативности деятельности казначейства, ресурсная группа Казначейского сообщества PEMPAL в сентябре-ноябре 2024 года провела Тематический опрос по измерению результативности и эффективности деятельности казначейства. Целью опроса был анализ текущей практики и содействие взаимному обучению в регионе. В опросе приняли участие 17 стран-членов КС, а его предварительные результаты были представлены на тематическом заседании КС в ноябре 2024 года в Тиране, Албания.¹ После обсуждений в Тиране несколько стран представили дополнительную информацию о принятой в них практике оценки эффективности.

В настоящем отчете представлен обзор ключевых показателей эффективности, используемых в национальных казначействах стран PEMPAL, и обобщены результаты тематического опроса. Отчет был подготовлен Еленой Добролюбовой, членом ресурсной группы КС, под руководством Елены Никулиной, которая возглавляет ресурсную группу КС. Марк Силян и Майк Уильямс, советники ресурсной группы КС по тематическим вопросам, предоставили полезные замечания по анкете исследования и результатам анализа данных. Ресурсная группа КС благодарит представителей всех стран-членов КС, предоставивших ответы в рамках этого опроса (Албания, Армения, Азербайджан, Босния и Герцеговина, Хорватия, Грузия, Венгрия, Казахстан, Косово, Кыргызская Республика, Молдова, Северная Македония, Румыния, Сербия, Таджикистан, Турция и Узбекистан) за предоставленные данные и за готовность поделиться своим опытом с другими.

¹ Все материалы заседания доступны по ссылке: <https://www.pempal.org/events/pempal-tcop-thematic-meeting>.



Измерение результативности и эффективности в странах-участницах РЕМРАЛ: Обзор

1.1. Резюме

Исследование показало, что большинство национальных казначейств в странах-членах КС (71%, или 12 стран из 17 ответивших) используют показатели для оценки эффективности деятельности казначейства, по крайней мере, по некоторым функциональным направлениям. Казначейства Азербайджана, Северной Македонии, Румынии, Сербии и Таджикистана в настоящее время не используют никаких показателей эффективности для оценки деятельности казначейства, но заинтересованы в изучении опыта других стран и рассматривают возможность разработки собственных систем оценки эффективности и результативности.

Практика измерения эффективности и результативности в национальных казначействах существенно различается по направлениям, которые охвачены показателями, уровню применения, периодичности оценки и типам используемых показателей. Несколько стран имеют развитые системы измерения эффективности и результативности (например, Турция и Албания), некоторые используют КПЭ выборочно для конкретных целей (например, Венгрия и Кыргызская Республика) или на конкретных уровнях (Казахстан), либо только для оценки деятельности в рамках реализации проектов/реформ (Хорватия), а другие - только для оценки процессов (например, Молдова, Казахстан и Узбекистан).

В большинстве стран, использующих КПЭ для оценки эффективности деятельности казначейства, показатели формулируются в законодательных актах или внутренних приказах. В некоторых странах (например, в Албании и Хорватии) КПЭ также используются для оценки хода модернизации казначейства в сравнении с

контрольными показателями, установленными в стратегических документах. В ряде случаев использование КПЭ не формализовано (например, в Грузии). Большинство стран (11 из 12) используют целевые значения, по крайней мере, для некоторых КПЭ.

1.2. КПЭ в отношении деятельности казначейства в странах РЕМРАЛ: уровень применения

Большинство национальных казначейств (10 из 17) используют КПЭ на уровне всего казначейства, в то время как пять стран используют КПЭ для измерения эффективности только на уровне головного управления казначейства. Пять стран (Албания, Босния и Герцеговина, Казахстан, Молдова и Узбекистан) используют КПЭ для оценки эффективности работы региональных отделений казначейства (**Рисунок 1**). Албания - единственная

Рисунок 1. Уровень применения КПЭ в национальных казначействах стран-участниц РЕМРАЛ



Примечание: Количество стран. В ряде стран КПЭ используются на разных уровнях.

страна, которая применяет КПЭ для оценки работы отдельных сотрудников казначейства (**Вставка 1**). Пять стран (Албания, Босния и Герцеговина, Молдова, Турция и Узбекистан) используют КПЭ для измерения эффективности деятельности казначейства на нескольких уровнях.

Еще один интересный пример - Казахстан: это единственная страна в выборке, где КПЭ

используются только на уровне региональных департаментов казначейства. Примечательно, что, согласно недавнему тематическому опросу КС, в территориальных отделениях казначейства (ТОК) Казахстана занято около 93 % сотрудников казначейства (РЕМПАЛ, 2023). Эффективность деятельности оценивается ежеквартально, и составляется рейтинг ТОК (**Вставка 2**).

Вставка 1. Использование КПЭ для оценки эффективности работы отдельных сотрудников казначейства

В Албании КПЭ используются для оценки эффективности работы сотрудников казначейства по различным казначейским функциям. Ежедневно собираются КПЭ по обработке и санкционированию платежей, соблюдению законодательства в части своевременной регистрации заявок на закупку, регистрации обязательств, подписанных счетов-фактур и ошибок в бухгалтерской классификации. Своевременность выверки неналоговых поступлений между казначейством и органами государственного управления оценивается ежемесячно. В области управления ликвидностью ежедневно отслеживается своевременность перечисления денежных поступлений с банковских счетов на ЕКС и количество

платежей, отклоненных банковской системой. В области бюджетного учета и отчетности также отслеживается своевременность составления и сверки отчетности, неточности в учете и отчетности, а также другие ошибки, связанные с человеческим фактором и обусловленные высокой загруженностью.

Оценка результатов работы отдельных сотрудников по целям, отраженным в их должностных инструкциях, проводится дважды в год. Кроме того, в управлении персоналом используются и другие КПЭ, в том числе - связанные с компетентностью и обучением сотрудников.

1.3. КПЭ в отношении деятельности казначейства в странах РЕМПАЛ: периодичность оценки

Периодичность оценки деятельности казначейства зависит от характера КПЭ, и большинство стран РЕМПАЛ (10 из 12 стран, использующих КПЭ для оценки эффективности и результативности деятельности казначейства) указали, что она неодинакова для разных КПЭ. Периодичность измерения КПЭ варьируется в зависимости от

КПЭ: для показателей, которые используются при поддержке принятия операционных управленческих решений (например, если имеется возможность инвестировать больше временно свободных средств или существует необходимость в краткосрочном заимствовании), данные собирают чаще (например, ежедневно или еженедельно); при отслеживании хода реализации проектов или реформ по модернизации казначейства применяют годовые или квартальные показатели. Чаще всего национальные казначейства используют КПЭ, которые оцениваются ежегодно, ежемесячно или ежедневно (**Рисунок 2**).

