

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

Кафедра финансов и кредита

«Система управления финансовыми рисками организаций»

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса экономического факультета 411 группы
направления 38.03.01 Экономика
профиль «Финансы и кредит»
Раджабовой Регины Руслановны

Научный руководитель:

профессор кафедры финансов и кредита _____ И.Э. Жадан

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

_____ О. С. Балаш

Саратов 2026

Актуальность темы обусловлена тем, что ПАО «Саратовнефтегаз» сталкивается с комплексом рисков, среди которых особое место занимают дебиторская задолженность, ликвидность и волатильность выручки. Финансовые показатели компании свидетельствуют о критической концентрации угроз, требующей системных решений. Разработка методов управления рисками, адаптированных к специфике деятельности предприятия и базирующихся на эконометрическом моделировании, представляет собой практическую необходимость.

Теоретическая база управления рисками опирается на исследования зарубежных и отечественных ученых: Ф. Найта, Дж. М. Кейнса, а в современной российской науке — И.Т. Балабанова, В.М. Гранатунова, А.П. Альгина. Однако, несмотря на обширную теоретическую проработку, практическая реализация систем управления рисками на российских предприятиях зачастую носит фрагментарный характер и не опирается на количественные методы анализа.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке и обосновании комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления рисками в организации на примере ПАО «Саратовнефтегаз».

Задачи исследования:

- изучить экономическую сущность рисков и основные подходы к их классификации;
- рассмотреть процесс управления рисками, его цели, задачи и ключевые этапы;
- систематизировать современные методы идентификации, оценки и минимизации рисков;
- провести финансово-экономическую характеристику ПАО «Саратовнефтегаз» и оценить основные риски;
- выполнить анализ эффективности существующей системы управления рисками и выявить ключевые проблемы;
- осуществить ранжирование и приоритизацию рисков;

- разработать мероприятия по управлению дебиторской задолженностью и снижению кредитного риска;
- предложить систему раннего предупреждения рисков на основе эконометрических моделей;
- оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Объект исследования — ПАО «Саратовнефтегаз».

Предмет исследования — методы управления рисками, применяемые в деятельности организации.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы познания, а также специальные методы: монографический, статистико-экономический, расчетно-конструктивный, эконометрическое моделирование в пакете Gretl для количественной оценки влияния факторов на финансовый результат.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав (шесть параграфов), заключения, списка использованных источников (50 наименований). Общий объём – 77 страниц, работа содержит 34 таблицы, 6 рисунков.

В **первой главе** работы, посвященной теоретическим и методологическим основам управления рисками, проведен глубокий анализ экономической сущности категории «риск». Установлено, что в научной литературе отсутствует единое понимание этого феномена, что объясняется его многоаспектностью, низкой практической реализацией риск-инструментов и пробелами в российском законодательстве.

На основе обобщения подходов классической и неоклассической школ, а также современного управленческого подхода риск определен как деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, где существует возможность как количественной оценки вероятности достижения желаемого результата, так и вероятности провала или отклонения от первоначально поставленной цели.

Выделены базовые черты риска — противоречивость, альтернативность, неопределенность, вероятность и динамичность. Противоречивость проявляется в том, что одна и та же рисковая ситуация несет как угрозу несостоятельности, так и возможность конкурентного рывка. Альтернативность выступает необходимым условием возникновения риска: при отсутствии свободы выбора понятие риска утрачивает смысл. Неопределенность задает границы познаваемости будущего, а вероятность служит инструментом ее формализации.

Динамичность придает риску процессуальный характер, означая, что статичная оценка теряет ценность в следующем периоде ввиду изменений внешней и внутренней среды. Систематизированы виды рисков по различным классификационным признакам: по уровню возникновения (внешние и внутренние), по сфере проявления (производственные, финансовые, инвестиционные, экологические), по характеру последствий (чистые, влекущие только убытки, и спекулятивные, допускающие как потери, так и выгоду).

Особое внимание уделено процессу управления рисками, который, вопреки распространенному представлению, представляет собой не жесткую последовательность шагов, а циклический процесс, включающий идентификацию и анализ риска, анализ альтернатив управления, выбор методов, исполнение выбранного метода, а также мониторинг результатов и совершенствование системы.

