

Казначейское сообщество (КС) PEMPAL

Расширенный обучающий визит в Грузию



Тбилиси, 28 – 30 мая 2025 г.

ОТЧЕТ ПО ИТОГАМ МЕРОПРИЯТИЯ



Содержание

Введение и открытие мероприятия	3
День 1: Надлежащие практики казначейской деятельности в Грузии.....	5
1.1 Обзор деятельности казначейства	5
1.2 Единый код для оплаты налогов	6
1.3 Управление ликвидностью и прогнозирование ликвидности	8
1.4 Обсуждение за столами	11
День 2: Цифровая трансформация деятельности казначейства	12
2.1 Электронное казначейство и расширение охвата ЕКС	12
2.2 Внедрение искусственного интеллекта в деятельность казначейства	14
1.3 Интеграция сквозных направлений в бюджет.....	17
1.4 Обсуждения в малых группах	18
День 3: Реформа бухгалтерского учета и отчетности в государственном секторе.....	19
2.1 Реформа бухгалтерского учета и отчетности в государственном секторе.....	19
2.2 Подведение итогов тематической повестки дня	21
2.3 Сессия обратной связи	22
Выводы.....	23
Приложение: Тематический опрос членов сообщества	25



Введение и открытие мероприятия

28-30 мая 2025 года Казначейское практикующее сообщество (КС) PEMPAL провело расширенный обучающий визит в Грузию. Основной целью мероприятия было обсуждение прогресса в модернизации казначейских операций в Грузии и применимости грузинского опыта к другим странам.

Мероприятие, организованное Министерством финансов Грузии, посетили более 80 участников, включая более 70 официальных лиц из 16 стран-членов КС (Албания, Армения, Азербайджан, Босния и Герцеговина, Хорватия, Грузия, Венгрия, Казахстан, Кыргызская Республика, Молдова, Черногория, Румыния, Сербия, Таджикистан, Турция и Узбекистан). Несколько стран (Азербайджан, Казахстан и Узбекистан) расширили состав своих делегаций за свой счет, чтобы большее количество сотрудников смогли ознакомиться с опытом Грузии. Представители Главного управления казначейства Министерства финансов Индонезии присоединились к пленарному заседанию дистанционно.

Встреча проходила при содействии специалистов Всемирного банка: Елены Никулиной (старший специалист по государственному сектору, руководитель ресурсной группы КС PEMPAL), Фабьен Мрожки (старший специалист по государственному сектору), Галины Кузнецовой и Елены Добролюбовой (члены ресурсной группы КС PEMPAL), Майка Уильямса (советник ресурсной группы КС PEMPAL). Организационную поддержку мероприятию обеспечивали Мингуль Сейткадиева и Микаэла Степанян (Секретариат PEMPAL).



Встречу открыл **Давит Гамквелидзе, глава Государственного казначейства Грузии**, который поприветствовал гостей и отметил чрезвычайно важную роль сообщества в стимулировании реформ в Грузии и других странах региона и распространении передового опыта. Он подчеркнул роль КС в укреплении общей миссии национальных казначейств - обслуживать своих клиентов, проявляя гибкость, устойчивость и оперативность, и пожелал участникам плодотворных дискуссий.

Екатерина Гунцадзе, заместитель министра финансов Грузии, приветствовала участников от имени Министерства финансов. Она подчеркнула сильное влияние PEMPAL на развитие профессиональных навыков в области управления государственными финансами (УГФ) и отметила, что Грузия является хорошим примером страны, которая одновременно извлекает пользу из опыта других и делится своим собственным опытом реформ УГФ. Одним из ключевых достижений Грузии в этой области стала прозрачность бюджета. По результатам исследования «Открытый бюджет 2023» Грузия заняла первое место в мире по прозрачности бюджета и вошла в пятерку лучших стран мира по показателям участия и надзора со стороны общественности.





В своем вступительном слове **Назим Касум-заде, глава Государственного казначейства Азербайджана и председатель Исполкома КС**, отметил роль КС не только в обмене знаниями и опытом, но и в укреплении коллективных экспертных компетенций, способствующих проведению казначейских реформ в разных странах. За последние годы 85% стран-членов КС (17 государств) провели реформы казначейства, вдохновившись идеями, полученными в рамках этой сети. Более того, многие страны-участницы сейчас готовят следующий этап реформ, стремясь к еще большей эффективности казначейских операций. Он поблагодарил хозяев за приглашение КС в Тбилиси и отметил, что прогресс в модернизации казначейства в Грузии является достойным примером для сообщества.

Роланда Симона Прайс, региональный директор по Южному Кавказу, приветствовала участников от имени Всемирного банка. Она отметила, что высокий интерес к опыту Грузии неудивителен, поскольку страна была в числе первых реформаторов в регионе и добилась значительных улучшений в сфере УГФ, что подтвердила недавняя оценка PEFA. Роль казначейства в обеспечении надежного УГФ трудно переоценить, поскольку совершенствование практики управления ликвидностью и прогнозирования движения денежных средств помогает правительствам снизить стоимость заимствований и повысить эффективность государственных расходов. Роланда выразила благодарность Министерству финансов Грузии и команде Казначейства за организацию этого мероприятия в Тбилиси и пожелала участникам интересных и плодотворных дискуссий.

Елена Никулина поприветствовала участников от имени ресурсной группы, поблагодарила Министерство финансов и Государственное казначейство за приглашение КС в Грузию, обозначила основные цели мероприятия, а также представила участников и программу мероприятия.





День 1: Надлежащие практики казначейской деятельности в Грузии

1.1 Обзор деятельности казначейства

В своей первой презентации **Давит Гамкрелидзе** представил обзор развития казначейства в Грузии. Он рассказал, как казначейство превратилось из традиционной организации, занимающейся обработкой транзакций, в более современное учреждение, ориентированное на активное управление ликвидностью и управление рисками в казначейских операциях. Цифровая трансформация стала движущей силой в развитии казначейства в Грузии и позволила ему значительно расширить охват клиентов без увеличения штата сотрудников (Таблица 1). Текущая работа по внедрению решений на базе искусственного интеллекта /машинного обучения (ИИ/МО) будет способствовать дальнейшему распространению ЕКС на бюджетные организации и некоторые государственные предприятия (ГП). После завершения расширения Грузия станет одной из немногих стран с полным охватом ЕКС.

Таблица 1. Некоторые достижения в цифровизации деятельности казначейства

Годы	Достижения
2010	<ul style="list-style-type: none"> Концепция СУГФ разработана на основе эталонной модели казначейства Всемирного банка Определены основные подкомпоненты. Начата бизнес-аналитика и разработка программного обеспечения
2011 - 2013	<ul style="list-style-type: none"> Начало работы электронного казначейства (2011 г.); Интеграция с электронным бюджетом в 2012 г., с системой управления внешним долгом и грантами в 2013 г. Разработан и интегрирован в основную казначейскую систему модуль управления государственными бюджетными кредитами с 2013 г. Учет зарплаты в главной бухгалтерской книге – по методу начисления (2013 г.)
2013	<ul style="list-style-type: none"> В 2011 году ИСК была интегрирована в систему электронных закупок Агентства по государственным закупкам. В 2012- 2013 годах интеграция была углублена, что позволило обеспечить двусторонний обмен информацией.
2015	<ul style="list-style-type: none"> Первая волна расширения охвата ЕКС (муниципалитеты и полуавтономные организации (напр., университеты).
2016	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение единого кода уплаты налогов.
2017	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение модуля управления ликвидностью.
2023-2025	<ul style="list-style-type: none"> Вторая волна расширения охвата ЕКС (школы и ГП).
2024-2026	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение решений на основе ИИ / машинного обучения.

