



ISSN 1993-3509 online

**ЭКОНОМИКА СТРОИТЕЛЬСТВА И ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
ЕКОНОМІКА БУДІВНИЦТВА І МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА  
ECONOMICS OF CIVIL ENGINEERING AND MUNICIPAL ECONOMY**

2023, ТОМ 19, НОМЕР 3, 101–108

EDN: UEXNHS

УДК 338.242.2

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА**

**Е. В. Пономаренко<sup>1</sup>, Е. Ю. Афендикова<sup>2</sup>, П. А. Климова<sup>3</sup>**  
ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,  
Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 83015,  
г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а.  
E-mail: <sup>1</sup> [ponomarenko777elena@gmail.com](mailto:ponomarenko777elena@gmail.com), <sup>2</sup> [ekaterina-afendikova@mail.ru](mailto:ekaterina-afendikova@mail.ru),  
<sup>3</sup> [polinaklimova09@mail.ru](mailto:polinaklimova09@mail.ru)

*Получена 04 сентября 2023; принята 22 сентября 2023.*

**Аннотация.** В условиях динамически изменяющейся внешней среды любая сфера деятельности подвергается влиянию ряда неблагоприятных факторов, что приводит к ухудшению экономического, финансового и социального состояния организации. Поэтому в условиях финансово-экономической нестабильности одной из важных задач финансовой и экономической политики организации является эффективное управление рисками, благодаря которому реализуются определенные процессы для выявления потенциальных рисков, их оценки, принятия важных управленческих решений с целью минимизации последствий от рискованных ситуаций. В зарубежной и российской практике присутствуют проблемы, которые препятствуют реализации данной цели. В связи с этим целесообразно рассмотреть риск-менеджмент в различных странах и наиболее подходящую и результативную стратегию внедрить в экономику Донецкой Народной Республики как субъекта РФ.

**Ключевые слова:** стандарт, риск, риск-менеджмент, система управления, финансово-хозяйственная деятельность.

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Є. В. Пономаренко<sup>1</sup>, Є. Ю. Афендікова<sup>2</sup>, П. О. Клімова<sup>3</sup>**  
ФДБОУ ВО «Донецька академія управління та державної служби»  
Російська Федерація, Донецька Народна Республіка, 83015,  
м. Донецьк, вул. Челюскінців, 163а.  
E-mail: <sup>1</sup> [ponomarenko777elena@gmail.com](mailto:ponomarenko777elena@gmail.com), <sup>2</sup> [ekaterina-afendikova@mail.ru](mailto:ekaterina-afendikova@mail.ru),  
<sup>3</sup> [polinaklimova09@mail.ru](mailto:polinaklimova09@mail.ru)

*Отримана 04 вересня 2023; прийнята 22 вересня 2023.*

**Анотація.** В умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, будь-яка сфера діяльності піддається впливу низки несприятливих факторів, що призводить до погіршення економічного, фінансового та соціального стану організації. Тому в умовах фінансово-економічної нестабільності одним із важливих завдань фінансової та економічної політики організації є ефективне управління ризиками, завдяки якому реалізуються певні процеси для виявлення потенційних ризиків, їх оцінки, прийняття важливих управлінських рішень з метою мінімізації наслідків ризикових ситуацій. У зарубіжній та російській практиці присутні проблеми, які перешкоджають реалізації цієї мети. У зв'язку з цим доцільно розглянути ризик-менеджменту різних країнах та найбільш підходящу та результативну стратегію впровадити в економіку Донецької Народної Республіки як суб'єкта РФ.



**Ключові слова:** стандарт, ризик, ризик-менеджмент, система управління, фінансово-господарська діяльність.

## REGULATORY AND LEGAL SUPPORT OF RISK MANAGEMENT

**Elena Ponomarenko<sup>1</sup>, Ekaterina Afendikova<sup>2</sup>, Polina Klimova<sup>3</sup>**

*FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Service»,  
Russian Federation, 83015, Donetsk, Chelyuskintsev st., 163a.*

*E-mail: <sup>1</sup> ponomarenko777elena@gmail.com, <sup>2</sup> ekaterina-afendikova@mail.ru,*

*<sup>3</sup> polinaklimova09@mail.ru*

*Received 04 September 2023; accepted 22 September 2023.*

**Abstract.** In a dynamically changing external environment, any field of activity is influenced by a number of unfavorable factors, which leads to a deterioration in the economic, financial and social condition of the organization. Therefore, in conditions of financial and economic instability, one of the important tasks of an organization's financial and economic policy is effective risk management, thanks to which certain processes are implemented to identify potential risks, assess them, and make important management decisions in order to minimize the consequences of risk situations. In foreign and Russian practice there are problems that hinder the implementation of this goal. In this regard, it is advisable to consider risk management in different countries and introduce the most appropriate and effective strategy into the economy of the Donetsk People's Republic as a subject of the Russian Federation.

