

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Управление рисками в организации (на примере ООО «РОВИ
ФАКТОРИНГ ПЛЮС»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 422 Группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Герасимова Евгения Александровича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

М.В. Бгашев

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2026

Во введении обозначена тема данной выпускной квалификационной работы. В современных экономических условиях, характеризующихся высокой турбулентностью внешней среды, макроэкономической нестабильностью и санкционным давлением, эффективное управление рисками выступает критическим фактором устойчивости организации. Особое значение это приобретает для финансовых институтов, работающих в сфере финансирования малого и среднего бизнеса, где высокая доходность напрямую сопряжена с повышенным уровнем кредитных и операционных рисков. Необходимость перехода от реактивной модели управления рисками к проактивной, основанной на глубокой аналитике и интеграции риск-менеджмента в бизнес-процессы, определяет значимость проведённого исследования.

Различные аспекты теории управления рисками нашли отражение в научных работах таких зарубежных и российских специалистов, как Л.Н. Тэпман, Я.Д. Вишняков, Н.Н. Радаев, В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, А.П. Архипов, В.В. Кузнецов, С.Н. Яшин, Е.Н. Пузов, К.В. Балдин и др. Несмотря на значительное количество публикаций, вопросы, связанные с адаптацией современных подходов к управлению рисками применительно к специфике факторинговых компаний, остаются недостаточно проработанными.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ управления рисками в организации и разработка рекомендаций по его совершенствованию на примере ООО «РОВИ ФАКТОРИНГ ПЛЮС».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления рисками в организации: понятие, цели, задачи и классификацию рисков;
- изучить основные этапы управления рисками в организации;
- определить современные подходы к идентификации и минимизации рисков;
- изучить хозяйственную и финансовую деятельность ООО «РОВИ ФАКТОРИНГ ПЛЮС»;

- идентифицировать основные риски и проанализировать этапы управления ими в исследуемой организации;
- провести оценку методов управления рисками, выявить основные недостатки данного процесса;
- разработать направления по совершенствованию управления рисками, включая оптимизацию клиентского портфеля и внедрение детализированной PD-модели, и обосновать их экономическую эффективность.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

В первой главе «Теоретические основы исследования управления рисками в организации» рассмотрены понятие, цели и задачи управления рисками, классификация рисков, основные этапы управления рисками, а также современные подходы к их идентификации и минимизации.

Риск организации определен как вероятность не достижения поставленных целей вследствие изменения факторов внешней среды и внутренних элементов системы. Управление рисками представляет собой воздействие на элементы организации с целью нейтрализации возможных негативных изменений. Основными целями риск-менеджмента являются: обеспечение устойчивости бизнеса, сохранение запланированного уровня прибыли, создание конкурентных преимуществ, сохранение репутации.

В работе приведена классификация рисков по источнику возникновения. Выделены внешние риски (потребительские, контрагентские, законодательные, конкурентные, рыночные, трудовые) и внутренние риски (финансовые, информационные, материально-технические). Для каждой группы рисков приведены примеры реализации и методы управления ими.

Процесс управления рисками состоит из нескольких этапов: установление контекста и критериев (внешний и внутренний контекст, риск-аппетит), мониторинг и своевременное распознавание, анализ рисков (качественный и количественный), оценка рисков (сопоставление с лимитами), выбор стратегии нейтрализации (уклонение, минимизация,

диверсификация, резервирование, принятие), реализация мер согласно стратегии, отслеживание результатов и корректировка мер. Процесс носит циклический характер.

Важной составляющей управления рисками является их идентификация и оценка. Основными методами качественного анализа являются: матрица вероятность/влияние, метод Дельфи, SWOT-анализ, PEST-анализ. Количественные методы включают расчет рентабельности инвестиций (ROI), индекса операционных рисков (ORI), коэффициента финансового рычага (D/E), коэффициента текущей ликвидности (CR), а также анализ финансовых коэффициентов по данным бухгалтерского баланса (коэффициент автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами, индекс постоянного актива). Для прогнозирования банкротства применяется модель Альтмана. Кроме того, рассмотрена рейтинговая оценка финансового состояния организации по методике аудиторской фирмы «Авдеев и Ко».

Во второй главе «Анализ управления рисками в организации на примере ООО «РОВИ ФАКТОРИНГ ПЛЮС» представлена общая характеристика хозяйственной деятельности данной компании, ее организационная структура и основные финансовые показатели деятельности за 2022–2024 гг. Кроме того, отражены основные конкуренты и идентифицированы ключевые риски.