Источник: презентация Давита Гамкрелидзе

Презентация вызвала активное обсуждение. **Рахат Токбаев, Казахстан**, поинтересовался правовой основой для включения ГП в контур ЕКС. **Марио Глибич, Босния и Герцеговина**, спросил об инструментах, которые Грузия использует для получения процентов по ЕКС. **Бариш Чан, Турция**, спросил Давита, использует ли Грузия КПЭ для оценки точности прогнозирования ликвидности и сталкивалась ли Грузия с каким-либо сопротивлением при расширении охвата ЕКС. **Сара Гулиева, Азербайджан**, поинтересовалась, каким образом прогнозирование



ликвидности интегрируется с кассовыми планами организаций. **Давит** пояснил, что ЕКС распространяется только на государственные предприятия системы государственного управления, т.е. те, которые участвуют в квазифискальных операциях или зависят от бюджетного финансирования. Принимая решение о том, какие ГП должны быть включены в ЕКС, Грузия руководствовалась положениями Руководства МВФ по государственной финансовой статистике. В настоящее время на ЕКС размещены остатки средств 36 ГП, и будут добавлены остатки средств еще 30 ГП. Он отметил, что для расширения ЕКС крайне важна политическая поддержка, поскольку со стороны организаций наблюдается сопротивление. Единственная уступка, сделанная на данный момент, - это разрешение хранить некоторые остатки в коммерческих банках, хотя все операции должны проходить через ЕКС. Единственным инструментом управления денежными средствами в настоящее время являются депозиты в коммерческих банках, преимущественно обеспеченные залогом. По депозитам без залогового обеспечения предлагаются более высокие процентные ставки, но поскольку приоритетом инвестиционной стратегии является безопасность (за ней следовали ликвидность и доходность), предпочтение отдается депозитам с залоговым обеспечением. Для прогнозирования ликвидности используются различные источники информации, включая подходы «сверху вниз» и «снизу вверх». Использование данных об операциях позволило повысить качество прогнозирования ликвидности, а внутренний целевой показатель точности прогнозирования ликвидности составляет 5 процентов.

1.2 Единый код оплаты налогов

В последующих презентациях были представлены более подробные сведения об опыте и достижениях Грузии в области УГФ. **Леван Тодуа, руководитель Агентства по страхованию вкладов Грузии**, поделился результатами внедрения единого казначейского кода оплаты налогов. Единый платежный код был введен в 2016 году с целью упрощения процесса оплаты для налогоплательщиков. Благодаря интеграции между службой доходов и казначейством система автоматически распределяет платежи по налоговым обязательствам и налоговые поступления по видам налогов. В рамках реформы были введены личные карты налогоплательщика как для физических, так и для юридических лиц (рис. 1). Реформа повысила точность налогового учета и отчетности и снизила издержки государства (за счет сокращения бумажной работы и корректирующих операций) и налогоплательщиков (которые теперь могут оплачивать все налоги одним платежом и получать автоматическое возмещение НДС).

Участники проявили большой интерес к подходу, предусматривающему использование единого кода для осуществления налоговых платежей. **Рахат Токбаев** поинтересовался, сталкивалась ли Грузия с сопротивлением Налоговой службы в ходе реализации реформы и является ли возврат налога обязательным или зависит от решения налогоплательщика. **Назим** поднял вопрос об измерении эффективности и спросил, как система будет распределять



налоговые платежи, если уплаченная сумма окажется меньше причитающейся. **Сара** заинтересовалась функциональными возможностями портала Налоговой службы. **Леван** пояснил, что портал НС передает данные о налоговых обязательствах в систему казначейства и предоставляет налогоплательщикам информацию о причитающихся и уплаченных налогах. Поскольку и налоговая служба, и казначейство подчиняются Министерству финансов, серьезного сопротивления отмечено не было. Он также добавил, что автоматическое возмещение НДС является обязательным, в то время как суммы переплаты по другим налогам могут быть сохранены для покрытия будущих обязательств налогоплательщика. Никаких конкретных оценок не проводилось, однако была достигнута значительная экономия времени, поскольку до введения единого кода все корректировки и процедуры возврата инициировались налогоплательщиками. Он отметил, что распределение налоговых поступлений по видам налогов осуществлялось на основе дат уплаты налогов.

Рисунок 1. Реализация принципа единого кода оплаты налогов



Источник: презентация Левана Тодуа.

Лусине Айвазян, Армения, отметила, что аналогичный подход к единому коду для уплаты налогов был внедрен в Армении в 2017 году. В 2026 году планируется также внедрить аналогичный подход к государственным пошлинам. Она заинтересовалась, существуют ли в Грузии аналогичные планы распространить действие единого кода на другие виды государственных доходов. **Леван** сообщил, что Грузия планирует распространить этот подход на государственные пошлины, однако сделать это будет труднее, так как в сбор пошлин вовлечено больше структур. **Атила Дьердь, Румыния**, отметил, что в Румынии существует аналогичная система для 15 видов налогов, но ее внедрение оказалось очень сложным. Он заинтересовался действиями, которые предпринимаются в случае внесения налогоплательщиками исправлений в ранее поданную налоговую декларацию. **Леван**



подтвердил, что в случае внесения исправлений в налоговую декларацию система автоматически корректирует налоговые обязательства.

Учитывая высокий интерес к теме, **Елена Никулина** предложила в будущем провести совместное заседание с участием представителей казначейств и налоговых органов для дальнейшего обсуждения различных подходов к интеграции. **Давит** поддержал это предложение и отметил, что некоторые страны, например, Австралия, уже используют искусственный интеллект для анализа налоговых деклараций.

1.3 Управление ликвидностью и прогнозирование ликвидности

Эрекле Гваладзе, заместитель начальника департамента прогнозирования ликвидности и управления ликвидностью, и Георгий Гогнадзе, исполняющий обязанности начальника отдела прогнозирования ликвидности Государственного казначейства Грузии, познакомили с опытом Грузии в области активного управления ликвидностью и прогнозирования ликвидности. Начиная с 2017 года, в Грузии используется платформа Bloomberg для проведения аукционов по размещению денежных средств на депозитах. Для большинства депозитов требуется обеспечение (государственные ценные бумаги, деноминированные в лари, гарантии МФО), а минимально приемлемой ставкой является ставка рефинансирования центрального банка.



Необеспеченные депозиты используются при работе с небольшими банками, но в этом случае сумма средств на депозите не может превышать 7 процентов от собственного капитала банка. Презентация также включала демонстрацию депозитного аукциона и аналитического инструмента прогнозирования ликвидности, который использует различные источники данных (исторические данные об исполнении, а также макро данные) для прогнозирования движения денежных средств. Этот инструмент связан со всеми источниками информации и позволяет при необходимости корректировать (вручную) веса, присвоенные предыдущим годам. В настоящее время он дополняет модель прогнозирования «сверху вниз», реализованную на основе Excel.