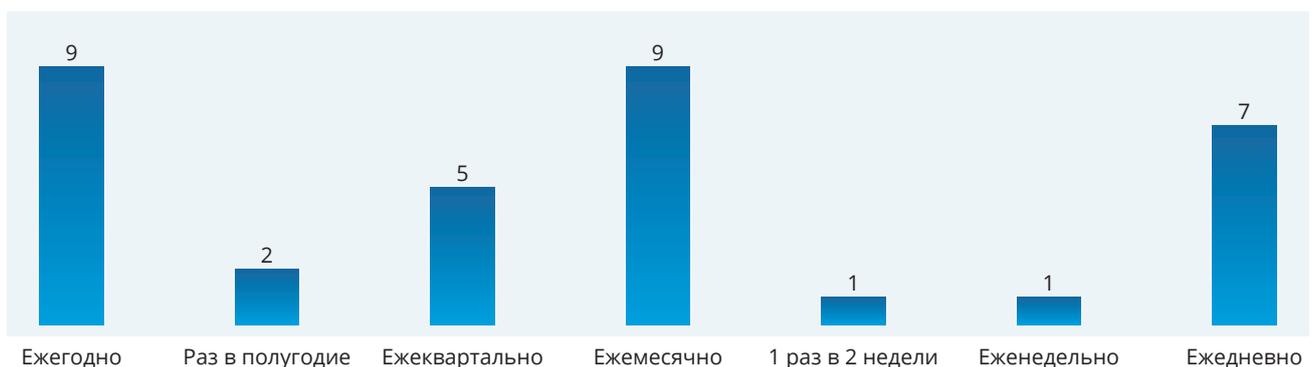
Вставка 2. Рейтинговая оценка деятельности территориальных органов казначейства в Казахстане²

В Казахстане оценка эффективности деятельности территориальных органов казначейства проводится ежеквартально³ на основе комплексной системы показателей эффективности по следующим направлениям:

- Оценка деятельности Департаментов по итогам дистанционного контроля
- Предотвращение рисков нарушений законодательства государственными учреждениями
- Соблюдение требований бюджетного законодательства при ведении планов финансирования
- Формирование отчетов в территориальных органах казначейства³
- Проведение операций по поступлениям в бюджет
- Технологический процесс по модулю «Управление наличностью»
- Соблюдение функционального процесса по модулям Управления информационных технологий (УИТ)
- Технологический процесс по модулю Управления платежных операций (УПО)
- Завершение финансового года³
- Количество неправильно подтвержденных сведений и документов по опыту работы потенциальных поставщиков.
- Коррупционные правонарушения и проступки, дискредитирующие государственную службу
- Обоснованные (подтвержденные) жалобы на действия или бездействия руководства или сотрудников ТОК
- Нормотворческая инициатива.

Для агрегирования данных и выведения рейтинга территориальных органов казначейства используется единая шкала.

Рисунок 2. КПЭ казначейства в странах РЕМПАЛ: периодичность оценки



Примечание: Количество стран. В большинстве стран КПЭ применяются с разной периодичностью, которая определяется характером оцениваемого вида деятельности.

² Источник: Методика проведения рейтинговой оценки деятельности Департаментов казначейства по областям, городам республиканского значения и столицы Комитета казначейства Министерства финансов Республики Казахстан.

³ Показатели, касающиеся закрытия финансового года и годовой отчетности, измеряются ежегодно.

Периодичность измерения эффективности деятельности казначейства зависит от функционального направления. Поэтому неудивительно, что в большинстве стран для измерения эффективности и результативности в сфере бюджетной и финансовой отчетности используются годовые показатели, и в то же время применяются квартальные и месячные КПЭ: измерение эффективности и результативности синхронизировано с периодичностью отчетности. В области управления ликвидностью также широко распространены ежегодные и ежемесячные оценки; при этом половина стран, использующих КПЭ в этой сфере (6 из 12), также сообщили об использовании КПЭ, которые измеряются ежедневно. Ежедневная оценка также характерна для санкционирования и обработки платежей (**Таблица 1**).

В целом 83% (10 из 12) стран РЕМПАЛ используют КПЭ, которые измеряются ежемесячно или чаще. Более регулярное измерение позволяет использовать информацию об эффективности непосредственно при принятии управленческих решений.

1.4. КПЭ в отношении деятельности казначейства в странах РЕМПАЛ: функциональные направления

Результаты опроса показывают, что страны РЕМПАЛ используют КПЭ для измерения эффективности и результативности в трех основных функциональных направлениях деятельности национальных казначейств, определенных в анкете опросника: санкционирование и обработка платежей, управление ликвидностью и прогнозирование ликвидности, а также составление бюджетной и финансовой отчетности. Шесть стран (Албания, Босния и Герцеговина, Казахстан, Косово, Молдова и Узбекистан) используют КПЭ во всех трех этих функциональных направлениях.⁴ Хорватия, Грузия и Турция используют КПЭ для оценки эффективности работы казначейства в двух из этих направлений, в то время как Армения, Венгрия и Кыргызская Республика отметили использование КПЭ только для оценки эффективности управления ликвидностью.

Таблица 1. Периодичность оценки КПЭ по функциональным направлениям деятельности казначейства

| Функциональное направление | % стран, где измерение КПЭ происходит со следующей периодичностью ⁵ | | | | | | |
|---|--|-----------------|-----------------|---------------|------------------|----------------|-----------|
| | 1 раз в год | 1 раз в полгода | 1 раз в квартал | 1 раз в месяц | 1 раз в 2 недели | 1 раз в неделю | Ежедневно |
| Санкционирование и обработка платежей | 14.3 | 14.3 | 42.9 | 28.6 | 0.0 | 0.0 | 42.9 |
| Прогнозирование и управление ликвидностью | 58.3 | 8.3 | 41.7 | 58.3 | 0.0 | 8.3 | 50.0 |
| Бюджетная и финансовая отчетность | 75.0 | 12.5 | 50.0 | 37.5 | 12.5 | 12.5 | 25.0 |

⁴ В своих ответах страны распределили используемые ими КПЭ по функциональным направлениям. КПЭ, используемые в Казахстане, по функциональным областям распределил автор.

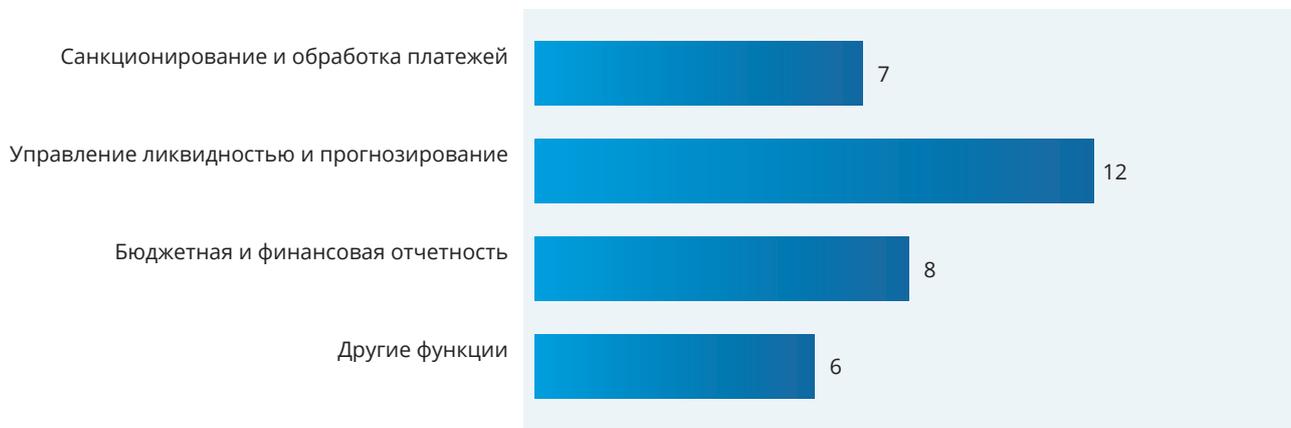
⁵ Рассчитывается как % от общего числа стран, использующих КПЭ, отражающие эффективность работы в данном функциональном направлении.

Эффективность управления ликвидностью / прогнозирования ликвидности измеряют все страны, использующие КПЭ для оценки эффективности деятельности казначейства (12 из 12). КПЭ в области бюджетной и финансовой отчетности используются в восьми странах региона РЕМПАЛ (Албания, Босния и Герцеговина, Хорватия, Казахстан, Косово, Молдова, Турция и Узбекистан), а КПЭ в области санкционирования и обработки платежей - в семи странах (Албания,

Босния и Герцеговина, Грузия, Казахстан, Косово, Молдова и Узбекистан) (**Рисунок 3**).