На каждом из этих этапов возможны возвраты на предыдущие уровни, что отражает итеративный характер риск-менеджмента. Рассмотрены методы управления рисками, сгруппированные в три блока: методы уклонения от риска (полное избегание влияния неблагоприятных последствий), методы диссипации риска (перераспределение риска между партнерами через диверсификацию, интеграцию, распределение ответственности) и методы компенсации риска (упреждающие инструменты, включая стратегическое планирование, формирование резервов и активный маркетинг).

Отдельное внимание уделено современным методам идентификации и оценки рисков, среди которых выделены метод экспертных оценок (включая SWOT-анализ и метод Дельфи), метод рейтинговых оценок, метод контрольных списков источников рисков, метод аналогий, а также количественные методы, такие как оценка рыночного риска Value-at-Risk (VaR), скоринговые методы в кредитовании и рейтингование специализированными агентствами.

Сделан вывод о том, что выбор конкретного метода управления риском всегда представляет собой компромисс между затратами на его реализацию и степенью достигаемой защищенности, причем эффективность инструмента определяется не столько его формальными характеристиками, сколько точностью предварительной оценки и соответствием природе конкретного риска.

Во **второй главе**, носящей аналитический характер, проведена комплексная финансово-экономическая оценка ПАО «Саратовнефтегаз» и выполнена идентификация основных рисков, присущих его деятельности. Анализ структуры и динамики активов за период 2023–2025 годов выявил тревожные тенденции: валюта баланса организации сократилась на 24,7%, при этом доля внеоборотных активов снизилась с 10,9% до 4,2%, а доля оборотных активов, напротив, возросла с 87,1% до 95,8%.

Наиболее значительное сокращение произошло по статье «Финансовые вложения» — на 100%, а также по строке «Основные средства» — на 75,0%. Ключевым наблюдением стало доминирование дебиторской задолженности, которая к 2025 году достигла 95,6% всех активов компании при относительно стабильной абсолютной величине.

Анализ пассива баланса показал, что сокращение валюты баланса сопровождалось снижением нераспределенной прибыли на 12,58% при одновременном росте доли собственного капитала в структуре пассивов с 81,05% до 92,20%, однако этот рост был обусловлен не увеличением собственных средств, а более значительным сокращением обязательств.

Кредиторская задолженность снизилась на 95,75%, что на первый взгляд свидетельствует о снижении давления кредиторов, но в сочетании с падением ликвидности создает риск кассовых разрывов.

Анализ финансовых результатов зафиксировал падение выручки на 55,6% при одновременном росте управленческих расходов почти в два раза, что привело к сокращению чистой прибыли на 98,1% — с 92 190 тыс. руб. в 2023 году до 1 729 тыс. руб. в 2025 году. Значения коэффициентов ликвидности продемонстрировали парадоксальную динамику: коэффициент абсолютной ликвидности рухнул с 1,81 до 0,009 (в двадцать раз ниже норматива), тогда как коэффициенты быстрой и текущей ликвидности подскочили до аномальных значений 148,26 и 148,61 соответственно, что объясняется не ростом оборотных активов, а резким сокращением краткосрочных обязательств.

Показатели деловой активности подтвердили критическое состояние: оборачиваемость дебиторской задолженности упала до 0,023 оборота в год, а формальный средний срок ее погашения, рассчитанный по стандартной методике как отношение дебиторской задолженности к выручке, умноженное на 365 дней, достиг 15 978 дней, что составляет почти 44 года.

Однако данный показатель является статистическим артефактом, вызванным падением выручки на 55,6% при практически неизменной абсолютной величине дебиторской задолженности; согласно данным бухгалтерского учета, доля просроченной задолженности свыше 12 месяцев составляет менее 0,002% от всей дебиторской задолженности, что означает, что подавляющая часть долгов является краткосрочной и ликвидной. Длительность операционного цикла увеличилась с 7 073 до 16 014 дней, а финансового цикла — с 6 735 до 15 954 дней, при этом кредиторская задолженность стала погашаться в среднем за 60 дней, что создает огромный разрыв между формально рассчитанным сроком поступления средств от дебиторов и реальным оттоком средств кредиторам.

Для уточнения значимости выявленных рисков была привлечена группа внутренних экспертов (руководители финансового, производственного и коммерческого департаментов), которые методом Дельфи оценили вероятность и степень влияния выявленных рисков. Ранжирование показало, что риск неплатежей дебиторов занимает первое место с оценкой 9,4 балла из 10, риск потери ликвидности — второе с 8,7 балла, операционный риск, связанный с падением выручки, — третье с 8,2 балла.

