

**Алиева Камила Балабековна**, бакалавр, кафедра проектного менеджмента и оценки бизнеса, Казанский федеральный университет, г. Казань

**Гусева Анастасия Андреевна**, бакалавр, кафедра проектного менеджмента и оценки бизнеса, Казанский федеральный университет, г. Казань

**Хайруллина Альбина Джавдатовна**, доцент кафедры проектного менеджмента и оценки бизнеса, Казанский федеральный университет, г. Казань

## **РИСК-АППЕТИТ: К ВОПРОСУ О КОЛИЧЕСТВЕННОЙ И КАЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКЕ**

### **Аннотация**

Данная статья посвящена концепции риск-аппетита, как одному из главных инструментов систематизации и управления рисками компании, что является особенно актуальным при поиске баланса между излишней осторожностью и рискованностью. В рамках статьи рассматривается качественная и количественная оценка рисков компании. Также продемонстрировано практическое применение концепции риск-аппетита на примере ПАО «ПИК», включая построение карты рисков и выявления наиболее значимых для компании угроз.

### **Annotation**

This article is dedicated to the concept of risk appetite as one of the main tools for systematizing and managing company risks, which is particularly relevant when seeking a balance between excessive caution and risk-taking. Within the article, qualitative and quantitative risk assessment of a company is considered. The practical application of the risk appetite concept is also demonstrated using the

example of PJSC "PIK," including the construction of a risk map and the identification of the most significant threats for the company.

**Ключевые слова:** риск-аппетит, риск-менеджмент, карта рисков, реестр рисков, оценка рисков.

**Keywords:** risk appetite, risk management, risk map, risk register, risk assessment.

В современных подходах к управлению рисками на международном уровне особое внимание уделяется концепции риск-аппетита. Эта концепция играет важную роль в корпоративном риск-менеджменте, поскольку помогает организациям избегать как излишне амбициозных, так и чрезмерно осторожных стратегий. Фактически, грамотное определение готовности к риску позволяет компаниям находить оптимальный баланс между потенциальными угрозами и возможностями при достижении стратегических целей.

Определение риск-аппетита признаётся передовым международным опытом как ключевой элемент эффективной корпоративной системы управления рисками.

Посредством формализации допустимого уровня риска организация предотвращает установление чрезмерно амбициозных или, наоборот, излишне консервативных целей. Оценка аппетита компании к риску, то есть ее готовности к принятию неопределенности в ходе своей деятельности, позволяет оптимизировать уровень риска, приемлемый для достижения организационных целей [6, с. 3441-3450].

Склонность к риску отражает то, насколько индивид или организация готова принять тот или иной уровень и тип риска с учетом достижения поставленных финансовых целей. Иначе говоря, данный параметр измеряет степень допустимого для компании уровня неопределенности среды или потенциальных убытков в процессе реализации поставленных целей. Причем уровень склонности к риску существенно варьируется у разных субъектов, поскольку зависит от множества факторов: уровня финансовой грамотности,

предыдущего опыта, индивидуальных особенностей характера и текущего финансового состояния и т.д. [1].

Таким образом, риск-аппетит — это приемлемый уровень потенциальных убытков, на который готова пойти компания для реализации своей стратегической миссии. Сложность заключается в том, что здесь нет готовых нормативных значений: каждая компания самостоятельно определяет границы возможных негативных последствий, идущих в расчет при достижении ключевых целей. Определение таких границ позволяет предприятиям балансировать между излишней осторожностью и неоправданной рискованностью в своей деятельности [8, с. 21-31].

Понимание степени готовности компании к рискам требует рассмотрения двух ключевых понятий: предельно допустимого уровня рисков и фактической устойчивости к ним.

Прежде чем установить приемлемый уровень риска, организация должна определить свою финансовую границу устойчивости. Эта граница представляет собой максимальный размер убытков, который может быть понесен без возникновения критических последствий для бизнес-деятельности. Данный показатель, в свою очередь, служит основой для расчета допустимого уровня риска, который не должен превышать установленный предел.

