



**КЭС**  
ХОЛДИНГ

КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

# **Корпоративная Система Управления Рисками (КСУР). Практический опыт энергетического холдинга**

**Анатолий Тюняев**, Руководитель Департамента  
внутреннего аудита и управления рисками,  
**Яков Якубович**, Начальник Отдела управления рисками

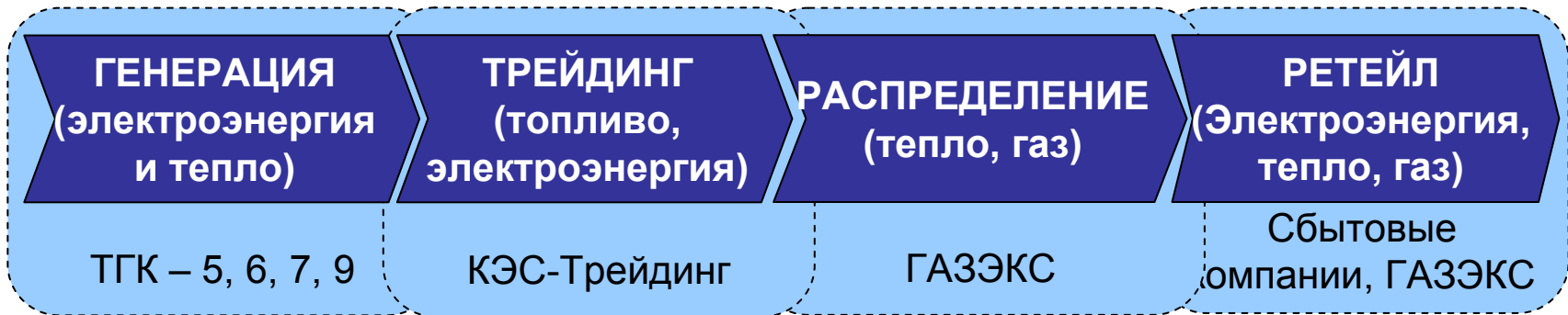


**КЭС**  
ХОЛДИНГ

КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

# СОДЕРЖАНИЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ

- 1. Информация о КЭС-холдинге**
- 2. Позиция КЭС в поле рисков, некоторые риски КЭС**
- 3. Риск-менеджмент в КЭС**
- 4. Описание и методология пилотного проекта**
- 5. Дальнейшие направления развития риск-менеджмента в КЭС-холдинге**



- Крупнейшая частная энергетическая компания РФ. Образована в 2002 году;
- Управляет 4 ТГК: ТГК-9, ТГК-5, ТГК-6, ТГК-7, а также в рядом энергосбытовых компаний на территории РФ;
- Владеет газораспределительными активами в России и Украине (ГАЗЭКС);
- Совокупная выручка компании за 2007 год - ок. 8 млрд. долларов;
- Общая численность сотрудников - более 60 тыс. человек;
- К концу 2008 г. КЭС планирует завершить консолидацию активов



**КЭС**  
ХОЛДИНГ

КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

# ПОЗИЦИЯ КЭС В ПОЛЕ РИСКОВ



**КЭС**  
ХОЛДИНГ

КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

# ПОЗИЦИЯ КЭС В ПОЛЕ РИСКОВ



**КЭС**  
ХОЛДИНГ

КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

- Российская частная компания с активами в СНГ



Политические и страновые  
риски

- Энергетическая корпорация



Отраслевые риски, присущие  
энергетике

- Операционный холдинг,  
управляющий полным циклом от  
генерации до реализации  
электроэнергии



Специфические риски на стыках  
процессов + риски, связанные с  
износом основных средств

