

Казначейское сообщество (КС) PEMPAL

Совместное заседание Рабочей группы по управлению и прогнозированию ликвидности и
Рабочей группы по использованию ИТ в казначейских операциях

Роль межведомственной координации и информационных
технологий в совершенствовании управления ликвидностью и
других функций Казначейства



ОТЧЕТ ПО ИТОГАМ МЕРОПРИЯТИЯ

Бухарест, Румыния

17–19 февраля 2026 г.



Содержание

Вступление и открытие мероприятия	3
1. Развитие казначейских операций в Румынии	4
2. Координация управления ликвидностью и денежно-кредитной политики	11
3. Практика управления ликвидностью в странах РЕМПАЛ	19
4. Использование потенциала ИТ и данных для управления и прогнозирования ликвидности	20
5. Интегрированная ИСУГФ: потенциал для совершенствования управления ликвидностью и других функций казначейства	24
Основные выводы	26
Сессия для получения обратной связи	27



Вступление и открытие мероприятия

17–19 февраля 2026 года Казначейское сообщество (КС) РЕМПАЛ провело Совместное заседание Рабочей группы по управлению и прогнозированию ликвидности и Рабочей группы по использованию ИТ в казначейских операциях в Бухаресте (Румыния). Основная цель заседания состояла в том, чтобы обсудить, как межведомственная координация между Казначейством и другими государственными учреждениями, включая Центральный банк, а также использование современных информационных технологий способствуют совершенствованию управления ликвидностью и других функций Казначейства.

Принимающей стороной мероприятия выступило Министерство финансов Румынии. Заседание проходило в смешанном формате; на нем присутствовало более 100 участников, в том числе более 90 специалистов-практиков из 18 стран – членов КС¹. Представители Национального казначейства Южной Африки выступили в качестве приглашенных докладчиков дистанционно. Встреча проходила при содействии специалистов Всемирного банка².

Заседание открыл Флорин-Александру Захариа, государственный секретарь Министерства финансов Румынии. Он поприветствовал участников в Бухаресте и подчеркнул важную роль казначейства в исполнении бюджетов, управлении ликвидностью и обеспечении прозрачности УГФ. Он заявил, что Румыния заинтересована в изучении потенциала использования новых технологий, таких как ИИ, в деятельности казначейства, и отметил, что мероприятие предоставляет хорошую возможность обменяться передовой практикой, опытом и новыми идеями по развитию казначейских операций.

Фабиан Зайдерер, руководитель практики по вопросам деятельности институтов, западный регион ЕЦА, Всемирный банк, поблагодарил Министерство финансов Румынии за организацию мероприятия



¹ Албания, Армения, Азербайджан, Босния и Герцеговина, Хорватия, Грузия, Венгрия, Казахстан, Кыргызская Республика, Молдова, Черногория, Северная Македония, Румыния, Сербия, Таджикистан, Турция, Туркменистан и Узбекистан.

² В состав группы специалистов входили Фабиан Зайдерер (руководитель практики по вопросам деятельности институтов, западный регион ЕЦА), Фабьен Мрочка (руководитель ресурсной группы КС), Галина Кузнецова (член ресурсной группы КС), Роман Качур (старший специалист по государственному сектору, Глобальная группа), Майк Уильямс (советник КС по тематическим вопросам) и Елена Добролюбова (член ресурсной группы КС). Аннелиз Виорела Войн, специалист по финансовому управлению, приняла очное участие в мероприятии в Бухаресте. Марк Силинс (советник КС по тематическим вопросам) принял участие в заседании дистанционно. Организационную поддержку мероприятию оказали Мингуль Сейтказиева и Микаэла Степанян (Секретариат РЕМПАЛ).



и подчеркнул неоценимую роль взаимного обучения в оказании странам поддержки в период неопределенности. Он отметил значительный прогресс, достигнутый странами РЕМПАЛ во многих областях УГФ, включая внедрение ЕКС, учет по методу начисления и цифровизацию государственных финансов, и указал на решающую роль развития соответствующих навыков для поддержки дальнейшей цифровой трансформации и совершенствования практики прогнозирования ликвидности. Фабиан упомянул несколько последних продуктов Всемирного банка, имеющих отношение к повестке дня заседания³, и пожелал всем плодотворных дискуссий.

Фабыен Мрочка, руководитель ресурсной группы КС, Всемирный банк, поздравила Государственное казначейство Румынии с 34-й годовщиной и попросила **Эрекле Гваладзе (Грузия)**, вновь избранного председателя Исполкома КС, поприветствовать участников. **Эрекле** отметил, что в цифровую эпоху КС играет важнейшую роль в поддержке национальных казначейств в продвижении реформ УГФ и использовании потенциала новых цифровых технологий. Он обратил внимание на впечатляющий прогресс в цифровизации УГФ в Узбекистане и интересный опыт пилотного внедрения цифровых валют в Казахстане, представленные на недавних мероприятиях КС, а также подчеркнул важность взаимного обмена опытом и знаниями.

Фабыен представила повестку дня заседания и призвала всех использовать эту возможность для неформального общения и формулирования практических идей по дальнейшему развитию казначейства.

1. Развитие казначейских операций в Румынии

В первый день мероприятия обсуждения были сосредоточены на опыте Румынии в модернизации казначейских операций. **Атила Дьердь, заместитель государственного секретаря, Министерство финансов Румынии**, представил обзор эволюции Государственного казначейства в стране. В Румынии в состав Государственного казначейства входят два Главных управления Министерства финансов (ГУ по управлению государственным долгом и казначейскими потоками и ГУ по казначейству и бухгалтерскому учету в государственном секторе) на уровне центрального правительства и 202 территориальных подразделения, обслуживающих миллионы клиентов (рис. 1). Примечательно, что частные компании, являющиеся государственными поставщиками, обязаны открывать счета в казначействе для получения платежей за товары и услуги. Казначейство также активно привлекает частные средства (инвестиции в государственные ценные бумаги и вклады для детей, которые софинансируются государством).

³ К ним относятся [модель цифровых компетенций, разработанная для Румынии](#), система управления данными, разработанная в Болгарии, и работа по [обеспечению операционной совместимости систем](#).



Рис. 1. Государственное казначейство Румынии

**Сотрудники казначейства:**

178 должностей в Министерстве финансов

4 168 должностей в 202 территориальных органах

Клиенты казначейства

13 500 государственных учреждений

167 100 компаний

4 052 500 налогоплательщиков (юридических лиц, физических лиц, прочих субъектов)

199 200 граждан – держателей государственных облигаций

159 700 детей, на имя которых родители открыли вклады

Источник: презентация А. Дьердя

ИИСУГФ в Румынии состоит из нескольких интегрированных систем, включая BudgetNG (используется для подготовки бюджета), TREZOR (используется для обработки платежей казначейства) и FOREXEBUG (используется для контроля обязательств, учета и отчетности). Цифровизация казначейских операций позволила Румынии оптимизировать бумажный документооборот и сократить количество используемых форм. В настоящее время процесс цифровизации продолжается, включая внедрение новой системы eTREZOR и диверсификацию видов платежей, доступных клиентам казначейства.

Презентация Аттилы вызвала активное обсуждение. **Лусине Айвазян (Армения)** отметила, что в ее стране все местные отделения казначейства были закрыты. Она поинтересовалась, планируется ли проведение аналогичных реформ в Румынии, и попросила подробнее рассказать о софинансировании вкладов, открываемых на детей. **Андраш Рез (Венгрия)** также поднял вопрос о возможном объединении отделений. **Аттила** пояснил, что в территориальных подразделениях Минфина работают не только сотрудники казначейства, но и сотрудники налоговой службы. Поэтому решения казначейства о консолидации отделений зависят и от налоговой службы. Он добавил, что высокие процентные ставки по вкладам, открываемым на детей (50%), ограничены 240 евро на участника в год, и эта политика направлена на поддержку долгосрочных частных инвестиций. Эти средства нельзя использовать до достижения ребенком 18-летнего возраста. В настоящее время детям не направляются уведомления о наличии вкладов в казначействе. **Елена Фишчан (Сербия)** спросила об охвате казначейством государственных учреждений, таких как коммунальные предприятия. **Аттила** объяснил, что такие учреждения имеют счета в казначействе и, например, обязаны возвращать неиспользованные суммы субсидий в конце года. **Сапа Кепбанов (Туркменистан)** поинтересовался, контролирует ли казначейство Румынии расходование выделенных средств. **Аттила** отметил, что у



казначейства нет таких функций, однако в настоящее время внедряется система раннего оповещения, призванная помочь государственным учреждениям правильно регистрировать операции⁴.

Стефан Нану, генеральный управляющий Генеральной дирекции по управлению государственным долгом и ликвидностью Казначейства, представил обзор охвата казначейства, прогнозирования движения средств на ЕКС и практики управления ликвидностью. В Румынии все государственные учреждения, независимо от системы финансирования и ведомственной принадлежности, осуществляют операции по сбору доходов и оплате расходов через ЕКС, открытый в Национальном банке Румынии (единственным исключением являются доходы в иностранной валюте). С 2005 года казначейство Румынии является участником системы электронных платежей (включающей RTGS, автоматизированную клиринговую палату для незначительных транзакций и систему расчетов по государственным ценным бумагам). Прогноз по ЕКС формируется на период в один месяц с помощью инструмента на базе Excel и включает в себя ежедневное распределение платежей и поступлений на основе исторической информации, поступающей из системы электронных платежей. Данные ежедневных прогнозов ликвидности предоставляются Национальному банку Румынии. Кроме того, для обеспечения более тесной координации управления ликвидностью, управления долгом и денежно-кредитной политики организуются ежемесячные заседания Комиссии по планированию финансовых потоков государственного казначейства (в состав которой входят представители Департамента казначейства и государственного долга, Бюджетного департамента, Департамента доходов, Национального агентства по администрированию налогов и Национального банка Румынии) для обсуждения исполнения бюджета, тенденций бюджетных доходов и расходов, финансирования дефицита бюджета и рефинансирования государственного долга, прогнозирования остатков на ЕКС, операций по управлению ликвидностью.

