

# КЕЙС СТАДИ: ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТОМ (СВМС) В ФЕДЕРАЛЬНОМ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ АВСТРАЛИИ

Марк Силинс

БУХАРЕСТ

19 февраля 2026 г.

# СОДЕРЖАНИЕ\*

Пять поколений основных систем

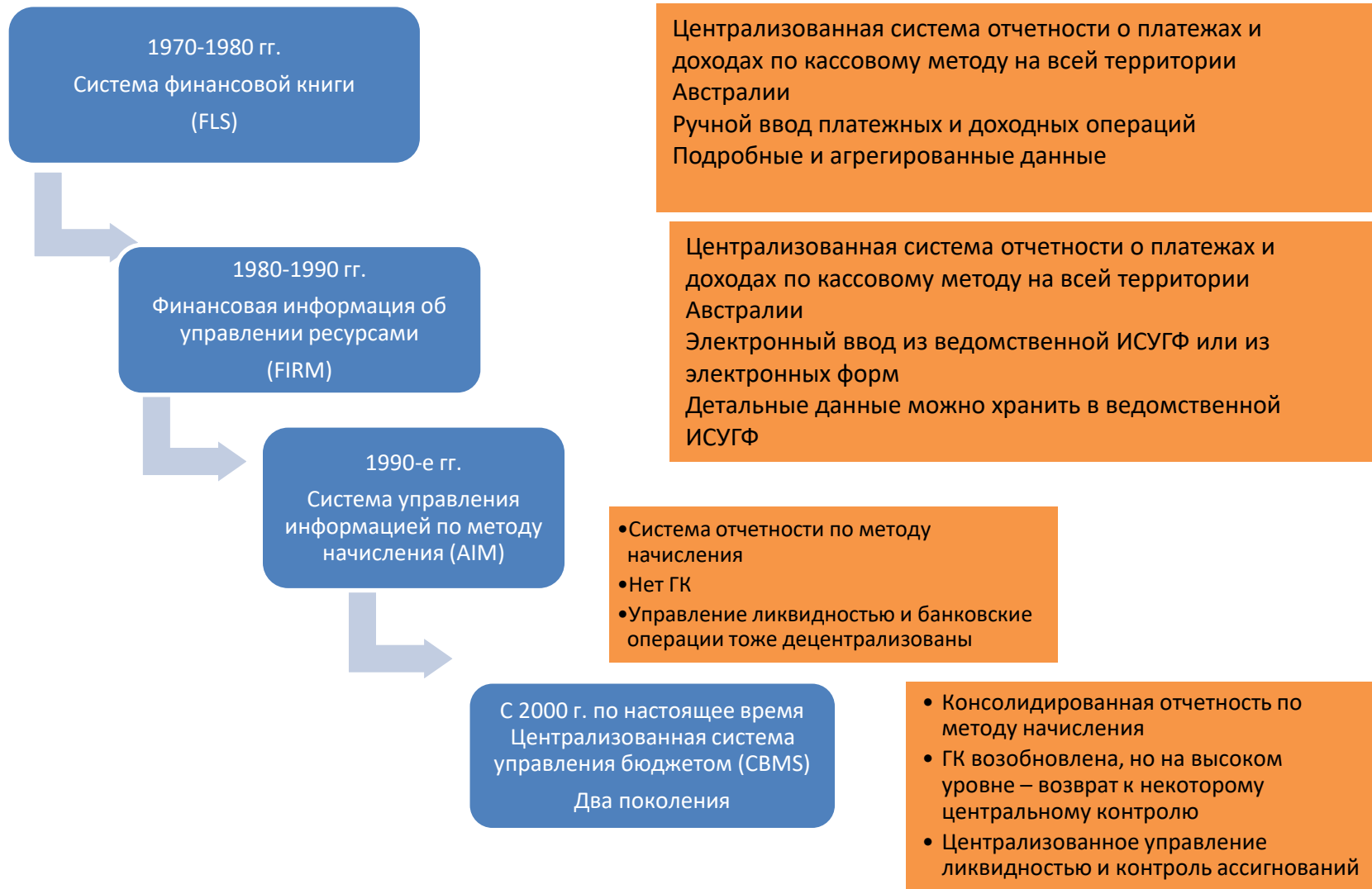
Общая информация: функции и обязанности в системе УГФ

Централизованная система управления бюджетом (версия 2)

