

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории  
и национальной экономики

**Экономические риски производственно-хозяйственной деятельности  
организации**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 4 курса 412 группы  
Направления 38.03.01 «Экономика»  
профиля «Экономика предприятий и организаций»  
экономического факультета  
Мамедова Алана

Научный руководитель:

старший преподаватель  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Т. Л. Коновалова  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой:

к.э.н., доцент  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Е. В. Огурцова  
инициалы, фамилия

Саратов 2026

**Введение.** Актуальность обусловлена тем, что в условиях высокой степени неопределенности, волатильности рынков и возрастающей сложности хозяйственных связей эффективное управление экономическими рисками становится стратегическим приоритетом для любой организации.

Цель работы – анализ системы управления экономическими рисками в организации и разработка практических рекомендаций по её совершенствованию на примере ПАО «Саратовэнерго».

Задачи:

- 1) раскрыть экономическую сущность и классификацию рисков;
- 2) изучить методы управления рисками;
- 3) выявить особенности производственно-хозяйственной деятельности российских организаций;
- 4) дать характеристику ПАО «Саратовэнерго»;
- 5) оценить эффективность существующей системы управления рисками;
- 6) разработать мероприятия по совершенствованию системы управления экономическими рисками.

Объект исследования – производственно-хозяйственная деятельность ПАО «Саратовэнерго». Предмет – экономические риски, методы и механизмы управления ими.

Материалы исследования: данные бухгалтерской отчетности ПАО «Саратовэнерго» за 2020–2025 гг., годовые отчеты, внутренние документы компании, аналитические обзоры, научные публикации.

Структура ВКР: введение, две главы, заключение, список источников (43 наименования), приложения.

**Основное содержание работы.** В первой главе рассмотрены теоретические основы. Риск – это возможность возникновения неблагоприятного положения или отрицательного результата деятельности. В отличие от неопределенности, риск поддается измерению и управлению.

Каждый вид риска имеет специфическую природу: кредитный риск связан с неисполнением обязательств контрагентами, операционный – с

внутренними процессами и человеческим фактором, риск ликвидности – с недостатком денежных средств для расчётов, а рыночный – с внешними экономическими колебаниями.

К методам анализа рисков относятся: дисконтирование, анализ чувствительности, анализ безубыточности, анализ устойчивости и анализ сценариев. Для ранжирования рисков используется матрица «вероятность – ущерб» (рисунок 1).

Вероятность	10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	9	0	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
	8	0	8	16	24	32	40	48	56	67	72	80
	7	0	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	6	0	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
	5	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	4	0	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	3	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	2	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
последствия												

Рисунок 1 – Матрица рисков<sup>1</sup>

Ранжирование рисков помогает экономить время и деньги. Вероятность возникновения риска определяет положение риска по вертикали, а ожидаемое влияние – по горизонтали. В зависимости от сочетания параметров риски относятся к зоне слабого, умеренного или высокого риска.

Анализ особенностей производственно-хозяйственной деятельности российских организаций выявил дуализм условий их функционирования. Ключевой проблемой 2024–2025 гг. стал кадровый дефицит, охвативший до 70% промышленных предприятий. Санкционные ограничения трансформировались из «шоковых» в «хронические». Успех современной

<sup>1</sup> Винокур, И. Р. Методика анализа и управления рисками / И. Р. Винокур // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2019. – №. 3. – С. 93-108. [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41165863&ysclid=mmqj4b89dl50689605> (дата обращения: 17.11.2025). - Загл. с экрана. - Яз.рус.

российской организации всё больше определяется способностью интегрироваться в льготные государственные программы.

Во второй главе проведён анализ на примере ПАО «Саратовэнерго» – основного гарантирующего поставщика электроэнергии в Саратовской области.

Анализ бухгалтерского баланса за 2020–2025 гг. показал кардинальную трансформацию финансового состояния компании. Для оценки динамики и структурных изменений в таблице 1 представлены бухгалтерские показатели укрупнённого баланса.