Несоответствие притоков и оттоков средств на ЕКС во времени (рис. 2) требует применения инструментов активного управления ликвидностью для покрытия разрывов в финансировании. К основным используемым инструментам относятся двусторонние или многосторонние депозиты коммерческих банков и/или операции по обмену иностранной валюты. Для обеспечения бесперебойного исполнения бюджета и осуществления платежей в счет погашения долга казначейство поддерживает буфер ликвидности в иностранной валюте, покрывающий валовые потребности в финансировании в пределах 4 месяцев.

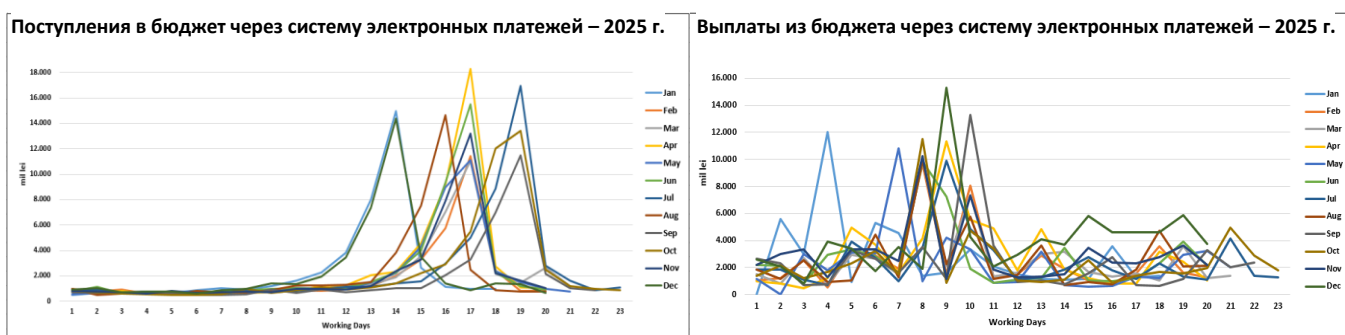
За презентацией Стефана последовала активная сессия вопросов и ответов. **Бариш Чан (Турция)** поинтересовался, устанавливает ли Национальный банк Румынии какой-либо порог для остатка средств на ЕКС, а также спросил, влияют ли операции по управлению ликвидностью на политику в области управления долгом, и какие процедуры применяются для принятия решений по активному управлению ликвидностью. **Стефан** пояснил, что решения по активному управлению ликвидностью принимаются на уровне подразделения по управлению долгом и не требуют одобрения министра. Он прокомментировал, что программа заимствований используется в качестве исходной информации для

⁴ Румынский подход к разработке системы раннего оповещения, направленной на предотвращение ошибок при проведении операций, был представлен на пленарном заседании КС в Ташкенте (Узбекистан) (доступно по ссылке: <https://www.pempal.org/index.php/ru/events/plenarnoe-zasedanie-kaznacheyskogo-soobshchestva-pempal-2025>).



управления ликвидностью, и отметил, что хранение остатка средств на ЕКС в Национальном банке может оказывать поддержку денежно-кредитной политике. **Андраш** поинтересовался, есть ли планы по согласованию графиков платежей и поступлений. **Стефан** согласился с тем, что было бы полезно лучше увязать даты поступлений и платежей, однако существуют важные ограничения, связанные с датами выплаты заработной платы и уплаты налогов. **Марья Ульяревич (Черногория)** спросила о причинах, по которым заимствования в коммерческих банках являются предпочтительным инструментом управления ликвидностью, и о том, влияет ли эта практика на краткосрочные процентные ставки. **Стефан** объяснил, что время от времени также выпускаются казначейские векселя, но их эмиссия зависит от привлекательности инструмента для рынка. Для оценки спроса ежемесячно проводятся консультации с первичными дилерами и пенсионными фондами. Стефан также отметил, что ставки по займам в коммерческих банках, как правило, очень близки к ставке репо Национального банка.

Рис. 2. Ежедневные бюджетные поступления и платежи в Румынии



Источник: презентация С. Нану

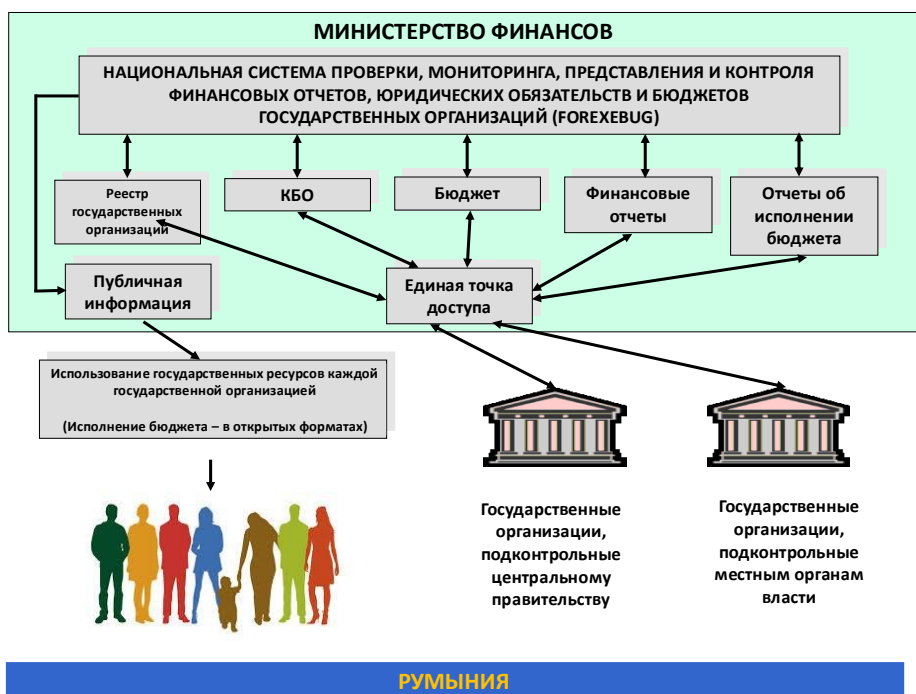
Для обмена опытом в области цифровизации казначейства Министерство финансов Румынии представило два модуля системы FOREXEBUG. **Михай Рошка, эксперт Главного управления казначейства и бухгалтерского учета в государственном секторе**, продемонстрировал национальную систему отчетности FOREXEBUG, функционал которой включает в себя как контроль обязательств, так и финансовый учет и бюджетную отчетность (рис. 3). Благодаря этой системе повысилась точность данных, улучшилась финансовая дисциплина и предотвращается накопление задолженности у государственных учреждений. Она предоставляет информацию о показателях исполнения доходной и расходной части бюджета, помогает контролировать обязательства на основе имеющегося бюджета и поддерживает электронное утверждение и подписание отчетных данных. Внедрение FOREXEBUG позволило сократить объем работы, связанный с подготовкой и представлением финансовой отчетности, а также повысить прозрачность УГФ (как для государственных учреждений, так и для населения в целом).

После презентации было поднято несколько вопросов. **Анвар Музафаров (Туркменистан)** поинтересовался, проверяет ли FOREXEBUG достоверность данных в отчете и требуется ли проведение ручных проверок. **Михай** пояснил, что отчетные данные автоматически сверяются с данными в системе казначейских платежей, поэтому ручные проверки не проводятся. Однако государственным учреждениям все еще требуется готовить отчетность с точки зрения бухгалтерского учета. **Талант**



Келдибеков (Кыргызская Республика) спросил, включены ли в FOREXEBUG секретные расходы. **Михай** отметил, что такие расходы также охватываются, но информация о них публикуется только в агрегированном виде.

Рис. 3. Национальная система отчетности FOREXEBUG в Румынии



Источник: презентация М. Рошки

Петре Кришан, руководитель службы Главного управления казначейства и бухгалтерского учета в государственном секторе, представил подход к обработке финансовой отчетности в ИТ-системе FOREXEBUG. Реформа бухгалтерского учета в государственном секторе началась в Румынии в 2002 году, а в 2006 году были внедрены элементы учета по методу начисления. В результате внедрения FOREXEBUG вся финансовая отчетность, за исключением отчетов об исполнении доходной части бюджета и расходной части бюджета, формируется автоматически. ВОА (Счетная палата) имеет прямой доступ к FOREXEBUG для осуществления мониторинга и надзора за исполнением бюджета. Существующая система поддерживает некоторые функции сверки, но в этой области планируются дальнейшие улучшения. Перспективы на будущее включают поддержку в разработке и внедрении ЕСФО ОС, а также совершенствование учета по методу начисления.

