

МЕТОДЫ И СРЕДСТВА ОБОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Шаравова Мария Михайловна

магистрант

Шаравов Иван Михайлович

студент

Научный руководитель: **Кузовкова Татьяна Алексеевна**

д.э.н., профессор

Ордена Трудового Красного Знамени

ФГБОУ ВО «Московский технический университет связи и информатики»

Аннотация: рассматриваются методические основы построения стратегии развития компании в цифровой среде, формирования цели развития компании, проведения стратегического анализа инновационного климата и потенциала, осуществления выбора инновационной стратегии с учетом ресурсных и инвестиционных возможностей. На примере ПАО «Ростелеком» сформулированы и обоснованы основная и ключевые цели инновационного развития компании в цифровой среде; проведен анализ рынка услуг связи и смежных рынков, основных экономических показателей деятельности компании; осуществлена оценка инновационного потенциала стратегии инновационного развития компании: финансового, кадрового, производственно-технического и инфраструктурного; проведена комплексная оценка эффективности предлагаемой стратегии инновационного развития ПАО «Ростелеком».

Ключевые слова: цифровое развитие, стратегия, инновационный потенциал, интегрально-экспертный метод, инфокоммуникации.

METHODS AND MEANS OF SUBSTANTIATING THE COMPANY'S DEVELOPMENT STRATEGY IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

Sharavova Maria Mikhailovna

Sharavov Ivan Mikhailovich

Scientific adviser: **Kuzovkova Tatiana Alekseevna**

Abstract: the methodological foundations of building a strategy for innovative development of a company in the digital environment, forming a company's development goal, conducting a strategic analysis of the innovation climate and potential, and choosing an innovation strategy taking into account resource and investment opportunities are considered. On the example of Rostelecom PJSC, the main and key goals of the company's innovative development in the digital environment are formulated and justified; the analysis of the communication services market and related markets, the main economic indicators of the company's activity is carried out; the assessment of the innovative potential of the company's innovative development strategy: financial, personnel, industrial, technical and infrastructural; a comprehensive assessment of the effectiveness of the proposed strategy of innovative development of PJSC Rostelecom was carried out.

Key words: digital development, strategy, innovation potential, integrated expert method, infocommunications.

Цифровая трансформация экономики требует решения задач развития компании в цифровой среде, формирования системы непрерывного инновационного развития организации в соответствии с потребностями рынка и цифровыми технологиями, разработки стратегии управления изменениями в организации, эффективностью, рисками и сроками инвестиционного проекта, а также осуществления контроля его реализации [1]. Стратегия развития компании в цифровой среде должна быть направлена на реализацию стоящих перед ней целей и задач по цифровому развитию посредством формирования целой системы инновационных, организационных и управленческих решений [2, 3].

В условиях цифровой трансформации экономики стратегию развития предприятия с учетом содержания известных стратегий можно определить как эффективную систему взаимодействия управленческих, трудовых и экономических ресурсов, которые направлены на адаптацию предприятия к условиям цифровой трансформации, сопровождаются реальными действиями по достижению конкурентного преимущества организации и обеспечивают успешное функционирование организации [4-8].

Разработка стратегии инновационного развития компании осуществляется поэтапно. На первом этапе формируется цель инновационного развития в цифровой среде, определяющая конечный

результат, при этом цель должна соответствовать миссии, общим целям развития организации [9; 10, с. 4]. На втором этапе проводится стратегический анализ, включающий в себя анализ: рыночной конъюнктуры, внутренней и внешней среды, инновационного климата (состояния внешней среды предприятия, способствующей или же препятствующей достижению инновационной цели), инвестиционного климата (совокупности условий (факторов), влияющих на желание инвестора осуществить вложения), оценку инновационного потенциала.

Проводимый анализ динамики и структуры производства и потребления инфокоммуникационных услуг компании по показателям объемов и структуры рынка, производственных затрат и финансовых показателей должен сопровождается выявлением ключевых потребителей по традиционным и новым услугам, важнейших компонентов роста доходов от услуг, причин роста или снижения основных показателей деятельности компании. К основным аналитическим финансовым показателям относятся операционная прибыль, чистая прибыль, соотношение между инвестициями и выручкой и международный показатель OIBDA.

На третьем этапе осуществляется обоснование перспективных инноваций и выбор инновационной стратегии в условиях цифрового развития экономики и социума. Для успешной реализации стратегии важно правильно выбрать источники финансирования. На четвертом, заключительном, этапе производится контроль реализации и оценка эффективности стратегии. Комплексная оценка разработанной стратегии инновационного развития компании в цифровой среде дается на основе интегрально-экспертного метода – качественного измерения синергетической эффективности инновационных проектов по совокупности положительных и отрицательных социально-экономических последствий реализации стратегии на базе экспертного опроса и расчета интегрального коэффициента эффективности проекта инновационной стратегии развития компании [11, 12].

Применение интегрально-экспертного метода позволяет отразить системный подход к оценке многоаспектного характера эффективности инновационных проектов и применения цифровых технологий в условиях развития цифровой экономики и оценивать эффективность в условиях отсутствия открытой отчетности, базируясь на данных единовременного экспертного обследования. Важнейшим преимуществом данного метода

является возможность агрегирования любого набора параметров эффективности, измеренных экспертами в баллах [13, 14].