Таблица 1 – Бухгалтерские показатели укрупнённого баланса за 2020-2025 гг., тыс. руб.<sup>2 3 4</sup>

Наименование статей	На конец 2020 г.	На конец 2021 г.	На конец 2022 г.	На конец 2023 г.	На конец 2024 г.	На конец 2025 г.
<b>АКТИВ</b>						
<b>I. Внеоборотные активы</b>						
Основные средства	215 549	203 701	287 590	312 356	648 090	906 737
Прочие внеоборотные активы	207 117	99 233	62 459	46 340	28 795	9 773
Итого по разделу I	859 177	762 576	540 850	713 109	1 079 722	1 320 410
<b>II. Оборотные активы</b>						
Запасы	44 413	39 571	35 311	37 558	37 846	27 280
Дебиторская задолженность	2 319 006	2 047 721	1 738 305	1 322 455	1 514 582	1 870 252
Денежные средства и эквиваленты	629	44 836	432 193	988 328	1 863 253	2 424 867
Итого по разделу II	2 364 868	2 132 187	2 207 054	2 357 895	3 416 825	4 327 260
<b>БАЛАНС</b>	3 224 045	2 894 763	2 747 904	3 071 004	4 496 547	5 647 670

<sup>2</sup> Бухгалтерская отчетность ПАО «Саратовэнерго» за 2025 год с аудиторским заключением [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.saratovenergo.ru/filedownload.php?file=99usgerl3h0mentnm4njgr81yu1q8pdu> (дата обращения: 01.02.2026). - Загл. с экрана. - Яз.рус.

<sup>3</sup> Бухгалтерская отчетность ПАО «Саратовэнерго» за 2023 год с аудиторским заключением [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.saratovenergo.ru/filedownload.php?file=50d17bc601ab65680059081e459c0c14> (дата обращения: 01.02.2026). - Загл. с экрана. - Яз.рус.

<sup>4</sup> Бухгалтерская отчетность ПАО «Саратовэнерго» за 2021 год с аудиторским заключением [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.saratovenergo.ru/filedownload.php?file=ee4fb78c699b9feda7604aea13aed79> (дата обращения: 02.02.2026). - Загл. с экрана. - Яз.рус.

ПАССИВ						
III. Капитал и резервы						
Уставный капитал	128 856	128 856	128 856	128 856	128 856	128 856
Нераспределённая прибыль	(2 022)	28 812	86 827	489 581	1 429 346	2 362 047
Итого по разделу III	144 460	186 380	245 366	650 828	1 593 459	2 522 940
IV. Долгосрочные обязательства						
Итого по разделу IV	175 092	154 085	117 559	101 809	307 297	280 971
V. Краткосрочные обязательства						
Кредиторская задолженность	2 105 991	2 069 901	2 294 798	2 217 979	2 466 904	2 724 575
Оценочные обязательства	72 707	37 092	44 081	73 079	64 907	46 496
Итого по разделу V	2 904 493	2 554 298	2 384 979	2 318 367	2 595 791	2 843 759
БАЛАНС	3 224 045	2 894 763	2 747 904	3 071 004	4 496 547	5 647 670

В таблице 2 показана динамика основных показателей отчёта о финансовых результатах.

Таблица 2 – Динамика основных показателей отчёта о финансовых результатах ПАО «Саратовэнерго» за 2022–2025 гг. (тыс. руб.)<sup>5 6</sup>

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Абсолютное изменение	Относительное изменение, %
Выручка	24 674 884	26 496 228	27 622 993	31 056 584	+6 381 700	+25,86
в т.ч. от электроэнергии	24 510 276	26 307 652	27 436 015	30 811 168	+6 300 892	+25,71
Себестоимость продаж	(13 526 653)	(14 221 962)	(14 755 306)	(16 842 884)	–3 316 231	–24,52
Валовая прибыль	11 148 231	12 274 266	12 867 687	14 213 700	+3 065 469	+27,50
Коммерческие расходы	(9 807 087)	(10 850 407)	(11 417 430)	(12 664 709)	–2 857 622	–29,14
Управленческие расходы	(379 709)	(384 023)	(377 112)	(418 790)	–39 081	–10,29

<sup>5</sup> Бухгалтерская отчетность ПАО «Саратовэнерго» за 2025 год с аудиторским заключением [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.saratovenergo.ru/filedownload.php?file=99usgerl3h0mentnm4njgr81yu1q8pdu> (дата обращения: 01.02.2026). - Загл. с экрана. - Яз.рус.

<sup>6</sup> Бухгалтерская отчетность ПАО «Саратовэнерго» за 2023 год с аудиторским заключением [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.saratovenergo.ru/filedownload.php?file=50d17bc601ab65680059081e459c0c14> (дата обращения: 01.02.2026). - Загл. с экрана. - Яз.рус.

