

pISSN 2071-4688
eISSN 2311-8709

Финансовая система

НЕТИПИЧНЫЕ ФУНКЦИИ И СТРУКТУРЫ МИНИСТЕРСТВ ФИНАНСОВ ЗАПАДНЫХ СТРАН ПОД ДЕЙСТВИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ*

Сергей Владимирович АНУРЕЕВ

доктор экономических наук, профессор департамента общественных финансов,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Российская Федерация
anureev@bk.ru
<https://orcid.org/0000-0003-4506-6305>
SPIN-код: 2551-1963

История статьи:

Рег. № 520/2020
Получена 14.09.2020
Получена
в доработанном виде
28.09.2020
Одобрена 12.10.2020
Доступна онлайн
27.11.2020

УДК 336.61

JEL: H63, H83, G32

Ключевые слова:

финансовый кризис,
управление
общественными
финансами,
министерство
финансов,
казначейство,
фискальная
политика

Аннотация

Предмет. Функции и организационные структуры центральных финансовых органов, связанных с ними парламентских и правительственных структур Австралии, Канады, Великобритании, Японии, Германии, Франции и Италии.

Цели. Выявление нетипичных функций и структур, выходящих за рамки классической ответственности министерств финансов как центрального звена бюджетного процесса и вытекающих из современных экономических вызовов.

Методология. Применен сравнительный анализ функций и организационных структур.

Результаты. Одной из первых функций финансовых органов заявлен экономический рост или восстановление экономики. Для этого министерства, или департаменты финансов, или казначейства регулируют финансовые рынки и банки, воздействуют на монетарную политику и центральные банки, развивают проблематику бюджетных рисков и стратегического планирования, управляют государственными корпорациями и улучшениями государственных услуг. Финансовые министерства уравновешены экономическими министерствами и реже — разделением центральных финансовых ведомств на два.

Выводы. Организационные структуры и функции министерств финансов значительно выходят за рамки бюджетного процесса, пересекаются с функциями и доминируют над центральными банками и министерствами экономического развития.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2020

Для цитирования: Ануреев С.В. Нетипичные функции и структуры министерств финансов западных стран под действием экономических вызовов // *Финансы и кредит*. — 2020. — Т. 26, № 11. — С. 2448 — 2471.
<https://doi.org/10.24891/fc.26.11.2448>

* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета.

Направления исследования зарубежных практик функций и организации органов управления общественными финансами

Данное исследование нацелено на проблематику именно организации управления общественными финансами, а не на основные показатели бюджетов бюджетной системы или основные инструменты бюджетной политики. В рамках исследования организационные структуры и функции анализировались по странам по следующим аспектам:

- 1) структура правительств на уровне министерств, наличие в правительстве министерства финансов (подразделения иного названия с аналогичными функциями), единого или с разделением финансовых вопросов на два министерства, наличие других смежных министерств (экономики);
- 2) структура постоянных комитетов и комиссий парламента бюджетной направленности и смежных с общественными финансами вопросов, как монофункциональных по работе непосредственно с финансовыми визави правительств, так и многофункциональных;
- 3) наличие консультационных советов или исследовательских институтов при парламентах или правительствах с функциями генерирования дополнительного экспертного независимого мнения в диалоге двух ветвей власти;
- 4) иерархичность организационных структур правительств и министерств финансов, а именно наличие и детализация внутренних и внешних структур в составе и в ведении министерств финансов, состав уровней таких структур и степень их независимости от министерств;
- 5) представление функций (миссии, целей и задач) по укрупненным правительственным структурам министерского уровня с кратким выделением классических вопросов общественных финансов и вопросов на стыке с другими экономическими министерствами;
- 6) наличие в составе или в ведении министерств финансов нетипичных организационных структур, названия которых контрастируют с типичными целями и задачами, с типичным инструментарием таких министерств.

Данное исследование **не** охватывает детали следующих вопросов организации управления общественными финансами: регионального и местного уровней власти; государственных внебюджетных фондов и государственных корпораций; международных финансовых организаций. Точнее, рассматриваются лишь краткие ссылки на взаимодействие или управление этими сферами общественных финансов в формулировках целей и задач, в названиях структурных единиц федеральных (центральных) финансовых органов как объекта данного исследования. Также **не** рассматривается проблематика штатной

численности, образования и опыта работы, фонда оплаты труда и мотивации, а также других вопросов управления персоналом финансовых органов.

На стилистику и степень детализации данного отчета о результатах исследования также накладывают отпечаток: достаточно большой охват стран (семь крупных стран); значительность функций и многочисленность деталей организационных структур федеральных финансовых органов; ограниченность представления функций и оргструктур на сайтах этих финансовых органов и особенно на английском языке в неанглоязычных странах. В итоге представление результатов данного исследования имеет краткий тезисный характер, особенно в части типичных функций и оргструктур, с несколько большим упором на национальные особенности и атипичности.

Недостаточная актуальность и фрагментарность прошлых исследований функций и организации финансовых органов крупнейших стран

Наиболее плодотворным и цитируемым автором по проблематике функций финансовых органов является Richard Allen, опубликовавший вместе с коллегами несколько статей в рамках сотрудничества с международными финансовыми организациями [1–4]. Именно работы Richard Allen и его коллег являются первыми и основными примерами методологии анализа функций и организации федеральных (центральных) финансовых органов, в основе которой лежит сравнительное чтение информации, раскрываемой на сайтах и в отчетах финансовых органов отдельных стран. Вместе с тем работы R. Allen опубликованы в первой половине 2010-х гг., в значимой степени выполнены в стиле теории управления и организационных структур с попыткой применить к финансовым органам универсальные подходы.

В работе 2013 г. представлена таблица-матрица функций центральных финансовых органов (Taxonomy of Central Finance Functions), распределившая порядка 50 функций в колонках выработки политики, регулирования, транзакций, в строках бюджетной политики, управления бюджетом, учет — отчетность — контроль — аудит, прочие [2]. В работе 2015 г. проанализированы семь основных функций по 34 странам ОЭСР и 25 развивающимся странам с отнесением этих функций к министерству финансов, другому министерству, независимому агентству [4]. Одним из основных результатов работы R. Allen 2015 г. была формулировка семи принципов организации министерств финансов: унитарность министерства, бюрократическая гибкость, агентства для специальных функций, передача транзакций отраслевым министерствам, фокусировка на основных политических и регуляторных функциях, ведущая роль в правительстве по выработке политик, консолидация новых функций в существующих подразделениях [4].

