

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно–Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, _____

«__» _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н, проф.

_____/И.А. Баев/

«__» _____ 2018 г.

Организационно-экономическое обеспечение риск-менеджмента на предприятии
электроэнергетики

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА
ЮУрГУ – 38.04.02.2018.849.ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент

_____/И.А. Соловьёва

«__» _____ 2018 г.

Автор работы,

Студент группы ВШЭУ-215

_____/Т.В. Шевалдина

«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер, ст. преподаватель

_____/Е.Ю. Куркина

«__» _____ 2018г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Шевалдина Т.В. Организационно-экономическое обеспечение риск-менеджмента на предприятии электроэнергетики. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-215, 120– с., 27 табл., 35 ил., библиографический список – 20 наименований, 4 приложения.

В рамках данной выпускной квалификационной работы проводится анализ рисков деятельности по передаче электрической энергии и разрабатывается организационно-экономическое обеспечение системы риск-менеджмента в ООО «Энергоснабжающая сетевая компания».

С этой целью были выявлены отличительные особенности рисков энергопредприятий, оценено положение компании на рынке энергоресурсов, ее финансовое состояние, осуществлен анализ рисков, связанных с передачей электрической энергии, даны рекомендации по минимизации рисков, а также рассчитан экономический эффект от внедрения разработанных рекомендаций по организационно-экономическому обеспечению системы риск-менеджмента.

ANNOTATION

Shevaldina T.V. Organizational and economic providing risk management at the enterprise of power industry. - Chelyabinsk: SUSU, EU-215, 120 pages, 27 tables, 35 illustrations, bibliography – 20 titles, 4 applications.

As part of the final qualification paper risk analysis of activities for transfer of electric energy is carried out and organizational and economic providing system risk management in ESK company is developed.

Distinctive features of risks of the power enterprises have been for this purpose revealed, position of the company in the market of energy resources, financial state of company is estimated, risk analysis, connected with transfer of electric energy is carried out, recommendations about minimization of risks are made and also economic effect of introduction of the developed recommendations about organizational economically providing system risk management is calculated.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА	
1.1 Риски предпринимательской деятельности	10
1.2 Особенности риск-менеджмента на предприятиях электроэнергетики в России и Европе	21
1.3 Характеристика исследуемого предприятия и рынка	34
2 АНАЛИЗ РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПЕРЕДАЧЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКОЙ ЭНЕРГИИ ООО «ЭСК»	
2.1 Финансовый анализ ООО «Энергоснабжающая сетевая компания»	48
2.2 Выявление и диагностика управления рисками	59
2.3 Анализ рисков	72
3 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА	
3.1 Организационное обеспечение системы риск-менеджмента	86
3.2 Экономическое обеспечение системы риск-менеджмента.....	96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	110
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	114
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А	116
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	118
ПРИЛОЖЕНИЕ В	119
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	120

ВВЕДЕНИЕ

В условиях высокой конкуренции на рынке одним из решающих преимуществ любой компании становится способность эффективно управлять рисками. Рассматривая энергетическую отрасль, важно понимать, что эта отрасль характеризуется высокой сложностью, социальной ответственностью и повышенным уровнем рисков, поскольку рискованные события в электроэнергетике приводят к различному виду потерь не только на предприятиях отрасли, но и на предприятия других отраслей, национального хозяйства в целом, а также отражаются на жизнедеятельности населения.

С целью повышения надежности энергоснабжения, необходимо обеспечить формирование системы риск-менеджмента на энергопредприятиях, не забывая при этом учитывать особенности функционирования отрасли энергоресурсов. Задача эффективного управления рисками для конкретного предприятия требует применения достаточных усилий для достижения наилучшего результата. При внедрения риск-менеджмента на предприятиях энергетической отрасли важно понимать, что риски представляют не только угрозу для деятельности компании, но и возможность получить потенциальную выгоду. В этом случае, управление рисками становится текущим бизнес-процессом предприятия по изучению внешней среды с целью возможной адаптации внутренних процессов для повышения устойчивости компании на конкурентном рынке энергоресурсов.

Целью данной выпускной квалификационной работы стал анализ рисков и разработка организационно-экономического обеспечения системы риск-менеджмента в ООО «Энергоснабжающая сетевая компания».

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические основы оценки рисков на предприятиях;
- определить риски, присущие предприятиям энергетической отрасли;
- охарактеризовать исследуемый объект и оценить его положение на рынке;
- оценить финансовое состояние исследуемого объекта;
- выявить основные риски, связанные с передачей электрической энергии;

- провести анализ рисков;
- предложить рекомендации по риск-менеджменту в части организационного и экономического обеспечения;
- оценить экономический эффект от внедрения риск-менеджмента в деятельность ООО «ЭСК».

Работа состоит из введения, 3 глав и заключения.

В 1 главе рассмотрены теоретические основы риск-менеджмента предпринимательской деятельности, выявлены особенности риск-менеджмента на предприятиях электроэнергетики в России и Европе, дана характеристика исследуемого объекта и его положения на рынке.

Во 2 главе проанализировано финансовое положение ЭСК, выявлены риски, которым подвержена деятельность по передаче электрической энергии, проведен их анализ и определены основные направления системы риск-менеджмента в области передачи электрической энергии.

В 3 главе определено организационно-экономическое обеспечение системы риск-менеджмента и рассчитан экономический эффект от внедрения системы риск-менеджмента в деятельность ЭСК.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Риски предпринимательской деятельности

Риск изначально потенциально присущ предпринимательской деятельности. Риск может различаться по форме и степени проявления, но все равно он присущ как небольшому розничному торговцу, так и многонациональной корпорации.

Анализ экономической литературы, посвященной проблеме риска, показывает, что среди исследователей нет единого мнения относительно определения риска. Для лучшего представления предмета исследования приведем некоторые определения риска, встречающиеся в учебных материалах [12]:

- «Под риском понимается возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человека»
- «... в наиболее общем виде под риском понимают вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом»
- «Риск — потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов»
- «Риск — это баланс возможных доходов и убытков, баланс подверженности опасностям потерь, и этот баланс обеспечивается самим предпринимателем» «Предпринимательский риск — это возможность наступления (опасность возникновения) неблагоприятного события, в результате которого субъект, принявший решение, направленное на достижение поставленной цели, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемого дохода и несет непредусмотренные замыслом дополнительные материальные и финансовые расходы»
- «... в наиболее общем виде риск может быть определен как вероятность осуществления некоторого нежелательного события».

Анализируя эти и другие определения риска, можно заметить, по крайней мере, две характерные особенности. Это акцентирование на негативных последствиях риска, хотя рискуют в целях получения (и получают) отнюдь не

негативных результатов, и вероятностный подход к его оценке, хотя риск, может оцениваться не только вероятностью.

Риск – это как бы весы: их чаша может качнуться в сторону успеха, а может – в сторону неудачи. На рисунке 1 графически представлена идея риска. С такой интерпретацией удивительным образом перекликается современное широко известное в бизнесе понятие «Break-EvenPoint». Во многих экономических зависимостях оно фигурирует как «точка нарушения равенства, равновесия, эквивалентности». Именно этим словосочетанием в западном бизнесе обозначают точку переломного момента между убытком и прибылью, точку равенства шансов, точку, в которой и прибыли и убытки равны нулю.

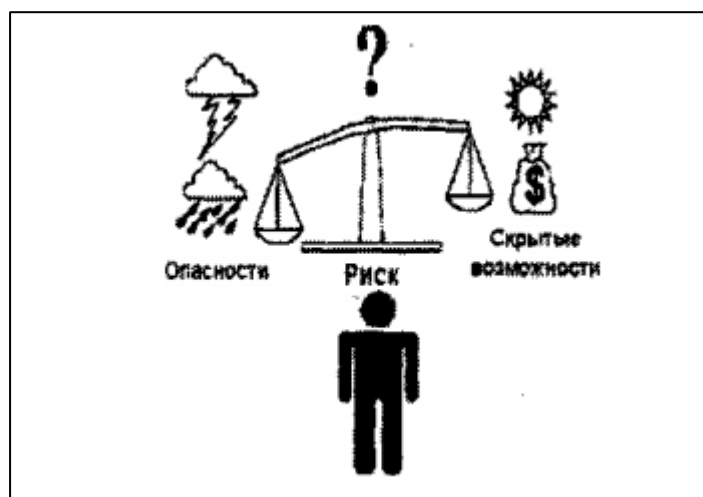


Рисунок 1 – Идея риска

Риск сознательный, а именно таким он является в предпринимательстве, обычно связан с желанием достичь существенного успеха. Любой предприниматель и любая фирма принимают на себя риски, чтобы реализовалась возможность получить прибыль. Нахождение баланса между риском и доходностью – это главный ключ к увеличению как предпринимательского, так и акционерного капитала.

Чтобы избежать риск, либо снизить его негативные последствия, человек вынужден изучать обстоятельства, при которых происходит риск, его факторы и постараться учесть их в процессе принятия и реализации решения. Приняв во

внимание сказанное, можно дать такое определение риска: Риск – это возможность получения неожиданного результата при принятии решения в условиях неопределенности.

Неопределенность в предпринимательской деятельности связана с недостоверностью, неточностью, туманностью, неполнотой и низким качеством информации, а так же с невозможностью предвидения будущих перспектив развития, которые не позволяют предпринимателю правильно оценить ситуацию и однозначно выявить сценарий развития событий и вероятность их наступления. При принятии экономических решений, осуществляя предпринимательскую деятельность, надо учитывать неопределенность как ключевой и значимый фактор. Среди базовых факторов, порождающих неопределенность в предпринимательской деятельности можно выделить факторы, представленные на рисунке 2.

Неполнота и недостоверность информации, поступающей из среды	Ограниченная способность менеджера воспринимать и перерабатывать информацию	Случайность появления неблагоприятных событий в процессе деятельности менеджера	Противодействие участников рынка
--	---	---	----------------------------------

Рисунок 2 – Неопределенность предпринимательской среды

Предпринимательские потери включают в себя:

- случайное снижение предпринимательской прибыли;
- дополнительные расходы на снижение потерь;
- затраты на возмещение убытков и их последствий.

Потери различают по форме выражения и видам (рисунок 3).



Рисунок 3 – Возможные потери от рисков ситуаций

По форме потери отражаются в абсолютном, относительном или среднем выражении. По виду в зависимости от используемых ресурсов различают: материальные, трудовые, стоимостные, временные, специальные виды потерь.

Материальные потери естественно измерять в тех же единицах, в которых измеряется количество данного вида материальных ресурсов, то есть в физических единицах веса, объема, площади.

Трудовые потери представляют собой потери рабочего времени, выраженные в человеко-часах, человеко-днях или в часах, в днях.

Стоимостные потери – это прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг.

Временные потери появляются тогда, когда процесс реализации принятого решения осуществляется медленнее, чем было намечено. Прямая оценка таких потерь производится в часах, днях, неделях, месяцах запаздывания в получении намеченного результата.

Специальные виды потерь проявляются в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя, а также вследствие других неблагоприятных социальных и морально-психологических воздействий.

Кроме указанных основных видов потерь можно указать также информационные и интеллектуальные потери.

Приведение того или иного вида потерь к общему знаменателю можно осуществить через стоимостные показатели, хотя в некоторых случаях это сделать крайне трудно (например, очень сложно пересчитать информационные и интеллектуальные потери в стоимостные).

В экономической литературе определяют две группы факторов, влияющих на степень рискованности намечаемого предпринимателем дела, а именно объективных и субъективных (рисунок 4) [12].

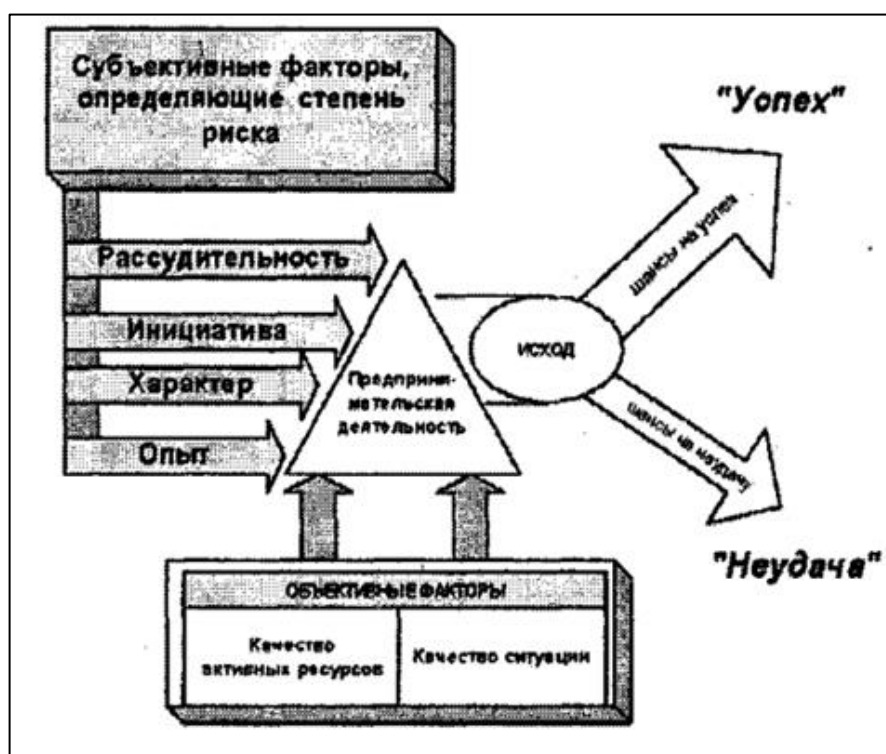


Рисунок 4 – Группы факторов, влияющих на степень рискованности намечаемого предпринимателем дела

В первую группу – «объективные факторы» – включены такие важные обстоятельства, как «качество активных ресурсов» и «качество ситуации». При этом к категории «качество активных ресурсов» относят все то, что потребуется

предпринимателю для обеспечения планируемого им дела. Это, например, качество привлекаемых для дела собственных и заимствованных финансово-экономических и материальных средств. Все остальное, чем предприниматель не в силах управлять, что ему неподвластно, но что существенно влияет на финансово-экономические результаты предпринимательской деятельности, относят к категории «качество ситуации». Сюда относятся обстоятельства, диктуемые экономической, политической и социальной обстановкой в стране или в тех странах, где предприниматель ведет свое дело, качество работающего с ним персонала, добросовестность партнеров и т.п.

Вторую группу, условно названную «субъективные факторы», составляют характеристики личности предпринимателя. Можно утверждать, что шансы на «успех» и сама степень успеха, несомненно, зависят от таких черт личности, как рассудительность, инициативность, опыт, целенаправленность и твердость характера. Если же этих качеств недостает или вовсе нет, если желающий заняться предпринимательством ведет себя нерационально, поддается отрицательным эмоциям и переживаниям, рефлексиям и неуверенности, если это лицо безынициативно, а также не имеет достаточно опыта в предпринимательской деятельности, то риск неудачи существенно возрастает.

К настоящему времени в рискологии и риск-менеджменте уже сложилось достаточно устойчивое представление о детализированном спектре рисков в рамках объективных и субъективных обстоятельств.

Например, в некоторых экономических работах указываются следующие группы опасностей и угроз, приводящих к риску в предпринимательской деятельности:

- объективные риски (природные явления, технические риски и т.п.);
- политические и социально-политические изменения (в социальном строе, формах собственности, законах, землепользовании, ценообразовании, налогообложении и пр.);

- рыночный риск (конъюнктура рынка, осложнения с сырьевой базой, изменения валютных курсов и нерасчетная инфляция, изменения требований потребителей и т.п.);
- ошибки и просчеты при разработке проектов (недостаток времени из-за нереального планирования, нехватка рабочей силы, материалов и пр.);
- срывы планов работ (слабое управление, неожиданная замена руководства, неквалифицированный персонал, забастовки, срывы поставок материалов и комплектующих и пр.);
- преступления (терроризм, саботаж, кражи, вандализм и др.).

Для выработки конкретной стратегии и тактики ведения предпринимательского дела недостаточно знать только опасности и угрозы, необходимо еще и оценить риск, ввести количественно измеримые характеристики риска.

Концепция учета фактора риска (рисунок 5) состоит в объективной оценке его уровня, с целью обеспечения формирования необходимого уровня доходности инвестиционных операций; разработки системы мероприятий, снижающих негативные финансовые последствия для инвестиционной деятельности предприятия.

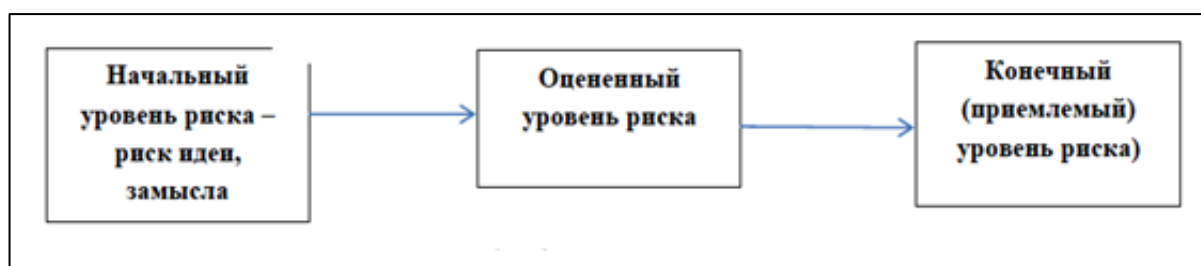


Рисунок 5 – Концепция учета фактора риска

Анализ ряда зарубежных и отечественных источников, посвященных проблемам бизнеса и риска в бизнесе, показывает удивительное однообразие подходов к формированию критериев оценки риска. В каждом источнике почти сразу бросается в глаза постоянно употребляемое слово «вероятность». Таким образом, авторы толкуют риск как синоним неопределенности или как синоним

вероятности, и склонны придавать слову «вероятность» оттенок, присущий словам «возможность» или «неопределенность», «возможная опасность», «угроза» (потерь). Поэтому нельзя сводить смысл слова «риск» к слову «вероятность», как меры статистической уверенности.

Для каждого конкретного человека степень риска всегда будет конкретно воспринимаемой, а значит – субъективной. Субъективная сторона риска объясняется необходимостью выбора определенных альтернатив. При этом существенное влияние оказывают психологические, нравственные, идеологические и прочие установки лица, принимающего решение, а также инструментальный расчет вероятностей исхода, для чего лицо, принимающее решение, использует методы и критерии в соответствии со своими предпочтениями. Не может быть объективной оценки риска, однако вполне могут быть объективно измеренные составляющие риска.

Существует огромное множество классификаций рисков. Четко разработанной классификации рисков не существует, поскольку в экономической литературе нет единого понимания в этом вопросе [13 – 15]. Для общего понимания разновидностей рисков, рассмотрим основные составляющие, которые положено в основу классификации рисков.

Наиболее важными элементами, положенными в основу классификации рисков, являются:

- время возникновения (ретроспективные, текущие, перспективные);
- основные факторы возникновения (политические и экономические);
- характер учета (внешние и внутренние);
- характер последствий (чистые и спекулятивные);
- сфера возникновения (производственная, коммерческая, финансовая и пр.).

Классификация рисков по характеру учета (внешние и внутренние факторы риска) представлена на рисунке 6.

Внешние факторы риска	Внутренние факторы риска
<p>Риски федерального уровня</p> <p>1. <i>Политические факторы риска</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Риск потери контроля над фирмой Невозможность осуществления хозяйственной деятельности Риск изменений законодательства <p>2. Социально-экономические факторы риска</p> <ul style="list-style-type: none"> Инфляционные факторы риска Валютные факторы риска Процентные риски Ценовые риски на сырье, материалы и т.д. Налоговые факторы риска Криминальные факторы риска <p>Региональные факторы риска</p> <ul style="list-style-type: none"> Социально-демографические риски Региональные налоговые риски Предпринимательские риски <p>Отраслевые факторы риска</p> <ul style="list-style-type: none"> Отраслевые риски Риск положения предприятия в отрасли Экологические риски и др <p>Статические риски</p>	<p>Организационные факторы риска</p> <ul style="list-style-type: none"> Организационные риски Кадровые риски Управленческие риски <p>Финансовые факторы риска</p> <ul style="list-style-type: none"> Риски ликвидности Риски потери платежеспособности Риски снижения финансовой устойчивости Риски потери финансовой независимости <p>Факторы риска, связанные с экономической деятельностью</p> <ul style="list-style-type: none"> Риски упущенной выгоды Риски банкротства Операционные риски Технологические риски Инновационные риски <p>Другие факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> Риски безопасности Информационные риски <p>Динамические риски</p>

Рисунок 6 – Внешние и внутренние факторы риска

Общая классификация рисков представлена на рисунке 7.

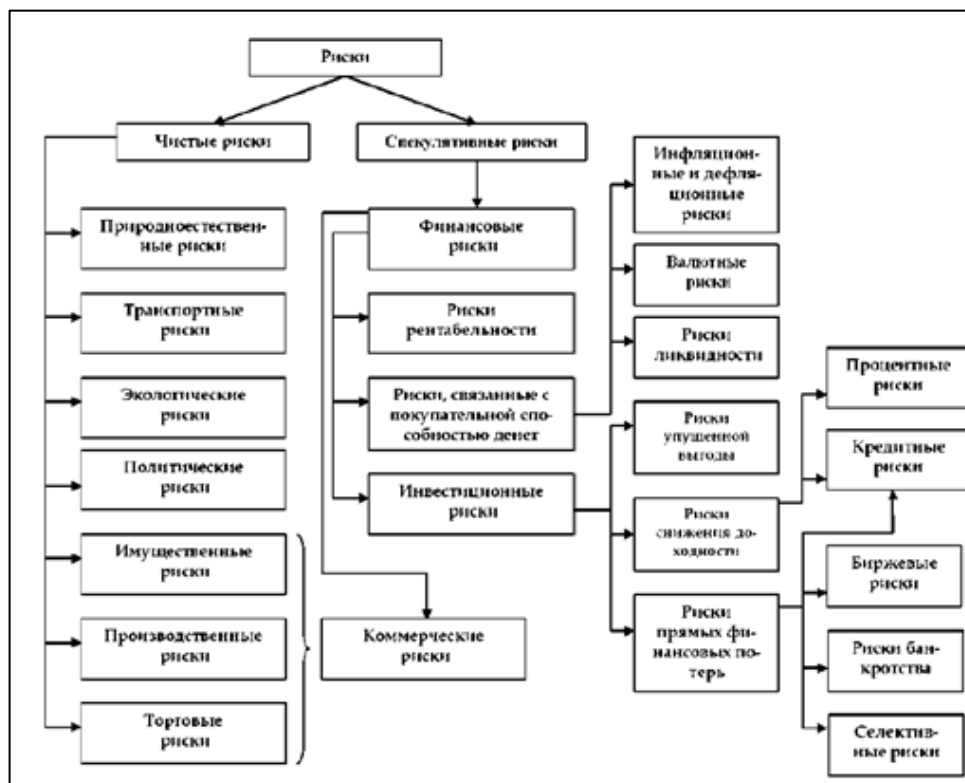


Рисунок 7 – Классификация рисков

Особенность чистых рисков (статистических или простых) заключается в том, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. Спекулятивные риски (динамические или коммерческие) несут в себе либо потери, либо дополнительную прибыль для предпринимателя.

В зависимости от основной причины возникновения рисков они подразделяются на следующие категории:

- природно-естественные риски (риски проявления стихийных сил природы);
- экологические риски (риски наступления гражданской ответственности за нанесение ущерба окружающей среде);
- политические риски (риски возникновения убытков, сокращения размеров прибыли по причине изменения государственной политики);
- транспортные риски (риски перевозки грузов различными видами транспорта);
- имущественные риски (риски потери имущества предпринимателя по независящим от него причинам);
- торговые риски (риски убытков задержки платежей, отказа от платежа, не поставки товара).

По сфере возникновения (отрасли деятельности) различают производственный риск и коммерческий риск. Коммерческий риск – это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем. Производственный риск – это вероятность убытков или дополнительных издержек, связанных со сбоями или остановкой производственных процессов, нарушением технологии выполнения операций, низким качеством сырья или работы персонала и т.д.

Производственные риски делят на следующие виды:

- неисполнения хозяйственных договоров;
- изменения конъюнктуры рынка;
- усиления конкуренции;
- возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов;

- потери имущества предприятия;
- не востребоваемости произведенной продукции;
- форс-мажорные риски.

Различают риски, связанные с покупательной способностью денег:

- инфляционные риски (риски обесценивания реальной покупательной способности денег, вследствие чего предприниматель несет существенные убытки);
- дефляционный риск (риск падения уровня цен и снижения доходов);
- валютные риски (риски изменения валютных курсов). Относятся к спекулятивным, т.к. при потерях одной стороны другая сторона получает прибыль или наоборот.
- трансляционный валютный риск,
- операционный валютный риск
- экономический валютный риск
- риск ликвидности (риск потерь при операциях с ценными бумагами или другими активами, качество которых может измениться и вследствие чего снизится возможность их реализации в конечный промежуток времени).

Инвестиционные риски включают в себя следующие подвиды:

- риск упущенной выгоды (риск финансового ущерба в результате неосуществления определенного финансового мероприятия);
- риск снижения доходности (риск уменьшения размера процентов и дивидендов по портфельным инвестициям).
- риск прямых финансовых потерь.

Таким образом, можно сделать следующий вывод. Риск – это не безысходность. Любой предприниматель сам решает, пойти ему на риск в конкретной ситуации или нет. При этом ситуация должна анализироваться им системно, с позиций важных, существенных обстоятельств дела: наличный в данный момент капитал, целеустремления, потенциальные опасности будущему делу, шансы на успех, оптимистическая оценка будущего уровня дохода,

возможные уровни потерь. Если предприниматель решится пойти на риск, то для демпфирования возможных негативных последствий риска ему обязательно потребуется позаботиться о «доработке» финансово-экономической стратегии предпринимательской деятельности в части защиты от потерь. Методы управления риском будут детально рассмотрены в 3 главе.