Прибыль от продаж	961 435	1 039 836	1 073 145	1 130 201	+168 766	+17,55
Проценты к получению	–	–	204 227	365 984	+365 984	–
Проценты к уплате	(46 421)	(8 812)	(41 595)	(45 730)	+691	+1,49
Прочие доходы	277 127	296 032	314 146	457 705	+180 578	+65,16
Прочие расходы	(892 627)	(847 424)	(403 874)	(632 452)	+260 175	+29,14
Прибыль до налогообложения	303 388	535 146	1 146 049	1 275 708	+972 320	+320,59
Текущий налог на прибыль	(9 745)	(229 983)	(227 287)	(377 321)	–367 576	–3772
Чистая прибыль	34 024	402 754	939 765	932 701	+898 677	+2642

Выручка компании увеличилась на 25,86% за четыре года. Чистая прибыль показала феноменальный рост – с 34 млн руб. в 2022 году до 932,7 млн руб. в 2025 году. Нераспределённая прибыль выросла более чем в 26 раз, что позволило компании перейти от кризисного состояния к фазе активного накопления капитала.

Для углублённой диагностики финансового состояния на основе данных баланса были рассчитаны ключевые финансовые коэффициенты (рисунок 3).

Таблица 3 – Расчет показателей для ПАО «Саратовэнерго» на конец 2024 и на конец 2025 гг.<sup>7</sup>

Показатель	2024 г.	2025 г.
Коэффициент текущей ликвидности	1,32	1,55
Коэффициент быстрой ликвидности	1,30	1,51
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,72	0,87
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,15	0,28
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами	0,24	0,34
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,32	0,48
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,15	0,10

<sup>7</sup> Бухгалтерская отчетность ПАО «Саратовэнерго» за 2025 год с аудиторским заключением [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.saratovenergo.ru/filedownload.php?file=99usgerl3h0mentnm4njgr81yu1q8pdu> (дата обращения: 01.02.2026). - Загл. с экрана. - Яз.рус.

Коэффициент автономии	0,35	0,45
Коэффициент финансовой активности	2,14	1,72
Коэффициент финансового риска	1,82	1,24
Коэффициент оборачиваемости мобильных средств	9,54	8,02
Период оборачиваемости мобильных средств	38,26	45,51
Рентабельность продаж	46,58	45,77
Рентабельность собственного капитала	58,98	36,97

Все коэффициенты ликвидности значительно выросли и превышают рекомендуемые нормы. Коэффициент автономии вырос с 0,35 до 0,45. Однако рентабельность собственного капитала упала, а оборачиваемость мобильных средств замедлилась. Это свидетельствует о смещении фокуса рисков: главным становится замедление деловой активности.

Оценка эффективности существующей системы управления рисками показала, что в ПАО «Саратовэнерго» внедрена Система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК). Для наглядного представления о динамике профиля рисков компании были построены карты рисков за 2023, 2024 и 2025 годы (рисунок 2, 3, 4).

