

**ОБ УПРАВЛЕНИИ БЮДЖЕТНЫМИ РИСКАМИ\*****Маргарита Леонидовна ВАСЮНИНА**

кандидат экономических наук, доцент Департамента общественных финансов,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация  
vasyuninaml@mail.ru

**История статьи:**

Получена 12.09.2017  
Получена в доработанном  
виде 26.09.2017  
Одобрена 10.10.2017  
Доступна онлайн 27.10.2017

УДК 336.14 (045)

JEL: H11, H12, H61, H77

**Аннотация**

**Предмет.** Содержание и организация управления бюджетными рисками. Рассматриваются концептуальные подходы к организации риск-менеджмента в сфере государственных финансов; дается характеристика функциональным элементам управления бюджетными рисками: их идентификации, реагированию на бюджетные риски, бюджетному мониторингу.

**Цели.** Развитие методологии и определение инструментов управления бюджетными рисками, формирование направлений риск-менеджмента в сфере государственных финансов.

**Методология.** Анализ осуществляется в соответствии с современными теоретическими подходами к организации риск-менеджмента в государственном секторе и с учетом требований международных стандартов.

**Результаты.** Раскрыто содержание управления бюджетными рисками. Определены инструменты реагирования на бюджетные риски в зависимости от категории и последствий рисков. Сформулированы перспективы развития бюджетного мониторинга как механизма, ориентированного на оценку индивидуальных и системных рисков в бюджетной сфере.

**Область применения.** Результаты исследования могут быть использованы при разработке направлений бюджетной политики, а также при формировании программы эффективного управления бюджетными рисками.

**Выводы.** Сформулированы предложения по обеспечению организации управления бюджетными рисками на основе: введения в практику бюджетного планирования и прогнозирования специальных инструментов; формирования условий для перехода к интегрированной системе бюджетного мониторинга, объединяющего процедуры мониторинга качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств, мониторинга подведомственных учреждений, мониторинга реализации государственных программ, а также казначейского сопровождения государственных контрактов (договоров, соглашений); развития методики оценки финансового менеджмента в рамках концепции бюджетного мониторинга. Сделан вывод о перспективах межведомственного взаимодействия в ходе идентификации бюджетных рисков и разработки мер по их регулированию.

**Ключевые слова:**

бюджетные расходы,  
бюджетный риск, риск-менеджмент, мониторинг,  
финансовый менеджмент

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

**Для цитирования:** Васюнина М.Л. Об управлении бюджетными рисками // *Финансы и кредит*. – 2017. – Т. 23, № 40. – С. 2408 – 2419.  
<https://doi.org/10.24891/fc.23.40.2408>

Результаты контрольных и экспертно-аналитических мероприятий, проводимых в сфере государственных финансов, свидетельствуют о существенных проблемах в управлении бюджетными ресурсами в Российской Федерации. Отмечаются тенденции

существенного расхождения плановых и фактических показателей бюджетов, неравномерного кассового исполнения бюджета, неэффективного или незаконного использования бюджетных средств, невыполнения государственных программ и недостижения программных результатов, неисполнения или несвоевременного исполнения расходных обязательств публично-правовых образований и т.д. По итогам 2015 г.

\* Статья подготовлена по результатам исследования, выполненного по государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации 2017 г.

реализация девяти государственных программ Российской Федерации признана недостаточно эффективной. Отмечается существенный разрыв между фактическими и прогнозными значениями доходов бюджетов: в 2016 г. по 30 главным администраторам доходов федерального бюджета отклонения составили от 51,9% до 342%; в 2015 г. – соответственно по 44 главным администраторам от 56% до 133,8%. В ходе контрольных мероприятий Счетной палаты Российской Федерации в 2016 г. выявлено нарушений на сумму 965,8 млрд руб., что превышает показатель 2015 г. на 449,3 млрд руб. При этом основной состав (56%) нарушений связан с формированием и исполнением бюджетов, а также государственными закупками. Объем неэффективного использования средств федерального бюджета в 2016 г. составил 33,3 млрд руб., нецелевого – 1,1 млрд руб.

Таким образом, в современных условиях повышается значение мер по противодействию возникновению либо смягчению негативных проявлений и процессов, связанных с формированием и использованием бюджетных ресурсов.

