



ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА

УДК 336.14:005.334

УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ РИЗИКАМИ

БУЛГАКОВА С., к. е. н., професор, зав. кафедри фінансів КНТЕУ
МИКИТЮК І., к. е. н., провідний економіст Міністерства фінансів
України

Формування та розподіл бюджетних коштів на всіх рівнях бюджетної системи – це багатогранний процес, який охоплює соціальну, економічну, фінансову та інші сфери діяльності держави. У ході цього процесу аналізується та узагальнюється значний обсяг інформації, зокрема дані про фінансові ресурси держави, перспективи соціально-економічного розвитку, джерела доходів, витрати, державний борг тощо. Все це корегується у світлі концепції бюджетної політики держави і потребує координуючого та цілеспрямованого управління.

Управління бюджетною системою здійснюється через бюджетний механізм та його елементи: бюджетне планування та організацію, бюджетне регулювання і контроль. При бюджетному плануванні потрібно враховувати, що кожна організація має свою специфіку, свій неповторний набір бюджетів, їхніх форм і структур. На думку О. Мельник і Я. Кудрі, розроблення ринково адекватних, гнучких, актуалізованих бюджетів має здійснюватися в організаціях на засадах результатів аналізу чинників середовища функціонування, що дає змогу завчасно усунути потенційні загрози чи відповідним чином їх урахувати, передбачити можливий негативний вплив на діяльність організації в плановому бюджетному періоді та вжити регулювальних заходів [1, с. 117].

Застосування елементів бюджетного механізму дозволяє організувати бюджетний процес на всіх рівнях бюджетної системи. Водночас для забезпечення ефективного функціонування бюджетного механізму необхідне чітке та дієве управління, яким і є бюджетний менеджмент, що сприяє результативному управлінню бюджетними ресурсами на всіх рівнях бюджетної системи, та дозволяє оперативну управляти бюджетним процесом.

© Булгакова С., Микитюк І., 2010

Створення дієвої системи управління бюджетними ресурсами обумовлено тим, що в умовах ринкової економіки ризик недоотримання коштів у бюджеті різного рівня і ризик недофінансування значно збільшився, тому на практиці часто виникає ситуація так званого "бюджетного ризику". Менеджмент бюджетного ризику являє собою систему оцінки ризику, управління ризиком і бюджетними відносинами, що виникають у процесі цього управління, та охоплює стратегію і тактику управлінських дій.

Саме тому виникає потреба одночасного аналізу, оцінки та управління ризиком в загальному ланцюгу державного управління і регулювання. Більше того, в контексті зростаючих складностей взаємозв'язків і взаємозалежностей усіх сфер життєдіяльності держави також збільшується необхідність інформування суспільства про природу ризику, а також обґрунтованості прийняття управлінських рішень. Зазвичай стандарти управління ризиком визначають його, як ймовірність події та її наслідків (ISO/IEC Guide 73). Будь-які дії призводять до подій і наслідків, які можуть являти собою як потенційні "позитивні" можливості, так і "загрози" для організації діяльності органу державного управління.

Концепція управління ризиком в державному секторі економіки охоплює не тільки управління ризиком, аналіз ризику в конкретному випадку, а й розглядає питання прийняття рішень, що пов'язані із ризиком, коли вони стосуються декількох або багатьох галузей, зацікавлених сторін. Політика в області ризику потребує координації дій за різними політичними цілями, перспективами, сферами діяльності. Це стає найбільш очевидно в умовах кризи, коли проявляється неспроможність державного адміністративного потенціалу вирішувати зростаючі проблеми, з якими стикається суспільство, і актуалізує питання щодо розробки стратегії управління бюджетними ризиками.

Під управлінням ризиками розуміють – "систему принципів і методів розробки і реалізації ризикових фінансових рішень, що забезпечують всебічну оцінку різних видів фінансових ризиків і нейтралізацію їх можливих негативних фінансових наслідків" [2, с. 30]; "інструмент прийняття рішень, а саме процедури і дії, які дають можливість виявити, оцінити, прослідкувати та усунути ризики до або під час їх перетворення у проблеми" [3].