Бариш Чан задал несколько уточняющих вопросов, связанных с решениями относительно объема ликвидности, подлежащего размещению, процентной ставки и порядка координации действий с функцией управления долгом/центральным банком, средств, начисляемых на неиспользуемый остаток средств на ЕКС, а также права досрочного снятия средств с депозитов в чрезвычайной ситуации. **Эрекле** пояснил, что в Грузии предусмотрен механизм координации, который объединяет Казначейство и другие департаменты Министерства финансов (отвечающие за управление государственным долгом и макроэкономическое прогнозирование), а также налоговое ведомство. Кроме того, еженедельно поддерживаются тесные контакты с Национальным банком Грузии (НБГ). Все депозиты, размещенные



Казначейством, могут быть закрыты досрочно, и средства выведены. В случае снятия средств Казначейство получает половину процентов, подлежащих выплате на дату выведения средств. С момента введения практики проведения аукционов был только один случай, когда Казначейство отозвало депозит.

Назим спросил о временно свободном остатке средств на ЕКС и периодичности прогнозирования ликвидности. **Давит** подчеркнул важность сотрудничества с НБГ. В настоящее время НБГ не взимает плату с Казначейства за проведение платежей, но и не выплачивает компенсации на остаток средств на ЕКС. До введения депозитных аукционов свободные средства на ЕКС превышали 1 млрд лари, и альтернативные издержки, связанные с неиспользованием этих временно свободных средств, были очень высоки. По оценкам, без активных операций по управлению ликвидностью текущий остаток средств на ЕКС превысил бы 3 млрд лари. В результате инвестирования неиспользуемых остатков фактический остаток на ЕКС составил около 200 - 250 тыс. лари. Размер остатка средств на ЕКС зависит от качества прогнозирования ликвидности: чем выше качество прогнозирования, тем меньшим может быть остаток на ЕКС. В настоящее время в Грузии в экспериментальном режиме внедряется инструмент бизнес-аналитики, в котором используются данные за последние 3–5 лет, кассовые планы, полученные от учреждений, и бюджетные данные. **Майк Уильямс** отметил, что опыт Грузии в прогнозировании ликвидности соответствует подходу, реализованному в рамках инструмента CFAT, разработанного МВФ, но является более детализированным, поскольку позволяет осуществлять ежедневное прогнозирование и использовать в интересах прогноза различные источники информации.

В продолжение обсуждения национальных подходов к управлению ликвидностью **Андраш Рез, советник вице-президента Государственного казначейства Венгрии**, рассказал о последних событиях в Венгрии, связанных с расширением спектра инструментов для активного управления ликвидностью и расширением охвата ЕКС. Помимо казначейских векселей, Венгрия использует другие инструменты управления ликвидностью, такие как обратный выкуп облигаций, резервные кредитные линии (с 2022 года также предоставляемые в евро), операции РЕПО и обратного РЕПО, а также валютные свопы. Операции РЕПО считаются наиболее эффективными, их объем достигает 1,5 млрд евро (средний размер остатка средств на ЕКС составляет 2 млрд евро). С 2025 года в дополнение к операциям РЕПО используются валютные свопы (в случае низкого спроса на РЕПО). Чтобы решить проблему высокой волатильности обменного курса и учесть остатки средств в иностранной валюте некоторых бюджетных учреждений, Венгрия в 2024 году ввела в действие ЕКС в иностранной валюте. Эта часть ЕКС также может использоваться для валютных свопов. В настоящее время Венгрия расширяет охват ЕКС, включив в него местные органы власти. Крупнейшие местные органы власти будут охвачены системой казначейства в 2025 году, а остальные присоединятся к ней в 2027 году. Это поможет сократить государственный долг и более эффективно управлять государственными ресурсами. **Андраш** также рассказал о подходе Венгрии к координации



прогнозирования ликвидности и управлению ликвидностью с использованием двухуровневой структуры комитетов по координации ликвидности.

Майк спросил о причине включения иностранной валюты в ЕКС, поскольку такое решение может привести к необходимости подготовки отдельного прогноза ликвидности в иностранной валюте и формирования отдельного резерва ликвидности в иностранной валюте. **Андраш** согласился с тем, что лучшим местом для держания иностранной валюты является Центральный банк, но отметил, что ЕКС также находится в Центральном банке, и до того, как счета в иностранной валюте были интегрированы в ЕКС, были случаи задержки выполнения транзакций по операциям, требующим иностранной валюты. Кроме того, Центральный банк неохотно работал с некоторыми валютами, такими как китайский юань.

Чтобы внести свой вклад в обсуждение вопросов управления ликвидностью и проинформировать участников о текущей работе над аналитической запиской КС о комитетах по координации ликвидности (ККЛ), **Майк** в обобщенном виде представил опыт стран в использовании ККЛ для координации управления долгом и ликвидностью, а также в любых взаимодействиях с денежно-кредитной политикой. В своей простейшей форме ККЛ анализируют последние события на рынке и прогнозируют результаты деятельности, анализируют прогнозы движения денежных средств на предстоящий период и принимают решение о мерах, необходимых для обеспечения наличия денежных средств или достижения целевого уровня буфера ликвидности. Согласно результатам текущего тематического опроса КС, в некоторых странах РЕМПАЛ также существуют комитеты по управлению ликвидностью (Вставка 1).

Вставка 1: Комитеты по управлению ликвидностью в странах РЕМПАЛ

По результатам Тематического опроса КС определены 6 примеров использования ККЛ в странах РЕМПАЛ (из 13 полученных к настоящему времени ответов).

- В 4-х случаях также интегрировали многие функции управления ликвидностью и долгом – в ведомстве по управлению госдолгом (**Венгрия**) или в более широком функциональном механизме минфина/казначейства (**Румыния, Турция, Хорватия**), но при этом все же решили, что ККЛ нужен - для обеспечения согласованности политики
- **Албания** – долг и ликвидность находятся в ведении отдельных генеральных директоров => признана необходимость создания ККЛ на уровне заместителя министра/статс-секретаря; поддержка со стороны рабочей группы под руководством казначейства для разработки прогнозов
- **Грузия** – ККЛ под председательством казначейства, уделяющий особое внимание выявлению излишков ликвидности для их последующего инвестирования.

Источник: тематический опрос КС по ККЛ

Рассматривая практику использования ККЛ, **Майк** отметил, что решения по исполнению бюджета, например, те, которые необходимы для того, чтобы избежать нормирования расходов или накопления задолженности, не должны входить в компетенцию ККЛ; основное



внимание этого комитета должно быть сосредоточено на обеспечении доступности ликвидности (и выявлении рисков дефицита).

Назим попросил у Майка совета, с чего начать, если страна хочет создать ККЛ. **Андраш** поинтересовался, должен ли Центральный банк играть более существенную роль в ККЛ, учитывая, что у него больше ресурсов и, в контексте Венгрии, он также готовит прогноз ликвидности. **Майк** подчеркнул необходимость взаимодействия с ответственными за управление долгом и разработки четкого процесса координации и обмена информацией, а также согласился с необходимостью регулярного обмена информацией с Центральным банком. **Давит** добавил, что, наряду с координацией действий с ответственными за управление долгом, также очень важно координировать процесс управления ликвидностью с налоговыми и таможенными органами и крупными распорядителями бюджета. **Елена Никулина** поблагодарила всех участников за активную дискуссию и отметила, что как только Майк завершит подготовку записки о ККЛ, будет организован специальный семинар, посвященный ККЛ.

1.4 Обсуждения за столами

Во время последней сессии первого дня участники обучающего визита проанализировали презентации, сделанные в течение дня, и сформулировали некоторые рекомендации, которые Государственное казначейство Грузии могло бы рассмотреть в интересах дальнейшего развития (Таблица 2).

