



Дата поступления рукописи в редакцию: 10.04.2026 г.
Дата принятия рукописи в печать: 27.05.2026 г.

DOI: 10.24412/2076-1503-2026-5-288-292

РУЩИЦКАЯ Ольга Александровна,
доктор экономических наук,
профессор кафедры менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: olgaru-arbitr@mail.ru

КУЛИКОВА Елена Сергеевна,
доктор экономических наук,
доцент кафедры менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: e.s.kulikova@mail.ru

КРУЖКОВА Татьяна Ивановна,
кандидат исторических наук,
доцент кафедры менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: rustale@yandex.ru

БАТРАКОВА Светлана Игоревна,
старший преподаватель кафедры иностранных языков
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: s-batrakowa@mail.ru

СБИТНЕВ Николай Анатольевич,
кандидат технических наук,
доцент кафедры менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: mail@law-books.ru

АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Актуальность темы данной статьи обусловлена возрастающей ролью управления операционными рисками, что является одним из важнейших факторов эффективного и устойчивого развития организаций в современных экономических условиях. Особое значение процесс управления операционными рисками имеет в развитии капиталоемких отраслей с длинным производственным циклом. В связи с этим внедрение системного подхода к управлению операционными рисками становится стратегической необходимостью, так как способствует защите финансовых результатов, делового имиджа и инвестиционной привлекательности. Целью данной статьи является анализ системы управления рисками в строительной организации.

Методологической основой исследования послужили принципы системного и процессного подходов, методы финансового и сравнительного анализа, экспертных оценок, анкетирования, SWOT-анализа и картирования бизнес-процессов. Значительную роль в формировании концептуальной базы работы сыграли положения международных и национальных стандартов в области риск-менеджмента.

В заключении было предложено совершенствование культуры риск-менеджмента.

Ключевые слова: риски, управление, стандарты, риск-менеджмент, реактивная стадия зрелости, KPI.

RUSHCHITSKAIA Olga Aleksandrovna,
Doctor of Economics, Associate Professor
of the Department of Management and Economic Theory
of the Ural State Agrarian University

KULIKOVA Elena Sergeevna,
Doctor of Economics, Associate Professor
of the Department of Management and Economic Theory
of the Ural State Agrarian University

KRUZHKOVA Tatiana Ivanovna,
Candidate of Historical Sciences, Associate Professor
of the Department of Management and Economic Theory
of the Ural State Agrarian University

BATRAKOVA Svetlana Igorevna,
Senior lecturer of the Department of Foreign Languages
of the Ural State Agrarian University

SBITNEV Nikolay Anatolyevich,
Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor of the Department
of Management and Economic Theory
of the Ural State Agrarian University

ANALYSIS OF THE EXISTING RISK MANAGEMENT SYSTEM IN A CONSTRUCTION ORGANIZATION

Annotation. *The relevance of the topic of this article is due to the increasing role of operational risk management, which is one of the most important factors for the effective and sustainable development of organizations in modern economic conditions. The process of operational risk management is of particular importance in the development of capital-intensive industries with long production cycles. In this regard, the implementation of a systematic approach to operational risk management becomes a strategic necessity, as it contributes to the protection of financial results, business reputation, and investment attractiveness. The aim of this article is to analyze the risk management system in a construction organization.*

The methodological basis of the research was formed by the principles of systematic and process approaches, methods of financial and comparative analysis, expert assessments, surveys, SWOT analysis, and business process mapping. International and national standards in the field of risk management played a significant role in shaping the conceptual framework of the work.

In conclusion, an improvement in risk management culture was proposed.

Key words: *risks, management, standards, risk management reactive stage of maturity, KPI.*

Одной из крупнейших строительных компаний в Свердловской области является ООО «Брусника». На основании изучения открытых источников можно констатировать, что в ООО «Брусника» не существует целостной, формализованной системы управления рисками (СУР), соответствующей стандартам ISO 31000 или COSO ERM. Проведенный анализ источников показал, что в компании управление рисками носит фрагментарный и реактивный характер:

1. Процедуры распределены по функциональным блокам. Финансовые риски (ликвид-

ность, долговая нагрузка) находятся в зоне внимания финансового департамента, проектные и операционные риски (срывы сроков, качество) - у технического директора и руководителей проектов, правовые риски - у юридической службы.

2. Отсутствует единая методология. Нет утвержденной «Политики управления рисками», которая устанавливала бы единые принципы, классификацию, процедуры идентификации, оценки и мониторинга.

3. Нет утвержденного риск-аппетита. Компания не имеет формализованных количествен-

ных лимитов по ключевым рискам (например, по коэффициенту долг/EBITDA), что подтверждается его выходом на высокий уровень 5,8%.

4. Отсутствует консолидированный реестр рисков. Риски не систематизированы, не ранжированы и не имеют назначенных владельцев, ответственных за их мониторинг и контроль.

