

---

## Развитие системы прогнозирования инвестиционных рисков в телекоммуникационных компаниях (на примере ОАО «МТС»)

---

Л.И. Рассолова

Рассмотрены возможности развития систем планирования и прогнозирования инвестиционной деятельности телекоммуникационных компаний на базе принципов и методов форсайта. Обоснованы преимущества такого подхода для гибкого управления инвестиционными рисками и повышения отдачи от проектов фирмы. Описаны организационные схемы и механизмы, позволяющие реализовать методiku форсайта применительно к инвестиционным прогнозам, показана роль мониторинга и аудита ожидаемых результатов инвестиционной деятельности. Приведены конкретные рекомендации по созданию подобной системы в компании ОАО «МТС».

*Ключевые слова:* формирование будущего, планирование, форсайт, сценарий развития, стейкхолдер, риск, инвестиции, прогнозирование, итерационный механизм, мониторинг и аудит прогнозов.

### *Совершенствование инвестиционного планирования и управления инвестиционной деятельностью*

Ускорение темпов научно-технического прогресса и усложнение общественных связей требуют сейчас от большинства компаний более активной работы по формированию своего будущего. В ОАО «МТС» для этого, согласно нашим оценкам, целесообразно расширить горизонт планирования и помимо планов на 1, 3 и 5 лет разработать дополнительный план «Формирование сценариев будущего». Он должен охватывать предстоящие события с глубиной, соответствующей периоду смены научно-технологического уклада и ключевых технологий в области телекоммуникаций, а также учитывать периодичность социальных и экономических циклов в регионах. Такой план очень важен не только для выработки ориентиров развития операционной деятельности компании, но и для снижения сопутствующих инвестиционных рисков; методологической основой его разработки является форсайт.

Как известно, техника форсайта предполагает конструирование управляемых вариантов возможного будущего. Для их достижения необходимо соблюдение ряда условий, таких как правильный просчет сценариев развития, консенсус по выбору желательного сценария и мер по его реализации и т.д. Учитывая это обстоятельство, к разработке такого плана следует привлечь не только все уровни компании (корпоративный центр группы «МТС», бизнес-единицы, зарубежные дочерние компании, макрорегионы и регионы), но также заинтересованных лиц (стейкхолдеров), включая внешних инвесторов, региональные власти, отраслевые НИИ, инновационные организации и т.д.

В случае реализации этого предложения распределение ответственности в ОАО «МТС» по уровням планирования примет вид, представленный в табл. 1 (курсивом выделены новые элементы, вводимые в систему планирования).

Т а б л и ц а 1

**Предлагаемое распределение уровней и периодов планирования  
в ОАО «МТС»**

Уровень планирования	Длительность периода и вид планирования			
	Краткосрочное			
	Бюджетирование	Функциональное планирование и формирование системы КПЭ	Прогнозирование	Инвестиционное планирование
Корпоративный центр группы МТС	+	+/-	+	+
Бизнес-единицы	+	+/-	+	+
Зарубежные дочерние компании	+	+/-	+	+
Макрорегионы и регионы	+	+/-		
<i>Заинтересованные лица (стейкхолдеры)</i>				

*Продолжение по горизонтали*

Уровень планирования	Длительность периода и вид планирования			
	Среднесрочное		Долгосрочное	
	Стратегическое планирование	Бизнес-планирование	Долгосрочное планирование (моделирование)	Формирование сценариев будущего
Корпоративный центр группы МТС	+	+/-	+	+
Бизнес-единицы	+	+/-	+	+
Зарубежные дочерние компании	+	+/-	+	+
Макрорегионы и регионы	+	+/-		
<i>Заинтересованные лица (стейкхолдеры)</i>				

Соответствующим образом изменится и состав участников процесса планирования (см. табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Предлагаемое распределение участников и периодов планирования  
в ОАО «МТС»**

Участники планирования	Длительность периода и вид планирования			
	Краткосрочное			
	Бюджетирование	Функциональное планирование и формирование системы КПЭ	Прогнозирование	Инвестиционное планирование
Совет директоров	+	+/-		
Правление	+	+/+		
Бюджетный комитет, инвестиционный комитет	+			
Управляющие органы бизнес-единиц и зарубежных дочерних компаний	+	-/+		
Менеджмент компании	+	+/+		
Функциональные подразделения	+	+/+		
Блок финансов и инвестиций корпоративного центра	+	-/+		
Блок по стратегии и корпоративному развитию корпоративного центра		+/-		
Заинтересованные лица (стейкхолдеры)				