Распространение риск-ориентированной методологии бюджетного процесса и внедрение инструментов риск-менеджмента, адаптированных к особенностям организации бюджетных отношений, – современная тенденция модернизации механизма управления государственными финансами. Управление бюджетными рисками признается необходимым элементом управления государственным сектором, подчиненным общим целям: обеспечению сбалансированности бюджетной системы, сохранению фискальной устойчивости, эффективному использованию бюджетных средств, результативной реализации государственных полномочий.

Управление бюджетными рисками представляет комплекс взаимосогласованных и скоординированных процессов и процедур, осуществляемых уполномоченными государственными органами в рамках бюджетного процесса и направленных на противодействие возникновению и сдерживание возможных нарушений и

недостатков в ходе формирования и использования бюджетного фонда, влекущих негативные последствия для реальной экономики, социальной сферы, бюджетной системы. Задачами управления бюджетными рисками являются: обеспечение соблюдения нормативных правовых актов, регулирующих бюджетные правоотношения в Российской Федерации; минимизация ущерба, причиняемого публично-правовому образованию и организациям государственного сектора; достижение запланированных показателей (индикаторов) государственных программ и финансовых планов; обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской и бюджетной отчетности.

Следует признать, что в Российской Федерации механизм управления бюджетными рисками находится на начальной стадии формирования. Отсутствует методологическая база классификации и оценки бюджетных рисков, не сформулированы рекомендации и руководства по управлению рисками участников бюджетного процесса. Практика выявления бюджетных рисков фрагментарна и представлена преимущественно описанием рисков реализации отдельных государственных программ Российской Федерации; инструменты риск-менеджмента ограничены деятельностью некоторых государственных органов в рамках внутреннего финансового контроля и аудита (в частности, Федерального казначейства). Таким образом, формирование механизма управления бюджетными рисками – значимое направление бюджетной политики Российской Федерации на средне и долгосрочную перспективу.

В организации управления бюджетными рисками различимы два концептуальных подхода: операционный и институциональный. Первый ориентирован на стратегию управления рисками непосредственной деятельности органов государственной власти. Основное внимание в рамках данного подхода сконцентрировано на технических и технологических рисках (рисках ошибок), обусловленных пробелами в деятельности уполномоченных государственных органов и государственных учреждений, и предусматривает применение инструментов и

процедур, способствующих повышению качества финансового планирования и прогнозирования, эффективности и результативности использования бюджетных средств, действенности внутреннего контроля, достоверности бухгалтерской и бюджетной отчетности и т.д. Основными субъектами управления бюджетными рисками считаются государственные органы и государственные организации, наделенные полномочиями главных администраторов и получателей бюджетных средств, а управление бюджетными рисками осуществляется преимущественно в рамках внутреннего контроля и аудита. Риск-менеджмент сосредоточен на государственных программах, приоритетных проектах, государственных услугах, администрируемых соответствующими государственными органами.

Значимая роль в преодолении рисков в рамках данного подхода принадлежит организационной культуре государственных органов, наличию стандартов и формализованных процедур риск-менеджмента, внутреннему контролю и мониторингу.

Второй подход связан со стратегией принятия рисков финансовой стабильности и безопасности государства. Риск-менеджмент в рамках данного подхода направлен на защиту устойчивости бюджетной системы государства, обеспечение адекватной реакции бюджетов на макроэкономические, демографические, политические и иные вызовы. Соответственно, вектор управления смещен в сторону бюджетных рисков, обусловленных внешними факторами, а также организационными изменениями (корректировкой законодательства, перераспределением государственных полномочий и др.). Основным субъектом управления бюджетными рисками выступают органы государственной власти, осуществляющие нормативное правовое регулирование, выработку и реализацию бюджетной политики. В рамках данного подхода управление бюджетными рисками является необходимым элементом контрциклической бюджетной политики, предусматривающей использование инструментов адаптации бюджета к рискам: бюджетного резервирования, нормативных

ограничений на бюджетные параметры, «стрессового» бюджетного прогнозирования.

В современных условиях разработка и реализация программы эффективного управления бюджетными рисками нацелена на обеспечение ответственной и добросовестной организации управления ими, что предполагает поиск современных инструментов, методов и процедур идентификации, реагирования, а также мониторинга.

Идентификация бюджетных рисков предусматривает процедуры по их квалификации, группировке в соответствии с типовой структурой, оценке и определению проблемных и толерантных зон. В связи с этим необходимыми инструментами, рекомендуемыми международной практикой, являются реестр и карта (матрица) бюджетных рисков. Реестр нацелен на отражение и учет портфеля рисков государственного органа (структурного подразделения), его описание и оценку. Ведение реестра позволяет структурировать информацию о содержании, вероятности и значении риска, служит информационной и методологической основой для выработки мер реагирования на риски, включая действия по минимизации негативных последствий.

