



Pitanja u vezi sa upravljanjem gotovinom i projekcijama gotovine

Tirana, Albanija
maj 2015.



Nova uloga trezora u pogledu upravljanja gotovinom

Tradicionalna uloga

- Kontrola trošenja preko mesečnih finansijskih planova
- Često ima ulogu u nekoj vrsti *ex-ante* kontrole
- Odluke o prioritetima plaćanja – racionalisanje gotovine
- Ulogu određuju nedovoljno optimalne informacije o novčanim tokovima i velika zavisnost od kontrola koje se rade manuelno

Nova uloga u razvoju

- Zaokret ka automatizovanim kontrolama koje se zasnivaju na informacionim sistemima (IFMIS)
- Veća mogućnost izvršenja naplate i plaćanja u “realnom vremenu”
- “Just-In-Time” - pravovremeno upravljanje gotovinom – Uloga trezora je da obezbedi dovoljno gotovine na raspolaganju – ne da racionališe
- Projekcije gotovine imaju veću značaj
- Veća povezanost sa upravljanjem duga – upravljanjem sredstvima i obavezama



Jačanje sistema za upravljanje gotovinom je važno za SVE članice mreže PEMPAL

- Obezbeđivanje osnovnih elemenata za dobro upravljanje gotovinskim sredstvima
- Izrada najmanje dva primarna modela upravljanja gotovinom
 - (1) Praćenje osnovnih salda gotovine
 - (2) Projekcija salda jedinstvenog računa trezora
- Određivanje iznosa rezerve gotovine – minimalni iznos novčanih sredstava koji se čuva za prevazilaženje predviđenih rizika
- Aktivno praćenje stanja gotovine i preduzimanje ranih korektivnih mera



Stanje se razlikuje među zemljama članicama PEMPAL-a

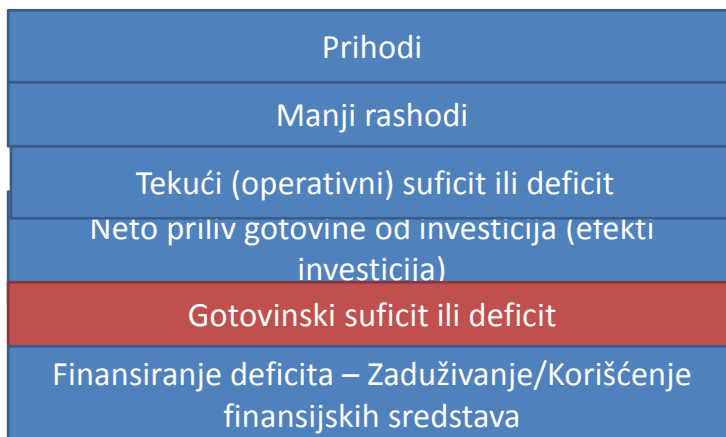
Neke zemlje beleže velike novčane deficite – racionalisanje gotovine postao je na žalost uobičajeni odgovor

Neke zemlje beleže tekući suficit i više se bave time kako da poboljšaju investicije i smanje troškove – međutim, da li se dovoljno pažnje posvećuje optimiziranju prinosa na gotovinska sredstva?

Koji su, po pravilu, osnovni zahtevi za delotvorno upravljanje gotovinskim sredstvima?

- Jedinstveni račun trezora
- IFMIS
- Obaveze i dugovanja
- Sistemi za dnevno saldiranje – eliminisanje neusklađenosti
- Integrisani kontni plan, uključujući računovodstvo knjigu blagajne
- Jedinica za upravljanje gotovinom aktivno prati i analizira poziciju gotovine – nije kontrola izvršenja budžeta
- Aktivno praćenje dva modela
- Jaka povezanost sa upravljanjem dugom

Šta je finansijski jaz?



Opcije za smanjenje finansijskog jaza



Ciljani saldo gotovine – optimalna rezerva gotovine

Veličina rezerve zavisi od odluke o upravljanju rizicima

Pouzdanost projekcija

Sigurnost u pogledu budžetskih prioriteta

Mogućnost obezbeđenja kratkoročne likvidnosti

Nestabilnost tokova i tačnosti projekcija





Optimiziranje salda gotovine i investicija

- **Eliminisanje neaktivnih salda** - konsolidacija
- **Razumno investiranje je podjednako važno kao razumno zaduživanje** – potrebne su slične veštine.
 - Opšta saglasnost da se budžetski korisnici ne zadužuju u ime vlade.
 - Zbog čega onda dozvoljavamo različitim subjektima da investiraju sredstva?(ili da ne investiraju, što je često slučaj)
- **Kvalitet projekcija je takođe od velikog značaja za donošenje dobrih odluka o investiranju**
- **Pristup kratkoročnim hartijama od vrednosti je važan za aktivnije upravljane gotovinom**



Prelazak na aktivno upravljanje gotovinom

Gruba dorada

- Prebijanje priliva i odliva
- Srednjoročne hartije od vrednosti – 3-12 meseci

Fina dorada

- Kratkoročne hartije od vrednosti – 1 mesec ili manje
- REPO sporazumi ili obrnuti REPO sporazumi
- Razvoj sekundarnih tržišta
- Tapping
- Komercijalni papir



Ko treba da bude zadužen da upravlja gotovinskim sredstvima?

Ne postoji univerzalni odgovor

- Međutim, moderna funkcija trezora zavisi od tačnih projekcija gotovinskih sredstava – zato je u pitanju veoma delikatan institucionalni aranžman
- Kada upravljanje dugom nije deo trezora, neophodno je uspostaviti čvrste veze između dve institucije



Jasan redosled koraka

Obezbeđivanje osnovnih elemenata na početku

Unapređenje kapaciteta za korišćenje modela, uključujući analize trendova i prevazilaženje spornih pitanja i pretpostavki u vezi sa modelima

Tokom vremena prelazak na proces optimalnog upravljanja postojećim stanjem gotovine

Ciljani saldo gotovine i rezerva gotovine

Gruba dorada/fina dorada

**AKTIVNO UPRAVLJANJE
GOTOVINSKIM SREDSTVIMA**



Pitanja

?