Резюме и выводы

\*На основе информации с веб-сайта Министерства финансов

# Пять поколений систем УГФ правительства Австралии



# Общая информация: функции и обязанности в системе УГФ

- По крайней мере с 1940-х годов **система УГФ в значительной степени децентрализована** - процесс принятия решений ниже уровня контроля бюджетных ассигнований централизованно не контролировался, даже когда существовала централизованная FLS - даже ручная обработка в FLS — мы проверяли только подписи и корректность проводок, – **никакого анализа фактических платежей!**
  - **Сегодня ведомства имеют свои собственные ИСУГФ, банковские счета** (с нулевым сальдо, средства в режиме овернайт переводятся на Официальный государственный счет) и системы работы с персоналом, самостоятельно осуществляют закупки. Они даже ведут **свой собственный учет и отчетность, включая финансовые отчеты по портфелю**. На практике это означает, что Министерство финансов отвечает за политику и надзор, но также готовит консолидированную информацию. В 1990-е годы и при переходе к методу начисления Минфин перестал вести ГК и централизованный контроль ликвидности (центральный план счетов также отсутствует); все это было связано с новым подходом к государственному управлению (на мой взгляд, здесь зашли слишком далеко). В CBMS сохраняются децентрализованные средства контроля, но удалось устранить некоторые проблемы, возникшие в результате применения подхода, принятого в рамках AIMS.
- В CBMS снова ввели централизованный контроль ликвидности (утверждаются заявки на снятие средств); также восстановлена функция ведения ГК, но на высоком уровне, для обеспечения целостности консолидированной отчетности.

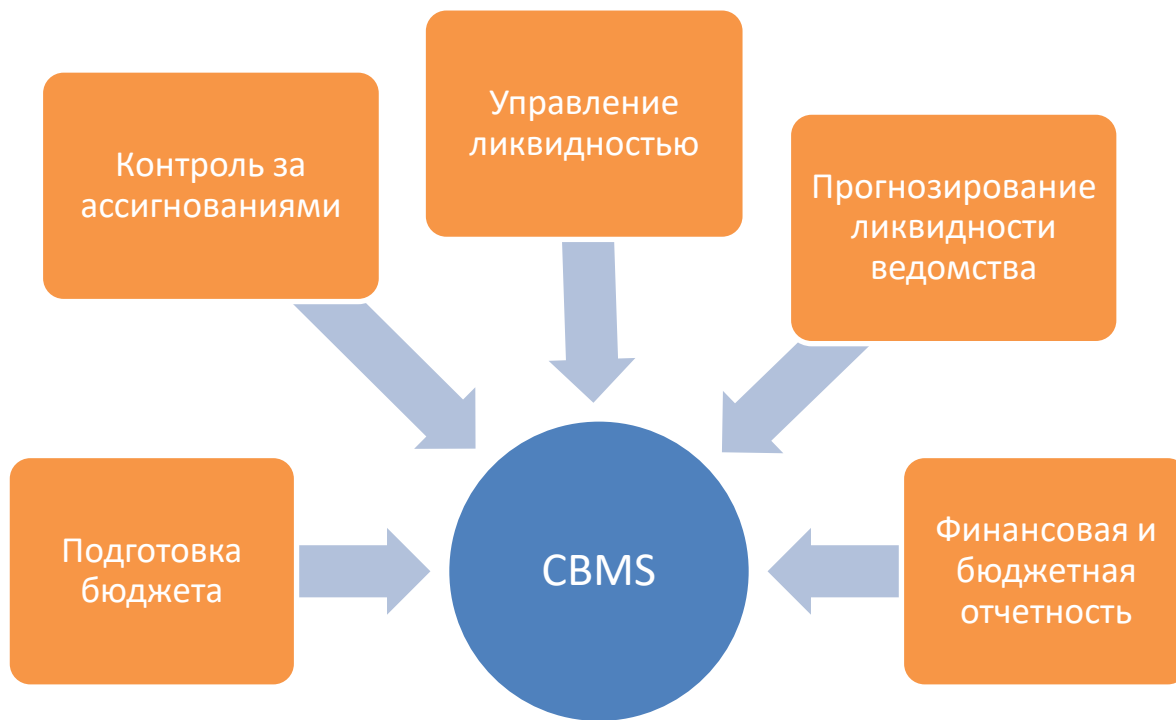
# Четвертое (и пятое) поколение – Централизованная система управления бюджетом (СВМС)



Для лучшей поддержки консолидированной отчетности был обновлен интегрированный ЕПС.