Формирование реестра бюджетных рисков как инструмента риск-менеджмента в государственном секторе должно осуществляться с учетом следующих положений, учитывающих рекомендации COSO, успешно реализованные в зарубежной практике:

- реестр бюджетных рисков – неотъемлемая часть стратегии финансового менеджмента и программы риск-менеджмента главных распорядителей бюджетных средств;
- квалификация и структурирование бюджетных рисков с учетом оценки: соответствия стратегическим целям управления государственными финансами, обеспечения эффективного и результативного использования бюджетных ресурсов, обеспечения достоверности и своевременности бюджетной отчетности, соблюдения бюджетного и иного законодательства;

- отражение в реестре следующей информации: вида бюджетного риска и его классификационного кода, вероятности риска, ожидаемых негативных последствий (в том числе расчетного объема недополученных доходов или дополнительных расходов, степени снижения качества и доступности государственных услуг и др.) и их причин;
- формирование реестра по типовой форме, рекомендуемой в рамках общих методических указаний по управлению рисками органом государственной власти, осуществляющим нормативно-правовое регулирование в бюджетной сфере.

В отличие от реестра карта (матрица) бюджетных рисков ориентирована на построение рейтинга рисков, она позволяет формировать суждения о важности рисков, предусматривает разделение зон опасных (ключевых), допустимых и толерантных рисков. Формирование карты (матрицы) бюджетных рисков предусматривает построение рейтинга бюджетных рисков в зависимости от вероятности реализации и характера влияния на внутреннюю и внешнюю среду. В результате карта рисков позволяет в наглядном виде представить: «красную зону», включающую ключевые бюджетные риски – риски с высокой вероятностью реализации, оказывающие значимое (опасное) воздействие, требующие жесткого контроля и первоочередных мер реагирования; «желтую зону» – зону допустимых бюджетных рисков, характеризующихся средней вероятностью и умеренным ущербом от реализации; «зеленую зону», представляющую состав рисков, не требующих активных мер реагирования в связи с невысокой степенью реализации и незначительным влиянием; состав рисков, занимающих промежуточное положение в соответствии с указанными критериями и нуждающихся в непрерывном мониторинге.

В зависимости от степени конкретизации содержания бюджетного риска возможна модификация карты для разных субъектов. Интегрированный подход предусматривает концентрацию информации об обобщенных

группах риска (например, нарушение требований бухгалтерского учета и недостоверность бюджетной отчетности, неэффективное использование бюджетных средств и т.д.). Интегрированная форма карты бюджетных рисков рекомендуется для органов внешнего государственного контроля. Формирование карты бюджетного риска главного администратора бюджетных средств предполагает конкретизацию укрупненных бюджетных рисков (например, нарушение требований организации ведения бухгалтерского учета, хранения бухгалтерских документов, требований по оформлению учетной политики, к инвентаризации активов и обязательств, порядка работы с денежной наличностью и ведения кассовых операций и т.д.) и включением остаточных рисков, формулируемых ГРБС с учетом специфики деятельности.

Таким образом, использование реестра в сочетании с картой (матрицей) бюджетных рисков позволяет провести их идентификацию и рейтингование – необходимый шаг программы эффективного управления бюджетными рисками, направленный на обоснованный выбор мер по воздействию. На основе карты формируется перечень мер и процедур реагирования.

*Реагирование на бюджетные риски.* В отличие от корпоративного риск-менеджмента основные действия в бюджетной сфере сосредоточены на стратегии воздействия на риск. При этом такие активно используемые в корпоративном секторе направления реагирования, как перенос риска (смещение финансовых рисков и рисков в части сохранности активов к иным субъектам), прекращение риска (выход из сферы деятельности, подверженной риску) и толерантность к риску (отказ от активных мер по управлению риском), в управлении государственными финансами по существу не реализуются.

Реагирование на бюджетные риски состоит в применении методов и инструментов влияния на характер, масштабы и последствия бюджетных рисков. В рамках бюджетного процесса различают: меры превентивного характера, направленные на предотвращение

реализации рисков, то есть предупреждение возникновения событий, оказывающих негативное влияние на составление и исполнение бюджетов, достоверность бюджетной отчетности; меры, нейтрализующие негативные последствия в случае реализации рисков. Выбор мер воздействия в значительной степени диктуется видом бюджетного риска, природой его образования и характером возможных негативных последствий. В Российской Федерации бюджетные риски в первую очередь связываются с влиянием внешних по отношению к бюджетной политике факторов: неблагоприятными экономическими и социально-демографическими тенденциями (состоянием мирового и национального рынков, демографической структурой населения, изменением курсов валют, низкой производительностью труда и др.).