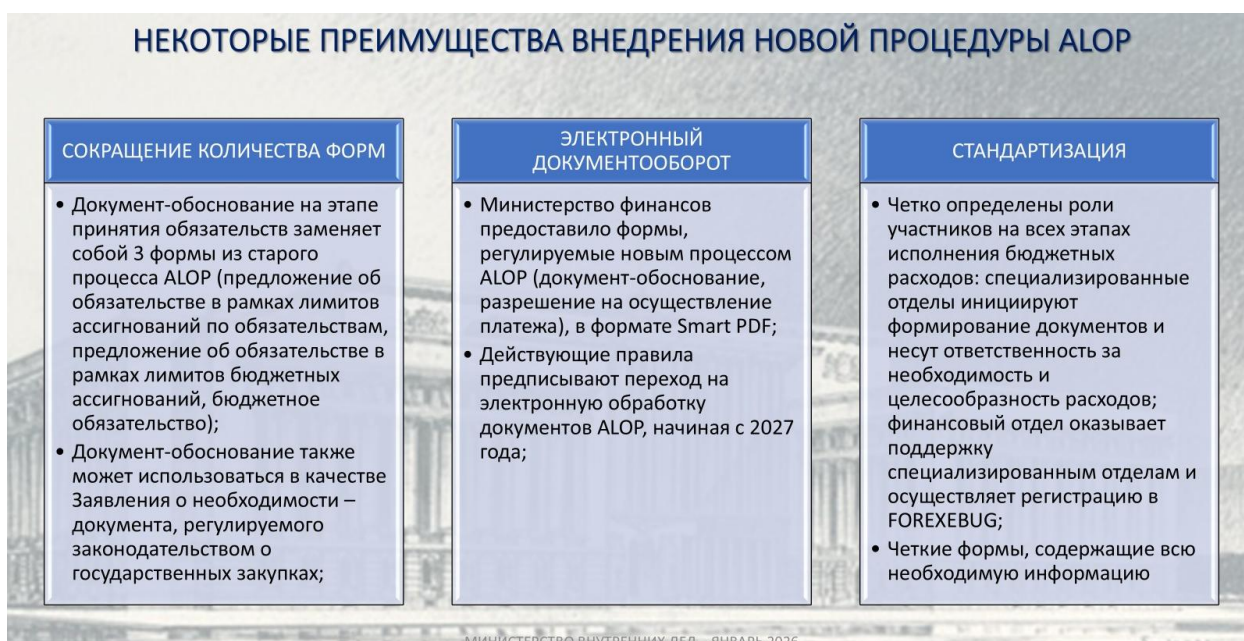
В ходе последующего обсуждения был прояснен ряд вопросов. **Галина Кузнецова**, член ресурсной группы КС, поинтересовалась, интегрирована ли FOREXEBUG в систему закупок. **Петре** подтвердил, что интеграция существует, и при отсутствии бюджета невозможно начать закупку. **Мимоза Пилкати (Албания)** подняла вопрос о просроченной задолженности и спросила, существует ли какой-либо конкретный закон об утверждении просроченных платежей. **Петре** подтвердил, что учреждения обязаны отчитываться обо всех просроченных платежах и, кроме того, не могут обрабатывать другие платежи до того, как будут произведены просроченные платежи. **Мария** поинтересовалась, как



Румынии удалось осуществить реформу учета по методу начисления в столь короткие сроки. **Петре** согласился с тем, что реформа была непростой, и Румынии пришлось принять новый план счетов для всех государственных учреждений. Реформа также потребовала значительного повышения квалификации и изменения менталитета.

Во время заключительной презентации дня **Андрей-Луциан Крецу, заместитель генерального управляющего Главного управления по финансовым вопросам Министерства внутренних дел Румынии**, поделился взглядом на деятельность казначейства в Румынии с точки зрения клиента. Он пояснил, что Министерство внутренних дел (МВД) было пилотной площадкой для нескольких проектов цифровизации, инициированных Министерством финансов, включая внедрение системы FOREXEBUG и новой системы принятия обязательств, проверки, утверждения и оплаты бюджетных расходов (система ALOP), а также обновление и модернизацию ИТ-системы для разработки и управления государственным бюджетом. Внедрение FOREXEBUG происходило постепенно: если в 2018 году система генерировала только одно приложение к финансовой отчетности, то к 2020 году автоматически стала формироваться половина приложений, а в настоящее время все приложения к финансовой отчетности генерируются системой. Благодаря автоматизации на 20% сократилось время, необходимое для проверок, проводимых на уровне МВД как отраслевого министерства, осуществляющего надзор за подведомственными государственными учреждениями. Таким образом, высвобождается больше времени для анализа, мониторинга и принятия решений. Система ALOP, в свою очередь, упростила процедуры проверки обязательств и расходов за счет сокращения количества форм, поддержки электронного документооборота и стандартизации (рис. 4). Сотрудничество с Государственным казначейством также способствовало совершенствованию процессов сбора доходов МВД.

Рис. 4. Преимущества автоматизации контроля за обязательствами и расходами с точки зрения клиента



Источник: презентация А.-Л. Крецу



После выступления **Галина** обратила внимание на сокращение количества форм как на свидетельство реструктуризации бизнес-процессов в процессе автоматизации. **Андрей-Лучиан** подтвердил, что количество форм, необходимых для обоснования принятия обязательств, сократилось с 3 до 1, что привело к значительному повышению эффективности. Ожидается, что переход на полностью электронный документооборот с 2027 года принесет дополнительные выгоды. **Аттила** воспользовался случаем, чтобы поблагодарить Министерство внутренних дел за активное сотрудничество.

За презентациями последовали обсуждения за столами, посвященные опыту Румынии в модернизации казначейских операций. Участники из других стран – членов КС поблагодарили румынских коллег за предоставленную ими информацию о своих достижениях и планах, отметили те области румынского опыта, которые представляют особый интерес и актуальность в контексте их стран, и сформулировали рекомендации по будущим реформам (таблица 1).

Таблица 1. Опыт Румынии в модернизации казначейства: основные моменты и рекомендации на перспективу

Аспекты опыта Румынии, отмеченные как наиболее интересные/актуальные	Рекомендации на перспективу
<ul style="list-style-type: none"> • Большой охват ЕКС • Четкие механизмы взаимодействия между отраслевыми министерствами и подведомственными бюджетными учреждениями в процессе планирования, исполнения бюджета и представления отчетности • Выполнение всех операций в тот же день • Координация управления ликвидностью и управления долгом, делегирование полномочий для принятия решений по управлению ликвидностью • Управление ликвидностью на высоком уровне, включая практику краткосрочных заимствований • Новая система (FOREXEBUG), которая позволяет контролировать исполнение бюджета и поддерживает анализ данных • Контроль обязательств в системе FOREXEBUG • Практика предотвращения накопления просроченной задолженности (ограничение платежей до погашения просроченной задолженности) • Программа вкладов для детей • Высокоразвитое программное обеспечение для бухгалтерского учета • Высокоавтоматизированная практика подготовки финансовой отчетности и автоматическая консолидация финансовой отчетности • Высокий уровень прозрачности данных об исполнении бюджета 	<ul style="list-style-type: none"> • Передача данных в реальном времени в FOREXBUG (в настоящее время есть задержка в один день) • Более тесная интеграция с системой государственных закупок (внедрение контроля за ассигнованиями) • Расширение горизонта прогнозирования ликвидности до одного года • Дальнейшая цифровая трансформация, автоматизация оставшихся ручных процессов • Совершенствование порталов данных УГФ, включая визуализацию данных • Изучение возможности использования ИИ для анализа данных и санкционирования операций казначейством (например, как в рамках системы «Зеленый коридор» в Грузии) • Изучение возможности сокращения количества операций с наличными (переход на безналичные платежи, рассмотрение возможности передачи кассовых операций в почтовые отделения) • Усиление контроля за многолетними контрактами • Проведение регулярной оценки влияния операций по управлению ликвидностью на рынки.

Источник: составлено на основе отчетов о результатах обсуждений за столами.



Аттила поблагодарил всех участников за то, что они поделились своими взглядами и новыми идеями. Он отметил, что многие реформы в государственном казначействе сдерживаются нехваткой персонала, вызванной неконкурентоспособной заработной платой в государственном секторе, особенно для ИТ-персонала, и пригласил членов КС поделиться своим опытом преодоления этой проблемы в рамках дальнейших обсуждений в ходе заседания. **Майк Уильямс, советник КС по тематическим вопросам**, поблагодарил принимающую сторону и обобщил основные итоги первого дня дискуссий:

- Румыния следует лучшей международной практике принятия решений по управлению ликвидностью и интеграции функций управления ликвидностью и долгом.
- В последние годы значительные инвестиции в ИТ в Румынии поддерживали проведение других важных реформ УГФ, что привело к существенному прогрессу в области бухгалтерского учета и финансовой отчетности в государственном секторе. В презентации МВД подчеркивалось, что эти реформы принесли ощутимые выгоды клиентам казначейства.
- Значительное внимание уделяется повышению прозрачности в бюджетной сфере. Такой подход обеспечил существенные выгоды, включая сокращение процентных спредов по государственным займам.

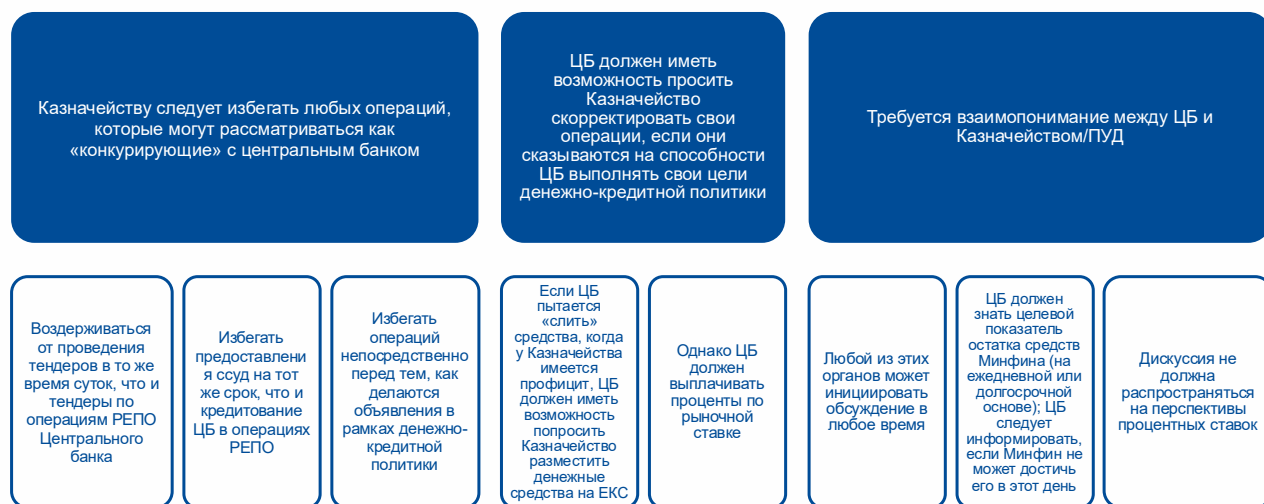
2. Координация управления ликвидностью и денежно-кредитной политики

Первой важной темой второго дня мероприятия стала координация управления ликвидностью и денежно-кредитной политикой. Представляя эту тему, **Елена Добролюбова, член ресурсной группы КС**, отметила, что по мере того, как страны ЕМПАЛ расширяют охват ЕКС и переходят к более активному управлению ликвидностью, координация между национальными казначействами и центральными банками становится все более важной, поскольку казначейские операции могут оказывать ощутимое влияние на ликвидность в банковском секторе и процентные ставки.