- Компания нацеленная на развитие  
мощностей



Проектные риски + риски  
окупаемости инвестиций

- Участник процесса  
реформирования отрасли



Новые риски, связанные с  
либерализацией рынка

- Правопреемник монополиста



Риски, связанные с приемом  
обязательств и активов от РАО

- Субъект социально значимого  
бизнеса



Социальные риски



**КЭС**  
ХОЛДИНГ

КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

# ПОЛИТИЧЕСКИЕ И МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ РИСКИ КЭС

ФАКТОРЫ, ИСТОЧНИКИ

РИСКИ

МЕРОПРИЯТИЯ

Выборы президента,  
изменение состава  
правительства

Изменение политического курса,  
оспаривание результатов  
приватизации, фин. кризис

Коррупция и бюрократия на  
региональном уровне

Административные  
барьеры для ФХД Холдинга

Ухудшение демографической  
ситуации

Старение персонала, снижение  
покупательской способности

Несовершенство судебно-  
правовой системы

Решение споров  
в пользу государства

Зависимость экономики  
страны от цен на сырье

Уменьшение внешнего  
финансирования,  
экономический спад

Политическая  
нестабильность в Украине

Сложность эффективного  
ведения бизнеса в Украине

- ✓ PR-кампании, социальная ответственность
- ✓ Ведение диалога с властями (GR-политика)
- ✓ Судебная работа
- ✓ Программы по привлечению молодых кадров
- ✓ Локализация масштабов последствий путем антикризисных мер



## ФАКТОРЫ, ИСТОЧНИКИ

## РИСКИ

## МЕРОПРИЯТИЯ

Ускорение темпов  
либерализации рынка  
топлива

Снижение доли  
лимитного газа в топливном  
балансе

Климатические и погодные  
условия

Снижение спроса в результате  
сезонности

Реформирование отрасли

Замедление темпов или  
остановка либерализации  
рынка электроэнергии

Создание свободного рынка  
электроэнергии

Появление новых  
конкурирующих субъектов

Различные темпы  
либерализации рынка  
топлива и энергии

Опережение роста цен на газ по  
сравнению с ценами на  
электроэнергию и тепло

Износ основных фондов

Потеря надежности  
энергоснабжения

Государственное  
регулирование отрасли

Частые изменения в  
законодательстве

- ✓ Программы по снижению издержек и экономии топлива
- ✓ Долгосрочные контракты на топливо с независимыми поставщиками и РАО «Газпром»
- ✓ Долгосрочные контракты на поставки электроэнергии и тепла
- ✓ Диалог с РАО «Газпром» по вопросам дополнительных потребностей в топливе
- ✓ Оптимизация программ финансирования
- ✓ Оптимизация графика поставок топлива
- ✓ Оптимизация инвестиционных программ
- ✓ Диверсификация топливного баланса (переход на альтернативное топливо)



КЭС  
ХОЛДИНГ

КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

# НЕКОТОРЫЕ РИСКИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЛДИНГА

ФАКТОРЫ, ИСТОЧНИКИ

РИСКИ

МЕРОПРИЯТИЯ

Развитие свободного рынка теплоснабжения

Переход потребителей к индивидуальному теплоснабжению

Колебания цен на топливо и электроэнергию

Ценовые риски на топливо и ЭЭ

Зависимость от поставщиков ТМЦ

Повышение цен на ТМЦ

Обязательства по инвестиционным программам

Снижение окупаемости инвестиционных программ

Колебания на финансовых рынках

Процентные, валютные, инфляционные риски

Изменения законодательства

Отказ в продлении лицензий, приостановление деятельности

Бюджетные организации и население

Рост или списание дебиторской задолженности

- ✓ PR-кампании
- ✓ Мониторинг, анализ рынков топлива и ЭЭ
- ✓ Создание стратегии управления ценовыми рисками, использование финансовых инструментов
- ✓ Пересмотр соглашений (обязательств) и оптимизация инвестиционных программ
- ✓ Диверсификация кредитных портфелей и валютных потоков
- ✓ Создание конкурентной среды (организация конкурсов, тендеров)
- ✓ Мониторинг, анализ законодательства, приведение ФХД в соответствие с изменяющимся законодательством
- ✓ Судебная работа





**КЭС**  
ХОЛДИНГ

КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

# РИСК МЕНЕДЖМЕНТ В КЭС



2005-2007 гг.:

- ✓ РАО «ЕЭС», ТГК-5,6,7,9: Проекты по социальной отчетности
- ✓ КЭС: Проект по нефинансовым рискам
- ✓ ТГК: Страхование опасных производственных объектов (ОПО)

Фрагментарный перечень нефинансовых рисков

+

- ✓ КЭС: Внутренний аудит (операционные риски КЭС и пост-аудиторский контроль)
- ✓ ТГК-5,6,7,9: Внутренний аудит (операционные риски филиалов)
- ✓ КЭС – Трейдинг: Управление рыночными рисками на оптовых рынках

+

Текущий проект по построению КСУР в КЭС. Старт: дек 2007 (решение Правления КЭС)

ЦЕЛЕВАЯ КСУР



**КЭС**  
ХОЛДИНГ

КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

## ПОЛИТИКА КЭС В ОБЛАСТИ РИСКОВ

- ✓ Управление рисками – одна из наиболее приоритетных задач Холдинга
- ✓ Управление рисками интегрируется в общую систему управления
- ✓ Холдинг управляет рисками по единой методологии
- ✓ Управление крупными значимыми рисками контролируется Президентом и высшим менеджментом
- ✓ Холдинг соизмеряет величину риска и дохода
- ✓ Управление рисками направлено на укрепление стоимости компании
- ✓ Холдинг готов к появлению новых рисков и готов управлять ими



**КЭС**  
ХОЛДИНГ

КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

# ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ КСУР





КЭС  
ХОЛДИНГ

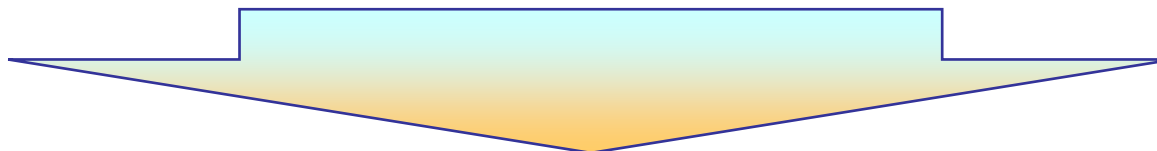
КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

# ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ КСУР

ОБЪЕКТ:  
ТГК-9

УЧАСТНИКИ:  
сотрудники ДВА КЭС и ТГК-9

СРОК:  
2 месяца



## ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ:

Первичная идентификация и оценка рисков на примере ТГК-9, а также мероприятий по управлению ими



**КЭС**  
ХОЛДИНГ

КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

# ПРОДЕЛАННЫЕ ШАГИ

Подготовительная  
работа

Драфт Политики  
(принципы, методики,  
взаимодействие)

Форма реестра  
(Опросная анкета)

Стандартное  
дерево рисков

Встреча с TOP  
ТГК-9

Адаптированные перечни рисков по функциям

Рабочие встречи  
со специалистами

Заполненный реестр

Обработка и  
уточнение данных со  
специалистами

Обработанный реестр  
(унификация, классификация, уточнение)

Формирование карт  
и др. аналитики

Аналитические материалы  
(карты, отчеты, презентации)

Заключительные встречи с  
руководством ТГК-9 и КЭС

Дальнейшие шаги



## Получена следующая первоначальная информация:

- ✓ Наименование и описание риска
- ✓ Источники и последствия, владелец риска
- ✓ Начальная, текущая и остаточная оценки риска: вероятность, материальность
- ✓ Информация о мероприятиях, их оценке, дате и факте проведения и т.д.
- ✓ Степень управляемости риском (Управляемый/неуправляемый)