Для оценки глубины внедрения принципов риск-менеджмента в повседневную деятельность и сознание персонала было проведено эмпирическое исследование, включавшее интервью с 5 руководителями среднего звена (руководители проектов, начальники отделов ПТО и снабжения) и анонимное анкетирование 25 рядовых сотрудников инженерно-технических служб и отдела капитального строительства ООО «Брусника». Анкета содержала вопросы, направленные на оценку восприятия рисков, ясности процедур, общей культуры безопасности и ответственности.

Основные результаты исследования:

1. Восприятие риска как неизбежной помехи, а не объекта управления. В ходе интервью 4 из 5 руководителей использовали формулировки, описывающие риски как внешние, почти стихийные факторы («риски случаются», «столкнулись с риском роста цен»), а не как результат внутренних процессов или принятых решений. Только один руководитель проекта сознательно связал принятое ранее решение об экономии на дублирующем поставщике с последующим риском срыва сроков.
2. Доминирование реактивной модели поведения. На вопрос «Когда чаще всего обсуждаются меры по предотвращению проблем на проекте?» 90% респондентов в анкетировании выбрали вариант «После возникновения проблемы или явного отклонения от плана». Вариант «На этапе планирования, до начала работ» набрал лишь 10%. Это подтверждает, что превентивное обсуждение угроз не является устоявшейся практикой.
3. Размытость ответственности и коммуникационные барьеры. В ответах на открытый вопрос анкеты «Кто, на ваш взгляд, в первую очередь отвечает за выявление и сообщение о потенциальных рисках на вашем участке работ?» мнения разделились: 40% указали на непосредственного начальника

(прораба, начальника участка), 35% - на себя, 25% затруднились с ответом или указали «никто конкретно». В интервью руководители отмечали, что информация о проблемах часто поступает с задержкой, так как сотрудники опасаются сообщать о потенциальных срывах, ожидая негативной реакции.

4. Отсутствие связи между системой мотивации (KPI) и управлением рисками. Все опрошенные руководители подтвердили, что ключевые показатели эффективности (KPI) для их подчиненных сфокусированы на результативных показателях (соблюдение сроков по этапам, соблюдение бюджета). Ни в одной из рассмотренных должностных инструкций или положений об оплате труда не было обнаружено KPI, связанных с выявлением потенциальных угроз, количеством предложенных превентивных мер или снижением количества инцидентов. Таким образом, система материального стимулирования не формирует проактивное поведение в области риск-менеджмента.

Проведенное исследование выявило, что организационная культура ООО «Брусника» в области риск-менеджмента находится на начальной («Реактивной») стадии зрелости. Культура характеризуется:

- Реактивностью: Фокус на устранении последствий, а не на предотвращении причин.
- Локальностью: Отсутствием единого языка и сквозных процедур для работы с рисками; ответственность размыта.
- Несистемностью: Управление рисками не интегрировано в ключевые процессы планирования, принятия решений и мотивации.

Эта культура является системной слабостью и ключевым фактором, усугубляющим подверженность компании выявленным финансовым и операционным рискам. Без целенаправленной работы по ее изменению любые формальные процедуры и регламенты, внедряемые в рамках СУР, рискуют остаться на бумаге, не будучи подержанными соответствующим поведением сотрудников на всех уровнях.

На основе проведенного документального анализа и эмпирического исследования (интервью, анкетирование) сформулирован SWOT-анализ текущего состояния риск-менеджмента в ООО «Брусника».

Таблица 1. SWOT-анализ системы управления рисками ООО «Брусника»

Сильные стороны	Слабые стороны
- Высокая операционная эффективность и контроль себестоимости; - Успешная практика изоляции проектных долгов; - Наличие сильных функциональных подразделений; - Использование современных инструментов оперативного управления (Microsoft Project, BIM).	- Отсутствие целостной, формализованной СУР и методологии; - Реактивная культура: преобладание поведения «тушения пожаров» над проактивным управлением (подтверждено анкетированием); - Отсутствие консолидированного реестра рисков и назначенных владельцев; - Размытость ответственности и коммуникационные барьеры в сообщении о рисках (выявлено в интервью); - Система мотивации (KPI) не стимулирует выявление и снижение рисков, фокусируясь только на результативных показателях.
Возможности	Угрозы
- Разработка и внедрение СУР для снижения потерь и повышения предсказуемости результатов; - Использование цифровых технологий для проактивной идентификации рисков; - Повышение инвестиционной привлекательности; - Снижение стоимости заемного финансирования благодаря улучшению риск-профиля.	- Реализация финансового риска (высокий долг) в условиях роста ставок; - Реализация операционных рисков (срывы сроков, дефекты) из-за слабостей в культуре и процессах; - Ужесточение регуляторных и ESG-требований; - Репутационные риски, усиленные низкой прозрачностью и проактивностью в коммуникациях; - Потеря ключевых специалистов из-за стрессовой рабочей среды, вызванной постоянным «решением кризисов».