Количественная оценка рисков была выполнена с использованием эконометрического моделирования в пакете Gretl на основе годовых данных за 2012–2025 годы (14 наблюдений). Анализ коэффициентов вариации показал, что чистая прибыль обладает экстремальной волатильностью (173%), выручка — также очень высокой (101%), тогда как дебиторская задолженность ведет себя стабильно (коэффициент вариации всего 14%), что свидетельствует не об отсутствии проблемы, а о ее хроническом, перманентном характере.

Построены две регрессионные модели. Первая модель, объясняющая зависимость чистой прибыли от выручки, дала коэффициент 0,236 при p -значении 0,0001 и $R^2 = 0,717$, что означает: при росте выручки на 1 млн руб. чистая прибыль увеличивается на 236 тыс. руб., и модель объясняет почти 72% вариации зависимой переменной. Вторая модель, включающая дебиторскую и кредиторскую задолженность, выявила коэффициент при дебиторской задолженности, равный минус 0,375 с p -значением 0,013, то есть каждый дополнительный миллион рублей дебиторской задолженности в ретроспективном периоде сопровождался снижением чистой прибыли на 375 тыс. руб., причем эта связь статистически значима.

Однако следует подчеркнуть, что полученная регрессионная зависимость является корреляционной, а не причинно-следственной, и не может быть использована для прямого прогноза изменения прибыли при разовом крупном снижении дебиторской задолженности, например при

передаче 11 млрд руб. на факторинг, поскольку экстраполяция регрессионной зависимости за пределы области корреляции некорректна. Корреляционная матрица подтвердила сильную обратную связь между чистой прибылью и дебиторской задолженностью (коэффициент минус 0,6424), а также очень сильную обратную связь между выручкой и дебиторской задолженностью (минус 0,8961), что интерпретируется следующим образом: когда выручка падает, дебиторская задолженность растет, и именно эта закономерность наблюдалась у компании в последние годы.

Анализ временного ряда чистой прибыли с построением линейного тренда ($NP = -203\,456 \times \text{Год} + 410\,000\,000$, $R^2 = 0,68$) продемонстрировал устойчивое снижение показателя, причем прогнозное значение на 2026 год оказалось отрицательным (минус 287,5 млн руб.), что указывает на высокую вероятность получения убытка при сохранении текущих тенденций. Анализ чувствительности, выполненный на основе регрессионной модели, показал, что коэффициент эластичности чистой прибыли по выручке составляет 55,6, то есть изменение выручки на 1% приводит к изменению чистой прибыли на 55,6% — это чрезвычайно высокая чувствительность, свидетельствующая об отсутствии у компании запаса финансовой прочности.

Сценарный анализ на 2026 год с тремя вариантами развития событий (оптимистичный, базовый и пессимистичный) дал математическое ожидание чистой прибыли всего 768,1 тыс. руб. при вероятности получения убытка 30%. На основе всех полученных данных была построена матрица «Вероятность — Влияние», позволившая отнести риск неплатежей дебиторов и операционный риск в зону наивысшего приоритета, а также определены два приоритетных направления совершенствования системы управления рисками: управление дебиторской задолженностью (кредитный риск) и стабилизация выручки (операционный риск), при этом управление риском потери ликвидности рассматривается как сопутствующая задача, решаемая в рамках первого направления.

На основе проведенного анализа разработаны конкретные мероприятия по минимизации ключевых рисков и совершенствованию системы управления рисками в ПАО «Саратовнефтегаз». Поскольку регрессионный анализ подтвердил статистически значимую обратную связь между дебиторской задолженностью и чистой прибылью (коэффициент минус 0,375, $p=0,013$), а доля дебиторской задолженности в активах достигла 95,6%, первоочередным мероприятием стало управление дебиторской задолженностью через передачу прав требований на факторинг.

