

УДК 332

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ И ПРОЦЕДУРНЫЕ АСПЕКТЫ  
УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА СНИЖЕНИЕ  
ВЕРОЯТНОСТИ ФИНАНСОВЫХ ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЙ В  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ**

**Шакирова З.У.<sup>1</sup>**

*Студент магистратуры,*

*Уфимский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»*

*Россия, г. Уфа*

**Аннотация**

В статье представлен комплекс мер по обеспечению функционирования системы управления рисками в государственных учреждениях культуры. Предложена научно обоснованная организационная схема, правовые и процедурные аспекты разработки управления рисками. Особое внимание уделено процедурным и практическим инструментам минимизации финансовых рисков.

**Ключевые слова:** управление рисками, государственные учреждения культуры, финансовые злоупотребления, внутренний контроль, финансовые злоупотребления

***ORGANIZATIONAL, LEGAL AND PROCEDURAL ASPECTS OF RISK  
MANAGEMENT AIMED AT REDUCING THE LIKELIHOOD OF FINANCIAL  
ABUSE IN STATE CULTURAL INSTITUTIONS***

---

<sup>1</sup> Научный руководитель – Шашкова Татьяна Николаевна, к.э.н., доцент, Уфимский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

**Shakirova Z.U.<sup>2</sup>**

*master's student,*

*Ufa branch of the Federal State Educational Budgetary Institution of Higher Education «Financial University under the Government of the Russian Federation».*

*Ufa, Russia*

## **Abstract**

The article presents a set of measures to ensure the functioning of the risk management system in state cultural institutions. Proposed evidence-based organizational chart, legal and procedural aspects of risk management development. Particular attention is paid to procedural and practical tools for minimizing financial risks.

**Keywords:** risk management, government cultural institutions, financial abuse, internal control, financial abuse

Современные театры, как и все учреждения культуры, функционируют в условиях высокой степени неопределенности. Меняющиеся культурные предпочтения аудитории, вопросы финансирования, технологические инновации и, как показала пандемия COVID-19, глобальные кризисы предъявляют повышенные требования к адаптивности и устойчивости учреждений культуры.

При этом специфика театральной деятельности создает риски для коррупционных схем, нецелевого использования средств, растрат и иных нарушений. Последствия таких злоупотреблений выходят за рамки финансового ущерба, подрывая доверие общества к государству и снижая эффективность использования бюджетных средств.

---

<sup>2</sup> Scientific supervisor - Shashkova Tatiana Nikolaevna, Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Ufa branch of the Federal State Educational Budgetary Institution of Higher Education «Financial University under the Government of the Russian Federation»

Кроме того, деятельность театров имеет ряд особенностей, которые повышают специфические риски финансовых злоупотреблений. Для минимизации финансовых злоупотреблений в государственном учреждении культуры (театре) необходимо внедрение комплекса организационно-правовых и процедурных мер для формирования эффективной системы управления рисками, обеспечивающих прозрачность, контроль и ответственность на всех уровнях управления (рис. 1).



Рис.1 – Комплекс мер для обеспечения функционирования системы управления рисками

Источник: составлено автором

Особую значимость данная задача приобретает в свете приказа Минфина России от 14 февраля 2025 года № 15н, которым установлено, что с 2027 года организации государственного сектора при проведении внутреннего контроля должны придерживаться риск-ориентированного подхода. Это свидетельствует о необходимости разработки и применения современных инструментов контроля для минимизации злоупотреблений.

Организационно-правовые меры формируют нормативно-правовую базу и регламентируют ответственность участников процесса, что позволяет создать прочный «каркас» системы управления финансовыми рисками.

Процедурные меры представляют собой конкретные действия и процессы, направленные на ежедневное соблюдение установленных правил и предотвращение финансовых потерь.

Правовая основа включает регламентацию и нормативное обеспечение процесса управления рисками.

Для эффективного функционирования системы управления рисками в театре предлагается создание Комитета, включающего представителей творческого коллектива, технических служб и административно-управленческого персонала. В отличие от стандартных проверочных комиссий, Комитет носит превентивный характер и объединяет представителей всех функциональных блоков учреждения.