Изложенные методические основы построения стратегии инновационного развития компании в цифровой среде, формирования цели развития компании в цифровой среде, стратегического анализа инновационного климата и потенциала, выбора инновационной стратегии с учетом ресурсных и инвестиционных возможностей компании позволяют осуществить обоснование стратегии развития компании – национального провайдера цифровых услуг и решений – ПАО «Ростелеком».

Анализ рынка услуг связи и смежных рынков, рыночной доли компании ПАО «Ростелеком» позволяет дать следующую оценку. ПАО «Ростелеком» является крупнейшим российским оператором на олигополистическом инфокоммуникационном рынке. В 2021 году «Ростелеком» упрочил лидерство на ключевых рынках, продолжая развивать важнейшие бизнес-направления, модернизировать инфраструктуру, запускать новые продукты и сервисы и плодотворно сотрудничать с крупнейшими государственными и корпоративными партнерами [15]. «Ростелеком» является единственным универсальным игроком, имеющим существенное присутствие во всех сегментах рынка: мобильной связи, широкополосном доступе (ШПД) к Интернет, платном телевидении (ТВ) и фиксированной телефонии; лидером рынка телекоммуникационных услуг для органов государственной власти России и корпоративных пользователей всех уровней, признанным технологическим лидером в инновационных решениях в области электронного правительства, кибербезопасности, дата-центров и облачных вычислений, биометрии, здравоохранения, образования, жилищно-коммунальных услуг. ПАО «Ростелеком» – крупнейший в России интегрированный провайдер цифровых услуг и решений, который присутствует во всех сегментах рынка. Деятельность компании охватывает миллионы домохозяйств, государственных и частных организаций.

«Ростелеком» является ключевым участником приоритетной национальной программы «Цифровая экономика» [16] и реализует общефедеральные технологические и ИТ-проекты, открывая новые возможности для всех сфер жизни частных пользователей и бизнеса.

В 2021 г. «Ростелеком» расширил и усовершенствовал продуктовую линейку, повысив долю инновационных цифровых сервисов, увеличил

размеры бизнеса и укрепил рыночные позиции в ключевых сегментах; в рамках реализации стратегических приоритетов укрепил доминирующую позицию на рынке центров обработки данных (ЦОД) по количеству работающих стоек ЦОД и динамике доходов, в области инновационных облачных технологий – за счет взрывного роста выручки от IaaS (от англ. Infrastructure as a Service – инфраструктура как услуга). Почти в 1,5 раза выросли доходы кластера «Информационная безопасность», заметно увеличилась возобновляемая сервисная выручка по продуктам собственной разработки в сфере кибербезопасности.

Результаты проведенного анализа динамики финансово-экономических показателей деятельности ПАО «Ростелеком» за 2020-2021 гг. (табл. 1, рис. 1) свидетельствуют о существенном насыщении рынка инфокоммуникационных услуг и высокой мобильной доступности пользователей к сети интернет и информационным ресурсам: минимальное увеличение абонентской базы, а именно: число абонентов мобильной связи выросло на 1,09%, а платного телевидения – на 0,9%; количество пользователей широкополосного доступа и VPN осталось неизменным, число абонентов местной телефонной связи уменьшилось значительно (на 12,4%). Кроме того, снижение количества пользователей услуг местной телефонной связи объясняется отказом ряда потребителей от традиционного вида услуг в пользу пакетных услуг мобильной связи и современных цифровых сервисов, обладающих значительно большими возможностями и лучшими потребительскими свойствами [17].

Таблица 1

**Динамика объемов потребления услуг ПАО «Ростелеком»
по видам услуг**

Количество абонентов	Значение показателя		Темп изменения за период, %
	2020 г.	2021 г.	
Местная телефонная связь, млн. чел.	11,3	9,9	87,6
Мобильная связь, млн. чел.	46,6	47,5	101,9
Платное ТВ, млн. чел.	10,8	10,9	100,9
Широкополосный доступ (ШПД) и VPN, млн. чел.	13,5	13,5	0,0

