

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-137>

УДК 658.155

РИЗИК-АПЕТИТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

RISK APPETITE AS A KEY ELEMENT OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Дячков Дмитро Володимировичдоктор економічних наук, професор,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2637-0099>**Вараксіна Олена Вікторівна**кандидат економічних наук, доцент,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1351-6578>**Книш Олександр Миколайович**здобувач магістратури,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6847-1334>**Diachkov Dmytro, Varaksina Olena, Knysh Olexandr**
Poltava State Agrarian University

У статті розглянуто актуальні аспекти ризик-менеджменту, зокрема інтеграцію ризик-апетиту в систему стратегічного планування підприємств. Визначено базові характеристики ефективного ризик-апетиту, які сприяють своєчасній ідентифікації ризиків, оцінюванню їх впливу та розробці стратегій мінімізації. Акцентовано увагу на недостатньо досліджених питаннях, зокрема відсутності універсальних методів кількісної оцінки ризик-апетиту, адаптованих до галузевих особливостей і масштабів бізнесу, а також браку моделей, що враховують динамічні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Підкреслено необхідність розробки комплексного підходу до управління ризиками, який забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: ризик-менеджмент, ризик-апетит, управління ризиком, оцінка ризик-апетиту, невизначеність.

The article deals with topical aspects of risk management, in particular, the integration of risk appetite into the system of strategic planning of enterprises, which is an important condition for their sustainable development in the context of dynamic changes in the modern business environment. Particular attention is paid to determining the basic characteristics of an effective risk appetite, which ensure timely identification of risks, their comprehensive assessment and development of a strategy to minimize the negative consequences for the enterprise. It is noted that these characteristics allow not only to reduce the impact of risks, but also to effectively use new opportunities arising in the process of adaptation to changes in the internal and external environment. This creates the potential for an enterprise not only to function stably, but also to bring it to new levels of development in a competitive market. At the same time, the author emphasizes a number of insufficiently researched issues, in particular, the lack of universal methods for quantifying risk appetite that can take into account the specifics of various sectors of the economy, business scale, level of enterprise development, and market competition. Such methods for assessing risk appetite are critical for making informed decisions at different stages of an enterprise's development and allow for an accurate determination of the limits of acceptable risks. In addition, the author emphasizes the lack of models that can take into account dynamic changes in the internal environment of an enterprise, including organizational structure, resource capabilities, level of innovation and technological development, as well as external factors such as globalization, economic crises, regulatory changes, technological innovations and changes in consumer demand. The author emphasizes the need to develop an integrated approach to risk management that would include adaptive tools for assessing and monitoring risk appetite. These tools should be flexible and able to respond to



changes in the external environment and internal conditions of the enterprise. Since management decisions in conditions of high uncertainty require accurate data on the acceptable level of risk, such an approach will allow for informed and effective decision-making, which will increase the efficiency of management processes and the competitiveness of enterprises in an unstable environment. Improving the efficiency of risk management will not only reduce possible negative consequences, but also optimize decision-making processes at the strategic and tactical levels, creating competitive advantages for enterprises. Therefore, the proposed areas of research are relevant for further improvement of the theoretical and practical aspects of risk management in modern business.

Keywords: risk management, risk appetite, risk management, risk appetite assessment, uncertainty.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують у динамічному середовищі, де невизначеність обумовлена стрімкими технологічними змінами, глобалізацією ринків та непередбачуваними соціально-економічними факторами. У цих обставинах створення ефективної системи ризик-менеджменту стає не лише інструментом захисту бізнесу від негативних впливів, але й ключовим елементом стратегічного планування та забезпечення конкурентоспроможності. Така система повинна включати інтегровані механізми ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків, дозволяючи підприємству своєчасно реагувати на загрози та використовувати можливості, що виникають у процесі змін. Складовою ефективною системою ризик-менеджменту є визначення ризик-апетиту підприємства, який відображає допустимий рівень ризику, на який організація готова піти для досягнення стратегічних цілей. Формування ризик-апетиту дозволяє встановити чіткі межі для прийняття управлінських рішень, сприяючи оптимізації співвідношення між потенційними вигодами та ймовірними втратами, що є критично важливим в умовах високої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти проблем ризик-менеджменту на підприємствах висвітлені у численних наукових дослідженнях українських і зарубіжних вчених. Серед них варто відзначити праці таких авторів, як І. Балабанова, І. Бланк, В. Вітлінський, Л. Донець, С. Ілляшенко, А. Мазаракі, І. Федулова та інших, які зосереджені на дослідженні сутності ризиків, їх аналізу, визначенні факторів і причин виникнення, а також управління ними. Водночас питання розробки методів, моделей та інструментів для визначення й аналізу ризик-апетиту залишаються недостатньо дослідженими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу до питань управління ризиками, залишаються невирішеними важливі аспекти, які потребують подальшого дослідження. Зокрема, недо-

