



Дата поступления рукописи в редакцию: 07.05.2026 г.

DOI: 10.24412/2076-1503-2026-6-201-205

Дата принятия рукописи в печать: 29.06.2026 г.

РУЩИЦКАЯ Ольга Александровна,

доктор экономических наук,
доцент 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

КОТ Екатерина Михайловна,

доктор экономических наук, доцент кафедры экономики,
бухгалтерского учета и финансового контроля
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: kaf.buhuchet@urgau.ru

БАТРАКОВА Светлана Игоревна,

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

ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Актуальностью данного исследования является повышение значения управления операционными рисками, способствующего экономическому росту организации. Целью данной статьи является разработка концепции системы управления операционными рисками, основанной на гибридной модели, интегрирующей стратегические рамки COSO ERM и процессную методологию ISO 31000. Концепция базируется на принципах интеграции в систему управления, проактивности, стратегической направленности и адаптивности. Ее основной задачей является переход от фрагментарного и реактивного подхода к целостному и превентивному управлению угрозами для защиты стоимости бизнеса и обеспечения устойчивого роста. Проведенное эмпирическое исследование (интервью и анкетирование) подтвердило реактивный характер организационной культуры в этой области. В качестве заключения хотелось обратить особое внимание интеграции риск-менеджмента в систему мотивации через KPI для руководителей проектов, что является ключевым условием трансформации организационной культуры.

Ключевые слова: операционные риски, СОУП (система общего управления рисками), риск-менеджмент, организационная культура, KPI, проактивность.

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

KOT Ekaterina Mikhailovna,
Doctor of Economics, Associate Professor of the Department
of Economics, Accounting and Financial Control
of the Ural State Agrarian University

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

GOALS, OBJECTIVES, AND PRINCIPLES FOR BUILDING AN OPERATIONAL RISK MANAGEMENT SYSTEM IN AN ORGANIZATION

Annotation. *The relevance of this study lies in enhancing the importance of operational risk management, which contributes to the economic growth of an organization. The purpose of this article is to develop a concept for an operational risk management system based on a hybrid model that integrates the strategic framework of COSO ERM and the process methodology of ISO 31000. The concept is based on the principles of integration into the management system, proactivity, strategic focus, and adaptability. Its main objective is to transition from a fragmented and reactive approach to a holistic and preventive management of threats to protect business value and ensure sustainable growth. The empirical research conducted (interviews and surveys) confirmed the reactive nature of the organizational culture in this area. In conclusion, special attention should be paid to integrating risk management into the motivation system through KPIs for project managers, which is a key condition for transforming organizational culture.*

Key words: *operational risks, ERM (Enterprise Risk Management system), risk management, organizational culture, KPI, proactivity.*

Для устранения выявленных системных слабостей и обеспечения устойчивого роста в условиях высокой долговой нагрузки и конкурентного давления предлагается разработать и внедрить целостную систему управления операционными рисками (СУОР), интегрированную в стратегию и операционную деятельность компании.

Целью создания СУОР является снижение совокупных потерь от реализации операционных рисков, повышение предсказуемости результатов проектов и защита стоимости бизнеса за счет

перехода от реактивного «тушения пожаров» к проактивному и системному управлению угрозами.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие ключевые задачи:

1. Формализовать единые методологические основы управления операционными рисками в компании;
2. Создать прозрачную и эффективную организационную структуру риск-менеджмента с четким распределением ролей и ответственности;

3. Внедрить регулярные процедуры идентификации, оценки, обработки, мониторинга и коммуникации рисков;
4. Разработать и реализовать целевые мероприятия по снижению вероятности и воздействия наиболее значимых (критических) рисков;
5. Сформировать риск-ориентированную организационную культуру и скорректировать систему мотивации для поощрения проактивного поведения сотрудников;
6. Обеспечить интеграцию риск-менеджмента в ключевые бизнес-процессы, включая стратегическое планирование, проектное управление и финансовое моделирование.