На думку О. Максимової, "для ефективного управління фінансовими ризиками і ризиками взагалі необхідно спиратися на наукові розробки, вміло комбінувати вдалі методи і застосовувати їх у повсякденній роботі. Головне, щоб система управління фінансовими ризиками була простою, прозорою, практичною і відповідала стратегічним цілям..." [4].

Управління ризиками являє собою безперервний цикл, що передбачає такі кроки: визначення ризиків; аналіз ризиків; оцінка ризиків та

визначення їх пріоритетності; робота з ризиками та оцінка роботи з ризиками. Таким чином, управління ризиком передбачає здійснення низки процесів і дій, що реалізують цілеспрямований вплив на ризик. Етапи процесу управління ризиком, вважає В. Гранатуров, складаються із аналізу ризику і заходів по усуненню і мінімізації ризику. Аналіз ризику передбачає збір і обробку даних за аспектами ризику, якісний і кількісний аналіз ризику. Заходи по усуненню і мінімізації ризику охоплюють вибір і обґрунтування можливо допустимих рівнів ризику, вибір методів зменшення ризику, формування варіантів ризикового вкладення капіталу, оцінку їх оптимальності на основі зіставлення очікуваної віддачі та величини ризику. Одним із важливих етапів процесу управління ризиком є збір і обробка даних за аспектами ризику, оскільки процес управління в першу чергу передбачає отримання, переробку, передачу і практичне використання різного роду інформації [5].

Основними етапами процесу управління ризиком, на думку О. Шанкіна, є аналіз ризику (його виявлення та оцінка); вибір методів впливу на ризик при зіставленні їх ефективності; прийняття рішення, вплив на ризик (зменшення, збереження, передача) та контроль результатів [6].

Американський Інститут управління проектами (PMI), що розробляє і публікує стандарти у сфері управління проектами, регламентував шість процедур управління ризиками:

- планування управління ризиками – вибір підходів і планування діяльності з управління ризиками;
- ідентифікація ризиків – визначення ризиків, що можуть вплинути на проект, і документування їх характеристик;
- якісна оцінка ризиків – якісний аналіз ризиків і умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на успіх проекту;
- кількісна оцінка – кількісний аналіз ймовірності виникнення і впливу наслідків ризиків на проект;
- планування реагування на ризики – визначення процедур і методів послаблення негативних наслідків ризикових подій і використання можливих переваг;
- моніторинг і контроль ризиків – моніторинг, визначення ризиків, що залишаються, виконання плану управління ризиками й оцінка ефективних дій з мінімізації ризиків. Усі ці процедури взаємодіють між собою [7].

У Загальному стандарті управління проектами 38-Ризики "Процедури управління ризиками проекту" [8] описано процеси, пов'язані зі здійсненням планування управління ризиками, виявленням, аналізом, реагуванням, а також моніторингом і контролем ризиків.

Огляд існуючих наукових розробок з питань управління ризиками дозволяє зробити висновок, що процедури управління ризиками

охоплюють ідентифікацію ризиків, їх кількісну та якісну оцінку, прийняття заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, і постійний моніторинг ризиків.

Слід зазначити, що для здійснення процедур управління бюджетними ризиками установи можуть використовувати аналітичні і практичні методи. Аналітичні методи слугують інструментом попереджувального впливу на ризики, вони охоплюють:

- впровадження системи прогнозування ризиків;
- впровадження превентивних механізмів попередження ризиків;
- визначення пріоритетності ризиків;
- проведення постійного моніторингу ризиків.

Практичні методи призначені для зменшення негативних наслідків, що виникають у процесі здійснення операцій, пов'язаних із ризиками. Ці методи передбачають: розробку механізмів оперативного усунення можливих негативних наслідків і створення системи страхування ризиків. Безпосередньо до методів управління ризиками відносять: метод уникнення ризиків або відмови від них; метод прийняття ризику на себе; метод передбачення збитків; метод зменшення розміру збитків; метод передачі ризиків [9].

У бюджетній сфері застосування методу попередження ризику залежить від економічної ситуації, стану державних фінансів та ефективності їх використання. Сьогодні в умовах несприятливої економічної ситуації, зростання темпів інфляції, зменшення обсягів фінансування, активне використання методу попередження або відмови від ризиків, у тому числі ризику неефективного використання бюджетних коштів, реалізується в бюджетному процесі через процедуру призупинення подальшого фінансування неефективних бюджетних програм, встановлення жорсткого порядку зменшення видатків бюджету, заборону на оплату бюджетних зобов'язань розпорядників коштів бюджету без обліку їх в органах казначейства тощо.