статньо розглянуто інтеграцію ризик-апетиту в систему стратегічного планування підприємств, що обмежує його роль у формуванні довгострокових цілей. Не менш важливим є питання розробки системного підходу до управління ризиками, що базується на основних характеристиках ризик-апетиту.

Метою статті є обґрунтування базових характеристик ризик-апетиту підприємства, як ключового елемента цієї системи. Особлива увага приділяється застосуванню підходів до оцінки ризик-апетиту, які дозволять оптимізувати процес управління ризиками та підвищити ефективність використання ресурсів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незалежно від організаційно-правової форми бізнесу, чи це мале або велике підприємство, ідентифікація та оперативне усунення ризиків є достатньо складним процесом, оскільки самі ризики залежать від стадії життєвого циклу, матеріалів, технологій, обладнання, що використовуються підприємством, наявних систем знань, нормативно-правової бази в системі управління підприємством та навичок керівництва підприємства [1].

Ризик-менеджмент має на меті забезпечити ефективне управління ризиками, що виникають в процесі господарської діяльності підприємства. Важливим елементом ризик-менеджменту є процес ідентифікації ризиків, який передбачає виявлення потенційних джерел ризику та їх оцінку [2].

Управління ризиком, або ризик-менеджмент (management by the risk), є спеціальним видом управлінської діяльності, який спрямований на ефективний захист підприємства від небажаних закономірних чи випадкових обставин (подій), які в кінцевому результаті можуть негативно впливати на роботу підприємства [3].

Проте, ми б хотіли зауважити, що ризик-менеджмент можна розглядати як процес не тільки мінімізації загроз, але й використання ризиків як джерела нових можливостей. У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства часто зустрічаються з невизначеністю, яка, за правильного підходу, може

стати рушійною силою для інновацій та конкурентних переваг. Наприклад, ідентифікація ризиків на ранніх етапах може сприяти розробці нових продуктів або послуг, оптимізації бізнес-процесів чи навіть виходу на нові ринки. Таким чином, ефективний ризик-менеджмент дозволяє організації не лише уникати загроз, а й використовувати ризики для створення нових можливостей, що особливо важливо в умовах висококонкурентного середовища.

Однак для досягнення цих цілей підприємство повинно не лише ідентифікувати та оцінювати ризики, а й визначити власний рівень готовності до прийняття цих ризиків, відомий як ризик-апетит. Ризик-апетит відображає стратегічну позицію організації щодо того, наскільки вона готова йти на певні ризики заради досягнення поставлених цілей.

Ризик-апетит – це сукупний граничний розмір ризику, який компанія готова прийняти, виходячи з завдання підтримки на певному рівні ключових показників ефективності, а також цільових (максимальних) рівнів для всіх важливих для неї ризиків. Він відображає обсяг ризику, яку компанія може взяти на себе в залежності від її фінансових і операційних

можливостей, поточних темпів зростання прибутковості, її очікувань з боку зацікавлених сторін (тобто акціонерів, продавців, кредиторів і інше) [4].

Відповідно до Стандарту ISO 31000:2009 схильність до ризику (ризик-апетит) – це рівні та типи ризиків, можливі наслідки від приймання або утримання яких організація розглядає прийнятними для себе [5]. Відповідно до Проекту Положення про організацію системи управління ризиками в банках України [6] ризик-апетит розглядається як обмеження та економічні обґрунтування, згідно з якими банк має діяти під час впровадження своєї стратегії.

Дослідники [7], під апетитом до ризику пропонують розуміти агрегований рівень ризику, що є адекватним величині економічного капіталу банку за умови, що вона є більшою за обсяг регулятивного капіталу, і може бути прийнятий ним для досягнення стратегічних цілей діяльності [7].

Окрім вже зазначених характеристик ризик-апетиту, можна виділити ще кілька важливих аспектів, які детально описують цей концепт (рис. 1).



