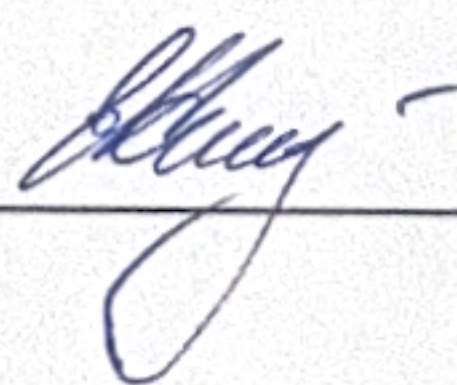


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ

ОТЧЕТ  
ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ (ПРОЕКТНО-  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ) ПРАКТИКЕ

Студент  
Группы ВММН-24-СУ1



Е.А. Бузмакова

Руководитель  
канд. экон. наук. доцент



И.В. Попова

Владивосток 2026

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ЗАДАНИЕ

на производственную технологическую (проектно-технологическую) практику

Студенту: Бузмакова Екатерина Александровна

Группы: ВММН-24-СУ1

Срок сдачи отчета: 13.07.2026-18.07.2026

Содержание отчета по производственной технологической практике:

**Введение:** определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для их достижения.

**1. Краткая информация о деятельности организации** (история развития, виды деятельности, основные деловые партнеры, целевые рынки и конкуренты, стратегические цели и миссия, основные экономические показатели деятельности в динамике за 3 года) (ПКВ-1)

**2. Индивидуальное задание в соответствии с выбранной темой ВКР** (ПКВ-1)

2.1 Анализ объекта и предмета исследования в соответствии с темой ВКР

2.2 Отраслевой анализ сферы деятельности объекта исследования

2.3 Стратегический анализ среды объекта исследования

**Заключение.** Сделать вывод по результатам исследования (ПК-1)

**Список использованных источников** (не менее 20-ти позиций не старше 5 лет)  
Составить список литературы, включающий учебную литературу, профессиональные базы данных и профессиональные Интернет-ресурсы.

Руководитель практики  
канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления

\_\_\_\_\_ Попова И.В.

Задание получил:

 \_\_\_\_\_ Бузмакова Е.А.

Задание согласовано:

Руководитель практики от профильной организации  
Начальник отдела кадров  
Филиал РТРС «Приморский КРТПЦ»

 \_\_\_\_\_ Ермолаева О.А.

## РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Студент Бузмакова Екатерина Александровна  
Фамилия Имя Отчество

Кафедра ЭУ гр. ВММН-24-СУ1

Руководитель практики Попова Инна Викторовна  
Фамилия Имя Отчество

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошел



Ермолаев Александр Валентинович  
(подпись уполномоченного лица, МП)

С правилами трудового распорядка ознакомлен \_\_\_\_\_  
(подпись обучающегося)

| Этапы практики      | Виды работы                                                          | Срок выполнения       | Отметка руководителя о выполнении |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 1. Подготовительный | Организационное собрание                                             | 12.05.2026            |                                   |
|                     | Инструктаж по технике безопасности                                   | 12.05.2026            |                                   |
| 2. Основной         | 1. Краткая информация о деятельности организации                     | 18.05.2026-22.05.2026 |                                   |
|                     | 2. Индивидуальное задание в соответствии с выбранной темой ВКР       | 26.05.2026-17.06.2026 |                                   |
|                     | 3. Написать и оформить отчет в соответствии с требованиями СТО ВВГУ. | 20.06.2026-12.07.2026 |                                   |
| 3. Заключительный   | Подготовка и сдача отчета                                            | 13.07.2026-18.07.2026 |                                   |

Руководитель учебной практики  
 канд. экон. наук, доцент

Попова И.В.

Руководитель практики от предприятия

Ермолаева О.А.

## Содержание

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                                                                                       | 3  |
| 1 Краткая информация о деятельности организации                                                                                | 6  |
| 2 Индивидуальное задание в соответствии с темой ВКР                                                                            | 10 |
| 2.1 Анализ объекта и предмета исследования                                                                                     | 10 |
| 2.1.1 Объект исследования: Филиал РТРС<br>«Приморский КРТПЦ»                                                                   | 10 |
| 2.1.2 Предмет исследования: цифровая стратегия<br>развития российских компаний (на примере<br>Филиала РТРС «Приморский КРТПЦ») | 13 |
| 2.1.3 Стратегические направления разработки<br>цифровой стратегии для Приморского КРТПЦ                                        | 16 |
| 2.2 Отраслевой анализ сферы деятельности объекта исследования                                                                  | 20 |
| 2.2.1 Характеристика отрасли телерадиовещания<br>и телекоммуникаций                                                            | 20 |
| 2.2.2 Нормативно-правовое регулирование отрасли                                                                                | 21 |
| 2.2.3 Структура и динамика рынка<br>телерадиовещательных услуг                                                                 | 22 |
| 2.2.4 Конкурентная среда и ключевые игроки                                                                                     | 24 |
| 2.2.5 Технологические вызовы и перспективы отрасли                                                                             | 25 |
| 2.3 Стратегический анализ среды объекта исследования                                                                           | 27 |
| 2.3.1 Анализ конъюнктуры рынка Филиала<br>РТРС «Приморский КРТПЦ»                                                              | 27 |
| 2.3.2 Анализ групп заинтересованных сторон организации                                                                         | 45 |
| 2.3.3 Расчет эффективности взаимодействия<br>между организацией и ГЗС                                                          | 47 |
| 2.3.4 Расчет эффективности взаимодействия<br>между организацией и ГЗС                                                          | 67 |
| 2.3.5 Анализ внешней среды организации<br>по отношению к каждой ГЗС                                                            | 72 |
| 2.3.6 VRIO-анализ организации                                                                                                  | 78 |
| Заключение                                                                                                                     | 87 |
| Список использованных источников                                                                                               | 90 |

## Введение

Прохождение производственной технологической (проектно-технологической) практики является важнейшим этапом подготовки магистра по направлению, ориентированным на формирование практических навыков ведения самостоятельной научно-исследовательской работы и углубление профессиональных компетенций в области стратегического управления и цифровой трансформации предприятий. Настоящая практика ориентирована на сбор, систематизацию и обработку информации для проведения исследования на тему: «Разработка цифровой стратегии российских компаний (на примере Филиала РТРС «Приморский КРТПЦ»)».

Выбор темы исследования обусловлен актуальностью процессов цифровой трансформации, происходящих в российской экономике, и необходимостью адаптации традиционных отраслей, в том числе телерадиовещания, к новым технологическим и рыночным вызовам. Филиал РТРС «Приморский краевой радиотелевизионный передающий центр» выбран в качестве объекта исследования как системообразующее предприятие отрасли, обладающее уникальной инфраструктурой и монопольным статусом на рынке эфирного цифрового телевидения, что позволяет рассмотреть специфику разработки цифровых стратегий в условиях высокой социальной значимости и государственного регулирования.

Целью производственной технологической (проектно-технологической) практики является расширение профессиональных знаний, полученных в процессе обучения, формирование практических навыков ведения самостоятельной научно-исследовательской работы в области поставленной проблемы темы магистерского исследования, а также сбор и анализ эмпирического материала для последующей разработки цифровой стратегии развития Приморского КРТПЦ.

Для достижения поставленной цели в ходе практики решались следующие задачи:

- изучить научно-теоретическую базу и практические подходы к разработке цифровых стратегий развития компаний в условиях цифровой трансфор-

мации, в том числе в сфере телерадиовещания и телекоммуникаций.

- собрать и систематизировать информацию о деятельности объекта исследования – Филиала РТРС «Приморский КРТПЦ», включая его историю, инфраструктуру, экономические показатели и стратегические цели.

- провести отраслевой анализ сферы деятельности объекта исследования, оценив структуру рынка, конкурентную среду, нормативно-правовое регулирование и технологические перспективы отрасли.

- выполнить комплексный стратегический анализ среды организации, включая анализ внутренней и внешней среды (PEST-анализ), выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

- провести стейкхолдерский анализ – идентифицировать ключевые группы заинтересованных сторон, оценить эффективность ресурсного обмена с ними и выявить зоны дисбаланса.

- осуществить бенчмаркинг-анализ конкурентоспособности РТРС в сравнении с основными игроками рынка (ПАО «Ростелеком» и АО «Триколор»).

- провести VRIO-анализ ресурсов и способностей организации для определения устойчивых и временных конкурентных преимуществ, а также зон стратегической уязвимости.

- сформулировать стратегические направления разработки цифровой стратегии для Приморского КРТПЦ, учитывающие выявленные тренды, возможности и угрозы.

В качестве методологической базы исследования в работе использовались как общенаучные методы (анализ, синтез, индукция, дедукция, системный подход), так и специальные методы стратегического и управленческого анализа. К их числу относятся: метод экспертных оценок для стейкхолдерского анализа, метод бенчмаркинга для сравнительной оценки конкурентоспособности, PEST-анализ для изучения факторов внешней среды, SWOT-анализ для обобщенной оценки стратегического положения, а также VRIO-анализ для оценки ресурсного потенциала организации. Обработка и интерпретация количественных дан-

ных осуществлялась с использованием методов статистического и финансового анализа экономических показателей деятельности филиала.

Информационную базу исследования составили: нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие деятельность в сфере связи и теле радиовещания; официальные данные и отчетность ФГУП «РТРС» и его филиала «Приморский КРТПЦ»; материалы отраслевых исследований и аналитических отчетов (ТМТ Консалтинг, РАЭК, отраслевые доклады); публикации в специализированных изданиях и научные статьи по проблематике цифровой трансформации и стратегического управления; а также актуальные новостные и аналитические материалы из открытых источников.

Результаты, полученные в ходе прохождения практики, будут использованы при написании магистерской диссертации для обоснования теоретических положений и разработки практических рекомендаций по формированию цифровой стратегии развития Приморского КРТПЦ.

## 1 Краткая информация о деятельности организации

Приморский радиотелецентр ведёт свою историю с 1928 года. 1 января 1926 года в Приморье начали выходить в эфир регулярные радиопередачи, а в сентябре 1928 года был создан Владивостокский радиовещательный центр, на который возложены задачи по организации радиосвязи в Приморском крае, с Москвой и другими стратегически важными населёнными пунктами [1]. В 2001 году в соответствии с Указом Президента России № 1031 о формировании единого производственно-технологического комплекса государственных теле- и радиосетей Приморский радиотелецентр вошёл в состав создаваемой Российской телевизионной и радиовещательной сети [2].

Ключевым этапом в развитии филиала стало участие в федеральной целевой программе «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2009 – 2018 годы». Приморский край вошёл в первую очередь строительства сети цифрового эфирного телевидения, а приморский филиал РТРС фактически стал флагманом цифровизации в России [1].

Деятельность Приморского КРТПЦ построена на взаимодействии с широким кругом деловых партнёров. Ключевым партнёром является ВГТРК и её региональное подразделение – ГТРК «Владивосток», обеспечивающие наполнение эфира региональными новостными и информационными блоками. Тесное сотрудничество налажено с региональным телеканалом «ОТВ-Прим», транслируемым в сетке ОТР. Федеральные телеканалы, входящие в первый и второй мультиплексы, выступают основными заказчиками услуг по распространению сигнала на территории Приморского края. Помимо вещателей, филиал взаимодействует с операторами связи, предоставляя им инфраструктуру для размещения оборудования, а также с органами государственной власти в части выполнения задач по оповещению населения и обеспечению связи для государственных нужд [1]. В соответствии с Законом РФ «О средствах массовой информации», деятельность филиала по распространению телерадиосигнала осуществляется в рамках правового поля, обеспечивающего соблюдение лицензионных требований и стандартов вещания [3].

Основным целевым рынком Приморского КРТПЦ является население Приморского края – филиал обеспечивает покрытие 98,74% жителей региона 20 бесплатными цифровыми эфирными телеканалами [2]. При этом ключевой аудиторией выступают жители отдалённых и сельских территорий, для которых эфирное телевидение является единственным бесплатным и стабильным источником получения телевизионного сигнала. Как отмечается в отраслевых источниках, в небольших населённых пунктах сегодня нет альтернатив затратному спутниковому телевидению, что делает эфирное ТВ РТРС единственным доступным источником качественного сигнала для сельских жителей.

В сегменте эфирного телевидения конкуренция отсутствует в силу статуса Российской телевизионной и радиовещательной сети как единственного исполнителя государственной политики и законодательно закреплённой монополии на распространение обязательных общедоступных телеканалов [1]. Однако на региональном рынке доступа к контенту и услугам связи присутствуют альтернативные игроки, создающие косвенную конкуренцию за внимание зрителей. К ним относятся «Ростелеком» (предоставляющий услуги IPTV и широкополосного доступа в городах), «Триколор» (спутниковое телевидение и спутниковый интернет), МТС (IPTV и мобильная связь), а также локальные кабельные операторы в городах Приморского края.

Миссия Приморского КРТПЦ полностью определяется миссией РТРС в целом – обеспечение конституционного права граждан на получение информации путём создания и поддержания единой сети эфирного телерадиовещания, доступной для всего населения страны, и гарантированное доведение до населения сигналов общероссийских обязательных общедоступных телеканалов и радиоканалов [2].

В соответствии с данной миссией, стратегические цели филиала на региональном уровне включают: сохранение и развитие инфраструктуры, выражающееся в поддержании работоспособности 152 передающих станций, обеспечивающих покрытие 98,74% населения; техническую модернизацию, предполагающую переход на современные стандарты вещания и повышение надёжности

оборудования; расширение спектра услуг за счёт использования инфраструктуры для предоставления услуг связи и передачи данных; обеспечение социальной миссии, направленное на сохранение бесплатного доступа к социально значимому контенту для всех категорий населения, включая отдалённые и труднодоступные районы; укрепление конкурентных позиций через развитие гибридных сервисов и взаимодействие с коммерческими операторами на условиях субаренды инфраструктуры [1].

«Приморский КРТПЦ» как филиал юридического лица не обладает уставным капиталом, наделен головной организацией материальными и финансовыми активами на праве хозяйственного ведения. Состоит на налоговом учете по месту нахождения головной организации ФГУП «РТРС» в г. Москва, использующей общую систему налогообложения. Для осуществление полного и своевременного налогового учета, и ведения налоговой отчетности головной организации, «Приморский КРТПЦ» передает головной организации необходимые сведения, в установленные приказом порядке и сроки.

Основные экономические показатели деятельности «Приморского КРТПЦ» за период 2023-2025 гг. представлены в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Основные экономические показатели «Приморского КРТПЦ», 2023-2025 гг.

В тысячах рублей

| Показатели                    | 2023 год  | 2024 год  | 2025 год  | Отклонение 2024 г. от 2023 г. |               | Отклонение 2025 г. от 2024 г. |               |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------------------|---------------|-------------------------------|---------------|
|                               |           |           |           | Абсолютное                    | Темп роста, % | Абсолютное                    | Темп роста, % |
| 1. Выручка                    | 766114,05 | 812652,46 | 885270,74 | 8 793                         | 1,17          | 12 650                        | 1,69          |
| 2. Себестоимость              | 601912,66 | 656877,89 | 738586,84 | 54965,23                      | 9,13          | 81708,95                      | 12,44         |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж | 164201,39 | 155774,57 | 146683,90 | - 8426,82                     | -5,13         | - 9090,67                     | -5,84         |
| 4. Прочие доходы              | 34863,18  | 10618,41  | 7260,72   | - 24244,77                    | -69,54        | - 3357,69                     | -31,62        |

Продолжение таблицы 1.1

| Показатели                             | 2023 год  | 2024 год  | 2025 год | Отклонение 2024 г. от 2023 г. |               | Отклонение 2025 г. от 2024 г. |               |
|----------------------------------------|-----------|-----------|----------|-------------------------------|---------------|-------------------------------|---------------|
|                                        |           |           |          | Абсолютное                    | Темп роста, % | Абсолютное                    | Темп роста, % |
| 5. Прочие расходы                      | 184200,18 | 169838,22 | 94199,95 | -14361,96                     | -7,80         | -75638,27                     | -44,54        |
| 6. Прибыль (убыток) до налогообложения | 14864,39  | -3445,24  | 59744,68 | -18309,63                     | -123,18       | 63189,92                      | -1834,12      |
| 7. Чистая прибыль (убыток)             | 9932,38   | -17725,25 | 13521,71 | -27657,63                     | -278,46       | 31246,96                      | -176,29       |
| 8. Затраты на рубль выручки            | 0,79      | 0,81      | 0,83     | 0,02                          | 2,88          | 0,03                          | 3,22          |
| 9. Рентабельность: -продукции, %       | 2,47      | -0,52     | 8,09     | -2,99                         | -             | 8,61                          | -             |
| -продаж, %                             | 21,43     | 19,17     | 16,57    | -2,26                         | -             | -2,60                         | -             |

Анализ экономических показателей Приморского КРТПЦ за 2023–2025 гг. выявил разнонаправленные тенденции. Выручка филиала стабильно растёт (в 2025 году – 885 270,74 тыс. руб., прирост 1,69%), однако себестоимость увеличивается опережающими темпами (в 2025 году – 738 586,84 тыс. руб., прирост 12,44%), что обусловлено инфляцией, удорожанием электроэнергии и эксплуатационных расходов. В результате прибыль от продаж устойчиво снижается (с 164 201,39 тыс. руб. в 2023 году до 146 683,90 тыс. руб. в 2025 году), а затраты на рубль выручки растут (с 0,79 до 0,83 руб.). Рентабельность продаж сократилась с 21,43% до 16,57%. Чистая прибыль нестабильна из-за волатильности прочих доходов и расходов. Для устойчивого развития филиала необходима оптимизация затрат, внедрение энергосберегающих технологий и развитие новых коммерческих услуг.

## 2 Индивидуальное задание в соответствии с темой ВКР

### 2.1 Анализ объекта и предмета исследования

#### 2.1.1 Объект исследования: Филиал РТРС «Приморский краевой радиотелевизионный передающий центр»

Объектом настоящего исследования является Филиал Российской телевизионной и радиовещательной сети «Приморский краевой радиотелевизионный передающий центр» (далее – Приморский КРТПЦ, филиал). Приморский КРТПЦ представляет собой территориально-обособленное структурное подразделение ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» (РТРС), осуществляющее функции оператора эфирного теле- и радиовещания на территории Приморского края [1].

Приморский краевой радиотелевизионный передающий центр, являющийся филиалом Российской телевизионной и радиовещательной сети, ведёт свою историю с 1928 года, когда был создан Владивостокский радиовещательный центр, на который возложены задачи по организации радиосвязи в Приморском крае, с Москвой и другими стратегически важными населёнными пунктами Советского Союза [1]. За почти вековой период своего существования предприятие прошло путь от первых радиопередач до создания одной из наиболее технологически развитых региональных сетей цифрового телерадиовещания в стране. В 2001 году в соответствии с Указом Президента России № 1031 о формировании единого производственно-технологического комплекса государственных теле- и радиосетей Приморский радиотелецентр вошёл в состав создаваемой Российской телевизионной и радиовещательной сети (РТРС), что определило его современный организационно-правовой статус и стратегическую роль в регионе [2].

Ключевым этапом в развитии филиала стало участие в федеральной целевой программе «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2009–2018 годы», ответственным исполнителем которой являлась РТРС. Приморский край вошёл в первую очередь строительства сети цифрового эфирного телевидения, а приморский филиал РТРС фактически стал флагманом цифровизации в

России. 5 ноября 2010 года началось тестовое вещание первого мультиплекса цифрового эфирного телевидения с телебашни во Владивостоке, а уже к концу 2011 года цифровым вещанием в стандарте DVB-T было охвачено 95% населения Приморского края. В феврале 2014 года стартовали работы по строительству сети второго мультиплекса, а 1 августа 2014 года сотрудники приморского филиала РТРС приступили к работам по переходу на новый стандарт цифрового вещания DVB-T2, заменив передающее оборудование на каждом ретрансляторе. Кульминационным моментом цифровизации региона стало 11 декабря 2018 года, когда были запущены все передатчики второго мультиплекса, и 20 цифровых эфирных телеканалов и три радиостанции стали доступны 98,74% жителей Приморья. Завершающим этапом перехода стало полное отключение аналогового вещания в регионе 3 июня 2019 года [1].

В последующие годы филиал продолжил развитие: 29 ноября 2019 года началась трансляция регионального канала «ОТВ-Прим» в сетке вещания телеканала ОТР, а 28 октября 2021 года завершилась совместная масштабная программа ВГТРК и РТРС по расширению сети вещания радиостанций «Радио России», «Маяк» и «Вести ФМ» в Приморском крае, сделавшая эфирное FM-радио доступным для большинства жителей региона [4].

Инфраструктура Приморского КРТПЦ включает:

- краевой радиотелецентр во Владивостоке;
- 152 передающие станции;
- 155 антенно-мачтовых сооружений;
- 187 приёмных земных спутниковых станций;
- 8 радиорелейных станций.

Приморский КРТПЦ выполняет широкий спектр задач в сфере телерадиовещания. Основным видом деятельности является цифровое телерадиовещание – трансляция 20 телеканалов первого и второго мультиплексов в стандарте DVB-T2, включающих все общероссийские обязательные общедоступные телеканалы («Первый канал», «Россия-1», «Матч ТВ», НТВ, «Пятый канал», «Россия К», «Россия 24», «Карусель», ОТР, «ТВ Центр», «Рен-ТВ», «Спас»,

СТС, «Домашний», «ТВ-3», «Пятница», «Звезда», «Мир», ТНТ, «Муз-ТВ»), а также трёх федеральных радиостанций («Радио России», «Маяк» и «Вести ФМ») [1].

Наряду с цифровым вещанием, филиал осуществляет аналоговое вещание на коммерческой основе, транслируя 4 телеканала и 11 радиостанций, что позволяет привлекать дополнительный доход и расширять охват аудитории. Важным направлением деятельности является обеспечение регионального вещания – предоставление возможности включения региональных блоков ГТРК «Владивосток» на телеканалах «Россия 1» и «Россия 24», а также трансляция канала «ОТВ-Прим» в сетке вещания ОТР [2].