Метод прийняття ризику на себе передбачає покриття збитків при наявності бюджетного недофінансування за рахунок власних фінансових можливостей розпорядників бюджетних коштів.

Метод передбачення збитків має застосовуватися на всіх етапах здійснення бюджетного процесу: організації, планування та формування бюджетних коштів, виконання бюджету. Передбаченню збитків передують впровадження антиризикової програми, яка має враховувати специфіку діяльності головного розпорядника коштів бюджету. У бюджетному процесі метод передбачення збитків реалізується через встановлення бюджетних призначень головним розпорядником коштів бюджету; чітку регламентацію процедури розміщення замовлень для державних потреб; розподіл бюджетних асигнувань на конкретні бюджетні зобов'язання; контроль виконання грошових зобов'язань, видатків бюджету тощо.

Метод зменшення розміру збитків являє собою систему контролю за ефективним і цільовим витрачанням бюджетних коштів, здійсненням фінансово-господарської діяльності, розробкою заходів з економії ресурсів тощо.

Метод передачі ризиків полягає в передачі відповідальності за деякими ризиками, він, зазвичай, зводиться до страхування ризиків.

При впровадженні процедури управління ризиками слід звернути особливу увагу на такі фактори:

- можливість настання ризику;
- частота настання ризику;
- наслідки настання ризику;
- значимість кожного виду ризику;
- ризик потенційних втрат.

Отже, аналіз цих факторів і практику застосування процедур управління ризиками необхідно впроваджувати не лише в діяльність усіх органів виконавчої влади, а й підвідомчих їм установ, з метою мінімізації ризиків.

Запобігти ризикам можливо шляхом створення ефективної системи управління державними коштами, зокрема бюджетування з елементами ризик-менеджменту. При цьому інтегрування елементів ризик-менеджменту слід проводити на всіх етапах бюджетного процесу (*табл. 1*). Аналізуючи виконання бюджету за минулий рік, слід проводити агрегацію всіх виявлених бюджетних ризиків за минулий період, аналіз причин і факторів, що призвели до виникнення ризиків, аналіз слабких ланок у бюджетному процесі, розробку методів захисту і мінімізації негативного впливу, розробку методів управління ризиками. На основі кількісної оцінки неконтрольованих зовнішніх факторів розраховуються основні міжфакторні зв'язки, для їх урахування при складанні наступного бюджету.

На стадії розробки стратегії та визначення основних бюджетних показників формування бюджету важливо застосовувати первинні процедури ризик-менеджменту. Використання методів управління ризиками на цій стадії бюджетного процесу має бути спрямоване на розробку якісного бюджету, який відобразить у вартісних показниках визначену стратегію розвитку держави на наступний бюджетний період, буде складений і скорегований із урахуванням можливого впливу несприятливих факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, тобто потрібно здійснювати пошук альтернатив, розглядати менш ризикові варіанти.

Таблиця 1

Управління бюджетними ризиками на стадіях бюджетного процесу

Стадії бюджетного процесу	Процедури ризик-менеджменту
Аналіз виконання бюджету минулого періоду	Агрегація всіх виявлених ризиків за минулий бюджетний рік. Аналіз причин виникнення ризиків. Аналіз слабких ланок у фінансовій діяльності держави, що найбільше схильні до впливу ризиків. Кількісний вплив неконтрольованих зовнішніх ризиків на зміни стану бюджету за період, що аналізується. Розробка методів захисту і мінімізації негативного впливу ризиків. Розробка методів управління ризиками
Розробка стратегії та визначення основних бюджетних показників	Діагностика ризиків внутрішнього та зовнішнього характеру. Ідентифікація ризиків. Оцінка ризиків щодо можливості їх настання і розміру втрат. Методи управління ризиками. Розробка управлінських заходів щодо зменшення впливу ризиків
Виконання бюджету	Здійснення контролю за бюджетними показниками і бюджетом у цілому. Виявлення ризиків і причин їх виникнення. Якісна і кількісна оцінка ризиків. Планування реагування на ризики. Ефективність розробки стратегії планування реагування на ризики. Вибір методів управління ризиками. Розробка управлінських рішень щодо зменшення впливу ризиків
Моніторинг і контроль виконання бюджету звітного періоду	Визначення рівня відхилень планових бюджетних показників. Визначення рівня ефективності впровадження системи реагування на ризики. Визначення рівня впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків на виконання бюджету. Моніторинг і контроль ризиків
Аналіз виконання бюджету звітного періоду	Діагностика ризиків. Розробка методів управління ризиками