Рис. 1. Базові характеристики ризик-апетиту підприємства

Таким чином, визначення ризик-апетиту стає не менш важливим, ніж сам процес управління ризиками, оскільки саме він задає рамки для прийняття управлінських рішень і дозволяє збалансувати амбіції розвитку з обґрунтованою обережністю. На сучасному етапі розвитку економіки підприємства зіштовхуються з багатомірними викликами, які мають глобальний характер і обумовлюють високий рівень невизначеності у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ризик-апетит не має універсальної числової оцінки, але його можна оцінити за допомогою певних інструментів і методів (рис. 2).

У таких умовах ефективно управління ризиками стає стратегічно важливим процесом, який забезпечує підприємству стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність. Особливу роль відіграє визначення оптимальної величини ризик-апетиту, яка слугує балансуєчим механізмом між прагненням

до розвитку та необхідністю забезпечення фінансової стабільності. Належне формування ризик-апетиту дозволяє підприємству раціонально розподіляти ресурси, оцінювати потенційні втрати та вигоди, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах високої динамічності середовища. Для усунення проблем, пов'язаних із ризик-апетитом, та покращення роботи підприємств можна застосувати кілька стратегічних і тактичних підходів, які допоможуть оптимізувати процес управління ризиками та забезпечити ефективне використання ризик-апетиту:

– розробка чіткої стратегії управління ризиками (ERM), це дозволить організації врахувати всі можливі ризики (фінансові, операційні, ринкові) та оцінити їхній вплив на досягнення стратегічних цілей, важливим також є узгодженість між структурними підрозділами щодо ризик-апетиту, що дозволить створити єдину стратегію управління ризиками;



Рис. 2. Ключові підходи до оцінки ризик-апетиту підприємства

Джерело: [8; 9]

- визначення чітких меж ризик-апетиту, це дозволить зменшити ймовірність прийняття надмірно ризикованих рішень або, навпаки, уповільнення інновацій через надмірну обережність;
- інвестування в аналіз даних та технології, це допоможе точніше оцінити ризики та ймовірні наслідки різних стратегій та дозволить їм більш зважено підходити до прийняття рішень;
- покращення комунікації та культури ризик-менеджменту: навчання та регулярні тренінги для співробітників допоможуть зменшити невизначеність і підвищити рівень розуміння ризиків на всіх рівнях організації;
- баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями дозволить уникнути надмірної орієнтації на безпечні, але низькоприбуткові стратегії;
- встановлення чітких механізмів для управління репутаційними ризиками, це сприятиме зниженню ризику пошкодження репутації та взаємовідносин з клієнтами;
- підвищення прозорості в процесі прийняття рішень дозволяє зменшити можливість виникнення конфліктів через різне розуміння рівня ризику в організації;
- розвиток гнучкості та адаптивності дозволить організації швидко коригувати рівень ризик-апетиту в разі зміни умов на ринку або в економіці, що дозволяє уникати великих втрат;
- вивчення найкращих практик та досвіду конкурентів дозволить ухвалювати більш обґрунтовані та інформовані рішення;
- постійний моніторинг і коригування ризик-апетиту дозволяє забезпечити опти-

мальний баланс між прагненням досягти високих результатів та необхідністю зберегти стабільність і безпеку організації.