1.2 Особенности риск-менеджмента на предприятиях электроэнергетики в России и в Европе

В условиях высокой конкуренции на рынке одним из решающих преимуществ любой компании становится способность эффективно управлять рисками. В целях повышения эффективности функционирования риск-менеджмента в России следует уделить особое внимание следующим проблемам, представленным на рисунке 8 [18].



Рисунок 8 – Проблемы риск-менеджмента в России

Рассматривая энергетическую отрасль, важно понимать, что эта отрасль характеризуется высокой сложностью, социальной ответственностью и рискованностью, поскольку рискованные события в электроэнергетике приводят к различному виду потерь не только на предприятиях отрасли, но и на предприятия

других отраслей, национального хозяйства в целом, а также отражаются на жизнедеятельности населения. С целью повышения надежности энергоснабжения, одной из ключевых рисковых составляющих предприятий электроэнергетики, необходимо обеспечить формирование системы риск-менеджмента на энергопредприятиях, не забывая при этом учитывать особенности функционирования отрасли энергоресурсов.

Уровень приемлемого риска индивидуален для каждого предприятия, так же как и выбранные инструменты и методы для исключения или снижения потерь. Задача эффективного управления рисками для конкретного предприятия требует применения достаточных усилий для достижения наилучшего результата.

Оценивая факторы, оказывающие влияние на деятельность российских компаний энергетического сектора, стоит иметь ввиду, что эти факторы будут иметь свои специфические особенности во многом благодаря влиянию географических и экономических условий и возможностей регионов. Эти особенности необходимо учитывать при разработке стратегических программ и реализации проектов. К таким особенностям можно отнести [16]:

- прогрессирующий износ оборудования и фондов;
- нарастающий объем оборудования, с выработанным сроком полезного использования;
- исключение из инвестиционных программ мероприятий с целью минимизации риска;
- реформы в области электроэнергетики: формирование новых энергокомпаний, изменения в отношениях собственности в энергетической отрасли;
- снижение роли административного управления при слабом развитии или даже отсутствии рыночных механизмов поддержания и обновления основных средств и фондов;
- обострение проблемы сохранения экономически обоснованного уровня надежности энергопредприятий как одного из важнейших факторов

конкурентоспособности, повышения рыночной стоимости бизнеса, капитализации существующих и вновь создаваемых энергокомпаний;

- отсутствие методической и юридической базы для оценки экономических последствий аварийных ситуаций;
- отсутствие полноценной информации для учета влияния на тарифы факторов риска;
- планируемое изменение в системе регулирования тарифов, в том числе введение тарифов на основе RAB (регуляторной базы инвестированного капитала).

Существует несколько конфигураций системы управления энергетическими рисками. Централизованная система предполагает сосредоточение всех бизнес-процессов по управлению рисками в едином центре. При децентрализованной системе управление отдельными группами рисков осуществляется специализированными подразделениями компании по их функциональной принадлежности. Смешанная конфигурация подразумевает управление конкретными видами рисков в подразделениях, имеющих и полномочия, и ответственность за них [13].

Опыт европейских энергетических компаний показывает, что функцию по управлению рисками должно осуществлять отдельное подразделение, которое находится в непосредственном подчинении финансового директора, например, отдел риск-менеджмента.

На предприятиях обязательно должна осуществляться оценка эффективности систем управления рисками и их отдельных элементов службами внутреннего контроля организаций, внешними аудиторами и консультантами.

В процесс управления рисками необходимо привлекать всех сотрудников компании. В рамках данной системы высший орган управления утверждает политику управления рисками; определяет величину риска, приемлемую для компании с целью увеличения ее стоимости; выбирает подходящие для данной организации методы управления рисками.

Ответственность за разработку и функционирование системы управления рисками, за определение величины риска отдельных подразделений и за осуществление необходимых мероприятий, предусмотренных процессом управления рисками, возлагается на менеджмент компании. Персонал участвует в управлении рисками в рамках целей и задач, поставленных перед ним.

При разработке стратегии компании в области риск-менеджмента необходимо ориентироваться на следующие цели:

- повышение стоимости компании;
- достижение необходимого уровня безопасности;
- снижение воздействия на экологию;
- обеспечение требуемого уровня коэффициента использования установленной мощности;
- соблюдение нормативно-правовой базы и т. д.

В настоящее время насчитывается более 40 различных критериев классификации рисков и более 220 видов рисков, при этом один и тот же вид риска может обозначаться разными терминами, поэтому в экономической литературе нет единого понимания данного вопроса. Каждая производственно-хозяйственная система своеобразна, а состав рисков изменчив, поэтому на предприятии должна разрабатываться своя система ранжирования рисков на основе общей классификации [18].

Риски энергетических предприятий можно разделить на внешние и внутренние (таблица 1).

Таблица 1 – Внешние и внутренние риски энергетических предприятий

Внутренние риски	Внешние риски
<p>Стратегические риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ реализация неверных бизнес-решений; ▪ неспособность менеджмента компании адекватно и быстро реагировать на изменение внешних факторов. 	<p>Политические риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ политическая нестабильность; ▪ изменение таможенной политики; ▪ риск государственного неподчинения обязательствам.

Окончание таблицы 1

Внутренние риски	Внешние риски
<p>Операционные риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ошибки в системах внутреннего контроля; ▪ риски, связанные с ошибками персонала. 	<p>Регулировочные риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ риски тарифного и антимонопольного регулирования.
<p>Технологические и технические риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ непреднамеренные сбои в работе; ▪ неверный выбор оборудования; ▪ нарушение технологических процессов; ▪ небрежное отношение к профилактике и ремонту оборудования. 	<p>Рыночные риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ риск недополучения прибыли; ▪ риск изменения стоимости капитала; ▪ финансово-экономические; ▪ изменение конъюнктуры рынка, цен на топливо и т.д.

В отрасли электроэнергетики России одной из особенностей оценки рисков является то, что нельзя заранее дать точную количественную оценку рискам, а методы определения её степени еще не отработаны. Это и является основной трудностью в области минимизации рисков и оценки затрат на управление ими.

Рассмотрим более подробно риски, присущие российским энергетическим предприятиям.

Инвестиционный риск – это риск недополучения прибыли при осуществлении инвестиционного проекта. К этой группе риска можно отнести: риски проектного финансирования; риск незавершения проекта; риск отсутствия ресурсов для обеспечения рентабельности проекта; риск отсутствия спроса на продукт проекта по цене, которая сделает возможной оплату долга; риск изменения кредитоспособности; риск технических затруднений в процессе конструкции и обнаружения дефектов в момент операционной деятельности и др.

Кредитные риски – риски неплатежей по ссуде, связанные с частичной или полной неплатежеспособностью контрагента к моменту погашения кредита.

Рыночные риски обусловлены колебаниями цены в конкурентных секторах рынка и могут включать в себя различные аспекты поведения цен, такие как волатильность, ликвидность, корреляция.

Выделяют следующие виды рыночных рисков:

- Ценовой риск может быть вызван двумя факторами: неопределённостью перспективной динамики цен на природный газ и нерегулярными суточными колебаниями цен на электроэнергию на организованном оптовом рынке;
- Базовый – риск движения разницы цен на связанные товары в зависимости от их происхождения и качества;
- Риск изменения стоимости капитала – риск, связанный с изменениями процентной ставки;
- Временный – риск опережающего разрыва цен при срочных контрактах;
- Транзакционный – риск влияния крупных транзакций на параметры рынка (например, цену).

Повышенные ценовые риски приводят к неопределенности финансовых потоков энергокомпании.

Финансовый риск связан с нарушениями финансовых обязательств различными участниками энергетических рынков, в том числе потребителей услуг, а также с недостаточным опытом работы участников конкурентного рынка электроэнергии.

Регулировочный риск является результатом воздействий органов регулирования энергетики и может проявляться в различных аспектах: ценообразовании, экологическом и налоговом регулировании, стандартах надёжности энергоснабжения, правилах работы на рынках. К таким рискам можно отнести риски тарифного регулирования; риски регулирования в области безопасности (стандарты, технические регламенты); риски экологического регулирования (плата за выбросы вредных веществ в атмосферу, ограничения выработки электроэнергии на гидроэлектростанциях); специфические налоговые риски (водный налог для ГЭС); риски антимонопольного регулирования и т.д.

Риски тарифного регулирования являются наиболее серьезными, так как тарифное регулирование определяет доходную базу бизнеса, в связи с тем, что

доля экспорта электроэнергии невелика. При формировании тарифов следует учитывать интересы промышленности, энергокомпаний и социально уязвимых слоев населения.

Технологические риски, выражающиеся в случайных или преднамеренных сбоях в работе оборудования, обусловлены спецификой производства и передачи продукции. Причинами его возникновения могут быть неверный выбор технологического оборудования, ошибки при проектировании, неграмотное управление техническим персоналом и др. Незначительные нарушения технологических процессов могут повлечь за собой аварии различной степени тяжести вплоть до человеческих жертв и экологических катастроф.

Технический риск определяется степенью организации производства, проведением превентивных мероприятий, таких как регулярная профилактика и ремонт оборудования и проявляется в виде угрозы отказов оборудования, перерывов в подаче энергии потребителям, снижении технической надёжности электро- и теплоснабжения.

Энергетическая отрасль является высокотехнологичной и требует высокой квалификации персонала. В настоящее время сложилась напряженная ситуация с трудовыми ресурсами, связанная с:

- низкой компетентностью многих топ-менеджеров;
- увеличивающимся дефицитом квалифицированных рабочих кадров;
- резким снижением профессионального уровня подготовки и потерей престижности инженерного труда;
- оттоком из отрасли молодых перспективных специалистов.

Риски незавершенности и нестабильности нормативно-правовой базы, регулирующей реформирование и функционирование электроэнергетики. Компании должны опираться в своей деятельности на четкие правила и положения, что является важным условием формирования доверия к рыночным структурам и уверенности среди участников рынка.

Политические риски основаны на существовании противоречий между интересами региональных элит и отраслевых реформаторов. Они могут включать себя риск географической нестабильности и государственного неподчинения обязательствам.

Производственные риски – риски потерь вследствие существования неадекватных систем и процедур управления, человеческого фактора или ошибок менеджмента.

Риски, связанные с использованием информационных систем, а именно: финансовое мошенничество; промышленный шпионаж; техногенные катастрофы; разглашение конфиденциальной информации; ошибки в программном обеспечении; ошибки персонала; вирусы; действия злоумышленников.

Социальные риски возможны в силу того, что электроэнергетика является жизнеобеспечивающей сферой экономики. Ответственность за данную группу рисков ложится, главным образом, на государство, которое посредством введения программы социальной поддержки сможет минимизировать эту группу рисков.

Топливные риски: изменение цен на топливо, отсутствие возможности его покупки в необходимых количествах в нужное время, неопределенность с созданием рынка газа и необходимого резерва генерирующих мощностей для рынка электроэнергии.

Стратегический риск связан с разработкой и воплощением бизнес-решений и зависит от того, как управленческий аппарат анализирует внешние факторы, оказывающие влияние на стратегическое развитие бизнеса.

Создание и внедрение системы риск-менеджмента должно осуществляться на каждом уровне бизнес-процесса. При разработке определенных программ и методов управления рисками, необходимо принимать и учитывать особенности рынка российской электроэнергетики, а также использовать опыт зарубежных энергетических компаний [14].

Энергокомпаниям необходимо уделять особое внимание финансовым рискам, поскольку эта область рисков наиболее подвержена изменениям, особенно в

период реформ энергетической сферы и приспособления предприятий к новым условиям. Следствием реформы служит снижение государственного влияния в компенсации рисков, тем самым предприятиям приходится принимать на себя большее число рисков, что в конечном итоге снижает их устойчивость на конкурентном рынке электроэнергетики.

Рассмотрим основные особенности финансовых рисков в сфере электроэнергетики [17]:

- 1) Отсутствие опыта работы субъектов конкурентного рынка электроэнергетики. Поскольку электроэнергетика является социально значимой сферой, сделки на этом рынке должны быть сбалансированы в реальном времени, недостаток опыта, а также влияние других различных факторов (сезонных, географических, социальных) на формирование спроса и предложения порождает высокую степень неопределенности, и, соответственно, высокие риски.
- 2) Несовершенство нормативно-правовой базы, регулирующей реформирование электроэнергетики, установление тарифов, формирование инвестиционных программ организаций.
- 3) Тарифное регулирование электроэнергетики. Установление тарифа позволяет энергопредприятиям осуществлять основной вид деятельности и, тем самым, является главным источником финансирования деятельности.
- 4) Высокий риск неплатежеспособности потребителей.

Несмотря на наличие множества работ в области исследования управления рисками на предприятиях электроэнергетики, в российской экономической науке и практике хозяйствования отсутствуют единый понятийный аппарат и методические разработки по оценке и управлению рисками применительно к конкретной производственной ситуации и виду деятельности. Большая часть трудов посвящена вопросам риск-менеджмента и электроэнергетики в отдельности, недостаточно практических рекомендаций по внедрению риск-менеджмента на предприятия энергетической отрасли. Таким образом, для

анализа методов оценки и управления рисками энергетических предприятий будет обращаться к опыту европейский энергетических компаний.

Современные условия, в которых работают крупнейшие энергетические предприятия Европы, отличаются стремительными изменениями внешней среды, неспособность адекватно отреагировать на которые может привести к катастрофическим последствиям для корпоративного бизнеса.

Данное обстоятельство в совокупности с такими факторами, как нормы законодательства, требования регулирующих органов и стремление сохранить и увеличить стоимость компании, способствовали внедрению комплексных систем управления рисками, позволяющих своевременно выявлять угрозы и принимать меры по снижению вероятности их реализации, а также по минимизации потенциальных негативных последствий в случае осуществления рисков. Последние разработки открывают новые возможности в этой области.

Комплексные системы управления рисками объединены с бизнес-процессами и ходом выработки как стратегических решений, так и управленческих шагов, связанных с текущей деятельностью компании. Основными целями систем управления рисками являются:

- содействие достижению поставленных перед организацией задач;
- создание "предупредительной" методики управления, подразумевающей раннее выявление рисков и принятие мер по снижению вероятности их реализации, предотвращению или уменьшению негативных последствий в случае реализации;
- улучшение качества управления в обстоятельствах форс-мажора, сокращение убытков при наступлении этих обстоятельств;
- повышение точности и компетентности планирования, совершенствование порядка принятия решений;
- оптимизация использования и/или распределения ресурсов и капитала.

Европейские энергетические структуры подвержены различным видам рисков, которые могут быть подразделены на три основные группы: стратегические, финансовые и операционные.

К числу стратегических относят, в первую очередь, политические риски и те, что обусловлены работой регулирующих органов. В качестве ключевого метода реагирования здесь применяют активный диалог и взаимодействие со всеми заинтересованными лицами (stakeholders). Кроме того, в данную группу входят риски, связанные с инвестиционной деятельностью (в том числе слияния и поглощения), с конкуренцией внутри отрасли, а также угрозы корпоративной репутации.

Перечень финансовых рисков европейских энергетических компаний достаточно стандартен и включает: процентный, валютный, кредитный, риск ликвидности, ценовые риски (изменение стоимости электроэнергии, природного газа, угля, нефти, урана, выбросов углекислого газа). Степень важности тех или иных финансовых рисков для организации зависит от ее индивидуальных особенностей, таких как структура капитала, география операций, наличие дочерних фирм в иных (по отношению к головной компании) валютных зонах, степень зависимости от определенного сырья и др. Для управления финансовыми рисками широко применяются различные производные финансовые инструменты, в частности, различные форвардные контракты, валютные и процентные свопы.

В процессе генерации и передачи электроэнергии задействованы сложные технологические системы. Сбои и аварии в данном сегменте способны оказать катастрофическое влияние на прибыль, поэтому энергетические компании уделяют особое внимание операционным рискам. Минимизация операционных рисков заключается в снижении вероятности их наступления. Для этого могут применяться следующие предупредительные меры:

- процессы производства четко задокументированы и автоматизированы;
- технологии производства непрерывно совершенствуются и модернизируются;

- оборудование подлежит регулярным техническим осмотрам и обслуживанию;
- внедрение на предприятии обучения и повышения квалификации персонала.

Не менее важными элементами управления операционными рисками является планирование действий при возникновении чрезвычайной ситуации, а также шагов, необходимых для восстановления бизнеса, что позволяет значительно сократить убытки.

Помимо предупредительных мер и планов действий в случае реализации угрозы, в качестве инструмента по управлению операционными рисками широко используется страхование. Данный способ дает возможность перенести финансовую составляющую катастрофических для большинства энергетических предприятий рисков гибели имущества и последующего перерыва в деятельности, а также наступления гражданской ответственности за вред, причиненный третьим лицам и окружающей среде, на страховые компании. Этот метод минимизации рисков широко используется европейскими компаниями. К числу достоинств страхования как инструмента управления рисками европейские энергокомпании относят не только результативную защиту интересов акционеров в случае реализации риска с существенными финансовыми последствиями, но и сопутствующие услуги, предоставляемые профессиональными консультантами в рамках выполнения страховых программ, а именно: содействие в оценке угроз, разработку мероприятий по их минимизации, эффективное урегулирование убытков.

В европейской практике применяются все перечисленные выше методы управления операционными рисками, при этом неизменно стремление менеджмента оптимизировать соотношение между стоимостью инструментов и мероприятий по управлению рисками и так называемой величиной собственного удержания компании.

Одним из основных методов управления нефинансовыми рисками можно считать сценарный анализ. Его преимущество заключается в том, что принятие решения будет основываться на базе баланса интересов различных заинтересованных сторон.

Для снижения последствий рискованных событий в электроэнергетике также могут применяться мероприятия по:

- созданию резервного фонда в размере не менее 15% уставного капитала в соответствии со статьей 35 закона «Об акционерных обществах»;
- созданию запасов топлива и материально-технических ресурсов;
- включению в договоры энергоснабжения ответственности потребителей энергии за неоплату полученной энергии;
- прогнозированию потребления энергии потребителями;
- осуществлению программы по повышению надежности работы электрооборудования;
- охране имущества;
- повышению квалификации сотрудников;
- внедрению мониторинга энергопотребления;
- внедрению системы управления энергопотреблением.

На сегодняшний день основная задача в области управления рисками энергопредприятий России заключается в поиске качественно новых подходов, соответствующих российским реалиям, основанных на базе современных информационных технологий и опыте европейских стран, а также в разработке модели предотвращения потенциальных угроз.

Особое внимание при управлении рисками необходимо уделить:

- наличию соответствующего уровня компетенции при подборе персонала;
- распределению рисков между вспомогательными организациями;
- осуществлению контроля реализации бизнес-процессов;
- страхованию ответственности от ошибок и технологических сбоев;
- совершенствованию нормативно-правового регулирования.

Для внедрения риск-менеджмента на предприятия энергетической отрасли важно разработать методические указания с учетом особенностей, характерных для данного сектора экономики.

Необходимо также понимать, что риски представляют не только угрозу для деятельности компании, но и возможность получить потенциальную выгоду. В этом случае, управление рисками становится текущим бизнес-процессом предприятия по изучению внешней среды с целью возможной адаптации внутренних процессов для повышения устойчивости компании на конкурентном рынке энергоресурсов.

1.3 Характеристика исследуемого предприятия и рынка

Объектом исследования выбрано общество с ограниченной ответственностью «Энергоснабжающая сетевая компания» (сокращенно: ООО «ЭСК»).

Энергоснабжающая сетевая компания с 2008 года успешно оказывает услуги по передаче электрической энергии и техническому обслуживанию энергоустановок на территории г. Челябинска и Челябинской области, а также осуществляет строительство новых трасс электропередач и трансформаторных подстанций [20].

ЭСК действует по общей системе налогообложения. Согласно требованиям законодательства помимо ведения полного бухгалтерского и налогового учета, ЭСК обязано вести отдельный бухгалтерский учет по видам деятельности, так как осуществляет регулируемый вид деятельности (приложения А и Б) [6].

Управлением деятельностью ЭСК занимается единый исполнительный орган (ЕИО) – индивидуальный предприниматель (ИП), который избирается на совете директоров сроком на один год. Договор ЕИО по истечении срока может быть продлен, либо заключен с новым управляющим ИП. Организационная структура компании представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Организационная структура ЭСК

На 2018 год протяженность линий электропередач составляет 121,36 км, трансформаторная мощность подстанций 57,55 МВА (рисунок 10).

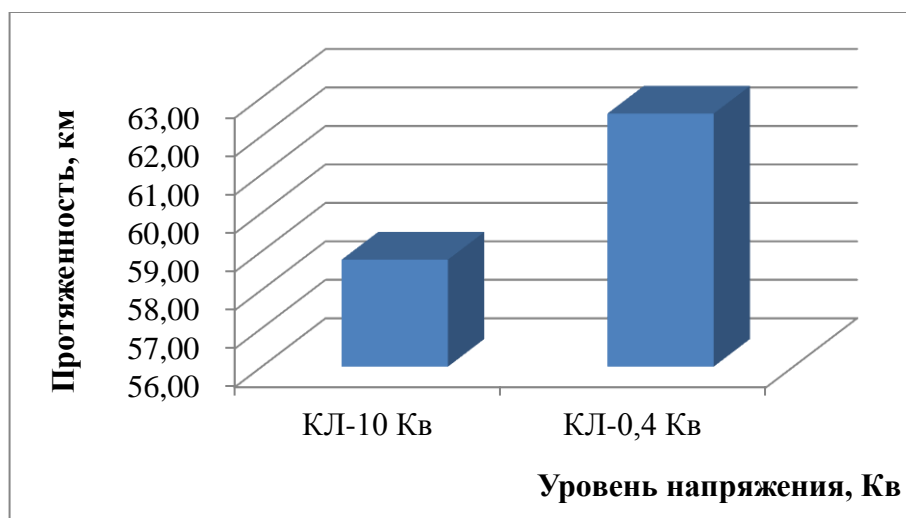


Рисунок 10–Протяженность линий ЭСК

В зону подключения ЭСК входят:

- микрорайон «Тополиная аллея»;
- газовая котельная ЖК «Манхеттен»;
- поселок Залесье;
- жилой дом Пл.Мопра 9;

- Калининский район (микрорайон № 33-б, микрорайон № 4);
- Тракторозаводский район (ж/д ул.Ржевская 31,33,35,37);
- Микрорайон Вишневая горка.

Энергоснабжающая сетевая компания входит в группу компаний «Энсаф». История предприятий ГК «Энсаф» начинается в с 2005 г., когда была введена в эксплуатацию первая котельная в мкр. «Тополиная аллея».

В сентябре 2008 года была создана ГК «Энсаф групп», включающая в себя все направления бизнеса по ресурсообеспечению в области электроснабжения, теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения. Структура предприятий бизнес-направления «Энсаф» представлена на рисунке 11.

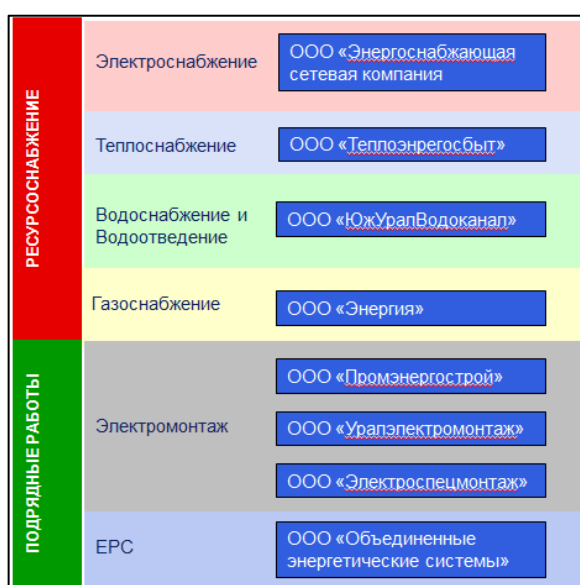


Рисунок 11 – Структура предприятий ГК «Энсаф»

Сегодня группа компаний является надежным и стабильным поставщиком электроэнергии, тепловой энергии, водоснабжения и водоотведения в Челябинске и в Челябинской области.

Каждая компания сфокусирована на повышении надежности ресурсоснабжения и безопасности при одновременном повышении эффективности эксплуатации.

Отрасль ресурсоснабжения имеет свои специфические особенности:

- 1) Инвестиционно емкий рынок: согласно распоряжению губернатора Челябинской области разработана схема и программа перспективного развития электроэнергетики Челябинской области на 2017-2021 годы. Одной из основных целей разработки данной программы является формирование стабильных и благоприятных условий привлечения инвестиций для создания эффективной и сбалансированной энергетической инфраструктуры, обеспечивающей социально-экономическое развитие и экологически ответственное использование энергии и энергетических ресурсов на территории Челябинской области [9 – 10].
- 2) Абсолютно неэластичный спрос: потребители согласны купить электроэнергию по любой возможной цене.
- 3) Структура эксплуатационных затрат – корень долгосрочной эффективности ресурсоснабжающих предприятий. Именно эксплуатационные затраты включаются в тариф на передачу электрической энергии, устанавливаемый на долгосрочный период регулирования. Следовательно, в случае эффективного управления структурой эксплуатационных затрат, повышается эффективность деятельности предприятия в целом.
- 4) Плата за подключение значительно увеличивает капитализацию, например, если оценивать стоимость бизнеса на основе приведения доходов к единой стоимости.
- 5) Темп роста тарифов замедляется, ниже инфляции.
- 6) Государственное регулирование и контроль закупок.
- 7) Государственное регулирование и контроль тарифов.
- 8) Обязательное раскрытие информации.
- 9) Государственный контроль за показателями качества работы.

Эти и другие факторы необходимо учитывать, как при разработке стратегического планирования, так и при управлении рисками.

Стратегический план деятельности ГК «Энсаф» до 2020 года представлен на рисунке 12.