Особое место в деятельности филиала занимает выполнение государственной функции по оповещению населения при чрезвычайных ситуациях – обеспечение доведения сигналов экстренной информации через сеть наземного эфирного общедоступного телерадиовещания. Кроме того, филиал осуществляет консультационную поддержку населения по вопросам подключения, настройки и приёма цифрового телевидения, а также обеспечивает коммуникационную деятельность органов государственного управления [1].

Как отмечают Ефанов В.А., Чаадаев В.К. и Шляхов А.С., технологические особенности и масштабы наземного эфирного телерадиовещания обуславливают статус ФГУП РТРС как системообразующего предприятия [5]. РТРС создал крупнейшую в мире цифровую эфирную телесеть, включающую 5040 передающих станций, дающую возможность жителям страны принимать 20 эфирных телеканалов без абонентской платы [2]. В 2021 году РТРС признан лучшим работодателем отрасли телекоммуникаций России по результатам исследования Randstad Employer Brand Research. В планах РТРС – расширение спектра услуг для удовлетворения нужд федеральных и региональных органов власти, вещателей, операторов связи и иных заказчиков. Заметна востребованность предприятия в мероприятиях национальной программы «Цифровая экономика». Цель – организовать беспроводной доступ для социально значимых объектов и малых удалённых поселений. Инфраструктура РТРС также задей-

ствуется для создания центров обработки данных. В перспективе сеть может использоваться для информатизации промышленности и сельского хозяйства посредством Интернета вещей, транспортной телематики, аэронавигации, экологического мониторинга [2].

### **2.1.2 Предмет исследования: цифровая стратегия развития российских компаний (на примере Филиала РТРС «Приморский КРТПЦ»)**

Предметом настоящего исследования является цифровая стратегия развития российских компаний, рассматриваемая на примере Филиала РТРС «Приморский КРТПЦ». Под цифровой стратегией в рамках данной работы понимается система долгосрочных целей и приоритетов цифрового развития организации, а также комплекс мероприятий по интеграции цифровых технологий во все аспекты её деятельности, направленных на повышение операционной эффективности, создание новых источников дохода и укрепление конкурентных позиций.

В современной экономической науке цифровая стратегия рассматривается как неотъемлемый элемент общей стратегии предприятия. Как отмечает Ефанов В.А., цифровая трансформация – это процесс интеграции цифровых технологий на всем протяжении жизненного цикла производства, то есть максимально полное использование цифровых технологий как внутри контура бизнес-процессов предприятия, так и при его взаимодействии с внешней средой [6].

Ключевыми элементами цифровой стратегии выступают:

- цифровая зрелость – способность предприятия эффективно внедрять и эксплуатировать цифровые технологии;
- цифровой потенциал – совокупность кадровых, организационных, ресурсных и инфраструктурных возможностей для цифровой трансформации;
- стратегические приоритеты – конкретные направления внедрения цифровых технологий, обеспечивающие достижение целей развития.

Для обоснованного определения стратегических приоритетов цифрового развития РТРС, в соответствии с положениями методологии стратегирования

академика В.Л. Квинта, используется инструментарий OTSW-анализа. Результаты оценки готовности РТРС к проведению цифровой трансформации показали, что уровень цифровизации РТРС соответствует понятию «Образцовое предприятие», но не достигает уровня «Умного предприятия» [6].

В рамках реализации стратегии цифровой трансформации РТРС в организации внедряются следующие цифровые решения:

1 Цифровая платформа «Мобилити». В работе Ефанова В.А., Чаадаева В.К. и Шляхова А.С. приводится основная характеристика цифровой платформы «Мобилити» (русская разработка), эксплуатация которой позволяет снизить эксплуатационные издержки на содержание сети телерадиовещания и повысить качество предоставляемых услуг. Реализация мероприятий цифровой трансформации, ориентированных на отечественные решения, показала необходимость завершения всего комплекса работ [5].

Как показывают результаты внедрения технологии «Мобилити» [6]:

- число правильно зарегистрированных и отправленных на отработку сообщений об инцидентах привело к снижению до 70% обращений пользователей, связанных с качеством услуг;

- средний автопробег на устранение одного инцидента сократился с 89,86 км до 24,06 км (снижение расходов на содержание автотранспорта на 28%);

- среднее время устранения инцидента сократилось с 2,1 часа до 20 минут, производительность труда выросла в 6 раз.

2 Централизованные системы управления. В РТРС функционирует централизованная система мониторинга NOC (Network Operations Center), обеспечивающая мгновенное обнаружение аварий на любом объекте и автоматическое переключение на резервное оборудование. Также внедряются системы электронного документооборота, автоматизации управления контентом и киберзащиты.

3 ОТТ-платформа «РТРС.Плюс». В 2023 году РТРС запустила бета-версию ОТТ-платформы «РТРС.Плюс» [7]. К июлю 2024 года совокупная аудитория платформы превысила 50 тыс. домохозяйств (более 120 тыс. пользовате-

лей) [8]. Платформа доступна в 5 регионах, потенциальная ежемесячная аудитория оценивается в 10 млн зрителей [9].

Для понимания контекста разработки цифровой стратегии Приморского КРТПЦ целесообразно рассмотреть подходы к цифровой трансформации в крупнейшей российской телекоммуникационной компании – ПАО «Ростелеком».

В мае 2026 года «Ростелеком» представил новую стратегию развития на период до 2030 года, в которой цифровая трансформация является ключевым приоритетом. Основными приоритетами стратегии стали [10]:

- укрепление собственного технологического фундамента за счёт умных инвестиций, развития ИТ-активов и внедрения новых технологий;
- удержание лидерства в телекоме для населения, бизнеса и государства;
- усиление рыночных позиций и увеличение отрыва от конкурентов в цифровых бизнесах: рост выручки цифрового бизнеса до 0,5 трлн рублей;
- обеспечение цифрового суверенитета государства и технологической независимости бизнеса.

Целевые показатели стратегии «Ростелекома»:

- среднегодовая выручка более 1 трлн рублей в 2026–2030 годах;
- доля цифрового бизнеса в выручке к 2030 году – 40%;
- увеличение чистой прибыли в 3,5 раза к 2030 году по сравнению с 2025 годом;
- удвоение дивидендного потока по итогам 2026–2030 годов относительно 2021–2025 годов.

Президент «Ростелекома» Михаил Осеевский отметил, что компания успешно реализовала задачи стратегии 2021–2025 годов и «стала сильной многопрофильной цифровой компанией», войдя в топ ИТ-компаний страны по облачным сервисам, информационной безопасности и цифровизации государства [11].

Сравнительный анализ подходов к цифровой стратегии РТРС и «Ростелекома» представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Сравнительный анализ подходов к цифровой стратегии РТРС и «Ростелекома»

| Критерий сравнения                | РТРС                                                      | Ростелеком                                                 |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Статус организации                | ФГУП, единственный исполнитель госполитики                | Публичное акционерное общество                             |
| Целевые ориентиры                 | Социальная миссия, выполнение госзадания                  | Коммерческий рост, увеличение прибыли                      |
| Ключевое направление цифровизации | Цифровая платформа «Мобилити», управление инфраструктурой | Масштабирование ИТ-бизнеса, ИИ, промышленная робототехника |
| Источники финансирования          | Бюджетное субсидирование, тарифы                          | Собственные средства, инвесторы                            |
| Характер цифровой стратегии       | Эволюционный, в рамках госрегулирования                   | Наступательный, экспансивный                               |

Несмотря на различия в статусе и целевых ориентирах, оба предприятия признают необходимость цифровой трансформации как ключевого фактора долгосрочной конкурентоспособности. Опыт «Ростелекома» по масштабированию ИТ-бизнеса и внедрению искусственного интеллекта представляет интерес для РТРС с точки зрения расширения функциональности цифровых сервисов [12].

### 2.1.3 Стратегические направления разработки цифровой стратегии для Приморского КРТПЦ

На основе проведённого анализа текущего состояния цифровизации, отраслевых трендов и стратегических ориентиров РТРС, а также с учётом специфики Приморского края как региона Дальневосточного федерального округа, выделены следующие стратегические направления разработки цифровой стратегии для Приморского КРТПЦ.

#### 1 Развитие цифровых сервисов на базе платформы «РТРС.Плюс».

Одним из ключевых направлений цифровой стратегии РТРС является развитие собственной ОТТ-платформы «РТРС.Плюс», которая была запущена в бета-версии в 2023 году. На сегодняшний день платформа представляет собой сервис для распространения радиовещательного и телевизионного контента, однако в перспективе она может быть расширена до полноценного онлайн-кинотеатра с функцией видео по запросу (VoD) [8].

Для Приморского КРТПЦ развитие данного направления предполагает

интеграцию регионального контента, обеспечивая доступ жителей Приморского края к передачам ГТРК «Владивосток» и канала «ОТВ-Прим» через цифровую платформу, что позволит расширить аудиторию регионального вещания за пределы эфирного сигнала. Также перспективным является создание регионального VoD-контента – формирование архива региональных новостных и информационных программ, доступного пользователям в любое время, что особенно актуально для жителей отдалённых районов края [7]. Как отмечает Долгова Ю.И. в исследовании локального телевидения, в цифровую эпоху региональные телеведущие вынуждены пересматривать контент-стратегии, делая акцент на архивных материалах и нишевых форматах, востребованных местной аудиторией [13].

Как отмечают эксперты, «идея объединить все телевизионные проекты "под одной крышей" и получить к ним доступ со Smart TV в удобное для пользователя время не лишена смысла». Однако участники рынка онлайн-кинотеатров указывают на высокую конкуренцию в сегменте, в связи с чем успех проекта для Приморского КРТЦ будет зависеть от качества регионального контента и удобства пользовательского интерфейса.

## 2 Цифровизация управления инфраструктурой удалённых объектов.

Инфраструктура Приморского КРТЦ включает 152 передающие станции и 155 антенно-мачтовых сооружений, большая часть которых расположена в труднодоступных районах Приморского края. Цифровизация управления данной инфраструктурой является приоритетным направлением стратегии [5].

В данном контексте целесообразно выделить:

- внедрение цифровой платформы «Мобилити» – российская разработка, эксплуатация которой позволяет снизить эксплуатационные издержки на содержание сети телерадиовещания и повысить качество предоставляемых услуг;
- системы мобильного мониторинга – использование мобильного интернета для удалённого контроля объектов в режиме реального времени;
- предиктивная аналитика – внедрение систем прогнозирования отказов оборудования на основе сбора и анализа статистики о работе передающих

станций;

- автоматизация плановых работ – разработка цифрового расписания профилактических работ с автоматическим информированием населения.

### 3 Развитие цифровых сервисов для населения.

Ключевым направлением цифровой стратегии Приморского КРТПЦ является создание цифровых сервисов, повышающих качество обслуживания населения. В настоящее время Центр консультационной поддержки филиала работает в ограниченном режиме и не предоставляет удалённых сервисов само-диагностики.

В рамках данного направления представляется целесообразным:

- разработка мобильного приложения для самодиагностики качества сигнала, позволяющего пользователям самостоятельно проверять уровень сигнала и получать инструкции по настройке оборудования;

- внедрение чат-бота для технической поддержки – создание автоматизированной системы консультирования жителей по вопросам подключения и настройки оборудования, работающей в круглосуточном режиме;

- развитие системы оповещения – переход от публикации графиков отключений на сайте к персонализированным оповещениям через мобильное приложение, мессенджеры и push-уведомления на умных телевизорах;

- цифровая помощь пожилым людям – разработка программы с участием сотрудников филиала для оказания помощи пожилым людям в настройке цифрового оборудования.

### 4 Участие в инфраструктурных проектах цифровой экономики.

В планах РТРС – расширение спектра услуг для удовлетворения нужд федеральных и региональных органов власти, вещателей, операторов связи и иных заказчиков. Заметна востребованность предприятия в мероприятиях национальной программы «Цифровая экономика», где ставится цель организовать беспроводной доступ для социально значимых объектов и малых удалённых поселений [3].

Для Приморского КРТПЦ данное направление включает:

- размещение базовых станций LTE – на объектах РТРС планируется установка оборудования для организации беспроводного доступа;
- создание центров обработки данных – инфраструктура РТРС задействуется для создания ЦОД;
- развитие интернета вещей (IoT) – в перспективе сеть может использоваться для информатизации промышленности и сельского хозяйства, транспортной телематики, аэронавигации, экологического мониторинга;
- обеспечение оповещения при ЧС – использование инфраструктуры для доведения сигналов экстренной информации через сеть наземного эфирного вещания.

#### 5 Импортозамещение и технологическая независимость.

В условиях санкционных ограничений развитие отечественного программного обеспечения и оборудования является стратегическим приоритетом. Как отмечают исследователи, реализация мероприятий цифровой трансформации, ориентированных на отечественные решения, показала необходимость завершения всего комплекса работ [5].

Для Приморского КРТПЦ данный тренд актуален в следующих аспектах:

- переход на отечественное оборудование – продолжение замены импортного передающего оборудования на российские аналоги;
- использование российского ПО – внедрение отечественных операционных систем, систем управления базами данных и биллинговых систем;
- развитие кибербезопасности – импортозамещение в сфере средств криптографической защиты информации и систем обнаружения вторжений.

#### 6 Интеграция с региональными цифровыми экосистемами.

Важным направлением развития является участие Приморского КРТПЦ в региональных цифровых проектах. В рамках данного направления филиал может:

- предоставлять инфраструктуру для размещения датчиков IoT в рамках проекта «Умный город» и «Цифровое Приморье»;
- участвовать в создании единой системы оповещения населения о чрез-

вычайных ситуациях через цифровые каналы связи.

## **2.2 Отраслевой анализ сферы деятельности объекта исследования**

### **2.2.1 Характеристика отрасли телерадиовещания и телекоммуникаций**

Отрасль телерадиовещания и телекоммуникаций в Российской Федерации является одной из ключевых составляющих национальной инфраструктуры, обеспечивающей реализацию конституционных прав граждан на получение информации, а также решение задач национальной безопасности, социальной стабильности и цифрового развития. В последние годы отрасль характеризуется значительными трансформационными процессами, обусловленными как технологическими изменениями, так и сдвигами в потребительских предпочтениях. Как отмечают ведущие эксперты медиарынка, сегодня граница между эфирным телевидением и цифровыми платформами фактически стёрлась, формируется единая медиасреда, в которой традиционное эфирное вещание активно трансформируется в гибридные медиа [14].

Структура отрасли включает следующие основные сегменты:

1) эфирное телерадиовещание – трансляция теле- и радиосигнала через наземные передающие станции, обеспечивающая бесплатный доступ населения к общедоступным каналам. Данный сегмент является естественно-монопольным и регулируется государством.

2) платное телевидение – кабельное, спутниковое и IPTV, предоставляемые коммерческими операторами.

3) OTT-сервисы и онлайн-платформы – видеохостинги и интернет-кинотеатры, набирающие популярность, особенно среди молодой аудитории.

4) телекоммуникационная инфраструктура – сети связи, каналы передачи данных, центры обработки информации, обеспечивающие функционирование всех сегментов отрасли.

Российская телевизионная и радиовещательная сеть является системообразующим предприятием отрасли. Как отмечается в исследовании по стратеги-

рованию цифровой трансформации РТРС, выбор данного предприятия для отработки теоретических и методологических положений стратегирования был сделан исходя из семи принципов, обуславливающих значимость предприятия для национальной экономики. РТРС представляет собой уникальный комплекс территориально распределённых сложных инженерных объектов, управление которым требует особых подходов к цифровой трансформации и повышению производительности труда. По результатам оценки цифровой зрелости, проведённой на основе анкетирования работников предприятия, уровень цифровизации РТРС соответствует понятию «Образцовое предприятие», однако не достигает уровня «Умного предприятия». Это определяет необходимость разработки стратегических приоритетов цифрового развития и формирования концепции дальнейшей трансформации [15].

### **2.2.2 Нормативно-правовое регулирование отрасли**

Деятельность в сфере телерадиовещания и телекоммуникаций в Российской Федерации регулируется комплексом нормативных правовых актов, определяющих правовые, экономические и организационные условия функционирования отрасли.

Ключевые нормативные документы:

- Федеральный закон от 07.07.2003 № 126-ФЗ «О связи».
- Закон Российской Федерации от 27.12.1991 № 2124-1 «О средствах массовой информации».
- Федеральная целевая программа «Развитие телерадиовещания в Российской Федерации на 2009–2018 годы».
- Указы Президента РФ и постановления Правительства РФ в части формирования перечня общероссийских обязательных общедоступных телеканалов и радиоканалов (первый и второй мультиплексы), а также регулирования тарифов на услуги по распространению обязательных каналов.
- Нормативные акты Минцифры России и Роскомнадзора, устанавливающие требования к лицензированию, техническим параметрам вещания, защите персональных данных, кибербезопасности критической информационной ин-

фраструктуры.

В 2025 году актуализировался вопрос перераспределения частотного ресурса между телерадиовещанием и сотовыми операторами. Минцифры и участники телерадиовещательного рынка работают над переводом действующих передатчиков цифрового телевидения из полосы 694–790 МГц в полосу 470–694 МГц, что необходимо для развития сетей 5G. При этом РТРС изначально выступала против передачи каких-либо частот операторам, поскольку сам факт их изъятия может привести к перебоям в вещании. Однако планируемые изменения позволят выделить дополнительный диапазон для развития сетей пятого поколения в России [16].

Важным аспектом регулирования является статус единственного исполнителя государственной политики в сфере эфирного цифрового телерадиовещания, закреплённый за РТРС соответствующими нормативными актами. Данный статус определяет монопольное положение организации на рынке распространения обязательных общедоступных телеканалов и гарантирует бюджетное финансирование затрат на поддержание инфраструктуры вещания.

### **2.2.3 Структура и динамика рынка телерадиовещательных услуг**

Российский рынок телевизионных услуг представляет собой сложную многоуровневую систему, в которой взаимодействуют государственные и коммерческие операторы, производители контента и конечные потребители.

В 2025 году российский рынок платного ТВ продемонстрировал устойчивый рост, преодолев двухлетний спад. Согласно данным «ТМТ Консалтинг», проникновение услуги увеличилось до 71%, а ARPU (средний доход на одного абонента) достиг 204 рублей. Общий объём рынка в первом квартале 2025 года увеличился на 2,7% и достиг 27,9 млрд рублей. Основным драйвером роста стала политика повышения тарифов, которую большинство операторов начали реализовывать с начала года. Это позволило увеличить ARPU с 197 до 200 рублей (на 3 рубля по сравнению с предыдущим кварталом и на 6 рублей – по сравнению с аналогичным периодом прошлого года). Ключевым структурным трендом является рост популярности IPTV, который компенсирует снижение числа

подписчиков кабельного и спутникового ТВ. За первый квартал 2025 года число IPTV-абонентов увеличилось примерно на 110 тыс. человек, в основном за счёт «Ростелекома» (около 90 тыс.) и МТС (около 25 тыс.) [17].

По итогам первого квартала 2025 года распределение рынка между основными операторами (по количеству абонентов) представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Распределение рынка между операторами

| Оператор   | Доля по абонентам, % | Доля по выручке, % | Ключевая технология    |
|------------|----------------------|--------------------|------------------------|
| Триколор   | 27                   | 13                 | Спутниковое ТВ         |
| Ростелеком | 25                   | 40                 | IPTV + ШПД             |
| МТС        | 10                   | 10                 | IPTV + мобильная связь |
| Эр-Телеком | 9                    | 11                 | Кабельное ТВ + ШПД     |

По выручке лидером является Ростелеком (40% рынка), что обусловлено эффективной стратегией комплектных продаж широкополосного интернета и IPTV. При этом доля Триколора в структуре выручки снизилась до 13% на фоне сезонного спада в спутниковом сегменте [17].

Сегмент эфирного цифрового телевидения является монопольным по своей сути, так как строительство и эксплуатация сети цифрового эфирного вещания осуществляются единым оператором – РТРС. Сеть включает 5040 передающих станций и обеспечивает возможность жителям страны принимать 20 эфирных телеканалов без абонентской платы. При этом наблюдается конкуренция между технологическими платформами: эфирное ТВ конкурирует с платным кабельным/спутниковым ТВ и OTT-сервисами за внимание зрителя. Основная борьба идёт не за отдельный экран, а за время, которое пользователь проводит с контентом, что требует от операторов эфирного ТВ развития гибридных сервисов. Никитина Т.И. и Никитина А.А. в исследовании влияния трансформации медиасреды на медиапотребление российской молодёжи отмечают, что молодое поколение всё чаще выбирает цифровые платформы вместо традиционного линейного телевидения, что создаёт вызовы для операторов

эфирного вещания и требует развития гибридных сервисов [18].

На региональном уровне наблюдается рост спроса на альтернативные технологии доступа к контенту и связи. По итогам второго квартала 2025 года продажи решений спутникового интернета от компании Триколор по всей стране увеличились в 2,4 раза, в том числе – в отдалённых районах Дальнего Востока. Это связано с нестабильностью мобильной связи и отсутствием волоконно-оптической инфраструктуры в сельской местности, что делает спутниковый интернет единственным способом оставаться на связи. Данный тренд создаёт дополнительную конкуренцию для эфирного телевидения в сельской местности, где ранее РТРС была монопольным источником телевизионного сигнала. Спутниковый интернет позволяет жителям удалённых районов получать доступ к ОТТ-сервисам и онлайн-контенту, что может снизить время просмотра традиционного эфирного ТВ.

#### **2.2.4 Конкурентная среда и ключевые игроки**

Конкурентная среда в отрасли телерадиовещания дифференцируется по сегментам. В сегменте эфирного телерадиовещания конкуренция практически отсутствует, так как РТРС является единственным исполнителем государственного задания по обеспечению населения бесплатным цифровым эфирным телевидением. Эта монополия законодательно закреплена и обоснована необходимостью обеспечения национальной безопасности, информационного равенства и социальной стабильности.