Второй по значимости группой публикаций по тематике данного исследования являются публикации британского Overseas Development Institute (IDO). Отличительной чертой этих публикаций является формулировка

макроэкономических обстоятельств изменения функций финансовых органов, а также оценка через макроэкономическую динамику результативности таких изменений. В нескольких статьях исследователей из ODI подробно рассматриваются различные аспекты работы центральных финансовых органов отдельных стран, но лишь именно по нескольким странам и с публикацией в 2016 г.

Исследователи из ODI — P. Krause, S. Hadley, S. Mustapha, B. Welham — в работе 2016 г. разбирают министерства финансов как организации, как набор инструментов и групп профессионалов, обобщая это в аналитические, производственные, координационные и регуляторные способности; министерства финансов как часть правительств и как организации [5]. В другой работе S. Hadley, B. Welham исследовали сложности функций министерств финансов: в развитых странах — по выбору приоритетов бюджетной политики среди агентств бюджетных расходов, в развивающихся странах — по контролю бюджетных расходов; со сравнительным анализом этих двух функций сквозь контекст макроэкономики, политики, организации, персонала, управления общественными финансами как системы [6].

Исследователь J. Fleischer, также из ODI, подробно рассматривала министерство финансов Германии в части формального статуса и эволюции этого финансового органа, функций и организационной структуры, заработной платы рядовых сотрудников и руководителей министерства с примерами составления бюджета и рассмотрения новых расходных запросов [7]. M.I. Dussauge-Laguna, M. Vazquez-Luna из ODI опубликовали работу аналогичной направленности про центральный финансовый орган Мексики [8].

Третья группа публикаций по тематике данного исследования уходит корнями в крупнейшие аудиторские компании и профессиональные сертификации бухгалтеров. Эти организации в рамках продвижения своих консалтинговых услуг периодически публикуют обзоры лучших практик, интервью о будущем финансовой профессии. По деятельности центральных финансовых органов публикации такого рода достаточно редки, поскольку финансовые органы не склонны нанимать консультантов из числа аудиторов.

В качестве одного из примеров следует сослаться на публикацию Deloitte о будущем управленческих функций общественных финансов, основанную на интервью руководителей 8–10 финансовых министерств. Однако Deloitte сформулировал типичные проблемы, когда «управление финансами государственного сектора... конфликтует между кратко- и долгосрочными приоритетами, ...нуждается в балансировании по целям поддержки экономического роста, инвестиций в инфраструктуру и растущего спроса на государственные услуги» [9].

В качестве второго примера следует кратко разобрать статью авторов из Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) о финансовом лидерстве

для правительств [10]. Авторы этой статьи ставят контроль за деньгами и бюджетами в качестве основной функции, а также указывают на растущее значение стратегической функции, проблематики управления информацией со сравнением практик правительств и частного сектора.

В русскоязычных публикациях наблюдается очевиднейший дефицит научных статей по теме данного исследования. По данным РИНЦ, статей с анализом функций, организационных структур, специфики, трансформации центральных финансовых органов крупных стран буквально единицы. Е.С. Лысенко сравнивала организацию и полномочия Министерства финансов РФ и Казначейства Великобритании [11]. А.С. Попов представлял Министерство финансов Франции и только по проблематике институционального аспекта противодействия терроризму [12].

Характеристика Департамента финансов и Казначейства Австралии

В структуре правительства Австралии выделяются Департамент финансов (Department of Finance) и отдельно Казначейство (Treasury Department). Профессиональная поддержка парламентариев осуществляется через бюджетный офис, ответственный за «представление независимого не партийного анализа бюджетного цикла, бюджетной политики и финансовых последствий проектов [законов]»¹, также функционирует Офис национального аудита (Australian National Audit Office).

Основными функциями Департамента финансов являются: бюджетный процесс, внедрение лучших практик управления ресурсами общественного сектора, консультирование по стратегическим приоритетам, управлению государственной собственностью и развитию государственных услуг². Лидирующая роль в реформах государственных услуг реализуется через Фонд модернизации государственных услуг (Public Service Modernization Fund) и поддержку повышения производительности общественного сектора. Департамент является центральным в предоставлении информационных услуг и технологий, государственных закупок и управления рисками³.

В ведении Департамента финансов функционируют: совет военно-морской инфраструктуры, совет корпорации пенсий (пенсионный фонд Австралии), порядка 180 инвестиционных фондов государственной собственности и государственных корпораций.

¹ Australian Government. Portfolios. URL: <https://www.directory.gov.au/portfolios>; Parliamentary Budget Office. URL: <https://www.directory.gov.au/portfolios/parliamentary-departments/parliamentary-budget-office>

² Australian Government, the Department of Finance. URL: <https://www.finance.gov.au/about-us/department>

³ Annual Report 2018–19. URL: https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/Annual_Report_2018-19_online_0.pdf

Организационная структура Департамента финансов⁴ на первом уровне представлена пятью блоками подразделений.

1. Первый блок бюджета (Budget and Financial Reporting) состоит из подразделений по функциональному принципу (промышленность, инфраструктура, сельское хозяйство, социальная политика, здравоохранение, оборона), по координации бюджетной политики, анализу бюджета, взаимодействию с отраслевыми ведомствами.
2. Второй блок нацелен на управление государственной собственностью, государственными закупками и государственными инвестициями (Commercial and Government Services) с подразделениями по видам собственности и стадиям управления, либо по стадиям закупок, либо по ключевым инвестициям.
3. Третий блок нацелен на информационно-технологические функции (формально называемый Shared Services Transformation), включающий подразделения по предоставлению услуг, операционному «производству» услуг, стратегии и политик, ERP-системы, развитию услуги и баз данных.
4. Четвертый блок подразделений управления правительственными ресурсами (Governance and Resource Management) состоит из 13 подразделений со словами в названии: «управление», «консультирование», «фондирование», «производительность», «улучшения», «финансовый анализ», «финансовый менеджмент», «учет».
5. Пятый блок с названием «Возможности услуг бизнесу» (Business Enabling Services) нацелен на повышение производительности, взаимодействие с другими органами и подразделениями власти, на государственные программы, информационные технологии и финансовый менеджмент корпоративного типа.

Миссия Казначейства Австралии сформулирована как «улучшение благосостояния австралийцев путем... советов правительству, ...анализа политики и перспектив экономики в целом, понимания обстоятельств правительства и заинтересованных лиц, реагирования на быстро меняющиеся события и направления, ...через советы и эффективное администрирование федеральных финансовых отношений»⁵.