Висновки. Отже, визначення оптимального рівня ризик-апетиту є критично важливим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у сучасному середовищі, оскільки дозволяє забезпечити баланс між амбіціями розвитку та необхідністю збереження фінансової стабільності. Ризик-апетит є важливим інструментом управління ризиками, оскільки він визначає межі для прийняття управлінських рішень і допомагає організаціям уникати як надмірного ризику, так і зайвої обережності. Підприємства, що здатні оптимально визначати рівень ризик-апетиту, мають можливість більш ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, знижуючи ймовірність стратегічних помилок та забезпечуючи стабільний розвиток. Проте необхідно зазначити, що ризик-апетит не може бути оцінений лише через кількісні показники, тому важливими інструментами для його визначення є методи і підходи, які враховують специфіку бізнесу та його ринкові умови. Водночас, для забезпечення ефективного управління ризиками, необхідний постійний моніторинг і коригування рівня ризик-апетиту, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати належну фінансову стабільність. У цьому контексті вивчення досвіду конкурентів та застосування кращих практик в управлінні ризиками є важливими для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його стійкості в умовах високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Величко О., Халатур С., Бондарчук Н., Бахорка М. Система саморегулювання постійного підвищення якості та ефективності вищої освіти: приклад України. *Управління знаннями та продуктивністю*. 2022. Вип. 6. № 1. С. 11–26. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/kpm.06\(1\).2022.02](http://dx.doi.org/10.21511/kpm.06(1).2022.02) (дата звернення: 20.11.24).
2. Михайленко О., Ніколаєнко С., Насіканова О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147.
3. Цвігун Т. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13.
4. Ріттенберг Л., Мартенс Ф. Розуміння та передача інформації про схильність до ризику. *Управління ризиками підприємства. Дослідження на замовлення COSO*: 2012. 23 с.
5. ISO 31000:2009, Risk Management - Principles and Guidelines, Geneva: International Standards Organization, 2009. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-1:v1:en> (дата звернення: 20.11.24).
6. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64. Національний банк України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (дата звернення: 21.11.24).

7. Рябіченко Д. О. Управління ліквідністю банку: визначення апетиту до ризику. *Перспективи розвитку економічної системи України* : зб. тез доп. Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих науковців (1 квітня 2014 р.). Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова. Харків, 2014. Вип. 1. С. 86–89.

8. Макаруч І., Федулова І. Управління ризик-апетитом у прийнятті рішень. *Scientia fructuosa*. 147, 1 (Лют 2023), 42–54. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(147\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(147)04) (дата звернення: 21.11.24).

9. Скопенко Н. С. Федулова І. В. Ризик-апетит і методи його оцінювання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2020. Вип. 1 (40). С. 16–25.

REFERENCES:

1. Velichko O., Halatur S., Bondarchuk N., Bahorka M. (2022) Systema samorehulivannia postinoho pidvyshchennia yakosti ta efektyvnosti vyshchoi osvity: pryklad Ukrainy [The system of self-regulation of continuous improvement of the quality and efficiency of higher education: the example of Ukraine]. *Upravlinnia znanniamy ta produktyvnistiu* [Knowledge and performance management]. Vol. 6, no. 1, pp. 11–26. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/kpm.06\(1\).2022.02](http://dx.doi.org/10.21511/kpm.06(1).2022.02) (accessed: 20 November 2024).

2. Mykhalenko O. V., Nikolayenko S. M., Nasikanova O. AT. (2017) Upravlinnia ryzykamy diialnosti pidpriemstva [Risk management of enterprise activity]. *Problems of the systemic approach in economics*. Vol. 6, pp. 144–147.

3. Zvignon T. IN. (2017) Mekhanizm upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Risk management mechanism in the enterprise management system]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. «Economics and Management» series*. Vol. 23, no. 2, pp. 9–13.

4. Rittenberg L., Martens F. (2012) Understanding and communicating information about risk appetite. Enterprise risk management. COSO Commissioned Study.

5. ISO 31000:2009, Risk Management - Principles and Guidelines, Geneva: International Standards Organization, 2009. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-1:v1:en> (accessed: 20 November 2024).

6. Polozhennia pro orhanizatsiiu systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh Ukrainy ta bankivskykh hrupakh: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 11.06.2018 № 64. Natsionalnyi bank Ukrainy.[Regulations on the organization of the risk management system in Ukrainian banks and banking groups: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated 11.06.2018 No. 64. National Bank of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (accessed: 21 November 2024).

7. Ryabichenko D. (2014) Upravlinnia likvidnistiu banku: vyznachennia apetytu do ryzyku [Bank liquidity management: determination of risk appetite]. *Proceedings of the International scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists (Ukraine, Kharkiv, April 1, 2014)*. Kharkiv: Kharkiv National University of Urban Economy named after O.M. Beketova. Vol. 1, pp. 86–89.

8. Makarchuk I., Fedulova I. (2023) Upravlinnia ryzyk-apetytom u pryiniatti rishen [Management of risk appetite in decision-making]. *Scientia fructuosa*. Available at: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(147\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(147)04) (accessed: 21 November 2024).

9. Skopenko N., Fedulova I. (2020) Ryzyk-apetyt i metody yoho otsiniuvannia [Risk-appetite and methods of its assessment]. *Theoretical and applied issues of economics*. Vol. 1 (40), pp. 16–25.