

**М.Г. Слуцкий, В.В. Макаров, М.А. Александров**  
**ФОРМИРОВАНИЕ НОВЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ**  
**И КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ЦИФРОВОЙ**  
**ТРАНСФОРМАЦИИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ**  
**КОМПАНИИ**

**Михаил Григорьевич Слуцкий** – доцент кафедры экономики и менеджмента инфокоммуникаций, Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им проф. М.А. Бонч-Бруевича (СПбГУТ), кандидат экономических наук, г. Санкт-Петербург; **e-mail: toero@yandex.ru**.

**Владимир Васильевич Макаров** – зав. кафедрой экономики и менеджмента инфокоммуникаций, Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им проф. М.А. Бонч-Бруевича (СПбГУТ), доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, г. Санкт-Петербург; **e-mail: akad.makarov@mail.ru**.

**Михаил Александрович Александров** – ведущий специалист Центра технического развития телекоммуникаций и связи, ООО «Газпромнефть ИТО», г. Санкт-Петербург; **e-mail: ekon\_up@sut.ru**.

*В статье исследуются технические компетенции, наиболее востребованные при цифровой трансформации компании. Делается вывод о необходимости создания новых подходов к разработке стратегий ведения бизнеса, опирающихся на современные инструменты и методы интеграции корпоративных знаний в систему управления процессами компании. Правильно построив новые бизнес-процессы, сформировав приоритеты для рядовых сотрудников и топ-менеджмента компании, поставив на ключевые позиции компетентный персонал, компания имеет возможность пройти период цифровой трансформации с минимальными рисками и инвестиционными потерями.*

**Ключевые слова:** цифровая трансформация; телекоммуникационные компании; цифровые технологии; технические компетенции; корпоративные ценности.

**M.G. Slutskiy, V.V. Makarov, M.A. Aleksandrov**  
**ON FORMATION OF NEW CORPORATE VALUES AND KEY**  
**COMPETENCES DURING DIGITAL TRANSFORMATION**  
**OF TELECOM COMPANY**

**Mikhail Slutskiy** – Associate Professor, the Department of Economics and Management of Infocommunications, the Bonch-Bruevich Saint-Petersburg State University of Telecommunications, PhD in Economics, St. Petersburg; **e-mail: toero@yandex.ru**.

**Vladimir Makarov** – Head, the Department of Economics and Management of Infocommunications, the Bonch-Bruevich Saint-Petersburg State University of Telecommunications, Doctor of Economics, Professor, Honoured Worker of Science of the Russian Federation, St. Petersburg; **e-mail: akad.makarov@mail.ru**.

**Mikhail Aleksandrov** – Leading Specialist, Center for Technical Development and Telecommunications, OOO Gazpromneft ITO, St. Petersburg; **e-mail: ekon\_up@sut.ru**.

*The article examines technical competences deemed to be the most sought-after ones during digital transformation of a company. The conclusion is made about the need for creating new approaches to developing business strategies based on modern instruments and corporate knowledge integration techniques applicable for company business processes management system. The authors admit that after having adopted properly new business processes and by*

*forming priorities for common workers and top managers of the company as well as by offering key positions within a company to high competency staff the company will be able to pass the period of digital transformation with minimal risks and investment losses.*

**Keywords:** digital transformation; telecom companies; digital technologies; technical competences; corporate values.

Формирование ключевых компетенций во время проведения цифровой трансформации является основной задачей корпоративной культуры компании, т.к. со временем не только в компании, но и во всех сферах нашей жизни не останется отрасли, в которой бы не применялись информационные технологии и не требовалась бы высокая цифровая компетенция. Успешно функционировать и адаптироваться к изменяющейся рыночной среде смогут компании, постоянно развивающие ключевые компетенции в данной сфере. Компании-лидеры сочетают в себе активное развитие цифровых технологий и сильное руководство, переходя от простого использования информационных технологий к трансформации бизнеса [6]. Именно сочетание этих факторов, зрелость в плане цифровых технологий позволяют компаниям превосходить своих конкурентов на рынке.