В ведении Казначейства функционируют следующие агентства: статистическое бюро, комиссия по конкуренции и [защите] потребителей, офис финансового менеджмента, корпорация перестрахования, комиссия по ценным бумагам и инвестициям, налоговый офис, комиссия по грантам, налоговой инспекции,

⁴ Organisational Directory July 2020.

URL: <https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2020-07/Organisational%20Directory%20Web%20-%20Jul%202020.pdf>

⁵ Department of the Treasury. URL: <https://www.directory.gov.au/portfolios/treasury/departments-treasury>

офисы аудиторских и бухгалтерских стандартов, Банк Австралии и Монетный двор, а также порядка 60 управляющих и общественных советов и комиссий по указанным направлениям деятельности⁶.

Структурно Казначейство как департамент в составе правительства разделено на пять групп подразделений.

1. Группа корпоративных и иностранных инвестиций (Corporate and Foreign Investment Group) отвечает за иностранные инвестиции, членство в международных организациях и международные соглашения.
2. Фискальная группа (Fiscal Group) — за составление бюджета и межпоколенческого отчета (Intergenerational Report), за бюджетные платежи территориям, политику бюджетных расходов в ее общеэкономическом контексте.
3. Группа макроэкономики (Macroeconomic group) — за советы в части макроэкономических возможностей и последствий решений политик, а также международных решений.
4. Группа [финансовых] рынков (Market Group) включает подразделения правительственного актуария, финансовой системы (регулирование банков, участников рынка капиталов, страховых и пенсионных юриц, платежных систем), поведения рынков, реформ финансовых услуг.
5. Группа доходов (Revenue Group) отвечает за налоговую политику с ее дифференциацией по видам налогов, акцизов, международных налоговых соглашений и курирование соответствующих агентств⁷.

Характеристика Департамента финансов Канады

Центральным финансовым органом в составе правительства Канады является Департамент финансов. В структуре правительства существует Совет казначейства как коллегиальный орган ключевых министров правительства с самостоятельным секретариатом и статусом⁸.

В структуре администрации парламента функционируют два подразделения финансовой направленности: подразделение финансовых услуг (Financial Service), ответственное за советы по бюджетному планированию, политике и финансовому менеджменту; подразделение внутреннего аудита, подготовки и планирования (Internal Audit, Preparedness and Planning), также ответственное за управление рисками и стратегическое консультирование⁹.

⁶Treasury. URL: <https://www.directory.gov.au/portfolios/treasury>

⁷Central Office. URL: <https://www.directory.gov.au/portfolios/treasury/department-treasury/central-office>

⁸Treasury Board of Canada Secretariat. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat.html>

⁹The House Administration. URL: <https://www.ourcommons.ca/About/Administration/Index-e.html>

В структуре правительства Канады есть несколько министров и департаментов, выполняющих отдельные финансовые функции или пересекающихся по своим функциям с финансовыми органами:

- министр экономического развития (Minister of Economic Development, отвечающий за агентства развития регионов, туризм, технологии, инфраструктуру);
- министр национальных доходов и налоговый орган (Minister of National Revenue, Canada Revenue Agency);
- департамент государственных услуг и закупок (Department of Public Services and Procurement);
- министр малого бизнеса, поддержки экспорта и международной торговли (Minister of Small Business, Export Promotion and International Trade);
- офис генерального аудитора (Office of the Auditor General)¹⁰.

Мандат Департамента финансов на его сайте сформулирован как помощь правительству Канады в развитии и выполнении экономической, бюджетной, налоговой, социальной, международной политик и политики финансового сектора. Департамент играет важнейшую центральную роль в поддержке других министров высококачественным анализом и советами. Первым заместителем руководителя Департамента (министра) финансов является руководитель Департамента процветания среднего класса (Minister of Middle Class Prosperity). В характеристике этой необычной позиции сказано, что Департамент финансов играет важную роль в социальной и экономической политиках, которые будут дальше улучшать стандарты и качество жизни канадцев.

Ответственность Департамента финансов представляется так: «подготовка федерального бюджета и прогноза экономики; подготовка годовой финансовой отчетности правительства и счетов расширенного сектора государственного управления; развитие налоговой и тарифной политики и законодательства; управление государственным долгом и финансовыми рынками; разработка и проведение главных бюджетных трансфертов провинциям; развитие политики и законодательства для финансового сектора; представление Канады в различных международных организациях»¹¹.

Департамент финансов представляет на своем сайте девять подразделений:

- отдел экономической и бюджетной политики, включая задачи экономических исследований, анализа, прогнозирования;

¹⁰ Ministers and Parliamentary Secretaries. URL: <https://www.canada.ca/en/government/ministers.html>;
Departments and agencies. URL: <https://www.canada.ca/en/government/dept.html>

¹¹ About the Department of Finance Canada.
URL: <https://www.canada.ca/en/department-finance/corporate/mandate.html>

- отдел экономического развития и корпоративных финансов, включающий подразделения по основным отраслям, по анализу и советам силовых ведомств и государственных корпораций, по поддержке крупных частных проектов;
- отдел отношений с провинциями и социальной политики, с подразделениями в разрезе основных межбюджетных трансфертов и социальных программ;
- отдел политики финансового сектора, структурированный по основным видам финансовых институтов и рынков, а также проблематики пенсий, финансовой стабильности, платежной системы и финансовых преступлений;
- отдел международной торговли и финансов, включающий подразделения международных финансов и политики развития, анализа мировой экономики и политики, торговой политики;
- отдел налоговой политики, структурированный по типам налогов, а также с упором на стратегические проекты, развитие экономики и исследования;
- отдел права, включая подразделения общего и налогового права, раскрытия информации и профессиональной этики;
- отдел корпоративных услуг, ответственный за риски, финансовую и управленческую отчетность, финансовый менеджмент, управление персоналом и информационные системы департамента;
- отдел консультаций и коммуникаций, ответственный за работу с другими органами власти, за отношения со СМИ и раскрытие информации на сайте.

Департаменту финансов подчиняются следующие агентства: Международный торговый трибунал, Агентство ценных бумаг, финансовых потребителей, финансовых транзакций и отчетности, надзора за финансовыми организациями. Также подчиняются следующие государственные корпорации: Банк Канады, Корпорация страхования вкладов, Корпорация инвестиций развития, Пенсионный фонд, Монетный двор. Департамент частично отвечает за такие институты развития, как Банк развития бизнеса, Инфраструктурный банк, Ипотечную корпорацию, Корпорацию развития экспорта и кредитования фермеров, а также за офис генерального аудитора и платежную систему¹². Отдельно в качестве партнеров представлен перечень департаментов финансов канадских провинций, поскольку в Канаде на провинции приходится самая большая доля консолидированного бюджета.