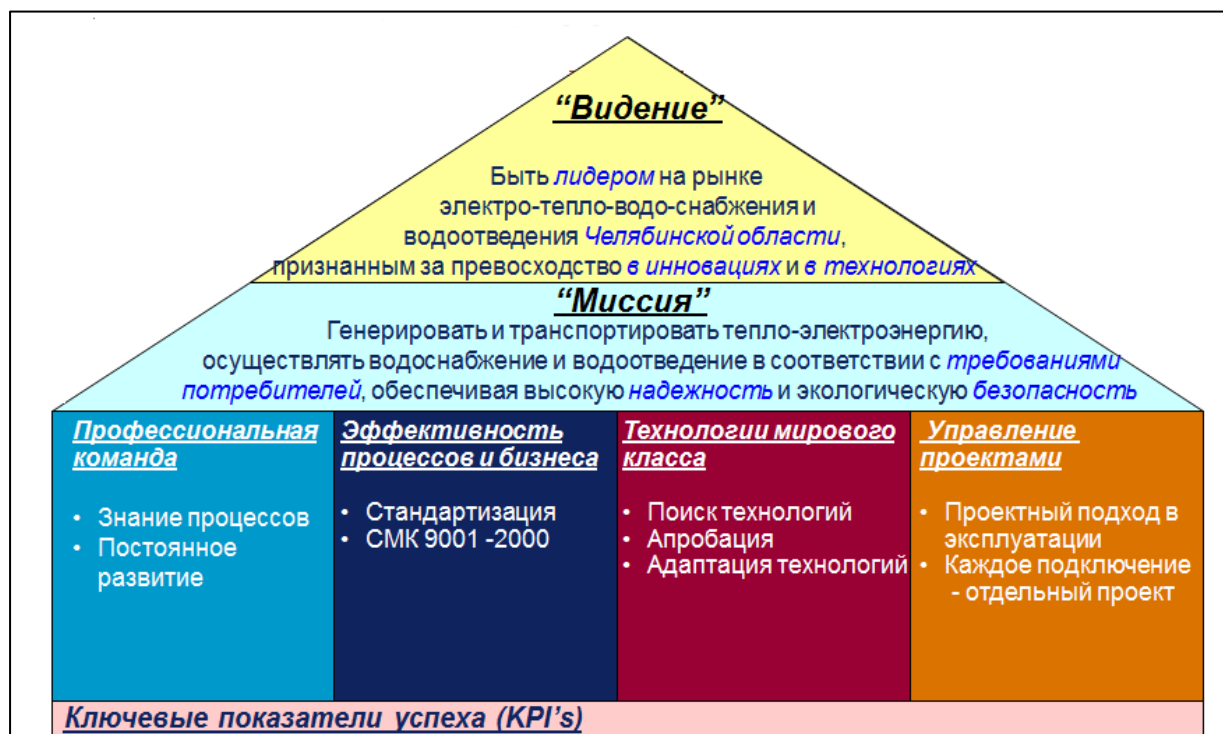


Рисунок 12 – Стратегический план ГК «Энсафт»

Общая схема электроэнергетики представлена на рисунке 13.

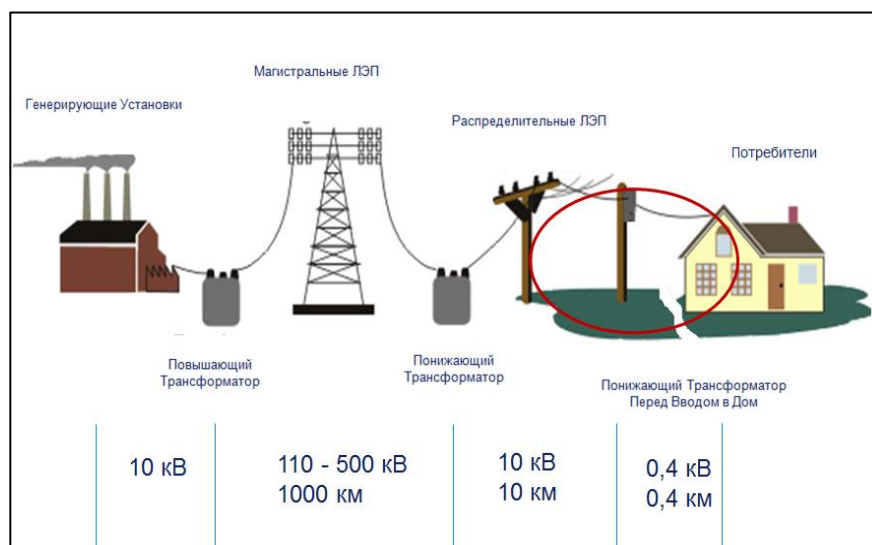


Рисунок 13 – Общая схема электроэнергетики

Электроэнергия и мощность – может транспортироваться на большие расстояния от места производства.

Рыночный обзор отрасли электроснабжения:

- электроснабжение самый зарегулированный сегмент;
- выделены опт и розница;

- разделение платы на мощность и электроэнергию;
- генерация:
 - создаются новые крупные источники;
 - активный перевод с угля на газ;
 - развитие малой генерации;
- передача:
 - ФСК объединились с МРСК и стали ОАО «Россети»;
 - идет процесс консолидации сетей со стороны Россетей;
 - государственное давление на уничтожение небольших сетевых компаний;
- сбыт:
 - перекрестное субсидирование пока не прекратилось;
 - игроки не пускают новые энергосбытовые компании на рынок.

Вывод: электроснабжение – это сложный и неоднозначный рынок для вложений в небольшие компании.

Рынок сбыта Челябинской представлен субъектами оптового рынка электрической энергии и мощности, которые приобретают электроэнергию в своих интересах и интересах своих клиентов (таблица 2) [19].

Таблица 2 – Доля электропотребления субъектов оптового рынка электроэнергии на территории Челябинской области

№	Субъект оптового рынка электроэнергии	Доля в э/э Чел. обл.
ИТОГО		100,00%
1. Гарантирующие поставщики		64,88%
1.1	ПАО «Челябэнергосбыт»	51,49%
1.2	ООО «МЭК»	13,34%
1.3	АО «Оборонэнергосбыт»	0,04%

Окончание таблицы 2

№	Субъект оптового рынка электроэнергии	Доля в э/э Чел. обл.
2. Независимые энергосбытовые компании		19,80%
2.1	ООО «РУСЭНЕРГОСБЫТ»	5,04%
2.2	ЗАО «Энергопромышленная компания»	3,86%
2.3	ООО «МЕЧЕЛ-ЭНЕРГО»	3,62%
2.4	ООО «РУСЭНЕРГОРЕСУРС»	2,75%
2.5	ОАО «Атомэнергопромсбыт»	1,67%
2.6	ООО «Челябинское управление энерготрейдинга»	1,22%
2.7	ОАО «Межрегионэнергосбыт»	0,45%
2.8	АО «ЭК Восток»	0,40%
2.9	ООО «ЭПМ-Энерго»	0,28%
2.10	ОАО «Фортум»	0,26%
2.11	ООО «РГМЭК»	0,11%
2.12	ООО «Энермет»	0,06%
2.13	ООО «МагнитЭнерго»	0,03%
2.14	ЗАО «Транссервисэнерго»	0,02%
2.15	ООО «Транснефтьэнерго»	0,01%
2.16	ПАО «Мосэнергосбыт»	0,01%
3. Промышленные предприятия – субъекты ОРЭ		15,32%
3.1	ОАО «ЧЭМК»	15,32%

На территории Челябинской области действуют 17 независимых энергосбытовых компаний, включая «ЧЭМК». ПАО «Челябэнерго» является гарантирующим поставщиком на всей территории области, за исключением зон деятельности гарантирующих поставщиков: ООО «Магнитогорская энергетическая компания», АО «Оборонэнерго», и контролирует 51,5 % регионального рынка электроэнергии (рисунок 14).

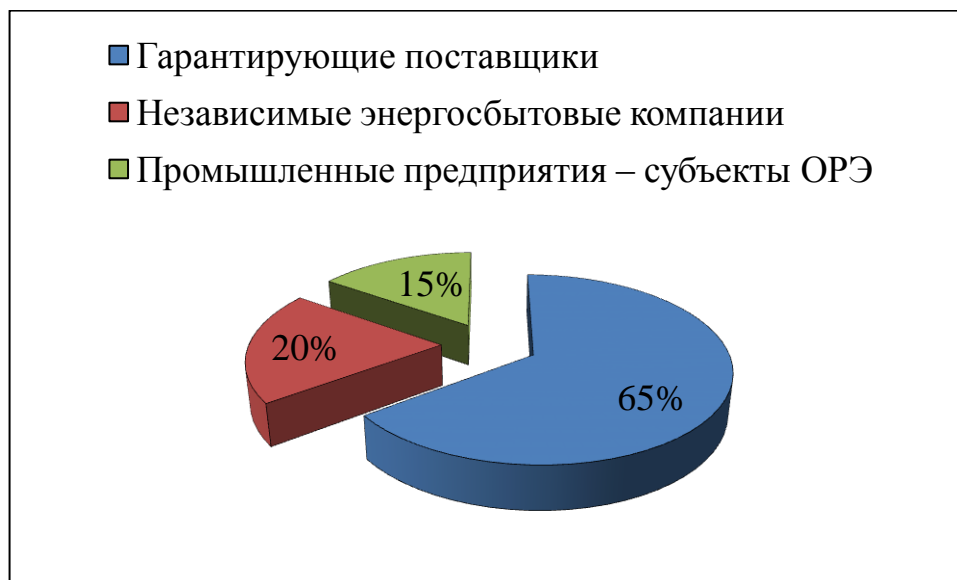


Рисунок 14 – Рынок сбыта Челябинской области

Розничный рынок электрической энергии Челябинской области относится к высококонцентрированному рынку, так как доли основных участников рынка более 50 %.

На территории Челябинской области в 2018 году тариф на передачу электрической энергии установлен 56 территориальным сетевым организациям, когда в 2017 году тариф был установлен 74 территориальным сетевым организациям. Это еще раз говорит об ужесточении законодательства в отношении сетевых организаций [19].

Взаимоотношения организаций по оказанию услуг на передачу электрической энергии регламентированы федеральным законодательством: Федеральный закон от 26.03.2003 № 35-ФЗ «Об электроэнергетике»; Правила недискриминационного доступа к услугам по передаче электрической энергии оказания этих услуг, утвержденные постановлением Правительства РФ от 27.12.2004 № 861. Эти взаимоотношения осуществляются только на основании публичных договоров возмездного оказания услуг [1 – 2].

На территории Челябинской области действует котловой принцип тарифообразования. Котловой принцип тарифообразования на услуги по передаче электрической энергии подразумевает, что на территории области существует единый (котловой) тариф, состоящий из суммы затрат всех сетевых организаций

региона. По единому (котловому) тарифу производит оплату гарантирующий поставщик за оказанные услуги «котлодержателю», который в свою очередь распределяет после этого полученные средства между всеми сетевыми организациями в соответствии с принятыми индивидуальными тарифами.

ПАО Челябинэнергосбыт является гарантирующим поставщиком на рынке электроэнергии Челябинской области. Челябинэнергосбыт заключает с потребителями договоры на оказание услуг по передаче электроэнергии в интересах потребителя и за счет потребителя. С другой стороны, Челябинэнергосбыт заключает договор оказания услуг по передаче электрической энергии с котлодержателем ООО «АЭС Инвест» – в отношении определенных точек поставки на розничном рынке. АЭС Инвест, чтобы исполнить свои обязательства по договору заключает договоры еще с рядом других сетевых организаций, в том числе с ЭСК, у которых есть технологическое присоединение к объектам электросетевого хозяйства, с использованием которых передается электроэнергия. Упрощенная схема принципа функционирования деятельности ЭСК на рынке электроэнергии представлена на рисунке 15 [4].

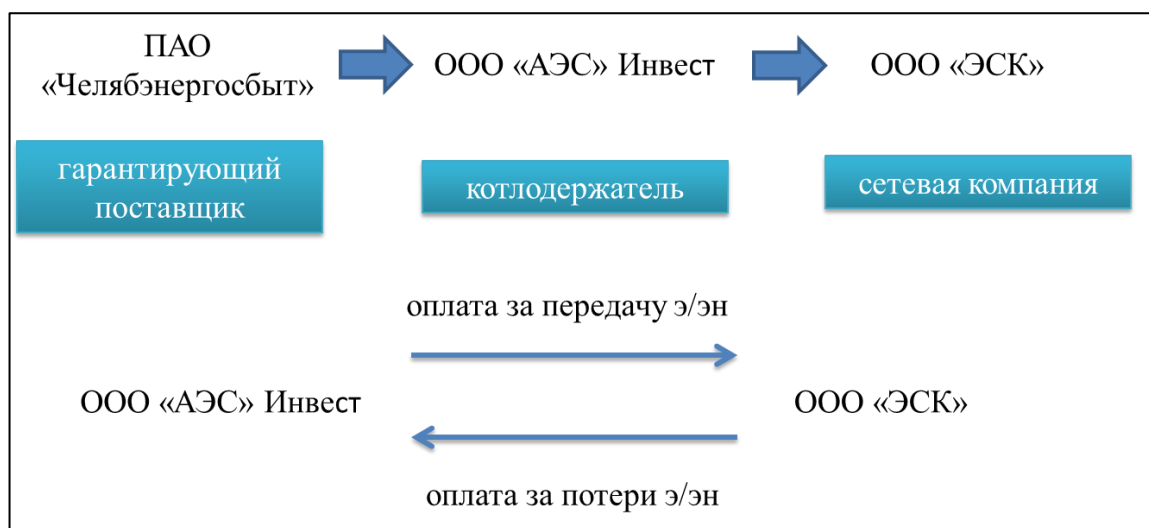


Рисунок 15 – Схема функционирования деятельности ЭСК

Если сравнивать значение показателя необходимой валовой выручки на содержание сетей (далее по тексту НВВ сетей), определяющего затраты организации на содержание и эксплуатацию сетей и энергоустановок,

находящихся в пользовании компании для осуществления основного вида деятельности, то получается, что доля ЭСК составляет лишь 1 % в общем котле сетевых компаний котлодержателя АЭС Инвест.

Анализ внешней и внутренней среды представлен в таблице 3.

Таблица 3 – SWOT-анализ

<p style="text-align: center;">ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Аренда сетей крупных потребителей – застройщиков; ▪ Строительство новых сетевых объектов; ▪ Консолидация бизнеса; ▪ Рост потребления; ▪ Выход на ФОРЭМ; ▪ Установка ГПУ. 	<p style="text-align: center;">УГРОЗЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Быстрое изменение законодательства – ужесточение; ▪ Консолидация бизнеса; ▪ Изношенность сетей; ▪ Административные барьеры; ▪ Уход крупных потребителей к независимым энергосбытовым компаниям или их самостоятельный выход на рынок.
<p style="text-align: center;">СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Статус сетевой компании; ▪ Включен в реестр естественных монополий ФСТ РФ; ▪ Сформированная ОДС укомплектована квалифицированным оперативным персоналом; ▪ Подписанный договор с «котлодержателем»; ▪ Легкий выход на дополнительные объемы; ▪ Квалифицированный ремонтный персонал; ▪ Сформированные резервы по мощности; ▪ Утверждены ставки на подключение. 	<p style="text-align: center;">СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Низкий тарифы на передачу и ставки на подключение; ▪ Низкий объем переданной электроэнергии; ▪ Отсутствие производственной базы; ▪ Зависимость от аренды; ▪ Отсутствие утвержденной инвестиционной программы; ▪ Нет тарифа на покупку и на продажу электроэнергии; ▪ Неиспользованный потенциал; ▪ Отсутствие персонала; ▪ Отсутствие финансов для вхождения на рынок; ▪ Нет лидера в области сбыта электроэнергии; ▪ Нет административного ресурса.

На основе SWOT-анализа разработан стратегический план Энергоснабжающей сетевой компании.

Видение: обеспечение надежного, независимого эффективного, электроснабжения с возможностью развития сетей высокого, среднего и низкого напряжения с использованием инноваций, автоматизированных средств учета, контроля и управления.

Стратегические цели к 2020 году:

- реализация 100 млн. кВтч;
- выручка от продаж 89 млн. руб.;
- операционная прибыль 5%.

Ключевые инициативы:

- рост тарифов на передачу и технологическое присоединение;
- создание полноценных штатных структур организаций;
- применение новейших технологий в схемах электроснабжения объектов;
- сокращение коммерческих потерь электроэнергии.

Ключевые показатели эффективности Энергоснабжающей сетевой компании представлены в таблице 4.

Таблица 4 – KPI ЭСК

Стратегия		Показатели	
Бизнес – процессы	Цель	Показатель	Единица измерения
Продажи	Увеличение тарифов	20	млн. руб. за 1 МВт
Кадры	Создание полноценных штатных структур организаций	Заполнение ШР	-
Инвестиции	Применение новейших технологий в схемах электроснабжения объектов	-	-
Передача	Сокращение коммерческих потерь электроэнергии	0	%

Окончание таблицы 4

Стратегические мероприятия					
Бизнес – процессы	Стратегическое мероприятие	Задачи №1	Задачи №2	Задачи №3	Срок
Продажи	Рост тарифов на тех присоединение	Обоснование повышения индивидуальных ставок на подключение	-	-	2015-2020
Кадры	Формирование службы перспективного развития	Прием управляющего по развитию	Прием специалиста по подключению	-	2015-2020
Инвестиции	Увеличение надежности	Согласование схем электроснабжения, проектов	Разработка перспективных схем развития сетей	Прописание требований к оборудованию в стандартах, указание на них в ТУ	4 кв 2018
Передача	Сокращение небаланса, воровства ЭЭ	Регулярные обходы	Не исключать учеты в ТП	-	3 кв 2015 - 2020

Энергоснабжающая сетевая компания – перспективная организация, обладающая достаточным потенциалом для того, чтобы достичь целей, поставленных в стратегическом плане.

Одним из основных целевых ориентиров стратегии развития электросетевого комплекса РФ является снижение количества территориальных сетевых организаций: на 50% к 2030 году относительно уровня 2017 года [8]. Это говорит о том, что законодательство в области электроэнергетики будет с каждым годом только ужесточаться. Таким образом, постановка системы риск-менеджмента для Энергоснабжающей сетевой компании является как никогда актуальной.

Перед тем, как перейти к анализу отдельных групп рисков Энергоснабжающей сетевой компании, первым этапом необходимо провести экономический анализ компании и оценить ее ликвидность и финансовую устойчивость. Финансовый анализ представлен во второй главе.

Выводы по разделу один

Риск изначально потенциально присущ предпринимательской деятельности. Чтобы избежать риска, либо снизить его негативные последствия, необходимо изучать обстоятельства, при которых происходит риск, его факторы и постараться учесть их в процессе принятия и реализации решения.

Рассматривая энергетическую отрасль, важно понимать, что эта отрасль характеризуется высокой сложностью, социальной ответственностью и рискованностью, поскольку рискованные события в электроэнергетике приводят к различному виду потерь не только на предприятиях отрасли, но и на предприятия других отраслей, национального хозяйства в целом, а также отражаются на жизнедеятельности населения. В отрасли электроэнергетики России одной из особенностей оценки рисков является то, что нельзя заранее дать точную количественную оценку рискам, а методы определения её степени еще не отработаны. Это и является основной трудностью в области минимизации рисков и оценки затрат на управление ими.

На сегодняшний день основная задача в области управления рисками энергопредприятий России заключается в поиске качественно новых подходов, соответствующих российским реалиям, основанных на базе современных информационных технологий и опыте европейских стран, а также в разработке модели предотвращения потенциальных угроз. Для внедрения риск-менеджмента на предприятия энергетической отрасли важно разработать методические указания с учетом особенностей, характерных для данного сектора экономики. Необходимо также понимать, что риски представляют не только угрозу для деятельности компании, но и возможность получить потенциальную выгоду. В этом случае, управление рисками становится текущим бизнес-процессом предприятия по изучению внешней среды с целью возможной адаптации внутренних процессов для повышения устойчивости компании на конкурентном рынке энергоресурсов.

Объектом исследования выбрано общество с ограниченной ответственностью «Энергоснабжающая сетевая компания», основной деятельностью которой является осуществление услуг по передаче электрической энергии. Постановка системы риск-менеджмента для компании является особенно актуальной, поскольку с каждым годом происходит ужесточение законодательства в области электроэнергетики, что приводит к сокращению количества территориально-сетевых организаций. Чтобы снизить возможные негативные последствия риска, необходимо позаботиться о «доработке» финансово-экономической стратегии предпринимательской деятельности в части защиты от потерь.

Перед тем, как перейти к анализу отдельных групп рисков Энергоснабжающей сетевой компании, первым этапом необходимо провести экономический анализ компании и оценить ее ликвидность и финансовую устойчивость. Финансовый анализ представлен во второй главе.

2 АНАЛИЗ РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПЕРЕДАЧЕ ЭЛЕКТРИЧЕСКОЙ ЭНЕРГИИ ООО «ЭСК»

2.1 Финансовый анализ ООО «Энергоснабжающая сетевая компания»

Финансовый анализ проводился с помощью следующих методов [11]:

- 1) анализ абсолютных показателей;
- 2) горизонтальный анализ (динамика);
- 3) вертикальный анализ (анализ структуры);
- 4) вертикально-горизонтальный анализ (структурно-динамический);
- 5) анализ финансовых коэффициентов: ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности;
- 6) факторный анализ.

Результаты финансового анализа ООО «Энергоснабжающая сетевая компания» представлены в приложении В и Г соответственно.

Валюта баланса Энергоснабжающая сетевая компания по состоянию на начало 2017 года оценивается в 80 699 тыс. руб., на конец 2017 года валюта баланса оценивается в 59 730 тыс. руб. Данное предприятие можно охарактеризовать как малое.

На конец 2017 года валюта баланса снизилась на 26%. Снижение обусловлено отрицательной динамикой оборотных активов (снизились на 59%), тогда как внеоборотные активы выросли на 801% по отношению к началу года (рисунок 16).

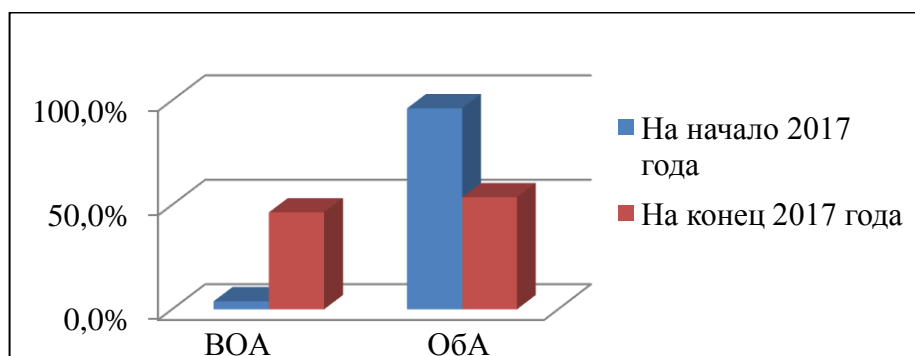


Рисунок 16 – Структура активов за 2017 год

Рост внеоборотных активов обусловлен приростом основных средств. Это объясняется тем, что в 2017 году ЭСК оформляет в собственность линии электропередач и трансформаторные подстанции. За счет роста основных средств организация увеличит тариф на передачу электрической энергии в 2021 году (начало нового долгосрочного периода регулирования) и, следовательно, выручку.

Снижение оборотных активов связано со снижением запасов на 83%, что согласно факторному анализу привело к снижению валюты баланса. ЭСК занимается специфическим видом деятельности, для которого не характерно наличие запасов. Снижение запасов произошло за счет списания материалов по инвестиционно-строительным проектам. Этот факт также подтверждает рост себестоимости на 227%.

Таким образом, соотношение доли внеоборотных и оборотных активов можно считать приемлемым для данной отрасли.

Кредиторская задолженность имеет тенденцию к снижению, за год снижение на 49%, что является положительной динамикой, однако, на протяжении трех последних лет кредиторская задолженность превышает дебиторскую, что свидетельствует о нестабильном экономическом положении и падении ликвидности фирмы. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности представлено на рисунке 17.

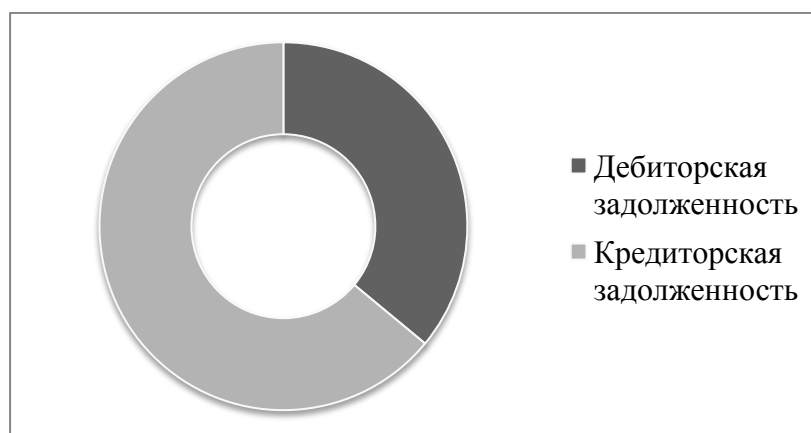


Рисунок 17 - Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей

Структура пассивов компании представлена на рисунке 18.

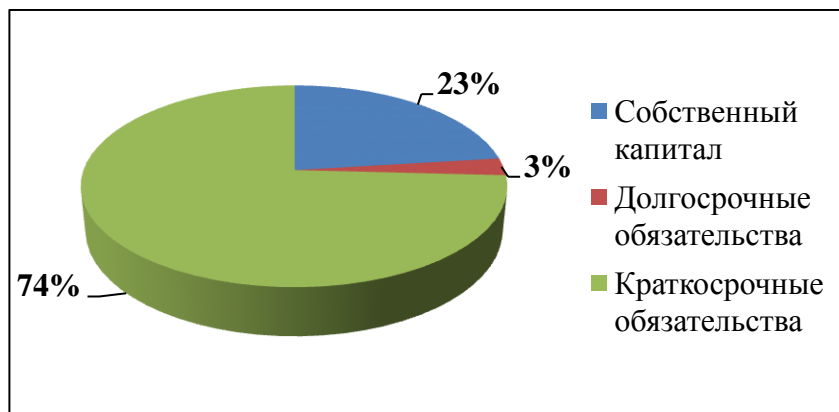


Рисунок 18 – Структура пассивов на конец 2017 года

Преобладающую долю в пассиве баланса составляют краткосрочные обязательства, которые на 88% представлены кредиторской задолженностью. Наличие крупной дебиторской и кредиторской задолженности является фактором, отрицательно влияющим на финансовое положение предприятия. При определенном уровне отрицательного влияния указанных факторов на финансовое положение предприятия наступает его неплатежеспособность.

