



НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СПРОМОЖНОСТІ БОРГОВОГО АГЕНТСТВА УКРАЇНИ

Л. Г. Шемаєва, д. е. н., професор,
головний консультант відділу економічної стратегії
центру економічних і соціальних досліджень Національного інституту
стратегічних досліджень

Забезпечення повноцінного функціонування Агентства з управління державним боргом України відповідно до передового міжнародного досвіду з метою підвищення ефективності політики, спрямованої на зменшення боргового навантаження та зниження вартості обслуговування державного боргу, є одним з найважливіших завдань стратегічного розвитку України. Аналіз світового досвіду засвідчує, що створення боргового агентства, як нової структури, автоматично не гарантує підвищення ефективності управління зовнішнім державним боргом, яка залежить від кваліфікації персоналу, структури державного боргу країни і повноважень агентства. У аналітичній записці визначено основні напрями забезпечення функціональної спроможності Боргового агентства України.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Аналіз ситуації зі створенням Агентства з управління державним боргом (Боргового агентства) України та особливостей поточної боргової ситуації в країні дає можливість окреслити наступні напрями підвищення функціональної спроможності цього агентства з урахуванням кращого міжнародного досвіду.

З метою створення сприятливих умов для функціонування Боргового агентства України доцільно рекомендувати:

Кабінету Міністрів України:

– затвердити Середньострокову стратегію управління державним боргом в оновленому форматі (з урахуванням змін, передбачених Законом України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» № 293-IX від 14.11.2019 р. та Постановою КМУ від 12.02.2020 р. № 127 «Про утворення Агентства з управління

державним боргом України»);

– доопрацювати та затвердити Середньострокову стратегію діяльності Міністерства фінансів України на 2021 – 2023 рр., де в частині управління державним боргом передбачити завдання щодо:

- зниження співвідношення боргу до ВВП до 55 % до 2023 року;
- успішного завершення існуючої програми МВФ Stand-by, укладання угоди розширеного фінансування (EFF) із поступовим переходом на виключно ринкове фінансування бюджету на привабливих умовах;
- зниження ризику країни як емітента цінних паперів (зниження кредитного спреда до 300 б.п. у 2023 р.) та наближення міжнародного кредитного рейтингу країни до індикаторів інвестиційного рівня;
- зниження валютних ризиків за рахунок збільшення частки номінованого в національній валюті державного боргу (до 50 % у 2023 році);
- збільшення частки внутрішніх державних запозичень та державного внутрішнього боргу.

Міністерству фінансів України спільно з Державною казначейською службою України та Агентством з управління державним боргом України завершити запровадження системи обміну інформацією та узгодження планів випуску боргових інструментів з прогнозами руху коштів на єдиному казначейському рахунку та валютних рахунках уряду на постійній основі.

З метою впровадження механізмів моніторингу та контролю за діяльністю новоствореного Боргового агентства України, посилення взаємодії різних державних установ у межах сектора загального державного управління, доцільно рекомендувати:

Кабінету Міністрів України:

- внести зміни до Постанови КМУ від 12.02.2020 р. № 127 «Про утворення Агентства з управління державним боргом України» в частинах:
 - розмежування повноважень щодо емісії та розміщення державних деривативів між Верховною Радою України (визначення розміру емісії державних деривативів) та Борговим агентством (має готувати пропозиції про параметри та умови розміщення державних деривативів, проводити розрахунки прогнозних витрат на їх обслуговування і оцінювати фіскальні ризики);
 - визначення критеріїв результативності (performance criteria) та цільових показників для роботи Боргового агентства й оцінки його діяльності;
 - визначення механізмів контролю діяльності Боргового агентства, що включатиме: звітність на регулярній основі міністру фінансів за визначеним переліком показників, підготовку щорічних звітів ВРУ, проведення внутрішнього та

зовнішнього аудиту, оприлюднення регулярних звітів перед громадськістю.