Специфика Казначейства Великобритании

В структуре правительства Великобритании центральным финансовым органом является Казначейство (HM Treasury). Налогово-таможенный орган Великобритании (HM Revenue and Customs) подчиняется напрямую премьер-

¹² Finance Portfolio and Partners. URL: <https://www.canada.ca/en/department-finance/corporate/portfolio-partners.html#portfolio.html>

министру. Также существуют два департамента с функциями экономического развития, а именно: Департамент бизнеса, энергетики и промышленной стратегии (Department for Business, Energy & Industrial Strategy), Департамент внешней торговли (Department for International Trade). Несколько неминистерских департаментов с близким к общественным финансам задачам также подчиняется премьер-министру: Правительственный актуарный департамент (Government Actuary's Department), Статистическое ведомство (UK Statistics Authority), Сберегательный банк (National Savings and Investment Bank).

В составе парламента Великобритании, точнее в составе Палаты общин, функционируют: Казначейский комитет (The Treasury Committee), отвечающий за экзаменовку расходов, администрирования и политику HM Treasury; Комиссия отчетности общественного сектора (Public Accounts Commission), отвечающая за экзаменовку Национального аудиторского офиса (National Audit Office)¹³; Финансовый комитет (Finance Committee) с неинформативной страничкой. Национальный аудиторский офис проверяет общественные расходы для парламента и независим от правительства¹⁴.

Ответственность Казначейства определена по следующим направлениям: бюджетные расходы, регулирование финансового сектора, стратегический надзор (oversight) за налоговой системой, государственные и частные инвестиции в инфраструктуру, обеспечение стабильного экономического роста¹⁵. Задачи Казначейства сформулированы похожим образом, но в ином порядке приоритетов: 1) состоятельность общественных финансов, цена-качество и улучшения государственных услуг; 2) стабильность макроэкономики, финансовой системы и экономического роста; 3) рост занятости и производительности труда, конкурентоспособности и структурные реформы; 4) развитие казначейства как более открытого и разнообразного департамента с профессионалами и замечательными руководителями.

На сайте Казначейства представлены как детализации функций на 12 страницах, так и органиграмма с детализацией до 100 позиций руководящих работников и 350 типов рядовых позиций¹⁶. Из состава рядовых позиций следует выделить десяток нетипичных: анализ экономики Brexit, стратегии и экономии Евросоюза, финансовой стабильности Евросоюза, глобальных финансовых рынков, макроэкономической координации и стратегии, роста и производительности, системной стабильности и анализа, выполнения финансовых санкций, экономики общественного сектора и социальных исследований, реформ социальных выплат, реформ местных органов власти, эффективности организации правительства, стратегии внутреннего рынка финансовых услуг.

¹³ Committees. URL: <https://committees.parliament.uk/committees/?Active=Current&House=Commons&SearchTerm=&page=2>

¹⁴ National Audit Office. URL: <https://www.nao.org.uk/>

¹⁵ HM Treasury. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/hm-treasury/about>

¹⁶ Organogram of Staff Roles & Salaries. URL: <https://data.gov.uk/dataset/a5ffd07c-e31e-47c8-b343-1bcd9b5e3fe1/organogram-of-staff-roles-salaries>

В ведении Казначейства находятся 14 агентств и государственных корпораций: актуарный, социального страхования, внутреннего аудита, инфраструктуры, управления государственным долгом, бюджетной ответственности, государственной недвижимости, регулирования финансовых рынков, регулирования платежных систем, монетный двор, проблемных финансовых активов и правительственных инвестиций. На первых страничках сайта Казначейства ничего не сказано про отношения с Банком Англии, однако в отчете Whole Government Accounts сказано про то, что Казначейство владеет акциями Банка Англии.

Особенности Министерства финансов Японии.

В составе правительства Японии функционируют 11 министерств, 12-е, если можно так сказать, — офис (аппарат) правительства в статусе министерства. Выделены Министерство финансов (Ministry of Finance) и Министерство экономики, торговли и промышленности (Ministry of Economy, Trade and Industry), а также Совет аудита (Board of Audit)¹⁷. Оба министерства сопоставимы по степени детализации функций, количеству структурных подразделений и нескольким подведомственным агентствам. Актуальную организационную структуру подразделений парламента найти на английском языке не удалось.

Министерство финансов Японии в основном характеризуется традиционными функциями и организацией. Подробного годового отчета министерства на английском языке не представлено, а функции и оргструктура описаны на английском языке на нескольких страницах. Представление на сайте перечня функций министерства и его структурных подразделений похоже¹⁸.

Верхний уровень функций-подразделений сгруппирован по шести направлениям.

1. Секретариат отвечает за обеспечение деятельности министерства и за исследования, планирование и проекты правительственных финансовых институтов, антикризисный финансовый менеджмент, перестрахование от землетрясений и надзор за корпорацией страхования вкладов, местные финансы.
2. Бюджетное бюро отвечает за планирование и проект бюджета, за проведение бюджетных расчетов, бюджетный учет и консолидированную отчетность, имеет в своем составе исследовательский и контрольный отделы.
3. Налоговое бюро отвечает за выработку политики в этих областях, включая аспекты международной политики, акцентирует внимание в своих оргструктурах на планировании и исследованиях, на отчетности.
4. Таможенное бюро отвечает за то же, что и Налоговое.

¹⁷ Organization Chart. URL: http://japan.kantei.go.jp/constitution_and_government_of_japan/charts_e.html

¹⁸ Ministry of Finance Japan. Functions. URL: https://www.mof.go.jp/english/about_mof/functions/index.htm

5. Финансовое бюро отвечает за казначейское управление, государственный долг, облигации и наличные деньги, государственные инвестиции и кредиты, за финансовые рынки, государственную собственность, табачную и соляную индустрию, за Банк Японии.
6. Международное бюро ответственно за валютный курс, международные финансовые операции, корректировки платежного баланса, управление валютными резервами, международные кредиты и инвестиции.

В ведении Министерства финансов в качестве агентств находятся налоговое и таможенное ведомства, исследовательский институт (Policy Research Institute).

Особенности Министерства финансов Германии

В структуре федерального правительства Германии Министерство финансов играет ключевую роль (находится первым в перечне министерств), существенно больше двух других экономических министерств по детализации оргструктуры. Два других министерства (Ministry of Economic Cooperation and Development, Ministry for Economic Affairs and Energy) упрощенно отвечают за внешне- и внутриэкономическую политику. В канцелярии канцлера существуют директораты по тематике министерств, включая директорат экономической, финансовой и энергетической политики (Directorate General 4 – Economic, Financial and Energy Policy).