Национальные казначейства стран РЕМПАЛ также используют КПЭ для оценки эффективности и результативности других функций, таких как управление персоналом, развитие ИТ, юридическая работа, управление долгом и закупки. Не все национальные казначейства в регионе РЕМПАЛ выполняют все эти функции.

Рисунок 3. КПЭ казначейства в странах РЕМПАЛ: функциональные направления



Примечание: Количество стран. В 6 странах КПЭ применяют для измерения эффективности во всех трех функциональных направлениях деятельности.

2

Измерение эффективности и результативности деятельности казначейства по функциональным направлениям: Примеры КПЭ

В данном разделе приведены примеры КПЭ, которые используются национальными казначействами в каждом функциональном направлении. Полный список КПЭ, собранных в ходе опроса, представлен в Приложении к настоящему отчету.

2.1. Санкционирование и обработка платежей

Национальные казначейства используют различные подходы для оценки эффективности и результативности деятельности в области санкционирования и обработки платежей. Некоторые казначейства используют количественные показатели, отражающие **объемы рабочих процессов**, например:

- объем платежей (Босния и Герцеговина, Республика Сербская),
- взаимодействие с Автоматизированной межбанковской платежной системой (количество проведенных банковских операционных дней) (Молдова).

Показатели объемов рабочих процессов отражают интенсивность казначейских операций, но не дают представления о качестве работы казначейства. Чтобы устранить этот недостаток, применяются

другие типы показателей. Некоторые страны используют показатели, отражающие **соблюдение законодательных требований**, такие как процент заявок на закупку, зарегистрированных в AGFIS до начала процесса закупок (Албания), или количество выявленных нарушений на основе дистанционного внутреннего контроля (Казахстан). Другая группа КПЭ измеряет **своевременность и качество** деятельности казначейств по санкционированию и обработке платежей. Примеры из практики по странам включают следующие показатели:

- своевременная выверка неналоговых поступлений между казначейством и органами государственного управления, % (Албания),
- точность санкционированных платежей (% платежей без ошибок) (Косово),
- своевременность санкционирования платежей (% своевременного санкционирования) (Косово),
- ежедневный размер просроченной задолженности (количество платежей) (Грузия),
- контракты бюджетных организаций с ошибками, возвращенные из казначейства без регистрации, количество документов/в единицах национальной валюты (ЕНВ) (Узбекистан),
- выявленные нарушения при оплате платежей бюджетных организаций, в ЕНВ (Узбекистан).

Показатели, отражающие соблюдение требований законодательства, своевременность и качество казначейских операций, охватывают как обработку доходов и расходов, так и различные этапы (например, регистрация обязательств, санкционирование платежей) и виды казначейского контроля (например, прямое санкционирование и удаленный внутренний контроль). Таким образом, эти КПЭ могут представлять интерес для других стран, работающих над своими системами оценки эффективности и результативности деятельности казначейства. В дальнейшем следует обратить внимание на два момента.

Во-первых, ни один из КПЭ, представленных странами, не отражает ход конкретных реформ, предпринятых национальными казначействами. Например, внедрение системы риск-ориентированного казначейского контроля позволило казначействам ввести автоматическое санкционирование платежей с низким уровнем риска. Этот подход «зеленого коридора» был внедрен Грузией (Tchelishvili, 2017) и впоследствии был реализован в ряде других стран. В настоящее время планируется дальнейшее развитие «зеленого коридора» с использованием потенциала искусственного интеллекта для оценки рисков в платежах, обрабатываемых казначейством (Gamkrelidze et al., 2024). Для оценки успешности этого подхода можно применить показатель, который отражал бы процент платежей, санкционированных автоматически, или показатели скорости/точности платежей, совершенных в «зеленом коридоре» и за его пределами.

Во-вторых, санкционирование и обработка платежей предполагают интенсивную координацию между казначейством, его непосредственными клиентами (бюджетополучателями) и конечными бенефициарами (включая граждан, получающих зарплаты, пенсии и другие платежи, обрабатываемые казначейством, предприятия, получающие платежи по заключенным государственным контрактам, и т. д.). Поэтому взгляд со стороны на то, как модернизация казначейства влияет на работу с клиентами, может

быть очень полезен. Результаты опроса показали, что единственной страной, где имеются КПЭ, которые оценивают мнение клиентов о работе казначейства, является Казахстан: там одним из параметров рейтинговой оценки ТОК является количество обоснованных (подтвержденных) жалоб на действия или бездействие руководства или сотрудников ТОК (**Вставка 2**). Таким образом, для обеспечения более сбалансированного подхода к оценке деятельности казначейства с учетом мнения клиентов можно рассмотреть введение КПЭ, измеряющих степень удовлетворенности клиентов деятельностью казначейства.

2.2. Управление ликвидностью и прогнозирование ликвидности

Цель высокого уровня в управлении ликвидностью заключается в том, чтобы обеспечить наличие денежных средств для содействия бесперебойному исполнению бюджета. Во время тематического заседания КС в Тиране Майк Уильямс предложил полезный подход, предполагающий выделение измеримых видов деятельности по управлению ликвидностью, которые обеспечивают достижение этой цели высокого уровня, в т. ч., управление ЕКС, прогнозирование ликвидности и активное управление ликвидностью (Williams, 2024).

Результаты опроса показали, что КПЭ для оценки эффективности и результативности управления ликвидностью и прогнозирования ликвидности используют 12 стран РЕМПАЛ (Албания, Армения, Босния и Герцеговина, Хорватия, Грузия, Венгрия, Казахстан, Косово, Кыргызская Республика, Молдова, Турция и Узбекистан). Наиболее комплексную систему оценки эффективности, охватывающую как цель высокого уровня, так и три указанные выше аспекта, представила Турция (**Таблица 2**).

Таблица 2. КПЭ для измерения эффективности управления ликвидностью в Турции^{6,7}

| Направление | КПЭ | Целевые значения |
|----------------------------------|---|--|
| Результат высокого уровня | Расхождение между суммой непроцентных расходов, учтенных по методу начисления и по кассовому методу (% ВВП) | <0,5% |
| | Доля (%) просроченной задолженности по расходам | <3,5% |
| Прогнозирование ликвидности | Отклонение прогноза ежедневного остатка средств | <0,5% |
| | Отклонение месячного прогноза доходов | <4% |
| | Отклонение месячного прогноза расходов | <3% |
| | Отклонение месячного прогноза остатка средств | Не превышает порогового значения X |
| Система ЕКС | Охват новым ЕКС ⁸ (кол-во организаций на ЕКС) | Определено в законе |
| | Эффективность функционирования ЕКС | Создание полноценного ЕКС |
| | Расходы на ЕКС / Совокупные расходы | >95% Центральное правительство >85% сектор ГУ |
| | Доходы на ЕКС / Совокупные доходы | >99% Центральное правительство >85% сектор ГУ |
| | Доля (%) остатка средств на новом ЕКС, используемая в качестве буфера ликвидности | 70% |
| Активное управление ликвидностью | Транзакционные издержки / Расходы | <0,025% |
| | Отдача на запасы наличности | Близка к рыночной ставке доходности |
| Прочее | Эффективность работы системы заявок на получение денежных средств | 100% |

При этом другие страны также используют различные показатели для оценки эффективности и результативности управления ликвидностью и прогнозирования ликвидности. Популярным подходом к измерению цели высокого уровня является измерение остатка денежных средств

на ЕКС (Босния и Герцеговина, Кыргызская Республика) и сравнение его с заданным размером буфера ликвидности (Албания) или с минимальными и оптимальными показателями, как это делается в Венгрии (Réz, 2024). В Армении рассчитываются средненеделной остаток на ЕКС

⁶ В настоящее время готовится отдельный информационно-аналитический материал («продукт знаний») КС, посвященный турецкому опыту оценки эффективности управления ликвидностью.