Таблица 2: Краткое изложение результатов обсуждения: выводы и рекомендации

Наиболее интересные аспекты, потенциально применимые в других странах	Рекомендации для Грузии в части дальнейших шагов
<ul style="list-style-type: none"> • Единый код для уплаты налогов • Расширение охвата ЕКС с включением ряда ГП • Практика управления ликвидностью в Грузии (использование платформы Bloomberg, залоговое обеспечение, обеспечение высокого уровня конкуренции, минимальная процентная ставка) • Диверсификация финансовых инструментов в Венгрии • Буфер в иностранной валюте в Венгрии • Подходы в части прогнозирования ликвидности и использование разнообразных источников данных, включая макроэкономические прогнозы • Использование ИИ в процессе исполнения бюджета • Практика функционирования ККЛ • Впечатляющий прогресс в развитии ИСУГФ 	<ul style="list-style-type: none"> • Возмещение других видов налогов (помимо НДС) • Установить критерии отбора ГП для включения в ЕКС в соответствующем законодательном акте • Диверсификация инструментов активного управления ликвидностью (с включением операций РЕПО и операций с ценными бумагами для хеджирования рисков и сглаживания движения денежных средств) • Пересмотреть отношения с НБГ, чтобы получать проценты на остаток средств на ЕКС • Обеспечить преемственность и профессиональное развитие персонала • Дальнейшее развитие сотрудничества с Академией Минфина, включая внедрение сертификации МСУГС



Давит поблагодарил участников за представленные соображения и рекомендации и согласился с необходимостью рассмотреть вопрос о диверсификации инструментов активного управления ликвидностью. **Елена Никулина** отметила, что визиты КС в Грузию были синхронизированы с динамикой реформ, а нынешний визит также совпал со значительными изменениями в казначействе. Она подчеркнула полезность опыта Грузии для разработки более сложных инструментов прогнозирования по сравнению с теми, что в настоящее время предлагает CFAT, и отметила заинтересованность участников в дальнейшем обсуждении границ ЕКС.

День 2: Цифровая трансформация деятельности казначейства

2.1 Электронное казначейство и расширение охвата ЕКС

Чтобы обеспечить основу для дальнейшего обсуждения цифровой трансформации казначейских операций, **Софио Немсадзе, руководитель Сервисного департамента Государственного казначейства Грузии**, представила подход к обработке платежных операций, который позволил казначейству значительно расширить охват ЕКС за последнее десятилетие. С момента запуска системы электронного казначейства в 2012 году число организаций, использующих ее, увеличилось с 408 до 2959 в 2024 году, а количество платежных поручений выросло с 2,6 до 9,6 млн. В настоящее время ЕКС в Грузии охватывает всех бюджетополучателей сектора государственного управления и органов местного самоуправления, юридические лица публичного права и некоммерческие организации, все дошкольные учреждения и около 90 процентов государственных школ, а также около 40 государственных предприятий. Переход к электронному казначейству потребовал решения важных проблем, включая нехватку квалифицированного персонала, разницу в нормах бухгалтерского учета, используемых государственными предприятиями, и возросшую нагрузку на систему электронного казначейства. Для решения этих проблем Казначейство совместно с Академией Министерства финансов организовало обучение для новых пользователей и пошло на некоторые уступки для государственных предприятий, отменив требования о полном учете и представлении кодов единого закупочного классификатора (CPV), сохранив при этом требование вести бухгалтерский учет в соответствии с бюджетной классификацией. В целом, реформа привела к повышению эффективности и прозрачности управления государственными финансами, обеспечила интеграцию государственных финансов в единую систему учета и информации, а также усилила контроль за движением денежных средств, что позволило более эффективно использовать временно свободные средства.

В ходе обсуждения было задано несколько вопросов. **Рахат** поинтересовался прослеживаемостью закупок до стадии оплаты. **Назим** поднял вопрос о контроле за гарантиями исполнения контрактов. **Лусине** спросила о регистрации данных о многолетних контрактах в системе. **Софио** подтвердила, что использование CPV-кодов позволило



Казначейству отслеживать контракты до стадии оплаты. Закон не устанавливает ограничений на авансовые платежи, но эти суммы должны покрываться гарантиями исполнения контрактов, которые подлежат контролю со стороны Агентства по государственным закупкам. **Давит** согласился с тем, что в системе электронного казначейства можно было бы реализовать автоматизированный контроль за гарантиями исполнения контрактов. **Софио** также подтвердила, что информация о многолетних контрактах включена в систему в виде единой суммы и ежегодно обновляется и детализируется на основе данных о ежеквартальных ассигнованиях, которые импортируются из системы электронного бюджета.

В своих комментариях относительно расширения ЕКС Майк кратко упомянул недавно подготовленный информационно-аналитический материал («продукт знаний»), **«Оптимальный охват ЕКС»¹**. Он отметил, что, несмотря на наличие некоторых общих подходов (Рис.2), на практике встречаются различные варианты, и для определения оптимального охвата ЕКС применительно к конкретной стране могут использоваться разнообразные критерии. Так, определение системы государственного управления предполагает, что в большинстве случаев государственные предприятия не должны входить в систему ЕКС, за исключением случаев, когда они фактически являются подразделениями правительства или в значительной мере зависят от бюджетного финансирования. Инвестиционный горизонт и роль «фондов будущего» - еще один важный критерий, предполагающий, что их остатки должны храниться за пределами ЕКС. **Елена Никулина** добавила, что включение местных бюджетов в ЕКС также не является однозначным решением.

Рисунок 2: Границы ЕКС



Источник: подготовлено ресурсной группой КС

¹ Данный информационно-аналитический материал доступен по ссылке: <https://www.pempal.org/knowledge-product/optimal-coverage-treasury-single-account>



2.2 Внедрение искусственного интеллекта в деятельность казначейства

Резкое увеличение числа клиентов казначейства и жесткие кадровые ограничения казначейства (в Грузии централизованное казначейство насчитывает всего 75 сотрудников, а территориальные органы отсутствуют) привели к необходимости внедрения в процесс санкционирования платежей искусственного интеллекта (ИИ). **Давит Гамкрелидзе** представил принятый в Грузии подход, согласно которому ИИ используется в качестве дополнительного инструмента при управлении риском, связанным с операциями. Начиная с 2015 года в Грузии действует система «зеленого коридора»², которая автоматически обрабатывает операции с низкой степенью риска (выплата заработной платы и коммунальные платежи). Другие типы платежей проходят через «красный коридор» и контролируются сотрудниками казначейства. Для операций, проводимых через «красный коридор», в 2025 году был введен дополнительный фильтр на базе ИИ; он позволяет выявлять аномалии и сосредоточивать средства ручного контроля на наиболее рискованных платежах (Рис. 3).

Рисунок 3: Санкционирование и проведение платежей с использованием ИИ



Источник: презентация Давита Гамкрелидзе

За первые два месяца работы ИИ продемонстрировал высокий уровень точности своих решений (95,3 процента). В настоящее время ИИ анализирует только операции, проводимые по «красному коридору». В будущем Грузия планирует применять машинное обучение (ML) в

² Для того, чтобы получить больше информации о подходе «зеленого коридора», см. «Историю успеха КС»: <https://www.pempal.org/green-corridor-leveraging-technology-implement-risk-based-approaches-payment-authorization>



прогнозировании ликвидности, использовать обработку естественного языка (NLP) в бухгалтерском учете и повышать качество обслуживания клиентов с помощью больших языковых моделей (LLM).