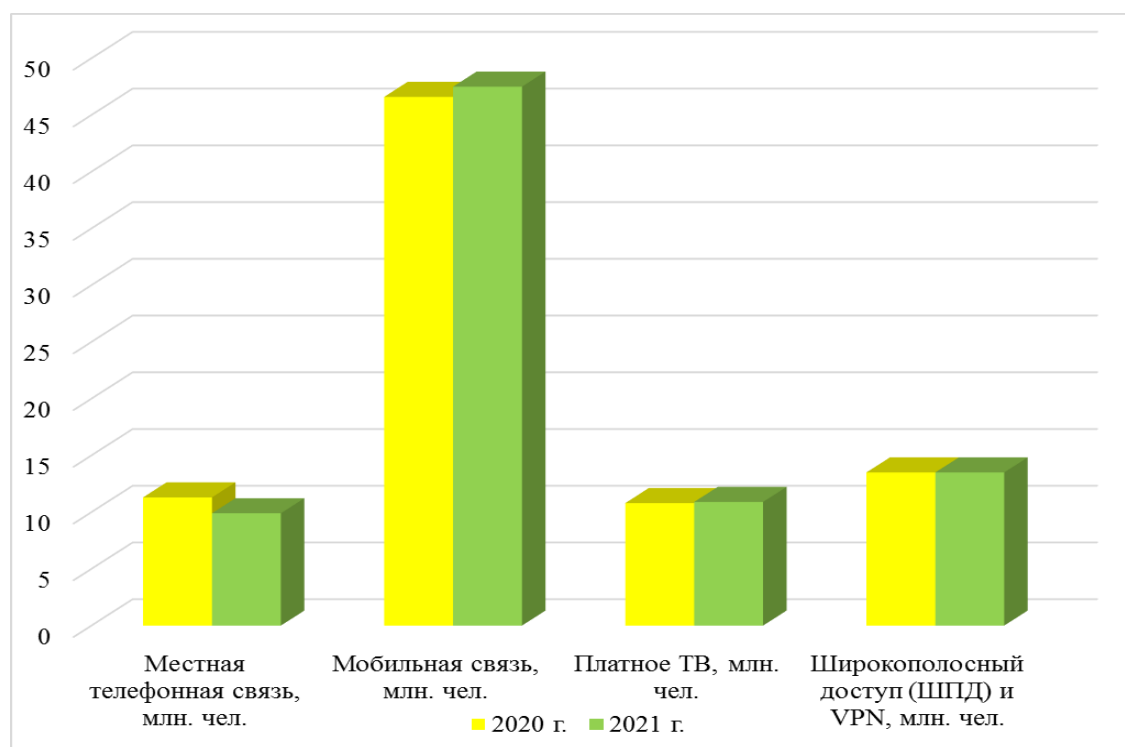


Рис. 1. Изменение объемов потребления услуг ПАО «Ростелеком» по видам услуг в 2020-2021 гг.

При этом анализ изменения выручки ПАО «Ростелеком» (табл. 2, рис. 2) указывает на рост доходов от основной деятельности ПАО «Ростелеком» в 2021 г. на 6,07%, что обусловлено ростом выручки от цифровых сервисов на 14,36%, от фиксированного ШПД на 10,59%, от мобильной связи на 9,83% при снижении на 10,54% доходов от фиксированной телефонии и незначительным снижением (менее 1%) выручки от оптовых и прочих услуг.

Таблица 2

Динамика выручки ПАО «Ростелеком» по видам услуг, млн. руб.

Наименование показателя	Значение показателя		Темп изменения за период, %
	2020 г.	2021 г.	
Мобильная связь	176958	194345	109,83
Фиксированный ШПД	90376	99947	110,59
Цифровые сервисы	77298	88399	114,36
Телевидение	38004	39913	105,02
Оптовые услуги	74762	74075	99,08
Телефония	54620	48862	89,46
Прочие услуги	34871	34551	99,08
Выручка итого	546889	580092	106,07

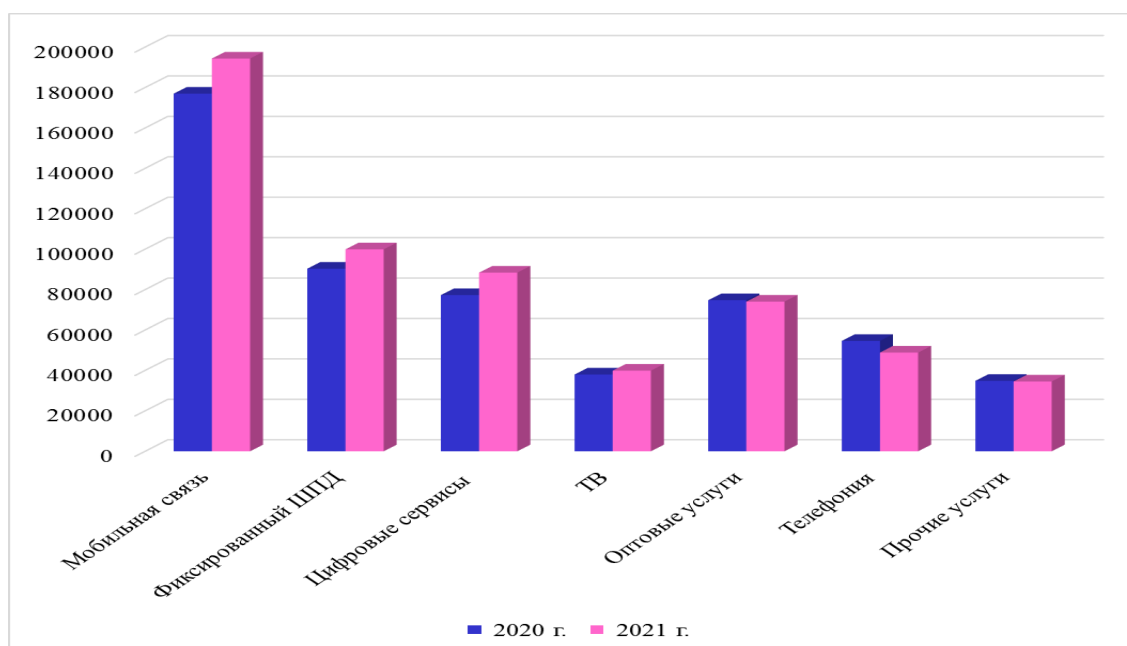


Рис. 2. Изменение выручки ПАО «Ростелеком» по видам услуг в 2020-2021 гг., млн. руб.

Анализ структуры выручки ПАО «Ростелеком» в ключевых сегментах и кластерах и ее изменения (табл. 3, рис. 3) демонстрирует важные структурные сдвиги деятельности в цифровом пространстве, а именно: что рост выручки ПАО «Ростелеком» на 6,07% в большей степени определен ростом выручки в цифровых кластерах (на 16,57%) и от услуг мобильного бизнеса (на 8,15%).