Майк выступил с экспертной презентацией о взаимодействии денежно-кредитной политики и управления государственными средствами. Он отметил, что хотя центральные банки и министерства финансов имеют разные цели политики и операционные требования, у них также есть некоторые общие интересы, такие как эффективное осуществление долговых, денежных и денежно-кредитных операций, развитие финансового рынка, особенно денежного, и недопущение сбоев или замешательства в работе рынков. Кроме того, более активное управление ликвидностью, направленное на снижение волатильности остатков средств на ЕКС, облегчает проведение операций в рамках денежно-кредитной политики и, таким образом, поддерживает достижение ее целей. Чтобы избежать коллизий с денежно-кредитной политикой, требуется более тесная координация между управлением ликвидностью и денежно-кредитной политикой: например, национальные казначейства должны воздерживаться от операций по управлению ликвидностью, которые могут негативно повлиять на способность центральных банков достигать целей денежно-кредитной политики, а центральным банкам следует выплачивать соответствующие проценты на остаток средств на ЕКС (рис. 5).



Рис. 5. Недопущение коллизий между операциями по управлению ликвидностью и денежно-кредитной политикой



Источник: презентация М. Уильямса

Фабио Басби, старший финансовый аналитик по управлению ликвидностью Национального казначейства Южной Африки, участвовал в заседании дистанционно и рассказал о подходе Южной Африки к управлению ликвидностью и его координации с денежно-кредитной политикой. В Южной Африке управление ликвидностью и долгом осуществляется одним и тем же подразделением Национального казначейства, тогда как Резервный банк Южной Африки (SARB) выступает в качестве «банкира правительства», координирует и обрабатывает государственные платежи в национальной и иностранной валюте, управляет валютными депозитами и резервами (включая средства в долларах США), а также проводит аукционы казначейских векселей и облигаций в национальной валюте от имени Национального казначейства. ЕКС представляет собой систему счетов, открытых в коммерческих банках и в SARB (рис. 6).

Национальное казначейство Южной Африки использует широкий спектр краткосрочных инструментов управления ликвидностью, включая казначейские векселя (со сроком погашения 12 месяцев и менее), использование временно свободных средств других субъектов государственного сектора (провинций и государственных предприятий) через инструменты Корпорации государственных депозитов (КГД), конвертацию иностранной валюты, консолидацию в течение дня собранных налоговых доходов и перенос сроков крупных платежей. Для обеспечения эффективной координации между SARB и Национальным казначейством были созданы три постоянных комитета: по макроэкономике, по банковской деятельности и финансовым рынкам, а также по вопросам финансов и регулирования. Такая координация позволила обеспечить предсказуемые и скоординированные действия по управлению ликвидностью государства и государственными заимствованиями, выявление макроэкономических рисков и рисков финансового рынка на раннем этапе, а также четкое разделение процессов принятия решений в налогово-бюджетной сфере и реализации денежно-кредитной политики. Таким образом, опыт Южной Африки показывает, как активное управление ликвидностью и эффективная денежно-кредитная политика взаимно усиливают друг друга.



Рис. 6. Структура ЕКС в Южной Африке



Источник: презентация Ф. Басби

За презентациями последовало активное обсуждение. **Андраш** поинтересовался, должны ли изменения в денежно-кредитной политике также приводить к корректировкам в операциях по управлению ликвидностью. **Майк** ответил, что это не обязательно, однако необходимо обеспечить координацию между министерствами финансов и центральными банками. **Андраш** также спросил, всегда ли актуальна третья цель денежно-кредитной политики, связанная с долгосрочным долгом, и какой подход является оптимальным для казначейства в отношении обмена поступающей иностранной валюты на национальную валюту. **Майк** согласился с тем, что акцент центрального банка на долгосрочных процентных ставках был связан с финансовым кризисом 2008 года, но это является актуальным и в других контекстах. Эта политика может быть отменена в случае достижения более высокого уровня ликвидности. Он также отметил, что предпочтительной моделью является обмен всей поступающей иностранной валюты на национальную валюту. Такой подход позволяет сократить избыточные остатки на ЕКС (и снизить затраты на поддержание резерва) и провести более четкое разграничение функций казначейства и центрального банка. Однако эта модель требует наличия ликвидного валютного рынка, и иногда имеются веские аргументы в пользу хранения иностранной валюты на ЕКС, чтобы гарантировать выполнение валютных обязательств.

Был также поднят вопрос об опыте Южной Африки, связанный с причинами ежедневного перевода средств из банковской системы в центральный банк. **Фабио** пояснил, что средства хранятся на счетах заимствований и налоговых доходов в банковской системе, а ежедневные изъятия средств ограничены суммами, необходимыми для финансирования государственных расходов, поэтому эти счета не закрываются ежедневно с нулевым остатком. **Майк** добавил, что подход Южной Африки к использованию счетов налоговых доходов и заимствований с экономической точки зрения аналогичен размещению временно свободных средств в коммерческих банках. Эта модель близка к той, что использовалась в США до 2012 года, однако в случае Южной Африки счета налоговых доходов и



заимствований являются необеспеченными. **Бариш** поинтересовался, почему краткосрочные инструменты заимствования (казначейские векселя) рассматриваются как предпочтительный вариант по сравнению с использованием инструментов заимствований у Корпорации государственных депозитов (КГД), ведь стоимость заимствований может быть выше, и существуют ли какие-либо лимиты заимствований у КГД. Он отметил, что Турция, напротив, предпочитает использовать расширенный ЕКС (то есть занимать средства у учреждений без каких-либо затрат), а не выпускать казначейские векселя. **Фабио** ответил, что в прошлом имел место ряд проблем с бухгалтерским учетом в связи с КГД, но в будущем заимствования у КГД вполне могут увеличиться. Лимиты заимствований у КГД определяются по согласованию с центральным банком. **Гаваза Мабундза, директор по управлению ликвидностью Национального казначейства Южной Африки**, также уточнила, что выбор подходящего инструмента управления ликвидностью определяется характером дефицита ликвидности и доступностью различных инструментов, при этом в качестве одного из рассматриваемых факторов учитывается стоимость заимствований. **Лусине** отметила, что в Армении ЕКС включает только один счет в национальной валюте, однако вопрос открытия счетов в иностранной валюте часто обсуждается. Она поинтересовалась, может ли открытие счета в иностранной валюте привести к дополнительным сложностям. **Майк** подтвердил, что предпочтительным подходом является хранение средств на ЕКС в местной валюте, и отметил, что наличие отдельного валютного счета потребует поддержания на ЕКС большего объема временно свободных средств для управления валютным риском. Кроме того, в случае валютного счета возникают дополнительные операционные требования, связанные со свопами. Таким образом, если нет острой необходимости в обеспечении исполнения валютных обязательств в условиях низкой ликвидности на валютном рынке, лучше хранить средства на ЕКС в национальной валюте. **Марине Меликян (Армения)** заметила, что если бы средства на ЕКС хранились только в национальной валюте, то казначейству пришлось бы нести расходы, связанные с курсовыми спредами, в случае получения иностранной валюты и необходимости погашения валютных обязательств в тот же день. **Майк** согласился с тем, что необходимо обеспечить справедливое отношение центрального банка к казначейству, и что более тесная межведомственная координация могла бы помочь в решении проблемы с курсовыми спредами. **Елена** поинтересовалась, могут ли казначейские операции повлиять на равный доступ коммерческих банков к ликвидности. **Майк** отметил, что такое влияние может быть проблемой, когда межбанковский рынок является небольшим, и что целесообразно использовать широкую группу коммерческих банков для казначейских операций, чтобы снизить риск таких искажений, а также добиться более высокой конкуренции и лучших процентных ставок для временно свободных средств. Еще один вопрос был связан с ограничением предоставления ликвидности только первичным дилерам. **Майк** отметил, что в некоторых странах, например, в Словакии, созданы специальные механизмы поддержки только первичных дилеров. Однако ограничение всех казначейских операций первичными дилерами может уменьшить возможности для казначейства. **Андраш** прокомментировал, что ранее Венгрия работала только с первичными дилерами, но позже ей пришлось расширить сотрудничество, включив в него другие банки, поскольку спрос со стороны первичных дилеров был недостаточным.

Во второй части сессии были обсуждены подходы к координации управления ликвидностью и денежно-кредитной политики в двух странах ЕМПАЛ. **Бариш Чан, заместитель начальника Главного управления по государственным финансам Министерства казначейства и финансов Турции**, рассказал о подходе Турции к использованию различных стратегий поддержки управления



ликвидностью Центральным банком через операции казначейства по управлению денежными средствами. Казначейские операции являются автономными факторами, влияющими на ежедневные потребности банковской системы в финансировании. На волатильность потоков денежных средств государства влияют несколько факторов, такие как колебания налоговых поступлений и потоков расходов государства, выпуск и погашение долговых обязательств, колебания на финансовом рынке, денежно-кредитная политика, непредвиденные события и экономические условия (рис. 7). Такая волатильность может влиять на денежно-кредитную политику, уменьшая способность центрального банка контролировать процентные ставки овернайт, снижая доверие к политике правительства и увеличивая затраты на стерилизацию. Для снижения влияния волатильности потоков денежных средств государства на управление ликвидностью казначейство может использовать ряд мер (таблица 2). Сглаживание движения денежных средств казначейства меняет роль правительства – из источника волатильности на рынке оно превращается в стабилизатор, при этом существенно снижается нагрузка при проведении ежедневных операций на открытом рынке. Совершенствование прогнозирования и координация минимизируют шоки «автономных факторов», напрямую снижая бюджетные расходы и поддерживая эффективную трансмиссию денежно-кредитной политики.