Согласно точке зрения Карла Берча, после определения финансовой границы и общего уровня приемлемого риска компания может перейти к оценке фактической устойчивости — конкретного объема потерь, который она способна выдержать с учетом специфики своей деятельности. При этом совокупный риск по всем направлениям не должен превышать установленный лимит. Такой подход, согласно автору, позволяет компаниям контролировать уровень принимаемых рисков, избегать чрезмерных потерь, эффективно управлять финансовой устойчивостью [5].

Таким образом, риск-аппетит, отражающий готовность организации к принятию риска ради достижения своих целей, может быть определен как количественно, так и качественно.

Качественное определение осуществляется путем описания приемлемого уровня риска с использованием категорий, таких как "низкий", "средний" или "высокий".

Количественное определение выражается в денежном эквиваленте максимальных потерь, которые организация готова принять. Примеры количественного выражения риск-аппетита:

- платежеспособность - организация устанавливает лимит допустимых потерь собственного капитала, чтобы сохранить стабильность даже при наступлении непредвиденных обстоятельств или серии кризисных ситуаций. Этот защитный механизм предотвращает катастрофическое сокращение финансовых ресурсов;

- стоимость компании - предприятие стремится определить оптимальный уровень и характер рисков, способствующих росту инвестиционной привлекательности. Грамотное управление угрозами позволяет увеличить дисконтированную стоимость будущих поступлений;

- выручка - компания фиксирует максимально допустимый процент снижения прибыли согласно международным стандартам финансовой отчетности (МСФО или US GAAP), что обеспечивает предсказуемость результатов;

- покрытие капитала - требуется поддержание капитальной базы, достаточной для компенсации убытков экстремальной величины - например, с вероятностью возникновения 1 случай за 100 лет.

Отсутствие официально закреплённой позиции по допустимым рискам может привести к серьёзным трудностям в управлении компанией в перспективе. Официальное закрепление риск-аппетита подразумевает его документальное оформление. Это необходимо для минимизации разногласий и недопонимания между советом директоров и топ-менеджментом

относительно допустимого уровня рисков. Такой подход особенно важен для крупных организаций со сложной структурой управления, где согласованность в вопросах риск-менеджмента напрямую влияет на устойчивость бизнеса.

Согласно Информационному письму Банка России от 01.10.2020, при применении концепции риск-аппетита публичной организации (Обществу) рекомендуется учитывать ее ограничения и допущения, такие как [4]:

- соответствие риск-аппетита ключевым стратегическим целям Общества и наличие связи с ними;

- формулирование риск-аппетита посредством обозначения четких и понятных ориентиров для принятия решений, но не подробных инструкций к действию. Риск-аппетит целесообразно сформулировать таким образом, чтобы не оставалось сомнений и исключалась двусмысленность толкования;

- изменяемость риск-аппетита - рекомендуется пересматривать риск-аппетит на регулярной основе (как минимум ежегодно) для оценки его соответствия текущей ситуации с учетом изменений внешней и внутренней среды, готовности Общества принимать риск за прошедшее время, пересмотра стратегии, бизнес-планов, ключевых показателей деятельности Общества.

- каскадирование риск-аппетита на все уровни принятия решений.

Таким образом, определение приемлемого уровня риска для компании – это стратегическое решение, принимаемое на корпоративном уровне.

Организации применяют различные подходы к установлению своего риск-аппетита [3]. Приведем примеры определения риск-аппетита в крупных компаниях России.

Политика управления рисками в ОАО "РЖД" такова, что эта корпорация определяет границы допустимых рисков, служащие ориентиром при выборе методов риск-менеджмента и поддержании оптимального соотношения между потенциальными угрозами и перспективами развития. Утверждение этих параметров находится в ведении Совета директоров и отражает максимальный

уровень риска, который компания сознательно принимает для реализации стратегических задач.

Сбербанк применяет комплексный подход, выражающийся в системе количественных и качественных показателей. Эти параметры определяют пределы рисков, допустимых при создании акционерной стоимости и выполнении стратегических планов. В свою очередь, установленные лимиты служат основой для разработки внутренних регламентов и процедур контроля за ключевыми видами рисков.

Рассмотрим применение концепции риск-аппетита на примере ПАО «ПИК». В таблице 1 на основе годового отчета ГК «ПИК»[2], представлена разработанная авторами настоящего исследования шкала интенсивности воздействия риска, варьирующаяся от слабого уровня воздействия до сильного. Соответственно, каждому риску присваивается экспертная балльная оценка от 1 до 3, в зависимости от прогнозируемого объема ущерба.