**Keywords:** standard, risk, risk management, management system, financial and economic activities.

### Введение

Несмотря на растущую популярность риск-менеджмента в Российской Федерации, большинство компаний, независимо от размера и отрасли, нуждаются в более полном понимании всех рисков, с которыми они сталкиваются в своей деятельности. Следовательно, необходимо исследовать нормативно-правовое обеспечение риск-менеджмента с целью выявления его эффективности в отношении экономики ДНР. Чтобы достичь данную цель будут рассмотрены такие позиции, как: зарубежные стандарты по управлению рисками, российские практики управления рисками, практические особенности управления финансовыми рисками в зарубежных практиках и специфика риск-менеджмента субъектов РФ.

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью эффективного управления рисками в современном бизнесе. Риск-менеджмент является важной составляющей успешного функционирования организаций, поскольку позволяет предотвращать и минимизировать потенциальные убытки и негативные последствия.

Нормативно-правовое обеспечение риск-менеджмента играет ключевую роль в создании системы управления рисками, определении принципов и подходов к решению проблем, связанных с рисками. Однако существующие нормативные акты могут быть несовершенными или неадекватными, что требует их анализа и возможных изменений. Исследование данной темы позволит выявить проблемы и недостатки в существующем нормативно-правовом обеспечении риск-менеджмента, а также предложить рекомендации по его улучшению. Это позволит организациям более эффективно управлять рисками и повысить свою конкурентоспособность.

### Анализ последних исследований и публикаций

В современных экономических литературных источниках рассматривается риск-менеджмент в различных проявлениях, так А. Н. Фомичев изложил в своей работе теоретические вопросы управления рисками, возникающие в хозяйстве [7]. С. С. Габдулин отобразил методы оценки и

эффективного управления рисками в системе риск-менеджмента [4].

Такие авторы, как Ю. Л. Бережная, Е. В. Тарасова и Л. А. Мусаев отдают предпочтение изучению риск-менеджмента относительно влияния на финансово-хозяйственную деятельность предприятия в целом [3, 6, 5].

**Цель исследования**

Целью исследования является определение наиболее подходящей и результативной стратегии риск-менеджмента для внедрения в экономику ДНР как субъекта РФ.

**Основной материал**

В первую очередь требуется рассмотреть законодательную базу и существующие стандарты

по управлению рисками в различных странах. Наиболее распространенными в зарубежной практике являются следующие стандарты:

- международный стандарт ISO 31000:2009;
- британский – BS 31100:2008;
- Новой Зеландии и Австралии – AS/NZS 4360;
- Комитета спонсорских организаций комиссии Тредвея – COSO ERM;
- Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров FERMA.

Стоит отметить, что каждый из вышеперечисленных стандартов имеет определенную сферу применения и отражает процесс управления финансовыми рисками согласно специфике страны, в которой применяется (табл. 1) [3].

Как можно отметить из табл. 1, наиболее детальный процесс управления рисками представлен в таких стандартах: COSO ERM,

**Таблица 1.** Характеристика зарубежных стандартов

Признак	ISO 31000:2009	COSO ERM	AS/NZS 4360:2004	FERMA	BS 31100:2008
Сфера применения	Государственные, частные компании, общественные организации	Финансовые организации	Государственные, частные субъекты хозяйствования, физические лица	Предприятия любой формы собственности	Субъекты хозяйствования любой формы собственности
Процесс управления рисками	1. Идентификация окружения. 2. Оценка риска. Влияние на риск. 3. Коммуникации и Консультирование. 4. Мониторинг.	1. Определение объекта. 2. Обнаружение рисков. 3. Анализ рисков. 4. Оценка. 5. Определение угроз и возможностей. 6. Принятие решений, обработка риска и оценка корреляции видов риска и степени его влияния на результаты. 7. Мониторинг.	1. Определение объекта управления. 2. Обнаружение рисков. 3. Анализ рисков. 4. Оценка. 5. Определение угроз и возможностей. 6. Коммуникация. 7. Принятие решений и обработка риска. 8. Мониторинг.	1. Определение объекта и стратегии. 2. Оценка риска. 3. Определение угроз и возможностей. 4. Принятие решений. 5. Обработка риска. 6. Оценка риска. 7. Мониторинг	1. Содержание риска. 2. Выявление риска. 3. Оценка рисков. 4. Риск-ответ. 5. Риск-отчетность. 6. Риск-отзыв.
Наличие рекомендаций	Да	Нет	Да	Да	Да

AS/NZS 4360:2004, FERMA, BS 31100:2008. При этом в первом упомянутом стандарте отсутствуют практические рекомендации, что не позволяет в дальнейшем рассматривать его как одну из возможных баз для внедрения в законодательную среду особенностей управления рисками в ДНР как субъекта РФ [10, 11].