Міністерству фінансів України спільно з Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільськогосподарства України, Національним банком України, Агентством з управління державним боргом України:

- розглянути можливість створення єдиної системи виявлення та подолання макроекономічних дисбалансів, що має передбачати тестування проєктів державного бюджету, рішень щодо встановлення облікової ставки, планових дій уряду та НБУ на валютному ринку, руху державного боргу тощо з точки зору їх ймовірних впливів на макроекономічну стабільність та фінансову стійкість.

З метою підвищення ефективності та продуктивності функціонування Боргового агентства:

Агентству з управління державним боргом України:

– передбачити при формуванні організаційної структури агентства відповідний підрозділ, який би реалізував функцію координації та узгодження заходів щодо реалізації політики управління державним боргом з параметрами фіскальної і монетарної політики шляхом узгодження позицій в межах створених в агентстві робочих груп, спільних комісій, стратегічних сесій тощо;

– забезпечити відповідність міжнародним стандартам бухгалтерського обліку і звітності за державним боргом; обладнання автоматизованих робочих місць для персоналу, що забезпечують доступ до бази даних органів державного управління, міжнародних інформаційних агентств і фінансових організацій;

– передбачити формування в агентстві єдиної інформаційної бази даних за борговими зобов'язаннями і макроекономічними параметрами, про стан світових фінансових ринків, кредитні рейтинги, нові програми міжнародних фінансових організацій та ін.

ОБҐРУНТУВАННЯ

Рішення про створення боргового агентства було прийнято Верховною Радою України в листопаді 2019 р. в межах прийнятого Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» № 293-IX від 14.11.2019 р. На виконання цього рішення Постановою КМУ від 12.02.2020 р. № 127 «Про утворення Агентства з управління державним боргом України» було ухвалено його створення як центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну бюджетну політику у сфері управління державним боргом та гарантованим державою боргом, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через міністра фінансів. Також цією Постановою було затверджено Положення про Агентство з управління державним боргом України. Планом дій Уряду було передбачено нормативно-правове забезпечення діяльності агентства до липня 2020 р., а реєстрація юридичної особи була запланована не пізніше 1 вересня 2020 р.

Повноцінний «запуск» Агентства з управління державним боргом України поки що відкладено до кінця 2020 року¹. Отже, до моменту початку роботи агентства повноваження щодо реалізації боргової політики залишаються за Міністерством фінансів України.

З урахуванням міжнародного досвіду, на функціональну спроможність та функціонування новостворюваного боргового агентства в Україні впливатимуть такі чинники.

Підпорядкованість та підзвітність. Дослідження систем управління державним боргом в різних країнах показало, що не існує єдиної інституційної структури з проведення боргової політики. В одних країнах існують відділи з управління боргом у складі структур державних органів, в інших – функціонують незалежні агентства (Додаток 1), при цьому відносна автономія боргових агентств передбачає сувору підзвітність таких структур Міністерству фінансів (або Уряду) та узгодженість їхніх дій з іншими міністерствами і відомствами.

В Україні застосовано комплексний підхід, згідно якого функції встановлення стратегічних орієнтирів при формуванні боргового портфеля передані Міністерству фінансів України. Інші ж функції, пов'язані з обліком, відповідальним зберіганням, технічною роботою з управління боргом передані незалежній ланці – агентству. У цьому випадку орган управління державним боргом відокремлений, але завжди підзвітний уряду та Міністерству фінансів України, які визначають стратегію управління боргом і оцінюють роботу агентства.

Мета та завдання створення. Завдання функціонування боргових агентств різняться в залежності від підпорядкування цього органу та особливостей боргової ситуації в країні (Додаток 2). В Україні основними завданнями боргового агентства визначено: реалізацію державної бюджетної політики у сфері управління державним боргом та гарантованим державою боргом; внесення на розгляд Міністра фінансів пропозицій щодо формування державної бюджетної політики у сфері управління державним боргом та гарантованим державою боргом². У межах виконання цих завдань визначено здійснення діяльності, що раніше відносилася до сфери компетенції Міністерства фінансів України.

