

УДК 338.984

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРИГГЕРА РИСКОВЫХ СИТУАЦИЙ В  
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «КАЛУЖСКИЙ  
ТУРБИННЫЙ ЗАВОД»)**

**Тималёва Н.А.<sup>1</sup>,**

*магистрант 2 курса кафедры «Инновационного менеджмента и  
предпринимательства»*

*ОЧУ ВО «Московский университет имени А.С.Грибоедова»,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** Функционирование любой организации происходит в рамках определенной среды, при этом сам факт функционирования реален только в тех случаях, когда условия среды благоприятствуют такому развитию событий. В своё время развитие данной концепции катализировало формирование ситуационного подхода, когда использование тех или иных управленческих инструментов базируется на конкретных обстоятельствах текущего момента, состояние которых характеризуется как раз параметрами имеющихся рисков. Несмотря на то, что тема изучена различными учёными с разных точек зрения, на сегодняшний день отсутствуют универсальные рекомендации, гарантирующие успех на рынке при разработке программы управления рисками. При этом динамика развития управления рисками в связи с постоянным научно-техническим прогрессом постоянно требует дополнительного анализа. Целью статьи является анализ системы управления рисками на предприятии ПАО «КТЗ», выявление её сильных и слабых сторон, угроз и возможностей.

**Ключевые слова:** риск, менеджмент, матричная модель, угрозы, возможности, сильные стороны, слабые стороны, инструменты, модели, алгоритм.

***DETERMINATION OF THE TRIGGER OF RISK SITUATIONS IN THE  
PRODUCTION SECTOR (ON THE EXAMPLE OF PJSC KALUGA TURBINE  
PLANT)***

---

<sup>1</sup> *Научный руководитель - Круглов В.Н., д.э.н., доцент, профессор кафедры «Менеджмента»  
Института управления. бизнеса и технологий, г. Калуга, Россия*

*Kruglov V.N., Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of  
"Management" of the Institute of Management. Business and Technology, Kaluga, Russia*

**Timaleva N.A.,**  
*2nd year master's student at the Department of Innovation Management and Entrepreneurship  
OCHU VO "Moscow University named after A.S. Griboyedov",  
Moscow, Russia*

**Abstract:** Any organization functions within a certain environment, and the very fact of functioning is real only in cases where environmental conditions favor such a development of events. At one time, the development of this concept catalyzed the formation of a situational approach, when the use of certain management tools is based on specific circumstances of the current moment, the state of which is characterized by the parameters of existing risks. Despite the fact that the topic has been studied by various scientists from different points of view, today there are no universal recommendations that guarantee success in the market when developing a risk management program. At the same time, the dynamics of risk management development in connection with constant scientific and technological progress constantly requires additional analysis. The purpose of the article is to analyze the risk management system at the enterprise PJSC "KTZ", identify its strengths and weaknesses, threats and opportunities.

**Keywords:** risk, management, matrix model, threats, opportunities, strengths, weaknesses, tools, models, algorithm.

Структура объекта исследования, где проводился эксперимент, такова. В ПАО «Калужский турбинный завод» руководит предприятием директор [1].

Операционное управление лежит на заместителе директора, который ведет контролирующую работу на ежедневной основе. Он осуществляет руководство работой подразделений, а также взаимодействием с поставщиками, государственными ведомствами. Вопросы коммуникации с такими инстанциями, как СЭС, пожарная служба, представители охранных структур и т.д. [2, с.19].

Вместе с директором заместитель решает вопросы модернизации оборудования, оптимизации кадрового состава. В ведении управляющего находится операционный документооборот. Далее рассмотрим функционирование отдельных подразделений предприятия.

Финансовая служба регулирует распределение денежных средств предприятия. Планово-экономический отдел отвечает за планирование, бюджетирование, анализ выполнения поставленных экономических целей, а также калькулирует затраты, отдельные услуги, помогает сметным отделам в экономической оценке [3, с.14].

Планово-экономический отдел. Бухгалтерия. Комплекс подразделений, связанных с распределением финансовых потоков и анализом экономического состояния. Бухгалтерия обеспечивает полную и достоверную информацию обо всех аспектах функционирования предприятия через отражение фактов работы в документации и отчетности. Осуществляет коммуникацию с банками, налоговой службой, а также совместно с руководителем предприятия подписывает финансовую документацию. Рассмотрим административно-хозяйственные службы предприятия.

Автотранспортный отдел. Данное подразделение представляет собой инфраструктуру, содержащую гараж предприятия, а также имеющуюся на балансе транспортную технику, в т.ч. машины аварийных служб.

Группа внутреннего контроля и аудита. Данная группа представляет собой совокупность специалистов как по техническому контролю и аудиту, так и финансовому. Представители подразделения в постоянном режиме осуществляют мониторинг работы других служб предприятия для оперативного нахождения нарушений в работе и отклонений от законодательных стандартов. Целью каждого работника указанной группы является максимально оперативное предупреждение нарушений в работе и исправление выявленных в случае их обнаружения [4, с.18].