Управление данными рисками сосредоточено на мерах по улучшению качества стратегического планирования и прогнозирования, формирования и использования бюджетных резервов. Значительный состав бюджетных рисков носит операционный характер и сопряжен с несовершенством финансового менеджмента, осуществляемого уполномоченными государственными органами. Качество управления данными рисками зависит от нормативных требований к организации финансового менеджмента и мотивации органов государственной власти и государственных учреждений к достижению устанавливаемых показателей (индикаторов). Субъекты Федерации и муниципальные образования испытывают риски, обусловленные сложившейся структурой региональной экономики (прежде всего моноструктурой реального сектора), а также риски изменений – корректировки национального финансового законодательства, передачи государственных полномочий, распределения доходов между уровнями бюджетной системы. Важная роль в минимизации данных рисков принадлежит нормативным ограничениям и бюджетному резервированию. Таким образом, в составе основных инструментов реагирования на бюджетные риски – казначейские инструменты (предоставление средств «под

фактическую потребность», казначейские аккредитивы, казначейское сопровождение договоров и соглашений); различные виды бюджетных резервов; проектное планирование; нормативные ограничения к параметрам бюджета; инструменты межведомственного взаимодействия субъектов управления государственными финансами.

*Бюджетные риски и бюджетный мониторинг.* В современной практике мониторинг занял устойчивое положение инструмента оперативного управления государственными финансами. Накоплен опыт проведения мониторинга качества финансового менеджмента главных администраторов средств федерального бюджета, проводимого Министерством финансов Российской Федерации с 2007 г. Мониторинг ориентирован на оценку участия уполномоченных государственных органов в управлении доходами, расходами и государственными активами, а также организации внутреннего финансового контроля и аудита, ведения учета и составления бюджетной отчетности. Данные мониторинга должны информировать о рисках нецелевого и неэффективного использования бюджетных средств, предоставления недостоверной информации, неисполнения финансовых планов, образования дебиторской задолженности и др.

Ежегодно состав главных администраторов бюджетных средств, охваченных данным мониторингом, увеличивается: в 2015 г. – 76 главных администраторов средств федерального бюджета (ГАСФБ), в 2016 г. – 94. В соответствии с рекомендациями Министерства финансов РФ и Министерства экономического развития РФ аналогичный мониторинг был введен субъектами Федерации (например, Амурской, Воронежской, Калужской, Орловской, Тамбовской областями, Республикой Карелия и др.). Получила распространение практика оценки главными распорядителями бюджетных средств качества финансового менеджмента государственных учреждений. Вместе тем обобщение итогов мониторинга в государственном секторе обращает внимание на ряд противоречий. Прежде всего это противоречие между

высоким уровнем оценки качества финансового менеджмента, полученным главными администраторами бюджетных средств, и значимыми недостатками и нарушениями, выявляемыми в ходе внешних контрольных и экспертно-аналитических мероприятий.

Данная оценка призвана информировать об организации среднесрочного финансового планирования, исполнения бюджета по доходам и расходам, внутреннего контроля и аудита, управления активами и др. Согласно Государственной программе Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков» средний индекс качества финансового менеджмента ГАСФБ должен составить в 2018 г. 65 баллов, в 2020 г. – 68 баллов; доля главных администраторов, имеющих индекс качества финансового менеджмента ниже 40, в 2018 г. – до 8%, в 2020 – не выше 6%. Итоги ежегодной оценки свидетельствуют о приближении к данным целевым индикаторам: в 2015 г. средний индекс качества финансового менеджмента составил 62,9 балла, а доля ГАСФБ с оценкой ниже 40 баллов – 0%; в 2016 г. средний индекс качества финансового менеджмента составил – 62,1 балла; доля ГАСФБ с оценкой ниже 40 баллов составляет 2%. За период с 2010 г. средний индекс качества управления увеличивался с 45,7 (в 2010 г.) до 67,1 (в 2014 г.) с последующим снижением до 61 (на 01.04.2017); минимальный увеличился с 16,2 (в 2010 г.) до 35,1 (в 2016 г.) и сохраняется на уровне 35,7 (на 01.04.2017)<sup>1</sup>.