Новелою у переліку завдань боргового агентства України, порівняно з його аналогами в інших країнах, можна вважати те, що його визначено емітентом державних боргових цінних паперів України, в тому числі державних облігацій, казначейських зобов'язань та державних деривативів України. Право на здійснення

¹ Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» № 553-ІХ від 13.04.2020 р. передбачено: «... абзац другий пункту 3 розділу II «Прикінцеві положення» Закону України від 14 листопада 2019 року № 293-ІХ «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» (щодо утворення та забезпечення діяльності центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну бюджетну політику у сфері управління державним боргом та гарантованим державою боргом) не застосовується з дня набрання чинності Законом № 553-ІХ від 13.04.2020 р. до 1 січня 2021 року.

² Постанова КМУ від 12.02.2020 р. № 127 «Про утворення Агентства з управління державним боргом України»: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127-2020-%D0%BF#Text>

аналізу, розміщення та активні операції з державними деривативами належатиме державі в особі голови боргового агентства відповідно до рішень КМУ.

Оскільки згідно з прийнятими в світі стандартами обліку боргових операцій, деривативи не входять до складу боргових інструментів і не включаються до складу державного боргу, умови випуску та обслуговування державних деривативів неминуче впливають на добробут усіх громадян країни і витрати державного бюджету майбутніх періодів, доцільно закріпити повноваження на емісію державних деривативів за Верховною Радою України.

Іншою новелою у переліку завдань новоствореного боргового агентства є здійснення ним управління ліквідністю єдиного казначейського рахунку (ЄКР) та валютних рахунків державного бюджету, в тому числі розміщення тимчасово вільних коштів єдиного казначейського рахунку та коштів валютних рахунків державного бюджету за погодженням з міністром фінансів, що зазначено у Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.05.2017 № 415-р, за I квартал 2020 р.

Зазначене дозволить інтегрувати функції з управління ліквідністю та управління боргом. Водночас, очевидно, що це потребує попереднього запровадження системи обміну інформацією та узгодження планів випуску боргових інструментів з прогнозами руху коштів на єдиному казначейському рахунку та валютних рахунках уряду на постійній основі.

Функції та структура. У світовій практиці інституційні структури управління державним боргом включають в себе три елементи: відділ операцій на ринку (*front office*), що забезпечує здійснення угод щодо залучення джерел фінансування; аналітичний відділ (*middle office*) – що здійснює глибокий аналіз макроекономічних тенденцій; відділ управління трансакціями (*back office*) – до функцій якого входить оперативне управління зовнішнім боргом. В управлінні боргових агентств перебувають борги, які за своєю суттю мають ринковий характер і управління борговими зобов'язаннями нагадує управління портфелем цінних паперів.

Функціонал боргового агентства України матиме особливості внаслідок «нюансів» у структурі держборгу. Наприклад, у структурі зовнішнього державного боргу України чи не найважливіше місце посідає заборгованість перед МФО та органами управління інших держав (41 % станом на 31.07.2020 р.). Це свідчить, що вирішення проблем боргового навантаження України знаходиться у сфері міжурядових угод і слабо піддається маневруванню за допомогою тих інструментів, які знаходяться в розпорядженні інших світових агентств. Зазначене має відобразитися на функціоналі агентства. Крім цього, державний борг України характеризується незбалансованістю за інструментами та співвідношенню зовнішньої та внутрішньої складових.

Ці особливості держборгу разом із порівняно високим ступенем автономності

Боргового агентства в Україні обумовлюють необхідність розбудови дієвої системи взаємодії державних установ у межах сектора загального державного управління й ефективної системи контролю і підзвітності автономної установи у сфері управління держборгом.