Создание Комитета является наиболее эффективным способом, так как позволяет централизовать контроль без выделения отдельных должностей, соответственно без дополнительных затрат на его функционирование.

Таким образом, организационная схема управления рисками в театре будет представлена следующими уровнями (рис. 2):

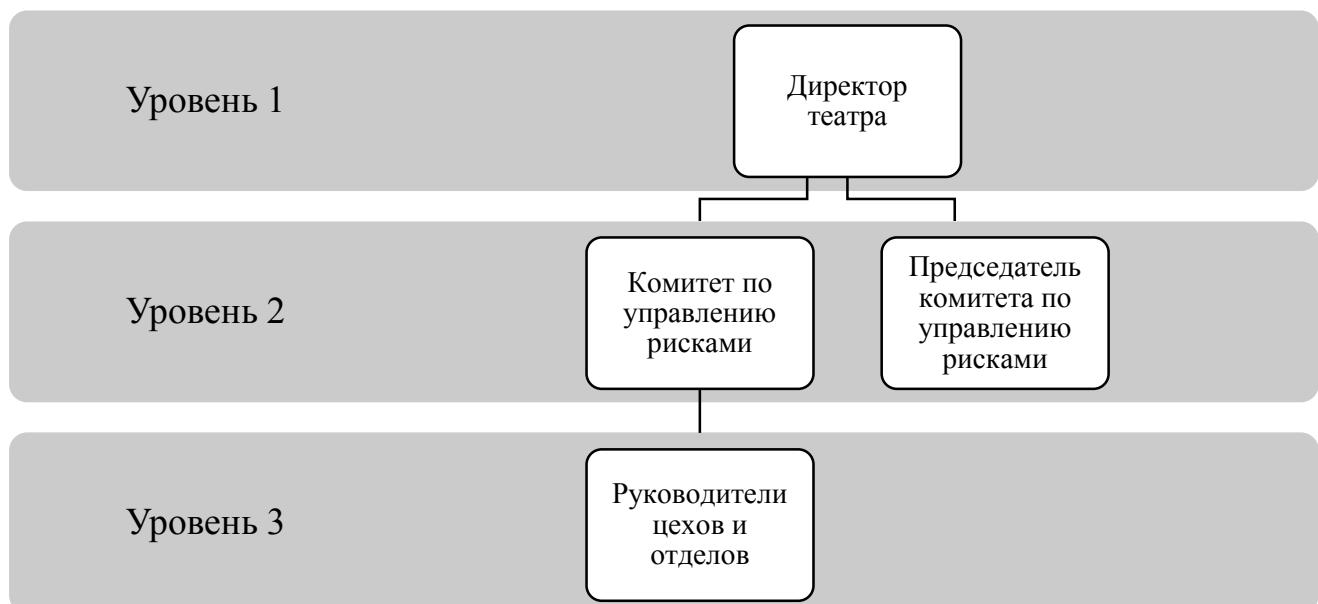


Рис. 2 – Организационная схема управления рисками

Источник: составлено автором

В рамках управления рисками директор театра утверждает общую стратегию управления рисками, принимает окончательные решения по наиболее критическим угрозам и несет персональную ответственность перед учредителем.

Комитет по управлению рисками представляет собой «центр» системы управления рисками театра. Его основная задача – координация деятельности всех подразделений по вопросам выявления, оценки и контроля рисков. Председателем Комитета предлагается назначить главного бухгалтера учреждения, что обусловлено его ролью ключевого держателя финансовой информации и ответственного за соблюдение бюджетной дисциплины. Главный бухгалтер несет ответственность за методологическое обеспечение процесса, верификацию данных о финансовых угрозах и координацию работы по оценке материального ущерба от потенциальных злоупотреблений.

Третий уровень включает руководителей цехов и отделов театра, которые непосредственно осуществляют повседневное управление процессами и ресурсами на местах. Они являются первыми звенями в цепочке выявления и предотвращения финансовых рисков.

Для обеспечения эффективного обмена информацией о рисках между всеми заинтересованными сторонами необходимо выстроить эффективную систему коммуникаций по управлению рисками, которая должна включать вертикальные (от сотрудников к руководству, от руководства к сотрудникам) и горизонтальные (между подразделениями) связи. В театре, где творческая составляющая часто вступает в противоречие с бюрократическими процедурами, необходимо выстроить гибкую систему связей – регулярные совещания, рабочие группы. В этой связи сбор Комитета должен организовываться регулярно, не реже одного раза в месяц, а при необходимости может созываться экстренно для оперативного решения возникающих проблем.