Анализ компанией «Capgemini Cons. Group» более 400 предприятий крупного бизнеса из разных отраслей экономики позволил понять, что же подразумевается под формированием цифровых компетенций [8]. Результаты исследования показывают, что при использовании цифровых технологий и методов управления компании получают определённые финансовые преимущества:

- организации, активно применяющие цифровые технологии и новые методики управления, успешнее своих конкурентов в финансовом плане на 26%;

- организации, даже обладающие большим инвестиционным потенциалом, направленным на закупку нового оборудования и программного обеспечения, но не применяющие у себя методы цифрового управления, ниже по финансовым показателям в среднем на 11%;

- компании, придерживающиеся сохранения старой технологической базы, но улучшающие политику в сторону циф-

рового управления, получают дополнительно 9% к своей прибыли, однако анализ показывает, что модернизация технологического парка позволит увеличить прибыль данных компаний вдвое;

- компании-аутсайдеры ещё не выбрали для себя стратегию развития как в управленческом плане, так и технологической базы.

Итогом исследования является вывод о том, что сегодня в компании требуются специалисты, способные не только разработать для организаций новые бизнес-модели, но и провести их цифровую трансформацию. Следовательно, цифровая трансформация компании и создаваемая цифровая среда среди дочерних обществ и контрагентов требует новых специалистов с иными ключевыми компетенциями и навыками, что неизбежно влечет за собой изменение системы профессионального и дополнительного образования, появление современных образовательных курсов и предложение актуальных направлений обучения в сфере образовательных услуг.

В ходе цифровой трансформации организационная структура компании также претерпевает изменения. Появляются новые сетевые специалисты для обслуживания новых информационных систем, а также аналитики, ответственные за обработку больших данных, и специалисты по разработке бизнес-процессов. На уровне руководства появляются новые директора, ответственные за цифровую трансформацию, либо руководители проектов по развитию электронного документооборота или иных цифровых продуктов.

Требования к таким специалистам отличаются от требований, принятых ранее, сегодня упор при приёме работников делается на наличие цифровых компетенций, люди должны уметь работать с информацией и большими данными, делать на их основании правильные выводы, со-

ставлять верную статистическую отчетность. То есть от людей теперь требуется больше общепрофильных знаний в сфере информационных технологий, растет потребность в дополнительном профессиональном образовании и переквалификации. В компании начинается процесс отхода от узконаправленных специалистов.

Основной задачей внутренних коммуникаций становится эволюция культурной среды для цифровой трансформации и организация действий между сотрудниками и контрагентами. Работа кадровых сотрудников уже сейчас переведена на программу отбора персонала по ключевым профессиональным навыкам и поддержку имиджа компании на отраслевом рынке. Задачей руководства (директора и его заместителей по направлениям деятельности) является уже не только общее руководство компанией и принятие ключевых решений, но и создание образа компании как полноценного участника, элемента цифровой экономики (в отрасли телекоммуникаций и информационных технологий) Российской Федерации [5].

Невозможно представить успешное проведение процесса цифровой трансформации в компании при сохранении жёсткой субординации, бюрократизации всех процессов и сохранении консервативных моделей принятия решений. Выстраивание диалога не по принципу начальник – подчиненный, а по равному принципу, рост горизонтальных точек взаимодействия между сотрудниками и пропаганда максимальной коллаборации и проектного подхода для решения задач внутри компании – все это приближает ее к современному цифровому миру [7]. Развитие технологии BigData, создание центров консолидирования информации позволяют компании трансформировать предыдущий опыт сотрудников, тем самым увеличивая прибыль организации. Подобные изменения означают развитие новых трендов как внутри периметра компании, так и среди контрагентов, появление новых направлений деятельности у пиарщиков, маркетологов и специалистов по продажам. Так, уже применяется точечная работа с заказчиками, и внедрен

digital-маркетинг.

В компании «Телеком» также имеются успешные кейсы, когда специалисты по PR и маркетологи меняли подходы к оценке эффективности коммуникаций, исходя из бизнес-показателей, и изменяли проведение пиар-кампании вплоть до каждого отдела дочернего общества. Коммуникация внутри периметра компаний стала не просто положительной, она стала «умной». Проводимая цифровая трансформация позволила объединить аналитические отделы с осуществляемой пиар-компанией. Итогом подобного объединения является возможность подготовки качественного и количественного отчетов пиар-кампании.