⁷ Источник: Сап (2024)

⁸ Под «новым ЕКС» понимается расширение охвата ЕКС, которое осуществляется в Турции начиная с 2018 года.

и среднедневной остаток на Стабилизационном счете. В Косово используют показатель вариации движения денежных средств для отслеживания ежедневных колебаний остатка; он дает представление о краткосрочных потребностях в ликвидности и необходимых улучшениях в повседневном управлении движением денежных средств.

В части **охвата ЕКС** в Хорватии оценивают долю расходов, собранных через ЕКС (т.е. долю от общего объема доходов центрального правительства) и долю расходов, проведенных через ЕКС (от общего объема государственных расходов центрального правительства).

Для оценки **прогнозирования ликвидности** в странах РЕМПАЛ используют как показатели процесса, отражающие своевременность подготовки и обновления прогнозов (Молдова), так и точность прогнозов на месяц (Албания, Грузия, Косово).⁹

Страны, где осуществляется **активное управление ликвидностью**, также используют КПЭ для оценки такой деятельности. Например, в Молдове оценивается количество депозитов, размещенных в Центральном банке, и внутренних кредитов в национальной бюджетной системе. В Узбекистане измеряют объемы депозитов временно свободных средств, размещенных в коммерческих банках, а в Кыргызской Республике оценивают объемы операций СВОП. В Грузии используют показатель активного управления ликвидностью, который отражает долю временно свободных средств на ЕКС, размещенных в коммерческих банках.

Опрос также выявил тенденцию в некоторых странах (Албания, Казахстан и Турция) к использованию КПЭ для отслеживания качества и

своевременности планирования ликвидности (или прогнозирования ликвидности «снизу вверх») в целях поддержки бесперебойного и эффективного управления ликвидностью. Примеры таких показателей включают:

- количество пересмотров ежемесячных кассовых планов отраслевых министерств (Албания),
- задержка в направлении бюджетополучателями уведомлений о крупных платежах (Албания),
- качество финансовых планов (количество несоответствий) (Казахстан) и
- эффективность системы подачи заявок на получение денежных средств (Турция).

В целом опрос показывает, что национальные казначейства измеряют различные аспекты управления ликвидностью и ее прогнозирования, хотя некоторые аспекты, такие как переводимость денежных средств на ЕКС, альтернативная стоимость поддержания буферов ликвидности, а также доходы от временного размещения незадействованных средств по сравнению с расходами по привлечению краткосрочных займов, в большинстве стран могут требовать дополнительных метрик.¹⁰ Примечательно, что подходы, используемые на национальном уровне, существенно различаются; это, в свою очередь, делает разработку общих показателей для международного сравнительного анализа еще более сложной задачей. Поскольку инициативы, направленные на расширение охвата системой казначейства, повышение точности прогнозирования ликвидности и проведение активного управления ликвидностью, реализуются во многих странах-участницах РЕМПАЛ, КПЭ, которые наилучшим образом отражают эти направления, сохранят свою актуальность.

⁹ Показатели эффективности и результативности прогнозирования не всегда указываются точно. Например, месячные фактические результаты могут сравниваться с прогнозами, сделанными в начале месяца, или с прогнозами, сделанными в начале финансового года. Необходимо всегда четко обозначать используемый показатель.

¹⁰ Со временем могут потребоваться дополнительные и более широкие показатели, например, чтобы отразить взаимодействие с управлением долгом и операциями денежно-кредитной политики или влияние более активного управления ликвидностью на развитие денежного рынка.

2.3 Бюджетная и финансовая отчетность

Восемь национальных казначейств в странах РЕМПАЛ (Албания, Босния и Герцеговина, Хорватия, Казахстан, Косово, Молдова, Турция и Узбекистан) используют КПЭ для оценки бюджетной и финансовой отчетности. Большинство показателей ориентированы на **точность и своевременность представления бюджетной отчетности**.

Примеры таких показателей представлены в **Таблице 3**.

В Узбекистане используется показатель объема процесса (ведение учета просроченной дебиторской и кредиторской задолженности по зарегистрированным договорам, млн сумов). В Хорватии некоторые показатели отражают результаты реформ, направленных на улучшение учета и отчетности (например, количество подготовленных для граждан резюме/руководств по основным бюджетным документам, численность обученного персонала, разработанные ИТ-приложения).

В целом, вышеперечисленные показатели охватывают область бюджетной и финансовой отчетности, однако для дальнейшего укрепления существующих механизмов оценки эффективности и результативности можно рассмотреть и некоторые другие направления. Так, многие страны РЕМПАЛ приступили к внедрению стандартов учета МСУГС. В этой

связи в качестве показателя хода реформ можно рассматривать прогресс во внедрении учета по методу начисления (количество учреждений, внедривших учет по методу начисления, или охват национального бюджета). Еще одно направление, на которое можно обратить внимание, - это качество исполнения бюджета на основе оценок внутреннего и внешнего аудита (заклучений по итогам внешнего аудита). Согласно результатам опроса, Косово - единственная страна в регионе РЕМПАЛ, которая использует результаты внутреннего аудита для оценки эффективности деятельности казначейства.

2.4 Другие функции казначейства

Шесть стран РЕМПАЛ (Албания, Хорватия, Казахстан, Косово, Молдова и Узбекистан) используют КПЭ, измеряющие эффективность и результативность деятельности казначейства, не ограничиваясь тремя функциональными направлениями, представленными в предыдущих разделах. В области управления персоналом Албания использует показатели эффективности, измеряющие индивидуальную оценку работы, компетентность персонала, обучение, соблюдение утвержденного рабочего процесса и руководств, а также ошибки, которые совершают сотрудники (что является отражением высокой загруженности

Таблица 3. Оценка своевременности и точности бюджетной и финансовой отчетности

| Показатели, отражающие точность отчетности | Своевременность бюджетной отчетности |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Некорректные введенные в AGFIS данные о поступлении доходов, отправленные коммерческими банками, млн. ALL (Албания) ■ Изменение данных после распространения и публикации, млн. ALL (Албания) ■ Точность финансовых данных (% отчетов без ошибок) (Косово) ■ Соответствие МСУГС, на основе аудиторских отчетов/проверок внутреннего контроля (Косово) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Своевременная публикация отчетов об исполнении бюджета (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 представления годовых отчетов о местных бюджетах (Казахстан) |

и незаполненных вакансий (**Вставка 1**). В Казахстане на рейтинг территориальных органов казначейства (ТОК) влияют факты коррупции и неправомερных действий (**Вставка 2**).

В области ИТ Хорватия использует КПЭ, связанные с разработкой новых систем и обучением персонала. В Казахстане контролируется соблюдение требований информационной безопасности.

Некоторые национальные казначейства в регионе занимаются разработкой законодательных и нормативных актов и используют КПЭ для оценки объема этой работы. Например, они учитывают разработку новых правовых актов или поправок к существующим (в ед.), подготовку

юридических заключений (Хорватия, Молдова), нормотворческие инициативы ТОК (Казахстан).

В Казахстане национальное казначейство отвечает за обеспечение государственных закупок. Соответственно используется показатель, характерный именно для сферы закупок (количество неправильно подтвержденных сведений и документов по опыту работы потенциальных поставщиков). В Косово казначейство отвечает за управление долгом и поэтому использует некоторые связанные с ним показатели (например, коэффициент покрытия долговых обязательств, отношение долга к ВВП и своевременность выплат по долгу, хотя некоторые из этих показателей в равной степени относятся к сфере налогово-бюджетной политики в целом).