Опыт Грузии с внедрением ИИ в деятельность казначейства вызвал у участников большой интерес. **Рахат** поинтересовался параметрами, на основании которых транзакция относится к «красному» или «зеленому» коридору. **Бариш** спросил, планируется ли также применять ИИ к операциям, которые проводятся по «зеленому коридору». **Сара** обратила внимание на проблемы безопасности данных и спросила о том, почему было принято решение использовать ИИ в тех или иных областях. **Абдулазиз Хайдаров, Узбекистан**, отметил, что у казначейства в его стране около 20 000 клиентов, и имеется потребность в аналогичной системе. Он спросил, существует ли в Грузии какой-либо казначейский контроль за точностью расчета фонда заработной платы и целевым использованием бюджетных средств.

Давит отметил, что платежи направляются в «зеленый» или «красный» коридор в зависимости от статей (т.е. коммунальные платежи и выплаты заработной платы направлялись в «зеленый коридор»), а сумма платежа в качестве критерия не используется. Казначейство не контролирует суммы заработной платы, - только наличие бюджетных ассигнований. Планируется применять искусственный интеллект и к платежам, проводимым по «зеленому коридору», но для этого потребуются провести неконтролируемое обучение и сравнить результаты нескольких моделей. Другой возможной областью применения ИИ может стать выявление аномалий в суммах платежей на основе отклонений от средних значений по кластеру. **Давит** подчеркнул важность качества данных для внедрения ИИ и отметил, что главной причиной внедрения передовых технологий являются операционные потребности. Он также особо указал на то, что для минимизации рисков, связанных с технологиями, средства на базе ИИ и люди должны работать вместе.

Русли Зульфян, заместитель директора департамента казначейских информационных систем и управления данными, Ахмад Икбал Закюддин, руководитель отдела казначейских информационных систем и управления данными, и Гиланг Фаджар Февриан, специалист по информационным технологиям в области анализа данных, Главное управление казначейства, присоединились к встрече дистанционно, чтобы поделиться индонезийским опытом внедрения ИИ в деятельность казначейства. Стремясь стать организацией, ориентированной на данные, Казначейство Индонезии внедрило передовые цифровые технологии, включая большие данные, аналитику данных, ML и искусственный интеллект, для поддержки принятия решений и автоматизации некоторых функций казначейства (Таблица 3).

Презентация в основном была посвящена опыту применения ИИ для прогнозирования ликвидности. Для эффективного решения этой задачи Казначейство Индонезии разработало систему моделирования, которая может создавать прогнозы исполнения государственного бюджета (APBN) на основе заранее определенных сценариев. Сюда входят прогнозы доходов,



расходов и других основных статей APBN. В ходе презентации была продемонстрирована модель на базе машинного обучения (ML), которая обеспечила высокий уровень точности (среднее отклонение составило 1,3 процента).

Таблица 3: Примеры использования современных цифровых технологий в Индонезии

Технология	Примеры использования (проекты)	Предназначение
Большие данные	Проект «Большие данные», открытые данные	Агрегирует и управляет огромными объемами структурированных и неструктурированных данных из различных источников казначейства, чтобы обеспечить более глубокий анализ, эффективное хранение и быстроту извлечения данных для последующей аналитики и моделирования.
Аналитика данных	Панель управления для руководства; панель управления субсидиями; панель управления активами и обязательствами, панель управления FLPP, панель управления RCE	Исследует и интерпретирует большие массивы данных с помощью статистических и визуальных методов для выявления закономерностей, тенденций и выводов, которые помогают принимать стратегические решения в сфере казначейских операций
Машинное обучение	Финансовые затруднения ОМСУ, система раннего предупреждения для ГП, выявление мошенничества для сельских фондов, выявление аномалий в PPP	Использует алгоритмы и статистические модели, позволяющие системам учиться на исторических данных казначейства, автоматизировать процессы, выявлять аномалии и со временем повышать точность прогнозирования без необходимости специального программирования
Искусственный интеллект	Прогнозирование ликвидности, ИИ казначейства	Создает интеллектуальные системы, которые имитируют человеческое мышление, принятие решений и решение проблем с помощью передовых методов машинного обучения, обработки естественного языка и автоматизации для совершенствования функций казначейства.

FLPP: Механизмы обеспечения ликвидности для государственных платежей; RCE: Региональный экономический комитет; PPP: Платформа для государственных платежей.

После презентации **Давит** заинтересовался типами и объемом данных, а также моделями, используемыми для прогнозирования ликвидности. Докладчики пояснили, что в настоящее время используется модель XGBoost. Проект ИИ казначейства позволяет использовать 6 или 7 моделей, но ограничения вычислительной мощности означают, что одновременно используется только одна модель. Представители Индонезии подчеркнули значительный потенциал, который ИИ может предложить для обнаружения аномалий, и отметили, что грузинский опыт в исследовании аномалий на основе типов транзакций может дополнить



нынешний индонезийский подход, который ориентирован на уровень распорядителей бюджетных средств.

1.3 Интеграция сквозных направлений в бюджет

Сохранение стратегического внимания на сквозных приоритетных направлениях, таких как климатическая и гендерная политика, требует интеграции сквозных вопросов в процессы планирования и исполнения бюджета. **Натия Гулуа, руководитель Бюджетного департамента Министерства финансов Грузии**, поделилась опытом Грузии в маркировке бюджета. С тем, чтобы внедрить практику маркировки бюджета, в Грузии в систему электронного бюджета ввели компонент «**Классификатор политики**»; этот компонент позволяет всем распорядителям бюджетных средств увязывать свои программы/подпрограммы с соответствующим классификатором политики, в частности с целями в области устойчивого развития (ЦУР), гендерного равенства, изменения климата, отраслевыми стратегиями и т.д. Расходы могут маркироваться на уровне программ или подпрограмм. При подготовке бюджета на 2025 год 6 отраслевых министерств, на которые приходится 65% от общих бюджетных расходов, маркировали 63 программы/подпрограммы тегом «Изменение климата». Вопросы климатического характера учитываются также и при планировании и составлении отчетности применительно к сфере государственных инвестиций. В настоящее время разрабатывается электронная система управления государственными инвестициями (Э-УГИ); она будет связана с системой электронного бюджета и будут предусмотрены информационные панели для отслеживания связанного с изменением климата бюджета в режиме реального времени.

Рахат заинтересовался ответственностью за заполнение данных о результатах бюджетных программ и государственных инвестиционных проектов. **Назим** спросил о том, что было охвачено маркировкой бюджета ранее, и что охвачено ей сейчас. **Натия** объяснила, что при планировании бюджета данные предоставляются отраслевыми министерствами. Это позволяет Министерству финансов формировать все главы, необходимые для Закона о бюджете, из системы электронного бюджета. Практика маркировки бюджета была впервые введена в 2023 году для бюджета на 2024 год, и в настоящее время охватывает 80% бюджета. **Елена Никулина** прокомментировала, что в Грузии маркировка была внедрена только на уровне подпрограмм, то есть была основана на существующей программной структуре. **Натия** сообщила, что в перспективе планируется ввести маркировку на более низком уровне.