\* Совместно используемые сервисы для небольших ведомств

# Централизованная система управления бюджетом: охват



CBMS была разработана таким образом, чтобы обеспечить более комплексную поддержку основных функций Министерства финансов (за исключением закупок). В ней также учитывается, что вся обработка операций и принятие решений полностью децентрализованы и происходят на уровне ведомств, но Министерство по-прежнему должно контролировать ассигнования, снятие средств и бухгалтерские данные, представляемые для составления консолидированной отчетности.

# Зачем была обновлена CBMS?

- В новой CBMS используется **веб-интерфейс**, что устраняет необходимость в менее эффективных ручных системах.
- Благодаря усовершенствованным процессам можно проводить **более детальный анализ данных** и совершенствовать отчетность (от этого отказались в 90-х годах, но стало ясно, что передача полномочий не обязательно должна означать сокращение объема информации!)
- Обновленная система была подключена к Новой платежной платформе (NPP), которая позволяет осуществлять расчеты по операциям в режиме реального времени; это обеспечивает **управление ликвидностью в режиме реального времени**, устраняя более медленные ручные процессы управления ликвидностью.
- CBMS2 **оптимизирует и автоматизирует бюджетные процессы**, включая составление проектов бюджета, заявки на получение средств и отслеживание расходов.
- CBMS2 обеспечивает более тесную интеграцию с массивом справочных данных (RDS), который регулирует ввод данных по портфелям, ведомствам, конечным результатам и программам.

**Трудности, связанные с внедрением новой системы с такими возможностями, также оказались недооцененными: проект был продлен на четыре года, а расходы увеличились более чем вдвое по сравнению с первоначальным бюджетом. Разработка останавливалась на длительный период до тех пор, пока всеобъемлющий анализ не определил, что CBMS может быть успешной, но для этого требуются более эффективное управление проектом и дополнительные ресурсы!**

# Подготовка бюджета

- **Предназначение:** CBMS управляет потоком финансовых данных между Департаментом финансов и ведомствами Содружества. Она обеспечивает точную и последовательную отчетность по бюджету и полугодовому экономическому и бюджетному прогнозу (MYEFO).
- Организации используют CBMS2 для актуализации оценок в связи с новыми решениями правительства, изменениями экономических параметров (например, индекса потребительских цен, обменных курсов) и/или изменений в правительственных механизмах.
- Процесс включает в себя формирование бюджетов, управление расходами и интеграцию с ведомственной ИСУГФ для консолидации в режиме реального времени: **он охватывает весь бюджетный цикл**, хотя бюджеты исполняются в ведомственной ИСУГФ, а не в CBMS
- Ведомства представляют утвержденные формы запросов на доступ для всех изменений бюджета – предусмотрены многочисленные возможности для обучения онлайн
- CBMS также поддерживает составление капитальных бюджетов, позволяя ведомствам отчитываться о запланированных и фактических расходах
- Система обеспечивает согласованность между отчетностью по бюджету портфеля (PB), заявлениями о дополнительных оценках портфеля проектов (PAES) и корпоративными планами, – **единый источник истинной информации!**

# Контроль за ассигнованиями

- CBMS управляет данными в отношении как Законов о годовых ассигнованиях, так и специальных ассигнований (включая специальные счета) - **установленные законом средства контроля**
- CBMS действует как механизм контроля, не позволяя организациям использовать средства сверх своих законных полномочий, **что ограничивает перерасход средств и обеспечивает соответствие Конституции** (Разделы 81 и 83)
- Корректировки бюджета, например, связанные с новыми предложениями в области политики (NPP), авансами, перечисленными министру финансов (AFM - резервный фонд) или изменениями в структуре механизма управления государством, обрабатываются в CBMS для актуализации имеющихся ассигнований
- Специальные ассигнования часто обусловлены спросом (установленные законом ассигнования), но CBMS регистрирует и отслеживает их, чтобы обеспечить соблюдение Раздела 83 Конституции
- Система CBMS помогает определить, есть ли на специальном счете отрицательное сальдо, что может свидетельствовать о превышении лимита ассигнований или административной ошибке