В сегменте платного телевидения конкуренция является интенсивной и представлена федеральными операторами (Ростелеком, Триколор, МТС, ЭР-Телеком), а также множеством региональных кабельных операторов. Основным трендом конкурентной борьбы является переход от технологического соперничества к борьбе за контент и качество сервиса. Операторы активно инвестируют в эксклюзивный контент, интерактивные сервисы и интеграцию с ОТТ-платформами.

Инфраструктура РТРС выходит за рамки традиционного телевидения. В планах предприятия – расширение спектра услуг для удовлетворения нужд фе-

деральных и региональных органов власти, вещателей, операторов связи и иных заказчиков. В рамках национальной программы «Цифровая экономика» ставится цель организовать беспроводной доступ для социально значимых объектов и малых удалённых поселений. Инфраструктура РТРС задействуется для оповещения населения о чрезвычайных ситуациях через сеть эфирного вещания, создания центров обработки данных, развития Интернета вещей, транспортной телематики, аэронавигации и экологического мониторинга.

Важным направлением развития РТРС является создание собственной OTT-платформы. Как стало известно из отраслевого доклада «Радиовещание России 2023–2024», подготовленного «Российской академией радио» при поддержке Минцифры, РТРС планирует полноценный запуск видеораздела на OTT-платформе «РТРС.Плюс». В настоящее время компания ведёт консультации с потенциальными поставщиками контента для формирования полноценного сервиса VoD (видео по запросу). Технически сервис доступен для пользователей Smart TV, подключённых к сети. Тестовая версия «РТРС.Плюс» была запущена в 2023 году для трансляции радио- и телепрограмм. Изначально платформа была доступна в пяти регионах, включая Свердловскую и Новосибирскую области, Башкирию, Краснодарский край и Ямало-Ненецкий автономный округ. На июль 2024 года общая аудитория платформы составляла более 50 тыс. домохозяйств (свыше 120 тыс. пользователей). Наибольшей популярностью пользовался раздел «Региональное ТВ» (35% просмотров), за ним следовали «Радио» (18%), «Прогноз погоды» (15%), «Новости региона» (12%) и «Федеральное ТВ» (11%). Эксперты считают, что идея объединить все телевизионные проекты «под одной крышей» и получить к ним доступ со Smart TV в удобное для пользователя время не лишена смысла. Однако участники рынка онлайн-кинотеатров указывают на высокую конкуренцию между существующими платформами, что делает перспективы проекта неоднозначными [19].

### **2.2.5 Технологические вызовы и перспективы отрасли**

Современный этап развития телерадиовещания характеризуется сменой технологической парадигмы: традиционное линейное вещание уступает место

гибридным моделям распространения контента, интегрирующим эфир, интернет-платформы и мобильные сервисы. Данная трансформация порождает комплекс вызовов, требующих системного осмысления и адаптации стратегий развития:

- конкуренция со стороны OTT-платформ. Онлайн-кинотеатры и видеохостинги перетягивают на себя внимание зрителей, особенно молодёжи, снижая время просмотра традиционного телевидения. Как отмечалось на конференции СибТРВ-2025, специалисты отрасли активно обсуждают текущее состояние медиарынка и обмениваются опытом и взглядами на развитие технологий в России и за рубежом [20].

- технологическое обновление. Переход на новые стандарты сжатия (HEVC/H.265, AV1) требует масштабной замены оборудования как у операторов, так и у конечных пользователей. На конференции «Передовые технологии телерадиовещания» в Новосибирске были представлены решения для модернизации вещания в регионах, в том числе радиовещательная система RBS на базе FM-передатчиков, позволяющая создавать и модернизировать сети, расширять функциональность и автоматизировать процессы вещания [20].

- кибербезопасность. Рост числа кибератак на медиаинфраструктуру требует постоянного совершенствования систем защиты и значительных инвестиций.

- кадровый дефицит. Отрасль испытывает острую потребность в квалифицированных специалистах в области цифровых технологий и ИТ. Как показывают результаты оценки цифровой зрелости РТРС, для перехода к статусу «Умного предприятия» требуется развитие кадрового потенциала и цифровых компетенций сотрудников [15].

Несмотря на сложность и многообразие технологических вызовов, стоящих перед отраслью телерадиовещания, открывающиеся перспективы развития создают новые возможности для операторов, готовых к трансформации и внедрению инноваций. К перспективам развития отрасли можно отнести:

- переход к гибридным медиа. Как отмечает Григорий Урьев, все телеви-

дение переходит в область гибридных медиа, представляющих собой симбиоз эфирного вещания, цифровых платформ и социальных сетей. Это влечёт за собой появление единой технологической платформы для диджитала, соцсетей и эфирного телевидения на основе комплектов программных инструментов SDK (software development kit), которые позволяют стыковаться всем модулям телевизионного комплекса для решения задач гибридного медиа [14].

- развитие стандарта DVB-I. Стандарт DVB-I открывает широкие возможности для гибридного вещания через Интернет, позволяя интегрировать традиционный эфирный сигнал с дополнительным цифровым контентом, интерактивными сервисами и персонализированными рекомендациями.

- искусственный интеллект в медиа. ИИ уже активно меняет продакшен: анализирует реакцию аудитории, помогает монтировать и адаптировать контент под различные форматы и языки. Как отмечают эксперты, технологическая сервисная модель Media as a Service для любых гибридных медиа стала реальностью [14].

- развитие мобильных и региональных сетей. В рамках конференции СибТРВ-2025 обсуждалась масштабная программа модернизации региональных сетей вещания, направленная на повышение качества и надёжности трансляций в малых городах России [20]. В Приморском крае продолжается модернизация радиосети, в настоящее время сеть включает 23 передатчика, и возможность слушать государственные радиопрограммы в FM-диапазоне имеют более 80% жителей края.

## 2.3 Стратегический анализ среды объекта исследования

### 2.3.1 Анализ конъюнктуры рынка Филиала РТРС «Приморский КРТПЦ»

В рамках практики был проведён комплексный стратегический анализ деятельности Филиала РТРС «Приморский КРТПЦ». Объект исследования является единственным исполнителем государственной политики в области эфирного цифрового телевидения, что определяет специфику его стратегического позиционирования.

Выполнен анализ сильных и слабых сторон РТРС по семи ключевым блокам корпоративного профиля: технологическая инфраструктура, программное обеспечение и кибербезопасность, финансы, кадры, оргструктура, взаимодействие с государством, маркетинг и бренд. Анализ внутренней среды организации представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ внутренней среды организации

| Факторы внутренней среды                                 | Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Технологическая инфраструктура и сеть вещания         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1.1 Развитие сети DVB-T2 с полным покрытием РФ.          | В части технологической инфраструктуры и сети вещания сильной стороной является созданная уникальная по масштабу сеть DVB-T2 с полным покрытием территории России. Эта сеть обеспечивает суверенное и бесперебойное доведение сигнала до 99,2% населения, гарантирует выполнение государственных обязательств, национальную безопасность через возможность экстренного оповещения при чрезвычайных ситуациях и полную независимость от коммерческих провайдеров. Кроме того, резервирование каналов связи на всех узлах и наличие автономных источников питания на каждой радиотелевизионной станции создают высокий запас прочности. | Экстремально высокая стоимость эксплуатации – огромные расходы на электроэнергию, аренду вышек, логистику в труднодоступных регионах и охрану тысяч объектов. Также сеть страдает от технологической жесткости: ограниченная пропускная способность мультимплексов и невозможность быстрого расширения частотного ресурса не позволяют оперативно внедрять новые сервисы. |
| 1.2 Моральное устаревание оборудования на удалённых РТС. | Накопленный десятилетиями уникальный опыт эксплуатации и отлаженные регламенты ремонта. Старое оборудование предсказуемо в отказах, ремонтнопригодно силами штатных инженеров без необходимости переучивания, а склады запчастей в региональных филиалах позволяют оперативно решать проблемы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Быстрый рост числа аварий с каждым годом, невозможности обновления до новых кодексов (HEVC/H.265), прекращении выпуска старых комплектующих и риске катастрофического отказа из-за одновременного износа нескольких узлов, что ведёт к потере качества сигнала и длительным простоям.                                                                                     |

Продолжение таблицы 2.3

| Факторы внутренней среды                                                  | Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.3 Внедрение резервных каналов связи (оптоволокно + спутник).            | Обеспечивает высочайшую отказоустойчивость: автоматическое переключение при аварии занимает менее одной секунды, сеть защищена от перебоев магистральных провайдеров, а возможность балансировки нагрузки повышает качество доставки сигнала в регионы.                                                                                                                           | Удвоение затрат на аренду каналов, сложность синхронизации потоков с разной задержкой, необходимость установки дополнительного оборудования на каждом узле и высокие требования к квалификации инженеров. Кроме того, возникает риск конфликта приоритетов при одновременном отказе обоих каналов и сложность тестирования автоматического переключения без реальной аварии.                                                                             |
| 1.4 Переход на отечественное передающее оборудование.                     | Изоляция от санкционных ограничений, возможности влиять на дорожную карту разработки, сокращения сроков поставки и оплаты в рублях без валютных рисков. Также это соответствует требованиям импортозамещения для госорганов и развивает отечественную радиоэлектронную промышленность.                                                                                            | Низкое качество сборки первых партий (детские болезни), долгий сервис замены по гарантии (нехватка складов), отсутствие опытных инженеров у производителя для выездного ремонта, ограниченный ассортимент (меньше типоразмеров), высокая стоимость по сравнению с аналогами из Китая, необходимость переобучения персонала под новое оборудование, отсутствие долгосрочной статистики надёжности, задержки поставок из-за загрузки единственного завода. |
| 2. Программное обеспечение и кибербезопасность                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2.1 Централизованная система мониторинга NOC (Network Operations Center). | Централизованная система мониторинга NOC, которая обеспечивает мгновенное обнаружение аварий на любом объекте, автоматическое переключение на резервное оборудование, единую диспетчерскую с круглосуточным дежурством и сбор статистики для прогнозирования отказов. Радикально сокращает время реакции бригад и позволяет проводить удалённую диагностику без выезда на объект. | Уязвимость к целевым кибератакам на единый центр, высокие требования к квалификации персонала, риск человеческой ошибки при обновлении конфигураций и ложные срабатывания, снижающие доверие к системе. Кроме того, в некоторых регионах отсутствует резервный центр мониторинга.                                                                                                                                                                        |

Продолжение таблицы 2.3

| Факторы внутренней среды                                       | Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.2 Импортозамещение софта (ОС, СУБД, биллинг).                | <p>Соответствие требованиям Минцифры по импортозамещению.</p> <p>Снижение лицензионных платежей зарубежным вендорам.</p> <p>Возможность адаптации под специфические задачи РТРС.</p> <p>Отсутствие риска отзыва лицензий из-за санкций.</p> <p>Развитие отечественных ИТ-компетенций внутри компании.</p> <p>Прямой контакт с разработчиками (ускоренное решение багов).</p> <p>Возможность участия в госпрограммах развития ПО.</p> <p>Единая экосистема российского ПО на всех уровнях.</p> | <p>Низкая производительность отечественных СУБД на больших данных.</p> <p>Недоработанная документация и слабая база знаний, проблемы совместимости с устаревшим оборудованием, высокие затраты на миграцию данных и переобучение.</p> <p>Риск потери данных при некорректном переносе.</p> <p>Меньший выбор инструментов и библиотек. Задержки выпуска обновлений безопасности. Необходимость содержать штат разработчиков для доработок.</p>                                                                   |
| 2.3 Развитие систем киберзащиты (SOC).                         | <p>Защита от перехвата и подмены телевизионного сигнала.</p> <p>Шифрование служебного трафика между узлами.</p> <p>Обнаружение аномальной активности в реальном времени.</p> <p>Централизованное управление сертификатами и ключами.</p> <p>Возможность расследования инцидентов с сохранением логов.</p> <p>Соответствие требованиям регуляторов по защите КИИ.</p> <p>Регулярный аудит уязвимостей внешними организациями.</p> <p>Снижение риска утечек данных о конфигурации сети.</p>     | <p>Высокая стоимость внедрения и лицензирования SOC.</p> <p>Дефицит специалистов по ИБ в региональных филиалах.</p> <p>Ложные срабатывания, отвлекающие оперативный персонал.</p> <p>Сложность защиты legacy-систем без современных интерфейсов.</p> <p>Необходимость постоянного обновления правил обнаружения.</p> <p>Высокая нагрузка на каналы связи при передаче логов.</p> <p>Риск внутренних инцидентов (недовольные сотрудники).</p> <p>Сложность интеграции с оборудованием разных производителей.</p> |
| 2.4 Автоматизация управления контентом (региональные вставки). | <p>Снижение ручного труда в региональных филиалах.</p> <p>Меньше ошибок эфира (заминки, перепутанные файлы).</p> <p>Возможность удалённого управления расписанием из центра.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Жёсткая привязка к единому центру (сбой в центре = сбой по всей стране).</p> <p>Сложность локальной адаптации под нестандартные графики регионов.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Продолжение таблицы 2.3

| Факторы внутренней среды                                          | Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | <p>Автоматическая проверка метаданных перед эфиром.</p> <p>Единый архив контента для всех регионов.</p> <p>Гибкая настройка региональных вставок без дублирования.</p> <p>Снижение затрат на содержание штата видеоинженеров.</p> <p>Точная отчётность о выходе в эфир для вещателей.</p>                                                                                                                                                                                                                   | <p>Риск синхронного сбоя при обновлении ПО на всех узлах.</p> <p>Отсутствие гибкости для экстренных внеплановых замен.</p> <p>Требования к высокой пропускной способности сети.</p> <p>Сложность отката при ошибке в расписании.</p> <p>Низкая автономность регионов при потере связи с центром.</p>                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>3. Финансы и экономическая эффективность</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>3.1 Тарифная политика для вещателей (обязательные каналы).</b> | <p>Гарантированный денежный поток от 1-го и 2-го мультиплексов.</p> <p>Индексация тарифов с учётом инфляции (постановление правительства).</p> <p>Предсказуемость доходов на 3–5 лет вперёд.</p> <p>Отсутствие дебиторской задолженности (бюджетные каналы).</p> <p>Единый тариф для всех обязательных каналов (равные условия).</p> <p>Возможность долгосрочного планирования инвестиций.</p> <p>Закрепление перечня каналов федеральным законом.</p> <p>Отсутствие необходимости в активных продажах.</p> | <p>Низкая маржинальность (тарифы регулируются государством).</p> <p>Отсутствие конкуренции за коммерческих вещателей (тариф выше рыночного).</p> <p>Негибкость ценовой политики для привлечения новых клиентов.</p> <p>Сложность изменения тарифов после утверждения.</p> <p>Политическое давление при попытке повышения тарифов.</p> <p>Невозможность ценовой дискриминации (все платят одинаково).</p> <p>Снижение реальной выручки при инфляции выше индексации.</p> <p>Жёсткая привязка к бюджетному календарю.</p> |
| <b>3.2 Субсидирование модернизации из федерального бюджета.</b>   | <p>Возможность быстрой замены оборудования без привлечения кредитов.</p> <p>Отсутствие процентных платежей банкам.</p> <p>Возможность запуска проектов, нерентабельных для частного бизнеса.</p> <p>Статус уполномоченной организации для освоения бюджетных средств.</p>                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Зависимость от бюджетного цикла (задержки финансирования).</p> <p>Дополнительные отчёты и проверки по целевому использованию.</p> <p>Ограничения по КБК (нельзя перенаправить средства).</p> <p>Риск сокращения финансирования при изменении приоритетов.</p>                                                                                                                                                                                                                                                        |

Продолжение таблицы 2.3

| Факторы внутренней среды                                          | Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | <p>Снижение финансовой нагрузки на тарифы для вещателей.</p> <p>Возможность параллельной модернизации по всей стране.</p> <p>Лоббистская поддержка при распределении бюджета.</p> <p>Отсутствие требований по рентабельности инвестиций.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Сложность срочных закупок вне плана.</p> <p>Длительные конкурсные процедуры (44-ФЗ, 223-ФЗ).</p> <p>Необходимость софинансирования из собственных средств.</p> <p>Потеря гибкости при изменении технологий за время согласования.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3.3 Дополнительные платные услуги (аренда мощностей, телеметрия). | <p>Новые источники дохода для снижения бюджетной зависимости.</p> <p>Загрузка свободных ресурсов сети (резервные мощности).</p> <p>Возможность предложения корпоративным клиентам надёжного канала.</p> <p>Передача данных (телеметрия, IoT) через сеть РТРС.</p> <p>Аренда вышек для операторов связи и теле вещателей.</p> <p>Предоставление резервных каналов для банков и госструктур.</p> <p>Услуги мониторинга и контроля для сторонних организаций.</p> <p>Возможность коммерциализации региональных вставок.</p> | <p>Низкий спрос из-за конкуренции с частными вышками и операторами.</p> <p>Отсутствие активной маркетинговой команды и продавцов.</p> <p>Бюрократическая процедура согласования новых услуг.</p> <p>Неготовность биллинга для обслуживания тысяч мелких клиентов.</p> <p>Высокая себестоимость услуг из-за государственного регулирования.</p> <p>Ограничения по передаче коммерческой информации через госсистемы.</p> <p>Нет прецедентов успешных подобных проектов в РТРС.</p> <p>Нежелание руководства рисковать в новых направлениях.</p> |
| 3.4 Снижение операционных затрат за счёт энергосбережения.        | <p>Пилотные проекты с «умными» счётчиками на отдельных объектах.</p> <p>Модернизация устаревших выпрямителей на новые (КПД выше).</p> <p>Внедрение светодиодного освещения на вышках и в зданиях.</p> <p>Оптимизация режимов работы передатчиков в ночное время.</p> <p>Установка частотных преобразователей на вентиляцию.</p>                                                                                                                                                                                          | <p>Высокий стартовый CAPEX для закупки энергоэффективного оборудования.</p> <p>Медленная окупаемость (5–7 лет при тарифах на электроэнергию).</p> <p>Инерция эксплуатационного персонала (привыкли работать по-старому).</p> <p>Сложность согласования инвестиций при дефиците бюджета.</p> <p>Риски остановки вещания при некорректной автоматизации энергосбережения.</p>                                                                                                                                                                    |

Продолжение таблицы 2.3

| Факторы внутренней среды                                                      | Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                               | <p>Использование тепловых насосов для отопления объектов.</p> <p>Централизованный контроль энергопотребления через НОС.</p> <p>Возможность заключения энергосервисных контрактов.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Ограниченное количество поставщиков оборудования в условиях санкций.</p> <p>Необходимость обучения персонала новым режимам работы.</p> <p>Отсутствие единой методики расчёта экономии для отчётности.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>4. Кадровый потенциал и компетенции</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>4.1</b> Старение кадров на технических объектах (средний возраст 52 года). | <p>Уникальные знания аналогового и цифрового оборудования, накопленные за десятилетия</p> <p>Высокая лояльность компании (работают с советских времён)</p> <p>Готовность работать в удалённых районах без требований к инфраструктуре</p> <p>Способность диагностировать неисправности без приборов (опыт)</p> <p>Знание всех нестандартных ситуаций и способов их решения</p> <p>Наставничество — передача опыта молодым сотрудникам</p> <p>Низкая текучесть среди возрастных сотрудников</p> <p>Авторитет в региональных сообществах и местных администрациях</p> | <p>Отсутствие молодых инженеров на замену уходящим на пенсию</p> <p>Низкая цифровая грамотность старшего поколения</p> <p>Риск ухода пенсионеров волнами (одновременная потеря опыта)</p> <p>Сложность в освоении нового оборудования и ПО</p> <p>Высокая нагрузка на оставшихся сотрудников при уходе коллег</p> <p>Нежелание переезжать из крупных городов в малые РТС</p> <p>Проблемы со здоровьем, влияющие на надёжность работы</p> <p>Отсутствие преемственности документированных знаний (всё в голове)</p> |
| <b>4.2</b> Внутренние учебные центры и программы наставничества.              | <p>Бережливая передача опыта от старшего поколения к младшему.</p> <p>Снижение текучести через инвестиции в развитие сотрудников.</p> <p>Обучение без отрыва от производства (на реальном оборудовании).</p> <p>Единая программа подготовки для всех филиалов.</p> <p>Возможность дистанционного обучения для удалённых объектов.</p>                                                                                                                                                                                                                               | <p>Устаревшие программы обучения (нет DVB-T2/T2-Lite, IP-технологий).</p> <p>Нехватка преподавателей-практиков (лучшие инженеры не хотят учить).</p> <p>Отсутствие современного учебного оборудования.</p> <p>Формальный подход к наставничеству (без мотивации наставников).</p> <p>Разрозненность учебных материалов между филиалами.</p> <p>Высокая нагрузка на совмещающих работу и обучение.</p>                                                                                                              |

Продолжение таблицы 2.3

| Факторы внутренней среды                                    | Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                             | <p>Участие производителей оборудования в качестве преподавателей.</p> <p>Адаптация программы под специфику РТРС (не общие курсы).</p> <p>Снижение затрат на внешние консалтинговые компании.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Сложность оценки эффективности обучения.</p> <p>Отсутствие карьерных треков после завершения обучения.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 4.3 Аутсорсинг ИТ-функций (облачные сервисы, поддержка ПО). | <p>Доступ к современным компетенциям без найма штатных специалистов.</p> <p>Снижение затрат на содержание ИТ-отдела в малых филиалах.</p> <p>Гибкость в масштабировании услуг по требованию.</p> <p>Возможность быстрого внедрения новых технологий.</p> <p>Снятие ответственности за обновления и бэкапы.</p> <p>Доступ к 24/7 технической поддержке.</p> <p>Снижение риска ошибки низкоквалифицированного персонала.</p> <p>Фокус внутренних сотрудников на профильных задачах вещания.</p> | <p>Риски утечки данных о конфигурации сети и уязвимостях.</p> <p>Снижение внутреннего контроля над критическими системами.</p> <p>Конфликт с требованиями гостайны на отдельных объектах.</p> <p>Зависимость от качества услуг стороннего подрядчика.</p> <p>Сложность оперативного решения проблем в нерабочее время.</p> <p>Необходимость юридического сопровождения договоров аутсорсинга.</p> <p>Накладные расходы на управление подрядчиками.</p> <p>Потеря внутренних компетенций при долгосрочном аутсорсинге.</p> |
| 4.4 Система мотивации (KPI, премии).                        | <p>Возможность премирования за бесперебойную работу и отсутствие аварий.</p> <p>Прозрачные критерии для технического персонала (время восстановления).</p> <p>Регулярная индексация зарплат с учётом инфляции.</p> <p>Дополнительные выплаты за работу в сложных климатических условиях.</p> <p>Премии за выслугу лет и стаж в компании.</p> <p>Надбавки за учёную степень и высокую квалификацию.</p>                                                                                        | <p>Консервативная система без привязки к реальной эффективности труда.</p> <p>Формальные показатели – план сдан, неважно, как и ценой чего</p> <p>Уравнительный подход (все получают примерно одинаково).</p> <p>Низкий размер переменной части относительно оклада.</p> <p>Отсутствие KPI для административного и управленческого персонала</p> <p>Длительные циклы согласования премий.</p>                                                                                                                             |

