

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

Кафедра финансов и кредита

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)**  
по направлению 38.04.01 Экономика  
профиль «Финансовое планирование»  
студента 2 курса экономического факультета  
**Абдыгафурова Атамурата**

**Тема работы: «Совершенствование системы управления  
рисками предприятия»**

Научный руководитель:  
профессор кафедры финансов и кредита,  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ А.А. Фирсова

Зав. кафедрой финансов и кредита,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О. С. Балаш

Саратов 2026

Динамично меняющаяся мировая и отечественная экономика диктуют необходимость активного использования инструментария риск-менеджмента для обеспечения стабильности ведения и развития бизнеса, а так же для увеличения эффективности управления, причем вне зависимости от размеров организации или специфики ее деятельности. Исследование особенностей функционирования современных российских предпринимательских структур свидетельствует об актуальности построения систем управления рисками для их эффективной экономической деятельности.

Существенную роль в изучении проблем построения систем риск-менеджмента сыграли зарубежные и отечественные исследователи: Ф.Х. Найт, Д. Риккардо, А. Смит, Дж.Дж. Хэмптон, П. Бернстайн, Томас Л. Бартон, Балабанов И.Т., Гончаренко Л.П., Гранатуров В.М., Дамодаран А., Ермасова Н.Б., Лапуста М. Г., Малашихина Н.Н., Покровский А.К. и другие.

Большинство управленческих решений принимается в условиях риска, что обусловлено рядом факторов – отсутствием полной информации, наличием противоборствующих тенденций, элементами случайности и многим другим.

Особое значение проблема риска приобретает в предпринимательской деятельности. Бизнес невозможен без риска. Чтобы выжить в условиях рыночных отношений, нужно решаться на внедрение технических новшеств и на смелые, нетривиальные действия, а это усиливает риск.

Отсюда следует, что предпринимателю надо не избегать риска, а уметь оценивать степень риска и уметь управлять риском, чтобы уменьшить его.

Для того, чтобы сформировать систему эффективного управления рисками, необходимо наличие подготовленных специалистов в области риск - менеджмента. Наличие такого огромного количества разновидностей рисков, которые для каждого отдельного предприятия и производителя – свои, обуславливает необходимость их анализа, учета и управления.

Объектом исследования является финансовая деятельность ООО «Торекс» - предприятия по производству стальных дверей.

Предметом исследования является система управления рисками предприятия.

Целью данной работы является выявление рисков ООО «Торэкс» и разработка мер по их минимизации.

Достижение поставленной цели требует решения следующих задач:

- изучения теоретических аспектов управления рисками предприятия;
- дать общую характеристику ООО «Торэкс»;
- изучения основных бизнес-процессов предприятия;
- анализа финансового состояния предприятия;
- анализа основных опасностей и угроз, приводящих к прямым потерям и направлений совершенствования в этой сфере;
- ранжирование и оценка рисков;
- разработать направления совершенствования системы управления рисками ООО «Торэкс».

Научная новизна данной работы заключается в следующем:

- уточнена роль риск-менеджмента для промышленного предприятия;
- исследованы проблемы и перспективы формирования систем управления рисками, применительно к промышленным предприятиям;
- разработаны рекомендации по совершенствованию системы риск-менеджмента предприятия на примере ООО «Торэкс».

Методами исследования являются дедукция, анализ, сравнение.

Для написания данной магистерской диссертации были использованы учебные пособия и другие работы, созданные экономистами, которые сделали вклад в риск-менеджмент, как науку. Также в качестве источников информации были изучены внутренние локально-нормативные документы и финансовая отчетность ООО «Торэкс».

**Основное содержание работы.** Для предпринимательской деятельности проблемы управления и минимизации рисков являются наиболее актуальными, поскольку внедрение коммерческих проектов невозможно без рисков, т.к. для выживания в условиях рынка необходимо

внедрять инновационные, не стандартные решения, связанные с неопределенностью.

Особую важность для промышленного предприятия приобретают финансовые риски, то есть риски возникновения убытков в связи с валютными, процентными и портфельными убытками. Также финансовые риски можно рассматривать как вероятность потерь денежных средств.

Для снижения рисков событий необходимо эффективное управление, которое достигается за счет детальной оценки риска, которая предполагает:

- анализ риска с неблагоприятным исходом, приносящим убытки;
- анализ потерь и абсолютное измерение ущерба при пагубном развитии событий;
- комбинированный подход, который оценивает вероятный ущерб.