В структуре немецкого парламента выделяются Комитет по бюджету, Комитет по финансам, два комитета общеэкономической направленности. Бюджетный комитет отвечает за бюджетные расходы и бюджетный процесс, возглавляется представителем крупнейшей оппозиционной партии. Финансовый комитет отвечает за всю проблематику министерства финансов, исключая бюджет и включая регулирование финансовых рынков и институтов¹⁹.

В Германии также функционирует независимый государственный аудит, экзаменующий управление финансами правительства, государственную собственность, государственные корпорации, расходы свыше 500 млн евро, представляет годовой отчет парламенту и правительству²⁰.

Функции министерства финансов представлены в виде краткого перечня основных направлений деятельности: приоритеты правительства, общественные финансы, налоги, финансовые рынки, Европа, марки (почтовые). На сайте нет упора на характерные для англоязычных стран миссию, цели и задачи, функции, а есть подробная организационная структура. Эта структура имеет строгий бюрократический тип с тремя уровнями подразделений: 11 генеральных директоратов, 32 директората, порядка 200 дивизионов, несколько институтов и агентств с формальной независимостью.

¹⁹ Budget Committee. URL: <https://www.bundestag.de/en/committees/a08>; Finance Committee. URL: <https://www.bundestag.de/en/committees/a07>

²⁰ Mission Statement. URL: <https://www.bundesrechnungshof.de/en/bundesrechnungshof/institution/mission-statement>

Следует коротко представить названия генеральных директоратов и их дивизионы с акцентом на ряд нетипичных.

Генеральный директорат экономической и бюджетной стратегии, международной экономики и финансов структурирован по различным аспектам бюджетной и налоговой политики, политики финансов государственных корпораций, международных финансовых институтов, энергетической политики, работе со странами Большой семерки и Большой двадцатки.

Генеральный директорат федерального бюджета имеет в своем составе дивизионы, схожие со структурой министерств или этапами бюджетного процесса, плюс дивизионы информационных технологий, бюджетирования и казначейского управления с объединением в рамках этого директората проблематики разработки и исполнения бюджета.

Генеральный директорат политики в области таможенных пошлин, НДС и акцизов, генеральный директорат политики в области прямых налогов, генеральный директорат администрирования федеральных доходов. То есть налоговые органы не выведены в отдельное агентство, но функции налоговой политики и сбора налогов разделены по разным генеральным директоратам. Эти директораты структурированы по видам налогов, а нетипичными в них являются дивизионы аудита и контроля деклараций, международного обмена налоговой информации и международного налогового аудита, налогов на финансовые транзакции.

Генеральный директорат отношений с земельными и местными органами власти и военных выплат.

Генеральный директорат политики финансовых рынков отвечает за финтех, платежные системы, финансовые санкции, противодействие легализации доходов, полученных преступным путем, выработку политики по основным секторам финансовой системы, макростабильность финансовой системы, управление федеральным долгом и рынком облигаций, надзор и реструктуризацию банковской системы, экспортные гарантии.

Генеральный директорат государственной собственности, железных дорог и приватизации отвечает за строительство и управление федеральной недвижимостью, политику в области рынка недвижимости, политику в области государственных корпораций, с отдельными дивизионами для Deutsche Post, Deutsche Telecom, Deutsche Bahn.

Генеральный директорат «Е» отвечает за европейскую политику, включая европейский валютный союз и европейский Центробанк, координацию бюджетной политики, межбюджетные трансферты, европейские финансовые институты развития, финансовый контроль и преступления общеевропейского уровня.

Генеральный директорат «Z» центральной администрации и услуг отвечает за кадры и зарплату, а в его составе есть Федеральная академия финансов²¹.

Генеральный директорат «L» отвечает за внешние отношения с органами власти, общественностью и СМИ, цифровизацию и почтовые марки.

Характеристика Министерства экономики и финансов Франции

На сайте правительства раскрывается только перечень министерств без агентств или подразделений следующего уровня²². В составе правительства Франции функционирует одно финансово-экономическое министерство (Ministry of Economy, Finance and the Recovery). Функционирует еще одно министерство с частичной бюджетно-экономической направленностью — Министерство трансформации общественного сектора и государственных услуг (Ministry of Public Sector Transformation and the Civil Service).

В составе структурных подразделений французского парламента функционирует Финансовый комитет (Finance Committee), который выполняет ключевую роль в экзаменировании бюджета и любых проектов законов относительно финансов. Также функционирует Экономический, социальный и экологический совет (The Economic, Social and Environmental Council). Этот совет ответственен за обсуждение политики и законов, за общественные финансы и программный бюджет в указанных областях. Формально совет подотчетен руководителю парламента, но в описании деятельности этого совета указана его работа в равной степени и на парламента, и на правительство²³.

Описание ответственности Министерства экономики и финансов начинается с подготовки и выполнения правительственной политики в области экономики, финансов, восстановления экономики, конкуренции, потребления, борьбы с правонарушениями, социальной экономики и солидарности, а также промышленности, территориального развития, услуг, предпринимательства, ремесел, коммерции, электронной почты и коммуникаций, бухгалтерского учета, туризма. Затем добавляются «инвестиции, макроэкономические сценарии, финансирование предприятий, упрощение их создания, политика восстановления после COVID-19»²⁴. Описание ответственности министерства затем детализировано в виде порядка 30 предложений, похожих на организационную структуру министерства, из которых следует выделить монетарную политику, поддержку экспорта, реструктуризацию предприятий, экономический и цифровой суверенитет, добычу полезных ископаемых и экологию.

²¹ Directorate-General L, Central Administration and Services. Federal Academy of Finance.

²² Organigramme du ministère au 4 novembre 2020. URL: <https://www.economie.gouv.fr/ministeres>

²³ The National Assembly in the French Institutions. February 2013. pp. 67, 286, 287.
URL: http://www.assemblee-nationale.fr/connaissance/fiches_synthese/septembre2012/national-assembly.pdf

²⁴ Decree N° 2020-871 of July 15, 2020 relating to the powers of the Minister of the Economy, Finance and Recovery. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000042121191&dateTexte=&categorieLien=id>

В структуре Министерства экономики, финансов и восстановления представлены порядка 30 подразделений нескольких организационных форм, а именно: генеральные директораты (Directorate-general), департаменты (Department), агентства (Agency), инспекции (Inspectorate), советы (Council), медиаторы (Mediator) без явного подчинения одних другим.