Отдел документационного обеспечения управления. Указанное подразделение ведёт работу по организации документооборота в отношении основной деятельности, т.е. связанной с разрешением, закреплением развития газотранспортной сети, планов и регламентов обслуживания и эксплуатации и т.д.

Правовое управление. Частично договорная работа ложится на отдел оказания услуг, т.к. соглашения там типовые, но разрабатываются они в правовом управлении. То же самое касается и тендерной работы, а также поставок материальных ресурсов. В остальном же работу с юридическими документами реализует именно правовое управление.

Управление по работе с персоналом. Подразделение комплексно ведёт работу с персоналом начиная от поиска и приёма на работу, продолжая мотивацией, оценкой, карьерной работой и заканчивая увольнением или переводом на другую работу.

Коммерческая служба. Практически все закупки реализуются путём тендеров, и данный отдел составляет документацию на тендеры, сопровождает закупки от заявки до выполнения заказов предприятия. Указанное подразделение занимается поставками материальных ценностей и работ/услуг для нужд предприятия. Обычно это производится в рамках бюджета, однако с санкции вышестоящего руководства отдельные поставки могут реализовываться по счетам, сформированным подразделениями с визой заместителя директора или директора.

Менеджер предприятия осуществляет работу по приёму поставок, оценку качества привезённых материальных ценностей, а также осуществляет контроль деятельности по установке оборудования, работает над разрешением противоречивых и конфликтных ситуаций [5, с.32].

Производственные службы. Строительно-монтажная служба. Сметный отдел. Указанные подразделения ведут работу по эксплуатации буровой системы, обеспечению её непрерывного функционирования.

Отдел метрологии. Отдел промышленной безопасности, охраны труда и экологии. Служба защиты от коррозии. Эти подразделения – сопровождающие службы для основного производственного отдела, обеспечивающие дополнительные параметры функционирования и непрерывности её работы.

Обеспечение необходимым оборудованием, персоналом и продуктами несёт в себе сложности в связи с погодными и дорожными условиями. Крупногабаритный и тяжеловесный груз должен доставляться исключительно специализированным и подготовленным автотранспортом. Автопарк ПАО «КТЗ» состоит из надежной спецтехники, тралов и площадок различной грузоподъемности, евро фур и вездеходов. Вся техника проходит технические проверки перед каждым рейсом.

Необходимо отметить, что по России у компании есть конкуренты. Однако среди них можно выделить несколько конкурентов, ведущих работу в непосредственной географической близости от объекта ПАО «КТЗ». Для анализа оценки имущественного положения организации составляется динамический (горизонтальный) и структурный (вертикальный) анализы баланса. Представленные данные баланса показывают, что структура активов и пассивов компании соответствует характеру осуществляемой деятельности.

В 2023 году наблюдается изменение объёма основных средств компании в сторону повышения – рост составил 36,2% к началу года в объёме 7 980 тыс. руб. Частично этот рост был компенсирован незначительным сокращением других статей внеоборотных активов в сумме на 688 тыс. руб. Доля внеоборотных активов составляет 2,23% к концу 2023 года, увеличившись на 0,5% за год.

Оборотные активы сформированы по большей части дебиторской задолженностью с долей 82,68% активов к концу 2023 года. Объём дебиторской задолженности в 2023 году сократился на 69 486 тыс. руб., что привело к сокращению доли в активах только на 5,6%. Также сокращение имелось по статьям денежных средств и запасов на 19 260 и 6 126 тыс. руб. соответственно.

Указанное снижение объёмов полностью компенсировано ростом объёма финансовых вложений на 101 647 тыс. руб. или на 34,9% к началу года. Доля данной статьи выросла на 7,2% до 12,67% активов компании.

В структуре собственного капитала изменений практически не произошло – отметим только рост на 20 259 тыс. руб. размера нераспределённой прибыли.

В составе заёмных средств долгосрочные обязательства составляют менее 0,5% пассивов компании и рассматривать их подробно не целесообразно [6, с.218].

В то время как краткосрочные пассивы представляют повышенный интерес, поскольку они состоят почти полностью из кредиторской задолженности – доля данной статьи в пассивах составляет 73,65%.

Важно отметить, что заёмные пассивы компании оказались более стабильными и изменения в их структуре составляет всего 1,1%, причём перераспределение произошло в сторону собственных средств.

В целом, объём валюты баланса за 2023 год прирос только на 0,8% или на 10 552 тыс. руб., что является хоть и положительной, но всё же незначительной динамикой роста компании.

Оборачиваемость активов демонстрирует снижение количества оборотов активов за год, обусловленное в основном фактором сокращения выручки предприятия, нежели роста объёма активов. В днях это замедление составляет 14,76 дней.