Рис. 7. Факторы волатильности движения денежных средств государства



Источник: презентация Б. Чана

Таблица 2. Меры по снижению волатильности движения денежных средств государства

Мера	Описание
Разработка прогнозирования и программирования денежных средств	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на долгосрочную перспективу при прогнозировании денежных средств • Повышение качества и согласованности данных • Установление КПЭ и регулярное измерение точности прогнозирования денежных средств
Установление целевого значения остатка средств на ЕКС	<ul style="list-style-type: none"> • Использование верхней и нижней границ остатка средств на ЕКС в качестве триггеров для принятия решений по управлению денежными средствами



Мера	Описание
Активное управление денежными потоками	<ul style="list-style-type: none"> • Инвестирование излишков денежных средств • Эффективное использование буфера ликвидности и расширенного ЕКС (то есть временно свободных остатков средств учреждений) • Использование краткосрочных инструментов заимствования • Согласование казначейских операций с целью поддержки управления ликвидностью Центральным банком
Обмен информацией	<ul style="list-style-type: none"> • Использование формальных и неформальных механизмов для обмена данными о фактических денежных потоках, прогнозами движения денежных средств, данными о резервах денежных средств, информацией об изменениях в финансовой, экономической и денежно-кредитной политике, а также о ликвидности рынка

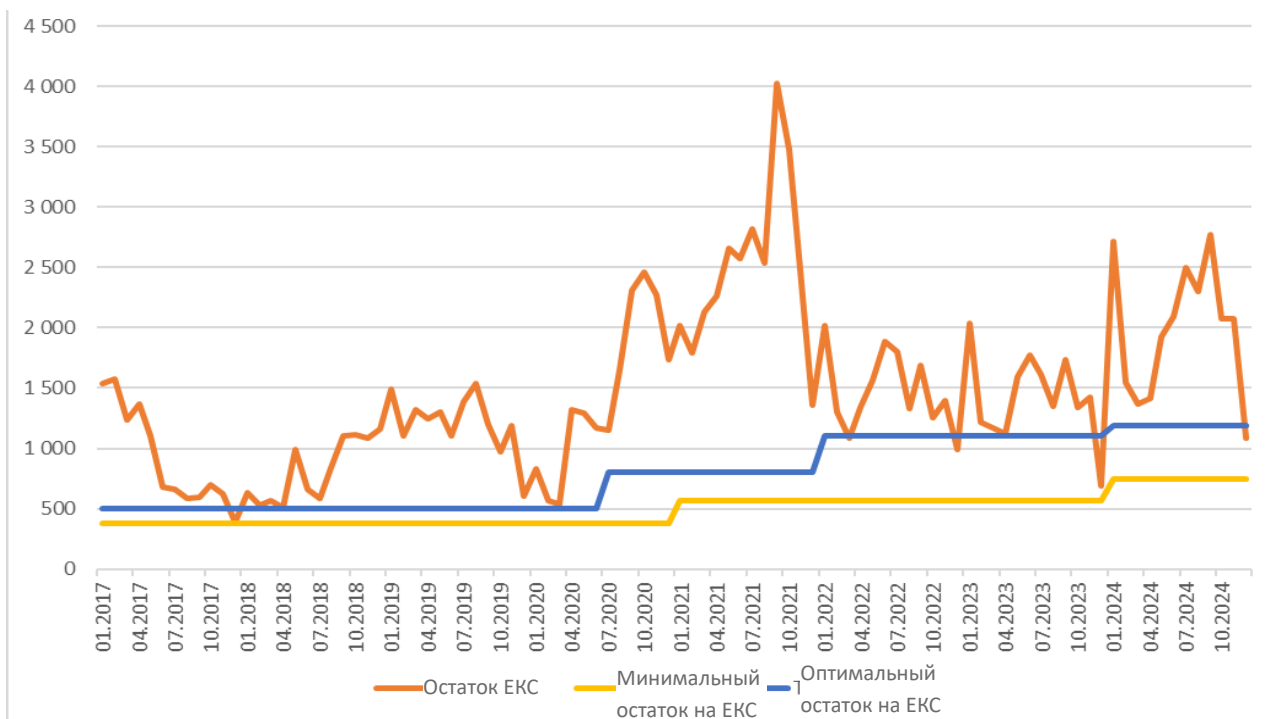
Источник: презентация Б. Чана

Некоторые детали были дополнительно обсуждены в ходе сессии вопросов и ответов. Делегация Румынии поинтересовалась, как недавнее землетрясение повлияло на управление денежными средствами и ликвидность в Турции. **Бариш** объяснил, что казначейство активно использует излишки средств учреждений для финансирования чрезвычайных нужд. Кроме того, активизировалась координация с центральным банком, с которым казначейство обменивалось данными 2–3 раза в день. **Марио Глибич (Босния и Герцеговина)** спросил о процессе принятия решений относительно верхнего и нижнего пределов динамического коридора для остатка средств на ЕКС. **Бариш** сообщил, что пороговые значения рассчитываются казначейством на основе потребностей в финансировании (то есть нижний предел основан на ожидаемых расходах на заработную плату и 50% от потребностей в финансировании обслуживания долга) с целью выравнивания средней стоимости заимствований и расходов на поддержание резерва. **Галина** поинтересовалась последствиями в случае невыполнения КПЭ. **Бариш** отметил, что введение КПЭ помогло сократить отклонения в прогнозировании доходов и расходов.

Андраш Рез, советник вице-президента Государственного казначейства Венгрии, представил подход Венгрии к координации управления ликвидностью и денежно-кредитной политики. В Венгрии основными краткосрочными инструментами управления ликвидностью являются сделки репо и обратного репо (на 1 день и 1 неделю), валютные свопы с использованием валютных депозитов (на 1 день и более) и казначейские векселя. Эти инструменты могут оказывать прямое влияние на денежно-кредитную политику, включая процентные ставки на денежном рынке (репо), валютные курсы (валютные свопы) и процентные ставки ЦБ (ввиду их взаимосвязи с доходностью казначейских векселей). Чтобы свести к минимуму возможное негативное воздействие, все операции государства по обмену форинта на иностранные валюты осуществляются только в контуре Центрального банка. Другие риски снижаются за счет координации действий между Государственным казначейством Венгрии, Агентством по управлению долгом и Центральным банком, а также за счет сглаживания колебаний остатка средств на ЕКС. Однако, поскольку Центральный банк выплачивает проценты на остатки средств на ЕКС по ставке, близкой к рыночной, у Агентства по управлению долгом нет необходимости размещать излишки средств на денежном рынке. Таким образом, волатильность остатков средств на ЕКС снизилась, хотя и меньше, чем ожидалось (рис. 8).



Рис. 8. Остаток средств на ЕКС, на конец месяца, млрд форинтов



Источник: презентация А. Реза

В ходе последовавшей за этим сессии вопросов и ответов был рассмотрен ряд вопросов. **Мимоза Пилкати (Албания)** спросила, существует ли в Венгрии механизм распределения прибылей и убытков между Центральным банком и правительством. **Андраш** пояснил, что в настоящее время в Венгрии нет такого механизма, поскольку это повлекло бы за собой значительный бюджетный риск. Он добавил, что в последнее время не только Центральный банк Венгрии, но и центральные банки других стран ЕС имеют отрицательный капитал. **Елена** поинтересовалась, как определяется сумма иностранной валюты для поддержания на ЕКС (поскольку процентная ставка по иностранной валюте ниже, чем по форинту, хранение больших объемов иностранной валюты может привести к снижению процентных доходов). **Андраш** отметил, что иностранная валюта используется в качестве резерва и инструмента, позволяющего правительству управлять валютным риском. Однако четких правил расчета объема иностранной валюты на ЕКС не установлено. **Аттила** поинтересовался, есть ли в Венгрии также отдельный валютный счет, который используется в качестве буфера. **Андраш** пояснил, что валютные остатки на ЕКС управляются казначейством, а Агентство по управлению долгом использует свой валютный счет в основном для управления долгом. Расчет размера буфера на ЕКС основан на движении денежных средств на ЕКС, и этот буфер выражен в национальной валюте.

В ходе дискуссий за столами участники обобщили возможные положительные и отрицательные воздействия казначейских операций на денежно-кредитную политику, поделились своим опытом координации с центральными банками и наметили рекомендации для рассмотрения в будущем (таблица 3).



Таблица 3. Координация управления ликвидностью и денежно-кредитной политики: основные воздействия, текущая практика и перспективы

Воздействие казначейских операций на денежно-кредитную политику	Существующие механизмы координации	Рекомендации на будущее
<p>Положительное:</p> <ul style="list-style-type: none"> - активное управление ликвидностью снижает колебания остатка средств на ЕКС и повышает предсказуемость процентных ставок 	<ul style="list-style-type: none"> - ежедневные прогнозы движения денежных средств на ЕКС предоставляются в ЦБ (Турция, Румыния) - ежемесячные координационные совещания 	<p>Правовые и политические меры</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание четкой правовой базы для использования остатка средств на ЕКС - разработка единой стратегии управления ликвидностью - использование динамического коридора для достижения целевых значений остатка средств на ЕКС
<p>Отрицательное:</p> <ul style="list-style-type: none"> - непредвиденные расходы и другие оттоки средств могут привести к временным проблемам с ликвидностью - значительные колебания потоков денежных средств на ЕКС могут повлиять на способность ЦБ достигать целевых показателей денежно-кредитной политики - использование валютных средств/валютных свопов может повлиять на обменный курс 	<ul style="list-style-type: none"> - регулярные консультации с первичными дилерами - регулярные консультации между ЦБ и Агентством по управлению долгом (Босния и Герцеговина) - учрежденные Комитеты по координации ликвидности (ККЛ) (8 стран ЕМРАЛ) - хранение остатка средств на ЕКС в ЦБ (стерилизация избыточной ликвидности) - хранение всех валютных средств государства в ЦБ (Венгрия) 	<p>Институциональные и технические меры</p> <ul style="list-style-type: none"> - формализация координации между Минфином/Казначейством и ЦБ на основе Меморандума о взаимопонимании - рассмотрение возможности создания координационного комитета, проводящего ежемесячные заседания / расширения существующего ККЛ за счет включения в него других участников / создания координационных структур технического уровня для координации оперативных решений - размещение функций по управлению ликвидностью и долгом в одном учреждении/подразделении - использование новых технологий для обмена информацией.