Таким образом, данные мониторинга дают основания для вывода об успешности реализации главными администраторами бюджетных полномочий и выполнении ведомственных планов повышения эффективности бюджетных расходов.

Вместе с тем итоги внешних контрольных и экспертно-аналитических мероприятий свидетельствуют о существенных пробелах в деятельности федеральных органов

исполнительной власти в ходе бюджетного процесса (*табл. 1*).

Таким образом, в составе главных распорядителей бюджетных средств, допускающих существенные нарушения и недостатки при реализации бюджетных полномочий, присутствуют федеральные государственные органы, занимающие как выше средних, так и последние позиции рейтинга качества финансового менеджмента. Например, в одной группе по числу нарушений и недостатков (20–30), выявленных в ходе проверки исполнения Федерального закона от 14.12.2015 № 359-ФЗ «О федеральном бюджете на 2016 год» и бюджетной отчетности за 2016 год, находятся: Министерство строительства и ЖКХ РФ, занимающее 94-е (последнее) место в рейтинге качества финансового менеджмента за 2016 г.; Федеральное медико-биологическое агентство – 56-е место; Федеральное агентство по туризму – 40-е место; Министерство внутренних дел Российской Федерации – 14-е место. Приблизительный объем нарушений и недостатков (в диапазоне 2 500 млн руб. – 3 500 млн руб.) отмечается по Федеральному агентству воздушного транспорта, занимающему по итогам мониторинга финансового менеджмента 82-е место; Федеральной службе исполнения наказаний – 80-е место; Министерству по развитию Дальнего Востока РФ – 19-е место.

Существенные различия между итогами мониторинга качества финансового менеджмента и данными внешнего государственного контроля свидетельствуют об отсутствии межведомственной согласованности в оценке деятельности главных распорядителей бюджетных средств, что препятствует объективности и полноте выводов о результатах государственного менеджмента, а также затрудняет формирование адекватного механизма мотивации к повышению эффективности управления и минимизации соответствующих рисков.

Решению указанной проблемы будет способствовать развитие механизма бюджетного мониторинга на основе, с одной

<sup>1</sup> Минфин России. Результаты за 2017 год.  
URL: [https://www.minfin.ru/ru/performance/budget/fin\\_quality/results/](https://www.minfin.ru/ru/performance/budget/fin_quality/results/)

стороны, объединения и систематизации: 1) мониторинга качества финансового менеджмента главных администраторов бюджетных средств; 2) внутриведомственного мониторинга государственных учреждений; 3) мониторинга государственных закупок; 4) мониторинга реализации государственных программ. С другой стороны, конструкция бюджетного мониторинга предусматривает интеграцию с механизмом казначейского сопровождения государственных контрактов (договоров, соглашений).

По существу, введение бюджетного мониторинга направлено на создание условий перехода от индивидуального к интегрированному управлению рисками государственных органов и государственных учреждений, вовлеченных в бюджетный процесс, по единым направлениям и общей технологии. Бюджетный мониторинг нацелен на описание и оценку не только индивидуальных для каждого объекта мониторинга рисков, но и системных рисков, требующих формирования системного подхода в выборе инструментов реагирования. Для этого создается общее методологическое обеспечение, предусматривающее оценку рисков и определение мер по управлению ими в соответствии с едиными правилами и на основе общей системы показателей эффективности реализации государственных программ, использования бюджетных средств и государственного имущества; исполнения государственного задания и оказания услуг; исполнения госконтрактов (договоров, соглашений) и образования дебиторской задолженности; достоверности бюджетной и бухгалтерской отчетности, а также отчетности об исполнении государственных программ. Разработка системы оценивания бюджетных рисков, предусматриваемой бюджетным мониторингом, является необходимым шагом к разработке стандартов риск-менеджмента в государственных финансах.

Развитие системы бюджетного мониторинга предполагает создание на базе ГИИС

«Электронный бюджет» информационной платформы, объединяющей информационные ресурсы федеральных органов исполнительной власти, сведения государственных реестров и позволяющей осуществлять удаленное наблюдение в непрерывном режиме за операциями и действиями по формированию и использованию бюджетных ресурсов. Необходимым является наличие инструментов (алгоритмов) автоматизированного контроля бюджетных операций, выявления и оценки рисков, семантического анализа текстовых документов, а также формирования стратегической и оперативной карт бюджетных рисков по объектам мониторинга.