По первой линии оргструктуры стоят шесть генеральных директоратов: конкуренции, дел потребителей и контроля правонарушений; таможенных пошлин и прямых налогов; общественных финансов; казначейства; статистики (INSEE); предприятий.

Затем представлены подразделения: государственных закупок; права; бюджета; налогового законодательства; государственной недвижимости; противодействия коррупции; противодействия отмыванию; бюджетирования и учета министерства; финансовой инспекции; финансового контроля; медиатора экономики и финансов; медиатора бизнеса; реструктуризации министерств; информации.

Отдельно выделены три подразделения в структуре других министерств, на деятельность которых влияет Министерство экономики и финансов: Департамент исследований, Директорат социального обеспечения, Генеральный директорат социальной солидарности²⁵.

Министерство трансформации общественного сектора и государственных услуг отвечает за практическое воплощение программы 2017—2022 гг. по улучшению качества государственных услуг, модернизации рабочих мест государственных служащих, сокращение бюджетных расходов. Также это министерство отвечает за улучшения в работе правительства, цифровизацию, выделяемые на эти цели бюджетные средства по всем министерствам²⁶, что отчасти похоже на российские национальные проекты и программное бюджетирование.

Особенности Министерства экономики и финансов Италии

В составе правительства Италии выделяется 14 министерств, включая Министерство экономики и финансов, а также Министерство экономического прогресса (Economical Progress)²⁷. Каких-либо агентств или советов в прямом подчинении премьер-министра, либо в виде отдельного перечня с подчиненностью министерствам на сайте не раскрыто.

В составе нижней палаты итальянского парламента функционируют постоянные комитеты по бюджету, казначейству и планированию; финансам; экономической активности, торговли и туризму. В составе Сената (верхней палаты)

²⁵ Organigramme du ministère au 4 novembre 2020. URL: <https://www.economie.gouv.fr/ministeres#>

²⁶ Public Action 2022: for transformation of public services. URL: <https://www.gouvernement.fr/en/public-action-2022-for-transformation-of-public-services>; About The SGMAP. URL: <https://www.modernisation.gouv.fr/en/about-the-sgmap/our-organisation>

²⁷ Il Governo. URL: <http://www.governo.it/it/il-governo>

функционируют постоянные комитеты по экономическому планированию и бюджету, финансам и казначейству²⁸.

Миссия Министерства экономики и финансов включает экономическую политику, финансовую политику, бюджет и налоговую политику; бюджетные расходы и надзор за ними, планирование государственных инвестиций, мониторинг и надзор за управлением общественными финансами, государственным долгом и владением акциями. Задачи и ответственность министерства представлена так: «интервенции для поддержки критериев стабильности европейского союза, экономическое и финансовое прогнозирование, мониторинг трендов бюджетных расходов и доходов, подготовку бюджетной отчетности, оценку экономического и финансового эффекта законов и политик, проекты документов по общественным финансам, управление акциями в государственной собственности»²⁹.

Укрупненная структура Министерства экономики и финансов представлена в виде четырех департаментов: казначейства, бюджетного учета, финансов, администрирования и персонала. Также отдельно выделяют четыре налоговых агентства: доходов и земельного регистра, таможни и монополий, государственной собственности, сбора [налоговых] доходов.

Департамент казначейства включает в себя восемь директоратов: экономического и финансового анализа, государственного долга, международных финансовых отношений, регулирования банковской и финансовой системы, противодействия легализации, финансового комплаенса по европейским нормам, финансов и приватизации, государственных активов³⁰.

Подразделения департамента бюджетного учета разделены на три направления: генеральные инспекторы и исследования по основным функциям министерства экономики и финансов; центральные бюджетные офисы в разрезе министерств; территориальные офисы в разрезе провинций³¹.

Подразделения департамента финансов в основном структурированы по видам налогов и элементам налоговой политики, включая директораты: изучения и исследования налогов, налогового законодательства и налогового федерализма, налоговых агентств, европейских и международных налоговых отношений, налоговой юстиции, налоговых информационных систем³².

Министерство экономического прогресса (развития) (Ministry of Economic Progress или в отдельных случаях переводится как Ministry of Economic

²⁸ Standing Committees. URL: https://en.camera.it/4?scheda_informazioni=11; Senate Bodies. Committees. URL: https://www.senato.it/3805?testo_generico=895

²⁹ The Ministry of Economy and Finance. Mission, Tasks, and Organization. URL: <https://www.mef.gov.it/en/ministero/ruolo/missione.html>

³⁰ Contatti Uffici. URL: http://www.dt.mef.gov.it/it/dipartimento/organigramma/contatti_uffici/

³¹ Organigramma. URL: http://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/ragioneria_generale/struttura_e_funzioni/organigramma/index.html

³² Il Dipartimento. Missione. URL: <https://www.finanze.gov.it/opencms/it/il-dipartimento/missione/>

Development) отвечает за энергетику, связь, бизнес, международную торговлю, потребительский рынок, [экономические] стимулы³³. Следует представить отдельные детали ответственности этого министерства за экономические стимулы, а именно за бюджетные расходы, субсидии и налоговые льготы на энергоэффективность, защиту окружающей среды, связь 5G, инновации, стартапы, патенты, оборудование, защиту окружающей среды, развитие малых и средних предприятий, развитие Южной Италии, топливные субсидии, переподготовку кадров³⁴.

Основные нетипичные функции и структуры центральных финансовых органов

Объектом научного исследования являются функции и подразделения финансовых органов крупных стран. Предметом исследования — различия и атипичности в таких функциях и подразделениях. Результаты исследования функций и оргструктур обобщены в *табл. 1*.

Возможности применения лучших зарубежных практик управления общественными финансами в России

В России организация управления общественными финансами и полномочия федеральных финансовых органов в целом соответствуют представленным практикам крупнейших западных стран. Существует разумный баланс сил и конкуренция мнений между Министерством финансов РФ, Банком России, Министерством экономического развития РФ и Минпромторгом России, делегирование Минфином России рутинных вопросов агентствам и сосредоточение на стратегических вопросах. В задачах Минфина России в соответствии с лучшими практиками указаны экономический рост и финансовая стабильность, министерство играет значимую роль в правительстве. Все же следует остановиться на ряде аспектов, обобщенных в *табл. 1*, которые недооценены в России и могут улучшить управление общественными финансами.