Хотя валюта баланса в течение года снижается, темп роста выручки организации за 2017 год составил 148%, также значительно возросла нераспределенная прибыль (рост 358%), а кредиторская задолженность имеет тенденцию к снижению. Эти факты свидетельствуют о положительной динамике.

На рисунке 19 представлено соотношение структуры активов и пассивов предприятия на конец 2017 года.

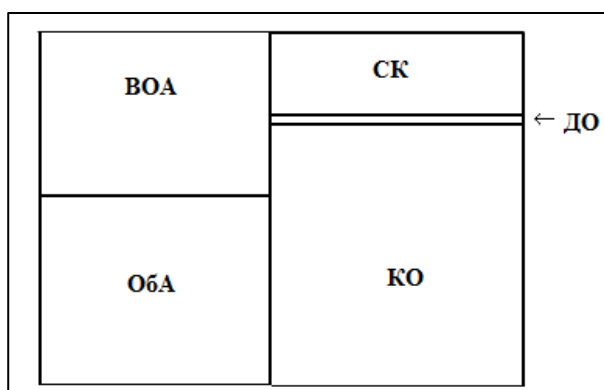


Рисунок 19 – Соотношение активов и пассивов баланса

Золотое правило финансов гласит: долгие деньги должны быть вложены в долгие активы, короткие деньги должны быть вложены в короткие активы. Как видно из рисунка, правило полностью не выполняется. Оборотные активы полностью профинансированы за счет краткосрочных обязательств. Внеоборотные активы на 56 % профинансированы за счет перманентного капитала и на 44% – за счет краткосрочных обязательств. Необходимо увеличивать долю покрытия внеоборотных активов за счет долгих денег, для того чтобы снизить риск утраты платежеспособности и ликвидности предприятия.

Основную долю в выручке занимает себестоимость продаж (80,4%). Это означает, что выручка обеспечена за счёт основной деятельности предприятия, доход от участия в других организациях отсутствует. На прочие доходы и расходы в выручке приходится 16,4% и 22,7% соответственно. Как видно, прочие доходы превышают прочие расходы. Это говорит о том, что прочая деятельность приносит доход. В 2017 году предприятие получило чистую прибыль, когда в 2016 году деятельность была убыточной.

Результаты бескоэффициентного анализа ликвидности баланса представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ ликвидности баланса на 31.12.2017 г.

Активы	Значение актива	Текущее равенство	Условие абсолютной ликвидности баланса	Значение пассива	Обязательства
Наиболее ликвидные	894	<	>	39 198	Наиболее срочные
Быстро-реализуемые	22 055	>	>	4 656	Краткосрочные
Медленно-реализуемые	9 078	>	>	1 648	Долгосрочные
Трудно-реализуемые	27 703	>	<	13 781	Постоянные пассивы

Условие абсолютной ликвидности баланса не выполняется. По анализу ликвидности баланса можно сделать следующие выводы:

- 1) компания обладает низким уровнем платежеспособности: высоколиквидных активов (денежных средств) недостаточно для погашения наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности);
- 2) условие текущей ликвидности соблюдается, то есть за счет быстрореализуемых активов (дебиторской задолженности и прочих оборотных активов) компания сможет покрыть краткосрочные кредиты и займы, доля которых в структуре краткосрочных обязательств всего 11%;
- 3) условие перспективной ликвидности выполняется: медленно реализуемых активов (запасов и НДС) достаточно для покрытия долгосрочных обязательств (доля в структуре капитала всего 3%);
- 4) недостаточно собственного капитала для обеспечения внеоборотных активов, поскольку внеоборотные активы на 44% профинансированы краткосрочными обязательствами.

Результат бескоэффициентного анализа финансовой устойчивости (таблица 6) показал, что ЭСК находится в кризисном состоянии. Организация неспособна покрыть наименее ликвидную часть активов: запасы и НДС, ни за счет собственного оборотного капитала, ни за счет чистого оборотного капитала, и даже ни за счет общих источников формирования запасов.

Таблица 6 – Анализ финансовой устойчивости на 31.12.2017 года

Источники	Числовое значение	Соотношение	Запасы + НДС
СОС	-13 922	<	9 078
ЧОК	-12 274	>	
ОИФЗ	-7 618	>	

Отрицательная величина собственного и чистого оборотного капитала свидетельствует о том, что все оборотные средства и часть внеоборотных активов сформированы за счет привлеченного краткосрочного капитала и не обеспечены

долгосрочными источниками финансирования (ни собственным капиталом, ни перманентным). Более того, покрытие активов в пассиве баланса происходит в основном за счет кредиторской задолженности. Об этом свидетельствует показатель общих источников формирования запасов, который на конец 2017 года принимает отрицательное значение. При любом неблагоприятном стечении обстоятельств, например, если даже хотя бы часть кредиторов в один момент попросят вернуть долги, организация потеряет свою платежеспособность.

Для подтверждения предположений о финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия, проведем коэффициентный анализ. Начнем с коэффициентов ликвидности, значения коэффициентов ликвидности за последние три года представлены на рисунке 20.

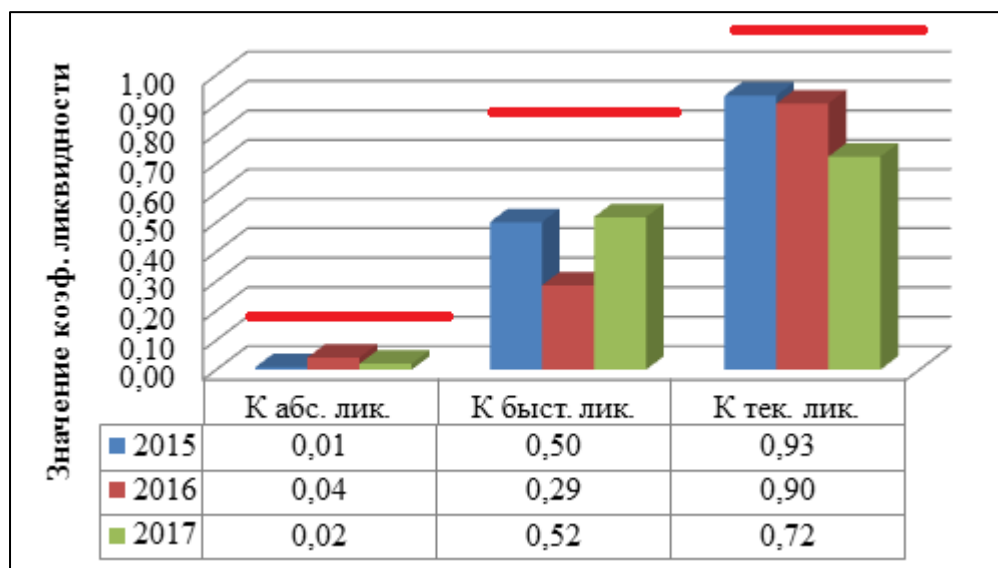


Рисунок 20 – Коэффициенты ликвидности

Ни один из показателей ликвидности не соответствует нормальным значениям. Соответственно, компания не имеет возможности в короткие сроки без потери балансовой стоимости реализовать активы для погашения краткосрочных обязательств. Более того, показатели ликвидности имеют тенденцию к снижению. Результаты анализа полностью совпали с бескоэффициентным анализом ликвидности баланса.

Для повышения ликвидности компании рекомендуется сокращать краткосрочную задолженность через изменение структуры пассива в пользу долгосрочных займов или наращивания собственного капитала. Структуру актива необходимо изменить в пользу более ликвидных активов: своевременное списание материалов, взыскание просроченной дебиторской задолженности, ужесточение политики в области управления дебиторской задолженностью.

Перейдем к оценке финансовой устойчивости. Основной задачей анализа финансовой устойчивости предприятия является оценка степени независимости от заемных источников финансирования. На рисунке 21 представлены коэффициенты концентрации собственного капитала, заемного капитала, перманентного капитала, краткосрочного капитала.

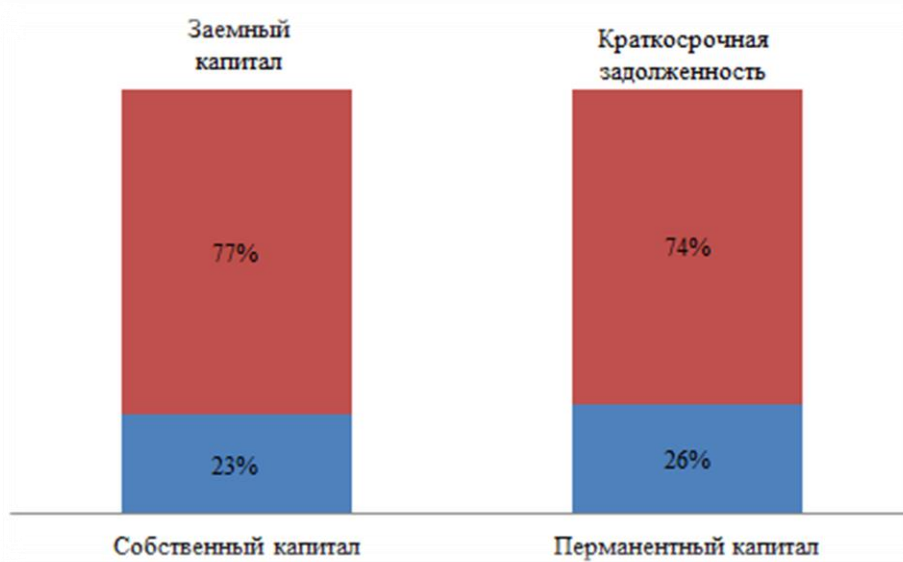


Рисунок 21 – Коэффициенты концентрации

Коэффициенты концентрации показывают соотношение собственного, заемного, перманентного капитала к валюте баланса. Из расчетов видно, что коэффициенты концентрации не соответствуют нормальным значениям. Основную долю в структуре капитала занимают краткосрочные обязательства. Очень низкая концентрация собственного и перманентного капитала делает предприятие финансово неустойчивым.

Коэффициенты финансовой устойчивости и финансового левериджа также показывают, что предприятие не является финансово устойчивым (рисунок 22).

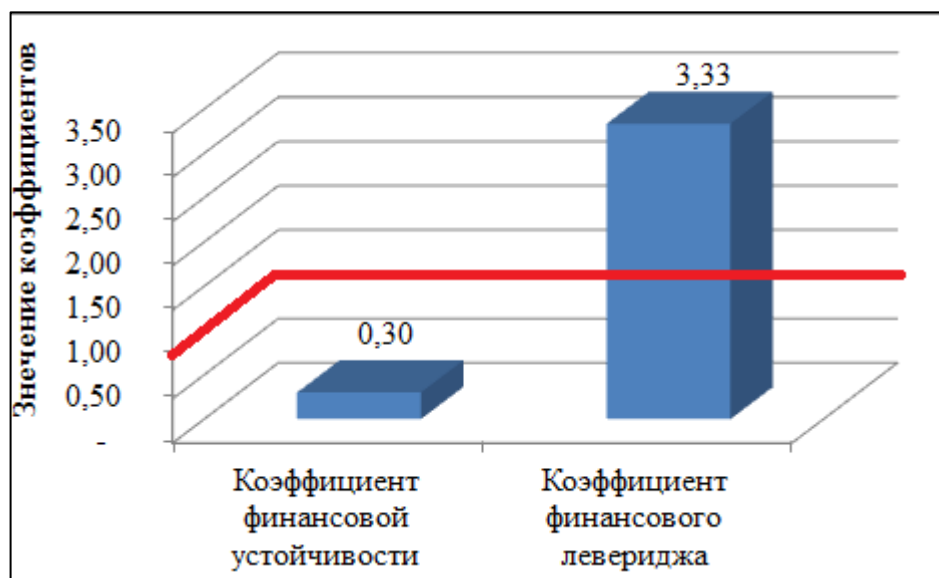


Рисунок 22 – Оценка финансовой устойчивости

С целью повышения коэффициента финансовой устойчивости компании необходимо наращивать собственный капитал и снижать заемный.

Собственный оборотный и чистый капитал принимают отрицательные значения. Это означает, что внеоборотные активы компании не покрываются долгосрочными обязательствами. Наиболее ликвидная часть активов (запасы и НДС) в большей степени покрываются только за счет кредиторской задолженности.

Повышение финансовой возможности возможно по двум направлениям:

- 1) наращивание собственного капитала за счет: наращивания нераспределенной прибыли, увеличения уставного капитала, привлечение целевого финансирования;
- 2) погашение кредиторской задолженности за счет привлечения долгосрочных кредитов.

Коэффициенты деловой активности (оборачиваемости) позволяют определить, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Период оборота – средний срок, за который возвращаются в хозяйственную деятельность

организации денежные средства, вложенные в производство, или продолжительность одного оборота. Чем меньше этот показатель, тем лучше, поскольку при прочих равных условиях организации требуется меньше оборотных средств. Чем быстрее оборотные средства совершают кругооборот, тем лучше и эффективнее они используются. Коэффициент закрепления показывает, сколько выручки связано в виде оборотных активов, то есть сколько оборотных средств не приносит дохода (иммобилизовано).

Коэффициент оборачиваемости активов характеризует эффективность использования компанией всех имеющихся у нее ресурсов, независимо от источников их привлечения. Этот коэффициент показывает, сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица активов. В 2017 году коэффициент оборачиваемости активов равен 1,61. Это означает, что все имущество предприятия 1,61 раз за год возвращается в виде выручки.

Коэффициент фондоотдачи выше, чем коэффициент оборачиваемости оборотных активов. Это обусловлено спецификой деятельности компании. Так, на каждый рубль внеоборотных активов приходится больше выручки, чем на рубль оборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает скорость оборота дебиторской задолженности. Чем выше коэффициент, тем быстрее потребители погашают свои обязательства, что выгодно для компании. Необходимо отметить, что по основному виду деятельности – передаче электрической энергии, дебиторская задолженность погашается своевременно. Высокое значение данного показателя обуславливается просроченной дебиторской задолженностью по прочим видам деятельности.

Оборачиваемость кредиторской задолженности – показатель скорости оплаты предприятием собственной задолженности перед поставщиками и подрядчиками. Коэффициент показывает, сколько раз (за год) предприятие погасило среднюю величину своей кредиторской задолженности. В нашем случае коэффициент в 2017 году равен 1,6. Период оборота кредиторской задолженности характеризует

среднюю продолжительность отсрочки платежей, предоставляемой предприятию поставщиками. Чем он больше, тем активнее предприятие финансирует текущую производственную деятельность за счет непосредственных участников производственного процесса (за счет использования отсрочки оплаты по счетам). Стоит иметь в виду, что высокая доля кредиторской задолженности снижает финансовую устойчивость и платежеспособность организации, однако кредиторская задолженность, если это задолженность поставщикам и подрядчикам, дает предприятию возможность пользоваться «бесплатными» деньгами на время ее существования. С учетом того, что показатели ликвидности и финансовой устойчивости для компании далеки от идеальных, наличие длительного периода оборачиваемости КЗ не является преимуществом.

Соотношение динамики показателей оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности представлено на рисунке 23.

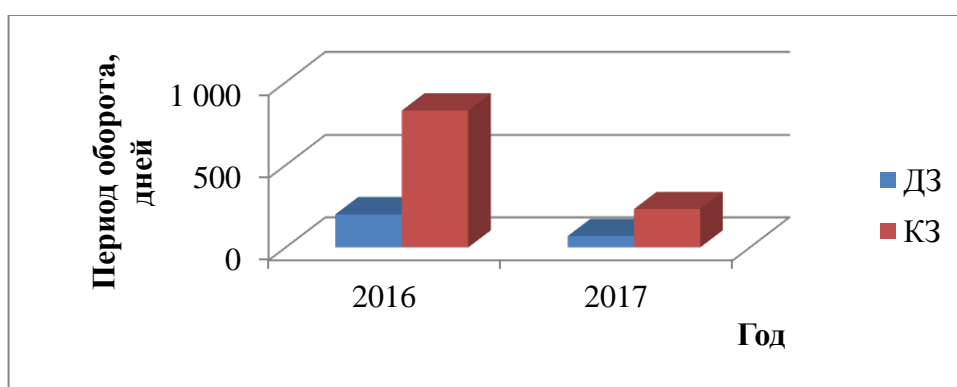


Рисунок 23 – Период оборота дебиторской кредиторской задолженностей

Период оборота кредиторской задолженности намного выше, чем период оборота дебиторской задолженности. Это говорит о том, что организация чаще получает деньги от дебиторов, чем платит по своим долгам. Большой разрыв между периодами оборота дебиторской и кредиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости организации.

Показатели рентабельности характеризуют экономическую эффективность компании. Рентабельность компании увеличивается за счет роста прибыли (рисунок 24).

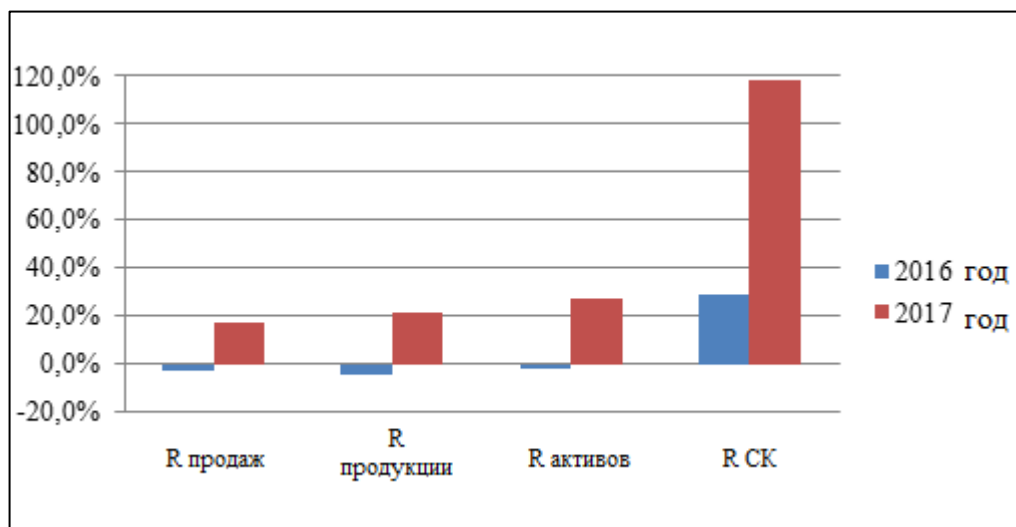


Рисунок 24 – Показатели рентабельности

Показатели рентабельности имеют высокое значение, что говорит об эффективности деятельности компании.

Подведем основные выводы по финансовому анализу компании. Показатели ликвидности не соответствуют нормальным значениям. Компания обладает низким уровнем платежеспособности: высоколиквидных активов (денежных средств) недостаточно для погашения наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности). Все оборотные средства и большая часть внеоборотных активов сформированы за счет привлеченного краткосрочного капитала и не обеспечены долгосрочными источниками финансирования (ни собственным капиталом, ни перманентным). Более того, покрытие активов на 88% происходит за счет кредиторской задолженности.

Наличие крупной дебиторской и кредиторской задолженности, а также большой разрыв между периодами оборота задолженностей создают угрозу финансовой устойчивости организации. При определенном уровне отрицательного влияния указанных факторов на финансовое положение предприятия наступает его неплатежеспособность.

Указанные выше факторы, а также значения коэффициентов финансовой устойчивости компании показывают, что экономическое положение ЭСК можно охарактеризовать как финансово неустойчивое.

Несмотря на отрицательные показатели ликвидности и финансовой устойчивости, фирма является экономически эффективной. Об этом говорят показатели рентабельности, которые имеют достаточно высокие значения и тенденцию к росту.

Для повышения ликвидности компании и роста ее финансовой устойчивости необходимо:

- наращивание собственного капитала за счет: наращивания нераспределенной прибыли, увеличения уставного капитала, привлечение целевого финансирования;
- погашение кредиторской задолженности за счет привлечения долгосрочных кредитов.
- перераспределение структуры актива в пользу более ликвидных активов: ужесточение политики в области управления дебиторской задолженностью.

2.2 Выявление и диагностика управления рисками

Управление рисками включает в себя следующие этапы:

- 1) идентификация рисков;
- 2) оценка и анализ рисков;
- 3) разработка рекомендаций по управлению рисками.

Идентификация факторов риска осуществляется предпринимателем для ответа на следующие вопросы:

- «где сосредоточены основные факторы риска?»;
- «какие из факторов риска наиболее опасны для данного вида деятельности (принимаемого решения)?»;
- «какие из факторов риска являются управляемыми, а какие нет?»;
- «к какой группе рисков относится конкретный риск: известные или часто встречающиеся риски, предвидимые риски, непредвидимые риски?».

Детализация этапов управления рисками представлена на рисунке 25.

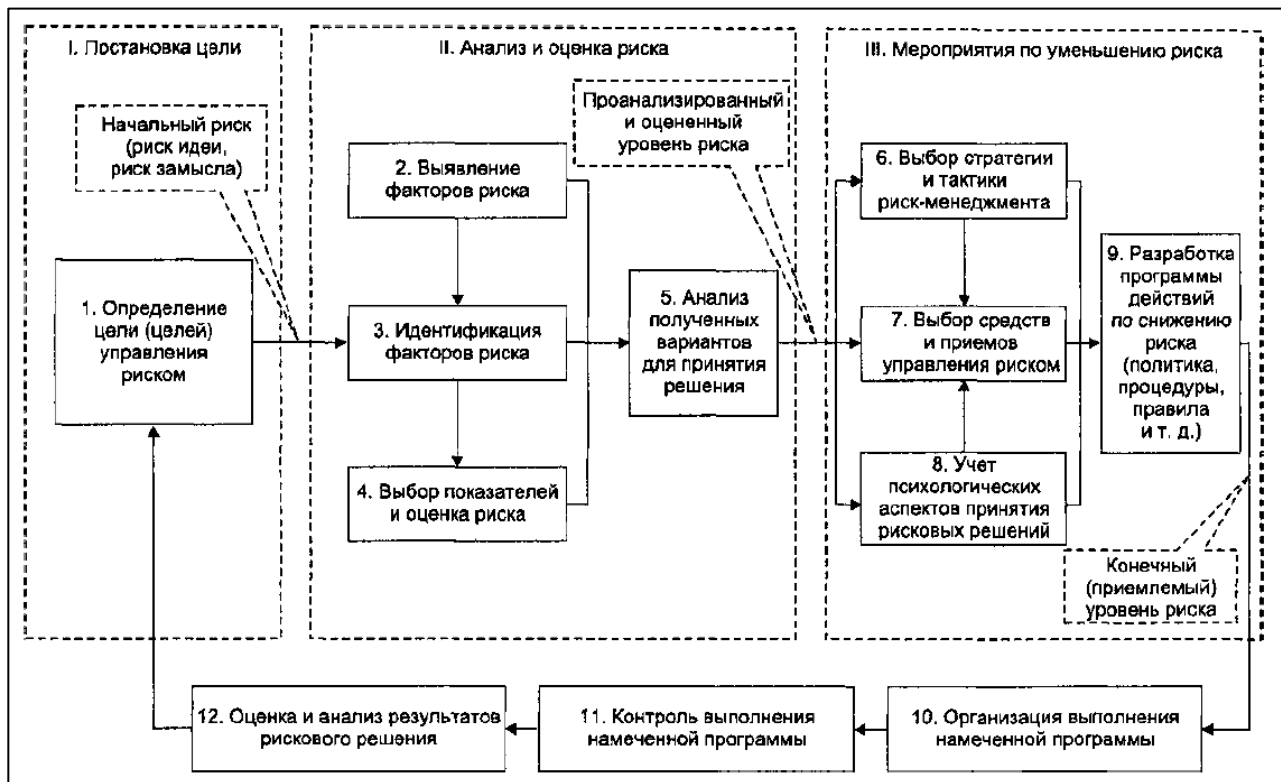


Рисунок 25 – Детализация этапов управления риском

Для того чтобы определить дальнейший ход работы, рассмотрим пошаговую модель управления рисками:

1. Постановка цели управления рисками.
2. Выявления факторов риска.
3. Идентификация факторов риска.
4. Выбор показателей и оценка рисков.
5. Анализ полученных вариантов для принятия решения.
6. Выбор стратегии и тактики риск-менеджмента.
7. Выбор средств и приемов управления рисками.
8. Учет психологических аспектов принятия рискованных решений.
9. Разработка программы действий для снижения риска.
10. Организация выполнения намеченной программы.
11. Контроль выполнения намеченной программы.
12. Оценка и анализ результатов рискованного решения.

Целью работы является внедрение системы риск-менеджмента в отношении деятельности, связанной с передачей электрической энергии, таким образом, объектом исследования будет выбран именно данный вид деятельности.

Рассмотрим проблемы диагностики риска ЭСК в области передачи электроэнергии по этапам:

- 1) Изменение законодательства в области передачи электрической энергии. Проблема: дефицит знаний сотрудников в области законодательства; отсутствие контроля за изменением законодательства. У организации нет преимущества для того, чтобы изменить какие-либо параметры деятельности заранее с целью соответствия требованиям и повышения устойчивости.
- 2) Анализ рисков: отсутствие текущего и перспективного анализа рисков.
- 3) Корректирующее воздействие: нет алгоритма работы при выявлении рисков.
- 4) Организационная структура организации: нет регламента деятельности, должностных инструкций. Оценивая организационную структуру компании (рисунок 9), видно, что в организации нет отдельного структурного подразделения и даже отдельной должности, в функционал которой бы входили функции по управлению регулируемой деятельностью. Кроме того, система риск-менеджмента не осуществляется, предпосылок к ее внедрению со стороны руководства не наблюдается.
- 5) Контроль: отсутствие контроля за текущей и перспективной ситуацией.

Таким образом, в данной работе будет разработана система риск-менеджмента для организации, а также ее организационно-экономическое обеспечение.