Недостатньо диверсифікована економіка України обумовлює її вразливість щодо впливу фінансових шоків, які погіршують баланс державного сектора. Наприклад, зростання дефіциту бюджету або безконтрольне накопичення умовних зобов'язань можуть нівелювати всі зусилля боргових менеджерів через підвищення ризиків дефолту. А емісія боргових інструментів, дохідність яких залежить від темпів інфляції або обмінного курсу, визначає чутливість витрат з обслуговування боргу до наслідків монетарної політики НБУ. Окреслені макроекономічні умови, велика залежність результатів управління державним боргом від курсу монетарної і фіскальної політики ускладнюють задачу створення життєздатного боргового агентства з незалежним статусом.

Отже, в Борговому агентстві України мають систематизуватися всі потоки інформації, які ретранслюються з різних органів державного управління. Це дозволяє оперативно відслідковувати останні світові тенденції в макроекономічній сфері. Крім того, всі дії боргового агентства повинні підлягати моніторингу та контролю з боку інших державних органів.

Додаток 1

Інституціональні структури з управління державним боргом

Інституціональні структури	Країни
Центральні банки	Данія, Ісландія, Ангола, Барбадос, Китай, Йорданія, Ліван, Росія, Малаві, Уганда, Замбія, Зімбабве/
Казначейства	Австралія, Бельгія, Фінляндія, Франція, Люксембург, Голландія, США, Туреччина, Бразилія, Латвія, Мальта, Папуа Нова Гвінея/
Міністерства фінансів	Канада, Чилі, Чехія, Ізраїль. Японія. Корея, Мексика, Нова Зеландія, Норвегія, Польща, Словенія, Іспанія, Швейцарія, Афганістан, Албанія, Аргентина, Боснія і Герцеговина, Болгарія, Коста-Ріка, Хорватія, Кіпр, Еквадор, Єгипет, Естонія, Ефіопія, Грузія, Фіджі, Гватемала, Гана, Гонконг, Індія, Індонезія, Кенія, Лесото, Литва, Македонія, Мальдіви, Маврикій, Молдова, Марокко, Нікарагуа, Пакистан, Парагвай, Філіппіни, Румунія, Руанда, Сербія, Сінгапур, Соломонові острови, Шрі Ланка, Танзанія, Таїланд, Туніс, ОАЕ, В'єтнам, Уругвай
Агенства управління держборгом	3 Австрія – Austrian Federal Financing Agency; Німеччина – German Federal Republic Finance Agency GmbH; Угорщина – Hungarian Government Debt Management Agency; Ірландія – National Treasury Management Agency; Португалія – Portuguese Debt Agency; Швеція – Swedish National Debt Office; Словаччина - Slovakian Debt and Liquidity Management Agency; Великобританія – UK Debt Management Office.

Джерело: дані World Bank Group [<https://data.worldbank.org/>]

Додаток 2

Інформація про міжнародний досвід створення боргових агентств

У Сполученому Королівстві Великобританії та Північної Ірландії засновано *UK Debt Management Office (DMO)*, 01.04.1998 р., шляхом реструктуризації в окрему структуру з Банку Англії. В його компетенцію сьогодні входить проведення політики управління боргом і мінімізація фінансових витрат в довгостроковій перспективі з урахуванням всіх ризиків. Агентство виконує наступні функції: підготовка фондів, формування мережі грошових потоків, зменшення розміру грошових компенсацій, що проходять через Міністерство Фінансів. Цілі – забезпечення більш якісного та ефективного сервісу при позиках, впровадження ефективних інструментів з управління грошовими потоками, контроль за структурою боргу. Даний інститут є частиною Казначейства, підпорядковується Міністерству фінансів. На чолі агентства – виконавчий директор, який керує 2 відділами: Політики і ринків (борговий менеджмент, фонди, кредитування, готівка) і Операцій і ресурсів (розрахунки, ризик-менеджмент, відділ кадрів). Відділ з ризик-менеджменту має особливу форму підпорядкування Відділу операцій і ресурсів³.