Продолжение таблицы 2.3

| Факторы внутренней среды                               | Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                        | <p>Возможность получения ведомственных наград и званий.</p> <p>Премирование за успешное внедрение инноваций.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Демотивация молодых и эффективных сотрудников (работают как все)</p> <p>Непрозрачная связь между результатом и выплатой.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 5. Организационная структура и управленческие процессы |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 5.1 Жёсткая вертикаль власти (филиалы - центр).        | <p>Единая техническая политика и стандартизация по всей стране.</p> <p>Быстрая мобилизация ресурсов в кризисных ситуациях.</p> <p>Исключение дублирования функций между филиалами.</p> <p>Централизованный контроль качества и безопасности.</p> <p>Единая система закупок (экономия на масштабе).</p> <p>Возможность ротации руководства без потери управляемости.</p> <p>Единые стандарты отчетности и документооборота.</p> <p>Снижение риска сепаратизма или нецелевого использования ресурсов.</p> | <p>Бюрократия и длительные цепочки согласования решений.</p> <p>Медленное одобрение даже мелких закупок и командировок.</p> <p>Низкая автономия филиалов (не могут принимать оперативные решения).</p> <p>Долгий цикл доведения указаний до регионов.</p> <p>Снижение инициативности на местах (всё равно утвердит центр).</p> <p>Отрыв центра от реалий конкретных регионов.</p> <p>Большое количество согласующих инстанций для любого решения.</p> <p>Риск паралича управления при сбое связи с центром.</p> |
| 5.2 Внедрение электронного документооборота (СЭД).     | <p>Прозрачность исполнения поручений (все этапы видны).</p> <p>Снижение бумажного архива и экономия на хранении.</p> <p>Ускорение внутренних согласований и визирования.</p> <p>Возможность удалённой работы с документами из филиалов.</p> <p>Автоматический контроль сроков ответов на запросы.</p> <p>Единая система поиска документов по всей компании.</p> <p>Интеграция с госсистемами для отчетности.</p> <p>Снижение риска потери или порчи документов.</p>                                     | <p>Интерфейс, неудобный для полевых сотрудников (инженеров на объектах).</p> <p>Отказы и зависания при слабом интернете в удалённых РТС.</p> <p>Высокие затраты на внедрение и лицензии СЭД.</p> <p>Сопротивление персонала переходу на электронный формат.</p> <p>Необходимость усиления ИБ для защиты конфиденциальных документов.</p> <p>Потеря привычных бумажных согласовательных листов.</p> <p>Необходимость дублирования бумажных версий для госорганов.</p>                                            |

Продолжение таблицы 2.3

| Факторы внутренней среды                                 | Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.3 Проектный офис по модернизации.                      | <p>Фокус на сроках и бюджете крупных капитальных проектов.</p> <p>Единая методология управления проектами во всех филиалах.</p> <p>Централизованное распределение ресурсов между проектами.</p> <p>Регулярная отчётность перед руководством и госзаказчиками.</p> <p>Снижение дублирования усилий между смежными проектами.</p> <p>Возможность привлечения внешних экспертов и подрядчиков.</p> <p>Формализованная процедура управления рисками.</p> <p>Накапливание базы знаний и типовых решений.</p> | <p>Слабая интеграция с текущей эксплуатацией и операционной деятельностью.</p> <p>Конфликт «эксплуатация против проекта» (приоритеты ресурсов).</p> <p>Высокие накладные расходы на содержание проектного офиса.</p> <p>Формальный подход к управлению проектами (ради отчётности).</p> <p>Недостаток полномочий у проектного офиса для влияния на филиалы.</p> <p>Дублирование функций с существующими отделами.</p> <p>Текущее в проектном офисе (люди уходят в бизнес).</p> <p>Сложность оценки реальной добавленной ценности проектного офиса.</p>      |
| 5.4 Регулярные аудиты и проверки (внутренние и внешние). | <p>Высокая дисциплина учёта и отчётности в филиалах.</p> <p>Редкие нарушения и нецелевое использование средств.</p> <p>Готовность к проверкам контролирующих органов.</p> <p>Своевременное выявление недостатков и слабых мест.</p> <p>Внедрение корректирующих мероприятий по итогам аудитов.</p> <p>Повышение финансовой грамотности сотрудников.</p> <p>Независимая оценка эффективности процессов.</p> <p>Снижение риска мошенничества и злоупотреблений.</p>                                       | <p>Отвлечение персонала от основной работы на подготовку документов.</p> <p>«Аудиторский террор» – избыточный контроль без добавленной ценности.</p> <p>Высокая стоимость внешних аудиторов и консультантов.</p> <p>Формальное исправление формальных замечаний (имитация работы).</p> <p>Снижение инициативности из-за боязни получения замечаний.</p> <p>Конфликты между аудиторами и операционными сотрудниками.</p> <p>Длительные циклы проверок, занимающие месяцы.</p> <p>Низкое качество некоторых аудиторских команд (не знают специфики РТРС).</p> |
| 6. Взаимодействие с государством и регуляторами          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 6.1 Выполнение госзадания по охвату населением.          | Статус единственного исполнителя по обязательному вещанию.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Штрафы за недостижение показателей покрытия и сроков.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Продолжение таблицы 2.3

| Факторы внутренней среды                                | Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | <p>Защита от конкуренции на рынке обязательных мультиплексов.</p> <p>Гарантированное бюджетное финансирование затрат на покрытие.</p> <p>Приоритет при распределении частот и разрешений.</p> <p>Возможность требовать от регионов содействия.</p> <p>Льготы при аренде земли и объектов недвижимости.</p> <p>Государственная поддержка при судебных спорах с третьими лицами.</p> <p>Прямой доступ к руководству Минцифры для решения проблем.</p>                                                                          | <p>Жёсткая отчётность перед Минцифры (сотни форм и показателей).</p> <p>Необходимость согласовывать любые отклонения от госзадания.</p> <p>Изменение требований в течение года без корректировки бюджета.</p> <p>Ответственность за недостижение показателей даже при объективных причинах.</p> <p>Обязательство вещать даже убыточные программы.</p> <p>Риск включения нефинансируемых требований в госзадание.</p> <p>Публичная отчётность о сбоях и авариях.</p>                                                   |
| 6.2 Соблюдение требований Роскомнадзора (ПДн, контент). | <p>Отсутствие претензий по блокировкам контента (работаем с правообладателями).</p> <p>Лицензионная чистота всего вещаемого контента.</p> <p>Высокая культура работы с персональными данными (режим госоргана).</p> <p>Сертифицированные системы защиты информации.</p> <p>Регулярные проверки готовности к соблюдению требований.</p> <p>Наличие штатных специалистов по работе с регуляторами.</p> <p>Оперативное выполнение предписаний без судебных тяжб.</p> <p>Доверие со стороны Роскомнадзора как к госкомпании.</p> | <p>Дополнительные расходы на маркировку контента и фильтрацию.</p> <p>Сложность отслеживания всех новых требований регуляторов.</p> <p>Штрафные риски за формальные нарушения (например, маркировка).</p> <p>Затраты на хранение логов доступа к контенту.</p> <p>Необходимость постоянного обновления системы фильтрации.</p> <p>Отвлечение юристов на согласование с регуляторами.</p> <p>Риск квалификации технических сбоев как нарушений.</p> <p>Недопонимание регулятором технических особенностей вещания.</p> |
| 6.3 Участие в госпрограммах импортозамещения.           | <p>Дополнительное адресное финансирование из федерального бюджета.</p> <p>Лоббистский ресурс при распределении контрактов.</p> <p>Приоритетный доступ к новым отечественным разработкам.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Форсированная замена рабочего оборудования на менее надёжное отечественное.</p> <p>Риск срыва сроков вещания при задержках поставок.</p> <p>Необходимость содержать штат для написания заявок и отчётов.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Продолжение таблицы 2.3

| Факторы внутренней среды                                                        | Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                 | <p>Возможность влиять на технические требования к оборудованию.</p> <p>Статус системообразующей организации отрасли.</p> <p>Участие в межведомственных рабочих группах.</p> <p>Снижение налоговой нагрузки через льготы для участников программ.</p> <p>Преференции при госзакупках для участников импортозамещения.</p>                                                                                                                                                                                                      | <p>Конфликт целей экономии и выполнения программы импортозамещения.</p> <p>Снижение производительности сети после замены.</p> <p>Зависимость от единственного поставщика-монополиста.</p> <p>Вынужденное тестирование сырых версий оборудования в реальном вещании.</p> <p>Отсутствие доказанной долгосрочной статистики надёжности.</p>                                                                                                                                                                                                   |
| 6.4 Подготовка инфраструктуры для цифрового рубля и госуслуг (через ТВ-сигнал). | <p>Возможность стать инфраструктурным оператором для новых государственных сервисов.</p> <p>Выход на аудиторию без доступа к интернету (цифровое неравенство).</p> <p>Дополнительный источник финансирования от государства.</p> <p>Повышение социальной значимости компании.</p> <p>Новые компетенции в области криптографии и защищённых каналов.</p> <p>Интеграция в цифровую экосистему государства.</p> <p>Снижение риска сокращения госфинансирования (новая роль).</p> <p>Долгосрочное планирование развития сети.</p> | <p>Технологическая неготовность старого оборудования на РТС.</p> <p>Юридическая неопределённость (нет внятной модели использования ТВ-сигнала).</p> <p>Высокие инвестиции в модернизацию без гарантии возврата.</p> <p>Несовместимость с существующими стандартами вещания.</p> <p>Необходимость создания биллинга и системы учёта.</p> <p>Риск кибератак на новые сервисы.</p> <p>Отсутствие утверждённых сроков и технических требований от государства.</p> <p>Конкуренция с другими операторами за право предоставлять эти услуги.</p> |
| 7. Маркетинг, бренд и клиентский сервис (для конечных зрителей)                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 7.1 Отсутствие прямых контактов со зрителем.                                    | <p>Нет затрат на содержание колл-центра и обучение операторов.</p> <p>Отсутствие прямых жалоб от абонентов на качество сервиса.</p> <p>Нет необходимости в CRM-системе для миллионов пользователей.</p> <p>Юридическая защита – зритель не является стороной договора.</p>                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Зритель не знает, кто такой РТРС (нулевая лояльность бренду).</p> <p>Отсутствие обратной связи от конечных пользователей о проблемах приёма.</p> <p>Жалобы уходят в Минцифры и администрацию президента в обход РТРС.</p> <p>Невозможность монетизации дополнительных услуг для зрителей.</p>                                                                                                                                                                                                                                           |

Продолжение таблицы 2.3

| Факторы внутренней среды                                                | Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                         | <p>Снижение операционных расходов на 15–20% по сравнению с В2С-моделью.</p> <p>Отсутствие проблем с дебиторской задолженностью физических лиц.</p> <p>Не нужно разрабатывать мобильные приложения и личные кабинеты.</p> <p>Фокус только на технической надёжности вещания, а не на клиентском сервисе.</p>                                                                                                                                                                                                      | <p>Потеря контроля над качеством восприятия (антенна зрителя – не наша проблема).</p> <p>Конкуренты (Триколор, Ростелеком) формируют сильные В2С-бренды.</p> <p>В кризисных ситуациях (сбой вещания) нет канала оперативного информирования.</p> <p>Сложность проведения маркетинговых исследований аудитории.</p> <p>Отсутствие базы данных о том, кто и как смотрит эфирное ТВ.</p> <p>Невозможность предлагать персонализированный контент или таргетированную рекламу.</p>                                                                                                                                                                                                                              |
| 7.2 Сайт и информационная поддержка (горячая линия для проблем приёма). | <p>Централизованные инструкции по настройке антенн на сайте.</p> <p>Бесплатная горячая линия для консультаций.</p> <p>Раздел «Часто задаваемые вопросы» с типовыми проблемами.</p> <p>Карта покрытия с возможностью проверки адреса.</p> <p>Информирование о плановых отключениях на сайте и в соцсетях.</p> <p>Возможность направить письменное обращение через форму на сайте.</p> <p>Интеграция с порталом Госуслуг для приёма обращений.</p> <p>Единый номер для всех регионов (удобно для запоминания).</p> | <p>Низкая технологичность поддержки – нет чат-бота, нет мессенджеров.</p> <p>Отсутствие удалённой диагностики (не можем проверить сигнал у зрителя).</p> <p>Долгое время ответа на письменные обращения (до 30 дней).</p> <p>Нет видеозвонков с демонстрацией экрана для помощи пожилым.</p> <p>Операторы колл-центра не имеют доступа к реальной телеметрии сети.</p> <p>Сайт не адаптирован для слабовидящих и людей с ограниченными возможностями.</p> <p>Отсутствие push-уведомлений о сбоях и отключениях.</p> <p>Нет мобильного приложения для самодиагностики.</p> <p>Инструкции написаны техническим языком, непонятным обычным зрителям.</p> <p>Горячая линия работает только в рабочее время.</p> |

Продолжение таблицы 2.3

| Факторы внутренней среды                             | Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.3 Информирование об отключениях (плановые работы). | <p>Бесплатные SMS-рассылки в некоторых регионах для зарегистрированных пользователей.</p> <p>Публикация графиков отключений на сайте за 7–14 дней.</p> <p>Уведомление через региональные СМИ и ТВ-бегущую строку.</p> <p>Координация с местными администрациями для оповещения.</p> <p>Информирование через соцсети филиалов (ВКонтакте, Telegram).</p> <p>Электронная рассылка для вещателей и партнёров.</p> <p>Возможность подписки на уведомления через виджет на сайте.</p> <p>Автоответчик на горячей линии с информацией о плановых работах.</p> | <p>Нет единой системы оповещения по всей стране (лоскутная автоматизация).</p> <p>Люди узнают об отключении постфактум, когда уже выключили телевизор.</p> <p>SMS-рассылка работает только для тех, кто оставил номер (менее 1% зрителей).</p> <p>Нет интеграции с push-уведомлениями в умных телевизорах.</p> <p>Пожилые люди не пользуются сайтом и соцсетями.</p> <p>Отсутствие возможности оповещения через само ТВ-вещание (кроме бегущей строки).</p> <p>Региональные СМИ публикуют графики не всегда и не полностью.</p> <p>Нет персональных уведомлений по геолокации (только общие списки).</p> <p>Плановые отключения часто переносятся без обновления уведомлений.</p> <p>Штрафы от регуляторов за непредупреждение вещателей о смене графика.</p> |
| 7.4 Формирование бренда и публичный имидж РТРС.      | <p>Статус государственной компании с высоким доверием.</p> <p>Упоминания в федеральных СМИ как социально значимого оператора.</p> <p>Участие в государственных программах и форумах (Цифровая экономика).</p> <p>Публикация отчётности о покрытии и социальных проектах.</p> <p>Награды и благодарности от Минцифры и Правительства.</p> <p>Присутствие в ежегодных отраслевых рейтингах.</p> <p>Поддержка региональных социальных и культурных мероприятий.</p>                                                                                        | <p>Отсутствие целенаправленной брендинговой стратегии.</p> <p>Нет рекламной активности на ТВ, радио и в интернете.</p> <p>Молодёжь не знает бренд РТРС (ассоциируют с «антенной»).</p> <p>Имидж «советской конторы» и бюрократической структуры.</p> <p>Нет публичных лиц и амбасадоров бренда.</p> <p>Отсутствие измеримых показателей знания бренда (brand awareness).</p> <p>Косвенная репутация через вещателей (зритель благодарит канал, а не РТРС).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Продолжение таблицы 2.3

| Факторы внутренней среды | Сильные стороны                                                         | Слабые стороны                                                                                                                                                                         |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | Положительный образ «доступное ТВ для всех» в глазах пожилой аудитории. | Слабые связи с блогерами и инфлюенсерами.<br>Неиспользование социальных сетей для формирования образа.<br>Кризисные коммуникации при крупных сбоях отсутствуют (молчание или отписки). |

Внутренняя среда РТРС характеризуется высокой степенью противоречивости: организация обладает мощными технологическими и институциональными преимуществами, но одновременно сталкивается с системными проблемами бюрократизации, кадрового старения и технологической инерции. Преодоление выявленных дисбалансов требует комплексной трансформации управленческих подходов, ориентированной на повышение операционной эффективности, внедрение инноваций и развитие человеческого капитала при сохранении стратегической роли национального оператора эфирного вещания.

Рассмотрена внешняя среда организации и проанализирована по пяти группам факторов: политические, экономические, социокультурные, технологические и экологические. Анализ внешней среды организации представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ внешней среды организации

| Факторы внешней среды                                                                                                                                         | Возможности                                                                                                                                                                                                              | Угрозы                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Политический                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                          |
| 1.1 Усиление государственного контроля за контентом и инфраструктурой связи (законы о «суверенном интернете», обязательное предустановленное ПО, блокировки). | Получение статуса «единого национального оператора эфирного вещания» с долгосрочным бюджетным финансированием.<br>Закрепление за РТРС обязанности по предустановке отечественного ПО на телеприставки – новый вид услуг. | Риск принудительного расширения функций без дополнительного финансирования (мониторинг, фильтрация контента).<br>Репутационные потери из-за ассоциации с блокировками неугодных каналов. |

Продолжение таблицы 2.4

| Факторы внешней среды                                                                        | Возможности                                                                                                                                                                                       | Угрозы                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.2 Программы импортозамещения в телеком- и ИТ-оборудовании.                                 | Приоритетное госфинансирование закупок российских кодеков, модуляторов, антенных систем.<br>Создание совместных предприятий с отечественными вендорами (например, «Элтекс», «Булат»).             | Отсутствие серийно-выпускаемых аналогов критических компонентов (микроволновые тракты, мощные усилители).<br>Длительные сроки сертификации нового оборудования - срыв планов модернизации. |
| 1.3 Акцент на равный доступ к социально значимому контенту в отдалённых регионах.            | Бюджетные субсидии на строительство передающих станций в малых населённых пунктах (до 100 чел.).<br>Укрепление монопольного положения в регионах, где коммерческим операторам невыгодно работать. | Высокие эксплуатационные расходы на дизель-генераторы и спутниковый аплинк при отсутствии компенсации.<br>Политические претензии при любом сбое вещания на труднодоступных территориях.    |
| 1.4 Ужесточение требований к защите ПД и безопасности сетей связи (ФСТЭК, приказы Минцифры). | Получение лицензий на техническую защиту информации - дополнительные платные услуги для вещателей.<br>Повышение барьера входа для новых игроков (требования по безопасности снижают конкуренцию). | Необходимость массовой замены оборудования управления сетью из-за несоответствия новым стандартам.<br>Штрафы и приостановка лицензий при инцидентах безопасности.                          |
| <b>2. Экономический</b>                                                                      |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                            |
| 2.1 Инфляция и рост стоимости оборудования, стройматериалов, электроэнергии.                 | Индексация тарифов для вещателей по формуле «инфляция + 2%».<br>Внедрение энергосберегающих передатчиков (например, с DPD) для снижения затрат на электроэнергию.                                 | Незапланированное удорожание контрактов по модернизации на 30-50% - заморозка проектов.<br>Уход мелких региональных вещателей с рынка из-за роста арендной платы за ствол.                 |
| 2.2 Дефицит квалифицированных кадров из-за оттока специалистов и демографии.                 | Внедрение систем удалённого мониторинга и AVS-автоматизации – сокращение потребности в линейном персонале.<br>Сотрудничество с профильными колледжами (целевой набор, практика на объектах РТПС). | Рост зарплат ИТ-инженеров выше рыночного индекса для удержания (давление на ФОТ).<br>Простои оборудования при одновременных отпусках/болезнях единственных специалистов в регионах.        |
| 2.3 Сокращение рекламных бюджетов вещателей - снижение их платёжеспособности.                | Переход на 100% предоплату услуг для каналов с низкой финансовой устойчивостью.<br>Развитие непрофильных услуг (аренда вышек под базовые станции 5G, IoT).                                        | Банкротство крупного вещателя с задолженностью за 6–12 месяцев аренды.<br>Снижение количества запускаемых новых каналов (меньше новых контрактов).                                         |