Выводы

Опрос показал, что, хотя большинство стран REMPLAL (12 из 17 представивших ответы) используют КПЭ для измерения результативности и эффективности деятельности казначейства, между странами наблюдаются значительные различия в том, какие направления охвачены КПЭ, в использовании показателей эффективности, в периодичности оценки и уровне ее применения. Такие различия позволяют предположить, что обобщение существующих подходов на региональном уровне может оказаться полезным для многих национальных казначейств региона, которые заинтересованы во внедрении или дальнейшем развитии своих систем оценки эффективности и результативности. Соответствующую заинтересованность выразили около 65% респондентов.

В большинстве стран по крайней мере некоторые КПЭ измеряются ежемесячно и чаще, что свидетельствует о том, что результаты этих оценок потенциально могут использоваться при принятии решений, даже если такие КПЭ не формализованы. В ходе опроса были обобщены многочисленные примеры КПЭ, измеряющие объемы казначейских операций, соответствие нормативным требованиям, качество, своевременность, а также итоги модернизации и достижение результатов высокого уровня. Опрос также позволил выявить некоторые пробелы и области для возможных будущих улучшений, на которые могут обратить внимание национальные казначейства, разрабатывающие свои системы показателей для оценки деятельности.

Во-первых, несмотря на то, что казначейские операции являются областью, где результаты большинства процессов могут быть зафиксированы на индивидуальном уровне, в ходе опроса был выявлен только один пример (Албания), где показатели эффективности

измеряются на этом уровне. Возможно, этот вопрос стоит изучить подробнее, тем более что некоторые национальные казначейства планируют разработать системы измерения эффективности для своих сотрудников (Азербайджан, Венгрия) или применяют к оценке персонала подходы, принятые в системе национальной государственной службы (Армения).

Во-вторых, несмотря на общую тенденцию к увеличению охвата казначейства и числа прямых клиентов казначейства, только в одной стране (Казахстан) используются КПЭ, отражающие мнение клиентов о казначейских операциях. Введение показателей удовлетворенности клиентов в контексте текущих усилий по модернизации казначейства также может быть предметом изучения.

В-третьих, в некоторых странах (в частности, в Албании, Хорватии и Турции) используются КПЭ, отражающие ход реформ, однако для оценки деятельности в рамках реформ (или программ/проектов), проводимых во многих странах REMPLAL, могут потребоваться дополнительные КПЭ. Например, для оценки внедрения риск-ориентированного казначейского контроля может быть полезен показатель, отражающий процент платежей, санкционированных автоматически (через «зеленый коридор»). В области бюджетной и финансовой отчетности можно использовать показатели, отражающие внедрение учета по методу начисления и/или соответствие МСУГС.

В-четвертых, для оценки КПЭ национальные казначейства, как правило, используют внутренние данные ИСУГФ, однако в некоторых областях может оказаться целесообразным использование внешних источников данных. Например, полезную информацию о качестве исполнения бюджета и казначейского контроля

могут дать результаты внутреннего и внешнего аудита. На сегодняшний день Косово представляет собой единственный пример, когда результаты внутреннего контроля и аудита используются для оценки соответствия МСУГС (в качестве КПЭ для направления бюджетного учета и отчетности).

Наконец, следует отметить, что каждая страна индивидуальна с точки зрения функций казначейства, уровня зрелости и текущих приоритетов развития. Поэтому какой-либо «универсальной» системы оценки эффективности и результативности деятельности казначейства, которую можно было бы применить в каждой

стране региона РЕМПАЛ, не существует. В каждом случае показатели эффективности следует тщательно подбирать с учетом условий и текущих приоритетов страны. Однако такая вариативность не исключает возможности разработки некоторых общих показателей эффективности и результативности деятельности казначейства для целей межстранового сравнительного анализа. Такой сравнительный анализ может способствовать планированию деятельности на национальном уровне и выявлению передовых практик для последующего обмена опытом и взаимного обучения.

Библиография

Can, B. (2024). *Key Performance Indicators (KPIs) for Treasury Cash Management [Ключевые показатели эффективности (КПЭ) для казначейского управления ликвидностью]*. Presented at the TCOP Thematic Meeting in Tirana, on November 5, 2024.

Доступно по адресу: https://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/2024/Treasury%20COP%20Events/Nov04_Tirana%2C%20Albania/files/2_kpis_turkish_treasury_eng.pdf

Cangoz, M. C. & Secunho, L. (2020). *Cash Management: How Do Countries Perform Sound Practices? [Управление ликвидностью: как страны ведут эффективную работу?]* Equitable Growth, Finance and Institutions Insight. Washington, DC: World Bank.

Доступно по адресу: <http://hdl.handle.net/10986/34674>

Gamkrelidze, D., Mchedlishvili, G., Prentice, G., and Verma, A. (2024). *AI-Powered Treasury: Georgia's Innovative Approach to Managing Payment Risks [Казначейство с опорой на ИИ: инновационный подход к управлению рисками, связанными с платежами, реализованный в Грузии]*.

Доступно по адресу: <https://blog-pfm.imf.org/en/pfmblog/2024/09/ai-powered-treasury>

International Budget Partnership (2023). *Open Budget Survey 2023 Methodology [Методика проведения обследования открытости бюджета 2023 г.]*.

Доступно по адресу: <https://internationalbudget.org/sites/default/files/2024-05/IBP-OBS-Methodology-Note-2023.pdf>

Методика проведения рейтинговой оценки деятельности Департаментов казначейства по областям, городам республиканского значения и столицы Комитета казначейства Министерства финансов республики Казахстан.

Доступно по адресу: <https://www.gov.kz/memleket/entities/kazyna/documents/details/726637?lang=ru> (на русском языке)

OECD (2019), *Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2019 [Бюджетирование и государственные расходы в странах ОЭСР] 2019*, Paris: OECD Publishing.

Доступно по адресу: <https://doi.org/10.1787/9789264307957-en>.

PEMPAL (2023) *TCOP Thematic Survey on the Evolution of the Role and Functions of Treasuries in PEMPAL Countries [Тематический опрос, посвященный эволюции роли и функций казначейств в странах PEMPAL]*. Промежуточные результаты опроса были представлены на тематической видеоконференции КС в марте 2023 года.

Доступно по адресу: <https://www.pempal.org/events/tcop-thematic-group-evolution-role-and-functions-treasury-0>

PEFA (2019). *Framework for assessing Public Financial Management [Система оценки эффективности управления государственными финансами]*.

Доступно по адресу: <https://www.pefa.org/resources/faq>

Réz, A. (2024) *Forecasting in Cash Management and Performance Measurement in Hungary [Прогнозирование в управлении ликвидностью и оценке эффективности в Венгрии]*, Представлено на тематическом мероприятии КС в Тиране, 5 ноября 2024 г.

Доступно по адресу: https://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/2024/Treasury%20COP%20Events/Nov04_Tirana%2C%20Albania/files/3_cash_mngt_performance_hungary_eng_0.pdf

Silins, M. (2024) *Optimal Coverage of the Treasury Single Account [Оптимальный охват единым казначейским счетом]*. Представлено на тематическом мероприятии КС 12 сентября 2024 г.

Доступно по адресу: https://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/2024/Treasury%20COP%20Events/Sep12_Videoconference/files/eng_mark_silins_sept12_edits.pdf

Tchelishvili, N. (2017). *Green Corridor for automation of low-risk transaction. Reorganization of the treasury function following automation [«Зеленый коридор» для автоматизации операций, связанных с малым риском. Реорганизация функции казначейства после внедрения автоматизации]*. Представлен на пленарном заседании КС по вопросам управления рисками в Вене, Австрия.