Таким чином, управління ризиками починається з виявлення та оцінки всіх можливих втрат. Після того як ризики виявлені й оцінені, слід приймати рішення щодо їх урахування або ухилення від них. Прийняття ризиків охоплює процес розробки ефективних управлінських рішень, що спрямовані на попередження ризику або мінімізацію впливу ризик-факторів. Зокрема, щоб урахувати фактори ризику при складанні бюджету, слід підготувати декілька варіантів бюджетів, в яких взято до уваги різний вплив ризиків на процес формування і використання бюджетних коштів, тобто оптимістичний або песи-

містичний. Наступний крок – вибрати найбільш наближений до реальності бюджет, або провести додатковий аналіз щодо мінімізації впливу негативних факторів і складання оптимістичного варіанту бюджету. Ще одним підходом може бути метод розробки стратегічних показників бюджету за кожною статтею бюджету – доходами, видатками, державним боргом; а далі планування за напрямками економічної діяльності, головними розпорядниками бюджетних коштів з деталізацією в рамках чітко сформульованих і визначених ключових бюджетних показників. За таким методом складання бюджету аналіз ризиків і розробка методів управління ними відбувається за кожним напрямом.

На етапі управління ризиками у процесі виконання бюджету з метою забезпечення максимально наближених результатів фактичного виконання бюджету до планових показників важливо дотримуватися таких принципів роботи:

- оперативності моніторингу, який полягає у безперервному здійсненні контролю за всіма або ключовими показниками. У цьому випадку необхідна своєчасна реакція на відхилення показників від плану або виявлення негативної динаміки будь-яких бюджетних показників;
- тотальності охоплення зонами контролю і моніторингу всіх бюджетних показників;
- колегіальності прийняття рішень – це один із основних постулатів як системи бюджетування, так і підсистеми управління ризиками. Цей принцип дозволяє дати об'єктивну оцінку показникам і прийняти компетентні рішення щодо управління ризиками.

У разі виявлення значних відхилень від планових показників може виникнути потреба у корегуванні та перегляді в оперативному режимі окремих статей або в цілому бюджету. Слід зауважити, перегляд необхідний для того, щоб бюджет був адекватним і досягнутим, постійно залишався дієвим інструментом соціально-економічного розвитку держави. Для формалізації процесу і документального закріплення порядку перегляду бюджету ще на етапі розробки бюджетної стратегії держави слід визначити рівень відхилень, при якому ініціюється додаткове внесення змін у параметри бюджетних статей або в цілому у зведений бюджет. У разі відхилення фактичних показників від планових (через несвоєчасне виявлення негативних факторів або бездіяльність при управлінні ними) доцільно передбачати відповідальність посадових осіб у рамках зон контролю, що закріплені за ними. Також слід жорстко регламентувати можливу частоту перегляду бюджетів. Наступним кроком щодо вдосконалення процесу корегування бюджету, обумовленим дією як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків, має бути встановлення ліміту на максимально можливу

величину змін показника для кожної конкретної групи бюджетних статей. Управління ризиками в ході аналізу виконання бюджету звітного періоду полягає у діагностиці ризиків, розробці методів захисту і мінімізації негативного впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків.

Важливим принципом ризик-менеджменту є неперервність, тобто постійний моніторинг і контроль ризиків, що має з'ясувати: чи була впроваджена система реагування на ризики; чи була вона достатньо ефективна або потребує змін і доповнень; чи змінилися ризики порівняно з минулим періодом; чи вплив ризиків був запланований або це випадковий результат. Контроль сприятиме прийняттю коригувань, вибору альтернативних рішень. За результатами моніторингу і контролю можуть розроблятися і вноситися зміни до методологічних документів щодо бюджетного процесу.