## Продолжение таблицы 2.4

| Факторы внешней среды                                                                | Возможности                                                                                                                                                                                | Угрозы                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.4 Удорожание кредитов (высокая ключевая ставка).                                   | Получение бюджетных инвестиций вместо кредитов в рамках госпрограмм развития инфраструктуры.<br>Лизинг оборудования с фиксированной ставкой от гослизинговых компаний.                     | Невозможность рефинансирования текущих кредитов - рост процентных расходов.<br>Перенос сроков замены аварийных передатчиков из-за отказа от дорогих займов.            |
| 3. Социокультурный                                                                   |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                        |
| 3.1 Переход молодой аудитории к онлайн-платформам (VK, Rutube).                      | Создание гибридного сервиса «эфир + интернет-кабинет» с доступом к архиву передач через приставку.<br>Продажа рекламного инвентаря в интерактивных оверлеях (HbbTV) более молодым брендам. | Отток молодых сотрудников РТРС в онлайн-медиа из-за имиджа «устаревшей технологии».<br>Запрос на отключение аналогового/эфирного ТВ в пользу широкополосного доступа.  |
| 3.2 Старение населения - эфирное ТВ как основной источник информации.                | Разработка специальных тарифов для домов престарелых и социальных учреждений.<br>Удержание «базовой аудитории» независимо от экономических кризисов.                                       | Сокращение абсолютного числа зрителей в долгосрочной перспективе (демографическая яма).<br>Высокая нагрузка на техподдержку – пожилые чаще жалуются на сбои приставок. |
| 3.3 Рост потребности в субтитрах и звуковом сопровождении для людей с инвалидностью. | Получение грантов от Минтруда на адаптацию эфирного сигнала (субтитры, тифлокомментарии).<br>Партнёрство с ВОС и ВОГ - создание специализированных версий мультиплексов.                   | Судебные иски от сообществ инвалидов при невыполнении норм доступности (ФЗ-419).<br>Дополнительные затраты на оборудование для генерации субтитров в реальном времени. |
| 3.4 Фрагментация аудитории - нишевые интересы, отказ от линейного вещания.           | Запуск региональных вставок под конкретные города (местные новости, погода, афиша).<br>Предложение вещателям нишевых каналов (охота, рыбалка, авторское кино) с низкой арендной ставкой.   | Рост требований к персональному контенту, который эфирное ТВ предоставить не может (как YouTube).<br>Падение среднего времени просмотра (с 4 часов до 2 часов в день). |
| 4. Технологический                                                                   |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                        |
| 4.1 Переход на более эффективные стандарты сжатия (HEVC/H.265, перспективно AV1).    | Вмещение 3-4 мультиплексов вместо 2 в том же частотном ресурсе (дополнительные доходы от вещания).<br>Запуск каналов в Ultra HD (4K) для премиум-аудитории.                                | Массовая замена приставок у населения – социальное недовольство и нагрузка на бюджет.<br>Несовместимость старого парка кодеров и плееров (региональные студии).        |

Продолжение таблицы 2.4

| Факторы внешней среды                                                                                                                                  | Возможности                                                                                                                                                                                                                         | Угрозы                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.2 Интеграция с 5G - использование башен РТРС для размещения антенн сотовых операторов.                                                               | Стабильный арендный доход от МТС, Билайн, МегаФон, Tele2 без капзатрат (кроме усиления мачт).<br>Совместное строительство энергоснабжения и оптоволокна для вышек.                                                                  | Электромагнитная совместимость: 5G может создавать помехи эфирному ТВ на соседних частотах.<br>Приоритет операторов в вопросах модернизации – РТРС станет «вторичным арендатором» своих же мачт.  |
| 4.3 Развитие отечественного телеком-ПО и оборудования.                                                                                                 | Пилотные зоны с чисто российскими передатчиками – преференции от Минпромторга.<br>Снижение риска санкционных ограничений в будущем.                                                                                                 | Низкая надёжность первых партий (высокая частота отказов в полевых условиях).<br>Отсутствие системы долгосрочной техподдержки (запчасти, прошивки).                                               |
| 4.4 Киберугрозы и атаки на инфраструктуру вещания (подмена сигнала, DDoS)                                                                              | Создание коммерческого сервиса «анти-DDoS» для региональных вещателей.<br>Повышение квалификации персонала в области ИБ – развитие кадров.                                                                                          | Критический риск подмены сигнала во время выборов или ЧС (репутационный и политический ущерб).<br>Требование регуляторов установить дорогостоящие средства криптозащиты на каждый узел.           |
| 5. Экологический                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                   |
| 5.1 Ужесточение требований к утилизации телеком-оборудования и электронных отходов (приставки, передатчики, аккумуляторы, кабели).                     | Заключение долгосрочных контрактов с аккредитованными утилизаторами (доход от сдачи лома цветных металлов и вторичного сырья).<br>Создание собственной reverse-логистики для приёма старых приставок у населения (скидка на новую). | Рост операционных расходов на отдельный сбор, транспортировку и оформление паспортов отходов (ФККО).<br>Административные штрафы и приостановка деятельности при проверках Росприроднадзора.       |
| 5.2 Ограничения на использование дизель-генераторов и устаревших масляных трансформаторов (выбросы CO <sub>2</sub> , шум, риск разлива нефтепродуктов) | Замена на солнечные панели + накопители энергии на удалённых вышках (гранты «зелёная энергетика»)<br>Списание старых ДГУ по ускоренной амортизации с экономией на экологических платежах.                                           | Высокие капитальные затраты на перевод 1000+ объектов на альтернативную энергетику (отсутствие бюджета).<br>Сбои вещания в пасмурную безветренную погоду при недостаточной ёмкости аккумуляторов. |
| 5.3 Общественный и регуляторный контроль за электромагнитным излучением (ЭМИ) вышек в жилых зонах.                                                     | Получение «экологического сертификата» сети РТРС с правом маркировки «безопасно для здоровья».<br>Продажа услуг по мониторингу ЭМИ для муниципалитетов (размещение датчиков на башнях).                                             | Затяжные судебные иски местных жителей с требованием переноса или демонтажа вышек.<br>Ограничения по мощности передатчиков вблизи школ, больниц, детских садов - снижение зоны покрытия.          |

Продолжение таблицы 2.4

| Факторы внешней среды                                                                                                           | Возможности                                                                                                                                                                                                       | Угрозы                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.4 Внедрение «зелёных» стандартов госзакупок (приказ Минприроды, требования к энергоэффективности поставляемого оборудования). | Участие в тендерах только для поставщиков с классом энергоэффективности А+ (снижение конкуренции). Сокращение счетов за электроэнергию на 20–30% после замены передатчиков на модели с DPD и Doherty-усилителями. | Дисквалификация закупок, если предлагаемое импортно-замещающее оборудование не соответствует «зелёным» критериям. Дополнительные расходы на сертификацию (ГОСТ Р 56578, «зелёные» маркировки). |
| 5.5 Рост требований к защите почв и растительности при строительстве новых вышек и реконструкции (ООС, рекультивация).          | Использование готовых площадок старых объектов Минсвязи (избегание новых изъятий земли). Продажа углеродных единиц (лесовосстановление на нарушенных землях) – пилотный проект с Рослесхозом.                     | Удлинение сроков строительства на 6–12 месяцев из-за государственной экологической экспертизы. Риск отмены проекта при обнаружении краснокнижных видов на участке (перенос площадки).          |

Внешняя среда РТРС оценивается как слабо благоприятная с преобладанием защитных государственных механизмов и одновременно наличием значительных рыночных и технологических вызовов. Позитивное влияние со стороны государства и общественных институтов практически уравнивается негативными факторами, исходящими от конкурентной среды, кадрового рынка и технологических изменений. При этом характер воздействия внешних факторов существенно дифференцирован: отдельные группы стейкхолдеров создают крайне благоприятные условия для деятельности организации (общественные и региональные организации), тогда как другие формируют среду, близкую к критической (конкуренты и альтернативные провайдеры). Стратегический успех организации будет определяться способностью эффективно использовать открывающиеся возможности при одновременной минимизации воздействия выявленных угроз, что требует от руководства гибкости, инновационного мышления и готовности к системным изменениям в подходах к управлению.

### 2.3.2 Анализ групп заинтересованных сторон (ГЗС) организации

Проведен анализ групп заинтересованных сторон (стейкхолдеров):

- 1) государственные органы – Минцифры, Роскомнадзор, Правительство

РФ.

- 2) потребители – основная аудитория эфирного цифрового телевидения.
- 3) поставщики и партнёры – производители оборудования, подрядчики по строительству и обслуживанию сетей, поставщики программного обеспечения, партнёры по развитию новых технологий и цифровых платформ.
- 4) сотрудники компании – персонал.
- 5) общественные и региональные организации – местные органы власти, НКО, сообщества инвалидов и иных социально уязвимых групп.
- 6) конкуренты и альтернативные провайдеры – частные провайдеры IPTV, операторы спутникового и кабельного ТВ, интернет-платформы.

Выделены шесть ключевых групп стейкхолдеров, это означает, что организацию можно рассматривать как стейкхолдер-компанию.

Важность групп заинтересованных сторон РТРС, по экспертному методу оценки представлен на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Важность групп заинтересованных сторон РТРС

Выявленная структура стейкхолдерского влияния отражает двойственную природу РТРС: с одной стороны, организация является инструментом реализации государственной политики и испытывает определяющее влияние со стороны федеральных органов власти; с другой стороны, РТРС выступает социально

ориентированным предприятием, зависящим от своих сотрудников и потребителей. Высокая концентрация влияния в государственном секторе создаёт риски недоучёта интересов рыночных и общественных стейкхолдеров, что требует целенаправленного развития механизмов обратной связи и партнёрского взаимодействия с менее весомыми группами, в первую очередь – с общественными организациями и альтернативными провайдерами.

### 2.3.3 Расчет эффективности взаимодействия между организацией и ГЗС

Оценка эффективности взаимодействия организации с группами заинтересованных сторон является ключевым элементом стейкхолдерского анализа, позволяющим количественно измерить сбалансированность ресурсного обмена и выявить зоны дисбаланса, требующие управленческого воздействия. Для проведения такой оценки в рамках настоящего исследования использован экспертный метод, предполагающий определение двух ключевых параметров по каждому ресурсу, передаваемому стейкхолдерам в процессе взаимодействия с РТРС: важности ресурса для конкретной группы (коэффициент значимости в диапазоне от 0 до 1, где сумма по всем ресурсам в группе равна 1) и удовлетворённости стейкхолдера качеством получения данного ресурса (оценка по шкале от 1 до 10). На основе этих параметров рассчитывается общий эффект как произведение важности и удовлетворённости ( $B*Y$ ), позволяющий ранжировать ресурсы по степени их вклада в эффективность взаимодействия.

Рассмотрим ресурсы, которые стейкхолдеры получают при взаимодействии с РТРС в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Ресурсы, которые стейкхолдеры получают при взаимодействии с РТРС

| Ресурсы, которые стейкхолдеры получают при взаимодействии с РТРС | Важность ресурса для стейкхолдера | Удовлетворенность полученным ресурсом | Общий эффект |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| 1. Группа «Государственные органы»                               |                                   |                                       |              |
| Оперативная и точная информация о состоянии цифрового вещания    | 0,30                              | 9                                     | 2,70         |

Продолжение таблицы 2.5

| Ресурсы, которые стейкхолдеры получают при взаимодействии с РТРС    | Важность ресурса для стейкхолдера | Удовлетворенность полученным ресурсом | Общий эффект |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| Контроль над исполнением государственных стандартов и норм          | 0,25                              | 7                                     | 1,75         |
| Инструменты для реализации государственной политики цифровизации    | 0,25                              | 6                                     | 1,50         |
| Поддержка в обеспечении национальной информационной безопасности    | 0,20                              | 8                                     | 1,60         |
| 2. Группа «Сотрудники»                                              |                                   |                                       |              |
| Стабильная заработная плата и социальные гарантии                   | 0,35                              | 10                                    | 3,50         |
| Возможности профессионального развития и обучения                   | 0,25                              | 6                                     | 1,50         |
| Рабочие условия и корпоративная культура                            | 0,20                              | 8                                     | 1,60         |
| Программы мотивации и признания                                     | 0,20                              | 7                                     | 1,4          |
| 3. Группа «Потребители»                                             |                                   |                                       |              |
| Бесплатный доступ к качественному цифровому телевидению             | 0,40                              | 8                                     | 3,20         |
| Разнообразие и доступность ТВ-программ                              | 0,30                              | 7                                     | 2,10         |
| Надёжное покрытие эфиром цифрового сигнала                          | 0,30                              | 9                                     | 2,70         |
| 4. Группа «Поставщики и партнеры»                                   |                                   |                                       |              |
| Заказы и проекты от РТРС                                            | 0,30                              | 8                                     | 2,40         |
| Возможности развития и внедрения новых технологий                   | 0,30                              | 6                                     | 1,80         |
| Поддержка и взаимодействие для улучшения продуктов и услуг          | 0,20                              | 7                                     | 1,40         |
| Совместные исследовательские и инновационные проекты                | 0,20                              | 5                                     | 1,00         |
| 5. Группа «Конкуренты и альтернативные провайдеры»                  |                                   |                                       |              |
| Доступ к рынку и возможность расширения аудитории через конкуренцию | 0,30                              | 6                                     | 1,8          |
| Информация и опыт о развитии цифровых платформ                      | 0,25                              | 6                                     | 1,5          |

Продолжение таблицы 2.5

| Ресурсы, которые стейкхолдеры получают при взаимодействии с РТРС | Важность ресурса для стейкхолдера | Удовлетворенность полученным ресурсом | Общий эффект |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| Возможности для технологического развития и инноваций            | 0,25                              | 5                                     | 1,25         |
| Конкурентные стимулы для улучшения качества услуг                | 0,20                              | 7                                     | 1,4          |
| 6. Группа «Общественные и региональные организации»              |                                   |                                       |              |
| Поддержка доступа к цифровому ТВ для населения региона           | 0,40                              | 8                                     | 3,20         |
| Возможность сотрудничества в социальных и инклюзивных проектах   | 0,30                              | 5                                     | 1,50         |
| Информационная поддержка и просветительские инициативы           | 0,30                              | 6                                     | 1,80         |

Можно выделить следующие выводы по каждой группе:

1 Группа «Государственные органы». Анализ взаимодействия РТРС с государственными органами (Минцифры, Роскомнадзор, Правительство РФ) выявил, что организация успешно справляется с базовыми функциями технического исполнителя – предоставлением оперативной информации о состоянии сети (удовлетворённость 9 при важности 0,30), контролем над исполнением государственных стандартов (удовлетворённость 7) и обеспечением информационной безопасности (удовлетворённость 8). Государство полностью доверяет РТРС как источнику данных о состоянии цифрового вещания, что является ключевым фактором текущей устойчивости. Однако главной проблемой является восприятие РТРС исключительно как технического исполнителя, а не как стратегического партнёра в реализации государственной политики цифровизации. Ресурс «Инструменты для реализации государственной политики цифровизации» имеет наихудший показатель в группе (удовлетворённость 6), что свидетельствует о том, что Минцифры и другие профильные ведомства не рассматривают РТРС в качестве драйвера цифровой трансформации. Контроль над стандартами работает стабильно, но не вызывает восторга у регулятора, что открывает потенциал для внедрения автоматизированных систем предоставления

данных и создания онлайн-кабинетов для контролирующих органов. Особого внимания заслуживает сфера информационной безопасности. При невысокой текущей важности (0,20) удовлетворённость составляет 8 баллов, что делает этот ресурс «скрытым лидером». Однако любой серьёзный инцидент (кибератака, подмена сигнала) мгновенно повысит значимость этого фактора до критического уровня и снизит удовлетворённость, что требует превентивных инвестиций в системы киберзащиты без акцентирования на этом внимания в публичной коммуникации. Стратегическая рекомендация для РТРС заключается в необходимости перехода от исполнительской к стратегической роли: разработке и предложении Минцифры дорожной карты использования инфраструктуры для проектов «Умный город», телемедицины и дистанционного образования, а также автоматизации предоставления данных контроля стандартов через личные кабинеты регулятора.

2 Группа «Сотрудники». Взаимодействие РТРС с персоналом характеризуется высокой степенью удовлетворённости материальными аспектами трудовых отношений. Стабильная заработная плата и социальные гарантии оценены сотрудниками в 10 баллов при исключительно высокой важности (0,35), что формирует уникальное конкурентное преимущество организации в условиях острого дефицита инженерных и IT-кадров на российском рынке труда. Условия труда и корпоративная культура также являются сильной стороной (удовлетворённость 8), обеспечивая комфортную среду для возрастных сотрудников и снижая текучесть кадров. Вместе с тем, зоной критического роста является профессиональное развитие и обучение (удовлетворённость 6 при важности 0,25). Сотрудники, особенно молодые специалисты и IT-персонал, не видят чётких карьерных траекторий и возможностей для повышения квалификации. Это типичная проблема государственных предприятий, которая в условиях конкуренции за таланты с коммерческими структурами становится особенно острой. Программы мотивации и признания (удовлетворённость 7) функционируют, но не создают вдохновляющего эффекта. Сотрудники получают премии и грамоты, однако не наблюдают системной связи между реальными результата-

ми труда и признанием, что снижает вовлеченность и инициативность. Стратегическая рекомендация включает: закрепление текущего уровня заработной платы как «неприкасаемого» фундамента лояльности; создание корпоративного университета с современными программами обучения (DVB-T2/T2-Lite, IP-технологии, кибербезопасность); внедрение цифровой платформы признания достижений; регулярное проведение опросов удовлетворённости с обязательной обратной связью и формированием конкретных управленческих решений по их результатам.

3 Группа «Потребители». Анализ взаимодействия РТРС с конечными потребителями (зрителями эфирного цифрового телевидения) подтверждает успешное выполнение организацией государственной социальной миссии. Бесплатный доступ к качественному цифровому телевидению является самым важным ресурсом для потребителей (важность 0,40), удовлетворённость которым составляет 8 баллов. Государство через этот ресурс решает стратегическую задачу информационного равенства. Надёжное покрытие эфиром цифрового сигнала (удовлетворённость 9) стало технологическим триумфом РТРС, охват 99,2% населения – одним из главных достижений программы цифрового эфирного телевидения. Потребители ценят стабильность и отсутствие помех по сравнению с аналоговым ТВ. Слабым местом является разнообразие и доступность ТВ-программ (удовлетворённость 7). В условиях конкуренции с ОТТ-платформами (Кинопоиск, Okko, IVI), предлагающими неограниченный выбор контента, традиционный набор каналов воспринимается как ограниченный. Потребители выражают запрос на большее количество региональных и нишевых каналов, что требует активной работы с вещателями по расширению пакетов и продвижению третьего мультиплекса. Критически важным направлением является совершенствование системы технической поддержки. Существующая горячая линия и сайт не обеспечивают удалённой диагностики, а операторы не имеют доступа к реальной телеметрии сети. Особенно остро эта проблема проявляется для пожилой аудитории, которая составляет основу зрительской базы РТРС. Стратегическая рекомендация включает: усиление горячей линии техни-

ческой поддержки с возможностью удалённой диагностики; создание сети волонтеров для помощи пожилым людям с настройкой оборудования; запуск обучающих видеороликов и инструкций на доступном языке; работу с вещателями по расширению пакетов каналов и информированию населения о доступных сервисах.

4 Группа «Поставщики и партнеры». Взаимодействие с поставщиками и партнёрами характеризуется ярко выраженной асимметрией. Сильной стороной РТРС является стабильность государственного заказчика и образцовая платёжная дисциплина – удовлетворённость по ресурсу «Оплата за оборудование и услуги» составляет 9 баллов при максимальной важности (0,50). Это создаёт высокий уровень доверия и готовности поставщиков к долгосрочному сотрудничеству. Однако критической зоной являются совместные исследовательские и инновационные проекты (удовлетворённость 5, эффект 1). Поставщики не видят R&D-партнёрства с РТРС, что закрывает для них возможность тестировать новое оборудование и технологии на реальных площадках вещания. Возможности развития и внедрения новых технологий оценены в 6 баллов – вторая проблемная зона. Поставщики характеризуют РТРС как консервативного заказчика, неохотно тестирующего инновации, что особенно критично для производителей современного передающего оборудования и программного обеспечения. Взаимодействие по улучшению продуктов и услуг (удовлетворённость 7) носит преимущественно формальный характер, ограничиваясь тендерными процедурами, приёмкой и отчётностью, без глубокой совместной проработки технических решений. Стратегическая рекомендация включает: запуск программы совместных инновационных грантов; создание института «технологических аккаунт-менеджеров» для ключевых поставщиков, обеспечивающих непрерывный диалог по техническим вопросам; сокращение бюрократических процедур при тестировании нового оборудования на площадках РТРС.

5 Группа «Конкуренты и альтернативные провайдеры». Анализ взаимодействия с конкурентами (частными провайдерами IPTV, операторами спутникового и кабельного ТВ, интернет-платформами) выявил наиболее проблемную

группу стейкхолдеров. Главная проблема – доступ к рынку (удовлетворённость 6 при важности 0,30). Конкуренты ощущают ущемление из-за монопольного положения РТРС, что создаёт риск антимонопольных расследований и жалоб в Федеральную антимонопольную службу. Наихудший показатель в группе – возможности для технологического развития (удовлетворённость 5). Конкуренты считают, что РТРС тормозит технологическое развитие рынка своим доминированием, не создавая стимулов для инноваций. Информация и опыт о развитии цифровых платформ (удовлетворённость 6) поступает конкурентам преимущественно из открытых источников, что создаёт асимметрию информации в пользу монополиста. Единственный относительный успех – конкурентные стимулы (удовлетворённость 7). Конкуренты признают, что РТРС создаёт определённую «планку качества» в отрасли, однако вследствие монопольного положения стимулы работают значительно слабее, чем на полноценно конкурентных рынках. Стратегическая рекомендация включает: развитие партнёрских отношений с альтернативными провайдерами (субаренда инфраструктуры, роуминг сигнала); избегание демонстративного использования доминирующего положения для снижения антимонопольных рисков; публикацию ежегодного технологического отчета для отрасли, способствующего открытости и снижению напряжённости.