Следующим организационным аспектом является создание правовой базы, регламентирующей управление рисками. Для этого необходимо разработать следующие документы: Политика управления рисками, Антикоррупционная

политика, актуализация должностных инструкций с разделением полномочий, договоров о полной материальной ответственности, регламентов по оценке рисков.

В рамках организационных мероприятий предлагается совершенствование системы внутреннего контроля и аудита, некоторые из них представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Процедурные аспекты управления рисками

Процедура	Содержание
Создание коллегиального органа по закупкам	Решение о выборе поставщика (даже по малым объемам) принимается не единолично снабженцем, а комиссией. В комиссию входят: заместитель директора по экономике и финансам, главный инженер, юрист и представитель творческого цеха (заказчик). Это делает говор с поставщиком технически сложным.
Цифровой учет движения материальных ценностей	Внедрение системы штрихкодирования или RFID-меток для дорогостоящего реквизита и оборудования. При перемещении декораций со склада на сцену или на гастроли сканируется код. Это исключает риск хищения, списания или подмены новых вещей старыми
Переход на автоматизированные системы продажи билетов	Исключение возможности печати «неучтенных» билетов. Каждый проданный билет мгновенно отображается в системе, доступ к которой есть у директора и главного бухгалтера в режиме реального времени
Регламент проверки контрагентов	Обязательная проверка поставщиков на «доброповестность» (фирмы-однодневки, аффилированность с сотрудниками театра) с помощью открытых источников информации
Процедура внезапных проверок	Регулярная сверка количества зрителей в зале с данными системы проданных билетов
Совершенствование механизма внутреннего контроля и мониторинга	Использование современных методов и инструментов при осуществлении внутреннего контроля

Источник: составлено автором

При внедрении системы штрихкодирования или RFID-меток необходимо сравнить их основные характеристики, учитывая специфику деятельности и источники финансирования театра. Сравнительный анализ представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительный анализ технологий штрихкодирования и RFID-меток

Характеристика	Штрихкодирование (QR-коды)	RFID-метки
Стоимость метки	Минимальная (печать на термотрансферном принтере)	Относительно высокая (чип внутри метки)
Считывание	Только в прямой видимости, по одному предмету	Дистанционное, групповое (до 100 объектов в секунду)
Долговечность	Подвержены истиранию, требуют бережного обращения	Защищены от влаги, грязи, могут быть вшиты внутрь ткани
Оборудование	Достаточно обычного смартфона или недорогого сканера	Требуются специальные RFID-ридеры
Сложность внедрения	Низкая	Высокая (требуется настройка программного обеспечения)

Источник: составлено автором

Сравнив оба варианта, предлагается рассмотреть вариант внедрения обеих технологий, а именно:

- для учета крупного оборудования (световые пульты, прожекторы, звуковые колонки и другое) использовать QR-штрихкодирование;
- для костюмерного и реквизиторского цехов, где количество единиц хранения исчисляется тысячами использовать RFID-метки.

В рамках совершенствования процедур внутреннего контроля и мониторинга предлагается реализация следующих мероприятий:

- 1) регламентация процессов расходования бюджетных средств – установление чётких правил и лимитов на операции с финансами, согласование крупных расходов с руководством и комитетом по управлению рисками;
- 2) многоступенчатая система санкционирования значимых платежей – обязательное согласование минимум двумя ответственными лицами (например, бухгалтером и руководителем).
- 3) внедрение системы контроля за исполнением договорных обязательств – проверка соответствия фактических затрат условиям контрактов и актам выполненных работ
- 4) мониторинг отклонений от плановых показателей – анализ причин превышения бюджетов или несоответствия затрат утверждённым сметам с последующим разбором на заседаниях комиссии по рискам

5) каналы сообщения о нарушениях (в том числе «горячая линия») – создание условий для безопасного информирования о возможных финансовых злоупотреблениях.