Информационная система бюджетного мониторинга должна способствовать консолидации сведений уполномоченных органов об итогах мониторинга по каждому из направлений, с одной стороны, и сведений органов государственного финансового контроля о результатах проверок и экспертно-аналитических мероприятий, в том числе проверки исполнения бюджета и бюджетной отчетности об исполнении бюджета за соответствующий финансовый год. Иными словами, информационная система ориентирована на сочетание сведений, получаемых в ходе наблюдения за рисками объектов мониторинга, с данными контрольных мероприятий, что является условием объективной и системной оценки их деятельности в рамках риск-ориентированного подхода.

Таким образом, совершенствование организации управления бюджетными рисками связывается с необходимостью введения в практику бюджетного планирования и прогнозирования инструментов, позволяющих обеспечить описание, оценку и рейтингование бюджетных рисков, а также формирования организационно-правовых и информационных условий перехода к единой интегрированной системе бюджетного мониторинга, предусматривающей мониторинг рисков управления государственными финансами.

Таблица 1

Результаты финансового менеджмента главных администраторов средств федерального бюджета и проверки исполнения федерального бюджета за 2016 г.

Table 1

The results of financial management of the Federal funds administrators and audit of the Federal budget execution in 2016

ГАБС	Мониторинг качества финансового менеджмента за 2016 г.		Результаты проверки Счетной палатой Российской Федерации исполнения Федерального закона от 14.12.2015 № 359-ФЗ «О федеральном бюджете на 2016 год» и бюджетной отчетности за 2016 г.	
	Оценка	Рейтинг	Количество нарушений	Сумма нарушений, тыс. руб.
Федеральная служба по финансовому мониторингу	80,8	3	13	1 142,6
Федеральная таможенная служба	80,3	5	15	2 618 648,7
Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии	76,1	10	35	1 455 612,6
Министерство внутренних дел Российской Федерации	72,6	14	19	6 823 588,3
Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока	70,7	19	36	2 967 482,7
Федеральное агентство связи	69,2	25	9	6 105 890,2
Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки	66,3	33	7	165 687,8
Федеральное агентство лесного хозяйства	65,3	34	37	802 160,2
Министерство финансов Российской Федерации	65	36	36	1 330 618
Федеральное агентство по туризму	63,3	40	22	2 395 736,4
Федеральное дорожное агентство	55,8	70	14	715 848
Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации	54,3	72	14	650 049,1
Министерство транспорта Российской Федерации	53,4	76	9	39 957,3
Федеральная служба исполнения наказаний	51,5	80	27	3 361 535,8
Федеральное агентство воздушного транспорта	51,2	82	11	2 797 594,9

Источник: составлено автором на основе URL: <https://portal.audit.gov.ru/#/audit-object/>; [http://results.audit.gov.ru/public/Report2016\\_41.pdf/](http://results.audit.gov.ru/public/Report2016_41.pdf/); [https://www.minfin.ru/ru/performance/budget/fin\\_quality/results/res2016/#](https://www.minfin.ru/ru/performance/budget/fin_quality/results/res2016/#)

Source: Authoring, based on URL: <https://portal.audit.gov.ru/#/audit-object/>; [http://results.audit.gov.ru/public/Report2016\\_41.pdf/](http://results.audit.gov.ru/public/Report2016_41.pdf/); [https://www.minfin.ru/ru/performance/budget/fin\\_quality/results/res2016/#](https://www.minfin.ru/ru/performance/budget/fin_quality/results/res2016/#)