Оборачиваемость внеоборотных активов также снижается, однако из-за небольшого объёма внеоборотных активов, замедление оборота составило менее 1 дня.

Оборачиваемость оборотных активов снижается более существенно, так как именно они составляют львиную долю всех активов предприятия. Замедление составляет 14,47 дней.

Оборачиваемость запасов снизилась незначительно, а длительность оборота не превысила 1 дня.

Оборачиваемость дебиторской задолженности – самой объёмной статьи активов сократилась на 1,1 оборота, что эквивалентно замедлению на 12,62 дня.

С кредиторской задолженностью ситуация аналогичная – замедление составило 10,96 дней.

Касательно оборачиваемости собственного капитала – его замедление составило 2,53 дня.

Важно отметить, что снижение показателей оборачиваемости произошло из-за сокращения выручки с 7 385 322 тыс. руб. до 6 079 876 тыс. руб. в 2023 году, что соответствует 17,7% падению за год.

Из изложенного следует, что деловая активность предприятия замедляется, поскольку отдача от активов в виде выручки сокращается.

Данная ситуация негативно характеризует эффективность деятельности предприятия, говоря о снижении объёма доходов на рубль активов, что может быть обусловлено влиянием как внешних, так и внутренних факторов.

Далее проведем оценку положения компании, разделив этот аспект на составляющие рыночного положения. Они представлены в таблице 1.

Таблица 1

## Составляющие среды и потенциальных рисков

Категории	Конкретные виды составляющих	Влияние на рыночное положение
Правовые	Судебные споры, блокировка счетов, штрафы	Снижение прибыли вследствие простоев и незапланированных расходов
Организационные	Срывы поставок, поломки	Простои, недополучение прибыли
Экономические	Рост цен на поставляемые товары, неисполнение плана доходов и расходов	Ухудшение финансово-экономических показателей, падение ликвидности, получение убытков
Коммерческие, маркетинговые	Падение потока покупателей, падение продаж	Ухудшение финансово-экономических показателей, падение ликвидности, получение убытков
Кадровые	Кражи сотрудников, разглашение коммерческой информации	Репутационные последствия и падение покупательского потока, убытки от краж

Выделив основные составляющие разработки и вывода продукта компании ПАО «КТЗ» на рынок, можно сформировать ключевые виды угроз срыва этого процесса, и на базе оценки этих угроз уже сформировать вывод о перспективности такой работы.

Таким образом, в рамках проведенного анализа приведены основные виды рисков. Далее рассмотрим основные сложности положения компании, ведущие к рискам реализации проектов. Для этого проведем данные SWOT-анализа в таблице 2.

Таблица 2

## SWOT-анализ ПАО «КТЗ»

Сильные стороны	Возможности
Собственное производство; Широкий продуктовый портфель; Быстрая реакция на обновление модельных рядов автомобилей; Высокое качество; Индивидуальный подход к клиенту; Долговременные контракты и прямые поставки на конвейеры;	Увеличение каналов сбыта – сотрудничество с другими заводами; Расширение направлений экспортной деятельности; Участие в тендерах крупных автомобильных холдингов; Сотрудничество с маркетплейсами; Эксклюзивное право поставок турбин.
Слабые стороны	Угрозы
Большая часть транспорта наёмная – высокие затраты на логистику; Слабая координация производства с другими подразделениями; Превышение спроса над предложением – упущенная прибыль.	Сезонные колебания спроса на товар; Снижение спроса на покупку новых турбин в связи с валютными колебаниями; Прямая зависимость продаж от производства, так как большая часть продукции собственного производства.

По итогам анализа видно, что ключевые направления возможностей компании – это расширение каналов сбыта и продвижение своей продукции на новый уровень. Несмотря на наличие определенных угроз, причем связанных с нестабильностью внешней среды, у компании есть все возможности развития продуктового ассортимента и получения новых для себя рынков. Тем не менее, эти риски могут напрямую влиять на финансовые результаты, а значит необходимо сформировать системный риск-менеджмент для дальнейшей проектной работы.

### **Библиографический список**

1. Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» от 23.08.1996 N 127-ФЗ (действующая редакция, 2023)
2. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / А.И. Алексеева [и др.] – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2021. – 712 с.
3. Дегтярева О.И., Полянови Т.Н., Саркисов С.В. Внешнеэкономическая деятельность: Учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2022. 120 с.
4. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 2021. – 198 с.
5. Круглов В.Н., Косогорова Л.А., Алексеева Е.В. Инновационная деятельность: результирующие показатели социально-экономических преобразований в регионах Российской Федерации (на базе накопленного эмпирического опыта). Монография. Издание дополненное и переработанное. – Калуга. – Тровант, 2020. – 66 с.
6. Фоменко, Н. А. Управление рисками в проектах: анализ рисков, связанных с проектами, и разработка стратегий управления ими / Н. А. Фоменко. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 17 (464). — С. 217-219.

*Оригинальность 76%*