



Использование потенциала ИТ и данных для прогнозирования и управления ликвидностью

Презентация в малой группе

ЧЕРНОГОРИЯ

Драган Дарманович – Директор Управления казначейства

Совместное заседание Рабочей группы по управлению и прогнозированию ликвидности и Рабочей группы по использованию ИТ в казначейских операциях
Бухарест, Румыния. 18 февраля 2026 г.

1. Современная практика прогнозирования ликвидности



□ Предмет и охват прогноза ликвидности:

- Управление ликвидностью централизовано в Управлении Государственного казначейства (МФ)
- Единый казначейский счет (ЕКС) ведется в Центральном банке Черногории
- Тесная координация с: Бюджетным управлением, Управлением макроэкономических прогнозов; Управлением государственного долга; Налоговой администрацией; Таможенной администрацией и другими
- Бюджет центрального правительства; Социальные фонды (пенсионный, медицинский, фонд занятости);
- Все пользователи бюджета, работающие через ЕКС, исключая органы местного самоуправления (отдельные счета)

□ Основные прогнозируемые показатели:

- Доходы**
- НДС (крупнейший и наименее стабильный источник)
- Акцизы (на топливо, табак, алкоголь)
- Подоходный налог с физических лиц и подоходный налог с корпораций
- Таможенные пошлины
- Неналоговые поступления и гранты ЕС/других стран
- Расходы**
- Заработная плата в государственном секторе
- Пенсии и социальные выплаты
- Выплаты в сектор здравоохранения
- Капитальные расходы
- Обслуживание долга (основная сумма и проценты)

□ Временная детализация прогноза

- Ежедневный мониторинг ликвидности (контроль баланса ЕКС)
- Еженедельные краткосрочные прогнозы (1–4 недели)
- Ежемесячный скользящий прогноз (горизонт 12 месяцев)
- Годовая структура, соответствующая бюджетному законодательству

□ Периодичность обновления и переноса на следующий период

- Ежедневный мониторинг ликвидности
- Еженедельные обновления краткосрочных прогнозов
- Ежемесячная корректировка скользящих прогнозов

2. Данные и модели, используемые для прогнозирования ликвидности



- **Данные, используемые для прогнозирования ликвидности:**
 - SAP, BMIS, REES
 - Ежедневные выписки по ЕКС из Центрального банка
 - Данные о сборе налоговых поступлений
 - Система учета таможенных поступлений
 - Система управления государственным долгом (график выплат)
 - Обязательства и планы платежей пользователей бюджета
- **Источники данных:**
 - Централизованная база данных SAP, BMIS, REES с интерфейсами к внешним системам.
 - Аналитические инструменты на основе Excel.
- **Где хранятся данные?**
 - SAP, REES, база данных BMIS
 - Налоговое и таможенное администрирование, управление долгом
 - Активное использование моделей на основе Excel для прогнозирования ликвидности
- **Требуют ли данные очистки/корректировки?**
 - Данные нуждаются в корректировке; изменение ежемесячных платежей и доходов.
 - Ручная корректировка для:
 - ▣ Крупных разовых транзакций
 - ▣ Выплат от международных финансовых институтов
 - ▣ Предварительного финансирования капитальных проектов
 - Сезонная корректировка доходов от НДС и акцизов
 - Приведения в соответствие с обновленными макроэкономическими предположениями
- **ПО, используемое для прогнозирования ликвидности** Excel
- **Модель (модели), используемые для прогнозирования ликвидности** Excel

3. Планы на будущее и вызовы



- **Аспекты управления ликвидностью и прогнозирования, требующие улучшения**
 - Усиление интеграции в режиме реального времени с ИТ-системами налоговой и таможенной службы
 - Улучшение прогнозируемости капитальных вложений
 - Улучшение координации с подразделениями по бюджетному планированию и управлению долгом; ежемесячный план платежей
 - Расширение аналитических панелей ЕКС
 - Сокращение зависимости от ручной консолидации в Excel
- **Планы по дальнейшей автоматизации функций управления ликвидностью и прогнозирования (включая использования передовых ИТ, например, ИИ)**
 - Специализированный модуль прогнозирования денежных потоков
 - Автоматизированная подача данных из:
 - ▣ BMIS
 - ▣ Налоговой и таможенной службы
 - ▣ Системы управления долгом
 - Разработка BI-панелей для: Ежедневного анализа ликвидности; Отслеживания доходов по сравнению с прогнозом;
 - Исследования: Прогнозирование доходов и расходов с использованием ИИ; Автоматизированных оповещений о рисках ликвидности
- **Ключевые вызовы**
 - Непредсказуемость доходов и расходов
 - Непредсказуемость капитальных расходов
 - Риски внешнего финансирования и потребности в рефинансировании
 - Ограничения возможностей в области расширенной аналитики
 - Своевременность получения данных от распорядителей бюджетных средств

СПАСИБО!