При рассмотрении остальных стандартов наиболее целесообразно использовать тот, который применим для большего количества сфер. Таким документом является AS/NZS 4360:2004, так как способствует применению не только для государственных, частных субъектов хозяйствования, но и для физических лиц.

Таким образом, можно выявить следующие сходства среди зарубежных стандартов [1]:

- применение организационного подхода с поддержкой руководства и признанием ответственности;
- упорядоченная последовательность действий по выявлению, мониторингу и отчетности о рисках;
- осознание значимости определения степени предрасположенности к риску при принятии стратегических решений для организации;
- потребность формального фиксирования процесса оценивания рисков;
- постановка целей и задач процесса управления рисками и доведение их до сведения руководства и подчиненных;
- контроль и регулирование планов.

В российской практике разработаны следующие стандарты:

Национальный стандарт «ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Термины и определения»;  
Национальный стандарт «ГОСТ Р 52806-2007. Менеджмент рисков, проектов. Общие положения») [6].

Данные стандарты не способствуют эффективному риск-менеджменту в связи с недоработанностью, которая выражена в таких аспектах:

- отсутствует единая универсальная методика в выявлении, и прогнозировании рисков;
- наличие общих практических рекомендаций по минимизации рисков, которые не детализированы.

Помимо законодательной базы, важно рассмотреть практические особенности управления финансовыми рисками в различных компаниях, которые применяются в зарубежных практиках.

Это позволит оценить эффективность вышеописанных стандартов и выявить результативные меры по риск-менеджменту субъектов экономики государственной, муниципальной, частной форм собственности (табл. 2) [7].

Таким образом, подытоживая вышесказанное, можно выделить следующие особенности финансового риск-менеджмента в зарубежных странах [4]:

- интегрированное управление финансовыми и иными рисками в условиях финансово-экономической нестабильности, выраженное в регулировании данного процесса директором, президентом или иным главным руководством совместно с сотрудниками;
- постоянство финансового риск-менеджмента, которое отображается в непрерывном мониторинге и минимизации рисков;
- обширное управление рисками, обозначающее исследование всех видов рисков, оценку вероятности их возникновения и возможность уменьшения [2].

Для внедрения эффективной системы управления финансовыми рисками ДНР как субъекта РФ также потребуется изучить специфику риск-менеджмента иных субъектов РФ, а также локальные положения, регулирующие ее (табл. 3) [5].

Исходя из табл. 3, можно выделить следующие недостатки управления финансовыми и иными рисками:

- применение способов риск-менеджмента, которые не соответствуют современным тенденциям;
- невысокая квалификация персонала, который осуществляет работу в системе риск-менеджмента;
- фрагментированное и ситуативное управление рисками, выраженное в управлении рисками каждым отделом самостоятельно [8].

## Выводы

Рассматривая ДНР как субъект РФ, стоит отметить, что интеграция законодательства, стан-

Таблица 2. Зарубежный риск-менеджмент субъектов экономики

Наименование субъекта	Используемый метод	Объект управления	Особенности управления
United Grain Growers Limited	Аналитические методы, разработка сценариев	Финансовые, деловые риски	Наличие комитета по управлению рисками
Du Pont	Метод EAR (прибыль с учетом риска), метод исследования изменений стоимости портфеля за предыдущий исторический период (VAR) и сценарный анализ	Финансовые, имущественные и операционные риски	Стратегию риск-менеджмента устанавливает Президент.
Unocal Corporation	Новый подход системы операционного менеджмента, анализ чувствительности	Бизнес-риск	Управления рисками линейным подразделением
Chase Manhattan	VARи стресс-тестинг	Преимущественно кредитный и рыночный риски	Комитету по вопросам политики рисков
Microsoft Corporation	VAR, стресс-тестинг, сценарный анализа	Финансовые и деловой риски	Функционирование группы по управлению рисками

дартов, финансового рынка не произошла. В связи с этим возникают достаточно серьезные последствия в виде неустойчивого финансового положения большинства субъектов хозяйствования, что влияет на экономику в целом и препятствует ее развитию. Данная проблема является основной по неэффективному риск-менеджменту и требует реализовать меры по ее устранению.