Источник: отчеты по итогам обсуждений за столами.

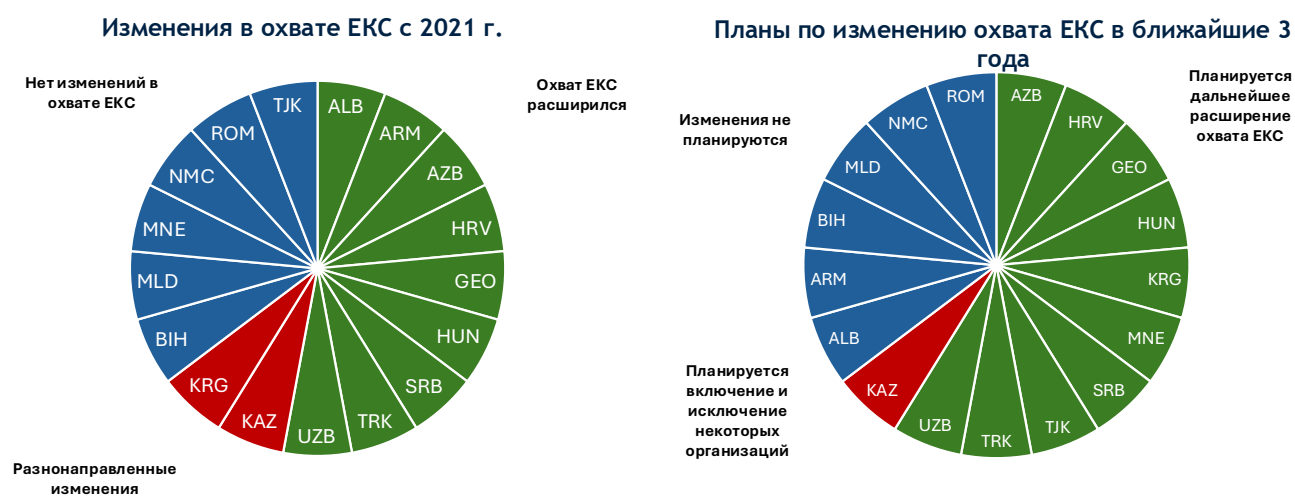




3. Практика управления ликвидностью в странах РЕМПАЛ

Во второй половине дня участники обсудили несколько более общих вопросов, связанных с практикой управления ликвидностью в странах РЕМПАЛ. **Елена Добролюбова** представила результаты недавнего опроса по охвату ЕКС в регионе⁵. В большинстве стран РЕМПАЛ наблюдается высокий уровень консолидации ликвидности, однако взаимозаменяемость остатков средств по-прежнему зависит от источника средств и остается проблемой для некоторых стран – членов РЕМПАЛ. Большинство стран планирует продолжить работу по консолидации (рис. 9), однако будущие реформы ЕКС сопряжены с трудностями, поскольку дальнейшая интеграция предполагает включение либо новых источников финансирования (таких как средства доноров), либо новых учреждений (таких как внебюджетные фонды или государственные предприятия), которые сейчас не входят в ЕКС и могут иметь свои особые требования к обслуживанию и учету, а также собственные инвестиционные приоритеты. В случае с государственными предприятиями (ГП) необходима секторизация (отнесение ГП к сектору государственного управления или к более широкому государственному сектору).

Рис. 9. Охват ЕКС в странах РЕМПАЛ: завершённые и планируемые реформы



Источник: презентация Е. Добролюбовой

В своем экспертном комментарии **Роман Качур, старший специалист Всемирного банка в области государственного управления**, отметил, что в части консолидации ликвидности страны РЕМПАЛ сопоставимы со странами ОЭСР и передовыми развивающимися экономиками. Однако консолидация ЕКС для ГП должна носить выборочный характер и основываться на оценке рисков. Международная практика требует от ГП повышения прозрачности (предоставления правительствам доступа к информации о денежных и долговых позициях ГП), введения ограничительных мер (то есть четких правил относительно минимального и максимального остатка средств, дивидендной политики и краткосрочных заимствований) и создания стимулов для ГП к размещению временно свободных средств в инструментах государства или центрального банка. Следующее поколение реформ ЕКС будет направлено на внедрение надежных ИТ-систем и сбор данных в режиме реального времени, развитие

⁵ Доступно по ссылке: <https://www.pempal.org/index.php/ru/okhvat-eks-v-stranakh-pempal-rezultaty-tematicheskogo-oprosa-2025-g>



прогнозирования денежных потоков и контроля обязательств, а также усиление координации с управлением ликвидностью, управлением долгом и денежно-кредитной политикой.

Маринэ Меликян, и.о. директора Департамента по управлению государственным долгом Министерства финансов Армении, представила опыт управления денежными потоками в Армении. Целью управления ликвидностью в Армении является обеспечение наличия достаточных средств для выполнения финансовых обязательств правительства, а также безопасное и экономически эффективное управление излишками денежных средств. Министерство финансов Армении использует стабилизационный счет, который представляет собой субсчет ЕКС, предназначенный для (1) поддержки реализации бюджетной политики и политики управления долгом и (2) сглаживания потоков средств государственного бюджета. Целевой остаток на стабилизационном счете составляет от 1 до 2 процентов ВВП, в то время как официальное целевое значение буфера ликвидности на ЕКС составляет 0,1 процента ВВП. Инструменты управления ликвидностью включают краткосрочные депозиты в ЦБ со сроком погашения не менее 7 дней (остаток средств на ЕКС хранится в ЦБ, но процент на него не начисляется) и краткосрочные казначейские векселя. Проблемы в области управления ликвидностью включают в себя нерегулярную подачу заявок на финансирование некоторыми государственными учреждениями и частые изменения в исполнении расходов государственного бюджета.

В ходе обсуждений **Аттила** отметил, что в Румынии декабрь является проблемным месяцем с точки зрения доходов, и поинтересовался причинами роста доходов в Армении в декабре. **Маринэ** пояснила, что одним из источников увеличения доходов в декабре являются экспортные пошлины. **Эрекле** спросил, являются ли депозиты в Армении обеспеченными. **Маринэ** отметила, что в обеспечении нет необходимости, поскольку депозиты находятся в ЦБ, однако добавила, что Армения хотела бы изучить возможность размещения излишков денежных средств и в коммерческих банках. **Майк** поинтересовался, можно ли считать стабилизационный счет буфером на ЕКС. **Маринэ** пояснила, что счет играет роль долгосрочного буфера и был создан для управления колебаниями в случае значительного оттока средств из государственного бюджета (то есть выплат в счет погашения долга). **Фабьен** обратила внимание на то, что в Армении средства международных финансовых организаций (МФО) интегрированы в ЕКС. **Маринэ** пояснила, что с МФО были достигнуты особые договоренности об интеграции этих средств в ЕКС. Счета открыты в местной валюте и помогают управлять курсовыми рисками.

4. Использование потенциала ИТ и данных для управления и прогнозирования ликвидности

В ходе обсуждений в группах участники заседания поделились своим опытом в области прогнозирования ликвидности и мнениями относительно перспектив использования данных для поддержки управления и прогнозирования ликвидности. **Марио Глибич, помощник министра по вопросам казначейства, Министерство финансов Федерации Боснии и Герцеговины, Виктория Христовска Димовска, начальник отдела региональных казначейских управлений Министерства финансов Северной Македонии, и Турал Аббасов, руководитель департамента исполнения и учета кассовых операций Государственного казначейства Азербайджана**, подвели итоги обсуждений в каждой группе.



Как показывают обсуждения, текущая практика прогнозирования ликвидности в странах РЕМПАЛ различается. Так, в то время как большинство стран РЕМПАЛ сосредоточено на прогнозировании остатка средств на ЕКС, доходов и расходов, некоторые страны, такие как Армения, Хорватия и Сербия, также прогнозируют дефицит бюджета. В некоторых странах прогноз ликвидности ориентирован на показатели национального бюджета (Казахстан, Кыргызская Республика). Большинство стран готовит прогнозы с высоким уровнем детализации (ежедневно), но некоторые ограничивают детализацию ежемесячными данными (Босния и Герцеговина, Кыргызская Республика) или еженедельными данными (Грузия, Черногория). Периодичность обновлений прогнозов зависит от их детализации (таблица 4).