Приведем алгоритм анализа рисков, включающий в себя следующие стадии:

- анализ всех будущих рисков и выявление тех, которые могут пагубно сказаться на финансово-хозяйственной деятельности компании;
- выявление подходов по расчету рисков, которые могут количественно/качественно установить потенциальные угрозы;
- прогноз изменения потерь/вероятностей при разных сценариях развития компаний, вырабатываются действия касательно сокращения вероятности пагубного влияния на деятельность компании.

Для уменьшения влияния рисков на деятельность предприятия необходимо выработать соответствующие управленческие действия. Ниже приведем ключевые стадии управления рисками:

- трансформация уровня риска исходя из стратегии развития;
- модернизация процесса обоснования, разработки и принятия решений касательно восприятия возникающих рисков;
- уменьшение объема непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности;
- установление и управление всей системой рисков.

- применение позитивных возможностей;
- рациональное использование капитала.

Рассмотрим основные методы, позволяющие сократить влияние рисков в компаниях.

Уклонение от риска применяют в хозяйственной практике предпринимателями, не склонными к риску. Иными словами, такие компании не стремятся налаживать партнерство с контрагентами, в которых не уверены, выбирая зарекомендованные предприятия и клиентов.

Хозяйствующие субъекты не участвуют в инновационных и прочих проектах при отсутствии уверенности в их реализации и эффективности. Можно также перенести риск на третье лицо, что успешно применяется в разных компаниях. Однако следует четко представлять обоснованность риска и полученных преимуществ.

Локализация риска применяется при возможности установления источника риска. Определив тот участок, который является экономически опасным нужно сделать его контролируемым, за счет чего сократить последствия от него. Для осуществления работы данных проектов основывают венчурные предприятия, где и осуществляется та часть проекта, которая подвержена риску диссипации и возмещения.

Еще одно направление борьбы с различными угрожающими ситуациями, связанное с созданием механизмов предупреждения опасности, представлено группой методов компенсации риска. По виду воздействия их относят к упреждающим методам управления.

К наиболее эффективным методам этого типа относится использование в деятельности предприятия стратегического планирования.

Основной задачей менеджмента в сфере управления рисками (риск-менеджмента) является перевод неопределенности в риск, правильная оценка риска, в целом эффективное управление и применение методов по проведению рискованных финансовых операций в компаниях и избегания его банкротства.

Таким образом, риск является неотъемлемым компонентом предпринимательства и выступает фактором движения экономической системы. Риск естественным образом сопряжен с менеджментом в предпринимательской деятельности, со всеми его функциями (планированием, организацией, оперативным управлением, использованием персонала, экономическим контролем). Каждая из них связана с той или иной мерой риска, требует создания адаптивной к нему системы хозяйствования. Это означает, что необходим и особый менеджмент риска, т.е. специфическая подсистема управления, основывающаяся на познании экономической сущности риска, разработке и реализации стратегии отношения к нему в предпринимательской деятельности.

ООО «ТОРЭКС» было создано в 1990 году, на тот момент оно носило название ООО «ТОРА» и являлось дочерним предприятием «Саратовавтодор». Предприятие специализировалось на оказании услуг по ремонту автотранспортных средств. В 1992 году – «ТОРА» получило статус государственного предприятия. В 1994 году предприятие приобрело статус товарищества. А в 1996 году – предприятие «ТОРА» было переименовано в «ТОРРЭКС», а также приобрело новую организационную форму ООО «ТОРЭКС».

На сегодняшний день Тогех является лидером среди компаний по производству стальных дверей в России. Тогех – это крупнейший завод в стране. Стальные двери Тогех производятся из современных материалов и соответствуют мировым стандартам. Качество продукции подтверждают премии «Марка №1 в России» и «Всероссийская марка. Знак качества XXI века». Компания ООО «Торговый дом ТОРЭКС» имеет широкую партнерскую сеть в 120 городах России и странах СНГ.

У компании более 4,5 тысячи фирменных магазинов в России и за рубежом, по состоянию на 2022 год она занимала 40% отечественного рынка дверей. Основным бенефициаром «Торэкса» является Игорь Седов (76,44%), еще 21,54% у Сергея ИONOва и 2,03% у Сергея Иванова. В структуру бизнеса

«Торэкса» входят производственные компании «Казанский завод стальных дверей» (КЗСД) и балаковское ООО «Бафа», а также сбытовые предприятия.