Таблица 3

**Динамика и структура выручки ПАО «Ростелеком»
в ключевых сегментах и кластерах**

Наименование показателя	Значение показателя, млрд. руб.		Структура, %		Темп изменения за период, %
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.	
Сегменты	323,187	333,277	59,096	57,452	103,122
Частные пользователи (B2C)	138,290	138,430	25,287	23,863	100,101
Корпоративные / государственные клиенты (B2B/G)	130,185	136,360	23,805	23,507	104,743
Операторский сегмент (B2O)	54,712	58,487	10,004	10,082	106,900
Цифровые кластеры	58,087	67,709	10,621	11,672	116,565
ЦОД и облачные услуги	29,981	35,276	5,482	6,081	117,661
Цифровые регионы	22,082	23,568	4,038	4,063	106,729
Информационная безопасность	6,024	8,865	1,102	1,528	147,161
Мобильный бизнес	165,615	179,106	30,283	30,875	108,146
Выручка итого	546,889	580,092	100,000	100,000	106,071



Рис. 3. Структура выручки ПАО «Ростелеком» в ключевых сегментах и кластерах в 2020-2021 гг.

Выручка от услуг и сервисов, предоставляемых частным пользователям (в сегменте B2C) осталась почти неизменной; от услуг и сервисов для корпоративных и государственных клиентов (в сегментах B2B/G) – увеличилась на 4,74%. Среди ключевых сегментов наибольший рост показал операторский сегмент (B2O) – на 6,9%.

Производственные расходы ПАО «Ростелеком» (табл. 4, рис. 4) увеличились на 5,96%, это определено ростом прочих операционных расходов на 11,35 % и ростом расходов на материалы, ремонт, обслуживание и коммунальные услуги на 7,75%. Незначительный рост представлен в части расходов по услугам операторов связи (на 1,23%) и наименьший – по расходам на оплату труда персонала (на 0,6%), причем последнее означает не сохранение заработной платы работников на уровне предыдущего года, а сокращение штата на 8 % (с 136,7 тыс. чел. в 2020 г. до 126,8 тыс. чел. в 2021 г.).

Таблица 4

Динамика производственных расходов компании, млн. руб.

Наименование показателя	Значение показателя		Темп изменения за период, %
	2020 г.	2021 г.	
Расходы на оплату труда персонала	136389,00	137209,00	100,60
Расходы по услугам операторов связи	95635,00	96816,00	101,23
Материалы, ремонт и обслуживание, коммунальные услуги	40302,00	43426,00	107,75
Прочие операционные расходы	205598,00	228934,00	111,35
Операционные расходы итого	477924,00	506385,00	105,96

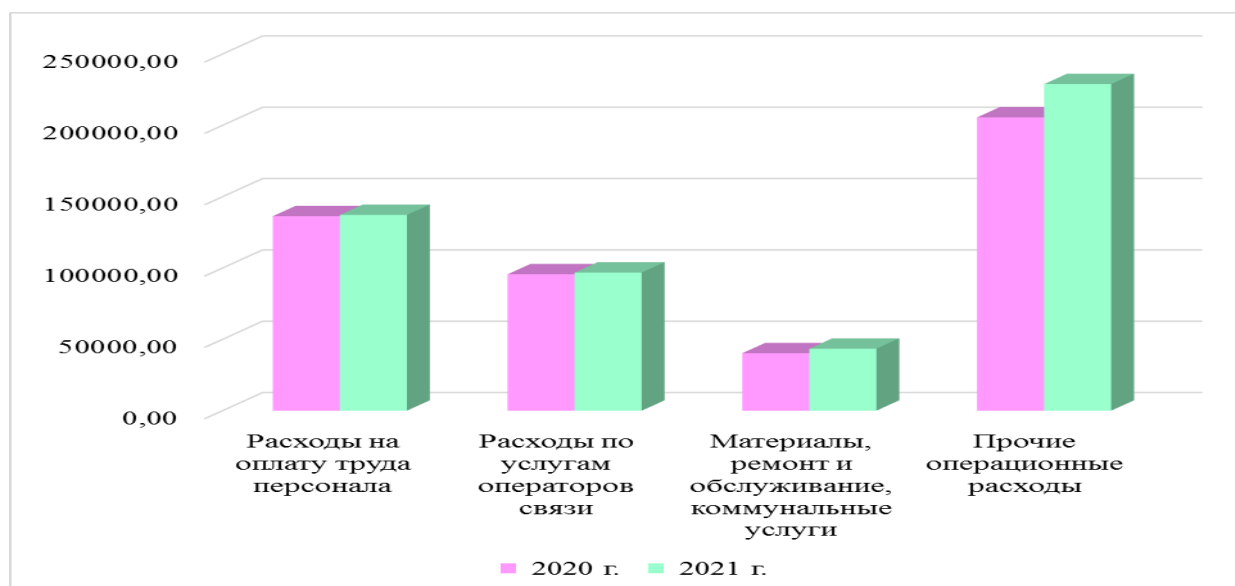


Рис. 4. Изменение производственных расходов ПАО «Ростелеком» в 2020-2021 гг., млн. руб.

Данные табл. 5 и рис. 5 свидетельствуют об увеличении чистой прибыли компании в анализируемом периоде на 25,51%, о росте показателя OIBDA на 12,76 %, свободного денежного потока на 43,43%. Среди основных финансовых показателей компании снижение показал только размер инвестиций (на 9,77%).