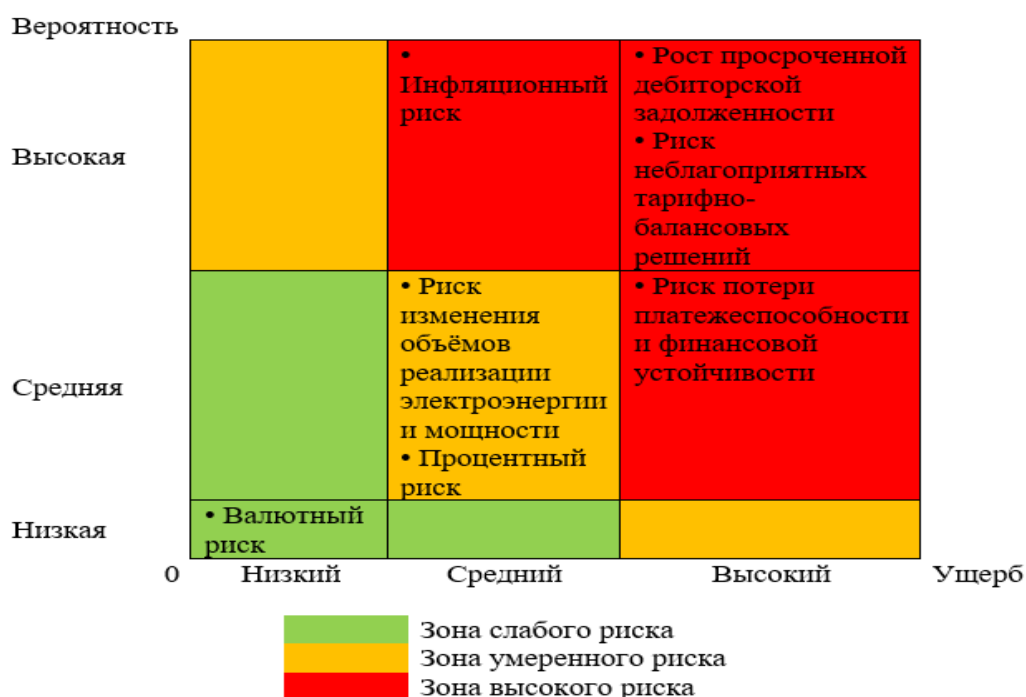


Рисунок 2 – Карта рисков для ПАО «Саратовэнерго» в 2023 году<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Годовой отчет ПАО «Саратовэнерго» по результатам работы за 2023 год [Электронный Ресурс]. – URL: <https://www.saratovenergo.ru/filedownload.php?file=171c52c89a015eae906514713048ca61> (дата обращения: 10.03.2026). - Загл. с экрана. - Яз.рус.

В 2023 году основная масса значимых рисков концентрировалась в зоне высокого риска. Наибольшую угрозу представляли рост просроченной дебиторской задолженности, риск неблагоприятных тарифно-балансовых решений и риск потери платежеспособности.

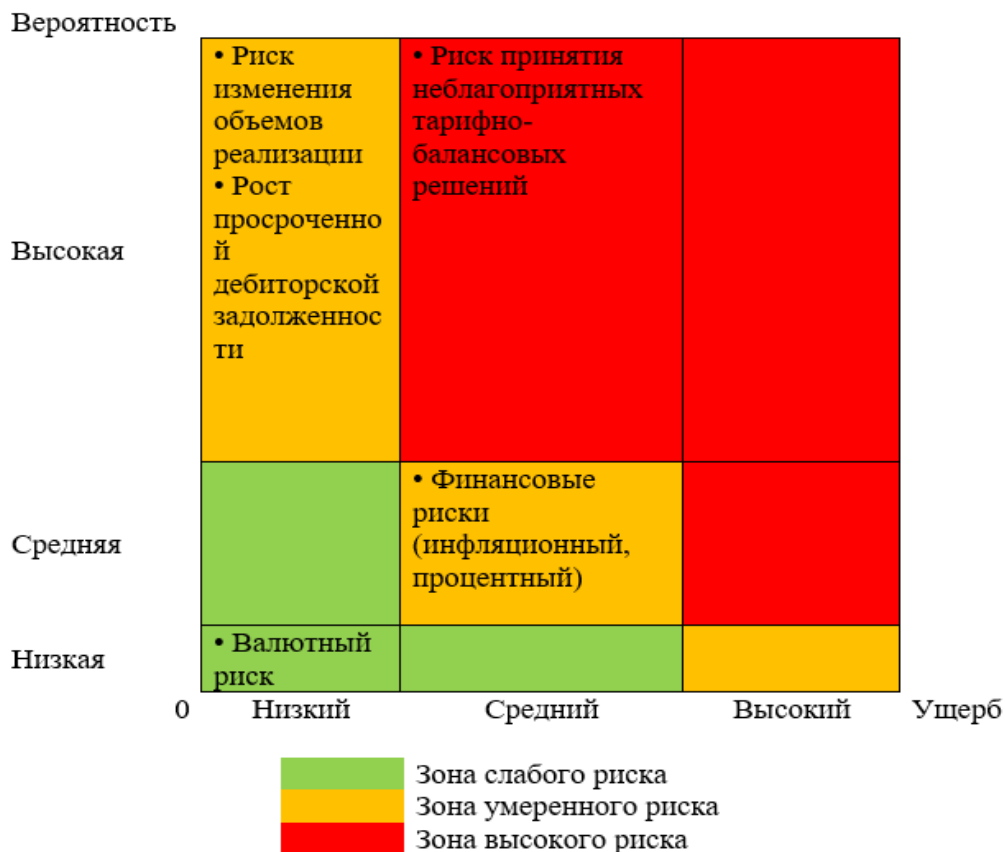


Рисунок 3 – Карта рисков для ПАО «Саратовэнерго» в 2024 году<sup>9</sup>

Фокус внимания менеджмента был сосредоточен на внешних и рыночных факторах, способных напрямую подорвать финансовую стабильность. Финансовые риски находились в умеренной зоне, что свидетельствовало об эффективности существующих методов управления.