6 Группа «Общественные и региональные организации». Анализ взаимодействия с общественными и региональными организациями (местные органы власти, НКО, сообщества инвалидов и социально уязвимых групп) выявил абсолютного лидера группы – поддержку доступа к цифровому телевидению для населения региона. Удовлетворённость этим ресурсом составляет 8 баллов при высокой важности (0,40). Это прямой социальный вклад РТРС, который высоко ценится на местах. Регионы воспринимают РТРС как проводника государственной политики информационного равенства, что формирует прочную репутационную основу. Вместе с тем, критическим провалом является сотрудничество в социальных и инклюзивных проектах (удовлетворённость 5 при важности 0,30). РТРС практически не взаимодействует с НКО, фондами и обществен-

ными организациями. Упущены значительные возможности: субтитры для глухих, звуковое описание для слепых, социальная реклама, специализированные проекты для пожилых людей. Обратная связь от уязвимых групп оценивается всего в 4 балла – НКО собирают жалобы на отсутствие субтитров, сложность настройки оборудования и низкую громкость, однако РТРС не демонстрирует системной реакции на эти обращения. Информационная поддержка и просветительские инициативы (удовлетворённость 6) находятся на среднем уровне. Региональные организации не получают достаточной информационной поддержки: отсутствуют совместные кампании по цифровой грамотности, слабо организована работа со средствами массовой информации на местах. Стратегическая рекомендация включает: назначение региональных кураторов по работе с НКО; создание программы «Цифровой волонтёр» с участием сотрудников РТРС; выпуск просветительских видеороликов о цифровом телевидении для пожилых людей; внедрение практики «публичных слушаний» в регионах по вопросам качества телевизионного вещания; регулярную публикацию ответов на обращения НКО с конкретными сроками решения проблем.

Оценка эффективности взаимодействия организации с группами заинтересованных сторон предполагает анализ не только ресурсов, которые стейкхолдеры получают от РТРС, но и ресурсов, которые они, в свою очередь, передают организации в процессе взаимодействия. Данный аспект анализа позволяет выявить, насколько сбалансирован ресурсный обмен, определить зоны критической зависимости РТРС от внешних и внутренних факторов, а также оценить удовлетворённость стейкхолдеров использованием передаваемых ими ресурсов. Ресурсы, которые стейкхолдеры отдают РТРС представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Ресурсы, которые стейкхолдеры отдают РТРС

| Ресурсы, которые стейкхолдеры отдают РТРС | Важность ресурса для стейкхолдера | Удовлетворённость полученным ресурсом | Общий эффект |
|-------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| 1. Группа «Государственные органы»        |                                   |                                       |              |
| Формирование нормативно-правовой базы     | 0,40                              | 7                                     | 2,80         |

Продолжение таблицы 2.6

| Ресурсы, которые стейкхолдеры отдают РТРС                             | Важность ресурса для стейкхолдера | Удовлетворенность полученным ресурсом | Общий эффект |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| Финансовое и административное поддержание проектов РТРС               | 0,30                              | 6                                     | 1,80         |
| Контроль и мониторинг работы РТРС                                     | 0,20                              | 7                                     | 1,40         |
| Политическая поддержка и координация действий                         | 0,10                              | 8                                     | 0,80         |
| <b>2. Группа «Сотрудники»</b>                                         |                                   |                                       |              |
| Трудовые ресурсы — выполнение работы, профессионализм                 | 0,60                              | 7                                     | 4,20         |
| Инициативы и корпоративная культура                                   | 0,20                              | 5                                     | 1,00         |
| Обратная связь, предложения по улучшениям                             | 0,20                              | 6                                     | 1,20         |
| <b>3. Группа «Потребители»</b>                                        |                                   |                                       |              |
| Внимание и лояльность к цифровому ТВ                                  | 0,50                              | 6                                     | 3,00         |
| Обратная связь, отзывы и участие в опросах                            | 0,30                              | 5                                     | 1,50         |
| Посредством потребления услуг — финансирование через рекламу и налоги | 0,20                              | 4                                     | 0,80         |
| <b>4. Группа «Поставщики и партнеры»</b>                              |                                   |                                       |              |
| Оплата за оборудование, услуги, ПО                                    | 0,50                              | 9                                     | 4,50         |
| Совместная разработка и внедрение технологий                          | 0,25                              | 5                                     | 1,25         |
| Взаимодействие и стандартизация                                       | 0,15                              | 6                                     | 0,90         |
| Долгосрочные контракты и гарантии сотрудничества                      | 0,10                              | 7                                     | 0,70         |
| <b>5. Группа «Конкуренты и альтернативные провайдеры»</b>             |                                   |                                       |              |
| Обмен технологиями и опытом                                           | 0,40                              | 3                                     | 1,20         |
| Рыночная конкуренция и соперничество                                  | 0,35                              | 4                                     | 1,40         |
| Обеспечение совместимости и согласованности стандартов                | 0,25                              | 4                                     | 1,00         |
| <b>6. Группа «Общественные и региональные организации»</b>            |                                   |                                       |              |
| Координация и поддержка региональных инициатив                        | 0,45                              | 7                                     | 3,15         |

Продолжение таблицы 2.6

| Ресурсы, которые стейкхолдеры отдают РТРС                    | Важность ресурса для стейкхолдера | Удовлетворенность полученным ресурсом | Общий эффект |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| Содействие в реализации социальных и информационных проектов | 0,35                              | 5                                     | 1,75         |
| Обратная связь от сообществ уязвимых групп                   | 0,20                              | 4                                     | 0,80         |

Можно выделить следующие выводы по каждой группе:

1 Группа «Государственные органы». Анализ ресурсов, передаваемых государственными органами РТРС, показывает, что наиболее важным ресурсом является формирование нормативно-правовой базы (важность 0,40). Государство создаёт правила функционирования РТРС – лицензионные требования, частотные назначения, стандарты вещания и обязательства вещателей. Удовлетворённость государства использованием этого ресурса составляет 7 баллов, что свидетельствует об общем одобрении, но при этом указывает на наличие недочётов, требующих корректировки. Финансовое и административное сопровождение проектов (важность 0,30) демонстрирует удовлетворительный, но не высокий эффект (1,80). Удовлетворённость государства составляет всего 6 баллов, что является сигналом о неэффективном освоении бюджетных средств, затягивании сроков реализации проектов и недостаточной прозрачности отчётности. Данный аспект представляет собой ключевую проблему, поскольку при сохранении текущей динамики государство может принять решение о сокращении финансирования. Контроль и мониторинг работы РТРС (важность 0,20) является стабильным ресурсом с удовлетворённостью 7 баллов. Государство затрачивает ресурсы на проведение проверок и надзорных мероприятий и в целом удовлетворено эффективностью этого контроля. Политическая поддержка и координация (важность 0,10, удовлетворённость 8) демонстрирует высокое качество при низкой важности: государство на высшем уровне поддерживает РТРС, и организация эффективно использует эту поддержку для продвижения своих интересов.

Стратегическая рекомендация для РТРС заключается в необходимости: повышения прозрачности расходования бюджетных средств через внедрение цифровых инструментов отчётности; ускорения реализации инвестиционных проектов (замена передатчиков, цифровизация процессов); более активного использования политической поддержки для продвижения стратегических инициатив, выходящих за рамки текущих функциональных обязанностей.

2 Группа «Сотрудники». Ресурс трудовые ресурсы и профессионализм сотрудников является наиболее важным для РТРС (важность 0,60) – это максимальный показатель среди всех ресурсов всех групп стейкхолдеров. РТРС как технологическая компания критически зависит от квалифицированных кадров, обеспечивающих функционирование распределённой сети вещания. Удовлетворённость сотрудников использованием их труда составляет 7 баллов, что свидетельствует о том, что персонал в целом доволен организацией труда, но не в полной мере. Ключевой проблемой является реализация инициатив и развитие корпоративной культуры (удовлетворённость 5 при важности 0,20).

Сотрудники выражают желание проявлять инициативу, предлагать улучшения и внедрять инновации, однако не видят, чтобы их идеи находили практическую реализацию. Корпоративная культура воспринимается как бюрократическая и подавляющая инициативу, что особенно остро ощущается молодыми специалистами и IT-персоналом. Обратная связь и предложения (удовлетворённость 6) также демонстрируют проблемную зону: сотрудники предоставляют обратную связь, но не наблюдают системной реакции со стороны руководства, что снижает мотивацию к дальнейшим улучшениям. При высокой важности трудовых ресурсов (0,60) удовлетворённость составляет лишь 7 баллов, а по инициативам – 5 баллов. Это означает, что РТРС недоиспользует интеллектуальный потенциал своего персонала, что в долгосрочной перспективе может привести к снижению конкурентоспособности и инновационной активности организации.

Стратегическая рекомендация включает: внедрение системы «вознаграждения за идеи» (как материального, так и нематериального характера); создание

внутреннего портала инноваций с обязательной обратной связью по каждому предложению; проведение регулярных встреч руководства с рядовыми сотрудниками для прямого диалога; ежеквартальное измерение индекса вовлечённости с формированием управленческих решений по его повышению.

3 Группа «Потребители». Главным ресурсом, который потребители передают РТРС, является внимание и лояльность к цифровому телевидению (важность 0,50). Без зрителей теряет смысл вся инфраструктура вещания, что делает данный ресурс критически важным для существования организации. Удовлетворённость потребителей составляет 6 баллов, что ниже желаемого уровня, однако пока сохраняется базовая лояльность аудитории. Обратная связь и участие в опросах (удовлетворённость 5) демонстрирует проблему: потребители не видят, что их мнение влияет на развитие сервисов. Жалобы на качество сигнала и проблемы с настройкой оборудования остаются без системной реакции, что создаёт риск потери доверия аудитории. Наихудший показатель в группе – финансирование через рекламу и налоги (удовлетворённость 4). Потребители осознают, что оплачивают телевизионный контент косвенно (через налоги и рекламные бюджеты вещателей), однако не наблюдают прямой связи между своими платежами и качеством получаемой услуги. Это вызывает раздражение и подрывает долгосрочную лояльность аудитории.

Стратегическая рекомендация включает: создание простого и доступного механизма обратной связи (мобильное приложение с функцией диагностики, чат-бот для оперативных обращений); регулярную публикацию отчётов «Что мы сделали на основе ваших жалоб»; проведение просветительских кампаний, объясняющих населению механизмы формирования финансирования телевизионного вещания.

4 Группа «Поставщики и партнеры». Оплата за оборудование и услуги является абсолютным лидером среди всех ресурсов всех групп стейкхолдеров (важность 0,50, удовлетворённость 9, эффект 4,50). Поставщики крайне удовлетворены тем, как РТРС выполняет свои платёжные обязательства по контрактам. Это свидетельствует об отличной платёжной дисциплине, прозрачности

тендерных процедур и стабильности заказов, что формирует прочную основу для долгосрочного сотрудничества. Проблемной зоной является совместная разработка технологий (удовлетворённость 5 при важности 0,25). Поставщики выражают желание более глубоко участвовать в R&D-процессах РТРС, тестировать новое оборудование на реальных площадках, однако организация остаётся закрытой для таких инициатив, что ограничивает инновационный потенциал. Взаимодействие и стандартизация (удовлетворённость 6) находится на среднем уровне. Поставщики вынуждены подстраиваться под стандарты, устанавливаемые РТРС, при этом не получая обратной связи по их совершенствованию. Долгосрочные контракты (удовлетворённость 7), несмотря на невысокую важность (0,10), создают дополнительную уверенность в стабильности сотрудничества.

Таким образом, РТРС демонстрирует образцовую платёжную дисциплину, но недостаточно активно сотрудничает с поставщиками в технологическом развитии. Это создаёт риск того, что поставщики продолжают поставлять стандартное оборудование, но не будут предлагать инновационные решения, что в среднесрочной перспективе может привести к технологическому отставанию. Стратегическая рекомендация включает: сохранение платёжной дисциплины как «золотого стандарта» взаимодействия; создание программы технологического партнёрства с формированием совместных R&D-лабораторий; проведение ежегодных конференций поставщиков для обсуждения стандартов и направлений развития; внедрение системы бонусов для поставщиков, предлагающих инновационные технические решения.

5 Группа «Конкуренты и альтернативные провайдеры». Обмен технологиями и опытом (важность 0,40, удовлетворённость 3) является наихудшим показателем среди всех групп стейкхолдеров и всех анализируемых ресурсов. Конкуренты характеризуют РТРС как закрытую структуру, не делящуюся опытом, использующую монопольное положение для сокрытия информации и ограничения доступа на рынок. Рыночная конкуренция (важность 0,35, удовлетворённость 4) также демонстрирует критически низкий уровень. Конкуренты

считают, что РТРС использует административный ресурс для подавления альтернативных провайдеров, что создаёт неравные условия ведения бизнеса. Обеспечение совместимости стандартов (важность 0,25, удовлетворённость 4) показывает, что конкуренты вынуждены подстраиваться под стандарты, устанавливаемые РТРС, без права голоса в их формировании. Это создаёт высокий риск антимонопольных расследований и жалоб в Федеральную антимонопольную службу. Данная группа стейкхолдеров представляет наиболее критическую зону с точки зрения репутационных и правовых рисков, требующую безотлагательных мер по снижению напряжённости.

Стратегическая рекомендация включает: создание отраслевого консультативного совета с участием конкурентов и альтернативных провайдеров; публикацию технологических стандартов в открытом доступе; организацию ежегодной отраслевой конференции с прямым диалогом между РТРС и альтернативными провайдерами; рассмотрение возможности субаренды инфраструктуры на недискриминационных условиях.

6 Группа «Общественные и региональные организации». Наиболее важным ресурсом от общественных организаций является координация и поддержка региональных инициатив (важность 0,45, удовлетворённость 7). Региональные власти помогают РТРС согласовывать размещение вышек, решать вопросы землепользования, взаимодействовать с местным населением. Удовлетворённость 7 свидетельствует об удовлетворительном, но не оптимальном уровне взаимодействия, имеющем резервы для улучшения. Содействие в социальных и информационных проектах (удовлетворённость 5) демонстрирует существенный разрыв: общественные организации предоставляют РТРС доступ к уязвимым группам населения (пожилые люди, инвалиды, малообеспеченные граждане), однако не наблюдают, чтобы организация эффективно использовала этот доступ. Социальные проекты остаются декларативными и не реализуются на практике. Наихудший показатель в группе – обратная связь от уязвимых групп (удовлетворённость 4). НКО собирают жалобы от пожилых людей и граждан с инвалидностью на отсутствие субтитров, сложность настройки оборудования,

низкую громкость звука, но РТРС не демонстрирует системной реакции на эти обращения. Жалобы игнорируются, что формирует негативное восприятие организации в социально ориентированном секторе.

Стратегическая рекомендация включает: назначение региональных кураторов по работе с НКО и социально ориентированными организациями; внедрение практики «публичных слушаний» в регионах по вопросам качества телевизионного вещания; регулярную публикацию официальных ответов на обращения НКО с указанием сроков и мероприятий по устранению выявленных проблем. Одним из ключевых аспектов стратегического анализа деятельности организации является оценка эффективности ресурсного обмена с заинтересованными сторонами. В контексте настоящего исследования под ресурсным обменом понимается совокупность материальных, нематериальных, организационных и репутационных ресурсов, которые РТРС получает от каждой группы стейкхолдеров и предоставляет им в процессе взаимодействия. Эффективность данного обмена определяется двумя ключевыми параметрами: важностью ресурса для стейкхолдера (коэффициент значимости) и удовлетворённостью стейкхолдера качеством получения этого ресурса.

На основе экспертных оценок, полученных в ходе анализа шести групп заинтересованных сторон, был рассчитан интегральный показатель целевой эффективности ресурсного обмена РТРС. Для каждой группы стейкхолдеров определены два интегральных показателя: целевая эффективность ресурсного обмена групп с РТРС, отражающая, насколько эффективно стейкхолдеры получают ресурсы от организации (рассчитывается как сумма общего эффекта по ресурсам, получаемым стейкхолдерами, делённая на 10, где 10 — максимальная удовлетворённость), и целевая эффективность ресурсного обмена РТРС с группами, отражающая, насколько эффективно РТРС получает ресурсы от стейкхолдеров (рассчитывается как сумма общего эффекта по ресурсам, отдаваемым стейкхолдерами, делённая на 10), результаты расчётов представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Целевая эффективность ресурсного обмена между РТРС и стейкхолдерами

| Группы заинтересованных сторон                                                                               | Целевая эффективность ресурсного обмена групп с РТРС | Целевая эффективность ресурсного обмена РТРС с группами |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Государственные органы                                                                                       | 0,76                                                 | 0,68                                                    |
| Сотрудники                                                                                                   | 0,80                                                 | 0,64                                                    |
| Потребители                                                                                                  | 0,80                                                 | 0,53                                                    |
| Поставщики и партнеры                                                                                        | 0,66                                                 | 0,74                                                    |
| Конкуренты и альтернативные провайдеры                                                                       | 0,60                                                 | 0,36                                                    |
| Общественные и региональные организации                                                                      | 0,65                                                 | 0,57                                                    |
| Целевая эффективность ресурсного обмена (РТРС)<br>$0,68*0,3+0,64*0,2+0,53*0,2+0,74*0,15+0,36*0,1+0,57*0,05=$ |                                                      | 0,61                                                    |

Интегральный показатель целевой эффективности ресурсного обмена РТРС составил 0,61, что в соответствии с принятой в исследовании шкалой оценивается как неудовлетворительный результат. Данный показатель свидетельствует о наличии системных дисбалансов в ресурсном обмене организации с ключевыми группами заинтересованных сторон. При этом диапазон значений показывает существенную вариативность: от относительно высоких показателей в отношениях с сотрудниками (0,80) и потребителями (0,80) до критически низких в отношениях с конкурентами (0,36).

Анализ выявил четыре зоны, в которых ресурсный обмен выстроен эффективно и которые являются фундаментом текущей стабильности предприятия:

- первая зона – отношения с сотрудниками. РТРС обладает уникальным конкурентным преимуществом – стабильной заработной платой и социальными гарантиями. Удовлетворённость сотрудников этим ресурсом максимальна (10 из 10), а важность для них исключительно высока (0,35). В условиях острого дефицита IT- и инженерных кадров на российском рынке труда это позволяет РТРС удерживать персонал даже при отсутствии карьерного роста. Кроме того, условия труда и корпоративная культура оцениваются сотрудниками на 8 баллов, что также является сильной стороной организации.

- вторая зона – отношения с потребителями. РТРС успешно выполняет государственную социальную миссию по обеспечению населения бесплатным цифровым телевидением. Бесплатный доступ к качественному цифровому телевидению является самым важным ресурсом для населения (важность 0,40), и удовлетворённость им составляет 8 баллов. Надёжность покрытия цифровым сигналом (охват 99,2% населения) оценивается потребителями в 9 баллов – это технологический триумф РТРС, результат масштабной программы цифрового эфирного телевидения.

- третья зона – отношения с государственными органами. РТРС заслужил высокое доверие в части предоставления оперативной и точной информации о состоянии цифрового вещания (удовлетворённость 9 баллов при важности 0,30). Государство полностью полагается на данные РТРС при принятии управленческих решений, что подтверждает высокий уровень доверия к организации как к надёжному источнику информации.

- четвёртая зона – отношения с поставщиками. РТРС демонстрирует образцовую платёжную дисциплину. Удовлетворённость поставщиков оплатой за оборудование и услуги составляет 9 баллов при максимальной важности (0,50). Тендеры прозрачны, заказы стабильны, денежные средства поступают вовремя – это редкое качество для государственного заказчика, формирующее прочную основу для долгосрочного сотрудничества.

Наряду с сильными сторонами, анализ выявил шесть критических зон, требующих безотлагательного управленческого воздействия:

- первая критическая зона – отношения с конкурентами и альтернативными провайдерами. Это единственная группа, где интегральный показатель эффективности опустился до 0,36, а по отдельным ресурсам – до 3 баллов из 10. Конкуренты считают, что РТРС не делится опытом, закрыт, использует административный ресурс и монопольное положение для подавления альтернатив. Обмен технологиями и опытом оценён в 3 балла – наихудший показатель среди всех групп и всех ресурсов. Рыночная конкуренция и совместимость стандартов – по 4 балла. Данная ситуация формирует зону высокого антимонопольного

риска: жалобы в Федеральную антимонопольную службу, судебные иски и публичная критика становятся неизбежными, если РТРС не изменит свою поведенческую модель.

- вторая критическая зона – отношения с общественными и региональными организациями. При том, что поддержка доступа к цифровому телевидению для населения регионов оценивается высоко (8 баллов), сотрудничество в социальных и инклюзивных проектах провалилось до 5 баллов. Обратная связь от уязвимых групп (пожилые люди, лица с инвалидностью, малообеспеченные граждане) оценивается всего в 4 балла. Некоммерческие организации собирают жалобы на отсутствие субтитров, сложность настройки оборудования, низкую громкость звука, однако РТРС не демонстрирует системной реакции. Это не только репутационная проблема, но и упущенная возможность получить обратную связь от наиболее чувствительных групп населения.

- третья критическая зона – отношения с поставщиками в части инноваций. При том, что РТРС отлично платит (9 баллов), совместные исследовательские и инновационные проекты оценены поставщиками в 5 баллов. Возможности развития и внедрения новых технологий – в 6 баллов. Поставщики выражают желание тестировать новое оборудование на площадках РТРС, участвовать в исследовательских и опытно-конструкторских работах, однако организация остаётся закрытой для таких инициатив, консервативна и бюрократична. Это создаёт риск того, что поставщики продолжают поставлять стандартное оборудование, но не будут предлагать инновационные решения, что в среднесрочной перспективе приведёт к технологическому отставанию РТРС.

- четвёртая критическая зона – отношения с потребителями в части обратной связи и финансирования. Потребители не видят, что их жалобы и предложения влияют на развитие сервисов (удовлетворённость обратной связью – 5 баллов). Ещё хуже ситуация с пониманием финансирования: потребители осознают, что оплачивают телевидение косвенно (через налоги и рекламные бюджеты вещателей), однако не наблюдают прямой связи между своими денежными средствами и качеством услуги – удовлетворённость составляет всего 4 бал-

ла. Это вызывает раздражение и подрывает долгосрочную лояльность аудитории.

- пятая критическая зона – отношения с государственными органами в части стратегической роли. Государство воспринимает РТРС как технического исполнителя, а не как стратегического партнёра по цифровизации (удовлетворённость по ресурсу «инструменты для реализации государственной политики» – 6 баллов). Кроме того, государство не удовлетворено тем, как РТРС осваивает бюджетные средства (удовлетворённость финансовым сопровождением – 6 баллов). Это является сигналом: если РТРС не покажет улучшений в эффективности использования бюджетных ресурсов, финансирование может быть сокращено.