У Португалії заснований *Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público I.P.* 30.06.2007 р. Виконує функції основного інструменту задоволення кредитних запитів. Цілями є мінімізація рефінансування ризиків за річними виплатами, зменшення витрат, які вимагають збільшення боргу країни. Боргове агентство в Португалії – це державний орган, який відповідає за грошові кошти і пряме управління боргом, Португальського центрального уряду. На чолі інституту – Рада Директорів. Всього 7 відділів: Департамент з управління боргом і готівковими масами, Операційний Департамент, Департамент обслуговування клієнтів, Департамент з розвитку інформаційних систем, Фінансовий контроль, Дослідження і звіти, Адміністрація. Присутній також консультативний відділ Ради Директорів. Згідно з програмою на 2011 рік щодо ризик-менеджменту, відділ по рефінансуванню ризиків не повинен допустити зайвого скупчення оплачених боргових зобов'язань, використовують при необхідності програму повернення викуплених цінних паперів. Основними борговими інструментами є облігації з фіксованим терміном оплати, білети державної скарбниці і урядові облігації (короткострокові боргові зобов'язання), ощадні сертифікати, казначейські сертифікати, ставки оподаткування (корпоративна - для підприємств, прибутковий – для населення)⁴.

³ UK Debt Management Office (DMO): [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dmo.gov.uk>.

⁴ Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público I.P. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://portalnacional.com.pt/entidade/instituto-de-gestao-da-tesouraria-e-do-credito-publico-i-p-282693/>

У **Швеції** *Swedish National Debt Office* заснований в 1789 році. Виконує функції Державного внутрішнього банку, облік ризиків при кредитних операціях. Цілі агентства: збільшення податкового навантаження, зменшення зовнішнього боргу. Інститут підпорядковується Міністерству фінансів і Кабінету міністрів країни. Основними борговими інструментами є облігації (номінальні і з урахуванням інфляції), казначейські векселі. Для управління боргом використовується іноземна валюта, таким чином, вартість державного боргу спочатку підвищується в іноземній валюті, а до терміну платежу – зменшується. Робота агентства повинна гарантувати, що гроші платників податків використовуються якомога більш ефективно і фінансова система залишається стабільною⁵.

У **Греції** *Public Debt Management Agency*, яке засноване 06.07.1998 р. Має за мету: покриття 5 % -20 % поточного боргу, вихід на нові ринки, які не перебувають в Європейській зоні, диверсифікацію інвесторської бази та оптимізацію розміру боргового навантаження. Боргове агентство в Греції – це юридична особа публічного права, що підпорядковується Міністерству фінансів і включає 4 відділи: Департамент фінансування та аналізу ринку (виконання програм запозичень), Департамент управління портфелем (аналіз ризиків), Відділ адміністративної підтримки (кадри, логістика, бухоблік), Група інформаційних технологій (вирішення правових питань). Основними борговими інструментами є державні облігації, казначейські векселі⁶.

У **Бразилії** *National Treasury Secretariat* заснований 13.12.1995 р. Функції Секретаріату: заповнення найбільш ліквідних міжнародних фінансових ринків, створення найбільш вигідних умов для задоволення суспільних і приватних кредитних потреб. Цілями є досягнення балансу між ефективним управлінням зовнішнім боргом і макроекономічними показниками країни, управління ризиками державного боргу. Борговий Секретаріат Бразилії – це частина національного казначейства, який складається з 3 відділів: Загальної координації з управління державним боргом (розробка щорічного бюджету); Загальної координації по стратегії і планування державного боргу (підготовка середніх і довгострокових запозичень, оцінка ризиків); Загальної координації за операціями (оцінка ресурсів внутрішнього і зовнішнього ринків). Основними борговими інструментами є облігації⁷.