# Управление ликвидностью

- CBMS управляет взаимодействием между Министерством финансов и ведомствами для облегчения контроля за ликвидностью и ассигнованиями, а также для обеспечения целостности отчетности и бюджетных документов
- Снятие средств – **ведомства направляют запросы на снятие средств, которые утверждаются Министерством – денежные средства перечисляются с ОРА на счета ведомств в РВА**
- Организации используют функцию управления ликвидностью, предусмотренную в CBMS, для мониторинга и отчетности о переводе средств, в частности, для управления специальными ассигнованиями
- CBMS поддерживает хранение денежных средств учреждениями, которые учитывают переводы на Официальный государственный счет (ОРА/ЕКС), часто через транзитные счета доходов
- Доступ к CBMS ограничен, требует авторизации от финансового директора (CFO) и соблюдения стандартов безопасности PROTECTED.
- CBMS поддерживает ежемесячную и годовую финансовую отчетность и управление потоками финансовой информации для обеспечения точности данных в режиме реального времени в интересах правительства и заинтересованных сторон

# Прогнозирование ликвидности

- В CBMS предусмотрен специальный модуль прогнозирования, который ведомства обязаны использовать для составления ежедневных прогнозов на месяц вперед и ежемесячных - на год вперед
- Для построения прогноза можно использовать модуль CBMS или загрузить файл данных в CBMS - эти прогнозы не подлежат рассмотрению и утверждению, в отличие от большинства других входных данных CBMS
- Прогнозы предоставляются в Австралийское управление по вопросам финансового управления (AOFM), которое использует их для прогнозирования ежедневного остатка средств на Официальном государственном счете (OPA)
- Отклонения от прогнозов свыше 10 млн требуют отдельных уведомлений – о ежедневных платежах свыше 100 млн также должны отдельно уведомляться AOFM, RBA (центральный банк) и руководство OPA (Министерство финансов)
- AOFM управляет долгом федерального правительства. Это - отдельное юридическое лицо, которое подчиняется Казначейству, а не Министерству финансов
- AOFM использует прогнозы для управления остатком денежных средств на OPA, а также для управления накопленным долгом (управление активами и обязательствами)

# Финансовая и операционная отчетность

- Ежемесячная и годовая финансовая отчетность составляется на основе данных CBMS
  - CBMS включает в себя обширный набор централизованно управляемых бухгалтерских справок, что обеспечивает правильность подробных данных, используемых для подготовки ФО
  - ежемесячные финансовые отчеты составляются для сектора государственного управления по программе (в соответствии с АСБУ, СГФ МВФ и СГФ АБС)
  - годовые ФО готовятся для государственного сектора и СГУ
- Ведомства также могут использовать CBMS или собственную ИСУГФ для подготовки своей годовой финансовой отчетности для конкретного ведомства
- Отчеты об операциях удовлетворяют разным требованиям
  - Отчеты об управлении ассигнованиями, включая отчеты об остатках и сверках
  - Отчеты об операциях по управлению ликвидностью
  - Баланс счета в банке и отчеты о зачислении средств
  - Отчеты о кассовой выборке и поступлениях в ведомство – помните, что платежи не осуществляются через CBMS
  - Отчеты сторонних организаций
- CBMS также позволяет ведомствам загружать наборы данных для удовлетворения любых требований к отчетности, определенных пользователем

# Краткое изложение основных положений

- В Австралии модель обработки данных в высшей степени децентрализована (что существенно отличается от практики, принятой в странах PEMPAL); однако страна на собственных ошибках поняла, что для обеспечения своевременной и достоверной консолидированной отчетности централизованные средства контроля и данные крайне важны
- CBMS V2 — это центральная система пятого поколения, считая с 1970-х годов
- Каждая система отражала ИКТ-среду того времени и требования Министерства финансов; при этом все системы, кроме AIMS, также поддерживали требования ведомственных механизмов контроля и отчетности
- CBMS охватывает то, что PEMPAL назвал бы «дополнительными функциями» современного казначейства (отчетность и прогнозирование ликвидности), а также обладает основными средствами контроля для обеспечения верности ассигнований, бюджета и финансовой отчетности!
- Готовые коммерческие системы (COTS), как правило, не в полной мере поддерживают эти дополнительные функции и традиционные контрольные функции Министерства финансов. Поэтому, несмотря на выбор системы COTS, потребовались значительные модификации, которые привели к перерасходу средств и задержкам
- Таким образом, странам необходимо тщательно продумать, какой поход к развитию ИКТ будет наиболее подходящим и позволит поддерживать более продвинутой и сложную ИКТ-среду, необходимую для современного управления УГФ