Таблица 4. Текущий подход к прогнозированию ликвидности в странах РЕМПАЛ

Страна	Предмет и охват прогноза	Основные показатели	Детализация прогноза	Частота обновления и продления
Албания	ЕКС: притоки, оттоки, остаток	Поступления, платежи, потоки финансирования (вкл. основные виды притоков/оттоков)	Год, месяц, неделя, день	Скользящие ежедневные, еженедельные, ежемесячные обновления
Армения	ЕКС, дефицит и ВБФ	Доходы, расходы, финансирование	Год, квартал, месяц, неделя, день	Ежемесячно
Азербайджан	Остаток на ЕКС	Доходы, расходы, остаток на ЕКС	Квартал, месяц, день	Еженедельно
Босния и Герцеговина	ЕКС	Доходы, расходы, финансирование	Месяц	Ежеквартально (планы составляются ежемесячно)
Хорватия	ЕКС, дефицит	Доходы и поступления, расходы и списания, поступление средств ЕС	Месяц, день	Ежемесячно
Грузия	Остаток на ЕКС	Дебиторская задолженность (налоги, займы, гранты, проценты, сборы, штрафы и т. д.) и кредиторская задолженность (заработная плата, социальные платежи, капитальные затраты, займы, проценты и т. д.)	Год, месяц, неделя	Еженедельно
Венгрия	Доходы и расходы бюджета, прочие денежные потоки, связанные с ЕКС, а также операциями по управлению долгом и ликвидностью	Основные виды доходов (НДС, НДФЛ, доходы от ЕС и т. д.) и расходов (семейные пособия, расходы, связанные с ЕС и т. д.), финансовые потоки (погашение долгов, эмиссии и т. д.)	3 месяца, день	Ежедневно (для ежедневных данных) и каждые две недели (для долгосрочного прогноза)



Страна	Предмет и охват прогноза	Основные показатели	Детализация прогноза	Частота обновления и продления
Казахстан	Ликвидность республиканского бюджета	Доходы, расходы, бюджетные кредиты, дефицит, займы, поступления	Год, квартал, месяц, день	Ежедневно
Кыргызская Республика	Остаток на ЕКС	Средства республиканского бюджета	Месяц	По мере необходимости
Молдова	Доходы, расходы, источники финансирования, остаток на ЕКС	Остаток на ЕКС; по национальному бюджету: налоговые и неналоговые доходы, кассовые расходы, источники финансирования	Год, месяц, неделя, день	Ежемесячно (для годового прогноза), ежедневно (для месячного прогноза)
Черногория	Доходы и расходы	Доходы и расходы	Год, месяц, неделя	Еженедельно, ежемесячно
Северная Македония	Бюджет центрального правительства, бюджет фондов социального обеспечения	Налоговые поступления, отчисления в систему социального страхования, прочие доходы, расходы	Месяц, неделя, день	Ежемесячно, еженедельно, ежедневно
Румыния	Остаток на ЕКС	Поступления, платежи, обслуживание государственного долга, выпуск государственных ценных бумаг, операции по управлению ликвидностью	Месяц, день	Ежедневно, ежемесячно
Сербия	ЕКС и дефицит	Доходы, расходы и финансирование, поступления от источников внешних и внутренних заимствований	Год, квартал, месяц, день (для некоторых данных)	Ежемесячно
Турция	Поступления, платежи, потоки финансирования	Совокупные доходы и расходы, первичное сальдо по кассовому методу, кассовая позиция, потребности в финансировании / профицит	Год, месяц, день	Ежедневно
Туркменистан	Остаток на ЕКС	Остаток на ЕКС, налоговые поступления, планируемые расходы, исполненные платежи	Квартал, месяц, неделя/2 недели, день	Ежедневно
Узбекистан	Потоки ликвидности	Доходы, расходы (заработная плата, строительство, прочее) и финансирование, погашение займов	Год, квартал, месяц, неделя, день (в начале ф.г.)	Ежемесячно

Источник: отчеты по итогам обсуждений в группах, презентации стран

Большинство стран использует для прогнозирования ликвидности данные ИС казначейства/ данные ИСУГФ, а также некоторые другие государственные системы и данные, получаемые от государственных учреждений. Большинство стран также сообщило о необходимости очистки/корректировки данных для



целей прогнозирования ликвидности. Несмотря на значительное внимание к цифровизации казначейств, большинство национальных казначейств стран РЕМПАЛ для прогнозирования ликвидности использует модели на базе Excel. Исключения составляют Албания (использующая CFAT и модуль прогнозирования ликвидности AGFIS), Босния и Герцеговина (использующая инструмент прогнозирования CFAT на основе исторических тенденций) и Туркменистан (где система управления казначейством имеет отдельный модуль прогнозирования ликвидности).

Большинство стран применяет модели прогнозирования, основанные на исторических тенденциях и использующие один подход к моделированию. Примечательным исключением является Турция, которая сообщила о прогнозировании на основе Excel, прогнозировании с использованием ИИ (на стадии реализации) и применении индивидуально разработанных формул прогнозирования для каждого учреждения. В Грузии используется подход, объединяющий исторические данные, оперативную информацию и основные макроэкономические параметры. В Азербайджане используется детерминированная кассово-расчетная модель, а в Туркменистане – регрессионные модели.

На основе анализа текущей практики участники сформулировали несколько направлений дальнейшего совершенствования практики прогнозирования ликвидности и отметили связанные с этим основные вызовы, касающиеся данных, а также технических, правовых и кадровых вопросов (таблица 5).

Таблица 5. Прогнозирование ликвидности в странах РЕМПАЛ: направления совершенствования и основные вызовы

Направления совершенствования	Основные вызовы
<ul style="list-style-type: none"> - Использование дополнительных данных из других источников для повышения точности прогнозирования - Повышение качества данных и своевременности их получения - Повышение уровня автоматизации сбора и консолидации данных - Разработка моделей прогнозирования, внедрение специального программного обеспечения для прогнозирования ликвидности, использование ИИ - Повышение точности прогнозов - Интеграция ИСУГФ с другими государственными системами - Улучшение межведомственной координации - Улучшенная визуализация данных, разработка информационных панелей по ликвидности на основе КПЭ 	<p>Проблемы, связанные с данными</p> <ul style="list-style-type: none"> - Безопасность и защита данных - Фрагментация данных по различным учреждениям - Проблемы качества, полноты и своевременности получения данных - Запросы пользователей бюджета, превышающие их реальные потребности - Неопределенность по срокам и объему финансирования от внешних и внутренних кредиторов <p>Технические проблемы</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ограниченное использование автоматизированных риск-ориентированных подходов, отсутствие систем раннего оповещения, чрезмерная зависимость от традиционных инструментов (Excel) - Отсутствие альтернативных сценариев прогнозирования - Интеграция подходов «снизу вверх» и «сверху вниз» к прогнозированию ликвидности - Устаревание ИИСУГФ (достижение пределов возможностей старых ИТ-систем) и трудности с интеграцией с другими системами <p>Проблемы с кадровым потенциалом</p> <ul style="list-style-type: none"> - Потенциал и навыки персонала, включая ИИ и расширенную аналитику <p>Правовые вопросы</p> <ul style="list-style-type: none"> - Необходимость внесения изменений в нормативные акты или принятия новых нормативных актов для внедрения ИИ

Источник: отчеты об обсуждениях в группах, презентации стран



В целом, обсуждение показало, что использование данных и ИТ для поддержки прогнозирования ликвидности является актуальной темой для большинства членов РЕМРАЛ. Для поддержки этих усилий в настоящее время проводится опрос КС «Данные для прогнозирования ликвидности» и планируется к выпуску информационно-аналитический материал КС на эту тему.

5. Интегрированная ИСУГФ: потенциал для совершенствования управления ликвидностью и других функций казначейства

В ходе последней тематической сессии участники обсудили два примера, демонстрирующие, как интеграция ИСУГФ с другими системами усиливает управление ликвидностью и другие казначейские функции. **Марк Силинс, советник КС по тематическим вопросам**, присоединился к заседанию дистанционно и представил Централизованную систему управления бюджетом (CBMS) в Австралии. Первая система УГФ в Австралии была разработана еще в 1970-х годах, а нынешняя CBMS является 5-м поколением системы УГФ. CBMS была разработана таким образом, чтобы обеспечить более комплексную поддержку основных функций Министерства финансов (Минфин) (рис. 10). В ней также учитывается, что вся обработка операций и принятие решений в Австралии полностью децентрализованы и происходят на уровне ведомств, но Минфин по-прежнему должен контролировать ассигнования, снятие средств и бухгалтерские данные, представляемые для составления консолидированной отчетности. CBMS интегрирована с ведомственными ИСУГФ, системами закупок и управления персоналом.

Рис. 10. Охват Централизованной системы управления бюджетом



Источник: презентация М. Силинса

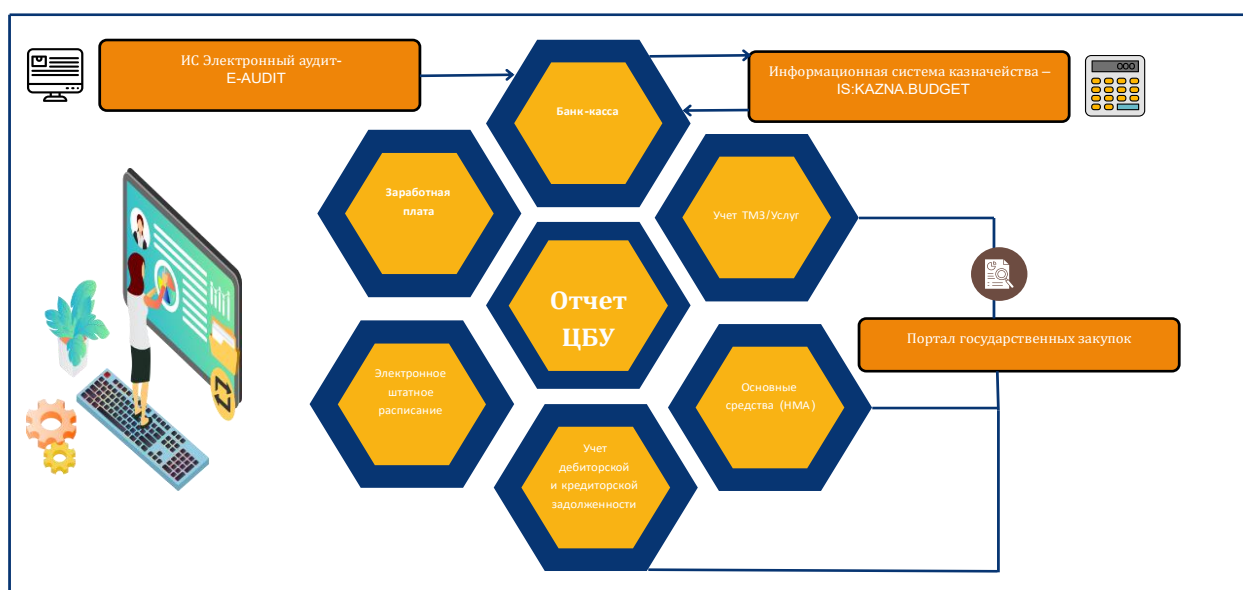
Хотя для CBMS было выбрано коммерческое коробочное программное обеспечение, оно потребовало значительных модификаций, что привело к перерасходу средств и задержкам. Таким образом, опыт Австралии демонстрирует необходимость тщательного анализа оптимального подхода к развитию ИИСУГФ в условиях современной среды ИКТ. Кроме того, пример Австралии показывает, что даже в условиях высоко децентрализованного государственного управления информационные потоки в сфере УГФ должны быть централизованы для поддержки процесса принятия решений.