Таблица 1 - Критерии оценки вероятности наступления рискового события, разработанные для ПАО «ПИК»

| Качественная оценка | Балльная оценка | Интерпретация рискового события                                                                                                                                         | Описание вероятности наступления риска                                                                                                       | Интервалы вероятности |
|---------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Высокая             | 3               | Оказывающие существенное влияние на стратегическое развитие и деятельность Общества и/или вызывающие высокую обеспокоенность топ-менеджмента и/или Совета директоров.   | Вероятно. Потенциальная вероятность того, что событие наступит в течение определенного периода времени. Событие произошло недавно.           | $\geq 80\%$           |
| Средняя             | 2               | Оказывающие умеренное влияние на стратегическое развитие и деятельность Общества, а также вызывающие умеренную обеспокоенность топ-менеджмента и/или Совета директоров. | Возможно. Событие может произойти в течение определенного периода времени. Сложно контролировать в силу влияния внешних факторов. Существует | 20-50%                |

|        |   |                                                                                                                                                                                    |                                                                                |       |
|--------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------|
|        |   |                                                                                                                                                                                    | история наступления события.                                                   |       |
| Низкая | 1 | Оказывающие слабое либо отсутствие влияния на стратегическое развитие и деятельность Общества, а также вызывающие слабую обеспокоенность топ-менеджмента и /или Совета директоров. | Несущественно. Событие не наступало. Вероятность наступления события ничтожна. | 5-20% |

*Разработано авторами на основе данных Годового отчета ПАО «ПИК»*

В таблице 2 авторами представлен вариант балльной оценки рисков события, выраженного в величине ожидаемого ущерба.

Таблица 2 - Критерии оценки степени влияния риска, разработанные для ПАО «ПИК»

| Степень влияния | Балльная оценка | Финансовый ущерб                 |
|-----------------|-----------------|----------------------------------|
| Сильная         | 3               | от 3 млрд. руб                   |
| Умеренная       | 2               | от 600 млн. руб. до 3 млрд. руб. |
| Слабая          | 1               | ниже 600 млн. руб.               |

После определения критериев возникновения и влияния рисков требуется выявить и проанализировать риски, присущие исследуемой организации. Для систематизации и оценки рисков наиболее эффективным инструментом является составление реестра рисков. Представленные в таблице 3 реестр был сформирован на основе анализа годовой отчетности Московской строительной компании ПАО «ПИК-СЗ».

Реестр рисков предлагается сгруппировать по виду /группе риска. Данные для идентификации рисков компании были заимствованы в годовом отчете ГК «ПИК» [2]. Выявлено влияние каждого риска на компанию, а также определены вероятность наступления и степень влияния.

Таблица 3 - Реестр рисков ПАО «ПИК»

| №  | Вид риска          | Риск                                                              | Вероятность | Степень влияния |
|----|--------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|
| 1  | Отраслевой         | Снижение потребительского спроса на жилье                         | Низкая      | Умеренное       |
| 2  | Отраслевой         | Снижения цен на жилье                                             | Средняя     | Умеренное       |
| 3  | Отраслевой         | Дефицит производственных мощностей                                | Низкая      | Умеренное       |
| 4  | Отраслевой         | Изменение цен на сырье и другие используемые ресурсы              | Низкая      | Умеренное       |
| 5  | Правовой           | Изменение законодательства                                        | Средняя     | Умеренное       |
| 6  | Макроэкономический | Страновые и региональные риски                                    | Средняя     | Умеренное       |
| 7  | Макроэкономический | Рост инфляции                                                     | Высокая     | Умеренное       |
| 8  | Операционный       | Риск потери деловой репутации                                     | Низкая      | Слабое          |
| 9  | Операционный       | Невыполнение контрактных обязательств поставщиками и подрядчиками | Низкая      | Сильное         |
| 10 | Операционный       | Уход опытного персонала                                           | Низкая      | Слабое          |
| 11 | Финансовый         | Доступность кредитования и изменение банковской ставки            | Низкая      | Сильное         |
| 12 | Финансовый         | Риск снижения ликвидности                                         | Низкая      | Сильное         |

*Источник: Годовой отчет ПАО «ПИК-специализированный застройщик» за 2023 год [2].*

Данные о вероятности наступления события и величине потенциального ущерба позволяет построить матрицу рисков ПАО «ПИК-СЗ» (см. рис. 1). Данная карта рисков служит инструментом для рационального распределения ресурсов для выработки антирисковых мер.