ООО «РОВИ ФАКТОРИНГ ПЛЮС» осуществляет свою деятельность на рынке факторинговых услуг с 2017 года. Основным видом деятельности является финансирование малого и среднего бизнеса, включая услуги BNPL, факторинг, продукт Sellplus для селлеров на маркетплейсах, банковские гарантии. Компания входит в ТОП-10 крупнейших факторинговых компаний РФ с объемом портфеля 134 114 млн рублей на конец 2024 года. В 2024 году произошла смена ключевого партнера: контрольная доля перешла от группы QIWI к Т-Банку.

Финансово-экономические показатели деятельности организации демонстрируют неоднозначную динамику. В 2024 году произошел резкий обвал валовой выручки (снижение на 67% по сравнению с 2023 годом) из-за отзыва лицензии у Киви Банка. Однако в 2025 году наблюдается восстановление – выручка выросла на 102% за счет интеграции в экосистему Т-Банка. Прибыль до налогообложения в 2025 году составила 373 477 тыс. рублей (рост на 76,85% к 2023 году), чистая прибыль – 277 218 тыс. рублей (рост на 67,73%). При этом рентабельность продаж снизилась с 5,5% в 2023 году до 4,8% в 2025 году, а себестоимость выросла на 93,72%.

Идентификация основных рисков проводилась с использованием процессного подхода на основе модели IDEF0. Компания применяет динамичный подход к управлению рисками, основанный на Agile-методологии (ежедневные стендапы, спринт-ретроспективы, планирование спринтов). Выявлены следующие ключевые риски: кредитный риск (неплатежеспособность клиентов и дебиторов), операционный риск (ошибки андеррайтинга, сбои интеграции), риск ликвидности, правовой риск (изменение законодательства), репутационный риск.

В ходе проведенной оценки методов управления рисками в ООО «РОВИ ФАКТОРИНГ ПЛЮС» был выполнен анализ финансового состояния организации с использованием коэффициентов финансовой устойчивости, ликвидности и модели Альтмана.

Расчеты показали, что коэффициент автономии вырос до 98,55 (что нетипично для факторинговой компании и свидетельствует о недоиспользовании финансового рычага), коэффициент покрытия инвестиций остается на критически низком уровне (0,04), а по модели Альтмана организация находится в «серой зоне» ($Z = 2,56$), что указывает на средний риск банкротства и требует мер по финансовому оздоровлению.

Ключевым индикатором проблем в управлении рисками стал коэффициент потерянных активов (КПА), который вырос с 3,45% в 2021 году до 12,34% в 2024 году. Анализ сегментации портфеля Sellplus показал, что

90,66% проблемных активов сконцентрировано в сегменте клиентов с лимитами финансирования до 5 млн рублей (микро- и малый бизнес). При этом сегменты крупного бизнеса демонстрируют нулевой уровень КПА.

Сравнительный анализ теоретической модели управления рисками и действующей практики в компании выявил следующие недостатки:

- отсутствие стратегического этапа управления рисками (не определен риск-аппетит, лимиты и критерии принятия решений);
- упрощенная трехуровневая PD-рейтинговая система (всего три градации А, В, С вместо возможных десяти) не позволяет адекватно дифференцировать клиентов по уровню риска;
- завышенные пени (5% в день от суммы долга) создают репутационные и правовые риски;
- управление рисками носит реактивный характер — выявление недостатков скоринговой системы происходит постфактум, по факту роста просроченной задолженности;
- высокая доля ручных операций при андеррайтинге (сбор и анализ бухгалтерской отчетности, выписок) приводит к задержкам и человеческим ошибкам.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в ООО «РОВИ ФАКТОРИНГ ПЛЮС» существует ряд системных недостатков в управлении рисками, которые напрямую влияют на финансовые результаты и качество кредитного портфеля. Следовательно, руководству компании рекомендовано обратить внимание на выявленные проблемы и предпринять меры по переходу от реактивной модели риск-менеджмента к проактивной.

В третьей главе «Направления совершенствования управления рисками в ООО «РОВИ ФАКТОРИНГ ПЛЮС» предложены мероприятия по оптимизации клиентского портфеля Sellplus, внедрению детализированной PD-модели и автоматизации процессов управления рисками.

Первым мероприятием предлагается ужесточение входных критериев для новых клиентов: повышение минимального порога среднемесячной

выручки со 100 тыс. рублей до 5 млн рублей, а минимального срока операционной деятельности: с 3 до 12 месяцев. Данная мера позволит отсеять на этапе онбординга высокорисковый сегмент (лимиты до 5 млн рублей), на который приходится 90,66% КПА.

Для количественного обоснования данного решения был проведен регрессионный анализ зависимости между размером бизнеса клиента (среднемесячная выручка) и уровнем потерь (доля в КПА).