В продолжение обсуждения маркировки бюджета **Елена Никулина** вновь обратилась к рекомендациям, содержащимся в информационно-аналитическом материале КС, посвященном единому плану счетов (ЕПС), который был подготовлен в период пандемии COVID³. Она отметила, что детальный учет транзакций помогает максимально расширить

³ Данный информационно-аналитический материал доступен по ссылке: <https://www.pempal.org/knowledge-product/unified-chart-accounts-design-how-respond-reporting-requirements-during-crisis>



возможности отчетности, а также может повысить надежность сквозной отчетности. Она подчеркнула, что на техническом уровне маркировка требует применения дополнительных идентификаторов (меток) в дополнение к существующей классификации или введения дополнительного сегмента классификации (как в Грузии) для определения приоритетов политики. При обоих подходах структура ИСУГФ может накладывать технические ограничения на количество меток, которые могут быть применены, или на длину дополнительного сегмента классификации. Поэтому при разработке ЕПС крайне важно учитывать потребности всех заинтересованных сторон, которым необходима отчетность.

1.4 Обсуждения в малых группах

Обсуждения в малых группах были сосредоточены на сравнении опыта других членов КС с подходами, представленными в Грузии, с точки зрения расширения охвата ЕКС, цифровой трансформации казначейства и маркировки бюджета, а также применимости грузинского опыта для других стран (Таблица 4).

Таблица 4: Применимость опыта Грузии для других стран РЕМПАЛ

Область	Подходы в других странах-участницах КС	Потенциальная применимость
Расширение охвата ЕКС	В большинстве стран РЕМПАЛ государственные предприятия не включены в ЕКС. Во многих странах это касается органов местного самоуправления (ОМСУ) или субнациональных органов власти, однако некоторые страны (Хорватия, Турция) считают включение ОМСУ в ЕКС политически неоднозначным.	Ряд стран рассматривают возможность дальнейшего расширения охвата ЕКС (Румыния). Кроме того, в некоторых странах по-прежнему не решена задача обеспечения переводимости средств на ЕКС.
Управление риском для контроля и санкционирования платежей	Принцип «зеленого коридора» реализован в Молдове и Таджикистане, в Казахстане (для оплаты коммунальных услуг) и Армении (для платежей в Пенсионный фонд). Планируется расширить его применение для новых видов платежей в Молдове и Таджикистане и внедрить в Кыргызстане. Механизм «зеленого коридора», где критерием служат суммы платежей, внедрен в Сербии.	Некоторые страны считают существующие инструменты контроля казначейства достаточными; при этом другие заинтересованы в дальнейшем развитии подходов к управлению рисками, в том числе - на основе применения ИИ.
Использование ИИ в деятельности казначейства	В большинстве стран РЕМПАЛ ИИ в деятельности казначейства не используется. Турция экспериментирует с ИИ в сфере прогнозирования ликвидности, а также для обработки платежей (на стадии тестирования). Сербия использует ИИ для проверки валидности платежных документов,	Существует значительный интерес к использованию ИИ в деятельности казначейства, как для автоматизации казначейского контроля, так и для прогнозирования ликвидности.



Область	Подходы в других странах-участницах КС	Потенциальная применимость
	например, для проверки подписей и печатей.	
Маркировка бюджета	Несколько стран РЕМПАЛ реализовали меры «зеленого» бюджетирования / других видов бюджетной маркировки, по крайней мере, на экспериментальной основе (Азербайджан, Хорватия, Венгрия, Румыния, Сербия). Ряд стран использовали бюджетную маркировку для отслеживания расходов, связанных с COVID, во время пандемии. В Албании обеспечивается большая гибкость маркировки бюджета благодаря использованию «родительских кодов».	Все страны выразили заинтересованность в дальнейшем внедрении системы маркировки расходов как на этапах планирования бюджета, так и на этапах его исполнения.

Участники также сформулировали несколько рекомендаций, которые Грузия могла бы учесть при дальнейшем развитии казначейства:

- Предусмотреть возможность применения критерия направления платежей в «зеленый коридор» на основе сумм,
- Использовать ИИ не только для высвобождения рабочей силы и выявления аномалий в платежных документах, но и для выявления мошеннических транзакций,
- Использовать для прогнозирования ликвидности как внутренние, так и внешние данные,
- Учитывать в прогнозах ликвидности разовые события и изменения политики (напр., изменения ставок налогов),
- Внедрить «зеленую маркировку» на уровне мероприятий и на этапе исполнения бюджета.

В целом все участники были очень впечатлены прогрессом, достигнутым Грузией в модернизации деятельности казначейства, и попросили представителей Грузии продолжать делиться своими наработками с коллегами из других стран.

День 3: Реформирование бухгалтерского учета и отчетности в государственном секторе

2.1 Реформирование бухгалтерского учета и отчетности в государственном секторе. Внедрение МСУГС

На третий день мероприятия представители **Грузии** и **Албании** представили свои подходы к проведению реформ бухгалтерского учета в государственном секторе и внедрению МСУГС.

Лела Патарая, заместитель начальника **Департамента отчетности и методологии Государственного казначейства Грузии**, рассказала о ходе реформирования бухгалтерского



учета в государственном секторе и результатах недавней оценки PULSE. С 2024 года Грузия приняла два дополнительных стандарта МСУГС (всего было внедрено 26 стандартов МСУГС) на уровне центрального правительства и ОМСУ. Внедрены Единый план счетов и правила учета и отчетности по методу начисления. Однако, несмотря на значительный прогресс, сохраняются серьезные проблемы. Так, консолидированная финансовая отчетность не охватывает управляемые статьи (активы, обязательства, доходы и расходы от имени правительства), отсутствует единый полный реестр государственных активов, а поскольку Главная книга Казначейства требует дальнейшего развития, полная консолидация еще не достигнута. **Лела** отметила, что реформа бухгалтерского учета - это долгий путь, требующий политической поддержки, финансовых и кадровых ресурсов, а также изменения культуры в государственном секторе.

Елена Никулина высоко оценила значительный прогресс, достигнутый Грузией в осуществлении реформы бухгалтерского учета в государственном секторе, и отметила, что в Грузии за эту реформу, в отличие от некоторых других стран, отвечает Государственное казначейство.

Презентация вызвала несколько вопросов из зала. **Доротья Кисс, Венгрия**, поинтересовалась планами на будущее по внедрению стандартов МСУГС и стандартами, которые было сложнее всего внедрить. **Назим** задал вопрос о представлении ежегодного отчета в Парламент. **Галина** спросила о реакции Парламента на финансовую отчетность. **Лусине** задала вопрос о сертификации бухгалтеров. **Лела** отметила, что в ближайшие пять лет планируется обновить некоторые стандарты МСУГС по доходам от основных средств и принять новые стандарты МСУГС по активам для продажи, расходам на передачу и финансовым инструментам. Исходя из полученного опыта, сложнее всего было внедрять стандарты МСУГС, касающиеся основных средств, что отражало отсутствие финансирования для переоценки активов. Кроме того, сложности вызвали стандарты, связанные с операциями, которые не часто встречаются в государственном секторе. В настоящее время программы сертификации для бухгалтеров государственного сектора не существует, но планируется ввести ее в Академии государственных финансов. **Лела** уточнила, что финансовые отчеты не представляются в парламент официально, а публикуются к 1 июля следующего года. В 2025 году финансовая отчетность впервые будет проверена Высшим органом аудита. **Давит** добавил, что необходимо развивать знания и компетенции в парламенте, чтобы финансовая отчетность могла использоваться в качестве основы для принятия решений. Он подчеркнул, что в повестке дня Государственного казначейства стоит вопрос о внедрении полностью автоматизированной консолидации финансовых показателей. **Галина** дала высокую оценку постепенным улучшениям в области учета в государственном секторе Грузии. **Елена Никулина** отметила, что для оценки учета в государственном секторе Грузии использовалась новая методология PULSE, и, учитывая возможный интерес со стороны некоторых членов КС, можно было бы организовать отдельную видеоконференцию для обсуждения этого инструмента.