Таблица 5

Основные финансовые показатели ПАО «Ростелеком»

Наименование показателя	Значение показателя		Темп изменения за период, %
	2020 г.	2021 г.	
Выручка, млн. руб.	546889	580092	106,07
Свободный денежный поток, млн. руб.	22659	32499	143,43
Операционная прибыль, млн. руб.	68965	73707	106,88
Амортизация, млн. руб.	125085	145107	116,01
OIBDA, млн. руб.	194050	218814	112,76
Чистая прибыль, млн. руб.	25363	31832	125,51
% от выручки	4,64	5,49	118,32
Инвестиции, млн. руб.	118740	107139	90,23
% от выручки	21,71	18,47	85,08

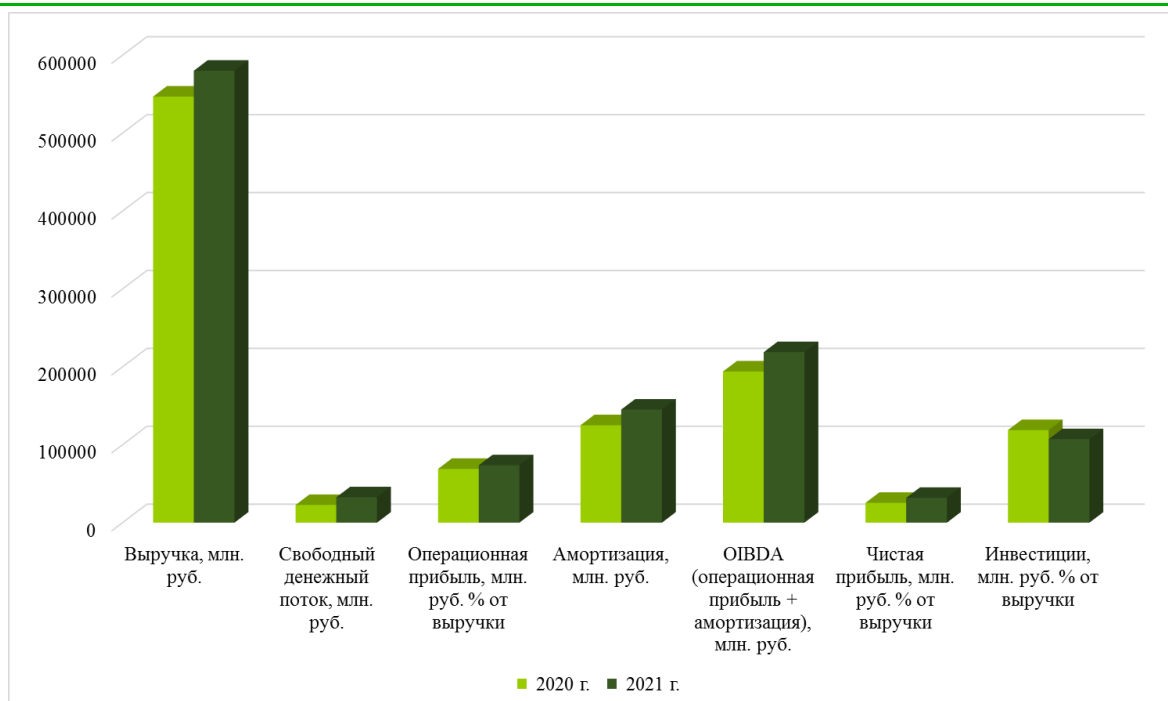


Рис. 5. Динамика основных финансовых показателей ПАО «Ростелеком»

Результаты оценки внешней и внутренней среды ПАО «Ростелеком» методом SWOT–анализа представлены в табл. 6.

Таблица 6

Результаты SWOT–анализа ПАО «Ростелеком»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1) Хорошая репутация ПАО «Ростелеком». 2) Высокая чистая прибыль (31,8 млрд. руб. за 2021 год). 3) Рост цифрового сегмента в 2021 году на 16%; достижение его доли в выручке 11%. 4) Разумная ценовая политика, применение различных тарифных планов, отличающихся по сегментам потребителей, видам услуг, сервисов; доступные линейки тарифов. 5) ПАО «Ростелеком» – национальный оператор, имеющий подразделения на всей территории России. 6) Доверие потребителей за счет государственного участия и уверенных позиций на рынке, исторических достижений компании.	1) Недостаточная информированность всех групп потребителей о технических характеристиках, достоинствах, возможностях новых цифровых сервисов. 2) Неготовность ряда потенциальных потребителей воспользоваться цифровыми сервисами (психологическая, материальная). 3) Отсутствие в некоторых отдаленных регионах технической возможности воспользоваться цифровыми сервисами. 4) Подверженность ряда потенциальных потребителей недобросовестным информационным сообщениям об опасностях использования цифровых услуг и сервисов.

Продолжение таблицы 6

Возможности (О)	Угрозы (Т)
1) Проведение рекламных мероприятий (рекламные рассылки действующим абонентам и потенциальным потребителям, телевизионная реклама и реклама в интернете). 2) По запросу потребителя - применение различных тарифных планов. 3) Возможность изменений тарифных планов на услуги, цифровые сервисы и допоставка оборудования. 4) Возможность предоставления данного сервиса практически на всей территории России.	1) Предоставление аналогичных услуг и сервисов услуги конкурентами (ПАО «МТС», ПАО «МегаФон», ПАО «ВымпелКом»). 2) Нестабильная экономическая ситуация у потребителей. 3) Изменение потребностей и вкуса, личной жизненной ситуации у потребителя. 4) Появление более совершенных высокотехнологичных продуктов и сервисов, замещающих существующие.