Предложен детальный план-график внедрения, рассчитанный на восемь месяцев прогнозного года, включающий диагностику и анализ дебиторской задолженности (январь), заключение договора факторинга (февраль), претензионно-исковую работу по просроченной задолженности со сроком от 180 до 365 дней (март–июнь), а также автоматизацию контроля и регламентацию процесса (июль–август). В качестве факторингового партнера выбрано ПАО «Промсвязьбанк» (факторинговая компания «ПСБ Факторинг») на основании его лидирующих позиций на российском рынке, опыта работы с нефтегазовым сектором, конкурентных ставок и развитой сети в Саратовском регионе, а также наличия у ПАО «Саратовнефтегаз» открытых счетов в этом банке, что упрощает и ускоряет оформление договора.

Предлагаемый договор факторинга имеет следующие параметры: регрессный тип (с правом обратного требования к поставщику), финансирование в размере 80% от суммы уступаемого требования, ставка финансирования — ключевая ставка ЦБ РФ плюс 4% (на дату расчета 19,5% годовых), комиссия за обслуживание 0,5% от суммы уступленных требований, срок финансирования до 90 дней, порог уступки от 100 тыс. руб. по одному дебитору.

К передаче на факторинг предлагается задолженность четырех крупных дебиторов (ООО «Саратовнефтепродукт», ООО «Волга-Ойл», АО «Транснефть-Приволга», ООО «Саратовская топливная компания») и прочих

дебиторов со сроком до 90 дней на общую сумму 11 000 000 тыс. руб., что составляет 61,8% от всей дебиторской задолженности компании. Капитальные затраты на внедрение системы управления дебиторской задолженностью оцениваются в 350 тыс. руб. (доработка учетной системы 1С), операционные затраты по факторингу составляют 484 000 тыс. руб. и включают проценты за пользование финансированием (429 000 тыс. руб., исходя из срока финансирования 90 дней) и комиссию за факторинговое обслуживание (55 000 тыс. руб.).

Вторым ключевым мероприятием стала разработка и внедрение системы раннего предупреждения рисков (Early Warning System), позволяющей перейти от реактивного управления рисками к проактивному. Система включает четыре индикатора с установленными пороговыми значениями: коэффициент абсолютной ликвидности (норма $>0,1$, внимание $0,05-0,1$, критический риск $<0,05$), доля дебиторской задолженности в активах (норма $<70\%$, внимание $70-85\%$, критический риск $>85\%$), темп изменения выручки (норма $>0\%$, внимание от минус 5% до 0% , критический риск $<$ минус 5%), отклонение чистой прибыли от тренда, рассчитанное по эконометрической модели (норма в пределах $\pm 10\%$, внимание $\pm 10-20\%$, критический риск $>\pm 20\%$). Капитальные затраты на внедрение системы раннего предупреждения составляют 120 тыс. руб. (доработка отчетных форм в 1С), ежегодные операционные затраты — 155 тыс. руб., включая доплату сотруднику финансового департамента, ежегодное обучение и техническую поддержку.

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий использован метод дисконтирования денежных потоков с горизонтом планирования 5 лет и ставкой дисконтирования 15,5% (ключевая ставка ЦБ РФ на март 2026 года). Общая сумма затрат на реализацию мероприятий в 2026 году составляет 484 625 тыс. руб., из которых 470 тыс. руб. — капитальные затраты, а 484 155 тыс. руб. — операционные. Реализация мероприятий позволит снизить дебиторскую задолженность с 17

836 175 тыс. руб. до 6 836 175 тыс. руб. (на 11 000 000 тыс. руб.), сократить ее долю в активах с 95,6% до 36,7%, повысить коэффициент абсолютной ликвидности с критического значения 0,009 до нормативного 0,15, нормализовать коэффициент текущей ликвидности с аномального 145,4 до 3,2, а также устранить риск концентрации дебиторской задолженности (доля четырех крупнейших дебиторов снижается с 61,8% до 0%) и ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности до 90 дней в соответствии со сроком финансирования по договору факторинга.

Важно отметить, что при расчёте экономической эффективности не использовалась экстраполяция регрессионного коэффициента -0,375 для прогноза роста прибыли от снижения дебиторской задолженности, поскольку такая экстраполяция была бы некорректной. Вместо этого в работе обоснованно сделан акцент на достижение целевых финансовых показателей: восстановление нормативной ликвидности, снижение иммобилизации оборотных средств с 95,6% до 36,7%, устранение риска концентрации на крупнейших дебиторах и ускорение оборачиваемости до 90 дней, что в совокупности создает фундамент для восстановления операционной деятельности и платежеспособности компании.

В заключении подведены итоги исследования и сформулированы основные выводы.