- шестая критическая зона – отношения с сотрудниками в части развития и инициатив. При высокой заработной плате сотрудники не видят карьерных траекторий и возможностей обучения (удовлетворённость – 6 баллов). Ещё более проблемной является ситуация с инициативами: они подавляются корпоративной культурой (удовлетворённость – 5 баллов). Сотрудники стремятся предлагать идеи, но наблюдают, что они не находят практической реализации. РТРС системно недоиспользует интеллектуальный потенциал своего персонала, что в условиях дефицита квалифицированных кадров является стратегическим риском.

Для повышения интегрального показателя с текущего уровня 0,61 до целевых значений 0,75–0,80 РТРС необходимо реализовать программу системных изменений по шести направлениям. Каждое направление содержит конкретные мероприятия и целевые ориентиры:

- первое направление – открытость конкурентам. Нужно создать отраслевой консультативный совет с участием альтернативных провайдеров, публиковать технологические стандарты в открытом доступе, организовать ежегодную конференцию для диалога, рассмотреть возможность субаренды инфраструктуры на недискриминационных условиях. Цель – поднять удовлетворенность конкурентов с 3–4 баллов хотя бы до 6.

- второе направление – диалог с потребителями. Нужно создать простой механизм обратной связи (мобильное приложение, чат-бот), публиковать регулярные отчеты «Что мы сделали на основе ваших жалоб», запустить просветительские ролики о том, как формируется финансирование ТВ. Цель – поднять удовлетворенность обратной связью с 5 до 7 баллов.

- третье направление – инновации с поставщиками. Нужно создать «технологическую песочницу» на базе одного из региональных филиалов для ускоренного тестирования нового оборудования, запустить программу совместных инновационных грантов, внедрить институт технологических аккаунт-менеджеров для ключевых поставщиков. Цель – поднять удовлетворенность совместными разработками с 5 до 8 баллов.

- четвертое направление – социальная инклюзия. Нужно назначить ответственного за КСО на уровне дирекции, подписать соглашения с профильными НКО (Всероссийское общество слепых, Всероссийское общество глухих), запустить субтитры и звуковое описание для социально значимых программ, создать программу «Цифровой волонтер» с участием сотрудников РТРС. Цель – поднять удовлетворенность социальными проектами с 5 до 7 баллов.

- пятое направление – развитие сотрудников. Нужно создать корпоративный университет или программу наставничества, внедрить систему «вознаграждения за идеи» (материальную и нематериальную), запустить внутренний портал инноваций с обязательной обратной связью по каждому предложению, проводить регулярные встречи руководства с рядовыми сотрудниками. Цель – поднять удовлетворенность обучением с 6 до 8 баллов, инициативами – с 5 до 7 баллов.

- шестое направление – стратегическая роль для государства. Нужно усилить GR-функцию, войти в рабочие группы Минцифры по цифровизации, предложить дорожную карту использования инфраструктуры РТРС для проектов «Умный город», автоматизировать предоставление данных контроля стандартов (личные кабинеты для регулятора). Цель – поднять удовлетворенность

инструментами цифровизации с 6 до 8 баллов, а финансовым сопровождением – с 6 до 7 баллов.

### 2.3.4 Расчет эффективности взаимодействия между организацией и ГЗС

Оценка конкурентоспособности РТРС проведена с использованием метода бенчмаркинга в сравнении с основными конкурентами на рынке телерадиовещательных услуг – ПАО «Ростелеком» и АО «Триколор». Анализ выполнен по характеристикам корпоративного профиля, сгруппированным по шести выделенным группам заинтересованных сторон: государственные органы, сотрудники, потребители, поставщики и партнёры, конкуренты и альтернативные провайдеры, общественные и региональные организации. Для каждой характеристики определены три параметра:

- N (важность) – значимость характеристики для соответствующей группы стейкхолдеров (оценка от 1 до 10);
- Z (воплощение) – степень реализации характеристики в организации (оценка от -5 до +5);
- r (ранг) – интегральная оценка ( $N \cdot Z$ ), позволяющая количественно сравнить позиции организаций.

Результаты сравнительной оценки представлены в сводной таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Сравнительный анализ характеристик корпоративного профиля РТРС (бенчмаркинг с ПАО «Ростелеком» и АО «Триколор»)

| Характеристики корпоративного профиля               | Организация |   |    |            |    |     |          |    |     |
|-----------------------------------------------------|-------------|---|----|------------|----|-----|----------|----|-----|
|                                                     | РТРС        |   |    | Ростелеком |    |     | Триколор |    |     |
|                                                     | N           | Z | r  | N          | Z  | r   | N        | Z  | r   |
| 1. Группа «Государственные органы»                  |             |   |    |            |    |     |          |    |     |
| Развитие сети DVB-T2 с полным покрытием РФ          | 10          | 5 | 50 | 8          | 0  | 0   | 7        | 2  | 14  |
| Переход на отечественное передающее оборудование    | 10          | 5 | 50 | 7          | -3 | -21 | 5        | -2 | -10 |
| Централизованная система мониторинга НОС            | 9           | 5 | 45 | 6          | 2  | 12  | 5        | 2  | 10  |
| Субсидирование модернизации из федерального бюджета | 9           | 5 | 45 | 5          | -2 | -10 | 4        | -1 | -4  |

Продолжение таблицы 2.8

| Характеристики корпоративного профиля               | Организация |    |     |            |    |     |          |    |     |
|-----------------------------------------------------|-------------|----|-----|------------|----|-----|----------|----|-----|
|                                                     | РТРС        |    |     | Ростелеком |    |     | Триколор |    |     |
|                                                     | N           | Z  | r   | N          | Z  | r   | N        | Z  | r   |
| Выполнение госзадания по охвату населением          | 10          | 5  | 50  | 7          | 1  | 7   | 6        | 2  | 12  |
| Высокие эксплуатационные расходы                    | 5           | -2 | -10 | 6          | -1 | -6  | 6        | -2 | -12 |
| Уязвимость к целевым кибератакам                    | 6           | -1 | -6  | 8          | 1  | 8   | 8        | 1  | 8   |
| Низкая маржинальность                               | 4           | -2 | -8  | 5          | 1  | 5   | 5        | -1 | -5  |
| Бюрократия, медленное согласование                  | 5           | -3 | -15 | 6          | 2  | 12  | 5        | 0  | 0   |
| Дополнительные расходы на маркировку контента       | 4           | -1 | -4  | 5          | -1 | -5  | 5        | -2 | -10 |
| 2. Группа «Сотрудники»                              |             |    |     |            |    |     |          |    |     |
| Уникальные знания, лояльность                       | 9           | 5  | 45  | 6          | 2  | 12  | 5        | 1  | 5   |
| Бережливая передача опыта                           | 6           | 5  | 30  | 5          | 2  | 10  | 5        | 1  | 5   |
| Премирование за бесперебойную работу                | 8           | 2  | 16  | 7          | 4  | 28  | 6        | 3  | 18  |
| Фокус на сроках и бюджете                           | 10          | 4  | 40  | 6          | 4  | 24  | 5        | 3  | 15  |
| Прозрачность поручений (СЭД)                        | 6           | 2  | 12  | 5          | 4  | 20  | 4        | 3  | 12  |
| Отсутствие молодых инженеров                        | 7           | -4 | -28 | 9          | -1 | -9  | 8        | -1 | -8  |
| Устаревшие программы обучения                       | 6           | -3 | -18 | 7          | -1 | -7  | 7        | -1 | -7  |
| Консервативная система KPI                          | 6           | -2 | -12 | 6          | -1 | -6  | 5        | 0  | 0   |
| Низкая автономия филиалов                           | 5           | -1 | -5  | 5          | 0  | 0   | 4        | 0  | 0   |
| Отвлечение от основной работы                       | 5           | -1 | -5  | 4          | -2 | -8  | 5        | -2 | -10 |
| 3. Группа «Потребители»                             |             |    |     |            |    |     |          |    |     |
| Приём в сельской и удалённой местности              | 10          | 5  | 50  | 6          | 0  | 0   | 8        | 2  | 16  |
| Защита от перебоев магистральных провайдеров        | 9           | 5  | 45  | 7          | -4 | -28 | 7        | 2  | 14  |
| Бесплатность для зрителя                            | 10          | 5  | 50  | 1          | -5 | -5  | 2        | -4 | -8  |
| Внедрение HbbTV (интерактив)                        | 5           | 0  | 0   | 9          | 5  | 45  | 9        | 5  | 45  |
| Мобильное ТВ (DVB-T2 в автомобилях)                 | 6           | 4  | 24  | 5          | 1  | 5   | 6        | 3  | 18  |
| Моральное устаревание оборудования на удалённых РТС | 6           | -4 | -24 | 5          | -1 | -5  | 5        | -1 | -5  |
| Низкое качество сборки отечественного оборудования  | 5           | -1 | -5  | 3          | -1 | -3  | 4        | -1 | -4  |

Продолжение таблицы 2.8

| Характеристики корпоративного профиля               | Организация |    |     |            |    |     |          |    |     |
|-----------------------------------------------------|-------------|----|-----|------------|----|-----|----------|----|-----|
|                                                     | РТРС        |    |     | Ростелеком |    |     | Триколор |    |     |
|                                                     | N           | Z  | r   | N          | Z  | r   | N        | Z  | r   |
| Нет прямых контактов со зрителем                    | 5           | -1 | -5  | 8          | 3  | 24  | 7        | 3  | 21  |
| Низкая технологичность поддержки                    | 4           | -2 | -8  | 7          | 3  | 21  | 6        | 2  | 12  |
| HbbTV требует умных ТВ                              | 5           | -1 | -5  | 5          | -1 | -5  | 5        | -1 | -5  |
| 4. Группа «Поставщики и партнеры»                   |             |    |     |            |    |     |          |    |     |
| Госзаказ для локальных заводов                      | 9           | 5  | 45  | 5          | 1  | 5   | 3        | 0  | 0   |
| Бюджетные деньги для партнёров                      | 9           | 5  | 45  | 4          | 0  | 0   | 3        | 0  | 0   |
| Аутсорсинг ИТ-функций                               | 7           | 4  | 28  | 7          | 4  | 28  | 6        | 3  | 18  |
| Прозрачность для поставщиков (СЭД)                  | 7           | 4  | 28  | 6          | 4  | 24  | 5        | 3  | 15  |
| Новые ниши для разработчиков                        | 7           | 4  | 28  | 7          | 4  | 28  | 7        | 4  | 28  |
| Долгий сервис замены                                | 5           | -2 | -10 | 5          | -1 | -5  | 5        | -1 | -5  |
| Отсутствие конкуренции за коммерческих вещателей    | 5           | -1 | -5  | 6          | 2  | 12  | 6        | 2  | 12  |
| Высокий стартовый CAPEX                             | 5           | -2 | -10 | 5          | -1 | -5  | 5        | -1 | -5  |
| Медленное согласование закупок                      | 5           | -2 | -10 | 5          | -1 | -5  | 4        | 0  | 0   |
| Избыточный контроль                                 | 4           | -1 | -4  | 4          | -1 | -4  | 3        | 0  | 0   |
| 5. Группа «Конкуренты и альтернативные провайдеры»  |             |    |     |            |    |     |          |    |     |
| Недостижимое для кабельных провайдеров покрытие     | 10          | 5  | 50  | 7          | 0  | 0   | 8        | 2  | 16  |
| Бесплатность vs платные пакеты                      | 10          | 5  | 50  | 8          | -5 | -40 | 8        | -4 | -32 |
| Работа при отключении интернета                     | 9           | 5  | 45  | 7          | -5 | -35 | 7        | 2  | 14  |
| Статус единственного исполнителя                    | 10          | 5  | 50  | 6          | -3 | -18 | 5        | -2 | -10 |
| Мобильное ТВ в автомобилях                          | 7           | 5  | 35  | 6          | 2  | 12  | 7        | 4  | 28  |
| Моральное устаревание оборудования на удалённых РТС | 5           | -4 | -20 | 7          | 2  | 14  | 7        | 2  | 14  |
| Отсутствие прямых контактов со зрителем             | 6           | -5 | -30 | 8          | 5  | 40  | 8        | 5  | 40  |
| Внедрение HbbTV                                     | 9           | -5 | -45 | 8          | 5  | 40  | 7        | 5  | 35  |
| Старение кадров на технических объектах             | 8           | -4 | -32 | 7          | 2  | 14  | 6        | 1  | 6   |
| Уязвимость к кибератакам                            | 6           | -3 | -18 | 7          | -2 | -14 | 6        | -2 | -12 |

Продолжение таблицы 2.8

| Характеристики корпоративного профиля               | Организация |    |     |            |    |     |          |    |     |
|-----------------------------------------------------|-------------|----|-----|------------|----|-----|----------|----|-----|
|                                                     | РТРС        |    |     | Ростелеком |    |     | Триколор |    |     |
|                                                     | N           | Z  | r   | N          | Z  | r   | N        | Z  | r   |
| 6. Группа «Общественные и региональные организации» |             |    |     |            |    |     |          |    |     |
| Покрытие социальных учреждений                      | 10          | 5  | 50  | 5          | 0  | 0   | 6        | 1  | 6   |
| Высокая отказоустойчивость при ЧС                   | 10          | 5  | 50  | 5          | 0  | 0   | 6        | 1  | 6   |
| Быстрое оповещение через экстренные вставки         | 10          | 5  | 50  | 6          | 1  | 6   | 5        | 1  | 5   |
| Бесплатность для льготных категорий                 | 10          | 5  | 50  | 6          | -4 | -24 | 6        | -3 | -18 |
| Лоббистский ресурс для соцпроектов                  | 8           | 5  | 40  | 5          | 2  | 10  | 4        | 1  | 4   |
| Сбои в отдалённых сёлах                             | 7           | -2 | -14 | 5          | -1 | -5  | 5        | -1 | -5  |
| Сложность выделения слотов для местных НКО          | 6           | -2 | -12 | 5          | -1 | -5  | 4        | 0  | 0   |
| Нет обратной связи от уязвимых групп                | 6           | -2 | -12 | 7          | 2  | 14  | 7        | 2  | 14  |
| Нет удалённой диагностики у пенсионеров             | 5           | -1 | -5  | 6          | 2  | 12  | 6        | 2  | 12  |
| HbbTV недоступна бедным слоям                       | 5           | -1 | -5  | 4          | -1 | -4  | 4        | 1  | 4   |

На основе ранговых оценок (r) по 60 характеристикам корпоративного профиля рассчитаны агрегированные показатели для каждой группы заинтересованных сторон (путём суммирования r по всем характеристикам группы), а затем, с учётом весовых коэффициентов значимости групп, определён интегральный показатель конкурентоспособности РТРС в сравнении с основными конкурентами. Результаты расчётов представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Интегральные оценки конкурентоспособности

| Группы заинтересованных сторон | Организация |            |          |
|--------------------------------|-------------|------------|----------|
|                                | РТРС        | Ростелеком | Триколор |
| Государственные органы         | 197         | 2          | 3        |
| Сотрудники                     | 75          | 64         | 30       |
| Потребители                    | 122         | 49         | 104      |
| Поставщики и партнеры          | 135         | 78         | 63       |

Продолжение таблицы 2.9

| Группы заинтересованных сторон                | Организация |            |          |
|-----------------------------------------------|-------------|------------|----------|
|                                               | РТРС        | Ростелеком | Триколор |
| Конкуренты и альтернативные провайдеры        | 85          | 13         | 99       |
| Общественные и региональные организации       | 192         | 53         | 28       |
| Интегральный показатель конкурентоспособности | 137         | 39         | 48       |

Проведённая интегральная оценка конкурентоспособности РТРС в сравнении с основными конкурентами ПАО «Ростелеком» и АО «Триколор» позволяет сформулировать следующие выводы:

- РТРС является безусловным лидером по интегральной конкурентоспособности (137 баллов), значительно опережая Триколор (48 баллов) и Ростелеком (39 баллов). Лидерство обеспечено максимально высокими оценками в группах «Государственные органы» (197 баллов), «Общественные и региональные организации» (192 балла) и «Поставщики и партнёры» (135 баллов). Ключевыми факторами преимущества выступают: выполнение государственного задания по охвату населения, развитие сети DVB-T2 с полным покрытием территории, бюджетное субсидирование модернизации, высокая отказоустойчивость при чрезвычайных ситуациях, покрытие социальных учреждений и быстрое оповещение населения, а также госзаказ для локальных заводов и стабильное бюджетное финансирование для партнёров. Вместе с тем у РТРС сохраняются зоны стратегического риска: низкая маржинальность деятельности, высокая бюрократизация управленческих процессов, дефицит молодых инженерных кадров, моральное устаревание оборудования на удалённых радиотелевизионных станциях и отсутствие прямых контактов с конечными зрителями, что ограничивает возможность получения оперативной обратной связи.

- Ростелеком (39 баллов) занимает второе место, но с существенным отставанием от РТРС. Сильные стороны компании проявляются в группе «Сотрудники» (премирование за бесперебойную работу, прозрачность поручений, фокус на сроках и бюджете) и в группе «Потребители» (внедрение HbbTV, интерактивные сервисы, прямые контакты со зрителями). Однако компания полу-

чают отрицательные или близкие к нулю оценки по взаимодействию с государственными органами (2 балла), что обусловлено отсутствием статуса единственного исполнителя и низкой бесплатностью для зрителя, а также по группе «Конкуренты» (13 баллов). Это указывает на слабую защищённость Ростелекома в сегменте обязательного общедоступного телевидения и уязвимость перед альтернативными провайдерами в условиях отключения интернета.

- Триколор (48 баллов) демонстрирует средний результат, близкий к Ростелекому, но с иной структурой конкурентных преимуществ. Наиболее высокие оценки получены по группе «Конкуренты» (99 баллов) за счёт развития мобильного телевидения, отсутствия прямых контактов со зрителем и внедрения HbbTV, а также по группе «Потребители» (104 балла) благодаря приёму в сельской местности и интерактивным сервисам. Серьёзные проблемы наблюдаются во взаимодействии с государственными органами (3 балла) и общественными организациями (28 баллов), что обусловлено платностью услуг, отсутствием бюджетных субсидий и низкой социальной поддержкой льготных категорий населения.

РТРС – монополист по факторам государственной значимости, но технологически и кадрово консервативен. Конкурентное преимущество РТРС имеет институциональную природу и невоспроизводимо для коммерческих операторов в силу законодательно закреплённого статуса единственного исполнителя. Однако для сохранения лидерства в долгосрочной перспективе РТРС необходима модернизация кадровой политики, снижение бюрократии и развитие клиентоориентированных сервисов.

### **2.3.5 Анализ внешней среды организации по отношению к каждой ГЗС**

Оценка внешней среды является неотъемлемым элементом стратегического анализа, позволяющим выявить факторы, оказывающие влияние на деятельность организации, и определить степень их воздействия на различные группы заинтересованных сторон. Для каждого внешнего фактора, выявленного на этапе PEST-анализа, определены три ключевых параметра:

- вероятность – оценка вероятности наступления события (от 0 до 1);
- значимость фактора – степень влияния фактора на деятельность РТРС (оценка по шкале от 1 до 10);
- характер влияния – направленность воздействия: положительное (возможность, +1), отрицательное (угроза, -1) или нейтральное (0).