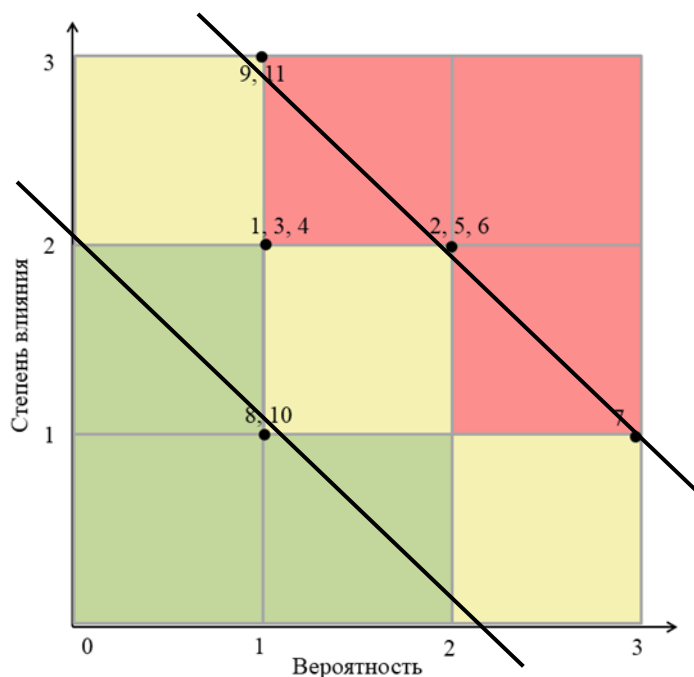


Рис. 1. Карта рисков ПАО «ПИК-СЗ»

Результатом применения выше представленного алгоритма является также обеспечение прозрачности информации об экстернатальных рисках для заинтересованных сторон, формирования целостного представления о рисках для руководства компании, а также основы для делегирования ответственности за управление рисками соответствующим руководителям.

Риски, локализованные в красной зоне карты, характеризуются наивысшей степенью потенциальной опасности для организации. Данная оценка обусловлена сочетанием высокой вероятности реализации таких рисков и значительного негативного воздействия, которое они могут оказать на деятельность организации [7, с. 130-132]

Как видим, риск-аппетит компании показывает допустимый для ПАО «ПИК-СЗ» уровень риска. В эту зону вошли такие риски, как снижение потребительского спроса на жилье, дефицит производственных мощностей компании, изменение цен на сырье и другие используемые ресурсы.

Таким образом, риск-аппетит выступает не просто ограничителем, а стратегическим ориентиром, позволяющим компаниям двигаться вперед, сохраняя контроль над ключевыми параметрами своей деятельности. Его

грамотное определение и последовательная реализация – залог устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе.

### Литература

1.     Аппетит к риску // Финансовые стратегии. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.financestrategists.com/wealth-management/risk-profile/risk-appetite/> (дата обращения: 21.10.2025).
2.     Годовой отчет Публичного акционерного общества «ПИК-специализированный застройщик» за 2023 год. [Электронный ресурс] – URL: [https://cdn.financemarket.ru/operations/2023/MOEX/P/PIKK\\_2023\\_12\\_Y.pdf](https://cdn.financemarket.ru/operations/2023/MOEX/P/PIKK_2023_12_Y.pdf) (дата обращения: 20.10.25)
3.     Ершова Ю., Крупенков В. Стратегия риска Зачем компаниям определять свой риск аппетит // PRO КАЧЕСТВО: [сайт]. [Электронный ресурс] — URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/strategiya-riska/> (дата обращения: 15.10.2025).
4.     Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 N ИН-06-28/143 "О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных... // КонсультантПлюс: [сайт]. [Электронный ресурс] — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_364286/30c02ebc41b138ae77fb954174223a93ed863ad2](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_364286/30c02ebc41b138ae77fb954174223a93ed863ad2) (дата обращения: 09.10.2025).
5.     Берч К. Риск Аппетит: «Не откусывайте больше, чем можете проглотить» / Берч К. [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент : [сайт]. — URL: [https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/Risk\\_Appetite.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/Risk_Appetite.shtml) (дата обращения: 09.10.2025).
6.     Палунин Д.Н., Кокош А.М., Сетдеков К.Р. О подходе к оценке риск-аппетита и ранжированию рисков на основании внутреннего кредитного рейтинга организации // Российское предпринимательство. - 2015. - N 20. - С.