Мимоза Пилкати, директор по казначейским операциям, и Элсон Белеши, эксперт, Министерство финансов Албании, представили информацию о ходе реализации реформы бухгалтерского учета и финансовой отчетности и внедрения МСУГС в Албании. **Мимоза** отметила разницу в методологии учета, применяемой в AGFIS (модифицированный метод начисления) и в системах, используемых в бюджетных учреждениях (модифицированный кассовый метод). Поэтому консолидация финансовой отчетности была автоматизирована лишь частично. **Элсон** отметил, что Албания выбрала частичный переход на МСУГС, поскольку не все стандарты МСУГС были актуальны для албанского контекста. Он подчеркнул, что реформа требует постепенного подхода и что конечной целью является подготовка консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСУГС к 2030 году (Рис. 4). На сегодняшний день усилия сосредоточены на подготовке инструкций и широком обучении бухгалтеров государственного сектора. **Элсон** выделил политические, организационные и связанные с потенциалом проблемы и отметил необходимость стратегии управления изменениями для успешного проведения реформы.

Рисунок 4: Временной график внедрения стандартов МСУГС в Албании



Источник: презентация Мимозы Пилкати и Элсона Белеши.

Зураб Толордава, Грузия, поинтересовался процедурой представления консолидированных финансовых отчетов в парламент. **Мимоза** пояснила, что подробные консолидированные отчеты, включающие данные как центрального правительства, так и местных органов власти, представляются в парламент на утверждение в конце июня. **Елена Никулина** спросила, почему модуль бухгалтерского учета AGFIS был присвоен высокий рейтинг риска. **Мимоза** сообщила, что основанием для присвоения рейтинга высокого риска послужили различия между методом начисления и кассовым методом учета.

2.2 Подведение итогов тематической повестки дня

Майк Уильямс и Фабьен Мрожка подвели итоги тематической повестки дня. **Майк** поблагодарил принимающую сторону - Грузию - за демонстрацию впечатляющего прогресса по различным направлениям реформ УГФ, включая единый код налоговых платежей, расширение охвата ЕКС, инвестирование временно свободного остатка средств с



использованием передового международного опыта, а также внедрение ИИ в деятельность казначейства. Опыт Грузии показывает, что для реализации таких реформ необходимы как тщательное планирование, так и поддержка на высоком уровне. Такие изменения даются нелегко и требуют выделения на начальном этапе значительных финансовых и человеческих ресурсов, даже если впоследствии они могут привести к экономии ресурсов. **Фабьен** отметила, что мероприятие было очень ценным и позволило ей непосредственно познакомиться с работой РЕМПАЛ. Она поблагодарила представителей принимающей стороны и всех докладчиков за открытость и готовность поделиться своим опытом и отметила важность интеграции различных реформ УГФ для достижения видимых улучшений.

2.3 Сессия обратной связи

Во время сессии обратной связи участники поделились своими впечатлениями о мероприятии и обсудили возможные темы для следующих мероприятий КС. В своих выступлениях все участники поблагодарили хозяев и подчеркнули, что мероприятие позволило им узнать много нового и расширить круг общения. В качестве интересных тем, актуальных для развития казначейства в других странах РЕМПАЛ, были названы внедрение искусственного интеллекта в деятельность казначейства, расширение охвата ЕКС и совершенствование прогнозирования ликвидности, внедрение единого кода налоговых платежей, маркировка бюджета и проведение реформы бухгалтерского учета. Участники предложили широкий спектр тем для рассмотрения на будущих мероприятиях КС (Таблица 5).

Таблица 5: Темы для рассмотрения на следующих мероприятиях КС

Область	Возможные темы
Управление ликвидностью	Управление ликвидностью и практика ККЛ (координация управления ликвидностью и долгом) Распространение ЕКС на ГП Инструменты прогнозирования и отчетности Активное управление ликвидностью, включая операции заимствования
Использование ИИ в деятельности казначейства	Внедрение ИСУГФ, модели ИСУГФ Использование современных технологий для прогнозирования ликвидности и отчетности Использование ИИ в деятельности казначейства
Бухгалтерский учет и отчетность в государственном секторе	Реформа бухгалтерского учета в государственном секторе Законодательная база бухгалтерского учета Учет доходов и расходов по методу начисления Консолидированная финансовая отчетность (включая ОМСУ и квазигосударственный сектор) Отчетность в государственном секторе и на предприятиях Внедрение МСУГС (возможно, в сотрудничестве с АССА) Прозрачность отчетности
Прочее	Управление риском в деятельности казначейства (включая операционный риск)



Помимо обсуждения в группах в ходе мероприятия был проведен тематический опрос по приоритетным темам для будущих мероприятий КС и возможном вкладе со стороны стран-участниц. Результаты опроса приведены в Приложении к настоящему отчету.

Елена Никулина поблагодарила участников за их предложения и отметила, что на период до февраля 2026 года запланировано два очных мероприятия КС. Кроме того, будет организовано несколько видеоконференций, в том числе - по опыту ККЛ. **Давит** поблагодарил всех за активное участие, насыщенные дискуссии, возможность не только поделиться опытом, но и получить обратную связь от коллег и официально объявил о закрытии заседания.

Выводы

Обсуждения показали, что Грузия добилась впечатляющего прогресса в различных аспектах модернизации казначейства, включая внедрение единого кода уплаты налогов для снижения административной нагрузки на налогоплательщиков, расширение охвата ЕКС и активное управление ликвидностью с использованием передовой международной практики (например, обеспечение конкуренции и требование залога при размещении депозитов), внедрение климатической и другой маркировки бюджета в соответствии с политикой, а также внедрение большинства стандартов бухгалтерского учета МСУГС. Одним из важнейших факторов успеха стала постоянная политическая поддержка на высоком уровне, которая оказывалась этой разнообразной программе реформ.

Государственное казначейство Грузии является одним из первых в мире, кто внедрил передовую технологию - искусственный интеллект - в процесс санкционирования и обработки платежей. Следует отметить, что использование ИИ для выявления аномалий в платежных поручениях дополняется проверкой специалистами на заключительном этапе, что позволяет минимизировать риски, связанные с технологией. Первые результаты применения ИИ показывают высокий уровень точности обнаружения аномалий (более 95 %).

Опыт Грузии демонстрирует, как цифровая трансформация позволяет странам добиваться гораздо большего при ограниченных ресурсах. На первом этапе внедрения электронного казначейства Государственное казначейство Грузии смогло оптимизировать организационную структуру и закрыть все территориальные отделения. В результате второго этапа цифровизации, когда впервые был внедрен риск-ориентированный подход к платежам (система «зеленый коридор»), было обеспечено существенное расширение охвата ЕКС до уровня ОМСУ. Наконец, внедрение ИИ призвано поддержать текущее расширение охвата ЕКС, что приведет к трехкратному увеличению числа клиентов казначейства без какого-либо роста численности персонала казначейства.

Участники заседания проявили большой интерес к различным аспектам грузинского опыта, и многие делегации отметили, что дискуссии имели непосредственное отношение к их программам реформ.