На предприятии ООО «ТОРЭКС» готовая продукция может быть реализована через ООО «Торговый дом ТОРЭКС» как напрямую конечному потребителю, так и посредством дилерских каналов сбыта ГП.

Необходимо отметить, что 95% готовой продукции реализуется посредством дилеров и крупных заказчиков, на долю розничной торговли приходится 5% от общего объема реализуемой продукции.

Взаимодействие различных подразделений между собой обуславливается необходимостью решения производственных задач. Рассмотрим цепочку взаимодействия подразделений при розничной системе реализации продукции от поступления заказа на проведение замера до момента подписания покупателем акта приема о выполнении работ по монтажу изделия.

С выручкой ситуация неоднозначная: в 2024 году она немного выросла, а вот в 2025 м упала сразу на четверть. Такое резкое снижение может объясняться разными причинами, например, компания потеряла крупных клиентов, усилилась конкуренция на рынке, упал спрос или возникли какие-то внутренние проблемы.

Чтобы сократить расходы на фоне падения выручки, в 2025 году компания сократила штат почти на 10 % - это 92 человека. При этом общий фонд оплаты труда в 2025 году всё равно оказался выше, чем в 2023 г. Такое возможно, если: средняя зарплата оставшихся сотрудников выросла; компания сохранила высокооплачиваемые должности; были выплачены компенсации сотрудникам, попавшим под сокращение.

Самое тревожное - резко ухудшилось финансовое состояние компании. В 2025 году убыток достиг почти 290 млн. рублей. Это в 11 раз больше, чем убыток в 2024 г., и совсем не похоже на ситуацию 2023 года, когда компания получала прибыль.

Убыток обусловлен, в том числе, юридическими спорами в отношении выплаты доли бывшего учредителя и частично взысканного долга решением

Арбитражного суда Саратовской области от 08.03.2025 г. по делу №А57-1892/2021 в размере 199 800 326 рублей. Кроме того, компания обязана проценты за пользование чужими денежными средствами за период с 21.01.2025 по 19.11.2025 в размере 38 826 864,44 руб., расходы по оплате государственной пошлины в размере 613 269 руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что за последний год у анализируемого предприятия сильно сократилась выручка (на 25,1 % меньше, чем в 2024 м). Возможно, люди стали меньше покупать двери или появилось много конкурентов. Аналогичная ситуация с прибылью: в 2023 году у компании была небольшая прибыль (25,453 млн. руб.), в 2024 году уже был убыток в размере 12,669 млн. руб., а в 2025 году убыток резко вырос до 289,862 млн руб. Это больше чем в 20 раз хуже, чем годом ранее. Это значит, что в 2025 году компания тратила намного больше, чем зарабатывала. Более детально финансовое состояние будет рассмотрено в следующем разделе.

Компании нужно постараться найти российских или альтернативных поставщиков, чтобы не зависеть от импорта, следить за рынком - понимать, как меняется спрос и что делают конкуренты. Нужно минимизировать риски судебных споров - проверить документы, устранить нарушения.

А на перспективу, необходимо наладить общение между владельцами, чтобы избежать конфликтов; работать над репутацией - отвечать на отзывы, рассказывать о своих успехах, оперативно решать проблемы клиентов.

Для повышения эффективности системы управления рисками предприятия можно предлагается выделить в системе управления предприятием конкретной организационной единицы - отдела управления рисками, деятельность которого должна быть подкреплена соответствующими регламентами и организационно-распорядительными документами, определяющими для данного предприятия правила и периодичность проведения анализа риска, способ фиксации, хранения и повторного использования результатов мониторинга и анализа риска, порядок представления руководству антирисковых рекомендаций и контроля за их исполнением и т. п.

Предполагается, что совершенствование системы риск-менеджмента позволит минимизировать риски, а следовательно, значительно сократить убытки, что в конечном счете скажется на увеличении доходов предприятия. Кроме того, по оценкам экспертов, внедрение системы управления рисками предприятия положительно сказывается на кредитном рейтинге компании, что приведет к снижению процентных ставок банка и соответственно стоимости заемного капитала.