<sup>9</sup> Годовой отчет ПАО «Саратовэнерго» по результатам работы за 2024 год [Электронный Ресурс]. – URL: <https://www.saratovenergo.ru/filedownload.php?file=e786a874de9222d0f7e42203de29c010> (дата обращения: 11.03.2026). - Загл. с экрана. - Яз.рус.

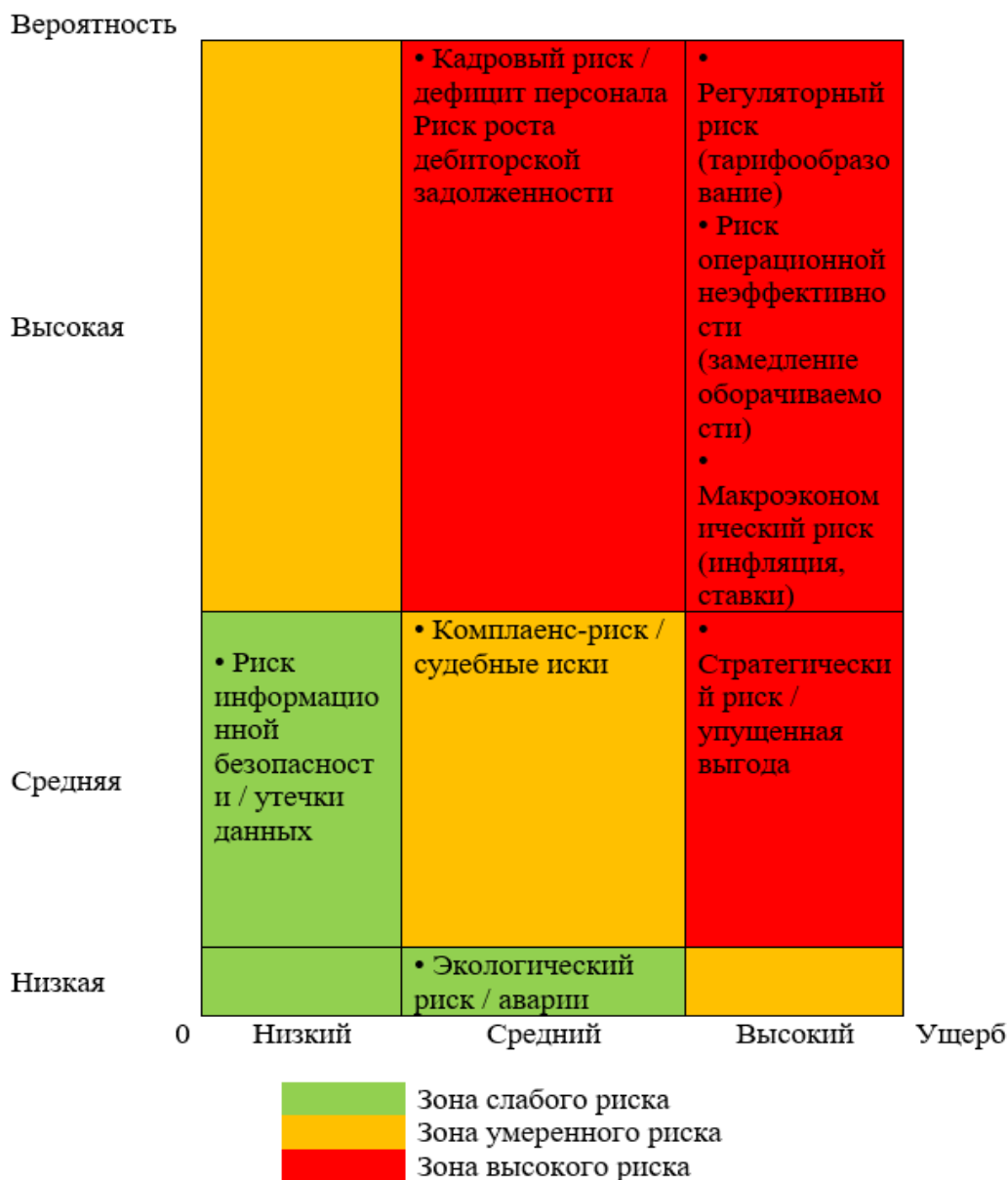


Рисунок 4 – Карта рисков ПАО «Саратовэнерго» в 2025 г.<sup>10</sup>

Компания успешно преодолела этап критической финансовой нестабильности. Высокие коэффициенты ликвидности практически исключают угрозу дефолта. Однако на первое место вышли риски операционной неэффективности: падение оборачиваемости с 9,54 до 8,02 оборотов сигнализирует о том, что активы работают менее интенсивно.