3441-3450 [Электронный ресурс] — URL: <https://1economic.ru/lib/9379> (дата обращения: 09.10.2025).

7. Пищалкина И.Ю., Терешко Е.К., Сулоева С.Б. Количественная оценка рисков инвестиционных проектов с применением цифровых технологий // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. — 2021. - № 3. - С. 130-132. [Электронный ресурс] — URL: <https://ljl.su/X7xt> (дата обращения: 11.10.2025).

8. Снитко, Л. Т., Емельянова, Т. В. Риск-аппетит в управлении предприятием и обеспечении его экономической безопасности [Текст] // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2019. — № 5 (78). — С. 21-31. [Электронный ресурс]— URL: <https://journals.bukep.ru/index.php/path1/article/view/320/163> (дата обращения: 20.10.2025).

### **Literature**

1. Risk Appetite // Financial Strategies. [Electronic resource] — URL: <https://www.financestrategists.com/wealth-management/risk-profile/risk-appetite/> (accessed: 21.10.2025).

2. Annual Report of the Public Joint-Stock Company "PIK - Specialized Developer" for 2023. [Electronic resource] — URL: [https://cdn.financemarket.ru/operations/2023/MOEX/P/PIKK\\_2023\\_12\\_Y.pdf](https://cdn.financemarket.ru/operations/2023/MOEX/P/PIKK_2023_12_Y.pdf) (accessed: 20.10.2025).

3. Ershova IU., Krupenkov V. Risk Strategy: Why Companies Need to Define Their Risk Appetite // PRO QUALITY: [website]. [Electronic resource] — URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/strategiya-riska/> (accessed: 15.10.2025).

4. Information Letter of the Bank of Russia dated 01.10.2020 No. IN-06-28/143 "On Recommendations for Organizing Risk Management, Internal Control, Internal Audit, and the Work of the Audit Committee of the Board of Directors (Supervisory Board) in Public Joint-Stock Companies..." // ConsultantPlus:

[website]. [Electronic resource] — URL:  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_364286/30c02ebc41b138ae77fb954174223a93ed863ad2](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_364286/30c02ebc41b138ae77fb954174223a93ed863ad2) (accessed: 09.10.2025).

5. Birch, K. Risk Appetite: "Don't bite off more than you can chew." [Electronic resource] // Corporate Management: [website]. — URL: [https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/Risk\\_Appetite.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/Risk_Appetite.shtml) (accessed: 09.10.2025).

6. Palunin D.N., Kokosh A.M., Setdekov K.R. On the Approach to Assessing Risk Appetite and Ranking Risks Based on the Organization's Internal Credit Rating // Russian Entrepreneurship. - 2015. - N 20. - P. 3441-3450 [Electronic resource] — URL: <https://1economic.ru/lib/9379> (accessed: 09.10.2025).

7. Pishchalkina I.IU., Tereshko E.K., Suloeva S.B. Quantitative Risk Assessment of Investment Projects Using Digital Technologies // St. Petersburg State Polytechnic University Journal of Economic Sciences. – 2021. - № 3. - P. 130-132. [Electronic resource] – URL: <https://ljl.su/X7xt> (accessed: 11.10.2025).

8. Snitko, L. T., Emelianova, T. V. Risk Appetite in Enterprise Management and Ensuring Its Economic Security [Text] // Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. — 2019. — No. 5 (78). — Pp. 21-31. [Electronic resource] — URL: <https://journals.bukep.ru/index.php/path1/article/view/320/163> (accessed: 20.10.2025).