В ходе обсуждения был прояснен ряд вопросов. **Атилла** спросил о подходе к подготовке бюджета. **Марк** пояснил, что используется бюджетирование по методу начисления, а CBMS поддерживает отчетность как по кассовому методу, так и по методу начисления. **Бариш** поинтересовался опытом использования моделей ИИ в условиях децентрализованной системы. **Марк** отметил, что централизация транзакционных данных обеспечивает полезную основу для дальнейшей аналитики, хотя процесс принятия решений может оставаться децентрализованным. **Елена** отметила, что Австралия является одной из первых в мире стран, которые внедрили бюджетирование, ориентированное на результат, и спросила, включается ли информация об эффективности и результативности в CBMS. **Марк** пояснил, что такие данные не включаются в CBMS, но используется отдельное центральное хранилище, содержащее информацию об эффективности и результативности.

Талант Келдибеков, заместитель директора Центрального казначейства Министерства финансов Кыргызской Республики, рассказал о ходе внедрения АИС «Централизованный бухгалтерский учет». Целью разработки и внедрения системы является создание единой государственной цифровой платформы, обеспечивающей централизованный, автоматизированный и прозрачный учет финансово-хозяйственной деятельности всех бюджетных учреждений Кыргызской Республики. Система обеспечивает поддержку различных функций учета, включая учет ТМЗ, управление заработной платой, учет дебиторской и кредиторской задолженности, учет доходов и расходов, управление активами. Система интегрирована с информационной системой казначейства, порталом государственных закупок и системой электронного аудита (рис. 11). В настоящее время осуществляется внедрение системы, и более половины бюджетных учреждений полностью перешли на новую систему. Вносятся дополнительные корректировки, чтобы обеспечить переход учреждений здравоохранения и образования. Ожидается, что система будет полностью внедрена к 2027 году, а начиная с 2028 года в систему будут вводиться стандарты МСФО ОС.

Рис. 11. Интеграция АИС «Централизованный бухгалтерский учет» с другими системами государства



Источник: презентация Т. Келдибекова



Презентация вызвала живое обсуждение. **Маринэ** поинтересовалась, планируется ли формировать баланс для всего государственного сектора. **Талант** пояснил, что в настоящее время система используется для консолидации балансов всех бюджетных организаций. **Лусине** отметила, что Армения также планирует централизацию бухгалтерского учета. Она поинтересовалась, повлияла ли централизация бухгалтерского учета в Кыргызской Республике на порядок взаимодействия бюджетных организаций с казначейством (то есть использование местных отделений или центрального аппарата). **Талант** отметил, что за координацию и консолидацию бухгалтерского учета на субнациональном уровне отвечают местные казначейские подразделения. **Максим Чобану (Молдова)** отметил, что в его стране также рассматривается вопрос централизации бухгалтерского учета. Он спросил, какая платформа используется для системы. **Талант** ответил, что было внедрено облачное веб-решение. **Елена** поинтересовалась, как поддерживалось внедрение, особенно в отдаленных и сельских районах. **Талант** пояснил, что по всей стране были организованы обучающие мероприятия, разработаны обучающие видеоматериалы и создан специальный колл-центр для сопровождения внедрения системы. Сопровождение внедрения системы было поручено отдельному подразделению Центрального казначейства. **Анвар** поинтересовался, включаются ли в систему секретные расходы. **Талант** ответил, что эти расходы не включаются, но добавляются как единая сумма на последнем этапе консолидации.

Подводя итоги тематической программы, **Роман Качур** обратил внимание на связанные с технологиями тенденции, которые приводят к трансформации государственных финансов. Цифровые валюты обеспечивают быстрые расчеты, снижают транзакционные издержки и позволяют отслеживать транзакции. Новые платежные системы обеспечивают быстрые и отслеживаемые государственные выплаты физическим лицам (G2P). Эти технологические достижения следует включить в будущую повестку дня Казначейского сообщества.

Майк Уильямс поблагодарил принимающую сторону за организацию продуктивной встречи и подвел итоги обсуждений, состоявшихся в ходе мероприятия. Он отметил, что многие страны работают над модернизацией или разработкой новых ИИСУГФ для внедрения в сфере УГФ передовых решений на основе ИКТ, но нередко вызовы, связанные с новыми технологиями, такими как ИИ, недооцениваются. Эти проблемы варьируются от сбора и очистки данных до создания соответствующей инфраструктуры и повышения квалификации персонала. Еще одна проблема, которую необходимо решить для обеспечения возможности использования моделей на основе ИИ для прогнозирования ликвидности, заключается в том, что ИИ представляет собой «черный ящик». Обсуждения, состоявшиеся в ходе мероприятия, показали значительные улучшения в области управления ликвидностью и долгом в странах региона. Они продемонстрировали, что активное управление ликвидностью может поддерживать денежно-кредитную политику при наличии структурированных механизмов координации между казначействами и центральными банками.

Основные выводы

Румыния была одной из первых стран РЕМПАЛ, создавших современное казначейство в 1992 году, которое претерпело значительные изменения за последние 34 года. Страна представляет собой наглядный пример координации функций управления ликвидностью и долгом, а делегирование полномочий обеспечивает казначейству гибкость, необходимую для эффективного управления



денежными средствами государства. Государственное казначейство Румынии использует инструменты активного управления ликвидностью (такие как казначейские векселя и краткосрочные депозиты коммерческих банков) и является одним из лидеров по охвату казначейства среди стран РЕМПАЛ. Значительное внимание к цифровизации казначейства оказало поддержку многим направлениям УГФ в Румынии, в частности, за счет усиления контроля за обязательствами, повышения прозрачности государственных финансов и поддержки бухгалтерского учета и отчетности в государственном секторе. Примечательно, что цифровизация казначейства в Румынии принесла ощутимые выгоды для клиентов казначейства, которые теперь затрачивают меньше времени на рутинные операции и имеют больше времени и ресурсов для анализа данных.

Консолидация государственных средств на ЕКС и возросший интерес к более активному управлению ликвидностью в регионе РЕМПАЛ требуют более тесной координации между национальными казначействами и центральными банками. Примеры из практики стран показывают, что активное управление ликвидностью может помочь центральному банку в реализации денежно-кредитной политики за счет сокращения колебаний остатков на ЕКС и согласования казначейских операций (таких как выпуск казначейских векселей и размещение временно свободных средств) с приоритетами денежно-кредитной политики. Достижение такого синергетического эффекта требует институционализации механизмов координации между министерствами финансов и центральными банками.

Более активное управление ликвидностью требует совершенствования прогнозирования ликвидности. Хотя большинство стран по-прежнему полагается на инструменты на базе Excel, существует общее понимание необходимости совершенствования и растущий интерес к внедрению ИИ и связанных с ним методов в этой области. Чтобы поддержать страны-члены в этом отношении, КС запустило опрос о данных для прогнозирования ликвидности, который поможет обобщить существующие подходы и определить области для взаимного обмена опытом.

Интеграция систем исполнения бюджета (казначейства) с системами бюджетного планирования, учета и отчетности может дать значительные преимущества как странам, выбравшим децентрализованный подход к управлению государственными финансами, так и странам, применяющим более централизованные модели. Даже если системы обработки операций децентрализованы, централизация данных УГФ необходима для принятия решений. Хотя в большинстве стран РЕМПАЛ уже существует определенная интеграция между системами бюджетного планирования и исполнения бюджета, необходимы дальнейшие усилия по внедрению современных ИТ в области бухгалтерского учета и отчетности.

Сессия для получения обратной связи

В ходе сессии для получения обратной связи участники поблагодарили принимающую сторону за гостеприимство, поделились впечатлениями о заседании и сформулировали тематические предложения для будущих мероприятий КС (таблица 6). В целом, участники согласились с тем, что проведение мероприятий в смешанном формате может обеспечить более широкое участие заинтересованных специалистов-практиков в области УГФ, однако вовлечь участников в режиме онлайн в активные обсуждения было сложно.



Таблица 6. Темы, представляющие интерес для будущих мероприятий КС

Тематическая область	Темы
Эволюция роли и функций казначейства	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Системы казначейского контроля ▪ Оценка эффективности работы казначейства ▪ Увязка бюджетирования, ориентированного на результат, с исполнением бюджета
Управление и прогнозирование ликвидности	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Инструменты управления ликвидностью для инвестирования излишков денежных средств ▪ Буферы ликвидности ▪ Модели прогнозирования ликвидности (в том числе на основе ИИ)
Использование ИТ в казначейских операциях	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Интеграция ИСУГФ с другими государственными системами, включая закупки ▪ Автоматизация казначейских операций ▪ Кибербезопасность ▪ Использование ИИ в казначейских операциях ▪ Роль ИИ в принятии решений
Бухгалтерский учет и отчетность	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Бухгалтерский учет: связь с исполнением бюджета и статистикой ▪ Консолидация финансовой отчетности ▪ Переход на учет по методу начисления в различных типах учреждений (центральные и местные органы власти, ВБФ, ГП)

Источник: отчеты по итогам обсуждений за столами

Фабьен поблагодарила всех за активное участие в заседании и за конструктивную обратную связь, которая будет учтена при подготовке следующих мероприятий КС.