В целях эффективного применения экономических ресурсов, определения того, как политические, экономические, социальные и технологические факторы (с учетом их значимости) будут влиять на деятельность ПАО «Ростелеком» в долгосрочной перспективе проведен PEST–анализ (табл. 7).

Проведенный всесторонний анализ динамики и структуры рынка телекоммуникационных и смежных услуг ПАО «Ростелеком», основных финансово-экономических показателей деятельности за 2020-2021 гг., результаты изучения внешних и внутренних сторон бизнеса (SWOT–анализа) и влияния различных факторов на эффективность компании (PEST–анализ) позволяют системно обосновать стратегию инновационного развития компании в условиях неопределенности внешней среды, активности процессов трансформации бизнеса, существенных сдвигов в рыночной структуре и предпочтениях пользователей.

Таблица 7

Результаты PEST–анализа ПАО «Ростелеком»

Политические факторы	Р (0,35)	Экономические факторы	Е (0,30)
1) Стабильность политической ситуации в стране (Неизменные правящая политическая партия и глава государства).	5	1) ПАО «Ростелеком» - компания с государственным участием, имеющая значительные финансовые результаты (чистая прибыль компании в 2021 году составила 31,8 млрд. руб.)	4
2) Политика государства направлена на развитие цифровых технологий в стране, проникновение цифровых технологий во все сферы жизни (Программа «Цифровая экономика», утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.07. 2017 № 1632-р.). Политика государства в области цифровых технологий останется неизменной до 2024 года.	4	2) Компания предоставляет 126,8 тыс. рабочих мест населению, обеспечивающих прожиточный минимум населения.	4
		3) По итогам года акционеры получают дивиденды (17,4 млрд. руб. выплачено дивидендов в 2021 г.; не менее 50% и до 100% направляется на выплату дивидендов).	4
3) Государство и ПАО «Ростелеком» принимают совместное участие в крупных проектах (Умный город, онлайн-трансляции ЕГЭ, видеонаблюдение и дистанционное голосование в единый день голосования, формирование Единой биометрической системы и т.п.).	4	4) ПАО «Ростелеком» является крупным налогоплательщиком (налог на прибыль в 2021 г. составил 8984 млн. руб., прочие налоги – 13918 млн. руб.)	4
		5) Наличие конкурентов по предоставлению цифровых сервисов и услуг (ПАО «МТС», ПАО «МегаФон», ПАО «ВымпелКом»)	4
Социальные факторы	С (0,20)	Технологические факторы	Т (0,15)
1) Желание потребителей получать качественные услуги.	4	1) ПАО «Ростелеком» использует современные достижения науки и техники.	4
2) Рост покупательной способности у части потребителей.	3	2) Качественное современное высокотехнологичное оборудование обеспечивает высокий уровень сервиса.	4
3) Неготовность некоторых групп потребителей (по возрасту, достатку, образованию) пользоваться данным сервисом.	3	3) Технологии интернет-информирования и проведения онлайн-продаж позволяют осуществлять онлайн-заявку на сайте).	3
4) Мода на новые высокотехнологичные решения, изменение стиля и уровня жизни.	4	4) Постоянное совершенствование технологий, требующее смены оборудования.	3

Цель инновационного развития компании в цифровой среде должна соответствовать миссии компании, общим целям ее развития, и реализации национальных проектов цифрового развития. Миссия компании ПАО «Ростелеком» сформулирована следующим образом: «Мы строим цифровую Россию. Наша миссия - дать людям качественные и удобные цифровые сервисы для комфортной жизни и эффективного бизнеса» [15].

ПАО «Ростелеком» в своей деятельности учитывает приоритетные Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций (ООН), направленные на решение важных для мирового сообщества экономических, социальных и экологических проблем, как в целом, так и по отдельным направлениям («Качественное образование», «Индустриализация, инновации и инфраструктура», «Уменьшение неравенства», а также способствует «Ликвидации нищеты», «Ликвидации голода» и «Достойной работе и экономическому росту»).

В 2021 году ПАО «Ростелеком» приняло новую стратегию на 2021–2025 годы, сохранив фокус на трансформации в интегрированного провайдера цифровых сервисов и надежного партнера для населения, бизнеса и государства. «Ростелеком» видит свое развитие в качестве ориентированной на клиента цифровой экосистемы, фундаментом которой являются человеческий капитал, потребители и клиентский сервис, передовые цифровые технологии по обработке и передаче информации.

С учетом этого авторы статьи определяют основную цель инновационного развития ПАО «Ростелеком» на 2023-2024 гг. как развитие цифровых технологий для достижения лидерства в сегменте B2C (частных пользователей). Ключевыми целями данной стратегии являются:

- повышение доходов от представления населению конвергентных и цифровых продуктов, услуг, сервисов;
- повышение качества клиентского сервиса, развитие цифровых каналов самообслуживания;
- повышение качества базовых телеком-услуг для снижения оттока абонентов.

Для успешной реализации инновационной стратегии, наряду с собственными средствами, ПАО «Ростелеком» потребуются привлеченные средства (займы, кредиты, привлеченные средства инвесторов), что требует оценки финансового, кадрового, производственно-технического и инфраструктурного потенциала, т.е. источников, возможностей, средств,

резервов, которые могут быть задействованы для достижения поставленной цели [10, с. 5].