Другой эффект, который получила корпоративная культура от цифровой трансформации, – это новые форматы и места присутствия контента, связанные с тем, что все большее число активных начинаний сотрудников переводится в онлайн-формат. Новые знания, мобильность, адаптивность, инновационность являются базовыми элементами нового вида конкуренции, появившейся в результате начавшейся всеобщей цифровой трансформации. Перечисленными преимуществами обладают компании-лидеры рынка телекоммуникаций во всем мире. Управлять организацией, в которой происходит активный рост влияния информационных технологий, становится всё сложнее. Помимо имеющихся управленческих и организационных проблем появилась новая, связанная с бизнес-процессами компании.

Отношения между дочерним обществом и оператором связи раньше строились таким образом: главная роль у оператора связи, т.к. он предоставлял ограниченный спектр услуг, а дочернее общество уже делало выбор из того, что предлагал оператор. Современный заказчик в условиях цифровой экономики имеет возможность быть участником процесса создания новых потребительских ценностей и генерации идей новых услуг и продуктов [3]. Данное обстоятельство можно охарактеризовать как один из множества шагов, ведущих к изменениям в бизнес-среде, который основан на плотном взаимодей-

ствии с заказчиком. Аналогичного рода взаимодействие чаще всего проявляется при создании уникального продукта с собственным дизайн-кодом, программным обеспечением, собственной архитектурой сети и т.п.

В эпоху цифровой трансформации на первый план выдвигается стратегически важный актив – знания, от которых зависит уверенное экономическое развитие компании. Следовательно, имеет смысл создавать новые подходы к разработке стратегий ведения бизнеса, опирающиеся на современные инструменты и методики интеграции корпоративных знаний в систему управления процессами компании. Эффективное использование ресурсов организации и развитие компетенций позволяет организации получить соответствующие желаемые результаты собственной хозяйственной деятельности, в нашем случае – на телекоммуникационном рынке [4]. Эти результаты будут выражены в таких показателях, как количество инновационных услуг, предоставленных дочерним обществом, общий уровень удовлетворенности информационными услугами, доля присутствия сторонних операторов и т.д. [1].

Эффективное управление данными с применением важных активов – знаний, навыков – другими словами, соответствующих ключевых компетенций, имеет прямую зависимость с финансовыми результатами работы организации. При цифровой трансформации самыми востребованными техническими компетенциями являются:

- анализ данных;
- цифровая безопасность;
- построение новых бизнес-процессов и бизнес-моделей;
- интеграция с дочерними обществами и контрагентами благодаря открытому программному интерфейсу;
- наличие в средствах для работы не менее одной из прорывных технологий;
- электронный менеджмент;
- применение современных менеджерских практик.

В отношении высоких технических компетенций одинаково важны компетен-

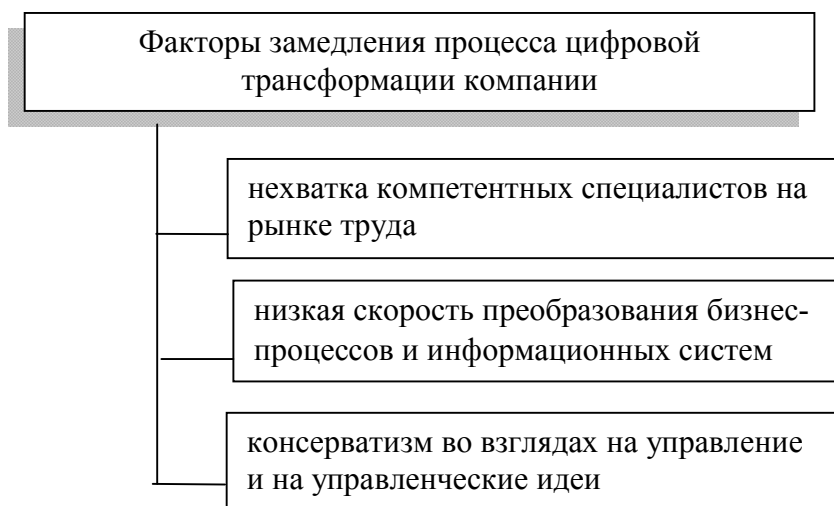
ции в сфере архитектуры информационных систем и прорывных технологий. Успешное прохождение цифровой трансформации для сотрудников возможно только при соблюдении этих двух аспектов. Подобные знания инновационных моделей работы уже внедрены в рассматриваемой компании, например, над новыми сценариями развития технологий в руководстве ставятся е-менеджеры и применяются практики ведения проекта *Kanban* или *SCRUM*.