Основными условиями для формирования благоприятной экономической среды и минимизации рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятий ДНР как субъекта РФ выступают следующие:

- полное внедрение законодательной базы в ДНР как субъекта РФ, для этого разработав методические указания, которые будут включать современные подходы по выявлению, анализу, а также практические рекомендации по устранению финансовых и иных рисков. Стоит отметить, что, помимо общих мер по нейтрализации рисков в ДНР как субъекта РФ, должны быть составлены и внедрены материалы, учитывающие отраслевые

специфики. Процесс управления рисками стоит указать в методических рекомендациях на основе AS/NZS 4360:20041, который будет включать следующие этапы: определение объекта управления, обнаружение рисков, анализ рисков, оценка, определение угроз и возможностей, коммуникация, принятие решений и обработка риска, мониторинг. При этом данный процесс должен быть применим для всех сфер;

- интегрированное, непрерывное, обширное управление финансовыми рисками, которое основывается на опыте зарубежных стран;
- ввод обязательного обучения и ежегодного повышения квалификации по управлению рисками на предприятиях для формирования квалифицированных кадров риск-менеджмента [9].

Таким образом, с учетом недостатков и преимуществ практик, в ДНР как субъекта РФ на основе предложенных мер возможно создать развитую экономику и обеспечить уменьшение негативных последствий от финансовых и иных рисков.

Таблица 3. Российский риск-менеджмент предприятий

Наименование предприятия	Локальные положения, регулирующие риски	Особенности управления рисками
ОАО Аэрофлот	Положение о системе управления рисками Группы Аэрофлот (2015 г.)	Реализация риск-менеджмента на всех этапах управления, наличие службы управления рисками; исследование влияния рисков на финансовую деятельность с указанием вероятности их наступления и степень воздействия
ОАО Газпром	Отсутствует	Совершенствование методов интегрированной системы управления рисками; формирование зон ответственности
НК Лукойл	Отсутствует	Интеграция системы риск-менеджмента органами управления Общества, его дочерними филиалами, подразделениями контроля промышленных рисков и страховой компании, функционирующих на единой информационной, методической и нормативной основе
ОАО РЖД	Положение о системе управления рисками в ОАО РЖД (2015 г.)	Наличие подразделения, ответственного за развитие риск-менеджмента, а также осуществляющее анализ, оценку в рамках управления рисками; идентификация рисков и определение их к одной из групп: внешней или внутренней

## Литература

1. Аксёнова, Е. А. Риск-менеджмент и экономическая безопасность предприятия / Е. А. Аксёнова, Т. А. Ломей. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы обеспечения экономической безопасности в Российской Федерации в условиях цифровой экономики. – Мельбурн : Auspublishers, 2018. – С. 1–9.
2. Афендикова, Е. Ю. Взаимосвязь финансовых рисков и экономической безопасности предприятий Российской Федерации и Донецкой Народной Республики / Е. Ю. Афендикова, О. В. Титиевская. – Текст : непосредственный // Россия и Донбасс: Перспективы сотрудничества и интеграции : сборник материалов международной научно-практической конференции, Москва, 28 июня 2022 года. – Москва : Издательский дом УМЦ, 2022. – С. 14–20.

## References

1. Aksenova, E. A.; Lomey, T. A. Risk management and economic security of an enterprise. – Text : direct. – In: *Current issues of ensuring economic security in the Russian Federation in the context of the digital economy*. – Melbourne : Auspublishers, 2018. – P. 1–9. (in Russian)
2. Afendikova, E. Yu.; Titievskaya, O. V. Interrelation of financial risks and economic security of enterprises of the Russian Federation and the Donetsk People's Republic. – Text : direct. – In: *Russia and Donbass: Prospects for cooperation and integration* : collection of materials from the international scientific and practical conference, Moscow, June 28, 2022. – Moscow : UMC Publishing House, 2022. – P. 14–20. (in Russian)
3. Berezhnaya, L. Yu. Risk management : textbook. – Orenburg : OSU, 2019. – 133 p. – Text : direct. (in Russian)