Таблица 1 - Данные для регрессионного анализа зависимости уровня потерь (КПА) от размера клиентского бизнеса¹

Сегмент	Среднемесячная выручка (X), млн руб.	Доля сегмента в портфеле, %	Доля сегмента в общем КПА (Y), %	Накопленный КПА, %
Микро	0,5	33,89	49,27	49,27
Малый	2,0	33,89	41,39	90,66
Средний	7,5	9,69	9,34	100,00
Крупный	30,0	22,53	0,00	100,00
Итого		100%	100%	

Далее был произведен расчёт коэффициента детерминации.

Таблица 2 - Расчёт коэффициента детерминации²

X	Y	(X — X _{ср})	(Y — Y _{ср})	(X — X _{ср})*(Y — Y _{ср})	(X — X _{ср}) ²	(Y — Y _{ср}) ²
0,5	49,27	-9,5	24,27	-230,57	90,25	589,03
2,0	41,39	-8,0	16,39	-131,12	64,00	268,63
7,5	9,34	-2,5	-15,66	39,15	6,25	245,24
30,0	0,0	20,0	-25,0	-500,0	400,0	625,0
Сумма				-882,54	560,5	1727,9

$$r = \frac{\sum(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2(y_i - \bar{y})^2}} = \frac{-882,54}{\sqrt{560,5 \cdot 1727,9}} \approx -0,921$$

¹ Положение о расчёте и мониторинге коэффициента потерьных активов (КПА): утверждено приказом генерального директора ООО «РОВИ Факторинг Плюс» от 12.01.2025 № 46-Р / ООО «РОВИ Факторинг Плюс». – Москва, 2026. – 6 с. – (Внутренняя нормативная документация).

² Курманова Д. А. Модели управления рисками финансовых технологий / Д. А. Курманова, Д. Р. Султангареев, Л. Р. Хабибуллина // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. № 2(32). С. 82-91. – DOI 10.17122/2541-8904-2020-2-32-82-91, EDN ZPVSWF.

Коэффициент детерминации:

$$R^2 = (-0,921)^2 = 0,848$$

На основе данных таблицы была построена парная линейная регрессия:

$$Y = a + bX, \text{ где}$$

Y - зависимая переменная (доля сегмента в общем КПА, %);

X - независимая переменная (среднемесячная выручка сегмента, млн руб.).

Коэффициент наклона b:

$$b = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum(x_i - \bar{x})^2} = \frac{-900,84}{560,5} = -1,607$$

Свободный член a:

$$a = \bar{Y} - b\bar{X} = 25,0 - (-1,607) = 25,0 + 16,07 = 41,07$$

Уравнение регрессии имеет вид:

$$Y = 41,07 - 1,607X$$

Коэффициент детерминации составил $R^2 = 0,848$, что означает, что изменение выручки клиента на 85% объясняет вариацию уровня потерь. Это подтверждает очень сильную обратную связь: чем выше выручка, тем ниже риск дефолта.

Вторым мероприятием предлагается внедрение залогового финансирования для клиентов с лимитами от 10 до 15 млн рублей. В качестве стимула клиентам предлагается дисконтирующий тариф со снижением эффективной ставки на 2–4%. Наличие залога снижает потери при дефолте (LGD) минимум на 40–60%. Прогнозируемый охват - 14,18% портфеля Sellplus.

Третьим мероприятием является использование механизма безакцептного списания денежных средств через Т-Банк (в рамках экосистемы), что заменяет традиционные номинальные счета (эскроу). Это обеспечивает мгновенное погашение финансирования в день поступления выручки с маркетплейса, исключая задержки до 3 рабочих дней и снижая операционные риски.

Четвертым мероприятием предлагается внедрение детализированной PD-модели Sellplus, содержащей 9 рейтингов вместо текущей трехуровневой системы (А, В, С). Трех градаций объективно недостаточно для адекватной дифференциации рисков в разнородном пуле клиентов малого и среднего бизнеса. Девять рейтингов позволяют построить гораздо более четкую картину риска, выявлять «пограничных» заемщиков и либо работать с ними по повышенной ставке, либо отказывать в финансировании.

В рамках данной модели также предлагается автоматизация сбора и анализа данных: парсинг бухгалтерской отчетности и выписок, создание централизованной базы данных (PostgreSQL), API-интеграция с системами 1С клиентов. Это сократит время рассмотрения заявок с нескольких дней до нескольких часов и минимизирует человеческий фактор.

Таблица 3 - Предлагаемая таблица тарифов с учетом новой PD-модели

PD-Рейтинг	Эффективная ставка (безакцепт), %	Эффективная ставка (самостоятельная оплата), %	Пени (% в день от основного долга)
AAA	29	30	0,05
AA	31	32	0,05
A	33	34	0,05
BBB	35	37	0,07
BB	38	40	0,07
B	41	43	0,07
CCC	46	Недоступно	0,09
CC	48	Недоступно	0,09
C	51	Недоступно	0,09

Пятым мероприятием предлагается найм SMM-маркетолога для исправления критически низкого присутствия компании в поисковой выдаче (3-5 страницы в Google и Яндекс), что позволит снизить репутационные риски и повысить узнаваемость бренда.