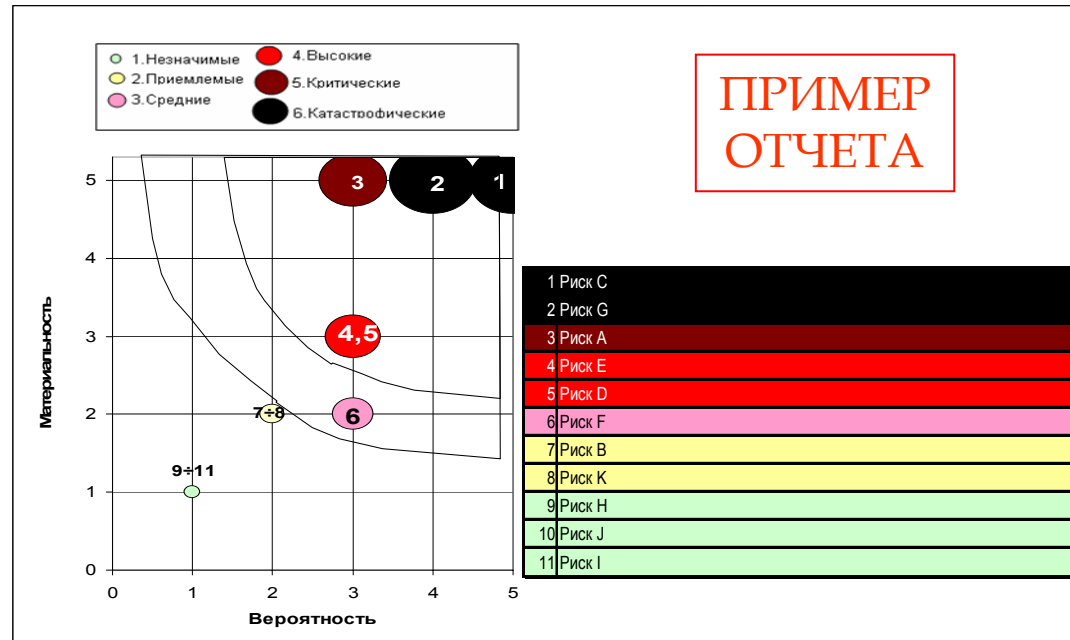
**КЭС**  
ХОЛДИНГ

КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

# ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ И ОТЧЕТНОСТЬ

<b>МАТЕР</b>						
выс	5	3	4	5	6	6
выше сред	4	3	4	5	5	6
сред	3	2	3	4	4	4
ниже сред	2	1	2	3	3	3
низк	1	1	1	2	2	2
	0	1	2	3	4	5
<b>ВЕРОЯТ</b>		низк	нижср	ср	вышср	высок

**ЗНАЧИМОСТЬ** = Вероятность \* Материальность







**КЭС**  
ХОЛДИНГ

КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

# ВЫПОЛНЕННЫЕ ЗАДАЧИ ПО ПИЛОТНОМУ ПРОЕКТУ

## ✓ **Разработано:**

- ✓ Политика (драфт)
- ✓ Анкеты
- ✓ Отчетность

## ✓ **Проведены первичная идентификация, оценка, унификация:**

- ✓ Формулировки рисков
- ✓ Параметры рисков
- ✓ Мероприятия

## ✓ **Уточнены:**

- ✓ Уровни материальности
- ✓ Методология идентификации и оценки рисков/мероприятий
- ✓ Дальнейшие шаги



**КЭС**  
ХОЛДИНГ

КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

# НАПРАВЛЕНИЯ ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАБОТЫ





**КЭС**  
ХОЛДИНГ

КОМПЛЕКСНЫЕ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ  
СИСТЕМЫ

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

**Тюняев Анатолий Юрьевич**

***Руководитель Департамента Внутреннего Аудита***

[A.Tiuniaev@ies-holding.com](mailto:A.Tiuniaev@ies-holding.com)

**Якубович Яков Борисович**

***Начальник Отдела Управления Рисками***

[Y.Yakubovich@ies-holding.com](mailto:Y.Yakubovich@ies-holding.com)

117630, г. Москва, ул. Обручева, д.23, к.3

телефон: +7 (495) 980-59-00 (доб. 1939), факс: + 7 (495) 980-59-08

e-mail: [ies@ies-holding.com](mailto:ies@ies-holding.com), [www.ies-holding.com](http://www.ies-holding.com)