**Список литературы**

1. *Грачева М.В.* Управление рисками в государственных ведомствах и опыт Германии // *Финансы*. 2012. № 1. С. 66–72.
2. *Зотова А.И., Кириченко М.В., Коробко С.А.* Риск-ориентированный подход к организации бюджетного процесса на субфедеральном уровне // *Финансы и кредит*. 2014. Т. 20. № 29. С. 21–29.
3. *Горохова Д.В.* Управление бюджетными рисками субъектов Российской Федерации: современный взгляд и перспективы развития // *Финансовый журнал*. 2013. № 3. С. 55–62. URL: <http://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2013/3/317%20-%202013.pdf>
4. *Соломко И.М., Соломко М.Н.* Оценка рисков бюджетного процесса: теоретический аспект // *Вестник Тихоокеанского государственного университета*. 2011. № 2. С. 175–182.
5. *Гамукин В.В.* Измерение бюджетных рисков инструментами экономифизики // *Экономический анализ: теория и практика*. 2013. Т. 12. № 18. С. 21–29.
6. *Hardy K.* *Managing Risk in Government: An Introduction to Enterprise Risk Management*. IBM Center for The Business of Government. 2010. URL: <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/RiskinGovernment.pdf>
7. *Кулик Г.Ю.* Зарубежный опыт внедрения риск-менеджмента в государственное управление // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2013. № 37. С. 32–44. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2013/vipusk\\_\\_37.\\_aprel\\_2013\\_g.\\_/problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/kulik.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2013/vipusk__37._aprel_2013_g._/problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/kulik.pdf)
8. *Кириллова О.С.* Налоговое регулирование финансово-экономической безопасности территорий // *Информационная безопасность регионов*. 2015. № 1. С. 89–93.
9. *Прокофьев С.Е.* Модернизация системы государственного финансового контроля в Казначействе России // *Бюджет*. 2017. № 2. С. 38–43. URL: <http://bujet.ru/article/317066.php>
10. *Бычков С.С., Болдырь А.А., Лавров А.М.* Опыт и перспективы оценки качества финансового менеджмента федеральных органов государственной власти // *Финансовый журнал*. 2015. № 3. С. 5–15.
11. *Пещанская И.В.* Мониторинг как инструмент управления риском неэффективного использования бюджетных средств в системе ВПО // *Экономика образования*. 2014. № 2. С. 67–76.
12. *Шмиголь Н.С.* Бюджетные правила как инструмент достижения финансовой стабильности и экономического роста // *Экономика. Налоги. Право*. 2017. Т. 10. № 1. С. 66–74.
13. *Ложечко А.С.* Методологические подходы к формированию эффективной и ответственной бюджетной политики в области управления доходами бюджетов субъектов Российской Федерации в условиях экономической неопределенности // *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 4-1. С. 210–216
14. *Галухин А.В.* К вопросу о бюджетных рисках региона // *Проблемы развития территории*. 2014. № 2. С. 105–114.
15. *Иванченко Н.Ш.* Управление бюджетными рисками в условиях программно-целевого метода планирования // *Вестник Московского университета. Серия 26: Государственный аудит*. 2016. № 3. С. 11–17.

16. *Иванченко Н.Ш.* Устойчивость бюджетной системы: управление бюджетными рисками // Вестник АКСОР. 2016. № 2. С. 234–237.
17. *Панюшкина Е.В.* Концептуальные вопросы управления рисками в финансово-бюджетной сфере национальной экономики // Инновационная экономика и общество. 2014. № 2. С. 38–44.
18. *Коробко С.А.* Финансовый контроль в системе минимизации рисков бюджетного процесса в регионе // Теория и практика общественного развития. 2012. № 12. С. 536–542.  
URL: [http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/2012/12/ekonomika/korobko.pdf](http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2012/12/ekonomika/korobko.pdf)

#### **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.

**ON BUDGET RISK MANAGEMENT****Margarita L. VASYUNINA**Finance University under Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
vasyuninaml@mail.ru**Article history:**Received 12 September 2017  
Received in revised form  
26 September 2017  
Accepted 10 October 2017  
Available online  
27 October 2017**Abstract****Importance** The subject of study is the budget risk management. The article deals with the concepts of risk management in the sphere of public finance.**Objectives** The paper aims to develop a methodology and identify fiscal risk management tools and risk management areas in public finance.**Methods** The analysis uses current theoretical approaches to risk management organization, taking into account the requirements of international standards.**Results** The paper identifies tools for responding to budget risk, depending on the category and impact of risk. It formulates the prospects for the development of budgetary monitoring as a mechanism for assessing individual and systemic risk in the budget area.**Conclusions and Relevance** The paper concludes about prospects for interdepartmental collaboration in the identification of budget risk and the development of measures to manage them. The results of the study can be used when formulating budget policies and establishing an effective budget risk management program.**JEL classification:** H11, H12, H61, H77**Keywords:** budget

expenditures, budgetary risk, risk-management, monitoring, financial management

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

**Please cite this article as:** Vasyunina M.L. On Budget Risk Management. *Finance and Credit*, 2017, vol. 23, iss. 40, pp. 2408–2419.  
<https://doi.org/10.24891/fc.23.40.2408>**Acknowledgments**

The article is based on the results of study within State job to the Financial University under the Government of the Russian Federation in 2017.