Для подтверждения эффективности предложенных рекомендаций был произведен расчет предотвращенных убытков. Исходные допущения: объем портфеля Sellplus, подверженного кредитному риску, составляет 3 200 млн. рублей; текущий КПА: 12,34%; объем ежегодных потерь: 394,88 млн. рублей.

Мероприятие	Эффект	Предотвращенные убытки, млн руб.
Ужесточение требований к клиентам (отсечение сегмента до 5 млн руб.)	Полное исключение 90,66% КПА	357,99
Внедрение залогового финансирования со скидкой 2-4% (охват 14,18% портфеля)	Снижение LGD на 50% в залоговых сделках	18,15
Внедрение безакцептного списания через Т-Банк (охват 70% портфеля)	Сокращение периода просрочки, снижение безнадежных долгов на 25%	3,28
Внедрение детализированной PD-модели (9 рейтингов)	Снижение риска «ложных одобрений» на 10% от остаточного КПА	1,55
ИТОГО	Совокупное снижение КПА	380,97

Таблица 4. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Расчет остаточного КПА после внедрения всех мероприятий:

- Остаточный КПА в денежном выражении: $394,88 - 380,97 = 13,91$ млн руб.
- Остаточный КПА в процентах: $13,91 / 3\,200 \times 100\% = 0,43\%$

Таким образом, прогнозный итоговый КПА после внедрения всех мероприятий составит 0,43%, что в 28,7 раза ниже текущего уровня (12,34%) и соответствует уровню приемлемого риска для факторинговых операций.

Учитывая, что в 2025 году чистая прибыль организации составила 277 218 тыс. рублей, а рентабельность продаж — 4,8%, предотвращение убытков в размере 380,97 млн рублей является крайне значимым результатом, который позволит не только стабилизировать финансовое состояние компании, но и вывести ее из «серой зоны» по модели Альтмана.

В заключении показано, что цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключалась в анализе управления рисками в организации на основе проведения оценки данного процесса в ООО «РОВИ ФАКТОРИНГ ПЛЮС» и разработке рекомендаций по его совершенствованию, можно считать достигнутой.

В ходе написания работы были даны определения «риска», «управления рисками», рассмотрены цели, задачи и классификация рисков организации, а также определены основные методы оценки рисков (качественные и количественные).

В ходе дальнейшего исследования была дана общая характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «РОВИ ФАКТОРИНГ ПЛЮС», которая показала, что данная организация является динамично развивающейся финансовой компанией, работающей в секторе финансирования малого и среднего бизнеса, с объемом портфеля 134 114 млн рублей, входящей в ТОП-10 крупнейших факторинговых компаний РФ.

Проведенная идентификация и оценка управления рисками показали, что компания использует динамичный подход на основе Agile-методологии, однако при этом не реализует в полной мере стратегический этап управления рисками. В результате анализа был выявлен ряд существенных недостатков: отсутствие четко определенного риск-аппетита, упрощенная трехуровневая PD-рейтинговая система, завышенные пени (5% в день), реактивный характер управления рисками, высокая доля ручных операций при андеррайтинге, а также критически низкое присутствие компании в информационной среде. Ключевым индикатором проблем стал рост коэффициента потерянных активов (КПА) до 12,34% в 2024 году, при этом 90,66% проблемных активов сконцентрировано в сегменте клиентов с лимитами до 5 млн рублей. По модели Альтмана организация находится в «серой зоне» ($Z = 2,56$).

Таким образом, руководству ООО «РОВИ ФАКТОРИНГ ПЛЮС» было рекомендовано провести следующие мероприятия по совершенствованию управления рисками:

- ужесточить входные критерии для новых клиентов (выручка от 5 млн рублей, срок деятельности от 12 месяцев);
- внедрить залоговое финансирование с дисконтом 2-4% для клиентов с лимитами 10-15 млн рублей;

- использовать механизм безакцептного списания через Т-Банк для мгновенного погашения финансирования;
- внедрить детализированную PD-модель с 9 рейтингами вместо трех;
- автоматизировать сбор и анализ данных (парсинг отчетности, API-интеграция с 1С, централизованная БД);
- нанять SMM-маркетолога для улучшения присутствия в интернете.

Для подтверждения экономической эффективности всех предложенных рекомендаций были произведены расчеты с использованием регрессионного анализа (получено уравнение $Y = 41,07 - 1,607X$, коэффициент детерминации $R^2 = 0,848$). Совокупный экономический эффект от комплекса мероприятий составит предотвращение убытков в размере 380,97 млн рублей. Прогнозный итоговый КПА после внедрения всех мероприятий составит 0,43%, что в 28,7 раза ниже текущего уровня.