Важным процедурным аспектом является обучение персонала, так как сотрудники творческих профессий часто воспринимают административный контроль как «бюрократию», однако именно эти люди являются главным звеном в управлении рисками.

Обучение персонала должно основываться на «культуре осознания рисков», где каждый сотрудник понимает свою роль в сохранности имущества и репутации театра, минимизации рисков финансовых злоупотреблений. Этому способствует регулярное проведение тренингов по вопросам финансовой дисциплины, этики и антикоррупционного законодательства (рис. 3).



Рис. 3 – Формы обучения персонала

Формат «Внутреннего наставничества» подразумевает структурированные отношения между опытным сотрудником (наставником) и менее опытным (подопечным), направленные на передачу профессиональных знаний, развитие навыков и поддержку в карьерном росте.

В рамках минимизации рисков финансовых злоупотреблений в театре предлагается проведение раз в квартал семинара «Час финансовой грамотности»,

где сотрудники на реальных примерах из судебной практики рассматривают последствия нарушений, которым дают оценку юрист и главный бухгалтер.

Метод «Кейс-стади» представляет собой технику ситуационного обучения, основанную на анализе различных ситуаций – кейсов из профессиональной практики. Как правило, кейс включает описание проблемы, условия её возникновения, подходы к решению и возможные последствия.

Современные технологии предоставляют широкие возможности для дистанционного обучения и повышения квалификации. В рамках обучения персонала театра рекомендуется активно использовать бесплатные государственные образовательные платформы, а также специализированные ресурсы Министерства культуры и других профильных ведомств.

Важнейшим условием создания эффективной системы управления рисками должно основываться на правилах «сообщение без наказания», то есть сотрудник, обнаруживший риск или непреднамеренную ошибку и сообщивший о ней, не должен рассматриваться как объект взыскания, что является важным для профилактики скрытых (латентных) злоупотреблений.

Ролевые игры и имитационные тренировки представляют собой активные методы обучения, направленные на моделирование реальных ситуаций, связанных с возникновением финансовых рисков. В ходе таких мероприятий сотрудники распределяют роли, отрабатывают алгоритмы действий при различных сценариях и анализируют результаты своих решений.

Учитывая предлагаемую модель управления рисками в театре и все рекомендуемые мероприятия требуется четкая последовательность действий. Внедрение подобной системы в бюджетном учреждении культуры осложняется необходимостью совмещения жестких регламентов финансовой дисциплины с творческими процессами.

Таким образом, для снижения вероятности финансовых злоупотреблений требуется комплексный подход, сочетающий строгое соблюдение государственного законодательства с развитой системой внутреннего контроля.

Управление рисками финансовых злоупотреблений не должно сводиться к их запрету, напротив, необходимо создание среды, где каждое действие задокументировано и решение обосновано, а контроль является неотъемлемой частью всего процесса. Интеграция данных организационных, правовых и процедурных мер позволяет сформировать эффективную систему управления рисками.

### **Библиографический список**

1. Приказ Минфина России от 14.02.2025 № 15н «О внесении изменений в федеральный стандарт бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Учетная политика, оценочные значения и ошибки», утвержденный приказом Министерства финансов Российской Федерации от 30 декабря 2017 г. № 274н» [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_504820/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_504820/) (Дата обращения 21.10.2025).
2. Дебушева А. В., Соколова Е. Л. ОРГАНИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2022. №. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-nastavnichestva-na-predpriyatiu> (Дата обращения 12.11.2025).
3. Утебалиева Д.Б., Нурыахметова С.М. Управление рисками в государственных учреждениях // Yessenov science journal. 2024. №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-gosudarstvennyh-uchrezhdeniyah> (Дата обращения 14.12.2025).
4. Хачатрян, М. Э. Проведение исследования методом изучения кейса в организациях / М. Э. Хачатрян. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 49 (235). — С. 400-403. — URL: <https://moluch.ru/archive/235/54627> (Дата обращения 01.12.2025).

5. Шашкова, Т. Н. Риски финансовых злоупотреблений в деятельности государственных учреждений культуры (театров) / Т. Н. Шашкова, З. У. Шакирова // Экономические науки. – 2025. – № 246. – С. 475-480. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202505.pdf> (Дата обращения 21.11.2025).