Доступно по адресу: <https://www.pempal.org/node/3193>

Varea, M., & Arosteguiberry, A. (2016). "Chapter 2. Treasury Management Efficiency Indicators" [Глава 2. Показатели эффективности управления казначейством]. In *Public Financial Management in Latin America*. USA: Inter-American Development Bank.

Доступно по адресу: <https://doi.org/10.5089/9781597822268.071.ch002>

Williams, M. (2024) *Key Performance Indicators (KPIs) for Cash Management: Design, Challenges & Examples [Ключевые показатели эффективности (КПЭ): разработка, проблемы и примеры]*. Представлено на тематическом мероприятии КС в Тиране, 5 ноября 2024 г.

Доступно по адресу: https://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/2024/Treasury%20COP%20Events/Nov04_Tirana%2C%20Albania/files/1_kpis_cash_mngt_mike_williams_eng_0.pdf

World Bank (2021) *Debt Management Performance Assessment Methodology [Методика оценки эффективности управления долгом]*.

Доступно по адресу: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/526391628746190611/pdf/Debt-Management-Performance-Assessment-Methodology-2021-Edition.pdf>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Ключевые показатели эффективности деятельности казначейства в странах РЕМПАЛ

Таблица А.1. КПЭ, связанные с санкционированием и обработкой платежей

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|---------------------------|--|------------------------------------|---|------------------------|
| Албания | Заявка на закупку регистрируется в системе AGFIS до проведения закупки | % | Сотрудники казначейства | Непрерывно (ежедневно) |
| Албания | Подписанные обязательства регистрируются в AGFIS в течение 3 рабочих дней | % | Сотрудники казначейства | Непрерывно (ежедневно) |
| Албания | Подписанные счета-фактуры регистрируются в AGFIS в течение 30 дней | % | Сотрудники казначейства | Непрерывно (ежедневно) |
| Албания | Расходные операции с неверной бухгалтерской классификацией | % | Сотрудники казначейства | Непрерывно (ежедневно) |
| Албания | Своевременная выверка неналоговых поступлений между казначейством и органами государственного управления | % | Сотрудники казначейства | Непрерывно |
| БиГ (Республика Сербская) | Платежи | Нац. валюта (конвертируемые марки) | Все казначейство, Территориальные органы казначейства | Ежедневно |

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|-----------|--|---|-------------------------------------|----------------------|
| Грузия | Просроченная задолженность | Кол-во платежей | Все казначейство | Ежедневно |
| Казахстан | Оценка деятельности по итогам дистанционного контроля (кол-во выявленных нарушений и принятых документов) | Баллы (значение зависит от количества и серьезности нарушений) | Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |
| Казахстан | Предотвращение рисков нарушений законодательства государственными учреждениями (возвраты документов без исполнения государственным учреждениям по причине несоответствия установленным требованиям в процессе осуществления текущего контроля ТОК) | Баллы (значение зависит от соотношения возвращенных документов и количества необоснованных возвратов) | Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |
| Казахстан | Проведение операций по поступлениям в бюджет (отношение количества ошибок, допущенных при закрытии операционного дня по доходам, к среднему количеству ежедневно обрабатываемых платежей в течение квартала) | Баллы | Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |
| Казахстан | Технологический процесс в модуле УПО (операции в иностранной валюте) (количество ошибок в операциях в иностранной валюте) | Баллы | Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |
| Косово | Своевременность санкционирования платежей | % своевременно санкционированных | Национальный | Ежемесячно |
| Косово | Срок обработки платежей | Дней (в среднем) | Национальный | Ежемесячно |
| Косово | Соблюдение нормативных требований | % | Национальный | Ежеквартально |

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|---------|--|---|---|---------------------------|
| Косово | Доля отклоненных платежей | % отклоненных платежей | Национальный | Ежемесячно |
| Косово | Точность санкционированных платежей | % платежей без ошибок | Национальный | Ежемесячно |
| Молдова | Информации о потребностях (принятых платежных поручении) в финансировании из государственного бюджета /представление предложений по финансированию | Кол-во | На уровне отделов центрального аппарата казначейства | 1 раз в полгода/ ежегодно |
| Молдова | Ежедневный указ по распределению средств государственного бюджета с банковских счетов Министерства финансов - Государственного казначейства | Кол-во подготовленных и одобренных документов | На уровне отделов центрального аппарата казначейства | 1 раз в полгода/ ежегодно |
| Молдова | Взаимодействие с автоматизированной межбанковской платежной системой | Кол-во проведенных операционных дней | На уровне отделов центрального аппарата казначейства | 1 раз в полгода/ ежегодно |
| Молдова | Исполнение финансируемых платежных поручений | Кол-во обработанных платежей | На уровне отделов ЦА казначейства/ региональных подразделений казначейства | 1 раз в полгода/ ежегодно |
| Молдова | Выполнение внутренних казначейских операций | Кол-во выполненных операций | На уровне отделов центрального аппарата казначейства/ региональных подразделений казначейства | 1 раз в полгода/ ежегодно |

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|------------|--|---|---|----------------------|
| Узбекистан | Прием и проверка платежных документов бюджетных организаций | Кол-во документов / сумма в нац. валюте | Центральный аппарат казначейства, Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |
| Узбекистан | Контракты бюджетных организаций с ошибками, возвращенные из казначейства без регистрации | Кол-во документов / сумма в нац. валюте | Центральный аппарат казначейства, Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |
| Узбекистан | Выявленные нарушения при оплате платежей бюджетных организаций | Национальная валюта (узбекские сумы) | Центральный аппарат казначейства, Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |

Таблица А.2. КПЭ, связанные с управлением ликвидностью и прогнозированием ликвидности

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|---------|--|---|-------------------------|------------------------|
| Албания | Несвоевременная обработка платежей в AGFIS (технические проблемы) | Время платежных сессий | Центральный аппарат | Непрерывно (ежедневно) |
| Албания | Неисполнение платежей в каждую платежную сессию в AGFIS (недостаточный размер остатка средств на ЕКС). | Кол-во платежных сессий | Центральный аппарат | Непрерывно (ежедневно) |
| Албания | Поступления, собранные коммерческими банками и не переведенные своевременно на единый казначейский счет (ЕКС) в ЦБ в соответствии с двухсторонним соглашением с банковской системой (ежедневно). | Время сообщения о зачислении средств из КБ на ЕКС | Сотрудники казначейства | Непрерывно (ежедневно) |

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|---------|---|---|-------------------------------------|------------------------|
| Албания | Отклоненные банковской системой платежи с ошибками | Кол-во платежей, отклоненных банковской системой | Сотрудники казначейства | Непрерывно (ежедневно) |
| Албания | Своевременный перенос многолетних обязательств на следующий бюджетный год | Проценты | Территориальные органы казначейства | Ежегодно |
| Албания | Неверное прогнозирование дневного движения денежных средств в условиях отсутствия ликвидности для совершения платежей | Тыс. ALL | Центральный аппарат | Непрерывно |
| Албания | Отраслевые министерства не выполнили планы кассовых лимитов, из-за чего требуются повторные переговоры для внесения в план изменений. ¹¹ | Количество пересмотров в месячных кассовых планах; Тыс. ALL | Центральный аппарат | Непрерывно (ежедневно) |
| Албания | Отраслевые министерства своевременно не уведомляют о крупных платежах | Задержка с уведомлением | Центральный аппарат | Непрерывно (ежедневно) |
| Албания | Точность месячного прогноза ликвидности | Проценты | Все казначейство | Ежегодно |
| Армения | Средний ежедневный остаток средств на ЕКС | Национальная валюта (армянские драмы) | Все казначейство | Ежемесячно |
| Армения | Средний ежедневный остаток на стабилизационном счете | Проценты | Все казначейство | Ежегодно |

¹¹ Отраслевое министерство (ОМ) обращается в центральный аппарат Казначейства с просьбой об авансировании месячного кассового плана на будущие месяцы. ОМ обязано соблюдать лимит месячного кассового плана по трем совокупным показателям: заработная плата, операционные расходы и капитальные затраты. Если перераспределение между этими статьями в конкретные периоды невозможно, то ОМ может договориться об авансе в размере до 10 % от годовых расходов. Практика таких переговоров считается неэффективной работой.