**References**

1. Gracheva M.V. [Risk management in the State agencies and the experience of Germany]. *Finansy = Finance*, 2012, no. 1, pp. 66–72. (In Russ.)
2. Zotova A.I., Kirichenko M.V., Korobko S.A. [A risk-based approach to budget processes at the sub-federal level]. *Finansy i kredit = Finance and Credit*, 2014, vol. 20, iss. 39, pp. 21–29. (In Russ.)
3. Gorokhova D.V. [Budget risk management of the subjects of the Russian Federation: modern view and development prospects]. *Finansovyi zhurnal = Financial Journal*, 2013, no. 3, pp. 55–62. URL: <http://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2013/3/317%20-%202013.pdf> (In Russ.)
4. Solomko I.M., Solomko M.N. [Risk assessment of budgetary process: theoretical aspect]. *Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Pacific State Economic University*, 2011, no. 2, pp. 175–182. URL: <http://pnu.edu.ru/media/vestnik/articles/550.pdf> (In Russ.)
5. Gamukin V.V. [Measurement of budgetary risks by econo-physics tools]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2013, vol. 12, iss. 18, pp. 21–29. (In Russ.)
6. Hardy K. *Managing Risk in Government: An Introduction to Enterprise Risk Management*. New York, IBM Center for The Business of Government Publ., 2010, 53 p. URL: <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/RiskinGovernment.pdf>

7. Kulik G.Yu. [International experience of risk management implementation in public administration]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik*, 2013, no. 37, pp. 32–44. (In Russ.) URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2013/vipusk\\_\\_37.\\_aprel\\_2013\\_g.\\_problemi\\_upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/kulik.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2013/vipusk__37._aprel_2013_g._problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/kulik.pdf)
8. Kirillova O.S. [Tax regulation of financial and economic security]. *Informatsionnaya bezopasnost' regionov = Information Security of Regions*, 2015, no. 1, pp. 89–93. (In Russ.)
9. Prokof'ev S.E. [Modernization of the State financial control system in the treasury of Russia]. *Byudzhethet = Budget*, 2017, no. 2, pp. 38–43. URL: <http://bujet.ru/article/317066.php> (In Russ.)
10. Bychkov S.S., Boldyr' A.A., Lavrov A.M. [Experience and perspectives of the quality evaluation in financial management of federal government authorities]. *Finansovyi zhurnal = Financial Journal*, 2015, no. 3, pp. 5–15. URL: [http://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2015/3/fm\\_2015\\_3.pdf](http://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2015/3/fm_2015_3.pdf) (In Russ.)
11. Peshchanskaya I.V. [Monitoring as a risk management ineffective use of higher professional education]. *Ekonomika obrazovaniya*, 2014, no. 2, pp. 67–76. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/monitoring-kak-instrument-upravleniya-riskom-neeffectivnogo-ispolzovaniya-byudzhethnyh-sredstv-v-sisteme-vpo> (In Russ.)
12. Shmigol' N.S. [Budgetary rules as a tool to achieve financial stability and economic growth]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law*, 2017, vol. 10, iss. 1, pp. 66–74. (In Russ.)
13. Lozhechko A.S. [Methodological approaches to the formation of an effective and responsible budget policy in the field of revenue management of the regional budgets of the Russian Federation in terms of economic uncertainty]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2017, no. 4-1, pp. 210–216. (In Russ.)
14. Galukhin A.V. [To the issue of budget risks in the region]. *Problemy razvitiya territorii = Problems of Territory's Development*, 2014, no. 2, pp. 105–114. (In Russ.)
15. Ivanchenko N.Sh. [Management of budgetary risks under the conditions of the program-target planning method]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 26: Gosudarstvennyi audit = Vestnik MGU. Series 26 State Audit*, 2016, no. 3, pp. 11–17. (In Russ.)
16. Ivanchenko N.Sh. [Sustainability of the budgetary system: budgetary risk management]. *Vestnik AKSOR = Bulletin AKSOR*, 2016, no. 2, pp. 234–237. (In Russ.)
17. Panyushkina E.V. [The problems of risk management of financial and budgetary sphere of national economy]. *Innovatsionnaya ekonomika i obshchestvo*, 2014, no. 2, pp. 38–44. (In Russ.)
18. Korobko S.A. [Financial control in budgetary risk minimization system in the regional aspect]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya = Theory and Practice of Social Development*, 2012, no. 12, pp. 536–542. URL: [http://teoriya-practica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/2012/12/ekonomika/korobko.pdf](http://teoriya-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2012/12/ekonomika/korobko.pdf) (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.