3. Бережная, Л. Ю. Риск-менеджмент : учебное пособие / Л. Ю. Бережная. – Оренбург : ОГУ, 2019. – 133 с. – Текст : непосредственный.
4. Габдулин, С. С. Риск-менеджмент : учебное пособие / С. С. Габдулин. – Москва : Дашков и К, 2021. – 322 с. – Текст : непосредственный.
5. Мусаев, Л. А. Менеджмент риска на предприятии : учебное пособие / Л. А. Мусаев. – Грозный : ГГНТУ, 2019. – 190 с. – Текст : непосредственный.
6. Тарасова, Е. В. Риск-менеджмент : учебно-методическое пособие / Е. В. Тарасова. – Донецк : ДОНАУИГС, 2021. – 170 с. – Текст : непосредственный.
7. Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – 9-е издание. – Москва : Дашков и К, 2022. – 372 с. – Текст : непосредственный.
8. Чижик, В. П. Риск-менеджмент : учебное пособие / В. П. Чижик. – Омск : ОмГТУ, 2022. – 95 с. – Текст : непосредственный.
9. Сорокотягина, В. Л. Зарубежный опыт управления финансовыми рисками / В. Л. Сорокотягина. – Текст : непосредственный // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». – 2019. – № 1(13). – С. 27–38.
10. Risk Management. Manage your risks. – Текст : электронный // bsigroup.com : [сайт]. – 8 p. – URL: <https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-in/certification/iso-31000/iso-31000-risk-management.pdf> (дата обращения: 01.09.2023).
11. Стандарты управления рисками. – Текст : электронный // ferma.eu : [сайт]. – 2003. – URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (дата обращения: 01.09.2023).
4. Gabdulin, S. S. Risk management : textbook. – Moscow : Dashkov and K, 2021. – 322 p. – Text : direct. (in Russian)
5. Musaev, L. A. Risk management in an enterprise : textbook. – Grozny : GGNTU, 2019. – 190 p. – Text : direct. (in Russian)
6. Tarasova, E. V. Risk management : educational manual. – Donetsk : DONAUIGS, 2021. – 170 p. – Text : direct. (in Russian)
7. Fomichev, A. N. Risk management : textbook. – 9-th edition. – Moscow : Dashkov and K, 2022. – 372 p. – Text : direct. (in Russian)
8. Chizhik, V. P. Risk management : textbook. – Omsk : Omsk State Technical University, 2022. – 95 p. – Text : direct. (in Russian)
9. Sorokotyagina, V. L. Foreign experience in financial risk management. – Text : direct. – In: *Collection of scientific works in the series «Finance, Accounting, Audit»*. – 2019. – № 1(13). – P. 27–38. (in Russian)
10. Risk Management Manage your risks. – Text : electronic // bsigroup.com : [site]. – 8 p. – URL: <https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-in/certification/iso-31000/iso-31000-risk-management.pdf> (date of access: 01.09.2023).
11. Risk Management Standard. – Text : electronic // ferma.eu : [site]. – 2003. – URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (date of access: 01.09.2023). (in Russian)

**Пономаренко Елена Викторовна** – доктор наук по государственному управлению, профессор кафедры инновационного менеджмента и управления проектами, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы». Научные интересы: гибкие подходы в управлении, риск-менеджмент, проектное управление.

**Афендикова Екатерина Юрьевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы». Научные интересы: управление рисками, корпоративные слияния и поглощения.

**Климова Полина Александровна** – кандидат экономических наук; доцент кафедры менеджмента непроекционной сферы, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы». Научные интересы: корпоративная социальная ответственность, социально-экономический потенциал, риск-менеджмент.

**Пономаренко Олена Вікторівна** – доктор наук з державного управління, професор кафедри інноваційного менеджменту та управління проектами, ФДБОУ ВО «Донецька академія управління та державної служби». Наукові інтереси: гнучкі підходи в управлінні, ризик-менеджмент, проектне управління.

**Афендикова Катерина Юрійвна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, ФДБОУ ВО «Донецька академія управління та державної служби». Наукові інтереси: управління ризиками, корпоративні злиття та поглинання.

**Клімова Поліна Олександрівна** – кандидат економічних наук; доцент кафедри менеджменту невиробничої сфери, ФДБОУ ВО «Донецька академія управління та державної служби». Наукові інтереси: корпоративна соціальна відповідальність, соціально-економічний потенціал, ризик-менеджмент.

**Ponomarenko Elena** – D. Sc. (State Administration), Professor of the Department of Innovation Management and Project Management, FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Service». Scientific interests: flexible approaches to management, risk management, project management.

**Afendikova Ekaterina** – Ph. D. (Economics), Associate Professor of the Department of Finance, FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Service». Scientific interests: risk management, corporate mergers and acquisitions.

**Klimova Polina** – Ph. D. (Economics); Associate Professor of the Department of Non-Production Sector Management, FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Service». Scientific interests: corporate social responsibility, socio-economic potential, risk management.