Концепция предлагаемой СУОР базируется на гибридной модели, объединяющей достоинства международных стандартов, и следует основополагающим принципам:

- Интеграция в систему управления: СУОР не является обособленной функцией, а встраивается во все уровни управления и ключевые бизнес-процессы компании.
- Структурированность и системность: Процесс управления рисками является непрерывным, циклическим и документированным.
- Стратегическая направленность: Управление рисками ориентировано на обеспечение достижения стратегических целей компании, формализованных через понятие риск-аппетита.
- Проактивность и превентивность: Акцент смещается с ликвидации последствий на предупреждение причин возникновения рисков.
- Адаптивность: Система способна своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды компании.
- Прозрачность и информированность: Все заинтересованные стороны (руководство, сотрудники, инвесторы) получают своевременную, уместную и точную информацию о рисках.

Ключевым документом, закрепляющим основы СУОР, является разработка документа по управлению операционными рисками.

Основные положения документа:

1. Область применения и цели: Определение сферы действия и ее привязка к стратегическим целям компании.
2. Основные понятия и определения: Установление единого понятийного аппарата (риск, операционный риск, владелец риска, риск-аппетит, толерантность и т.д.).
3. Принципы и методология: Закрепление принципов построения СУОР и выбора методов работы с рисками (на основе ISO 31000).

4. Организационная структура риск-менеджмента: Описание ролей, ответственности и полномочий.
5. Процесс управления операционными рисками: Детальное описание этапов (идентификация, анализ, оценка, обработка, мониторинг, коммуникация и консультации).
6. Риск-аппетит и толерантность: Формализация качественных и количественных пределов принятия рисков (например, лимит по коэффициенту «Чистый долг/EBITDA» - не более 5.0х; нулевая толерантность к фатальным производственным травмам).
7. Документирование и отчетность: Требования к ведению Реестра рисков, форматы отчетов для разных уровней управления (оперативные дашборды для руководителей проектов, ежеквартальные отчеты для руководства организации. Важное место в системе риск-менеджмента занимает определение ролей и ответственности.

Для реализации проактивного подхода предлагается внедрить трехуровневую риск-ориентированную организационную структуру:

1. Стратегический уровень (Совет директоров / Генеральный директор):
 - Утверждает Политику управления рисками и корпоративный риск-аппетит.
 - Обеспечивает интеграцию риск-менеджмента в стратегию.
 - Осуществляет регулярный (ежегодный) обзор эффективности СУОР.
 - Назначает Руководителя (Куратора) по риск-менеджменту.
2. Тактический уровень (Комитет по рискам / Руководитель по риск-менеджменту):
 - Комитет по рискам (включает финансового, технического, коммерческого директоров) отвечает за координацию управления рисками на уровне компании, утверждение планов обработки ключевых рисков, распределение ресурсов.
 - Руководитель (Куратор) по риск-менеджменту (может быть назначен из числа заместителей генерального директора) организует и контролирует исполнение Политики, методическую поддержку, консолидацию отчетности, взаимодействие с подразделениями.
3. Операционный уровень (Владельцы рисков / Руководители проектов / Функциональные руководители):
 - Владелец риска - руководитель подразделения или процесса, где риск возникает. Несет персональную ответственность за его мониторинг, обработку и отчетность.

- Руководители проектов отвечают за идентификацию и управление рисками в рамках своего проекта, ведение локального реестра рисков.
- Все сотрудники обязаны идентифицировать и сообщать о рисках в рамках своей зоны ответственности.

На основе предварительного реестра предлагается создать и поддерживать в актуальном состоянии Единый корпоративный реестр операционных рисков в форме базы данных или специализированного ПО. Для двух критических рисков (R3, R4) реестр дополняется конкретными владельцами и первоочередными мерами.

Таблица 1. Фрагмент Реестра операционных рисков с назначенными владельцами и мерами

Идент.	Сущность риска	Владелец риска (должность)	Первоочередные меры обработки (до разработки полного плана)
R3	Срыв сроков поставки критически важных материалов (бетон, металлопрокат)	Начальник отдела снабжения	1. Диверсификация поставщиков по ключевым позициям. 2. Внедрение обязательного плана «Б» (альтернативный поставщик/логистический маршрут) для каждой критической позиции.
R4	Низкое качество работ субподрядной организации	Руководитель проекта/ Начальник ПТО	1. Ужесточение критериев предпрядного отбора (введение рейтинга по качеству и надежности). 2. Внедрение обязательных промежуточных приемов с фотофиксацией и подписанием актов.