Определим факторы риска, характерные для ЭСК. Один из наиболее значимых факторов – изменение законодательства по отношению к территориальным сетевым организациям. В таблице 7 показано влияние регуляторов и других властных структур на деятельность ЭСК [1, 4].

Таблица 7 – Влияние регуляторов на ЭСК

Регулятор	Влияние
Правительство РФ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ утверждает правила осуществления антимонопольного регулирования и контроля в электроэнергетике; ▪ устанавливает критерии и порядок отнесения владельцев объектов электросетевого хозяйства к территориальным сетевым организациям; ▪ определяет порядок и условия строительства и финансирования объектов электроэнергетики, порядок их вывода в ремонт и из эксплуатации; ▪ устанавливает порядок технологического присоединения энергопринимающих устройств юридических и физических лиц к электрическим сетям; ▪ устанавливает стандарты раскрытия информации.
ФАС России	<ul style="list-style-type: none"> ▪ обеспечение контроля над соблюдением норм законодательства участниками рынков электрической энергии на территории России; ▪ выявление нарушений антимонопольного законодательства, а также принятие мер для предотвращения возможных нарушений в порядке контроля над оптовым и розничными рынками электрической энергии и мощности; ▪ предупреждение развития монопольной деятельности, недобросовестной конкуренции и других нарушений субъектами рынков электрической энергии; ▪ осуществление государственного контроля над экономической концентрацией.

Окончание таблицы 7

Регулятор	Влияние
Министерство тарифного регулирования и энергетики Челябинской области	<ul style="list-style-type: none"> ▪ установление подлежащих государственному регулированию цен (тарифов) в сфере электроэнергетики; ▪ соблюдение баланса экономических интересов поставщиков и потребителей электрической энергии (мощности) на территории Челябинской области; ▪ недопущение установления для отдельных категорий потребителей на территории Челябинской области льготных цен (тарифов) на электрическую энергию (мощность).

Для осуществления передачи электрической энергии сетевым компаниям необходимо иметь законодательно подтвержденный статус территориальной сетевой организации [5]. В случае выявления несоответствия, владельца объектов электросетевого хозяйства одному или нескольким критериям орган исполнительной власти в области государственного регулирования тарифов направляет уведомление об отсутствии оснований для установления (пересмотра) цен (тарифов) на услуги по передаче электрической энергии (с указанием критериев, которые не были соблюдены). Это приводит к тому, что компания не может осуществлять свой основной вид деятельности, а именно: передачу электрической энергии, а также не может заниматься прочей деятельностью, связанной с передачей. Следовательно, происходит переориентация компании на осуществление иного вида деятельности, не связанного с регулируемым, либо ликвидация компании.

На рисунке 26 представлены основные целевые ориентиры Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации [8].



Рисунок 26 – Стратегия развития электросетевого комплекса РФ

Одним из основных целевых ориентиров стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации является снижение количества территориальных сетевых организаций: на 50% к 2030 году относительно уровня 2017 года. Это говорит о том, что законодательство в области электроэнергетики будет с каждым годом только ужесточаться. Так, по данным Министерства тарифного регулирования и энергетики Челябинской области количество регулируемых субъектов электросетевого комплекса на 2018 год составило 56 и сократилось по отношению к первому (2013 г.) году долгосрочного регулирования на 50% [19]. Таким образом, постановка системы риск-менеджмента для Энергоснабжающей сетевой компании является как никогда актуальной.

Из-за специфики деятельности энергосбытовых компаний размеры их собственных средств, как правило, существенно меньше обязательств, что обуславливает их пониженную финансовую устойчивость. Действительно,

финансовый анализ показал, что Энергоснабжающая сетевая компания не обладает достаточным уровнем ликвидности и финансовой устойчивости.

С целью минимизации данной группы рисков в РФ предусмотрено создание института гарантирующих поставщиков, однако гарантирующие поставщики сами являются энергосбытовыми компаниями и соответственно подвержены тем же рискам, что и компании, деятельность которых они должны подстраховывать.

Основной риск для энергосбытовых компаний – потеря платежеспособности. Ее причиной могут стать дестабилизация цен на оптовом рынке, неплатежи потребителей, ошибки менеджмента или воровство. Энергосбытовые компании небольших размеров принять подобные риски на себя не в состоянии. Единственный выход в этом случае – устранение риска неплатежей и воровства и хеджирование колебания цен на электроэнергию.

Следующий фактор риска – риск регулирования (тарифно-балансовый риск), риск принятия неверного тарифно-балансового решения. Эти риски в большей степени оказывают влияние на получение прибыли и финансовый результат компании.

Инфляционный риск показывает влияние на финансовое состояние компании. Ускорение темпов инфляции может привести к росту издержек, снижению реальной стоимости дебиторской задолженности, что в последствие приведет к снижению финансового результата. Также необходимо отметить, что основная часть расходов в виде операционных (подконтрольных) расходов индексируется в течение долгосрочного периода регулирования, тем самым увеличивая влияние инфляционного фактора, в соответствии с прогнозной величиной инфляции ЦБ РФ.

Старение оборудования и износ основных фондов влечет за собой неисполнение обязательств сетевых организаций по обеспечению качества электроэнергии, увеличение энергопотребления.

Факторы риска Энергоснабжающей сетевой компании представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Факторы риска ЭСК

Группы риска	Факторы риска
Финансовые риски:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ инфляционный риск; ▪ риск потери платежеспособности; ▪ риск изменения тарифа; ▪ наличие высокого уровня потерь, не включенных в тариф; ▪ риск получения убытка от передачи.
Управленческие риски:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ риск принятия неверного тарифно-балансового решения; ▪ способность менеджмента компании адекватно и быстро реагировать на изменение внешних факторов; ▪ ошибки в системах внутреннего контроля.
Риск регулирования:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ риск изменения законодательства в отношении территориальных сетевых организаций; ▪ риск изменения законодательства в отношении критериев надежности; ▪ риск тарифного регулирования; ▪ риск антимонопольного регулирования.
Кадровые риски:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ риски, связанные с ошибками персонала; ▪ четкое распределение обязанностей персонала по центрам ответственности: регулируемой деятельности и прочей.
Технологические и технические риски:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ старение оборудования и износ основных фондов; ▪ непреднамеренные сбои в работе оборудования; ▪ небрежное отношение к профилактике и ремонту оборудования.

Для достижения целей управления рисками следует выбирать методы, позволяющие активно воздействовать на факторы риска. Для каждой организации методы управления рисками строго индивидуальны. Очень важно подобрать

такие методы управления, которые будут учитывать особенности компании, а также способствовать минимизации рисков и достижения наилучшего результата.

Все факторы можно разделить на две группы: внешние и внутренние. Под внешними факторами принято понимать условия, которые предприятие не может изменить, но должно учитывать, поскольку они сказываются на ведении дел и могут являться причинами потерь. Менеджеры в процессе управления должны учитывать влияние этих факторов и предпринимать меры от их воздействия, но у них нет возможности оказывать на них прямого влияния, поэтому данную группу рисков будем обозначать как неконтролируемые риски. Внутренние факторы риска возникают непосредственно в сфере хозяйственной деятельности предприятия и в значительной степени зависят от его отраслевых особенностей, тактики и стратегии. Специфика внутренних факторов заключается в том, что менеджеры могут ими управлять, снижая негативное влияние и усиливая благоприятное воздействие на результаты бизнеса, следовательно, данная группа рисков является контролируемой. В таблице 9 приведено разделение рисков ЭСК на контролируемые (внутренние) и неконтролируемые (внешние).

Таблица 9 – Контролируемые и неконтролируемые риски ЭСК

Контролируемые	Неконтролируемые
<p>Финансовые риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ риск потери платежеспособности; ▪ риск изменения тарифа (в части неподконтрольных расходов). 	<p>Финансовые риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ инфляционный риск; ▪ наличие высокого уровня потерь, не включенных в тариф; ▪ риск получения убытка от передачи.
<p>Технологические риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ небрежное отношение к профилактике и ремонту оборудования; ▪ старение и износ оборудования. 	<p>Технологические риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ непреднамеренные сбои в работе оборудования.

Окончание таблицы 9

Контролируемые	Неконтролируемые
<p>Управленческие риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ риск принятия неверного тарифно-балансового решения; ▪ способность менеджмента компании адекватно и быстро реагировать на изменение внешних факторов; ▪ ошибки в системах внутреннего контроля; ▪ риски, связанные с ошибками персонала; ▪ четкое распределение обязанностей персонала по центрам ответственности: регулируемой деятельности и прочей. 	<p>Риск регулирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ риск изменения законодательства в отношении территориальных сетевых организаций; ▪ риск изменения законодательства в отношении критериев надежности; ▪ риск тарифного регулирования; ▪ риск антимонопольного регулирования.

Для определения наиболее значимых групп рисков был проведен экспертный анализ рисков. Респонденты были выбраны среди сотрудников Энергоснабжающей сетевой компании. Респонденты занимают разные должности, таким образом, обеспечивается всесторонняя оценка факторов риска. Респондентам было предложено оценить факторы риска по десяти бальной шкале. Чем выше балл, тем выше рискованность. Результаты экспертного анализа представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Экспертный анализ факторов риска

Факторы риска	Средняя оценка	Удельный вес, %
Финансовые риски:	8,33	23
<ul style="list-style-type: none"> ▪ риск потери платежеспособности; ▪ риск изменения тарифа; ▪ наличие высокого уровня потерь, не включенных в тариф. 	8,00 8,40 8,60	
Управленческие риски:	7,00	19
<ul style="list-style-type: none"> ▪ риск принятия неверного тарифно-балансового решения; ▪ способность менеджмента компании адекватно и быстро реагировать на изменение внешних факторов; ▪ ошибки в системах внутреннего контроля. 	8,20 5,00 7,80	
Кадровые риски:	8,60	24
<ul style="list-style-type: none"> ▪ риски, связанные с ошибками персонала; ▪ четкое распределение обязанностей персонала по центрам ответственности: регулируемой деятельности и прочей. 	8,80 8,40	
Риск регулирования:	7,25	20
<ul style="list-style-type: none"> ▪ риск изменения законодательства в отношении территориальных сетевых организаций; ▪ риск изменения законодательства в отношении критериев надежности; ▪ риск тарифного регулирования; ▪ риск антимонопольного регулирования. 	7,40 7,20 8,60 5,80	
Технологические риски:	6,67	18
<ul style="list-style-type: none"> ▪ старение оборудования и износ основных фондов; ▪ непреднамеренные сбои в работе оборудования; ▪ небрежное отношение к профилактике и ремонту оборудования. 	7,60 7,40 5,00	

Роза рисков представлена на рисунке 27.

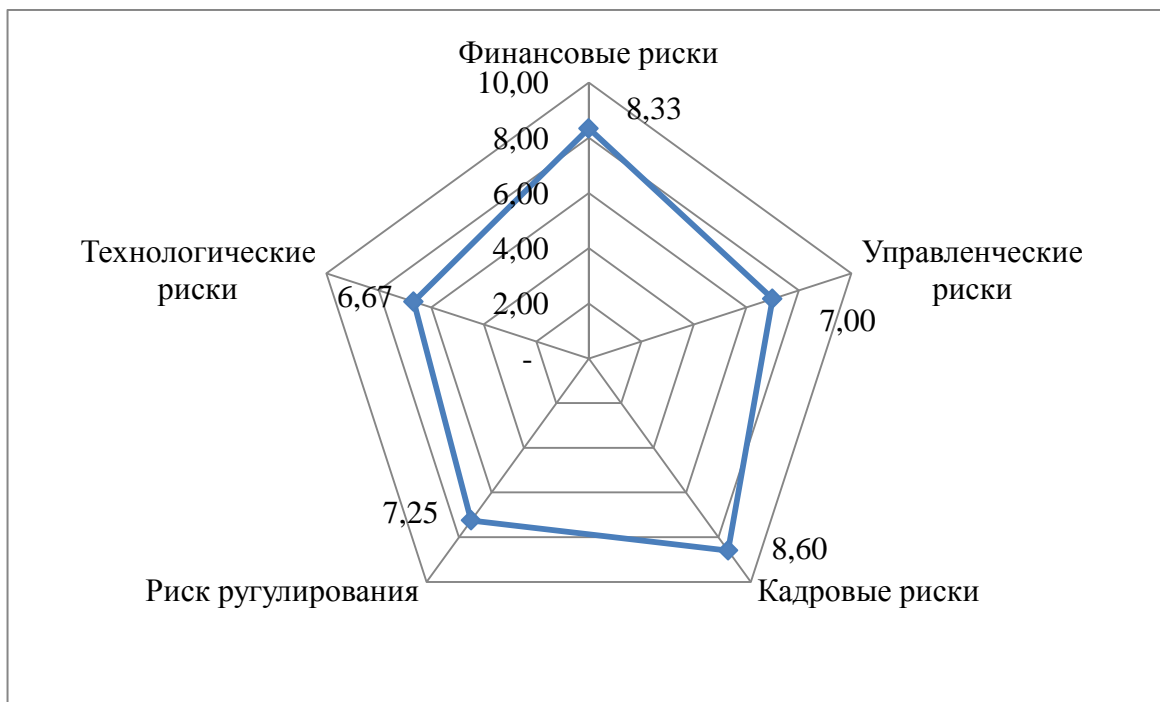


Рисунок 27 – Роза рисков

Таким образом, рейтинг рисков ЭСК:

- 1) кадровый риск;
- 2) финансовый риск;
- 3) риск регулирования;
- 4) управленческие риски;
- 5) технологические риски.

Спецификой данной отрасли является то, что в тарифах на передачу не заложена прибыль. То есть при установлении тарифа считается, что деятельность должна быть безубыточной (все полученные доходы покрывают расходы на содержание сетей и оплату потерь), а прибыль можно получить за счет осуществления прочей деятельности. В ЭСК в 2017 году передача электроэнергии осуществляется с убытком и на 34% покрывается за счет прочих видов деятельности (таблица 11, 12) [4, 7].

Таблица 11 – Показатели раздельного учета за 2017 год
согласно форме «Отчет о прибылях и убытках»

В тысячах рублей

Показатель	За 2017 год всего	из графы 3 по видам деятельности		За 2016 год всего	из графы 6 по видам деятельности	
		Передача	Прочие		Передача	Прочие
1	3	4	5	6	7	8
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	112 983	19 937	93 046	45 636	14 213	31 423
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	90 026	26 630	63 396	27 738	21 514	6 224
Валовая прибыль	22 957	-6 693	29 651	17 898	-7 301	25 199
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-	-
Управленческие расходы	6 168	2 975	3 193	4 717	1 484	3 233
Прибыль (убыток) от продаж	16 789	-9 669	26 457	13 181	-8 785	21 966
Проценты к получению	-	-	-	5	2	3
Проценты к уплате	296	-	296	505	157	348
Прочие доходы	39 308	-	39 308	31 359	0	31 359
Прочие расходы	34 498	172	34 326	42 985	127	42 858
Прибыль до налогообложения	21 303	-9 840	31 143	1 055	-9 068	10 123
Налог на прибыль	2 189	-	2 189	2 362	732	1 630
Чистая прибыль	19 114	-9 840	28 954	-1 307	-9 800	8 493

Сравнение показателей, утвержденных в тарифе, и полученных по факту, представлено в таблице 12.

Таблица 12 – Сравнение показателей

В тысячах рублей

Показатель	План 2017 года		Факт 2017 года	
	Заложено в тарифе на передачу		Передача по распределительным сетям	Прочие виды деятельности
Выручка	15 276		19 937	132 354
Оплата потерь	8 693		15 082	-
Остальные расходы	6 583		14 695	103 401
Чистая прибыль	-		- 9 840	28 954

Таким образом, целью внедрения системы риск-менеджмента ЭСК является сокращение убытка и достижение точки безубыточности по передаче электрической энергии.

Цель управления рисками Энергоснабжающей сетевой компании определена, факторы рисков идентифицированы и распределены по группам, определен рейтинг рисков по степени значимости для организации: от наиболее значимых до наименее значимых. Оценка и анализ рисков ЭСК будут сделаны в следующем параграфе.

2.3 Анализ рисков

Согласно экспертному анализу наиболее значимым является кадровый риск. В организации кадровый риск заключается в том, что нет четкого распределения обязанностей по центрам ответственности между основным видом деятельности и прочим, а также нет четкого понимания в отношении распределения функций между сотрудниками организации по ведению деятельности по передаче электрической энергии (нет должностных инструкций).

Рассмотрим организацию бизнес-процессов ЭСК на примере процесса «Ответ на запрос» по методологии IDEF3. Методология IDEF3 позволяет проследить логику взаимодействия процессов и функций. Основная цель — дать аналитикам возможность описать ситуацию, когда процессы (действия) выполняются в

определенной последовательности, а также описать объекты, участвующие совместно в одном процессе. На рисунке 28 представлена модель IDEF3 процесса «Ответ на запрос».

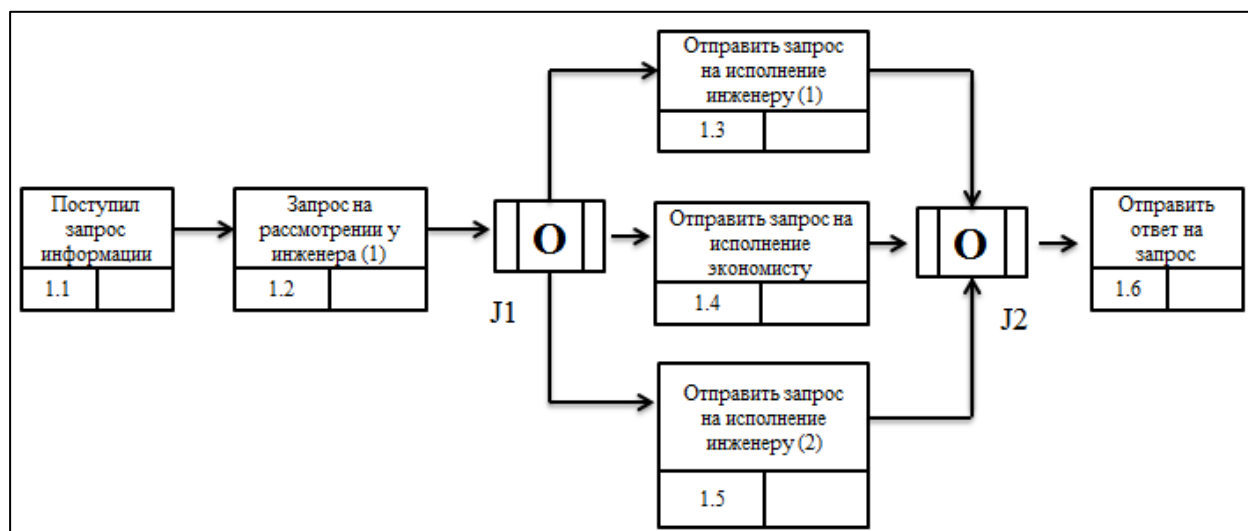
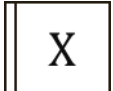


Рисунок 28 – Модель IDEF3 процесса «Ответ на запрос»

Объект, обозначенный J– называется перекрестком. Перекрестки используются для отображения логики взаимодействия стрелок (потоков) при слиянии и разветвлении или для отображения множества событий, которые могут или должны быть завершены перед началом следующей работы. Различают перекрестки для слияния и разветвления стрелок. Перекресток не может использоваться одновременно для слияния и для разветвления. При внесении перекрестка в диаграмму необходимо указать тип перекрестка. Классификация возможных типов перекрестков приведена в таблице 13.

Таблица 13 – Типы перекрестков

Название перекрестков	Обозначение перекрестков	Смысл перекрестков	
		схема расхождения	схема схождения
«Исключающий ИЛИ»		Только одна последующая работа запускается	Только одна предшествующая работа должна быть завершена

Окончание таблицы 13

Название перекрестков	Обозначение перекрестков	Смысл перекрестков	
		схема расхождения	схема схождения
«И» асинхронный		Все последующие работы запускаются	Все предшествующие работы должны быть завершены
«И» синхронный		Все последующие работы запускаются одновременно	Все предшествующие работы должны быть завершены одновременно
«ИЛИ» асинхронный		Одна или несколько последующих работ запускаются	Одна или несколько предшествующих работ должны быть завершены
«ИЛИ» синхронный		Одна или несколько последующих работ запускаются одновременно	Одна или несколько предшествующих работ должны быть завершены одновременно

Описание процесса: запрос о предоставлении информации поступает к инженеру-электрику, отвечающему за раскрытие информации, через официальное письмо, по электронной почте, системе ЕИАС (ЕИАС – единая информационно-аналитическая система). Сотрудник рассматривает запрос и одновременно направляет запрос одному или нескольким ответственным исполнителям. Исполнители готовят ответ на запрос и направляют его по месту требования.

Рассматривая эту модель, можно отметить несколько моментов:

- 1) Выбор ответственного исполнителя никак не регламентирован.
- 2) Нет четкого алгоритма действий сотрудников, нет должностных инструкций.

3) В процессе не участвует руководитель.

Для устранения узких мест модели управления необходимо разработать четкий алгоритм действий сотрудников (утвердить регламент деятельности) в соответствии с разработанными должностными инструкциями.

Следующий фактор риска – финансовые риски. Одна из составляющих данного фактора риска – заниженные тарифы на передачу электрической энергии. Формула расчета тарифа на передачу (формула 1) представлена ниже:

$$\text{Тариф} = \frac{\text{НВВ содержания} + \text{НВВ потерь}}{\text{Полезный отпуск}} \quad (1)$$

Необходимая валовая выручка на содержание сетей (НВВ содержания) – это сумма всех затрат организации, которые необходимы на содержание и эксплуатацию сетей и энергоустановок, находящихся в собственности компании или ином законном основании, и используемых для осуществления основного вида деятельности (передачи электрической энергии).

Необходимая валовая выручка на оплату потерь (НВВ потерь) – это сумма затрат сетевой компании на оплату технологического расхода потерь, определяемая, исходя из установленного норматива потерь для сетевой компании по расчету Минэнерго, на долгосрочный период регулирования.

Полезный отпуск – это отпуск электроэнергии энергосистемой без учета потерь в электрических сетях, отпускаемой потребителям электрической энергии, или, другими словами, это электроэнергия, полученная и оплаченная потребителями.

Для идентификации факторов риска мы будем рассматривать только экономическую составляющую тарифа – необходимую валовую выручку на содержание, которая определяется путем суммирования всех затрат организации, связанных с осуществлением передачи электрической энергии, за анализируемый период [7]. На рисунке 29 представлена структура необходимой валовой выручки на содержание сетей.



Рисунок 29 – Структура НВВ

Согласно Постановлению Правительства РФ от 29.12.2011 №1178, подконтрольные расходы – это расходы, связанные с производством и реализацией продукции (услуг) по регулируемым видам деятельности, за исключением расходов на финансирование капитальных вложений, расходов на амортизацию основных средств и нематериальных активов, расходов на возврат и обслуживание заемных средств, в том числе направленных на финансирование капитальных вложений, расходов, связанных с арендой имущества, используемого для осуществления регулируемой деятельности, лизинговых платежей, расходов на оплату услуг (продукции), оказываемых организациями, осуществляющими регулируемую деятельность, а также налогов и сборов, предусмотренных законодательством Российской Федерации о налогах и сборах, расходов на оплату нормативных потерь в сетях [4]. Данные расходы называются подконтрольными, поскольку они регулируются на основе параметров, установленных регулятором: индекса инфляции, индекса эффективности операционных расходов, коэффициента эластичности затрат по росту активов.

Неподконтрольные расходы не подлежат индексации, учитываются в тарифе либо в полном объеме понесенных расходов (налоги, страховые взносы по заработной плате), либо согласно установленному расчету (аренда, амортизация). Поскольку данные расходы не регулируются на основе установленных параметров деятельности сетевой компании, а учитываются на основе экономически обоснованных расчетов, они получили название неподконтрольных.

Для оценки влияния отдельных составляющих на тариф был проведен анализ чувствительности (рисунок 30).

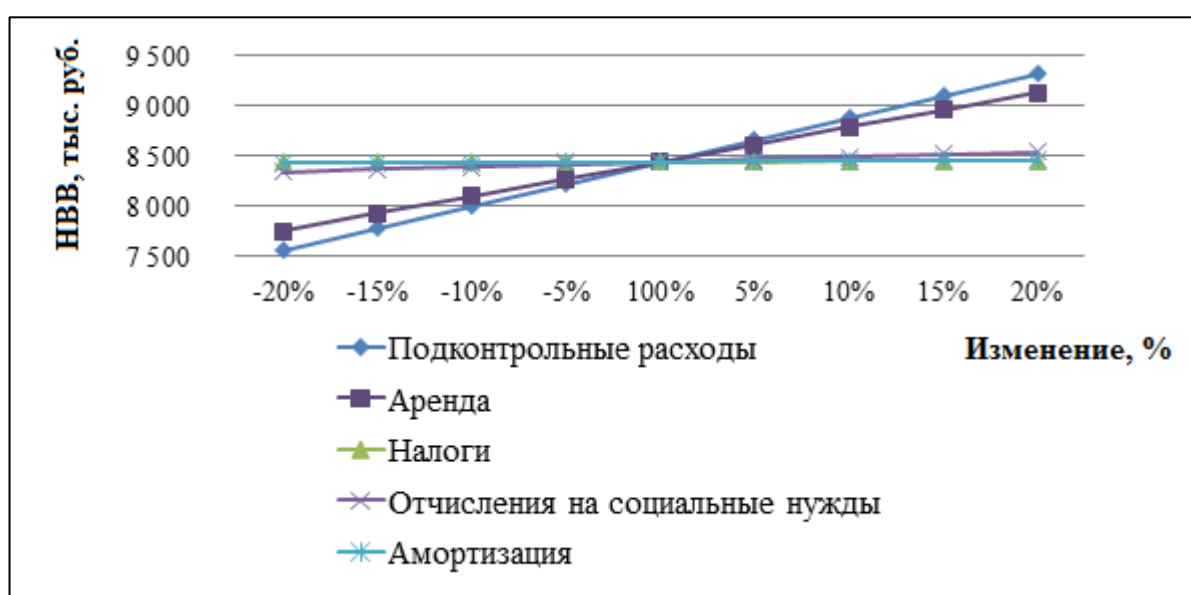


Рисунок 30 – Анализ чувствительности

Как показывает анализ, наибольшее влияние на тариф оказывают неподконтрольные расходы. Влиять на неподконтрольные расходы ЭСК может только косвенно, поскольку эти расходы подлежат индексации. Коэффициент индексации включает изменение коэффициента инфляции, коэффициента эластичности операционных расходов, а также индекс изменения количества активов. Влиянию со стороны ЭСК подлежит только изменение количества активов. Сейчас цель ЭСК до 2020 года заключается в оформлении права собственности большинства объектов, находящихся в эксплуатации, чтобы в

новом долгосрочном периоде регулирования с 2021 по 2026 гг. их можно было учесть в тарифе. Это приведет к росту подконтрольных расходов [7].