<sup>10</sup> Бухгалтерская отчетность ПАО «Саратовэнерго» за 2025 год с аудиторским заключением [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.saratovenergo.ru/filedownload.php?file=99usgerl3h0mentnm4njgr81yu1q8pdu> (дата обращения: 01.02.2026). - Загл. с экрана. - Яз.рус.

Основной парадокс, выявленный в ходе анализа, заключается в сочетании избыточной ликвидности (2,42 млрд руб. на счетах) с замедлением оборачиваемости активов и падением рентабельности собственного капитала. Это свидетельствует о том, что текущая модель управления рисками, успешно защищающая компанию от внешних шоков, пока не в полной мере справляется с задачей трансформации накопленного потенциала в устойчивый рост.

На основе выявленных проблем и прогнозного реестра угроз были разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления экономическими рисками:

Управление накопленной ликвидностью – разработка и утверждение инвестиционной программы с направлением части средств (не менее 1–1,5 млрд руб.) на модернизацию сетей и внедрение АСКУЭ.

Оптимизация управления дебиторской задолженностью – внедрение дифференцированной работы с клиентами на основе риск-рейтинга, расширение использования автоматических обзвонів и смс-информирования.

Усиление работы с регуляторами – усиление аргументации тарифной заявки с включением развернутого экономического обоснования инвестиционной программы.

Развитие дополнительных сервисов – предложение клиентам платных сервисов: энергоаудит, страхование, установка приборов учета.

Программа целевой подготовки кадров – заключение договоров о целевом обучении с профильными вузами, введение системы наставничества.

**Заключение.** Экономическая сущность рисков заключается в вероятности возникновения неблагоприятных финансовых последствий, обусловленной действием множества внутренних и внешних факторов. Риск, в отличие от неопределенности, поддается измерению и управлению.

Методы управления рисками включают идентификацию, оценку, ранжирование угроз и планирование реагирования. Ключевыми

инструментами являются анализ чувствительности, сценариев, безубыточности, матрица «вероятность – ущерб» для ранжирования рисков.

Производственно-хозяйственная деятельность российских организаций осуществляется в условиях дуализма. С одной стороны, компании сталкиваются с кадровым дефицитом, высокой ключевой ставкой и технологической зависимостью. С другой стороны, значительный внутренний рынок, доступ к природным ресурсам и масштабная государственная поддержка создают фундамент для устойчивого развития.

Организационно-экономическая характеристика ПАО «Саратовэнерго» показала кардинальную трансформацию финансового состояния за 2020–2025 гг. Компания перешла от кризисного состояния с отрицательным капиталом к фазе активного роста: выручка выросла на 25,86%, чистая прибыль – более чем в 27 раз, нераспределённая прибыль – в 26 раз, собственный капитал – в 17 раз.

Оценка эффективности системы управления рисками показала, что в ПАО «Саратовэнерго» сформирована зрелая СУРиВК, интегрированная во все уровни управления. Система успешно справилась с защитной функцией, обеспечив выход компании из кризиса. Однако анализ выявил проблемные зоны: на смену рискам выживания пришли риски операционной неэффективности – замедление оборачиваемости активов и падение рентабельности собственного капитала на фоне избыточной ликвидности.

Эволюция карт рисков за 2023–2025 гг. наглядно демонстрирует смену приоритетных угроз. В 2023–2024 годах ключевыми были риски потери платежеспособности и роста дебиторской задолженности. К 2025 году на первое место вышли регуляторный риск (тарифообразование), макроэкономический риск и риск операционной неэффективности. Основной парадокс – сочетание избыточной ликвидности с замедлением оборачиваемости и падением рентабельности.

Разработанные мероприятия по совершенствованию системы управления рисками включают: разработку инвестиционной программы для направления накопленной ликвидности в модернизацию сетей, внедрение

инструментов краткосрочного размещения средств, усиление работы с регуляторами, оптимизацию управления дебиторской задолженностью, развитие дополнительных сервисов для клиентов и реализацию программ целевой подготовки кадров. Реализация этих предложений позволит трансформировать накопленный финансовый потенциал в устойчивый рост.

Таким образом, цель работы – анализ системы управления экономическими рисками и разработка рекомендаций по её совершенствованию – достигнута в полном объёме. Результаты могут быть использованы руководством ПАО «Саратовэнерго» для корректировки системы управления рисками, а также другими организациями энергетического сектора.