Таким образом, для наглядной визуализации и коммуникации профиля рисков предлагается использовать тепловые карты рисков, основанные на матрице вероятности и воздействия. Карта будет отражать динамику изменения уровня рисков (R1-R7) с течением времени и после реализации мероприятий. Карта должна быть интегрирована в единую аналитическую панель (дашборд) для руководства.

Список литературы:

- [1] Виляев С.А. Основопологающие элементы внедрения в организацию системы менеджмента рисками // Качество. Инновации. Образование. 2020. № 3. С. 14-19.
- [2] Горулев Д.А. Управление рисками в компаниях нефтегазового сектора // Страховое дело. 2022. № 6. С. 9-18.
- [3] Дикарева В.А. Идентификация факторов риска на различных стадиях жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта // Экономика и предпринимательство. 2020. № 10. С. 737-740.
- [4] Митрович С. Методология применения современных информационных технологий в эко-

номическом анализе рисков организации // Экономический анализ: теория и практика. 2020. Т. 19, вып. 2. -С. 268-285.

- [5] Пищалкина И.Ю. Современные методы и модели системы риск-менеджмента с учетом специфики промышленных предприятий // Организатор производства. 2020. № 4. С. 69-79.

[6] Пупенцова С.В. Идентификация рисков инновационного проекта с использованием качественных методов анализа рисков // Управление риском. 2022. № 1. С. 15-22.

[7] Смагина И.В. Анализ рисков, влияющих на устойчивость финансово-хозяйственной системы строительного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2021. № 1. С. 708-711.

[8] Сорокин А.С. Методика оценки операционных рисков для бизнес-процессов. // Менеджмент сегодня. 2020. № 1. С. 46-55.

[9] Ходыревская С.В. Особенности оценки рисков в строительной организации // Качество. Инновации. Образование. 2022. № 2. С. 65-73.

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

References:

[1] S.A. Vilyaev. Fundamental elements of implementation of the risk management system in the organization//Quality. Innovation. Education. 2020. № 3. S. 14-19.

[2] D.A. Gorulev. Risk Management in Oil and Gas Companies//Insurance Business. 2022. № 6. S. 9-18.

[3] Dikareva V.A. Identification of risk factors at various stages of the life cycle of an investment and construction project//Economics and Entrepreneurship. 2020. № 10. S. 737-740.

[4] Mitrovic S. Methodology of application of modern information technologies in economic analysis of organization risks//Economic analysis: theory and practice. 2020. Vol. 19, no. 2. -C. 268-285.

[5] Pishchalkina I.Yu. Modern methods and models of the risk management system, taking into

account the specifics of industrial enterprises//Production Organizer. 2020. № 4. S. 69-79.

[6] Pupentsova S.V. Identification of innovative project risks using qualitative risk analysis methods//Risk management. 2022. № 1. S. 15-22.

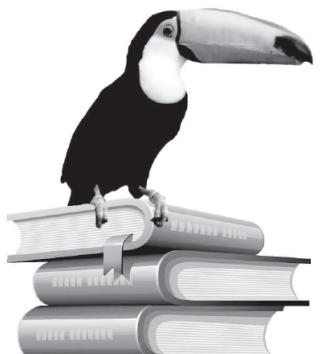
[7] Smagina I.V. Analysis of risks affecting the stability of the financial and economic system of a construction enterprise//Economics and Entrepreneurship. 2021. № 1. S. 708-711.

[8] A.S. Sorokin. Methodology for Assessing Operational Risks for Business Processes .//Management Today. 2020. № 1. S. 46-55.

[9] S.V. Khodyrevskaya. Peculiarities of risk assessment in the construction organization//Quality. Innovation. Education. 2022. № 2. S. 65-73.

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





Юридическое издательство
«ЮРКОМПАНИ»

Издание учебников,
 учебных и методических
 пособий, монографий,
 научных статей.

Профессионально.

В максимально
 короткие сроки.

Размещаем
 в РИНЦ, E-Library.

ЮРКОМПАНИ

www.law-books.ru