В проанализированных странах министерства финансов главенствуют над центральными банками и другими регуляторами в вопросах финансовых рынков и банковской системы, что вытекает из проблематики рефинансирования огромных суверенных долгов. Наличие в России двух равновесных органов в лице Министерства финансов РФ и Банка России лучше реализованной в проанализированных странах концентрации функций в одном из них. Однако некоторые полномочия Министерства финансов РФ были бы разумными в части представления дополнительного консультативного весомого мнения при утверждении положений Банка России в деталях регулирования финансовых рынков и банковской системы.

³³ Raggiunti 100 miliardi di liquidità garantita dallo Stato.
URL: <https://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/>

³⁴ Incentivi e strumenti di sostegno. URL: <https://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/incentivi>

В проанализированных странах в составе финансовых органов выделяются подразделения по управлению бюджетными рисками, финансами государственных корпораций, консолидированной финансовой отчетности расширенного сектора государственного управления (включая бюджетные учреждения, государственные корпорации и предприятия с существенным участием государства в капитале). Над практической реализацией и институциональной кристаллизацией этих функций размышляют в Министерстве финансов РФ, но пока без специальных структурных подразделений и значимых документов по результатам деятельности этих подразделений.

В отдельных странах применительно к бюджетным расходам делается упор на качество государственных услуг с соответствующими формулировками в названиях оргструктур финансовых органов. В России за эти вопросы отвечают департаменты и подразделения государственных закупок и политик по секторам экономики, но без выделения именно проблематики качества в специальном структурном подразделении.

Независимые исследовательские, консультационные советы при финансовых органах, представляющие третье профессиональное мнение по отношению ко мнению правительственных и парламентских органов, играют значимую роль в отдельных странах. В России при Министерстве финансов РФ, налоговых и казначейских органах также существуют общественные советы или исследовательские институты по узким или широким вопросам. Однако документы от них категорически уступают по своему объему, количеству, содержательности и значимости лучшим практикам.

Многие из проанализированных стран раскрывают свои организационные структуры вплоть до отделов или даже позиций рядовых исполнителей с кратким указанием конкретных функций и ответственных лиц. Российские финансовые органы ограничиваются детализацией уровня департаментов и их руководителей. Большая детализация важна как для мотивации руководителей младшего звена и ключевых исполнителей, так и для лучшей оценки профессионализма и кадрового состава.

Более транспарентным и детальным выглядит представительство финансовых органов стран в органах управления государственных корпораций вплоть до полного перечня таких корпораций и фамилий членов руководящих органов. В то же время публичные ресурсы российских финансовых органов не содержат таких деталей, которые необходимо собирать в правовых базах Правительства РФ в виде отдельных документов. Более четкое, систематизированное раскрытие органов управления и персоналий является важным элементом понимания реалистичности и качества работы этих органов.

Таблица 1

Обобщение нетипичных функций и организационных структур центральных финансовых органов семи западных стран

Table 1

Generalization of non-standard functions and organizational structures of the central financial bodies of the seven Western governments

Особенность	Австралия	Канада	Великобритания	Япония	Германия	Франция	Италия
Два обособленных финансовых ведомства	+	–	+	–	–	–	–
Значимые финансовое и экономическое ведомства	–	+	–	+	+	+	+
Официально главенствующая роль финансового ведомства среди министерств правительства	–	+	+	–	+	–	–
Ограниченная конкуренция экономических ведомств с финансовыми по бюджетной проблематике	–	+	–	–	–	+	+
Постоянные финансовые комитеты парламентов	+	+	+	+	+	+	+
Центральные органы государственного аудита	+	+	+	+	+	+	+
Двухуровневая структура министерство + агентства	+	+	+	–	–	–	–
Трех-четырёхуровневая иерархическая структура министерства — блоки — подразделения + агентства	–	–	–	+	+	+	+
Бюджет отделен от политик в агентства в рамках структурных подразделений министерства	–	+	+	+	+	+	+
Отдельная функция и структурное подразделение финансового ведомства с ответственностью:							
– за регулирование финансовых рынков и банков	+	+	+	+	+	–	+
– за международные финансы и мировые рынки	+	+	+	+	+	+	+
– за центральный банк и монетарную политику	+	+	+	+	+	+	+
– за финансы государственных корпораций	+	+	+	+	+	+	–
– за консолидированную отчетность госкорпораций	+	+	+	–	–	–	–
– за управление государственной собственностью	+	–	+	–	+	+	+
– за стратегические планирование, актуарные расчеты	+	–	+	–	–	–	–
– за управление бюджетными рисками	+	+	+	–	–	–	–
– за повышение качества госуправления и госуслуг	+	+	–	–	–	–	–
Исследовательско-консалтинговые:							
– независимые институты, советы	–	+	+	+	–	+	–
– структурные подразделения финансового ведомства	+	+	–	+	–	–	+
Степень детализации оргструктуры на сайте:							
– страница с десятками подразделений	–	–	–	+	+	+	+
– страницы на каждое структурное подразделение	+	+	+	–	–	–	–
– большой перечень подведомственных корпораций	+	+	+	+	–	–	–
Раскрытие миссии и оргструктуры на сайте в стиле корпоративных финансов и управления	+	+	+	–	–	+	–
Формулировки миссии финансовых ведомств включают в числе первых экономическое развитие	+	–	+	–	–	+	+
Регулирование финансовым ведомством финансовой отчетности и корпоративного управления	+	+	–	–	–	+	–

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Allen R. Evaluating the Capability of the U.K. Treasury, 1990–2013. *OECD Journal on Budgeting*, 2014, vol. 13, no. 3, pp. 1–29.
URL: <https://doi.org/10.1787/budget-13-5jxx2xcvjpth>
2. Allen R., Krause P. The Role, Responsibilities, Structure and Evolution of Central Finance Agencies. In: Allen R., Hemming R., Potter B.H. (Eds) *The International Handbook of Public Financial Management*. London, Palgrave Macmillan, 2013, pp. 98–115. URL: https://doi.org/10.1057/9781137315304_6
3. Allen R., Grigoli F. Enhancing the Capability of Central Finance Agencies. *World Bank Economic Premise*, 2012, iss. 73.
URL: https://www.researchgate.net/publication/227641185_Enhancing_the_Capability_of_Central_Finance_Agencies
4. Allen R., Hurcan Y., Murphy P. et al. The Evolving Functions and Organization of Finance Ministries. *IMF Working Papers*, 2015, no. WP/15/232.
URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2015/wp15232.pdf>
5. Krause P., Hadley S., Mustapha S., Welham B. The Capabilities of Finance Ministries. Overseas Development Institute, 2016. URL: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/10627.pdf>
6. Hadley S., Welham B. The Ministry of Finance Challenge Function. A Public Financial Management Introductory Guide. Overseas Development Institute, 2016.
URL: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11067.pdf>
7. Fleischer J. The Capability of Finance Ministries: Germany. Overseas Development Institute, 2016.
URL: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/10631.pdf>
8. Dussauge-Laguna M.I., Vazquez-Luna M. The Capability of Finance Ministries: Mexico. Overseas Development Institute, 2016.
URL: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11164.pdf>
9. Mohan S., Kent K. Future Finance. Optimizing Management of the Public Sector Finance Function. Ireland, Deloitte University, 2019.
URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/PublicSector/Future%20Finance_Optimising%20management%20of%20the%20public%20sector%20finance%20function.pdf
10. McCrae J., Bouchal P. Financial Leadership for Government. Institute for Government. CIMA, 2013.
URL: [https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/2739%20IFG%20-%20Financial%20Leadership%20v10%20\(online-version\).pdf](https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/2739%20IFG%20-%20Financial%20Leadership%20v10%20(online-version).pdf)