У **Франції** засновано *Agency France Tresor (AFT)*, 08.02.2001 р. Його функціями є задоволення інтересів держави в області кредитно-грошової політики з умовою збереження безпеки країни. Цілі: вибір оптимального розміру виплат за борговими зобов'язаннями, аналіз показників попередніх років, пошук найбільш

⁵ Swedish National Debt Office: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.riksgalden.se>.

⁶ Public Debt Management Agency: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.riksgalden.se>.

⁷ National Treasury Secretariat Brazil. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.fujitsu.com/global/about/resources/case-studies/cs-2017apr-secretaria-do-tesouro-nacional-stn.html>

ліквідних міжнародних фінансових ринків. Має форму відділу національного масштабу, підзвітний голові казначейства, керовано Главою виконавчої влади. Управління ризиком проводить повний аналіз ручного та автоматичного контролю держборгу, заснованих на методології AFT. Цей аналіз дозволяє виявити AFT можливі надлишкові елементи управління. Основними борговими інструментами є: казначейські облігації, казначейські середньострокові векселі з фіксованим терміном оплати, короткострокові оборотні векселі⁸.

У США був створений *National Asset Management*, основною функцією якого є зміна моделі існування агентств з управління зовнішнім боргом і їх функцій. Цілі інституту – зменшення потоків грошової маси, зменшення розміру зовнішнього боргу, розвиток сприятливих відносин зі споживачами. Агентство є частиною казначейства. Інститут має зобов'язання по 5 програмх: Сервіс по франшизі, Послуги з придбання цінних паперів (2), Інвестиції, Підрахунок сумарних боргів⁹.

В Австрії *Austrian Federal Financing Agency* створено в 1993 р. Функції агентства: інформування уряду країни про розмір зовнішнього боргу, управління ним і порядком його погашення. Цілями є ефективне управління зовнішнім боргом і максимальне зменшення його вартості з найменшими ризиками. В даному інституті відділ з управління ризиками ділиться на 3 складові: Середній Офіс, Відділ інформаційних технологій, Відділ по організації персоналу. Основним завданням функціонування Австрійського боргового агентства є забезпечення фінансування уряду при мінімально можливих витратах в середньо-і довгостроковій перспективі і недопущення надмірного ризику¹⁰.

У Бельгії було засновано *The Belgian Debt Agency*, функцією якого є управління державним боргом. Цілі агентства – зменшення ризиків у рамках монетарної політики, зменшення вартості державного боргу і витрат на його обслуговування. Безпосередній орган підпорядкування інституту – Адміністрація Казначейства (контролює фінанси держави і фінансовий ринок). Агентство складається з 3 відділів: D1 – Головний відділ (виконує фінансові операції), D2 – Середній відділ (розробка стратегії управління та ризик-менеджмент), D3 – Системний відділ (обслуговування ІТ-систем для гарантування їх безперебійної роботи). Основними борговими інструментами є облігації та казначейські білети¹¹.

У Нідерландах *Dutch State Treasury Agency* створено 21.03.1841 р. Функція, яку виконує агентство, це забезпечення держави ефективно керованим фондом зовнішнього боргу. Інститут має за мету: забезпечення держави ефективно керованим фондом зовнішнього боргу, що відповідає кредитним запитам в умовах

⁸ Agency France Tresor (AFT). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.aft.gouv.fr/en/aft-presentation>

⁹ National Asset Management. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.yournational.com/investment-solutions/asset-management/>

¹⁰ Austrian Federal Financing Agency: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.oebfa.co.at>.

¹¹ The Belgian Debt Agency [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.debtagency.be/en>

мінімального ризику. Основними борговими інструментами є облігації та казначейські білети¹².

У **Німеччині** створено *German Federal Republic Finance Agency Gmb*, 19.09.2000 р. і виконує функцію управління зовнішніми позиками. Метою діяльності є удосконалення моделі управління зовнішнім боргом, а основні завдання стосуються оперативного реагування на швидкозмінливі потреби і вимоги фінансових ринків, зниження витрат на виплату відсотків у середньостроковій перспективі і оптимізація ризиків в структурі боргового портфеля. Найбільш важливим завданням є забезпечення платоспроможності німецького федерального Уряду. Основними борговими інструментами є облігації та казначейські білети¹³.