От количества принятых условных единиц также зависят суммы налога на имущество, амортизации, отчислений на социальные нужды (в статье неподконтрольные расходы). Соответственно, фактические расходы по этим статьям будут превышать установленные нормативы до момента установления нового долгосрочного тарифа. До этого момента необходимо пересмотреть фактические расходы по статье подконтрольных расходов и оптимизировать их с целью снижения отклонения между плановыми значениями и фактом.

Расходы на оплату труда составляют наибольшее отклонение среди подконтрольных расходов. Министерство тарифного регулирования и энергетики Челябинской области не принимает эти расходы в тариф в том размере, в котором они были понесены. Основная позиция МТриЭ: сокращение зарплаты сотрудников и сокращение штата. Позиция ЭСК: расчет ФОТ промышленного персонала и ИТР соответствует расчету нормативной численности по нормативу «Отраслевое тарифное соглашение в жилищно-коммунальном хозяйстве Российской Федерации на 2017-2019 годы». Если же ЭСК снизит размер заработной платы, то возникает риск потери квалифицированного персонала. Таким образом, принято решение отстаивать свою позицию перед Министерством. Превышение плана покрывается за счет прочей деятельности. До момента увеличения величины подконтрольных расходов, основная задача ЭСК по снижению финансовых рисков заключается в сокращении фактических расходов и приближении их величины к расходам, утвержденным в тарифе.

Наибольшее влияние на тариф среди неподконтрольных расходов оказывает аренда. Это влияние обусловлено тем, что аренда занимает преимущественную долю в НВВ в составе неподконтрольных расходов. На рисунке 31 представлены соотношения затрат в структуре необходимой валовой выручки.

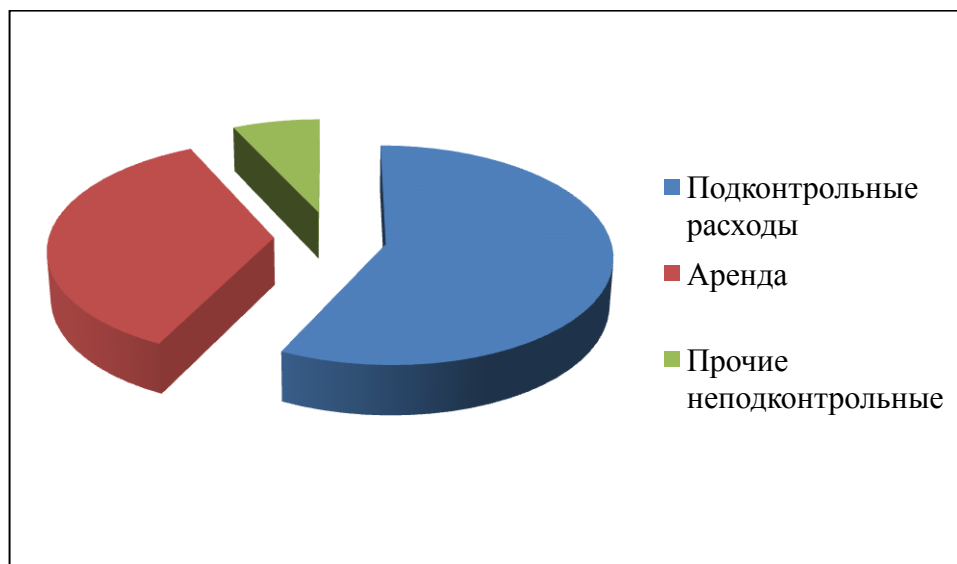


Рисунок 31 – Доля затрат в структуре НВВ

Изменение аренды является ключевым фактором риска, влияющим на изменение тарифа. Для того чтобы закрепить уровень расходов на аренду до конца долгосрочного периода регулирования, в 2017 году были заключены долгосрочные договоры аренды сроком на 5 лет до 2021 года. Рост аренды в тарифе в 2018 году по сравнению с 2017 годом составил 46%, что привело к увеличению НВВ на 28%. Однако, расходы по аренде всегда будут частично покрываться за счет прочей деятельности, поскольку в тариф можно заложить только сумму амортизации и налога на имущество. Снизить этот риск можно путем создания резерва за счет прочей деятельности для покрытия расходов аренды. Например, в 2018 году сумма резерва составила бы 774 тыс. руб. Таким образом, для минимизации риска, необходимо следить за изменением законодательства в отношении аренды, чтобы, даже в случае его изменения, ЭСК сумело сохранить свои позиции по аренде, утверждаемые в тарифе, в полном объеме.

Далее рассмотрим риски регулирования. Данный вид риска относится к неконтролируемым рискам. Чтобы снизить их влияние, необходимо постоянно мониторить изменения в законодательстве, также Министерство тарифного регулирования и энергетики Челябинской области периодически проводит семинары по изменению законодательства. Таким образом, зная основные

изменения, мы сможем заранее внести какие-либо изменения в деятельность организации с целью сохранения, либо улучшения текущих позиций. Ответственность за контролем законодательства в рамках своих обязанностей должна лежать на каждом сотруднике согласно разрабатываемой должностной инструкции.

Управленческие риски возникают в связи с отсутствием контроля со стороны руководства, а также отсутствием четкого регламента как управленческих процессов, так и процессов, непосредственно связанных с осуществлением деятельности. Отсутствие регламента процессов вызывает ошибки в расчетах, трудность контроля расчетов со стороны руководства, что приводит к зачастую большим потерям: штраф, либо неучтенные расходы в тарифе. Для снижения данного риска необходимо утвердить четкий регламент действий, установить зону контроля и ответственности каждого участника процесса (в том числе и руководителя), выявить слабые места в данном процессе и уделять им особое внимание.

Технологические риски в ЭСК разделяются на контролируемые (небрежное отношение к профилактике и ремонту оборудования, старение оборудования и износ основных фондов) и неконтролируемые со стороны организации (непреднамеренные сбои в работе оборудования).

Для устранения контролируемого риска необходимо утвердить график проверки оборудования, а также обязать ответственных сотрудников предоставлять отчет после каждой проверки, где будет отражен факт проверки. Также в организации должен быть составлен план ремонта оборудования, на основе которого будет составлен график ремонта и определено финансирование.

Согласно новому законодательству в области тарифов, основным механизмом решения модернизации оборудования, технического перевооружения и строительства новых объектов электроэнергетики предусмотрено финансирование в рамках разработанной «Инвестиционной программы» [3].

Источниками финансирования инвестиционных программ могут быть:

1. собственные средства (амортизационные отчисления);
2. прибыль, компенсируемая за счет платы за технологическое присоединение;
3. привлеченные и заемные средства;
4. прочие источники (инвестиционные ресурсы, включаемые в регулируемые государством цены (тарифы), средства бюджетов бюджетной системы Российской Федерации).

Стоимость мероприятий инвестиционных программ ограничена укрупненными нормативами цены типовых технологических решений капитального строительства объектов электроэнергетики, утвержденными Минэнерго России. При утверждении инвестиционных программ используются результаты технологического и ценового аудита. Инвестиционные программы подлежат обязательному общественному обсуждению на межотраслевом Совете потребителей при Губернаторе Челябинской области (участвует на всех этапах обсуждения) и на сайте ЕПГУ в сети Интернет. Инвестиционные программы, предусматривающие строительство новых линий электропередачи и трансформаторных подстанций утверждаются при условии, если такие мероприятия предусмотрены утвержденными в установленном порядке схемой и программой развития ЕЭС России, схемами и программами развития электроэнергетики субъектов РФ. Неурегулированные разногласия, возникающие при рассмотрении проектов инвестиционных программ, а также обращений советов потребителей по вопросам учета замечаний, полученные в ходе общественного обсуждения проектов инвестиционных программ, рассматриваются на заседании Правительственной комиссии по вопросам развития электроэнергетики (высшими исполнительными органами государственной власти соответствующих субъектов РФ).

Основные выводы по анализу рисков и рекомендаций по их минимизации представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Выводы по анализу рисков и их минимизации

Категория риска	Сущность риска для ЭСК	Минимизация риска
Кадровый риск	Нет четкого алгоритма действий сотрудников (регламента деятельности), нет должностных инструкций.	Утвердить регламент деятельности и должностные инструкции.
Финансовый риск	Превышение фактических расходов над плановыми расходами, утвержденными в тарифе на передачу.	Снижение фактических расходов (отказ от аутсорсинга).
Риск регулирования	Существенное изменение законодательства.	Установить ответственность за контролем изменения законодательства.
Управленческие риски	Отсутствие контроля со стороны руководства, отсутствие регламента деятельности с четким отражением обязанностей каждого участника процесса на каждом конкретном этапе.	Обеспечить контроль руководства на каждом этапе бизнес-процесса.
Технологические риски	Старение оборудования, отсутствие должной профилактики оборудования, наличие высокого уровня потерь электрической энергии.	Разработка и утверждение инвестиционной программы.

Анализ рисков ЭСК проведен, выявлены основные проблемы, которые требуют особого внимания при разработке и утверждении рекомендаций по минимизации рисков. В следующей главе будут даны рекомендации по управлению рисками, а также рассчитан экономический эффект от их внедрения.

Выводы по разделу два

Финансовый анализ ЭСК показал, что компания обладает низким уровнем платежеспособности. Все оборотные средства и большая часть внеоборотных активов сформированы за счет привлеченного краткосрочного капитала и не обеспечены долгосрочными источниками финансирования (ни собственным капиталом, ни перманентным). Более того, покрытие активов на 88% происходит за счет кредиторской задолженности. Наличие крупной дебиторской и кредиторской задолженности, а также большой разрыв между периодами оборота задолженностей создают угрозу финансовой устойчивости организации. При определенном уровне отрицательного влияния указанных факторов на финансовое положение предприятия наступает его неплатежеспособность. Указанные выше факторы, а также значения коэффициентов финансовой устойчивости компании показывают, что экономическое положение ЭСК можно охарактеризовать как финансово неустойчивое.

Такое финансовое положение характерно для всех сетевых компаний и обусловлено спецификой деятельности по передаче: размеры собственных средств сетевых компаний, как правило, существенно меньше обязательств, поскольку существуют кассовые разрывы, вызванные существующей системой оплаты за потребляемую электроэнергию и задержкой оплаты со стороны потребителей. Покрытие кассовых разрывов ЭСК происходит за счет кредиторской задолженности по инвестиционно-строительной деятельности. Таким образом, показатели ликвидности и финансовой устойчивости снижаются и попадают в зону риска. Несмотря на отрицательные показатели ликвидности и финансовой устойчивости, фирма является экономически эффективной. Об этом говорят показатели рентабельности, которые имеют достаточно высокие значения и тенденцию к росту. Таким образом, ЭСК успешно осуществляет свою деятельность, однако, необходимо постоянно следить за финансовым положением компании, так как при существующей схеме оплаты, в случае неблагоприятных

событий, ЭСК рискует потерять свою платежеспособность. Для снижения указанных рисков необходимо сокращать краткосрочную задолженность через изменение структуры пассива в пользу долгосрочных займов или наращивания собственного капитала.

Финансовая устойчивость компании и ее платежеспособность всецело зависят от деятельности по передаче электрической энергии. Таким образом, целью работы является внедрение системы риск-менеджмента в отношении деятельности, связанной с передачей электрической энергии.

С помощью экспертной оценки факторов риска ЭСК был составлен рейтинг рисков ЭСК (по убыванию степени риска):

- 1) кадровый риск;
- 2) финансовый риск;
- 3) риск регулирования;
- 4) управленческие риски;
- 5) технологические риски.

Спецификой данной отрасли является то, что в тарифах на передачу не заложена прибыль. То есть при установлении тарифа считается, что деятельность должна быть безубыточной (все полученные доходы покрывают расходы на содержание сетей и оплату потерь), а прибыль можно получить за счет осуществления прочей деятельности. Таким образом, целью внедрения системы риск-менеджмента ЭСК является сокращение убытка и достижение точки безубыточности по передаче электрической энергии.

Анализ кадрового риска был осуществлен с помощью методологии IDEF3. С помощью моделирования бизнес-процесса были выявлены следующие узкие места управления процессом: выбор ответственного исполнителя никак не регламентирован, нет четкого алгоритма действий сотрудников, нет должностных инструкций, в процессе не участвует руководитель. Этим также обусловлен управленческий риск. Для устранения узких мест модели управления бизнес-процессами необходимо разработать четкий алгоритм действий сотрудников

(утвердить регламент деятельности) в соответствии с разработанными должностными инструкциями.

Финансовый риск обусловлен превышением фактически понесенных расходов по регулируемому виду деятельности от установленных показателей в тарифе. Для снижения данного риска есть два пути: либо повышать тариф на передачу за счет увеличения НВВ на содержание, либо сокращать отклонение фактических и плановых расходов. В текущем периоде регулирования ЭСК может влиять только на неподконтрольные расходы, а именно расходы по аренде. Для минимизации риска, необходимо следить за изменением законодательства в отношении аренды, чтобы, даже в случае его изменения, ЭСК сумели сохранить свои позиции по аренде, утверждаемые в тарифе, в полном объеме.

Как показывает анализ, наибольшее влияние на тариф оказывают подконтрольные расходы, которые не подлежат изменению со стороны ЭСК. Увеличить подконтрольные расходы ЭСК сможет в новом долгосрочном периоде регулирования с 2021 года, когда в тарифе будут учтены большинство объектов электросетевого хозяйства ЭСК. До этого момента необходимо пересмотреть фактические расходы по статье подконтрольных расходов и оптимизировать их с целью снижения отклонения между плановыми значениями и фактом.

Для снижения влияния риска регулирования необходимо постоянно мониторить изменения в законодательстве, направлять сотрудников на семинары по изменению законодательства. Зная основные изменения, мы сможем заранее внести какие-либо изменения в деятельность организации с целью сохранения, либо улучшения текущих позиций. Ответственность за контролем законодательства в рамках своих обязанностей должна лежать на каждом сотруднике согласно разрабатываемой должностной инструкции.

Для снижения технологических рисков необходимо утвердить график проверки оборудования, а также разработать инвестиционную программу для решения вопроса модернизации оборудования, технического перевооружения и строительства новых объектов электроэнергетики.

3 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

3.1 Организационное обеспечение системы риск-менеджмента

Организационно-экономическое обеспечение системы риск-менеджмента в ЭСК представляет собой совокупность методов организации бизнес-процессов и труда, схем взаимодействия задач управления и участников бизнес-процессов на основе утвержденного регламента деятельности и должностных инструкций, экономических параметров управления, определяющих эффективное достижение управляемым объектом целей своей деятельности.

Оценивая кадровый риск, были выявлены следующие узкие места управления в модели:

- 1) Выбор ответственного исполнителя никак не регламентирован.
- 2) Нет четкого алгоритма действий сотрудников, нет должностных инструкций.
- 3) В процессе не участвует руководитель.

Для устранения узких мест управления в модели необходимо разработать четкий алгоритм действий сотрудников в соответствии с разработанными должностными инструкциями. Во-первых, это позволит сократить время, так как запрос сразу попадет к нужному исполнителю, во-вторых, каждый сотрудник будет в курсе того, кто и что выполняет, и при необходимости может запросить требуемую для расчета или анализа информацию и не тратить время на ее поиски или расчет. Также в процесс необходимо включить руководителя, который должен контролировать весь процесс: от поступления запроса и назначения ответственного исполнителя, до согласования окончательного варианта ответа на запрос и его отправки.

Общую схему осуществления бизнес-процесса можно представить с помощью методологии IDEF0.

Центральным элементом модели IDEF0 является функция, которая на схеме отображается в виде функционального блока – прямоугольника, внутри которого

указано действие в форме отглагольного существительного. Действие может быть очень разным по масштабу – от деятельности компании вообще и до конкретной манипуляции в частности.

Независимо от масштаба действий все функции отображаются единообразно и обязательно содержат четыре ключевых потока, которые жестко закреплены за сторонами функционального блока:

- левая – вход, входящие в левую грань стрелки изображают данные или объекты, изменяемые в ходе выполнения бизнес-функции;
- правая – выход, выходящие из правой грани стрелки изображают данные или объекты, появляющиеся в результате выполнения бизнес-функции;
- верхняя – управление, входящие в верхнюю грань стрелки изображают правила и ограничения, согласно которым выполняется бизнес-функция;
- нижняя – механизм, входящие в нижнюю грань стрелки изображают ресурсы, необходимые для выполнения бизнес-функции, но не изменяемые ею.

В IDEF0 реализованы три базовых принципа моделирования бизнес-процессов:

- Принцип контекста состоит в том, что моделирование бизнес-процесса начинается с построения контекстной диаграммы. На этой диаграмме отображается только один блок – главная бизнес-функция моделируемой системы. При определении главной бизнес-функции необходимо всегда иметь в виду цель моделирования и точку зрения на модель. Одно и то же предприятие может быть описано по-разному, в зависимости от того, с какой точки зрения его рассматривают.
- В соответствии с принципом функциональной декомпозиции сложная бизнес-функция может быть представлена в виде совокупности составляющих ее более простых функций, которые сами в свою очередь могут быть подвергнуты декомпозиции.

- Согласно принципу ограничения сложности, количество функциональных блоков на одной диаграмме должно быть не менее двух и не более шести. Таким образом обеспечивается разборчивость и удобочитаемость диаграмм IDEF0. Практика показывает, что соблюдение этого принципа в большинстве случаев приводит к тому, что бизнес-процессы, представленные в виде модели IDEF0, хорошо структурированы, понятны и легко поддаются анализу.

Для целей работы отобразим осуществление бизнес-процесса только с помощью контекстной диаграммы, представленной на рисунке 32.

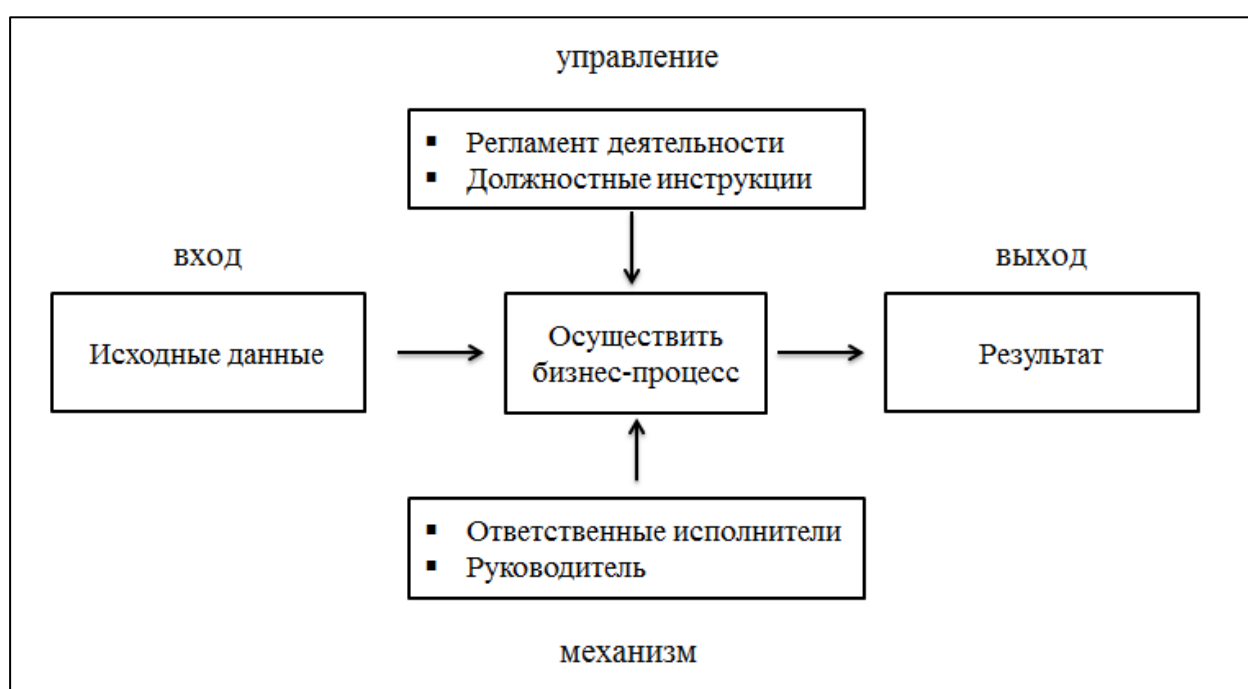


Рисунок 32 – Организация бизнес-процессов в ЭСК

Цель: определить действия, необходимые для осуществления бизнес-процесса. Особое внимание необходимо уделить механизму и управлению бизнес-процесса. Для целей организационного обеспечения системы риск-менеджмента на ЭСК, осуществлять бизнес-процесс необходимо с помощью ответственных исполнителей под обязательным контролем исполнения со стороны руководителя. Управление осуществлением бизнес-процесса основывается на регламенте деятельности и должностных инструкциях.

На рисунке 33 представлена модель IDEF3 процесса «Ответ на запрос» после внесения изменений.

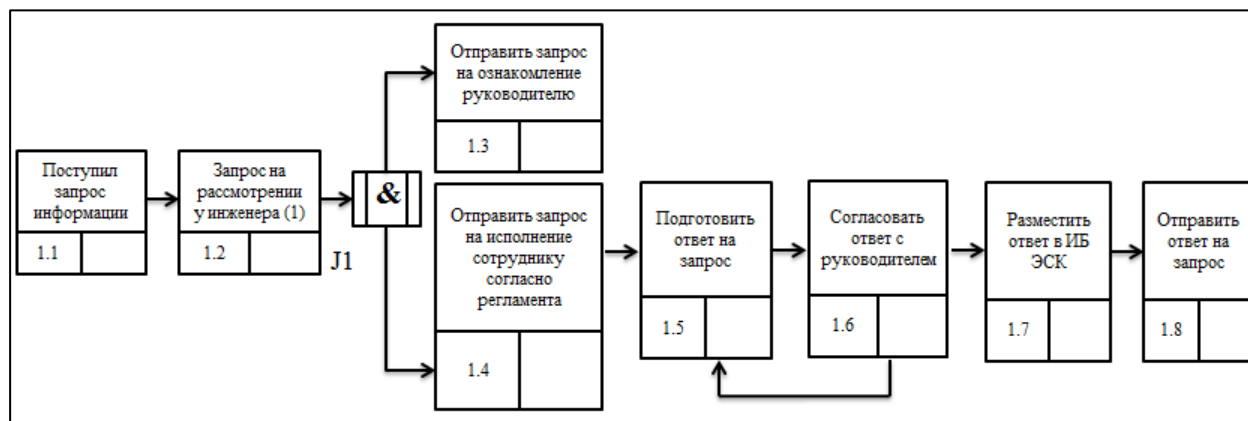


Рисунок 33 – Модель IDEF3 после внесения изменений

Таким образом, весь процесс будет полностью регламентирован. Регламент рабочего процесса посредством введения должностных инструкций позволит упорядочить рабочий процесс, сделать его слаженным и системным. Какие обязательные действия должен работник выполнить в конкретно данной ситуации? Какова его степень ответственности? Все это отражает должностная инструкция, которая является инструментом, призванным помочь в трудных ситуациях и распределять ответственность.

Должностная инструкция вносит ясность в рабочие отношения: каждому сотруднику становится ясно, к кому и по какому вопросу нужно обращаться. Это позволит сократить время рабочего процесса, а также поможет спланировать сотруднику время на его выполнение.

Должностная инструкция разрабатывается, исходя из особенностей бизнес-процессов в организации, и индивидуальна для каждой структуры.

Основные положения, которые обязательно должны содержаться в должностной инструкции:

1) перечень обязанностей: должностные обязанности, перечень запросов, форм и отчетов, заполняемых данным сотрудником, с указанием сроков их предоставления, или указание области запросов (например, запросы, касающиеся

условных единиц, экономических расходов или объемов потребления), а также постоянный контроль за изменением законодательства в сфере своей ответственности;

2) срок исполнения каждой обязанности;

3) четкий регламент действий: сотрудник должен четко понимать что, когда и как он обязан сделать. Должен понимать, с кем необходимо согласовать свою работу, прежде чем перейти на следующий этап.

4) раскрытие информации: должно быть четко прописано, где хранится результат работы сотрудника (например, ежемесячный расчет потерь накопленным итогом хранится в папке «Потери. Ежемесячно»). Это очень важный пункт, поскольку запрос о предоставлении расчетов может прийти и за предыдущие периоды, когда сотрудник еще не работал, соответственно все расчеты придется делать заново, а это может занять очень продолжительное время.

Результат:

1) экономия рабочего времени;

2) повышение контроля за деятельностью;

3) рост ответственности сотрудников за выполняемые обязанности;

4) повышение качества работы.

Сейчас руководство не может оценить вклад каждого сотрудника в деятельность компании, при внедрении должностных инструкций придет понимание того, сколько времени уходит на тот или иной процесс, и как организовать работу таким образом, чтобы времени на выполнение обязанностей было достаточно для получения качественного результата.

Таким образом, организационный аспект системы риск-менеджмента может быть обеспечен регламентом деятельности и должностными инструкциями сотрудников. Данный механизм позволит минимизировать кадровый и управленческий риск в организации.