Помимо технических компетенций востребованными также становятся «гибкие умения» (*softskills*):

- ориентация на требования заказчика при предоставлении или разработке услуги;
- поведенческая экономика с учетом больших данных;
- коммуникативные навыки;
- эмоциональный интеллект.

Вышеперечисленные эффекты развития человеческого потенциала от новых корпоративных ценностей показывают исключительно положительную динамику, однако следует учитывать, что имеется ряд факторов, которые замедляют трансформацию или даже приводят к негативным результатам. Эти факторы укрупненно представлены на рисунке, а ниже их содержание раскрыто более подробно.

Первое, с чем столкнулась компания, – это нехватка компетентных специалистов на рынке труда. Сегодняшние университеты выпускают специалистов, которые имеют общее представление о цифровой трансформации, однако в процессе самой работы для поддержания высокого уровня компетенции компания «Телеком» организовала собственную платформу (университет) по повышению квалификации. Это связано с тем, что главный навык специалиста цифровой трансформации – это постоянное обновление знаний. Сегодня технологии живут несколько лет, и поэтому требуется постоянное переобучение на новые методы и инструменты работы. Актуальная образовательная программа и навык быстрого обучения с ростом профессиональных навыков – это основные факторы успеха в условиях цифровой экономики.



Факторы, мешающие процессу цифровой трансформации компании

Вторая сложность связана с низкой скоростью преобразований процессов. Компания «Телеком» и дочерние организации не могут внедрить новые бизнес-процессы и информационные системы без периода тестирования. Таким образом, создается параллельность цифровых и аналоговых процессов. Следовательно, операционная модель организации должна иметь возможность работы сразу с двумя процессами для трансформации с минимальными расходами. Но это тут же порождает нездоровую конкуренцию. Для недопущения подобных проблем руководство компании приняло решение внедрить систему проектного менеджмента.

Третья сложность связана с самим руководством. Консерватизм во взглядах на управление и на управленческие идеи. Любое изменение предполагает лишние издержки, трату собственных сил, времени и нервов, и не все руководители к этому готовы. А прошлые ключевые показатели эффективности, как правило, направлены на сиюминутное получение прибыли. Для устранения этих проблем руководство оператора связи стало формироваться из представителей IT-сферы, которые уже знакомы с методами работы в период трансформации; кроме того, было принято решение делегировать полномочия на средний менеджмент нового поколения цифровых талантов, который обладает большими цифровыми компетенциями, возможностями смены мировоззрения менеджмента [2].

Таким образом, сформировав правильные приоритеты для рядовых сотрудников и топ-менеджмента компании, поставив на ключевые позиции компетентный персонал, любая компания имеет возможность пройти период цифровой трансформации с минимальными рисками и инвестиционными потерями.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Александров М.А., Макаров В.В., Слуцкий М.Г. Инновационные услуги телекоммуникационного предприятия, обусловленные процессами цифровой трансформации // Журнал правовых и экономических исследований. Journal of Legal and Economic Studies. 2021. № 2. С. 139–144.
2. Аренков И.А., Смирнов С.А., Шафутдинов Д.Р., Ябурова Д.В. Трансформация системы управления предприятием при переходе к цифровой экономике // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. № 5. С. 1711–1722.
3. Блатова Т.А., Макаров В.В., Шувал-Сергеева Н.С. Количественные и качественные аспекты измерения цифровой экономики // Радиопромышленность. 2019. № 4. С. 63–72.
4. Кундозерова Л.И. Сравнительный анализ развития ключевых компетенций и новой грамотности в России и странах с развивающейся экономикой // Теория и практика научных исследований: психология, педагогика, экономика и управление. 2020. № 2 (10). С. 23–42.
5. Макаров В.В., Старкова Т.Н., Уст-

*риков Н.К.* Цифровая экономика: эволюция, состояние и резервы развития // Журнал правовых и экономических исследований. Journal of Legal and Economic Studies. 2019. № 4. С. 222–229.

6. *Прохоров А., Коник Л.* Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. М., 2019. 460 с.

7. DigiWorld. Yearbook – 2017. URL: <https://en.idate.org/product/digiworld-yearbook-2017/> (дата обращения: 07.07.2022).

8. The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry – Capgemini Consulting, 2012.