11. *Lysenko A.E.* Comparative Analysis of the Organization of Work and Powers of Ministry of Finance of the Russian Federation and the Treasury of Great Britain // *Мировая экономика: проблемы безопасности*. 2018. № 3. С. 39—43.
12. *Попов А.С.* Министерство финансов и государственных счетов Франции в системе противодействия терроризму в 2006—2016 гг.: институциональный аспект // *Общество: философия, история, культура*. 2019. № 9. С. 107—109. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ministerstvo-finansov-i-gosudarstvennyh-schetov-frantsii-v-sisteme-protivodeystviya-terrorizmu-v-2006-2016-gg-institutsionalnyy-aspekt>

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2071-4688
eISSN 2311-8709

Financial System

NON-STANDARD FUNCTIONS AND STRUCTURES OF MINISTRIES OF FINANCE UNDER ECONOMIC CHALLENGES: A CASE STUDY OF WESTERN GOVERNMENTS

Sergei V. ANUREEV

Financial University under Government of Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
anureev@bk.ru
<https://orcid.org/0000-0003-4506-6305>

Article history:

Article No. 520/2020
Received 14 Sept 2020
Received in revised form
28 Sept 2020
Accepted 12 Oct 2020
Available online
27 November 2020

JEL classification: H63,
H83, G32

Keywords: financial
downturn, public
financial management,
ministry of finance,
treasury, fiscal policy

Abstract

Subject. This article examines the functions and management structures of central financial bodies and related parliamentary and governmental structures in Australia, Canada, Great Britain, Japan, Germany, France and Italy.

Objectives. The article aims to identify non-standard functions and structures that go beyond the classical responsibility of finance ministries as a central part of the budget process arising from current economic challenges.

Methods. For the study, I used a comparative analysis.

Results. The article describes the important new functions of financial authorities and treasuries of Western governments aimed at economic growth and economic recovery.

Conclusions. The organizational and management structures and functions of the ministries of finance go far beyond the budget process, overlap with and dominate the functions of central banks and ministries of economic development.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2020

Please cite this article as: Anureev S.V. Non-Standard Functions and Structures of Ministries of Finance under Economic Challenges: A Case Study of Western Governments. *Finance and Credit*, 2020, vol. 26, iss. 11, pp. 2448–2471.
<https://doi.org/10.24891/fc.26.11.2448>

Acknowledgments

The article is based on the results of research funded through the budget within State job to the Financial University.

References

1. Allen R. Evaluating the Capability of the U.K. Treasury, 1990-2013. *OECD Journal on Budgeting*, 2014, vol. 13, no. 3, pp. 1–29.
URL: <https://doi.org/10.1787/budget-13-5jxx2xcvjpth>

2. Allen R., Krause P. The Role, Responsibilities, Structure and Evolution of Central Finance Agencies. In: Allen R., Hemming R., Potter B.H. (Eds) *The International Handbook of Public Financial Management*. London, Palgrave Macmillan, 2013, pp. 98–115. URL: https://doi.org/10.1057/9781137315304_6
3. Allen R., Grigoli F. Enhancing the Capability of Central Finance Agencies. *World Bank Economic Premise*, 2012, iss. 73.
URL: https://www.researchgate.net/publication/227641185_Enhancing_the_Capability_of_Central_Finance_Agencies
4. Allen R., Hurcan Y., Murphy P. et al. The Evolving Functions and Organization of Finance Ministries. *IMF Working Papers*, 2015, no. WP/15/232.
URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2015/wp15232.pdf>
5. Krause P., Hadley S., Mustapha S., Welham B. The Capabilities of Finance Ministries. Overseas Development Institute, 2016. URL: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/10627.pdf>
6. Hadley S., Welham B. The Ministry of Finance Challenge Function. A Public Financial Management Introductory Guide. Overseas Development Institute, 2016.
URL: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11067.pdf>
7. Fleischer J. The Capability of Finance Ministries: Germany. Overseas Development Institute, 2016. URL: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/10631.pdf>
8. Dussauge-Laguna M.I., Vazquez-Luna M. The Capability of Finance Ministries: Mexico. Overseas Development Institute, 2016.
URL: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11164.pdf>
9. Mohan S., Kent K. Future Finance. Optimizing Management of the Public Sector Finance Function. Ireland, Deloitte University, 2019.
URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/PublicSector/Future%20Finance_Optimising%20management%20of%20the%20public%20sector%20finance%20function.pdf
10. McCrae J., Bouchal P. Financial Leadership for Government. Institute for Government. CIMA, 2013.
URL: [https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/2739%20IFG%20-%20Financial%20Leadership%20v10%20\(online-version\).pdf](https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/2739%20IFG%20-%20Financial%20Leadership%20v10%20(online-version).pdf)
11. Lysenko A.E. Comparative Analysis of the Organization of Work and Powers of Ministry of Finance of the Russian Federation and the Treasury of Great Britain. *Mirovaya ekonomika: problemy bezopasnosti = International Journal World Economy: Security Problems*, 2018, no. 3, pp. 39–43.

12. Popov A.S. [The French ministry of finance and public accounts in the counterterrorism system in 2006–2016: An institutional aspect]. *Obshchestvo: filosofiya, istoriya, kul'tura* = *Society: Philosophy, History, Culture*, 2019, no. 9, pp. 107–109. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ministerstvo-finansov-i-gosudarstvennyh-schetov-frantsii-v-sisteme-protivodeystviya-terrorizmu-v-2006-2016-gg-institutsionalnyy-aspekt> (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.