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|---------------------------|---|---|-------------------------------------|--|
| Армения | Размер государственного резервного фонда | Проценты | Все казначейство | Ежегодно |
| БиГ (Республика Сербская) | Ликвидность | Национальная валюта (переводная марка) | Все казначейство | Ежедневно, ежемесячно, ежеквартально, ежегодно |
| Хорватия | Доля расходов, проведенных через ЕКС | Проценты | Получатели бюджетных средств | Ежегодно |
| Хорватия | Доля доходов, собранных через ЕКС | Проценты | Получатели бюджетных средств | Ежегодно |
| Грузия | Точность прогноза притока ликвидности | Проценты | Казначейство | Ежемесячно |
| Грузия | Точность прогноза оттока ликвидности | Проценты | Казначейство | Ежемесячно |
| Грузия | Активное управление ликвидностью | Проценты | Все казначейство | Ежедневно |
| Венгрия | Минимальный остаток на ЕКС | Единицы национальной валюты | Уровень ДУД | Ежедневно |
| Венгрия | Оптимальный остаток на ЕКС | Единицы национальной валюты | Уровень ДУД | Ежедневно |
| Казахстан | Соблюдение требований бюджетного законодательства при ведении планов финансирования (компонент качества планов финансирования) | Баллы (значение зависит от количества несоответствий) | Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |
| Казахстан | Соблюдение требований бюджетного законодательства в части исполнения финансовых планов (компонент загрузки планов финансирования) | Баллы (значение зависит от количества несоответствий) | Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|-----------------------|--|--|--|---|
| Казахстан | Технологические процессы в рамках модуля «Управление наличностью» (количество исправлений, влияющих на закрытие операционного дня и отчетность) | Баллы (шкала) | Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |
| Казахстан | Завершение финансового года (остаток средств на счету для совершения расходов (за исключением некоторых типов расходов) и остаток средств на счету для неопределенных поступлений бюджета) | Баллы (шкала) | Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |
| Косово | Точность прогноза ликвидности | Отклонение, % | Национальный | Ежемесячно |
| Косово | Отклонения прогноза ликвидности | Дисперсия, % | Национальный | Ежеквартально |
| Кыргызская Республика | Остаток средств на ЕКС | Национальная валюта (кыргызские сомы) | Все казначейство | Ежедневно, ежемесячно |
| Кыргызская Республика | Операции по обмену валютными активами (операции СВОП) | Национальная валюта (кыргызские сомы)) | Все казначейство | Ситуативно, перед каждой СВОП-операцией |
| Молдова | Годовой прогноз ликвидности государственного бюджета | Утвержденный документ/ количество поправок | На уровне отделов центрального аппарата казначейства/ казначейство в целом | 1 раз в полгода/ ежегодно |
| Молдова | Ежемесячный прогноз ликвидности государственного бюджета | Утвержденный документ/ количество поправок | На уровне отделов центрального аппарата казначейства/ казначейство в целом | 1 раз в полгода/ ежегодно |

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|---------|--|-----------------------|--|--|
| Молдова | Размещённые свободные средств на депозитах в Нац. Банк Молдовы | Количество депозитов | На уровне отделов центрального аппарата казначейства | 1 раз в полгода/ ежегодно |
| Молдова | Предоставленные кредиты между государственным бюджетом и бюджетов национального публичного бюджета | Количество контрактов | На уровне отделов центрального аппарата казначейства | 1 раз в полгода/ ежегодно |
| Турция | Ежемесячное отклонение прогноза кассового остатка | Турецкие лиры | Департамент управления ликвидностью | Ежедневно |
| Турция | Ежедневное отклонение прогноза кассового остатка | Проценты | Департамент управления ликвидностью (ежедневно), министерство (ежеквартально) | Ежедневно (для внутреннего пользования), ежеквартально (как целевое значение для Министерства) |
| Турция | Ежемесячное отклонение прогноза доходов | Проценты | Департамент управления ликвидностью (ежедневно), министерство (ежеквартально) | Ежеквартально |
| Турция | Ежемесячное отклонение прогноза расходов | Проценты | Департамент управления ликвидностью (ежемесячно), министерство (ежеквартально) | Ежеквартально |
| Турция | Расхождение между непроцентными расходами, учитываемыми по методу начисления и по кассовому методу (% ВВП) | Проценты | Департамент управления ликвидностью | Ежегодно |
| Турция | Процент просроченной задолженности по расходам | Проценты | Департамент управления ликвидностью | Ежегодно |

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|------------|---|--------------------------------------|---|--|
| Турция | Транзакционные издержки / расходы | Проценты | Департамент управления ликвидностью | Ежегодно |
| Турция | Достижение разумной доходности на денежные средства | Проценты | Департамент управления ликвидностью | Ежемесячно |
| Турция | Эффективность системы прогнозирования ликвидности | - | Министерство | Ежегодно |
| Турция | Охват новым ЕКС | Проценты | Министерство | Ежеквартально |
| Турция | Эффективность ЕКС | - | Департамент управления ликвидностью | Ежегодно |
| Турция | Доля расходов на ЕКС / Совокупные расходы | Проценты | Департамент управления ликвидностью | Ежегодно |
| Турция | Доля доходов на ЕКС / Совокупные доходы | Проценты | Департамент управления ликвидностью | Ежегодно |
| Узбекистан | Доходы | Национальная валюта (узбекские сумы) | На уровне центрального аппарата и региональных подразделений казначейства | Ежемесячно, еженедельно, ежеквартально, ежегодно |
| Узбекистан | Расходы | Национальная валюта (узбекские сумы) | На уровне центрального аппарата и региональных подразделений казначейства | Ежемесячно, еженедельно, ежеквартально, ежегодно |
| Узбекистан | Депозиты | Национальная валюта (узбекские сумы) | Подразделение центрального аппарата | Ежемесячно, еженедельно, ежеквартально, ежегодно |

Таблица А.3. КПЭ, связанные с бюджетной и финансовой отчетностью

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|---------------------------|--|--|--|--|
| Албания | Публикация данных об эффективности бюджета по консолидированным налогово-бюджетным показателям органов государственного управления / непротиворечивость этих данных (совокупно/ в разбивке; млн лек/ ежемесячно) | Срок | Центральный аппарат | Ежедневно (не публикуются), раз в две недели, ежемесячно |
| Албания | Публикация данных «Фактический годовой бюджет» согласно Закону о бюджете | Срок / статьи | Центральный аппарат | Ежегодно |
| Албания | Проблемы с учетом в Главной книге, неверные записи, отсутствие точных данных в модулях учета по методу начисления/ кассовому методу Главной книги. | Кол-во операций | Сотрудники казначейства | Еженедельно |
| Албания | Ошибки сотрудников, вызванные нагрузкой / незаполненные вакансии | Кол-во операций | Сотрудники казначейства | Еженедельно |
| Албания | Неисполнение сроков представления отчетности и выверки (особые фонды, иностранное финансирование через ЕКС) | Млн ALL | Сотрудники казначейства | Ежедневно, ежемесячно |
| Албания | Некорректные введенные в AGFIS данные о поступлении доходов, отправленные коммерческими банками. | Млн ALL | Сотрудники казначейства | Ежедневно, ежемесячно |
| Албания | Измененные данные после распространения и публикации | Млн ALL | Сотрудники казначейства | Ежедневно, ежемесячно |
| БиГ (Республика Сербская) | Исполнение бюджета | Национальная валюта (конвертируемая марка) | Все казначейство (республиканский уровень) | Ежеквартально, ежегодно |