Таким образом, исследование показало, что культура риск-менеджмента в компании находится на начальной, реактивной стадии. Были выявлены большие проблемы в организационной культуре:

- риск воспринимается как неизбежная помеха;
- доминирует реактивная модель поведения («тушение пожаров»);
- ответственность за выявление угроз размыта;
- существующая система сфокусирована исключительно на результативных показателях (сроки, бюджет);
- система материальной мотивации (KPI) не стимулирует активные действия по выявлению и снижению рисков.

Выводы: для перехода от фрагментарной, реактивной практики к проактивной и системной

системе управления рисками необходимо разработать новый проект, направленный на трансформацию организационной культуры и интеграцию риск-менеджмента в систему мотивации.

Список литературы:

[1] Аветян М.М. Управление рисками в строительных проектах: подходы к антикризисному управлению на примере современных строительных компаний // Теория и практика общественного развития. 2025. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-stroitelnyh-proektah-podhody-k-antikrizisnomu-upravleniyu-na-primere-sovremennyh-stroitelnyh-kompaniy> (дата обращения: 03.03.2026)

[2] Богданова, Е.А. Финансовое управление рисками в строительной отрасли / Е. А. Богданова. - Самара: Самарский университет, 2023. - 145 с.

[3] Гушан Н.Ю. Методы оценки операционного риска в условиях цифровизации // Вестник евразийской науки. 2021. Т. 13, № 5. С. 1-12.

[4] Литвин Д.В. Управление рисками в инвестиционно-строительных проектах: от теории к практике // Экономика строительства. 2023. № 2(56). С. 45-58.

[5] Погудин, В. В. Управление рисками в строительных проектах // Молодой ученый. 2021. № 32 (374). С. 39-40.

[6] Рогов, М.А. Риск-менеджмент в строительстве: идентификация, оценка, контроль / М.А. Рогов. - Санкт-Петербург: Питер, 2022. - 256 с.

[7] Тимофеев А.А., Бобылёва Е.Ю. Организация процесса управления рисками на строительном предприятии // Вестник евразийской науки. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-protssessa-upravleniya-riskami-na-stroitelnom-predpriyatii> (дата обращения: 16.03.2026).

[8] Чалдаева Л.А. Современные подходы к оценке операционных рисков в реальном секторе экономики // Финансы и кредит. 2020. Т. 26, № 5(797). С. 1102-1118.

[9] Шевченко Ж.А. Управление рисками и страхование в инвестиционно-строительной сфере: учебное пособие / Ж.А. Шевченко. - Нижний Новгород: ННГАСУ, 2022. - 112 с.

References:

[1] Avetyan M.M. Risk management in construction projects: approaches to anti-crisis management on the example of modern construction companies//Theory and practice of social development.

2025. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-stroitelnyh-proektah-podhody-k-antikrizisnomu-upravleniyu-na-primere-sovremennyh-stroitelnyh-kompaniy> (дата обращения: 03.03.2026)

[2] Bogdanova, E.A. Financial Risk Management in the Construction Industry/E.A. Bogdanova. - Samara: Samara University, 2023. - 145 s.

[3] Gushan N.Yu. Methods for assessing operational risk in the context of digitalization//Bulletin of Eurasian Science. 2021. Т. 13, NO. 5. S. 1-12.

[4] Litvin D.V. Risk management in investment and construction projects: from theory to practice//Economics of construction. 2023. № 2(56). S. 45-58.

[5] Pogudin, V.V. Risk Management in Construction Projects/Young Scientist. 2021. № 32 (374). S. 39-40.

[6] Rogov, M.A. Risk management in construction: identification, evaluation, control/M.A. Rogov. - St. Petersburg: Peter, 2022. - 256 s.

[7] Timofeev A.A., Bobyleva E.Yu. Organization of the risk management process at the construction enterprise//Bulletin of Eurasian Science. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-protssessa-upravleniya-riskami-na-stroitelnom-predpriyatii> (дата обращения: 16.03.2026).

[8] L.A. Chaldaeva. Modern approaches to assessing operational risks in the real sector of the economy//Finance and credit. 2020. Т. 26, NO. 5 (797). S. 1102-1118.

[9] Shevchenko Zh.A. Risk Management and Insurance in the Investment and Construction Sphere: a training manual/Zh.A. Shevchenko. - Nizhny Novgorod: NNGASU, 2022. - 112 s.



ЮРКОПАНИ

www.law-books.ru

Юридическое издательство «ЮРКОПАНИ»
издает научные журналы:

- Научно-правовой журнал «Образование и право», рекомендованный ВАК Министерства науки и высшего образования России (специальности 12.00.01, 12.00.02), выходит 1 раз в месяц.
- Научно-правовой журнал «Право и жизнь», рецензируемый (РИНЦ, E-Library), выходит 1 раз в 3 месяца.