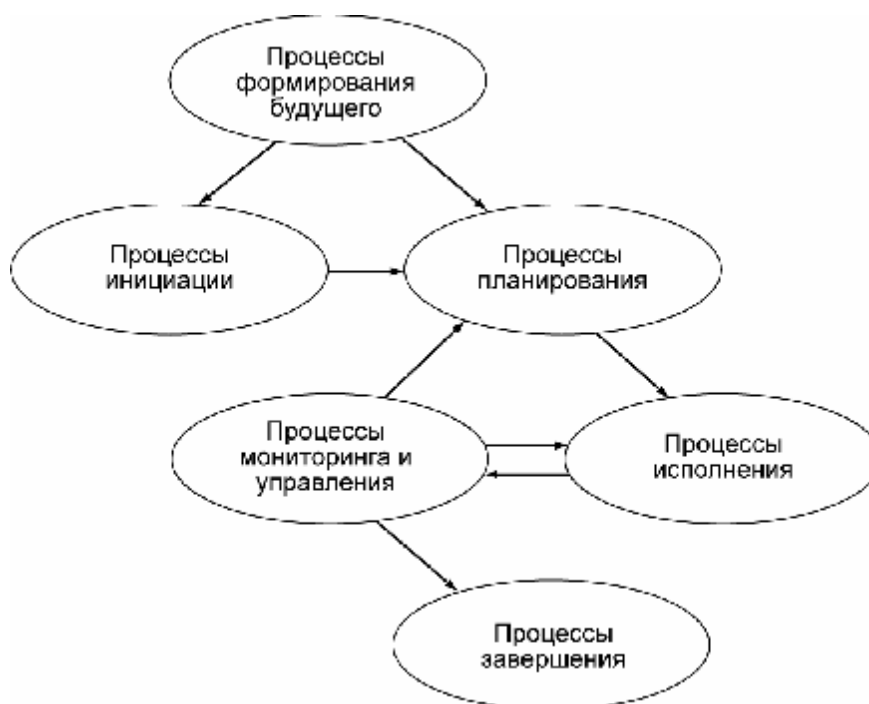
*Продолжение по горизонтали*

Уровень планирования	Длительность периода и вид планирования			
	Среднесрочное		Долгосрочное	
	Стратегическое планирование	Бизнес-планирование	Долгосрочное планирование (моделирование)	Формирование сценариев будущего
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Совет директоров	+		+	+
Правление	+	+	+	+
Бюджетный комитет, Инвестиционный комитет				+
Управляющие органы бизнес-единиц и зарубежных дочерних компаний	+	+		+
Менеджмент компании	+	+	+	+
Функциональные подразделения		+		

1	2	3	4	5
Блок финансов и инвестиций КЦ		+	+	+
Блок по стратегии и корпоративному развитию корпоративного центра	+			+
Заинтересованные лица (стейкхолдеры)				+

Для повышения качества и обоснованности процессов инициации проектов предлагается включить в бизнес-планирование инвестиционные оценки, получаемые в рамках плана «Формирование сценариев будущего». Тогда группа процессов инициации будет включать, помимо процессов бизнес-, функционального и инвестиционного планирования, также процессы сценарного планирования. В последние входят, в частности, разработка и описание желательных для компании сценариев будущего, оценка необходимых для их реализации ресурсов, характеристики заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Место процессов сценарного планирования в общей системе управления проектами показано на рис. 1.



**Рис. 1. Связи между группами процессов управления проектами при введении в схему процессов формирования будущего**

#### *Совершенствование методов прогнозирования*

Чтобы заинтересовать региональные подразделения компании в повышении эффективности инвестиционных проектов, снижении инвестицион-

ных рисков и достижении целевых показателей, рекомендуется подключить их и к процессу прогнозирования. Это позволит также, помимо имеющихся в ОАО «МТС» средств институционального и мотивационного управления, использовать информационное управление подразделениями.

Для реализации данного подхода необходимо, чтобы руководство компании через менеджмент макрорегионов сообщало региональным подразделениям информацию о прогнозируемых значениях факторов, влияющих на реализацию проектов, а также мотивационные параметры. Подразделения могут использовать эту информацию при разработке и реализации собственных действий по проектам, в которых они принимают или будут принимать участие. Система мотивации должна опираться на показатели, отражающие качество активного прогнозирования инвестиционных региональных рисков компании.

Предлагается также расширить инструментарий процесса прогнозирования за счет средств и методов форсайта. Их эффективность связана с тем, что форсайт предполагает существенно более комплексный подход, чем традиционное прогнозирование. Он позволяет, в частности, оценивать перспективы инновационного развития, более обоснованно выявлять технологические горизонты, которые могут быть достигнуты при вложении компанией тех или иных средств, а также результаты, ожидаемые при их достижении. При этом в процессе конструирования будущего можно также осуществлять разработку практических мер по достижению намечаемых целей, реализации инвестиционных проектов и программ компании.