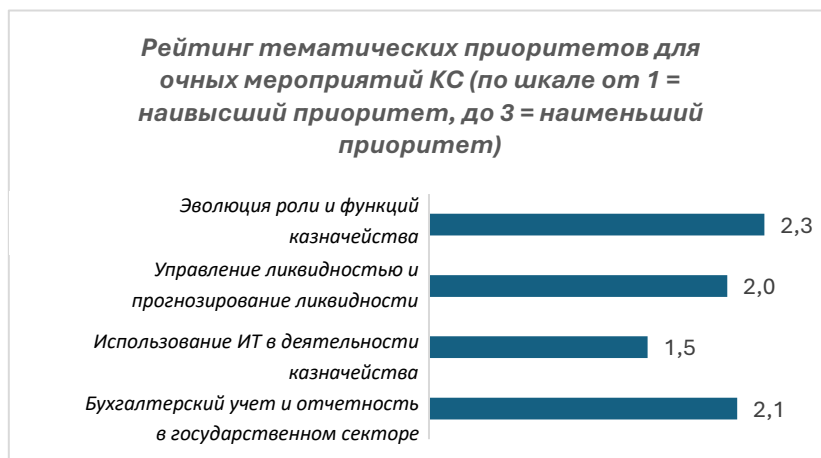
Приложение: Тематический опрос членов сообщества

Тематический опрос был проведен во время расширенного учебного визита КС в Тбилиси, Грузия, 29-30 мая 2025 года. Печатные анкеты были распространены среди всех делегаций стран КС, присутствовавших на мероприятии (Албания, Армения, Азербайджан, Босния и Герцеговина, Хорватия, Грузия, Венгрия, Казахстан, Кыргызская Республика, Молдова, Черногория, Румыния, Сербия, Таджикистан, Турция и Узбекистан). Каждая делегация представила по одному письменному ответу.

Приоритетные тематические области

Странам было предложено определить не более трех приоритетов из четырех основных тематических областей КС, которые делегация страны предпочла бы обсудить на следующих очных заседаниях КС осенью 2025 - зимой 2026 года, и проранжировать эти приоритеты от 1 (высший приоритет) до 3 (низший приоритет). В ответах некоторые страны также оценили одну из тематических областей на «4» - эти ответы были исключены в целях обеспечения непротиворечивости результатов. Ряд стран присвоили наивысший приоритет более чем одной области.

По итогам опроса восемь стран из 16 (50 процентов) обозначили в качестве приоритетной область «Эволюция роли и функций казначейства»; 15 стран присвоили ту или иную степень



приоритетности трем другим тематическим областям. Средний рейтинг тематических приоритетов представлен на Рисунке А. в соответствии с ним, тематическая область, наиболее приоритетная для рассмотрения на следующих очных мероприятиях КС, касается использования ИТ в деятельности казначейства. За ней следует управление ликвидностью и

прогнозирование ликвидности, и бухгалтерский учет и отчетность в государственном секторе

Примечание: средние значения рейтинга рассчитаны исходя из ответов, полученных от 16 стран-членов КС.

Грузия в качестве дополнительной тематической области предложила управление риском.

Приоритетные темы для рассмотрения

Члены КС определили несколько тем для рассмотрения на следующих очных заседаниях и предложили внести свой вклад в эти обсуждения, поделившись опытом своих стран.



В области **использования ИТ в казначейских операциях** большой интерес вызывает обсуждение автоматизации бизнес-процессов и полной цифровизации казначейства (Азербайджан, Сербия, Узбекистан, Таджикистан), внедрения ИИ в деятельность казначейства (Албания*, Армения, БиГ, Грузия, Венгрия, Кыргызская Республика, Черногория*⁴), использования ИТ-систем для формирования финансовой отчетности (Албания), повышения прозрачности УГФ на основе интеграции с другими информационными системами (Хорватия) и внедрения централизованной системы учета в государственном секторе (Кыргызская Республика). Следует отметить, что некоторые из этих тем охватывают несколько направлений, например, ИТ и управление ликвидностью, или ИТ и управление рисками, или ИТ и отчетность.

Несколько стран предложили на следующих очных заседаниях сделать презентации по вопросам, связанным с ИТ:

- Внедрение ИИ (Грузия),
- Проект по обработке платежных операций на основе ИИ (Турция),
- Информационные системы казначейства (Армения),
- Новые разработки в румынской ИТ-платформе для финансовой отчетности в государственном секторе (Румыния),
- Автоматизация бизнес-процессов в соответствии с передовыми тенденциями развития цифровых технологий (Сербия), и
- Интеграция бюджетных и казначейских данных для согласования вводимых данных и результатов их соответствующих систем и финансовой отчетности (Албания).

В области **управления ликвидностью и прогнозирования ликвидности** основными направлениями, представляющими интерес для стран-членов КС, являются (i) **прогнозирование ликвидности**, включая модели и инструменты, обеспечивающие точность прогнозирования, и перспективы использования ИИ в этой области (Албания, Азербайджан, Хорватия, Венгрия, Черногория, Сербия, Таджикистан), (ii) **активное управление ликвидностью**, включая как инвестирование временно свободных денежных средств (Армения, Хорватия, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан), так и инструменты заимствования (Турция), и (iii) **охват ЕКС**, в частности, критерии для включения ГП в ЕКС (Сербия и Узбекистан). Таджикистан также отметил интерес к практике деятельности ККЛ.

Несколько стран-членов КС готовы внести свой вклад в обсуждение вопросов управления ликвидностью и прогнозирования ликвидности и выступить с презентациями по следующим темам:

- Управление ликвидностью (Грузия),
- Прогнозирование ликвидности (Венгрия),

⁴ С особым акцентом на использование ИИ для управления ликвидностью и прогнозирования ликвидности.



- Укрепление практики управления ликвидностью и внедрение инструментов прогнозирования для улучшения планирования ликвидности (Азербайджан),
- Использование ценных бумаг в казначейской системе - «цифровое казначейское обязательство» (Кыргызская Республика),
- Охват ЕКС (Армения).

В области бухгалтерского учета и финансовой отчетности в государственном секторе члены КС хотели бы обсудить реформы бухгалтерского учета, связанные с внедрением МСУГС и переходом на учет по методу начисления (Албания, Босния и Герцеговина, Молдова, Черногория, Румыния), подготовкой консолидированной финансовой отчетности, разработкой отчетности для удовлетворения потребностей в прозрачности (Хорватия) и интеграцией финансовой отчетности и отчетности о результатах деятельности (Азербайджан).

Предлагаемые возможные презентации от членов КС включают:

- Новые изменения в румынской ИТ-платформе для государственной финансовой отчетности (Румыния),
- Интеграция бюджетных и казначейских данных для согласования вводимых данных и результатов их соответствующих систем и финансовой отчетности (Албания),
- Реформа бухгалтерского учета в государственном секторе, переход на учет по методу начисления (Черногория).

Опрос также продемонстрировал интерес Албании к теме эволюции роли и функций казначейства в процессе реформирования бухгалтерского учета в государственном секторе, а также интерес Грузии и Кыргызской Республики к теме управления рисками в казначейских операциях. Армения предложила поделиться опытом внедрения единого кода для уплаты налогов.

В дополнение к очным мероприятиям делегация Кыргызской Республики рекомендовала организовать видеоконференции с участием представителей национальных казначейств - лидеров в модернизации в области казначейских операций.