Проведенный анализ показал, что ПАО «Ростелеком» обладает высоким финансовым потенциалом: за 2021 г. достигнуты целевые финансовые и операционные показатели, а именно выручка составила 580 млрд. руб. и выросла по сравнению с 2020 г. на 6 %, операционная прибыль до амортизации (OIBDA) – 218,8 млрд. руб. и увеличилась на 13 %, свободный денежный поток 32,5 млрд. руб. и вырос на 43 %, чистая прибыль – 31,8 млрд. руб. и увеличилась на 26 %. Достойные финансовые результаты и стабильный рост бизнес-показателей стали возможны в том числе благодаря высокоэффективному контролю затрат. В 2021 году «Ростелеком» системно повышал операционную эффективность, включая трансформацию модели управления и снижение себестоимости внутренних процессов. За счет увеличения операционного денежного потока компания досрочно реализовала часть инвестиционных проектов, сохранив умеренный уровень капитальных затрат по отношению к выручке, а также добилась снижения относительной долговой нагрузки.

Кадровый потенциал ПАО «Ростелеком» также можно оценить как высокий – в компании работает 126,8 тыс. чел., действует несколько программ мотивации и развития персонала, адаптации молодых специалистов, т.е. инвестиции в развитие человеческого капитала являются одним из приоритетов компании. Компания предоставляет своим работникам широкий выбор обучающих курсов и способствует повышению производительности, улучшая условия труда и реализуя программы социальной поддержки и цифровизации рабочих процессов.

Производственно-технический потенциал ПАО «Ростелеком» находится на высоком уровне и характеризуется модернизацией технологической платформы, активным развитием оптических и модернизацией и (или) заменой медных сетей на более современные, а также централизацией ИТ-ландшафта для снижения затрат на обслуживание и повышения общей управляемости сетей. «Ростелеком» предоставляет услуги по передаче информации любого типа с использованием кабельных, радиорелейных и спутниковых каналов. Цифровая сеть компании базируется на технологиях DWDM (от англ. Dense Wavelength – Division Multiplexing – современная технология передачи большого числа оптических каналов по одному волокну) и охватывает практически всю территорию России. Сеть магистральной

спутниковой связи «Ростелекома» дополняет наземную цифровую сеть, обеспечивая услугами связи труднодоступные населенные пункты, в которых отсутствуют наземные ВОЛС. Также по ряду направлений спутниковая сеть одновременно выполняет функции резервирования наземной инфраструктуры.

Для осуществления комплексной оценки разработанной стратегии инновационного развития ПАО «Ростелеком» на основе интегрально-экспертного метода измерения синергетической эффективности инновационных проектов по совокупности положительных и отрицательных социально-экономических последствий реализации стратегии в соответствии с алгоритмом процедуры измерения синергетической эффективности проекта инновационной стратегии развития компании [13] проведена самооценка компетентности экспертов (авторов статьи и специалистов ПАО «Ростелеком»). Результаты самооценки группы экспертов по степени информированности по проблеме и аргументации решений по эффективности инновационной стратегии развития компании (по пятибалльной шкале) показали достаточно высокий уровень качества экспертизы (коэффициент компетентности равен 4,75 балла).

Результаты формирования экспертами системы частных показателей в рамках обобщающих результативных и затратных показателей эффективности и интегрально-экспертной оценки синергетической эффективности проекта инновационной стратегии развития ПАО «Ростелеком» на начало и завершение проекта представлены в табл. 8.

Таблица 8

**Результаты экспертной оценки синергетической эффективности
развития цифровых технологий для достижения лидерства
в сегменте B2C**

№	Частный показатель	Эффективность на момент	
		2022 г.	2024 г.
1	<i>Обобщающий результативный показатель экономической эффективности (положительный эффект), балл</i>		
1.1	Рост абонентов – пользователей цифровых продуктов и решений	3	5
1.2	Рост выручки от цифровых продуктов и решений	3	5
1.3	Рост чистой прибыли	3	5
<i>Средняя величина</i>		3,0	5,0

Продолжение таблицы 8

2	Обобщающий результативный показатель социальной эффективности (положительный эффект), балл		
2.1	Новое качество цифровых продуктов и решений	3	5
2.2	Реализация крупных инфраструктурных проектов в национальных интересах (установка точек доступа по программе устранения цифрового неравенства в малонаселенных пунктах, подключение доступа в интернет в рамках проекта по подключению социально-значимых объектов и т.п.)	4	5
2.3	Развитие платформенных решений социальной направленности (телемедицина, цифровые регионы, электронное голосование)	4	5
Средняя величина		3,6	5,0
3	Обобщающий затратный показатель экономической эффективности (отрицательный эффект), балл		
3.1	Затраты на инновационные проекты	4	5
3.2	Затраты на профессиональную переподготовку и обучение персонала	4	5
3.3	Затраты на информационную безопасность	4	5
Средняя величина		4,0	5
4	Обобщающий затратный показатель социальной эффективности (отрицательный эффект), балл		
4.1	Затраты на охрану труда	3	3
4.2	Риск нарушения целостности и конфиденциальности данных пользователей	4	4
4.3	Риск нехватки квалифицированных кадров	4	3
Средняя величина		3,7	3,3
Результативный интегральный показатель эффективности, балл		6,6	10,0
Затратный интегральный показатель эффективности, балл		7,7	8,3
Интегральный коэффициент эффективности, отн. ед.		0,86	1,2

Результаты балльной оценки обобщающих результативных и затратных показателей эффективности проекта инновационной стратегии позволяют рассчитать интегральный коэффициент эффективности (как соотношение результативного и затратного интегральных показателей), который равен 1,2 на завершающем этапе, превышает начальный уровень эффективности проекта (0,86) на 40 %, что позволяет оценить проект инновационной стратегии как эффективный.