Слід зазначити, що алгоритмізація розрахунків бюджетних показників може доповнюватися необхідними корегуючими коефіцієнтами, взаємозалежностями з метою нівелювання або зведення до мінімуму впливу факторів ризику на процес та результати виконання бюджету. Кінцевим продуктом на цій стадії бюджетування може бути розробка рекомендацій методичного характеру для внесення змін в інституціональну документацію бюджетної системи і вдосконалення механізмів планування і прогнозування на майбутні бюджетні періоди.

При проведенні процедури оцінки ризиків необхідно оцінити як особи, відповідальні за формування та виконання бюджету, за використання бюджетних коштів, здійснюють ідентифікацію та моніторинг таких ризиків, як ризик ймовірності прийняття управлінських рішень, що не відповідають встановленим принципам і правилам бюджетного процесу; ризик неефективного або нецільового використання бюджетних коштів; ризик неефективності процедур виявлення та усунення виявлених недоліків; ризик недосягнення поставлених цілей бюджетної політики; ризик неадекватного витрачання коштів на досягнення цілей бюджетної програми та інші ризики, пов'язані з процесами формування та витрачання бюджетних коштів.

Крім того, досліджуючи чи встановлені й дотримуються процедури ідентифікації ризиків, необхідно вивчити й оцінити: яким чином здійснюється оцінка впливу виявлених ризиків на діяльність органів виконавчої влади, чи встановлені процедури перегляду оцінки такого впливу; яким чином здійснюється оцінка ймовірності виникнення таких ризиків, як перетворюється і корегується раніше здійснена оцінка; чи існують процедури прийняття рішень про способи реагування на ризики і як дотримуються такі процедури. Процедурам оцінки можна дати високу, середню та низьку оцінку. Висока оцінка означає, що встановлені та дотримуються в усіх аспектах і на регулярній основі процедури ідентифікації та оцінки ризиків, які виникають на всіх

стадіях бюджетного процесу. При середній оцінці процедури ідентифікації та оцінки ризиків у цілому встановлені і дотримуються, але не в усіх аспектах або не на регулярній основі. Низька оцінка означає, що процедури ідентифікації та оцінки ризиків не встановлені та не використовуються, потрібно прийняти відповідні управлінські рішення. Основним мотивом інтеграції ризик-менеджменту в систему бюджетування є підвищення якості управління державними коштами та мінімізація бюджетних ризиків.

Для мінімізації бюджетних ризиків необхідно передбачити певні заходи.

По-перше, бюджетне планування має базуватися на консервативному варіанті прогнозу, підтриманні макроекономічної стабільності; при реалізації антикризових заходів мають дотримуватись базові бюджетні принципи і процедури. Оскільки в умовах сьогодення невиправдані видатки можуть стати додатковим джерелом фінансової нестабільності, а порушення макроекономічної стабільності держави може призвести до невиконання прийнятих державою зобов'язань, необхідності підвищення податкового навантаження або до збільшення запозичень. Саме тому в державному бюджеті має бути передбачений достатній рівень резервів, які використовуються за рішенням Уряду. Отже, важливим завданням залишається вдосконалення економічного прогнозування і бюджетного планування, підвищення якості розробки проектів державного бюджету, обов'язкове проведення попередньої незалежної експертизи реалістичності проектів.

По-друге, забезпечення ритмічного виконання бюджету, яке передбачає, що всі необхідні заходи для організації виконання бюджету мають прийматися до початку бюджетного року. Всі рішення в процесі виконання бюджету, особливо, пов'язані з реалізацією антикризових заходів, мають прийматися і реалізовуватися максимально оперативно.

По-третьє, чітке визначення функцій та розширення повноважень головних розпорядників бюджетних коштів, які мають спиратися не тільки на чіткі цільові орієнтири діяльності, а й на налажені бюджетні процедури, механізми внутрішнього контролю, високий рівень бюджетної дисципліни. У зв'язку з цим слід розвивати систему моніторингу якості фінансового менеджменту, що здійснюється головним розпорядником бюджетних коштів, застосовувати її результати при оцінці діяльності підвідомчих їм розпорядників з метою підвищення їх відповідальності за досягнення встановлених показників.