В **Індонезії** створено *Directorate General of Debt Management* функцією якого є бути професійним і надійним державним борговим менеджером, ґрунтуючись на міжнародних стандартах. Інституція працює з місією формулювати і виконувати технічну політику і стандартизацію з управління боргом в рамках політики Міністерства фінансів і чинного законодавства. Організаційна структура боргового інституту Індонезії включає Відділ контролю ризиком¹⁴.

В **Австралії** був створений *Australian Office of Financial Management*, 1911 році. Інститут виконує функції: нести відповідальність за управління державним боргом, балансом готівкової грошової маси і інтересами й активами держави. Цілі, що виконуються інституцією, такі: випуск цінних паперів, управління фондовими, кредитними, операційними і ринковими ризиками. Агентство є частиною Казначейства, підпорядковується уряду Австралії і включає 5 груп: обслуговування казначейства, фінансовий ризик, відносини з інвесторами, фінансові звіти, регулювання і корпорація. Використовують наступні боргові інструменти: облігації казначейства, індексування облігацій казначейства, білети державної скарбниці, інші цінні папери¹⁵.

У **Нігерії** *Debt Management Office* заснований 04.10. 2000 р. і виконує функцію централізованого координування боргу Нігерії. Управління зовнішнім боргом здійснюється трьома відділами: відділ з торгівлі облігаціями, відділ з обов'язку експорту-імпорту, відділ позики в інших департаментах. Причиною створення інституту є перерозподіл операційної відповідальності з управління боргом на окремі інститути з характерними функціями¹⁶.

На **Мальті** був створений *Debt Management Directorate*, в грудні 2006 року. Виконує наступні функції: нести відповідальність за вимір боргу, управління готівковими коштами для центрального уряду і задоволення Парламенту в запасі цінних паперів. Основна мета роботи боргового директорату – збільшення фондів

¹² Dutch State Treasury Agency: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dutchstate.nl>.

¹³ German Finance Agency: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.deutsche-finanzagentur.de>.

¹⁴ Directorate General of Debt Management: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dmo.or.id>.

¹⁵ Australian Office of Financial Management : [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.aofm.gov.au>.

¹⁶ Debt Management Office: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dmo.gov.ng>.

(за рахунок вкладів в цінні папери і запасу готівки). Орган підпорядкування інституції – Департамент Казначейства. Оргструктура боргового Директорату побудована за міжнародними стандартами. Для чіткого розподілу функцій Директорат ділиться на 3 відділи: Front Office (політика щодо випуску державних цінних паперів), Middle Office (дослідження і аналіз ринку), Back Office (адміністрування державного боргу)¹⁷.

В Ірландії National Treasury Management Agency створено в кінці 1990 року для виконання функції управління наступними фондами: «Національні Активи», «Національний резервний фонд», «Фінансовий відділ розвитку» і «Центральної банківською системою». На чолі агенства – виконавчий директор. Складається воно з 7 відділів: Статистики, Національних активів, Резервного фонду, Фінансів і технологій управління ризиком, Фінансового відділу розвитку, Альтернативних активів резервного фонду, Управління боргом¹⁸.

В Ізраїлі Government Debt Management Unit створений в січні 2002 року і виконує функцію вибору найбільш ефективної стратегії управління боргом. Інститут підпорядковується Міністерству фінансів, на чолі якого Державний Керуючий і складається з 3 відділів: Ризик-менеджмент, внутрішній борг і Зовнішній борг¹⁹.

¹⁷ Debt Management Directorate: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.treasury.gov.mt/dmo.asp>.

¹⁸ National Treasury Management Agency. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ntma.ie/>

¹⁹ Government Debt Management Unit <https://mof.gov.il/en/PolicyAndBudget/GovernmentDebt>