Цель стратегии инновационного развития ПАО «Ростелеком» – «Развитие цифровых технологий для достижения лидерства в сегменте B2C на 2022-2024 гг.» не только соответствует ее миссии: «...дать людям качественные и удобные цифровые сервисы для комфортной жизни и эффективного бизнеса», но и демонстрирует синергетическую эффективность по совокупности экономических и социальных эффектов.

Результаты экспертной оценки синергетической эффективности развития цифровых технологий для достижения компанией лидерства в сегменте B2C на основе интегрального коэффициента эффективности подтверждают ранее сделанные выводы о потенциале и возможностях компании по реализации предлагаемой инновационной стратегии.

Таким образом, раскрытые методы и средства обоснования стратегии развития компании в цифровой среде демонстрируют научную и практическую значимость системного подхода к разработке инновационной стратегии в цифровой среде на основе всестороннего анализа внутреннего и смежных рынков, динамики и структуры основных экономических показателей, оценки инновационного потенциала компании (финансового, кадрового, производственно-технического и инфраструктурного) и комплексной оценки эффективности предлагаемой стратегии инновационного развития компании.

Список литературы

1. Ценжарик М.К., Крылова Ю.В., Стещенко В.И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2020. – Т. 36. – Вып. 3. – С. 390-420.

2. Зайченко И.М., Горшечникова П.Д. Цифровая трансформация бизнеса: подходы и определение // Экономика и экологический менеджмент. – 2020. – № 2. – С. 205-212.

3. Кузовкова Т.А., Иванов П.В., Смирнов А.А. Цифровая трансформация бизнеса на основе партнерских платформ и сервисных экосистем // Труды международной НТК «Телекоммуникационные и вычислительные системы-2020». – М.: Горячая линия-Телеком, 2020. – С. 410-413.

4. Кузовкова Т.А., Кокленков М.А., Ткаченко Д.Н. Обоснование характера цифровой трансформации бизнеса и инфраструктуры

инфокоммуникационных компаний // Телекоммуникации и информационные технологии. – 2020. – № 2. – С. 145-151.

5. Кузовкова Т.А., Салютина Т.Ю., Колотов Ю.О., Шаравова О.И. Стратегии устойчивого развития и трансформация бизнеса инфокоммуникационных компаний // Электронный научный журнал «Век качества». – 2020. – № 3. – С. 72-88.

6. Кузовкова Т.А., Салютина Т.Ю., Шаравова О.И., Кузовков А.Д. Синергия цифровой трансформации бизнеса и инфокоммуникационной инфраструктуры // Инновации в менеджменте. – 2020. – № 4 (26). – С. 14-23.

7. Шаравова М.М. Выявление характера цифровой трансформации моделей инфокоммуникационного бизнеса // Экономика и качество систем связи. – 2021. – № 1 (19). – С. 3-12.

8. Баранов В.В. Инновационное развитие России [Электронный ресурс]: возможности и перспективы / В.В. Баранов, И.В. Иванов. Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 352 с.

9. Брыкалов С.М. Особенности развития стратегического планирования на предприятиях России // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. – Казань: Бук, 2019. – С. 128-130.

10. Салютина Т.Ю., Колотов Ю.О. Экономика инноваций инфокоммуникационных компаний: Учебное пособие для магистров направления подготовки Экономика. – М.: МТУСИ, 2017. – 41 с.

11. Кузовкова Т.А., Салютина Т.Ю. Интегральная оценка состояния и потенциала развития инфокоммуникационной инфраструктуры в условиях цифровой экономики: Монография. – М.: ООО «ИД Медиа Паблишер», 2020. – 160 с.

12. Кузовкова Т.А., Кузовков Д.В., Кузовков А.Д. Качественные методы оценки эффективности инноваций и развития инфокоммуникаций: Монография. – М.: ООО «ИД Медиа Паблишер», 2016. – 171 с.

13. Кузовков А.Д. Интегрально-экспертный метод оценки социально-экономической эффективности применения инфокоммуникационных технологий // Век качества. – 2016. – № 2. – С. 88-99.

14. Кузовкова Т.А., Салютина Т.Ю., Кухаренко Е.Г., Шаравова О.И. Механизм управления эффективностью применения цифровых технологий // Инновации в менеджменте. – 2020. – № 2 (24). – С. 36-45.

15. Годовой отчет ПАО «Ростелеком» за 2021 год. https://www.company.rt.ru/ir/agm/files/2021/Annual_report_2021_rus.pdf.

16. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 24.12.2018 № 16.

17. Кузовкова Т.А., Шарова М.М., Шаров И.М. Продвижение цифровых сервисов // Труды международной научно-технической конференции «Телекоммуникационные и вычислительные системы - 2020». Московский технический университет связи и информатики, 2020. – М.: Горячая линия – Телеком, 2020. – С. 765-770.

© М.М. Шарова, И.М. Шаров, 2022