По-четверте, підвищення ефективності використання ресурсів при закупівлі товарів і послуг для державних потреб, що передбачає вдосконалення механізму державних закупівель за рахунок консолідації замовлень, застосування сучасних процедур їх розміщення. При цьому необхідно передбачити зменшення витрат, зокрема шляхом недопущення необґрунтованого завищення цін.

По-п'яте, вдосконалення державного фінансового контролю, що має передбачати кардинальні зміни в підходах до його здійснення. Його зміст має полягати не тільки у фіксації фактів неефективного виділення і витрачання коштів, а й у підтвердженні ефекту, на який розраховували при прийнятті рішень про їх виділення.

По-шосте, підвищення ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів у державному секторі економіки, зокрема у бюджетній сфері. Це має передбачати перехід до режиму жорсткої економії бюджетних коштів; визначення чітких пріоритетів і цілей використання бюджетних коштів; проведення інвентаризації бюджетних видатків з метою вилучення необов'язкових у поточний момент затрат, визначення критеріїв, за якими можна оцінити ефективність бюджетних видатків.

По-сьоме, впровадження програмно-цільового методу бюджетного планування, поступовий перехід до середньо- і довгострокового бюджетного планування.

По-восьме, визначення економічно виправданого рівня податкового навантаження і структури податків, що відповідають сучасному розвитку економіки України.

По-дев'яте, впровадження заходів щодо мобілізації додаткових бюджетних доходів і одночасного зменшення видатків, що пов'язані із виконанням податкових зобов'язань, у тому числі за рахунок впровадження сучасних технологій податкового адміністрування. Слід зауважити, що практика використання схем ухилення від сплати податків становить ризик для стабільності дохідної частини бюджету. У зв'язку з цим слід реалізувати певний комплекс заходів, а саме: законодавчо закріпити інструменти протидії зловживанням нормами законодавства України про податки і збори з метою мінімізації податків; оперативно прийняти Податковий кодекс; розробити механізм запобігання подвійного оподаткування для мінімізації податків при здійсненні операцій із іноземними компаніями. Крім того, в умовах об'єктивного зменшення податкових надходжень до бюджету, потребує уваги проблема неподаткових доходів бюджету.

У подальших дослідженнях доцільно висвітлити питання щодо розробки конкретної системи оцінки бюджетних ризиків, методів їх оптимізації з урахуванням особливостей формування та витрачання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу та рівнях бюджетної системи.

Підводячи підсумок, слід зауважити, що система управління бюджетними ризиками буде насправді ефективною тільки в тому випадку, коли всі вищі посадові особи і всі, хто причетний до формування і виконання бюджетів будуть вважати її частиною своєї повсякденної діяльності, а не разовим явищем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Мельник О. Л.* Бюджетні ризики та методи управління ними / О. Л. Мельник, Я. В. Кудря // *Фінанси України*. — 2004. — № 10. — С. 117.
2. *Бланк И. А.* Управление финансовыми рисками / И. А. Бланк. — К. : Ника-Центр. 2005. — С. 30.
3. *Інформаційний бюлетень // Вісті*. — 2009. — Лют. (№ 74). — Режим доступу : <http://www.dpa.dn.ua/sta/4796-STA05.html>.
4. *Максимова О.* Управление финансовыми рисками / О. Максимова // *Финансовый директор*. — 2008. — № 3.
5. *Гранатуров В. М.* Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения : учеб. пособие / В. М. Гранатуров. — М. : Дело и сервис, 2002. — 160 с.
6. *Шанкин А.* Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций / А. Шанкин. — М. : Изд-во "Дашков и К", 2008. — 544 с.
7. *Управление рисками проекта*. — Режим доступа : <http://www.intalev.ua/sndex.php?id=21304>.
8. *Общий стандарт управления проектами ОСУП-38-Риски "Процедура управления рисками проекта"*. — Режим доступа : http://www.pmdoc.ru/docinfo.htm?doc_id=14.
9. *Кирикова О. А.* Риски в финансовом управлении средствами федерального бюджета / О. А. Кирикова // *Финансы*. — 2007. — № 12. — С. 15.