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|-----------|--|---|-------------------------------------|----------------------|
| Хорватия | Кол-во внедренных ИТ-приложений | Число | Прочее (Министерство финансов) | Ежегодно |
| Хорватия | Количество тренингов, проведенных для сотрудников подотчетных подразделений и конечных пользователей системы | Число | Прочее (Министерство финансов) | Ежегодно |
| Хорватия | Количество сотрудников Министерства финансов и бюджета и бюджетополучателей, принявших участие в тренингах | Число | Прочее (Министерство финансов) | Ежегодно |
| Хорватия | Доля своевременно опубликованных отчетов об исполнении бюджета в общем количестве таких отчетов | Проценты | Прочее (Министерство финансов) | Ежегодно |
| Хорватия | Количество подготовленных для граждан информационных бюллетеней/материалов по основным бюджетным документам | Кол-во в год | Все казначейство | Ежегодно |
| Казахстан | Соблюдение требований бюджетного законодательства при ведении планов финансирования (компонент «Несоблюдение сроков предоставления акта сверки отчетных данных») | Баллы (значение зависит от числа дней просрочки подачи акта сверки) | Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |
| Казахстан | Соблюдение требований бюджетного законодательства при ведении планов финансирования (компонент «Несоблюдение сроков предоставления отчета по исполнению местных бюджетов») | Баллы (значение зависит от числа дней просрочки подачи отчета) | Территориальные органы казначейства | Ежегодно |

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|---------|--|---------------------------------------|---|----------------------------|
| Косово | Своевременность представления финансовой отчетности | % своевременно представленных отчетов | Национальный | Ежеквартально / Ежегодно |
| Косово | Точность финансовых данных | % отчетов без ошибок | Национальный | Ежемесячно / Ежеквартально |
| Косово | Доля исполнения бюджета | % исполнения бюджета | Национальный | Ежемесячно / Ежеквартально |
| Косово | Расхождение между планируемыми и фактическими расходами | % отклонения | Национальный | Ежеквартально / Ежегодно |
| Косово | Соответствие МСУГС | % соответствия | Национальный | Ежегодно |
| Молдова | Годовой отчет об исполнении государственного бюджета | Отчет | Все казначейство | Ежегодно |
| Молдова | Полугодовой отчет об исполнении публичного национального бюджета и его компонентов | Отчет | Все казначейство | За первое полугодие |
| Молдова | Ежемесячный отчет об исполнении публичного национального бюджета | Отчет | Все казначейство | Ежемесячно |
| Молдова | Получение и проверка финансовых отчетов центральных органов и финансовых управлений административно-территориальных единиц | Финансовые отчеты | Департаменты центрального аппарата казначейства | За 6/9/12 месяцев |
| Турция | Периодичность представления кассового отчета казначейства | - | Департаменты управления ликвидностью | 2 раза в день |
| Турция | Периодичность представления годовых прогнозов движения денежных средств и оценок остатка средств | | Департаменты управления ликвидностью | 1 раз в день |
| Турция | Периодичность представления отчетов о распределении финансовых ресурсов организаций | | Департаменты управления ликвидностью | Еженедельно |

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|------------|--|--------------------------------------|---|----------------------|
| Узбекистан | Учет просроченной дебиторской задолженности и кредиторской задолженности в рамках зарегистрированных договоров | Национальная валюта (узбекские сумы) | Центральный аппарат казначейства, Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |

Таблица А.4. КПЭ, используемые национальными казначействами для оценки других функций

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|---------|--|---|-------------------------|----------------------|
| Албания | Справедливая оценка индивидуальных результатов деятельности согласно целям и должностным обязанностям / утвержденные внутренние регламенты Министерства финансов | Шкала (1 Очень хорошо, 2 Хорошо, 3 Удовлетворительно, 4 Достаточно) | Сотрудники казначейства | 1 раз в полгода |
| Албания | Критерии профессиональных навыков и опыт работы | Степень магистра и годы [стажа работы] | Сотрудники казначейства | Непрерывно |
| Албания | Обучение, отражающее конкретные цели, предусмотренные должностными обязанностями | Проценты | Сотрудники казначейства | Непрерывно |
| Албания | Выполнение процессов согласно утвержденному порядку работы в AGFIS во избежание нестандартных операций | Количество ошибок | Сотрудники казначейства | Ежедневно |
| Албания | Ошибки сотрудников, вызванные нагрузкой / незаполненные вакансии | Количество ошибок | Сотрудники казначейства | Ежедневно |

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|-----------|---|---|-------------------------------------|----------------------|
| Хорватия | Количество принятых регламентов, направленных на укрепление бюджетной системы | Число | Все казначейство | Ежегодно |
| Хорватия | Количество внедренных усовершенствованных версий системы отчетности и аналитики Государственного казначейства | Число | Все казначейство | Ежегодно |
| Хорватия | Количество подготовленных проектов для развития системы операций Государственного казначейства | Число | Все казначейство | Ежегодно |
| Казахстан | Подготовка отчетов ТОК (количество случаев нарушения требований информационной безопасности) | Баллы (шкала) | Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |
| Казахстан | Соответствие функциональным процессам в моделях ИСУГФ | Баллы (значение зависит от количества нарушений) | Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |
| Казахстан | Количество неправильно подтвержденных сведений и документов по опыту работы потенциальных поставщиков | Баллы (значение зависит от количества случаев) | Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |
| Казахстан | Коррупционные правонарушения и проступки, дискредитирующие государственную службу | Баллы (значение зависит от количества инцидентов, в которых сотрудники казначейства понесли дисциплинарную, административную или уголовную ответственность) | Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|-----------|---|--|---|----------------------------|
| Казахстан | Обоснованные (подтвержденные) жалобы на действия или бездействие руководства или сотрудников ТОК | Баллы (значение зависит от количества жалоб) | Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |
| Казахстан | Нормотворческая инициатива (кол-во законодательных и нормативных предложений, их охват и уровень законодательного/ нормативного акта) | Баллы (шкала) | Территориальные органы казначейства | Ежеквартально |
| Косово | Коэффициент обслуживания долга | Соотношение | Национальный | Ежеквартально |
| Косово | Отношение долга к ВВП | % ВВП | Национальный | Ежегодно |
| Косово | Своевременность выплат по долгу | % своевременных платежей | Национальный | Ежеквартально |
| Молдова | Рассмотрение, согласование и представление на утверждение контрактов и дополнительных соглашений к контрактам с поставщиками платежных услуг (банки) по сбору/ распределению платежей в/из казначейской системы | контракты/доп. Соглашения к контрактам | На уровне отделов центрального аппарата казначейства | 1 раз в полгода / Ежегодно |
| Молдова | Разработка/ рассмотрение и подготовка заключений нормативных актов (законопроектов, постановлений Правительства), относящихся к компетенции Главного управления Государственного казначейства. | Нормативные акты/ заключения к нормативными актами | Казначейство в целом / на уровне отделов центрального аппарата казначейства | 1 раз в полгода / Ежегодно |

| Страна | Показатель | Единица измерения | Уровень применения | Периодичность оценки |
|------------|--|-------------------|---|----------------------|
| Узбекистан | Выявленные нарушения при регистрации договоров бюджетных организации | Сум | На уровне центрального аппарата и региональных подразделений казначейства | Ежеквартально |
| Узбекистан | Выявленные нарушения при оплате платежей бюджетных организации | Сум | На уровне центрального аппарата и региональных подразделений казначейства | Ежеквартально |