Традиционно регламент организации содержит следующие разделы:

- 1) Общие положения: назначение, область применения, нормативные документы, на основании которых разработан документ, порядок утверждения, внесения изменений и отмены регламента.
- 2) Термины, определения, сокращения: даются определения терминам и разъясняются сокращения, используемые в тексте.
- 3) Описание процесса: в этом разделе процесс описывается пошагово. Разделение на подпункты, соответствующие отдельному этапу процесса, делается для удобства. Здесь указывают сотрудников, ответственных за выполнение, описывают само действие и требуемый результат.
- 4) Ответственность: прописывается ответственность участников процесса за нарушение регламента (дисциплинарная, административная, уголовная).
- 5) Контроль: указываются Ф.И.О. должностного лица организации, контролирующего исполнение регламента и, если нужно, средства контроля.

Основные требования к регламенту: указание четкой последовательности выполняемых конкретным исполнителем операций; установление способов взаимодействия работников предприятия; фиксация требований, предъявляемых к промежуточному и итоговому результату, достигаемому путем выполнения конкретных бизнес-процессов компании; определение механизмов контроля и этапы, на которых будет осуществляться контроль.

В регламенте необходимо обозначить общие принципы деятельности организации, а дальнейшие решения, касающиеся выполнения конкретных бизнес-процессов будет принимать руководитель. Этот тип регламента наиболее подходит для регулируемой деятельности, поскольку законы зачастую не дают однозначного ответа при принятии решения в той или иной ситуации, и окончательный вариант действий выбирает руководитель.

Существенный плюс такого способа управления компанией – ее гибкость и мобильность. Организация оперативно реагирует на изменение внешней среды и быстро подстраивается под новые условия работы. Способность оперативно

решать вопросы является основным конкурентным преимуществом среди предприятий, осуществляющих регулируемую деятельность.

Ниже приведен проект регламента бизнес-процесса «Контроль исполнения запросов»:

1. Общие положения

1.1. Регламент бизнес-процесса «Контроль исполнения запросов» (далее – Регламент) определяет порядок контроля исполнения внешних и внутренних запросов, связанных с деятельностью по передаче электрической энергии в ООО «ЭСК» (далее – Организация).

1.2. Требования и правила Регламента распространяются на все структурные подразделения Организации.

1.3. Утверждение Регламента, внесение в него изменений и отмена производятся приказом управляющего Организации.

1.4. Работники Организации обязаны знать и выполнять требования Регламента. Все вновь принятые на работу сотрудники Организации должны быть ознакомлены руководителем с установленным порядком контроля исполнения документов в Организации.

2. Термины, определения, сокращения

2.1. В Регламенте используются следующие термины и определения:

Запрос – полученное исполнителем задание от лиц или субъектов, не являющихся сотрудниками организации, но имеющими полномочия запрашивать информацию, лежащей в основе запроса.

Автор запроса – субъект, направивший исполнителю запрос о предоставлении информации.

Исполнитель – работник Организации, которому поручено исполнение задачи.

Контроль – совокупность действий, обеспечивающих своевременное исполнение документа.

Ответственный исполнитель – работник из числа исполнителей, обладающий правом координации работы других исполнителей. В резолюции указывается первым.

Резолюция – реквизит, содержащий указания должностного лица по исполнению документа. Включает в себя фамилии, инициалы исполнителей, содержание поручения (при необходимости), срок исполнения, подпись и дату.

Руководитель – должностное лицо, выносящее резолюцию.

Срок исполнения – календарная дата исполнения задачи. Срок исполнения запроса начинается со дня получения резолюции ответственным исполнителем Организации и исчисляется в календарных днях. В некоторых запросах, получаемых от регулирующих органов, руководитель устанавливает срок исполнения ранее срока исполнения, указанного в запросе. Это делается с целью согласования ответа на запрос перед его отправкой. Запросы подлежат исполнению в следующие типовые сроки:

- в срок, установленный автором запроса, регулируемыми органами, руководителем;
- без указания конкретной даты исполнения и специальных пометок – в течение семи дней;
- без указания конкретной даты, с пометкой «Срочно» или «Немедленно» – в течение трех дней.

Ответ на запрос – результат исполнения запроса: шаблон, форма, пояснительная записка, расчет, анализ и иная информация, указанная в запросе и подлежащая заполнению, обоснованию, анализу и пр.

3. Описание процесса

3.1. Постановка документа на контроль.

3.1.1. Контролю подлежат все запросы, требующие исполнения.

3.1.2. Основанием для постановки запроса на контроль является резолюция управляющего Организации.

В резолюции указываются:

- исполнитель документа;
- срок исполнения задачи;
- при необходимости – содержание задачи.

3.1.3. Документ с резолюцией размещается сотрудником, отвечающим за раскрытие информации (обязанности регламентируются в должностных инструкциях), в служебную записку в соответствующем запросу разделе.

3.1.4. Служебная записка направляется на исполнение ответственным исполнителям и на ознакомление руководителю.

3.1.5. В параметрах служебной записки устанавливается срок исполнения запроса и включается опция уведомления автора задачи о ее получении.

3.1.6. После получения служебной записки с запросом исполнитель направляет автору задачи уведомление о ее получении.

3.2. Выполнение задания.

3.2.1. Исполнитель выполняет поставленный перед ним запрос в установленный в резолюции срок.

3.2.2. Если последний день исполнения задачи приходится на нерабочий день, документ подлежит исполнению на следующий рабочий день.

3.2.3. Если выполнить задание в установленный в резолюции срок не представляется возможным, исполнитель обязан доложить об этом руководителю до истечения срока выполнения и объяснить причину задержки. Если причина является уважительной, руководитель может продлить срок выполнения задачи.

3.2.4. В случае если срок выполнения запроса был продлен руководителем, сотрудник, отвечающий за раскрытие информации, изменяет срок ее выполнения в электронной карточке документа (служебной записке).

3.3. Отчет о выполнении задания.

Выполнив задание, исполнитель формирует отчет о выполнении (либо результат запроса), который направляется руководителю в виде комментария в служебной записке. Отчет о выполнении задания должен быть информативным и содержать конкретное описание действий и принятых мер. В случае если для

выполнения задачи потребовалось составить документ, его регистрационные данные указываются в отчете о выполнении задачи.

3.4 Согласование результата запроса

После размещения в служебной записке отчета о выполнении запроса (результата запроса), служебная записка направляется на согласование руководителю исполнителя. Руководитель оставляет визу «согласовано», либо указывает замечания, которые необходимо устранить с указанием срока устранения замечаний.

3.5 Отправка ответа на запрос

Согласованный руководителем ответ на запрос направляется автору запроса тем способом, который указан в запросе.

4. Ответственность

Работники Организации, независимо от занимаемых должностей, несут дисциплинарную ответственность за ненадлежащее исполнение или неисполнение требований настоящего Регламента.

5. Контроль

Контроль исполнения Регламента осуществляет управляющий Организации.

Организационное обеспечение системы риск-менеджмента в ЭСК представляет собой совокупность методов организации бизнес-процессов, схем взаимодействия задач управления и участников бизнес-процессов на основе утвержденного регламента деятельности и должностных инструкций. Данное обеспечение приведет к повышению эффективности рабочего процесса за счет: экономии рабочего времени, повышению контроля за деятельностью, роста ответственности сотрудников за выполняемые обязанности, повышения качества работы.

Экономические параметры управления, определяющие эффективное достижение управляемым объектом целей своей деятельности, будут рассмотрены в следующем параграфе.

3.2 Экономическое обеспечение системы риск-менеджмента

Поскольку спецификой деятельности сетевых компаний по передаче электрической энергии является то, что в тарифе не заложена прибыль, то экономическое обеспечение системы риск-менеджмента ЭСК предполагает сокращение фактических расходов по передаче электрической энергии с целью сокращения убытка по передаче, либо достижения безубыточности деятельности.

Рассмотрим разницу устанавливаемого тарифа в разрезе статей расходов и фактическими значениями расходов в таблице 15.

Таблица 15 – Соотношение тарифа и фактических расходов

В тысячах рублей

№ п/п	Показатели	2017 год план (утв.)	2017 год факт	Откл. 2017 год	2018 год план (утв.)	2018 год план	Откл. 2018 год
1	Подконтрольные расходы всего, в том числе:	3 770	8 412	4 643	4 392	9 578	5 186
1.1	Материальные затраты	1 163	1 178	15	1 481	1 497	17
1.2	Расходы на оплату труда (без отчислений на социальные нужды)	1 488	4 093	2 605	1 662	4 572	2 910
1.3	Прочие расходы, всего	1 119	3 141	2 022	1 250	3 509	2 259
2	Неподконтрольные расходы всего, в том числе:	2 813	6 282	3 469	4 054	7 882	3 827
2.1	Плата за аренду имущества и лизинг всего	2 352	4 311	1 960	3 441	4 215	774
2.2	Налог на имущество	1	193	192	28	396	368
2.3	Отчисления на социальные нужды	449	1 103	654	502	1 381	879
2.4	Амортизация	11	674	663	83	1 890	1 806
3	Необходимая валовая выручка, всего	6 583	14 695	8 111	8 446	17 459	9 013

Таким образом, расходы на содержание сетей и энергоустановок в 2017 году превышают установленные в тарифе расходы на 8 млн. руб. Эту разницу необходимо сокращать. Возможные пути снижения фактических расходов представлены ниже.

Как было сказано ранее, подконтрольные расходы смогут быть изменены в тарифе только в следующем долгосрочном периоде регулирования, когда в тарифе будут учтены все кабельные линии, на которые у ЭСК будет оформлено право собственности. До этого момента необходимо пересмотреть фактические расходы по статье подконтрольных расходов и оптимизировать их с целью снижения отклонения между плановыми значениями и фактом.

Прочие подконтрольные расходы на 35% состоят из расходов на бухгалтерские и юридические услуги, а также расходов на обеспечение документооборота. Данные услуги ЭСК оказывают аутсорсинговые компании. Замена аутсорсинговых компаний невозможна, поскольку компании, которые сейчас оказывают услуги ЭСК, состоят с ней в одном холдинге. Поэтому рассчитаем эффект от замены аутсорсинга на прием дополнительных сотрудников непосредственно в ЭСК.

В таблице 16 представлен расчет заработной платы дополнительно принимаемых сотрудников в ЭСК.

Таблица 16 – Расчет затрат на оплату труда

Наименование расходов	Количество штатных единиц, чел.	ФОТ на одну штатную единицу, руб. в месяц	Затраты на оплату труда с учетом страховых взносов, руб. в месяц	Затраты на оплату труда, руб. в год
Расходы на бухгалтерские услуги	1	34 500	44 850	538 200
Расходы на юридические услуги	1	34 500	44 850	538 200
Расходы на обеспечение документооборота	1	25 700	33 410	400 920
Всего	3	94 700	123 110	1 477 320

В таблице 17 представлен расчет текущих расходов ЭСК по аренде мебели и техники, а также по оплате услуг за интернет, мобильную связь, канцелярские принадлежности.

Таблица 17 – Расчет прочих расходов

Расходы за год	В год в расчете на всех сотрудников	В год в расчете на одного сотрудника
Количество сотрудников, чел.	26	1
Стоимость аренды мебели и техники, тыс. руб.	8,80	0,72
Оплата за интернет, тыс. руб.	60,00	2,31
Оплата за мобильную связь, тыс. руб.	60,00	2,31
Оплата за канцелярские принадлежности, тыс. руб.	35,88	1,38
Всего, тыс. руб.	174,68	6,72

В таблице 18 представлен расчет затрат на аренду мебели и техники.

Таблица 18 – Расчет расходов на аренду мебели и техники

Расходы за год	Количество штатных единиц, чел.	Стоимость аренды мебели и техники, тыс. руб.
Расходы на бухгалтерские услуги	1	0,72
Расходы на юридические услуги	1	0,72
Расходы на обеспечение документооборота	1	0,72
Всего	3	2,17

В таблице 19 представлен расчет расходов на оплату за услуги интернета, мобильной связи, канцелярских принадлежностей.

Таблица 19 – Расчет расходов за интернет, мобильную связь, канцелярию

Расходы за год	Количество штатных единиц, чел.	Оплата за интернет, мобильную связь, канцелярские принадлежности, тыс. руб.
Расходы на бухгалтерские услуги	1	6,00

Окончание таблицы 19

Расходы за год	Количество штатных единиц, чел.	Оплата за интернет, мобильную связь, канцелярские принадлежности, тыс. руб.
Расходы на юридические услуги	1	6,00
Расходы на обеспечение документооборота	1	6,00
Всего	3	17,99

Экономический эффект от замены аутсорсинга на прием дополнительных сотрудников в ЭСК рассчитан в таблице 20.

Таблица 20 – Экономический эффект от замены аутсорсинга на сотрудников организации

В тысячах рублей

Расходы за год	Аутсорсинг (без НДС)	Сотрудники организации			Экономический эффект
		Затраты на оплату труда	Аренда мебели и техники	Интернет, мобильная связь, канцелярия	
Расходы на бухгалтерские услуги	590	538	1	6	X
Расходы на юридические услуги	515	538	1	6	X
Расходы на обеспечение документооборота	856	401	1	6	X
Всего	1 961	1 477	2	18	463

Таким образом, получаем экономию в размере 463 тыс. руб. В тариф по передаче не будут включены дополнительные расходы по зарплате. Эти расходы будут учитываться в прочей деятельности с экономией в 463 тыс. руб. В настоящий момент расходы по данным услугам также не учитываются в тарифе, а покрываются за счет прочей деятельности. В разрезе по видам деятельности результат экономического эффекта представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Экономический эффект по видам деятельности

В тысячах рублей

Показатель	План 2017 года	Факт 2017 года	
	Заложено в тарифе на передачу	Передача по распределительным сетям	Прочие виды деятельности
До замены аутсорсинга:			
Выручка	15 276	19 937	132 354
Оплата потерь	8 693	15 082	-
Остальные расходы	6 583	14 695	103 401
в т.ч. прочие подконтрольные	1 119	3 141	21 714
Чистая прибыль	-	-9 840	28 954
Чистая прибыль всего			19 114
После замены аутсорсинга:			
Выручка	15 276	19 937	132 354
Оплата потерь	8 693	15 082	-
Остальные расходы	6 583	13 766	103 866
в т.ч. прочие подконтрольные	1 119	2 212	22 180
Чистая прибыль	-	-8 911	28 488
Чистая прибыль всего			19 577
Экономический эффект			463

Утверждение регламента деятельности ЭСК позволит сэкономить рабочее время сотрудников, которое они бы тратили на поиск и расчет информации, необходимой для анализа, которая ранее уже была раскрыта. При внедрении регламента каждому сотруднику становится ясно, к кому и по какому вопросу нужно обращаться. Это позволит сократить время рабочего процесса в среднем на 30% (согласно экспертной оценке в среднем на 6 часов рабочего времени приходится 2 часа на повторные расчеты или поиск информации), а также поможет спланировать сотруднику время на его выполнение.

В таблице 22 представлено распределение рабочего времени, относящееся на передачу электроэнергии.

Таблица 22 – Расчет рабочего времени на передачу электроэнергии

Наименование	Количество часов в год
Всего рабочего времени в 2017 году	1 973,00
На передачу	986,50
Экономия за счет внедрения регламента	295,95

Расчет экономии за счет сокращения рабочего времени сотрудников представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Экономия за счет сокращения рабочего времени в год

Должность	Количество штатных единиц, шт.	ФОТ на одну штатную единицу, руб.	Передача эл. энергии			
			Рабочее время на одну штатную ед., часов в год	Экономия на одну штатную единицу, часов	Экономия на одну штатную единицу, руб. в год	Экономия всего в год, руб.
1	2	3	4	5	6	7
Экономист	1	538 204	987	296	161 461	161 461
Инженер-электрик	2	448 501	987	296	134 550	269 100
Всего	3	х	х	х	х	430 562

Экономия в разрезе по видам деятельности представлена в таблице 24.

Таблица 24 – Экономия за счет сокращения рабочего времени по видам деятельности

В тысячах рублей

Показатель	План 2017 года	Факт 2017 года	
	Заложено в тарифе на передачу	Передача по распределительным сетям	Прочие виды деятельности
До введения должностных инструкций и регламента:			
Выручка	15 276	19 937	132 354

Показатель	План 2017 года	Факт 2017 года	
	Заложено в тарифе на передачу	Передача по распределительным сетям	Прочие виды деятельности
До введения должностных инструкций и регламента:			
Оплата потерь	8 693	15 082	-
Остальные расходы	6 583	14 695	103 401
в т.ч. з/п и страховые взносы	1 937	5 196	6 007
Чистая прибыль	-	-9 840	28 954
Чистая прибыль всего			19 114
После введения должностных инструкций и регламента:			
Выручка	15 276	19 937	132 354
Оплата потерь	8 693	15 082	-
Остальные расходы	6 583	14 264	103 831
в т.ч. з/п и страховые взносы	1 937	4 765	6 438
Чистая прибыль	-	-9 409	28 523
Чистая прибыль всего			19 114
Экономический эффект			-

Таким образом, введение должностных инструкций и регламента деятельности не принесет экономического эффекта в целом по организации, но позволит сократить рабочее время сотрудников, относящееся на передачу электрической энергии, и, тем самым, повысит эффективность деятельности по передаче электрической энергии (приведет к сокращению убытка по передаче).

Для минимизации технологических рисков ЭСК, а именно: риска небрежного отношения к профилактике и ремонту оборудования, а также риску старения оборудования и износа основных фондов, необходимо утвердить график проверки оборудования, а также обязать ответственных сотрудников предоставлять отчет после каждой проверки, где будет отражен факт проверки. Также в организации должен быть составлен план ремонта оборудования, на основе которого будет составлен график ремонта и определено финансирование.

В настоящий момент на законодательном уровне предусмотрено применение такого механизма решения модернизации оборудования, технического

перевооружения и строительства новых объектов электроэнергетики, как финансирование в рамках разработанной «Инвестиционной программы».

Разработка и утверждение инвестиционной программы позволит ЭСК повысить надежность и качество оказываемых услуг в сфере электроэнергетики. Согласно расчетам технического персонала ЭСК, модернизация оборудования позволит сократить уровень технологических потерь на 77,44% (расчет по данным 2017 года). Таким образом, потери будут составлять 7% от общего поступления в сеть (вместо 9% фактически полученных в 2017 году потерь), что практически соответствует утвержденному Минэнерго нормативу потерь на долгосрочный период регулирования для ЭСК (6,15%).

Экономический эффект утверждения инвестиционной программы представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Экономический эффект утверждения инвестиционной программы

Показатель	Электроэнергия до модернизации		Электроэнергия после модернизации		Эффект (экономия) тыс. руб.
	тыс. кВт ч	тыс. руб.	тыс. кВт ч	тыс. руб.	
Поступление в сеть	76 165	-	76 165	-	-
Отпуск из сети	69 367	19 937	70 833	20 358	421
Потери	6 797	15 082	5 332	11 830	3 252
Экономический эффект					3 674

Единственно возможным источником финансирования инвестиционной программы ЭСК являются инвестиционные ресурсы, включаемые в регулируемые государством цены (тарифы) или средства бюджетов бюджетной системы Российской Федерации. Это обусловлено отсутствием собственных средств ЭСК, которые могли бы быть инвестированы в модернизацию оборудования.

Таким образом, ЭСК не понесет дополнительных расходов и не получит дополнительной прибыли (за исключением экономии) от применения данного инструмента. Рассчитывая эффект от внедрения инвестиционной программы, полагаем, что все прочие параметры не изменятся.

Внедрение инвестиционной программы позволит не только сократить расходы на оплаты потерь, но и увеличить выручку на передачу электрической энергии за счет увеличения полезного отпуска из сети. Экономия по объему потерь рассчитана на текущий долгосрочный период регулирования, поскольку в течение указанного периода величина потерь не меняется и составляет 6,15% от полезного отпуска электроэнергии.

Рассмотрим экономический эффект от внедрения инвестиционной программы в разрезе по видам деятельности (таблица 26).

Таблица 26 – Экономический эффект утверждения инвестиционной программы по видам деятельности

В тысячах рублей

Показатель	План 2017 года	Факт 2017 года	
	Заложено в тарифе на передачу	Передача по распределительным сетям	Прочие виды деятельности
До внедрения инвестиционной программы:			
Выручка	15 276	19 937	132 354
Оплата потерь	8 693	15 082	-
Остальные расходы	6 583	14 695	103 401
Чистая прибыль	-	-9 840	28 954
Чистая прибыль всего			19 114
После внедрения инвестиционной программы:			
Выручка	15 276	20 358	132 354
Оплата потерь	8 693	11 830	-
Остальные расходы	6 583	14 695	103 400
Чистая прибыль	-	-6 166	28 954
Чистая прибыль всего			22 788
Экономический эффект			3 674

Утверждение инвестиционной программы является самым эффективным методом снижения фактических расходов из всех предложенных, поскольку позволяет сократить убыток по передаче электрической энергии на 37% и увеличить общую прибыль на 3 674 тыс. руб.

Таким образом, рекомендуемые мероприятия по снижению фактических расходов:

- замена аутсорсинга на прием дополнительных сотрудников в ЭСК;
- внедрение должностных инструкций и утверждение регламента деятельности в ЭСК;
- утверждение инвестиционной программы.

Экономический эффект в расчете по каждому мероприятию представлен на рисунке 34.

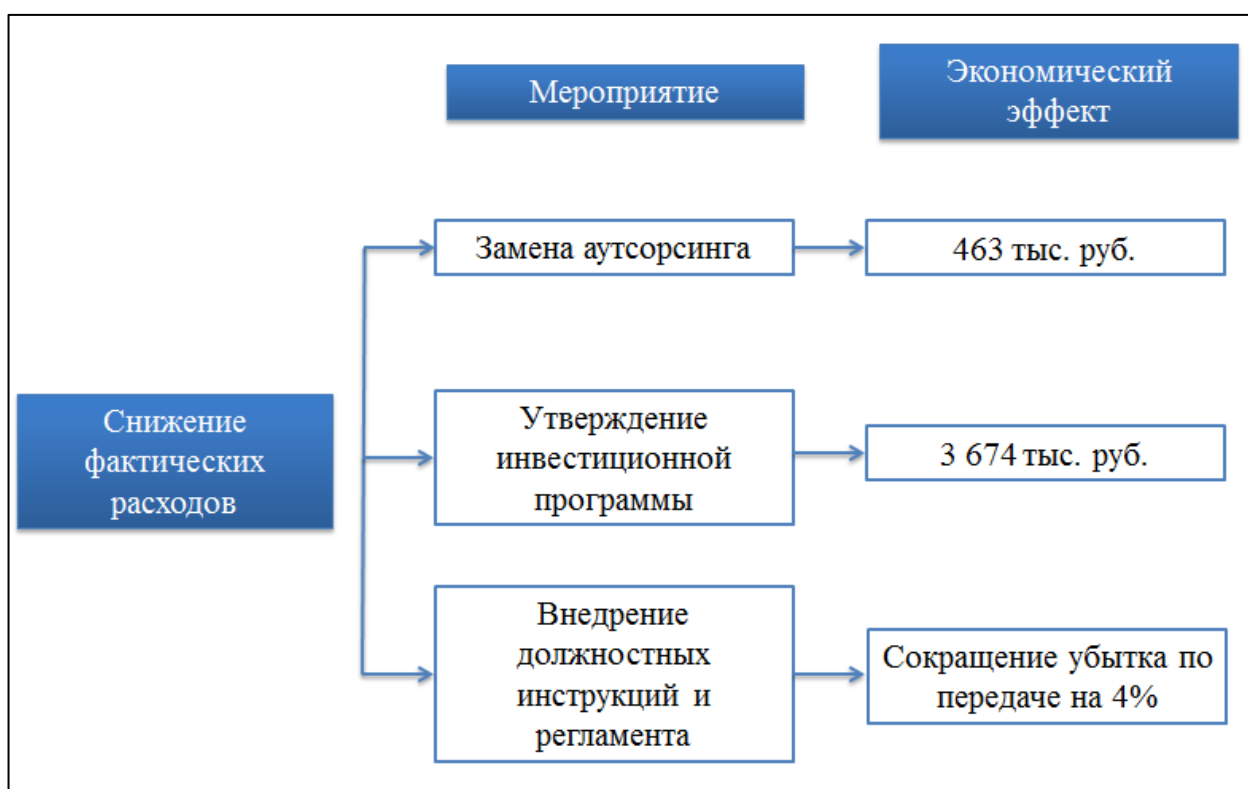


Рисунок 34 – Экономический эффект

Общий экономический эффект, рассчитанный в совокупности по всем мероприятиям, направленным на организационное и экономическое обеспечение системы риск-менеджмента в организации ООО «ЭСК», представлен в таблице 27.

Таблица 27 – Экономический эффект по совокупности мероприятий

В тысячах рублей

Показатель	План 2017 года	Факт 2017 года	
	Заложено в тарифе на передачу	Передача по распределительным сетям	Прочие виды деятельности
До осуществления мероприятий:			
Выручка	15 276	19 937	132 354
Оплата потерь	8 693	15 082	-
Остальные расходы, в том числе:	6 583	14 695	103 401
- прочие подконтрольные	1 119	3 141	21 714
- з/п и страховые взносы	1 937	5 196	6 007
Чистая прибыль	-	-9 840	28 954
Чистая прибыль всего			19 114
После осуществления мероприятий:			
Выручка	15 276	20 358	132 354
Оплата потерь	8 693	11 830	-
Остальные расходы, в том числе:	6 583	13 335	104 298
- прочие подконтрольные	1 119	2 212	22 180
- з/п и страховые взносы	1 937	4 765	6 438
Чистая прибыль	-	-4 806	28 056
Чистая прибыль всего			23 251
Экономический эффект			4 137

После осуществления мероприятий по сокращению фактических расходов общий экономический эффект (экономия) в совокупности по всем мероприятиям составляет 4 137 тыс. руб.

Основной целью риск-менеджмента в ЭСК является сокращение убытка по передаче электрической энергии. При осуществлении всех предлагаемых мероприятий по экономическому обеспечению риск-менеджмента в ЭСК убыток по передаче электрической энергии сокращается на 51%, тем самым увеличивая прибыль компании на 4 137 тыс. руб. Результат экономического обеспечения системы риск-менеджмента ЭСК представлен на рисунке 35.