Для практической реализации методологии форсайта в телекоммуникационной компании целесообразно использовать итерационные механизмы, позволяющие формировать будущее. При этом на каждом цикле итерации:

- определяют степень значимости выбранного варианта будущего;
- выявляют корректирующие действия, которые нужно осуществить для достижения установленной цели в будущем;
- оценивают необходимые способы действий с учетом привлекаемых ресурсов и лиц, ответственных за их реализацию;
- определяют возможные последствия намеченных действий.

После проведения нескольких итераций выбранный вариант будущего утверждается руководством компании в качестве цели и согласуется с заинтересованными лицами.

При выборе технологий рекомендуется использовать критерий максимального экономического роста, а при построении технологической дорожной карты – метод поиска потенциальных рыночных ниш и отбора технологий, позволяющих максимально быстро разработать для них конкурентоспособные продукты.

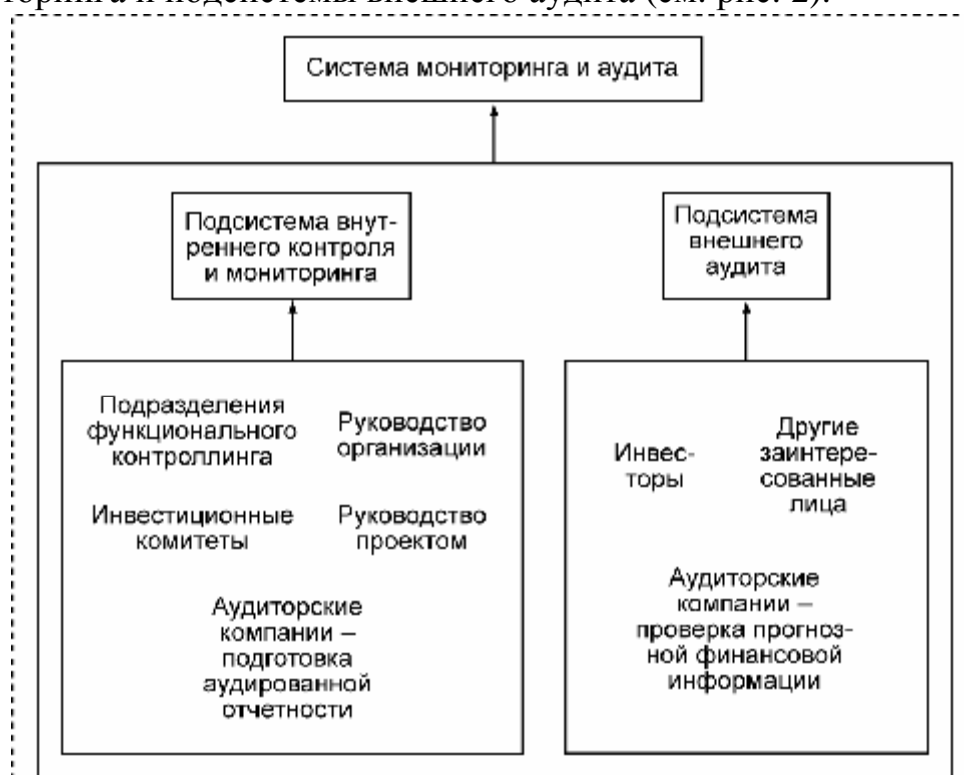
Очень важно, что при использовании форсайта в процессе прогнозирования обеспечивается согласованное взаимодействие всех участников инве-

стиционных проектов компании, что позволяет точнее формировать варианты инвестиционной деятельности и спектр рациональных действий при реализации проектов. Возрастают возможности компании по проведению более гибкой инвестиционной политики, адаптированной к постоянно меняющимся условиям. Интенсивное взаимодействие заинтересованных участников проектов позволяет эффективнее управлять связанными с ними рисками.

Предложенный подход к процессу прогнозирования органичным образом вписывается в методологию стратегического планирования и управления инвестиционной деятельностью ОАО «МТС».

#### *Совершенствование системы контроля и мониторинга инвестиционных процессов*

Одно из важных направлений повышения качества и достоверности прогнозов в компании – организация системы мониторинга и аудита ожидаемых результатов инвестиционной деятельности. Данную систему предлагается сформировать из двух основных блоков – подсистемы внутреннего контроля и мониторинга и подсистемы внешнего аудита (см. рис. 2).