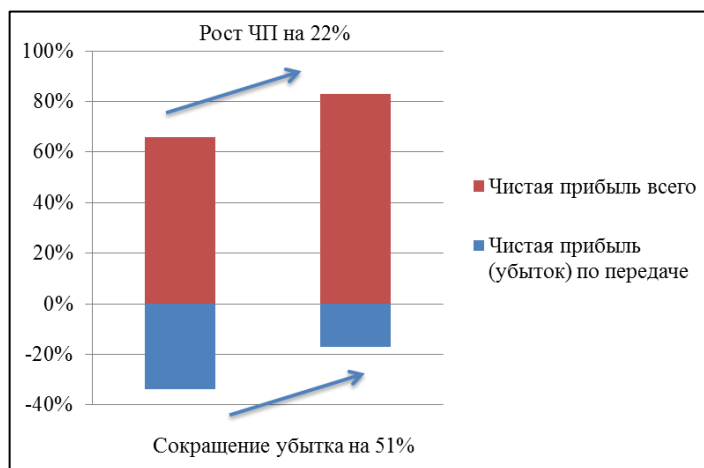


Рисунок 35 – Результат экономического обеспечения риск-менеджмента

Целью экономического обеспечения системы риск-менеджмента ЭСК является сокращения убытка по передаче, либо достижение безубыточности деятельности. В результате предложенных рекомендаций по обеспечению системы риск-менеджмента сокращается убыток по передаче электрической энергии и, следовательно, цель данной работы можно считать достигнутой.

Нами были рассмотрены три основных метода по снижению фактических расходов:

- замена аутсорсинга на прием дополнительных сотрудников в ЭСК;
- внедрение должностных инструкций и утверждение регламента деятельности в ЭСК;
- утверждение инвестиционной программы.

Расчет экономического эффекта по каждому мероприятию отдельно, а также в совокупности по всем мероприятиям показал, что данные методы приводят к положительному результату и повышают эффективность деятельности как по передаче электрической энергии, так и в целом по организации.

Таким образом, цель экономического обеспечения риск-менеджмента деятельности по передачи электрической энергии Энергоснабжающей сетевой компании является достигнутой.

Выводы по разделу три

Организационно-экономическое обеспечение системы риск-менеджмента в ЭСК представляет собой совокупность методов организации бизнес-процессов и труда, схем взаимодействия задач управления и участников бизнес-процессов на основе утвержденного регламента деятельности и должностных инструкций, экономических параметров управления, определяющих эффективное достижение управляемым объектом целей своей деятельности.

Организационный аспект системы риск-менеджмента может быть обеспечен регламентом деятельности ЭСК и должностными инструкциями сотрудников. Данное обеспечение приведет к повышению эффективности рабочего процесса за счет:

- экономии рабочего времени;
- повышению контроля за деятельностью;
- роста ответственности сотрудников за выполняемые обязанности;
- повышения качества работы.

Данный механизм позволит минимизировать кадровый и управленческий риск в организации.

Экономическое обеспечение системы риск-менеджмента ЭСК предполагает сокращение фактических расходов по передаче электрической энергии с целью сокращения убытка по передаче, либо достижения безубыточности деятельности.

Рекомендуемые мероприятия по снижению фактических расходов:

- замена аутсорсинга на прием дополнительных сотрудников в ЭСК;
- внедрение должностных инструкций и утверждение регламента деятельности в ЭСК;
- утверждение инвестиционной программы.

Экономический эффект замены аутсорсинга на прием дополнительных сотрудников в ЭСК составляет 463 тыс. руб. Экономия происходит за счет

сокращения расходов на бухгалтерские и юридические услуги, а также расходов по обеспечению документооборота.

Утверждение регламента деятельности ЭСК позволит сэкономить рабочее время сотрудников. Таким образом, введение должностных инструкций и регламента деятельности не принесет экономического эффекта в целом по организации, но позволит сократить рабочее время сотрудников, относящееся на передачу электрической энергии, и, тем самым, повысит эффективность деятельности по передаче электрической энергии (приведет к сокращению убытка по передаче).

Разработка и утверждение инвестиционной программы позволит ЭСК повысить надежность и качество оказываемых услуг в сфере электроэнергетики. Модернизация оборудования позволит существенно сократить уровень технологических потерь. Внедрение инвестиционной программы позволит не только сократить расходы на оплаты потерь, но и увеличить выручку на передачу электрической энергии за счет увеличения полезного отпуска из сети. Утверждение инвестиционной программы является самым эффективным методом снижения фактических расходов из всех предложенных, поскольку позволяет сократить убыток по передаче электрической энергии на 37% и увеличить общую прибыль на 3 674 тыс. руб.

После осуществления мероприятий по сокращению фактических расходов общий экономический эффект (экономия) в совокупности по всем мероприятиям составляет 4 137 тыс. руб.

Расчет экономического эффекта по каждому мероприятию отдельно, а также в совокупности по всем мероприятиям показал, что данные методы приводят к положительному результату и повышают эффективность деятельности как по передаче электрической энергии, так и в целом по организации. Таким образом, цель экономического обеспечения риск-менеджмента деятельности по передаче электрической энергии Энергоснабжающей сетевой компании является достигнутой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной выпускной квалификационной работы поставленная цель достигнута: проведен анализ рисков компании и разработано организационно-экономическое обеспечение системы риск-менеджмента в ООО «Энергоснабжающая сетевая компания», а также выполнены соответствующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы оценки рисков на предприятиях;
- определены риски, присущие предприятиям энергетической отрасли;
- охарактеризован исследуемый объект и оценено его положение на рынке;
- оценено финансовое состояние исследуемого объекта;
- выявлены основные риски, связанные с передачей электрической энергии;
- проведен анализ рисков;
- предложены рекомендации по риск-менеджменту в части организационного и экономического обеспечения;
- оценен экономический эффект от внедрения риск-менеджмента в деятельность ООО «ЭСК».

Объектом исследования выбрано общество с ограниченной ответственностью «Энергоснабжающая сетевая компания», основной деятельностью которой является осуществление услуг по передаче электрической энергии. Постановка системы риск-менеджмента для компании является особенно актуальной, поскольку с каждым годом происходит ужесточение законодательства в области электроэнергетики, что приводит к сокращению количества территориально-сетевых организаций. Чтобы снизить возможные негативные последствия риска, необходимо позаботиться о «доработке» финансово-экономической стратегии предпринимательской деятельности в части защиты от потерь.

Первым этапом был проведен экономический анализ компании. Финансовый анализ ЭСК показал, что компания обладает низким уровнем платежеспособности, а также является финансово неустойчивой. Такое

финансовое положение характерно для всех сетевых компаний и обусловлено спецификой деятельности по передаче: размеры собственных средств сетевых компаний, как правило, существенно меньше обязательств, поскольку существуют кассовые разрывы, вызванные существующей системой оплаты за потребляемую электроэнергию и задержкой оплаты со стороны потребителей. Покрытие кассовых разрывов ЭСК происходит за счет кредиторской задолженности по инвестиционно-строительной деятельности. Таким образом, показатели ликвидности и финансовой устойчивости снижаются и попадают в зону риска. Несмотря на это, фирма является экономически эффективной. Об этом говорят показатели рентабельности, которые имеют достаточно высокие значения и тенденцию к росту. Таким образом, ЭСК успешно осуществляет свою деятельность, однако, необходимо постоянно следить за финансовым положением компании, так как при существующей схеме оплаты, в случае неблагоприятных событий, ЭСК рискует потерять свою платежеспособность.

Финансовая устойчивость компании и ее платежеспособность всецело зависят от деятельности по передаче электрической энергии. Таким образом, целью работы является внедрение системы риск-менеджмента в отношении деятельности, связанной с передачей электрической энергии.

С помощью экспертной оценки факторов риска ЭСК был составлен рейтинг рисков ЭСК (по убыванию степени риска): кадровый риск, финансовый риск, риск регулирования, управленческие риски, технологические риски.

Спецификой данной отрасли является то, что в тарифах на передачу не заложена прибыль. То есть при установлении тарифа считается, что деятельность должна быть безубыточной (все полученные доходы покрывают расходы на содержание сетей и оплату потерь), а прибыль можно получить за счет осуществления прочей деятельности. Таким образом, целью внедрения системы риск-менеджмента ЭСК является сокращение убытка и достижение точки безубыточности по передаче электрической энергии.

Результатом анализа кадрового и управленческого риска является выявление узких мест управления бизнес-процессом, а именно: выбор ответственного исполнителя никак не регламентирован, нет четкого алгоритма действий сотрудников, нет должностных инструкций, в процессе не участвует руководитель. Для устранения узких мест модели управления бизнес-процессами необходимо утвердить регламент деятельности в соответствии с разработанными должностными инструкциями.

Финансовый риск обусловлен превышением фактически понесенных расходов по регулируемому виду деятельности от установленных показателей в тарифе. Для минимизации риска, необходимо следить за изменением законодательства в отношении аренды, чтобы, даже в случае его изменения, ЭСК сумели сохранить свои позиции по аренде, утверждаемые в тарифе, в полном объеме, а также необходимо пересмотреть фактические расходы по статье подконтрольных расходов и оптимизировать их с целью снижения отклонения между плановыми значениями и фактом.

Для снижения влияния риска регулирования необходимо постоянно мониторить изменения в законодательстве, направлять сотрудников на семинары по изменению законодательства. Зная основные изменения, мы сможем заранее внести какие-либо изменения в деятельность организации с целью сохранения, либо улучшения текущих позиций.

Для снижения технологических рисков необходимо утвердить график проверки оборудования, а также разработать инвестиционную программу для решения вопроса модернизации оборудования, технического перевооружения и строительства новых объектов электроэнергетики.

Организационный аспект системы риск-менеджмента может быть обеспечен регламентом деятельности ЭСК и должностными инструкциями сотрудников. Данное обеспечение приведет к повышению эффективности рабочего процесса за счет:

- экономии рабочего времени;
- повышению контроля за деятельностью;
- роста ответственности сотрудников за выполняемые обязанности;
- повышения качества работы.

Данный механизм позволит минимизировать кадровый и управленческий риск в организации.

Экономическое обеспечение системы риск-менеджмента ЭСК предполагает сокращение фактических расходов по передаче электрической энергии с целью сокращения убытка по передаче, либо достижения безубыточности деятельности.

Рекомендуемые мероприятия по снижению фактических расходов:

- замена аутсорсинга на прием дополнительных сотрудников в ЭСК;
- внедрение должностных инструкций и утверждение регламента деятельности в ЭСК;
- утверждение инвестиционной программы.

После осуществления мероприятий по сокращению фактических расходов общий экономический эффект (экономия) в совокупности по всем мероприятиям составляет 4 137 тыс. руб.

Расчет экономического эффекта по каждому мероприятию отдельно, а также в совокупности по всем мероприятиям показал, что данные методы приводят к положительному результату и повышают эффективность деятельности как по передаче электрической энергии, так и в целом по организации. Таким образом, цель экономического обеспечения риск-менеджмента деятельности по передаче электрической энергии Энергоснабжающей сетевой компании является достигнутой.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Федеральный закон от 26.03.2003 № 35-ФЗ «Об электроэнергетике».
- 2 Постановление Правительства РФ от 27.12.2004 N 861 (ред. от 18.04.2018) «Об утверждении Правил недискриминационного доступа к услугам по передаче электрической энергии и оказания этих услуг».
- 3 Постановление Правительства Российской Федерации от 01.12.2009 № 977 «Об инвестиционных программах электроэнергетики».
- 4 Постановление Правительства Российской Федерации от 29.12.2011 № 1178 «О ценообразовании в области регулируемых цен (тарифов) в электроэнергетике».
- 5 Постановление Правительства Российской Федерации от 28.02.2015 № 184 «Об отнесении владельцев объектов электросетевого хозяйства к территориальным сетевым организациям».
- 6 Приказ Миэнерго России от 13.12.2011 № 585 «Об утверждении порядка ведения отдельного учета доходов и расходов субъектами естественных монополий в сфере услуг по передаче электрической энергии и оперативно-диспетчерскому управлению в электроэнергетике».
- 7 Приказ ФСТ России от 17.02.2012 № 98-э «Об утверждении Методических указаний по расчету тарифов на услуги по передаче электрической энергии, устанавливаемых с применением метода долгосрочной индексации необходимой валовой выручки».
- 8 Распоряжение Правительства Российской Федерации от 03.04.2013 № 511-р «Об утверждении стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации».
- 9 Распоряжение Губернатора Челябинской области от 29.04.2016 №431-р «Об утверждении схемы и программы перспективного развития электроэнергетики Челябинской области на 2017-2021 годы».

10 Распоряжение Губернатора Челябинской области от 27.04.2017 №372-р «Об утверждении схемы и программы перспективного развития электроэнергетики Челябинской области на 2018-2022 годы».

11 Баева, Д.А. Экономический анализ: учебное пособие / Д.А. Баева. – Челябинск: Изд. ЮУрГУ, 2012. – 40 с.

12 Балдин, К.В. Риск-менеджмент: учебное пособие / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. – М.: Гардарики, 2016. – 285 с.

13 Гительман, Л.Д. Энергетический бизнес: учебное пособие. / Л.Д. Гительман, Б.Е. Ратников. – М.: «Дело», 2006. – 600 с.

14 Белобров, В.А. Риск-менеджмент в электроэнергетике. / В.А. Белобров, В.И. Эдельман // ЭнергоРынок. – 2006. – №1. – 360 с.

15 Дубровский, В.Ф. Определение риска и классификация его количественных оценок / В.Ф. Дубровский // Дайджест-Финансы. – 2006. – №3.

16 Крючкова, В. Н. Особенности управления рисками в электроэнергетике [Электронный ресурс] / В.Н. Крючкова // Молодой ученый. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/149/41813/>

17 Манцерова, Т. Ф. Финансовые риски в энергетике: генезис, особенности учета, управление [Электронный ресурс] / Т.Ф. Манцерова // Труды БГТУ. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/finansovye-riski-v-energetike-genezis-osobennosti-ucheta-upravlenie>

18 Павлова, О.С. Риск-менеджмент на российских энергетических предприятиях [Электронный ресурс] / О.С. Павлова // Вестник научно-технического развития. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.vntr.ru/ftpgetfile.php?id=527>

19 Официальный сайт Министерства тарифного регулирования и энергетики Челябинской области [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.tarif74.ru/>

20 Официальный сайт ГК «Энсаф» [Электронный ресурс] – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.ensaf.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2017 г.

		Коды		
		0710001		
		31	12	2017
Организация	<u>ООО "Энергоснабжающая сетевая компания"</u>	по ОКПО 94766665		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН 7453161626		
Вид экономической деятельности	<u>Передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям</u>	по ОКВЭД 35.12		
Организационно-правовая форма / форма собственности		по ОКФС / ОКФС 65 16		
Общества с ограниченной ответственностью	<u>Частная собственность</u>	по ОКЕИ 384		
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ 384		
Местонахождение (адрес)	<u>454004, Челябинская обл, Челябинск г, Университетская Набережная ул, дом № 80, квартира 41</u>			

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	26 735	3 075	152
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	365	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	604	-	-
	Итого по разделу I	1100	27 703	3 075	152
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	9 078	53 029	23 510
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	22	183
	Дебиторская задолженность	1230	22 055	21 021	29 301
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	893	3 552	528
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	1 852
	Итого по разделу II	1200	32 027	77 624	55 374
	БАЛАНС	1600	59 730	80 699	55 526

Окончание таблицы А.1

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	13 771	(5 343)	(4 037)
	Итого по разделу III	1300	13 781	(5 333)	(4 027)
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 648	142	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	1 648	142	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	4 657	6 958	9 818
	Кредиторская задолженность	1520	39 198	77 085	48 657
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	447	855	1 077
	Прочие обязательства	1550	-	992	-
	Итого по разделу V	1500	44 302	85 890	59 552
	БАЛАНС	1700	59 730	80 699	55 526

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2017 г.		Коды		
		0710002		
		31	12	2017
Организация	<u>ООО "Энергоснабжающая сетевая компания"</u>	по ОКПО 94766665		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН 7453161626		
Вид экономической деятельности	<u>Передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям</u>	по ОКВЭД 35.12		
Организационно-правовая форма / форма собственности		по ОКФС / ОКФС 65 16		
Общества с ограниченной ответственностью	<u>Частная собственность</u>	по ОКЕИ 384		
Единица измерения:	в тыс. рублей			

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
	Выручка	2110	112 983	45 636
	Себестоимость продаж	2120	(90 026)	(27 738)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	22 957	17 898
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	(6 169)	(4 717)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	16 788	13 181
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	5
	Проценты к уплате	2330	(296)	(505)
	Прочие доходы	2340	39 308	31 359
	Прочие расходы	2350	(34 498)	(42 985)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	21 302	1 055
	Текущий налог на прибыль	2410	(1 002)	(2 135)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	2 117	(2 066)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(1 505)	(142)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	365	-
	Прочее	2460	(46)	(85)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	19 114	(1 307)

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Показатели раздельного учета доходов и расходов

Таблица 1.3

Показатели раздельного учета доходов и расходов субъекта естественных монополий, оказывающего услуги по передаче электроэнергии (мощности) по электрическим сетям, принадлежащим на праве собственности или ином законном основании территориальным сетевым организациям, согласно форме "Отчет о прибылях и убытках"

Заполняется: Субъектами естественных монополий, оказывающими услуги по передаче электроэнергии (мощности) по электрическим сетям, принадлежащим на праве собственности или ином законном основании территориальным сетевым организациям
 Годовой, календарный

Период заполнения: _____

Организация: ООО "Энергосбытобладская сетевая компания"
 Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН): 7453161626
 Место нахождения (адрес): Челябинская обл., г. Челябинск, ул. Университетская Набережная д.80, пом. 41
 Субъект РФ: Челябинская область
 Отчетный период: 2017 год

Показатель	Единица измерения	Код показателя	За отчетный период, всего по предприятию	из графы 4: по субъекту РФ, указанному в заголовке формы **	из графы 5 по видам деятельности * Передана по распределению только сетям	За аналогичный период предыдущего года, всего по				из графы 6: по субъекту РФ, указанному в заголовке формы **	из графы 7: по видам деятельности * Технологическое присоединение к сетям	Прочие виды деятельности	Прочие виды деятельности	Примечания: принцип разделения показателей по субъектам РФ и по видам деятельности согласно ОРД предприятия
						7	8	9	10					
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	тыс. руб.	010	112 983	112 983	19 937	0	93 046	45 636	45 636	14 213	0	0	31 423	
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	тыс. руб.	020	90 026	90 026	26 630	0	63 396	27 738	27 738	21 514	0	0	6 224	
Валовая прибыль	тыс. руб.	030	22 957	22 957	-6 693	0	29 651	17 898	17 898	-7 301	0	0	25 199	
Коммерческие расходы	тыс. руб.	040	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Управленческие расходы	тыс. руб.	050	6 188	6 188	2 975	0	3 193	4 717	4 717	1 484	0	0	3 233	Распределяется пропорционально фонду оплаты труда производственного персонала, участвующего в передаче электроэнергии
Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	060	16 769	16 769	-9 669	0	26 457	13 181	13 181	-8 795	0	0	21 966	
Проценты к получению	тыс. руб.	070	0	0	0	0	0	5	5	2	0	0	3	
Проценты к уплате	тыс. руб.	080	296	296	0	0	296	905	905	157	0	0	348	
Прочие доходы	тыс. руб.	090	39 308	39 308	0	0	39 308	31 359	31 359	0	0	0	31 359	
Прочие расходы	тыс. руб.	100	34 498	34 498	172	0	34 326	42 985	42 985	1 271	0	0	42 858	
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	110	21 303	21 303	-9 840	0	31 143	1 055	1 055	-9 088	0	0	10 123	
Налог на прибыль	тыс. руб.	120	2 189	2 189	0	0	2 189	2 362	2 362	732	0	0	1 630	
Чистая прибыль	тыс. руб.	130	19 114	19 114	-9 840	0	29 954	-1 307	-1 307	-9 800	0	0	8 493	
Списание дебиторских и кредиторских задолженностей, по которым истекает срок исковой давности	тыс. руб.	140	15	15	0	0	0	15	15	1	0	0	1	
Прибыль (убыток) прошлых лет, выявленная в отчетном году	тыс. руб.	150	6 734	6 734	0	0	0	-148	-148	0	0	0	-148	

* Полное наименование видов деятельности:
 гр. 5, 11 - оказание услуг по передаче электрической энергии по электрическим сетям, принадлежащим на праве собственности или ином законном основании территориальным сетевым организациям;
 гр. 7, 12 - оказание услуг по технологическому присоединению к электрическим сетям.
 ** Заполняется субъектами естественных монополий, оказывающими услуги по передаче электрической энергии по электрическим сетям, принадлежащим на праве собственности или ином законном основании территориальным сетевым организациям, в нескольких субъектах РФ.
 Для остальных субъектов естественных монополий графы 5 - 8, 10 - 13 заполняются в целом по предприятию.

Руководитель _____ (подпись) Ф.И.О. (фамилия, имя, отчество)
 Главный бухгалтер _____ (подпись) Ф.И.О. (фамилия, имя, отчество)

Таблица В.1 – Финансовый анализ данных бухгалтерского баланса ООО «ЭСК»

Наименование показателя	Абсолютное значение		Структура баланса		Динамика		Структура динамики		Факторный анализ	
	начальное	конечное	начальное	конечное	абсолютное	относ.	абсолютное, п.п.	относ.	абсолютное	относительное
АКТИВ										
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Основные средства	3 075	26 735	3,8%	44,8%	23 660	769%	40,9%	1074,7%	23 660	-112,83%
Отложенные налоговые активы	0	364	0,0%	0,6%	364	-	0,61%	-	364	-1,74%
Прочие внеоборотные активы	0	604	0,0%	1,0%	604	-	1,011%	-	604	-2,88%
Итого по разделу I	3 075	27 703	3,8%	46,4%	24 628	801%	42,6%	1117%	24 628	-117,45%
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ										
Запасы	53 029	9 078	65,7%	15,2%	-43 951	-83%	-50,51%	-76,9%	-43 951	209,60%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	22	0	0,03%	0,00%	-22	-100%	-0,03%	-100,0%	-22	0,10%
Дебиторская задолженность	21 021	22 055	26,0%	36,9%	1 034	5%	10,9%	41,8%	1 034	-4,93%
Денежные средства и денежные эквиваленты	3 552	894	4,4%	1,5%	-2 658	-75%	-2,9%	-66,0%	-2 658	12,68%
Итого по разделу II	77 624	32 027	96,2%	53,6%	-45 597	-59%	-42,6%	-44,3%	-45 597	217,45%
БАЛАНС	80 699	59 730	100%	100%	-20 969	-26%	-	-	-20 969	100,00%
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ										
Уставный капитал	10	10	0,0%	0,0%	-	-	0,0%	35,1%	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-5 343	13 771	-6,6%	23,1%	19 114	358%	29,7%	-448,2%	19 114	-91,15%
Итого по разделу III	-5 333	13 781	-6,6%	23,1%	19 114	358,4%	29,7%	-449,1%	19 114	-91,15%
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА										
Отложенные налоговые обязательства	142	1 648	0,18%	2,76%	1 506	1060,6%	2,58%	1468,0%	1 506	-7,18%
Итого по разделу IV	142	1 648	0,2%	2,8%	1 506	1060,6%	3%	1468,0%	1 506	-7,18%
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА										
Заемные средства	6 958	4 656	8,6%	7,8%	-2 302	-	0,01	-	-2 302	10,98%
Кредиторская задолженность	77 085	39 198	95,5%	65,6%	-37 887	-49,1%	-29,9%	-31,3%	-37 887	180,68%
Оценочные обязательства	855	447	1,1%	0,7%	-408	-47,7%	-0,3%	-29,4%	-408	1,95%
Прочие обязательства	992	0	1,2%	0,0%	-992	-100,0%	-1,23%	-100,0%	-992	4,73%
Итого по разделу V	85 890	44 301	106,4%	74,2%	-41 589	-48,4%	-32,3%	-30,3%	-41 589	198,34%
БАЛАНС	80 699	59 730	100%	100%	-20 969	-26%	-	-	-20 969	100,00%

Таблица Г.1 – Финансовый анализ данных отчета о прибылях и убытках ООО «ЭСК»

Наименование показателя	Абсолютное значение		Структура баланса		Динамика		Структура динамики	
	за 2016 г.	за 2017 г.	начальное	конечное	абсол.	относ.	абсол., п.п.	относ.
Выручка	45 636	112 983	100%	100%	67 347	148%	-	-
Себестоимость продаж	27 738	90 796	60,8%	80,4%	63 058	227%	19,6%	32,2%
Валовая прибыль (убыток)	17 898	22 187	39,2%	19,6%	4 289	24%	-19,6%	-49,9%
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-	0%	-	-
Управленческие расходы	4 717	5 399	10,3%	4,8%	682	14%	-5,56%	-53,8%
Прибыль (убыток) от продаж	13 181	16 788	28,9%	14,9%	3 607	27%	-14,0%	-48,6%
Проценты к получению	5	-	0,01%	0,00%	-5	-100%	-0,01%	-100,0%
Проценты к уплате	505	296	1,1%	0,3%	-209	-41%	-0,8%	-76,3%
Прочие доходы	31 359	39 308	68,7%	34,8%	7 949	25%	-33,9%	-49,4%
Прочие расходы	42 985	34 498	94,2%	30,5%	-8 487	-20%	-63,7%	-67,6%
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 055	21 302	2,3%	18,9%	20 247	1919%	16,54%	715,6%
Текущий налог на прибыль	2 135	1 002	4,7%	0,9%	-1 133	-53%	-3,79%	-81,0%
Изменение отложенных налоговых обязательств	-142	-1 505	-0,3%	-1,3%	-1 363	960%	-1,021%	328,1%
Изменение отложенных налоговых активов	-	365	-	0,3%	365	-	0,323%	-
Прочее	-85	-46	-0,0019	-0,0004	39	-46%	0,1455%	-78,1%
Чистая прибыль (убыток)	-1 307	19 114	-2,86%	16,92%	20 421	1562%	19,78%	-690,7%