**Рис. 2. Система мониторинга и аудита прогнозируемых результатов инвестиционной деятельности**

В первый блок входят различные структуры самой телекоммуникационной компании, в том числе ее филиалы. Так, к инвестиционным комитетам относятся следующие ее структуры (в соответствии с РП-199):

ИК КЦ – Комитет по инвестициям, слияниям и поглощениям Корпоративного центра Группы МТС; утверждает инвестиционные программы КЦ/БЕР/БЕУ/ЗДК и Группы МТС, проекты КЦ/БЕ/ЗДК/МР;

ИК БЕР – Комитет по инвестициям БЕР; утверждает проекты БЕР и отдельные проекты МР;

ИК ЗДК – Комитет по инвестициям ЗДК; утверждает проекты ЗДК;

ИК БЕУ – Комитет по инвестициям БЕУ; утверждает проекты БЕУ;

ИК МР – Комитет по инвестициям МР; утверждает проекты МР.

В состав подразделений функционального контроллинга входят:

на уровне КЦ и БЕР – Департамент функционального контроллинга КЦ;

на уровне БЕУ – Департамент функционального контроллинга БЕУ;

на уровне БЕЗ – Департамент контроллинга БЕЗ;

на уровне МР – Отдел функционального контроллинга МР.

К руководству организации относятся руководители балансовых и бизнес-единиц компании:

на уровне КЦ – президент;

на уровне БЕР – директор БЕР;

на уровне БЕЗ – ВП, директор БЕЗ;

на уровне БЕУ/ЗДК – генеральный директор.

Руководство проектом включает следующих сотрудников:

КЦ\_БЕУ\_ЗДК\_МР/Сотрудник, ответственный за ведение реестров проектов, – сотрудник, который назначается руководителем подразделения функционального контроллинга КЦ/БЕУ/МР/ЗДК и отвечает за ведение реестра проектов и отчета по использованию резервного фонда;

Группа МТС/Руководитель проекта, КЦ\_БЕР/Руководитель проекта, БЕУ\_ЗДК/Руководитель проекта – сотрудник КЦ/БЕ/МР/ЗДК, осуществляющий управление проектом, персонально ответственный за его успешную реализацию и наделенный достаточными для этого полномочиями. Назначается заказчиком проекта по согласованию с руководителями подразделений-исполнителей (ЦО) проекта;

Группа МТС/Руководитель ЦЗ – директор структурного подразделения КЦ/БЕ/МР/ЗДК, являющегося владельцем бюджета, из которого происходит финансирование проектов;

Группа МТС/Руководитель ЦО – директор структурного подразделения КЦ/БЕ/МР/ЗДК, отвечающего за формирование бюджета проекта в своей части ответственности.

Принципиально новым элементом в предлагаемой схеме является подсистема внешнего аудита, в которую входят:

- инвесторы;
- другие независимые юридические и физические лица, так или иначе заинтересованные в достижении целей инвестиционных проектов и программ компании;
- аудиторские фирмы, осуществляющие проверку прогнозной финансовой информации, прежде всего по инициативе инвесторов и других независимых заинтересованных лиц.

## Литература

1. *Абилов А.* Закономерности развития регионального инфокоммуникационного комплекса. – М.: Горячая линия – Телеком, 2008.
2. *Амарян Р.А.* Основы системного менеджмента межрегиональной телекоммуникационной компании. – М.: Весь Мир, 2004. – С. 346.
3. *Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 1997.
4. *Кузовкова Т.А., Тимошенко Л.С.* Анализ и прогнозирование развития инфокоммуникаций. – М.: Горячая линия – Телеком, 2009.
5. *Кукушкина С.Н.* Метод Дельфи в форсайт-проектах // Форсайт. – 2007. – № 1. – С. 68–72.
6. *Кун Т.* Структура научных революций. – М.: АСТ, 2001. – С. 608.
7. *Курочкина А.А., Цветкова Т.Б.* Стратегическое инвестиционное планирование в области информационных услуг. – СПб.: СПб. гос. ун-т экономики и финансов, 2001. – С. 118.
8. *Новиков Д.А., Чхартишвили А.Г.* Активный прогноз. – М.: ИПУ РАН, 2002. – С. 101.
9. *Орлова Е.Р.* Инвестиции: Учеб. пособие. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2008.
10. *Островская Э.* Риск инвестиционных проектов / Пер. с польск. – М.: Экономика, 2004. – С. 269.
11. *Порфирьев Б.Н.* Концепция риска, который никогда не равен нулю // Энергия. – 1989. – № 8.
12. Риск-менеджмент инвестиционного проекта / Под ред. М. Грачевой, А. Секерина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – С. 544.
13. *Серегина С.Ф., Барышев И.А.* Закономерно ли появление форсайта? // Форсайт. – 2008. – № 2 (6).
14. *Соколов А.В.* Форсайт: взгляд в будущее // Форсайт. – 2007. – № 1 (1).