На основе указанных параметров рассчитан ранг каждого фактора как произведение вероятности, значимости и характера влияния (вероятность\*значимость\*характер влияния), что позволяет количественно оценить степень благоприятности каждого внешнего фактора для соответствующей группы заинтересованных сторон. Результаты расчётов представлены в сводной таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Ранжирование факторов внешней среды РТРС по группам заинтересованных сторон

| Возможности/ угрозы                                                                   | Вероятность | Значимость фактора | Характер влияния | Ранг фактора |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|------------------|--------------|
| 1. Государственные органы                                                             |             |                    |                  |              |
| Усиление государственного контроля за контентом и инфраструктурой связи               | 1           | 10                 | +1               | 10           |
| Программы импортозамещения в телеком- и ИТ-оборудовании                               | 0,8         | 10                 | +1               | 8            |
| Акцент на равный доступ к социально значимому контенту в отдалённых регионах          | 0,8         | 9                  | +1               | 7,2          |
| Развитие отечественного телеком-ПО и оборудования                                     | 0,7         | 9                  | +1               | 6,3          |
| Ограничения на использование дизель-генераторов и устаревших масляных трансформаторов | 0,6         | 7                  | +1               | 4,2          |
| Инфляция и рост стоимости оборудования, стройматериалов, электроэнергии               | 1           | 9                  | -1               | -9           |
| Удорожание кредитов (высокая ключевая ставка)                                         | 0,8         | 7                  | -1               | -5,6         |
| Ужесточение требований к защите ПД и безопасности сетей связи                         | 0,9         | 9                  | -1               | -8,1         |
| Сокращение рекламных бюджетов вещателей - снижение их платёжеспособности              | 0,7         | 8                  | -1               | -5,6         |
| Киберугрозы и атаки на инфраструктуру вещания                                         | 0,7         | 9                  | -1               | -6,3         |

Продолжение таблицы 2.10

| Возможности/ угрозы                                                                                   | Вероятность | Значимость фактора | Характер влияния | Ранг фактора |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|------------------|--------------|
| 2. Сотрудники                                                                                         |             |                    |                  |              |
| Программы импортозамещения - необходимость обучения, повышение квалификации                           | 0,7         | 8                  | +1               | 5,6          |
| Развитие отечественного ПО и оборудования - новые компетенции                                         | 0,6         | 8                  | +1               | 4,8          |
| Акцент на равный доступ в отдалённых регионах - стабильная занятость                                  | 0,6         | 7                  | +1               | 4,2          |
| Рост потребности в субтитрах и звуковом сопровождении - новые рабочие места                           | 0,4         | 6                  | +1               | 2,4          |
| Интеграция с 5G - расширение функционала, интересные задачи                                           | 0,7         | 7                  | +1               | 4,9          |
| Дефицит квалифицированных кадров из-за оттока специалистов                                            | 0,8         | 8                  | -1               | -6,4         |
| Инфляция и рост стоимости оборудования - давление на зарплаты                                         | 0,6         | 7                  | -1               | -4,2         |
| Ужесточение требований к защите ПД (ответственность, стресс)                                          | 0,7         | 8                  | -1               | -5,6         |
| Киберугрозы и атаки (риск ошибок, выгорание)                                                          | 0,6         | 8                  | -1               | -4,8         |
| Удорожание кредитов (менее доступная ипотека для сотрудников)                                         | 0,5         | 6                  | -1               | -3           |
| 3. Потребители                                                                                        |             |                    |                  |              |
| Акцент на равный доступ к социально значимому контенту в отдалённых регионах                          | 0,8         | 10                 | +1               | 8            |
| Старение населения - эфирное ТВ как основной источник информации                                      | 0,8         | 9                  | +1               | 7,2          |
| Рост потребности в субтитрах и звуковом сопровождении для людей с инвалидностью                       | 0,7         | 8                  | +1               | 5,6          |
| Интеграция с 5G - использование башен РТРС для размещения антенн сотовых операторов (улучшение связи) | 0,7         | 7                  | +1               | 4,9          |
| Усиление государственного контроля за контентом                                                       | 1           | 9                  | 0                | 0            |
| Инфляция и рост стоимости оборудования (приставки, ТВ дорожают)                                       | 1           | 9                  | -1               | -9           |
| Переход молодой аудитории к онлайн-платформам                                                         | 0,9         | 8                  | -1               | -7,2         |
| Переход на более эффективные стандарты сжатия (HEVC/AV1) - устаревание старых ТВ                      | 0,7         | 9                  | 0                | 0            |

Продолжение таблицы 2.10

| Возможности/ угрозы                                                                      | Вероятность | Значимость фактора | Характер влияния | Ранг фактора |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|------------------|--------------|
| Ужесточение требований к защите ПД (страх слежки)                                        | 0,6         | 6                  | -1               | -3,6         |
| Киберугрозы и атаки (риск подмены сигнала или отключения)                                | 0,5         | 8                  | -1               | -4           |
| 4. Поставщики и партнеры                                                                 |             |                    |                  |              |
| Программы импортозамещения в телеком- и ИТ-оборудовании                                  | 0,8         | 10                 | +1               | 8            |
| Развитие отечественного телеком-ПО и оборудования                                        | 0,7         | 10                 | +1               | 7            |
| Интеграция с 5G - размещение антенн на вышках РТРС                                       | 0,7         | 9                  | +1               | 6,3          |
| Переход на HEVC/AV1 - продажа новых кодеков и серверов                                   | 0,6         | 9                  | +1               | 5,4          |
| Рост потребности в субтитрах и звуковом сопровождении (оборудование для инклюзивности)   | 0,7         | 7                  | +1               | 4,9          |
| Инфляция и рост стоимости оборудования, стройматериалов                                  | 1           | 10                 | -1               | -10          |
| Удорожание кредитов (высокая ключевая ставка)                                            | 0,8         | 8                  | -1               | -6,4         |
| Ужесточение требований к защите ПД и безопасности (дополнительные сертификации)          | 0,7         | 8                  | -1               | -5,6         |
| Ужесточение требований к утилизации телеком-оборудования                                 | 0,7         | 7                  | -1               | -4,9         |
| Киберугрозы (поставщики ПО и оборудования несут ответственность)                         | 0,8         | 8                  | -1               | -6,4         |
| 5. Конкуренты и альтернативные провайдеры                                                |             |                    |                  |              |
| Усиление государственного контроля - конкурентам сложнее работать                        | 0,8         | 9                  | +1               | 7,2          |
| Программы импортозамещения - у конкурентов санкционные риски                             | 0,7         | 9                  | +1               | 6,3          |
| Развитие отечественного ПО и оборудования (РТРС получает господдержку, конкуренты - нет) | 0,7         | 8                  | +1               | 5,6          |
| Ужесточение требований к защите ПД (конкурентам дороже compliance)                       | 0,6         | 7                  | +1               | 4,2          |
| Ужесточение требований к утилизации (конкуренты-частники несут полную стоимость)         | 0,5         | 5                  | +1               | 2,5          |
| Переход молодой аудитории к онлайн-платформам (VK, Rutube)                               | 0,9         | 9                  | -1               | -8,1         |
| Фрагментация аудитории - нишевые интересы, отказ от линейного вещания                    | 0,8         | 9                  | -1               | -7,2         |

Продолжение таблицы 2.10

| Возможности/ угрозы                                                                | Вероятность | Значимость фактора | Характер влияния | Ранг фактора |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|------------------|--------------|
| Сокращение рекламных бюджетов вещателей (конкуренты переключаются на digital)      | 0,8         | 8                  | -1               | -6,4         |
| Переход на HEVC/AV1 (конкуренты уже на HEVC, RTPC отстаёт)                         | 0,7         | 8                  | -1               | -5,6         |
| Дефицит квалифицированных кадров (конкуренты переманивают лучших сотрудников RTPC) | 0,6         | 6                  | -1               | -3,6         |
| 6. Общественные и региональные организации                                         |             |                    |                  |              |
| Акцент на равный доступ к социально значимому контенту в отдалённых регионах       | 0,8         | 10                 | +1               | 8            |
| Рост потребности в субтитрах и звуковом сопровождении для людей с инвалидностью    | 0,7         | 10                 | +1               | 7            |
| Старение населения - эфирное ТВ как основной источник информации                   | 0,7         | 8                  | +1               | 5,6          |
| Интеграция с 5G (улучшение связи в регионах)                                       | 0,7         | 9                  | +1               | 6,3          |
| Усиление государственного контроля - гарантированное вещание социальных каналов    | 0,9         | 8                  | +1               | 7,2          |
| Ограничения на использование дизель-генераторов (риск отключения в малых городах)  | 0,5         | 9                  | 0                | 0            |
| Сокращение рекламных бюджетов вещателей - снижение качества контента               | 0,6         | 6                  | -1               | -3,6         |
| Переход на HEVC/AV1 (социальный взрыв при отключении старых мультиплексов)         | 0,5         | 10                 | -1               | -5           |
| Ужесточение требований к утилизации оборудования (рост тарифов)                    | 0,4         | 5                  | -1               | -2           |
| Инфляция (удорожание услуг RTPC для региональных вещателей)                        | 0,6         | 6                  | -1               | -3,6         |

На основе ранговых оценок внешних факторов, полученных в предыдущем разделе, рассчитаны агрегированные показатели благоприятности внешней среды для каждой группы заинтересованных сторон (путём суммирования рангов факторов по каждой группе).

Затем, с учётом весовых коэффициентов значимости групп, определена интегральная оценка благоприятности внешней среды для РТРС в целом, результаты расчётов представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Интегральная оценка благоприятности факторов внешней среды

| Группы заинтересованных сторон          | РТРС |
|-----------------------------------------|------|
| Государственные органы                  | 1,1  |
| Сотрудники                              | -2,1 |
| Потребители                             | 1,9  |
| Поставщики и партнеры                   | -1,7 |
| Конкуренты и альтернативные провайдеры  | -5,1 |
| Общественные и региональные организации | 19,9 |
| Интегральная оценка благоприятности     | 0,52 |

Внешняя среда РТРС оценивается как слабо благоприятная (интегральный балл +0,52). Позитивное влияние государственных органов, общественных и региональных организаций практически уравнивается негативными факторами со стороны конкурентов, сотрудников и поставщиков.

К ключевым возможностям относятся: статус единственного исполнителя и усиление госконтроля; программы импортозамещения; социальный запрос на равный доступ к ТВ в отдалённых регионах и для пожилых людей. К главным угрозам относятся: переход молодой аудитории в онлайн и фрагментация аудитории; инфляция и удорожание оборудования (наиболее сильный негатив); дефицит квалифицированных кадров; киберугрозы и ужесточение требований к безопасности.

Государственные органы (интегральная оценка: +1,1) – умеренно благоприятная среда. Главный драйвер – усиление госконтроля и импортозамещение. Основная угроза – инфляция и кибератаки. Государство поддерживает РТРС, но эта поддержка сопряжена с ростом издержек и бюрократии.

Сотрудники (интегральная оценка: -2,1) – неблагоприятная среда. Дефицит кадров, отсутствие молодых инженеров, устаревшие программы обучения,

высокий стресс из-за киберугроз и требований к защите данных. Кадровый потенциал – слабое место РТРС, требуется срочная модернизация системы подготовки и мотивации.

Потребители (интегральная оценка: +1,9) – умеренно благоприятная среда. Плюсы: востребованность эфирного ТВ в сельской местности и у пожилых. Минусы: уход молодёжи в онлайн, инфляционное удорожание приставок и ТВ. Потребительская база стареет и сокращается, социальная функция сохраняется, но коммерческая ценность падает.

Поставщики и партнёры (интегральная оценка: -1,7) – неблагоприятная среда. Сильный негатив от инфляции и роста стоимости оборудования (-10), удорожания кредитов, киберугроз. Позитив – импортозамещение и интеграция с 5G. Поставщики вынуждены работать в жёстких макроэкономических условиях, что ухудшает качество и сроки поставок для РТРС.

Конкуренты и альтернативные провайдеры (интегральная оценка: -5,1) – наиболее неблагоприятная среда. РТРС проигрывает онлайн-платформам по аудитории (уход молодёжи), фрагментации, гибкости. Статус единственного исполнителя защищает, но не спасает от оттока зрителей. Главный внешний стратегический вызов – конкуренция с интернетом, которую текущая модель эфирного ТВ не может преодолеть.

Общественные и региональные организации (интегральная оценка: +19,9) – крайне благоприятная среда. Социальный запрос на покрытие отдалённых территорий, доступ для пенсионеров, инклюзивность (субтитры, звук), интеграция с 5G, оповещение при ЧС. РТРС воспринимается обществом как критическая социальная инфраструктура – это её главный нематериальный актив и обоснование господдержки.

РТРС защищена государством от прямого рыночного краха, но критически уязвима перед технологическим и поколенческим отставанием. Без перехода к гибридным сервисам и омоложения кадров баланс сместится в негативную зону.

### 2.3.6 VRIO-анализ организации

Для завершения комплексного анализа стратегического потенциала РТПС необходимо оценить, какие ресурсы и способности организации обеспечивают её конкурентное преимущество, а какие являются зонами уязвимости. Наиболее эффективным инструментом для решения данной задачи является VRIO-анализ, предполагающий оценку ресурсов по четырём критериям: ценность (V - Value), редкость (R - Rarity), сложность имитации (I - Imitability) и организованность (O - Organization).

Значения по каждому критерию определяются следующим образом:

- ценность (V) – оценивается по шкале от 1 до 10 на основе экспертной оценки значимости характеристики для соответствующей группы стейкхолдеров (значение N из сравнительной таблицы бенчмаркинга);
- редкость (R) – рассчитывается как среднее арифметическое оценок воплощения (Z) конкурентов (Ростелеком и Триколор), делённое на количество конкурентов. Чем ниже значение, тем более редким является ресурс;
- воспроизводимость (I) – отражает сложность имитации ресурса конкурентами (оценка от 1 до 10, где 10 – максимальная сложность имитации);
- организованность (O) – оценивает способность РТПС эффективно использовать данный ресурс (оценка от 1 до 10).

Интегральная оценка ресурса рассчитывается как сумма баллов по четырём критериям:  $V + R + I + O$ . Интерпретация полученных интегральных оценок осуществляется по следующей шкале:

- 31–40 баллов – устойчивое конкурентное преимущество (УКП);
- 21–30 баллов – временное конкурентное преимущество (ВКП);
- 11–20 баллов – конкурентный паритет (КП);
- 0–10 баллов – конкурентная слабость.

Результаты VRIO-анализа 60 характеристик корпоративного профиля, сгруппированных по шести группам заинтересованных сторон, представлены в сводной таблице 2.12.

Таблица 2.12 – VRIO-анализ ресурсов и способностей РТПС по группам заинтересованных сторон

| Характеристики корпоративного профиля                                     | Балльная оценка параметров ресурсов и способностей |         |         |         |            |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------|
|                                                                           | $V_i^k$                                            | $R_i^k$ | $I_i^k$ | $O_i^k$ | $VRIO_i^k$ |
| 1. Группа «Государственные органы»                                        |                                                    |         |         |         |            |
| Развитие сети DVB-T2 с полным покрытием РФ (ВКП)                          | 10                                                 | 1       | 9       | 10      | 30         |
| Переход на отечественное передающее оборудование (слабая сторона, ВКП)    | 10                                                 | 2,5     | 7       | 10      | 29,5       |
| Централизованная система мониторинга NOC (ВКП)                            | 9                                                  | 2       | 6       | 10      | 27         |
| Субсидирование модернизации из федерального бюджета (слабая сторона, ВКП) | 9                                                  | 3,5     | 8       | 10      | 30,5       |
| Выполнение госзадания по охвату населением (ВКП)                          | 10                                                 | 1,5     | 9       | 10      | 30,5       |
| Высокие эксплуатационные расходы (слабая сторона, КП)                     | 5                                                  | 3,5     | 2       | 3       | 13,5       |
| Уязвимость к целевым кибератакам (КП)                                     | 6                                                  | 1       | 3       | 4       | 14         |
| Низкая маржинальность (слабая сторона, КП)                                | 4                                                  | 5       | 2       | 3       | 14         |
| Бюрократия, медленное согласование (КП)                                   | 5                                                  | 1       | 3       | 2       | 11         |
| Дополнительные расходы на маркировку контента (слабая сторона, КП)        | 4                                                  | 3,5     | 4       | 4       | 15,5       |
| 2. Группа «Сотрудники»                                                    |                                                    |         |         |         |            |
| Уникальные знания, лояльность (ВКП)                                       | 9                                                  | 1,5     | 8       | 10      | 28,5       |
| Бережливая передача опыта (ВКП)                                           | 6                                                  | 1,5     | 7       | 10      | 24,5       |
| Премирование за бесперебойную работу (ВКП)                                | 8                                                  | 3,5     | 3       | 7       | 21,5       |
| Фокус на сроках и бюджете (ВКП)                                           | 10                                                 | 3,5     | 2       | 9       | 24,5       |
| Прозрачность поручений (СЭД) (КП)                                         | 6                                                  | 3,5     | 3       | 7       | 19,5       |
| Отсутствие молодых инженеров (слабая сторона, КП)                         | 7                                                  | 4       | 5       | 1       | 17         |
| Устаревшие программы обучения (слабая сторона, КП)                        | 6                                                  | 4       | 4       | 2       | 16         |
| Консервативная система КРІ (слабая сторона, КП)                           | 6                                                  | 4,5     | 3       | 3       | 16,5       |
| Низкая автономия филиалов (КП)                                            | 5                                                  | 0       | 6       | 4       | 15         |
| Отвлечение от основной работы (слабая сторона, КП)                        | 5                                                  | 3       | 2       | 4       | 14         |
| 3. Группа «Потребители»                                                   |                                                    |         |         |         |            |
| Приём в сельской и удалённой местности (ВКП)                              | 10                                                 | 1       | 9       | 10      | 30         |
| Защита от перебоев магистральных провайдеров (слабая сторона, ВКП)        | 9                                                  | 4       | 7       | 10      | 30         |

Продолжение таблицы 2.12

| Характеристики корпоративного профиля                                    | Балльная оценка параметров ресурсов и способностей |         |         |         |            |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------|
|                                                                          | $V_i^k$                                            | $R_i^k$ | $I_i^k$ | $O_i^k$ | $VRIO_i^k$ |
| Бесплатность для зрителя (слабая сторона, ВКП)                           | 10                                                 | 0,5     | 10      | 10      | 30,5       |
| Внедрение HbbTV (интерактив) (КП)                                        | 5                                                  | 5       | 5       | 5       | 20         |
| Мобильное ТВ (DVB-T2 в автомобилях) (ВКП)                                | 6                                                  | 2       | 6       | 9       | 23         |
| Моральное устаревание оборудования на удалённых РТС (слабая сторона, КП) | 6                                                  | 4       | 4       | 1       | 15         |
| Низкое качество сборки отечественного оборудования (слабая сторона, КП)  | 5                                                  | 4       | 3       | 4       | 16         |
| Нет прямых контактов со зрителем (КП)                                    | 5                                                  | 3       | 2       | 4       | 14         |
| Низкая технологичность поддержки (КП)                                    | 4                                                  | 2,5     | 3       | 3       | 12,5       |
| HbbTV требует умных ТВ (слабая сторона, КП)                              | 5                                                  | 4       | 2       | 4       | 15         |
| 4. Группа «Поставщики и партнеры»                                        |                                                    |         |         |         |            |
| Госзаказ для локальных заводов (ВКП)                                     | 9                                                  | 0,5     | 8       | 10      | 27,5       |
| Бюджетные деньги для партнёров (ВКП)                                     | 9                                                  | 0       | 9       | 10      | 28         |
| Аутсорсинг ИТ-функций (ВКП)                                              | 7                                                  | 3,5     | 3       | 9       | 22,5       |
| Прозрачность для поставщиков (СЭД) (ВКП)                                 | 7                                                  | 3,5     | 3       | 9       | 22,5       |
| Новые ниши для разработчиков (ВКП)                                       | 7                                                  | 4       | 4       | 9       | 24         |
| Долгий сервис замены (слабая сторона, КП)                                | 5                                                  | 4       | 2       | 3       | 14         |
| Отсутствие конкуренции за коммерческих вещателей (КП)                    | 5                                                  | 2       | 7       | 4       | 18         |
| Высокий стартовый CAPEX (слабая сторона, КП)                             | 5                                                  | 4       | 8       | 3       | 20         |
| Медленное согласование закупок (слабая сторона, КП)                      | 5                                                  | 4,5     | 3       | 3       | 15,5       |
| Избыточный контроль (слабая сторона, КП)                                 | 4                                                  | 4,5     | 4       | 4       | 16,5       |
| 5. Группа «Конкуренты и альтернативные провайдеры»                       |                                                    |         |         |         |            |
| Недостижимое для кабельных провайдеров покрытие (УКП)                    | 10                                                 | 1       | 10      | 10      | 31         |
| Бесплатность vs платные пакеты (слабая сторона, ВКП)                     | 10                                                 | 0,5     | 10      | 10      | 30,5       |
| Работа при отключении интернета (слабая сторона, УКП)                    | 9                                                  | 3,5     | 9       | 10      | 31,5       |
| Статус единственного исполнителя (слабая сторона, ВКП)                   | 10                                                 | 2,5     | 8       | 10      | 30,5       |

Продолжение таблицы 2.12

| Характеристики корпоративного профиля                           | Балльная оценка параметров ресурсов и способностей |         |         |         |            |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------|
|                                                                 | $V_i^k$                                            | $R_i^k$ | $I_i^k$ | $O_i^k$ | $VRIO_i^k$ |
| Мобильное ТВ в автомобилях (ВКП)                                | 7                                                  | 3       | 6       | 10      | 26         |
| Моральное устаревание оборудования на удалённых РТС (КП)        | 5                                                  | 2       | 3       | 1       | 11         |
| Отсутствие прямых контактов со зрителем (КП)                    | 6                                                  | 5       | 2       | 0       | 13         |
| Внедрение HbbTV (КП)                                            | 9                                                  | 5       | 5       | 0       | 19         |
| Старение кадров на технических объектах (КП)                    | 8                                                  | 1,5     | 4       | 1       | 14,5       |
| Уязвимость к кибератакам (слабая сторона, КП)                   | 6                                                  | 3       | 3       | 2       | 14         |
| 6. Группа «Общественные и региональные организации»             |                                                    |         |         |         |            |
| Покрытие социальных учреждений (ВКП)                            | 10                                                 | 0,5     | 9       | 10      | 29,5       |
| Высокая отказоустойчивость при ЧС (ВКП)                         | 10                                                 | 0,5     | 8       | 10      | 28,5       |
| Быстрое оповещение через экстренные вставки (ВКП)               | 10                                                 | 1       | 7       | 10      | 28         |
| Бесплатность для льготных категорий (слабая сторона, ВКП)       | 10                                                 | 1,5     | 9       | 10      | 30,5       |
| Лоббистский ресурс для соцпроектов (ВКП)                        | 8                                                  | 1,5     | 8       | 10      | 27,5       |
| Сбои в отдалённых сёлах (слабая сторона, КП)                    | 7                                                  | 4       | 3       | 3       | 17         |
| Сложность выделения слотов для местных НКО (слабая сторона, КП) | 6                                                  | 4,5     | 4       | 3       | 17,5       |
| Нет обратной связи от уязвимых групп (КП)                       | 6                                                  | 2       | 2       | 3       | 13         |
| Нет удалённой диагностики у пенсионеров (КП)                    | 5                                                  | 2       | 2       | 4       | 13         |
| HbbTV недоступна бедным слоям (слабая сторона, КП)              | 5                                                  | 5       | 2       | 4       | 16         |

У РТРС выявлено два устойчивых конкурентных преимущества (УКП) – недостижимое для кабельных провайдеров покрытие и работа при отключении интернета. Дополнительно организация имеет ряд сильных позиций, которые являются «слабой стороной конкурентов» и оцениваются как временные конкурентные преимущества (ВКП) с очень высокими баллами (29,5–30,5): субсидирование модернизации из федерального бюджета, выполнение госзадания по охвату населением, бесплатность для зрителя (конкурентам это недоступно), статус единственного исполнителя, защита от перебоев магистральных провай-

деров (зритель защищён, а у конкурентов – слабость), бесплатность для льготных категорий. Стратегия должна быть направлена на защиту УКП, перевод ВКП в устойчивые.

Стратегические направления развития:

- монетизация уникального покрытия и преимуществ перед конкурентами. Опираясь на недостижимое для кабельных провайдеров покрытие (УКП, 31 балл) и работу при отключении интернета (УКП, 31,5 балла), организации следует развивать сервисы для удалённой местности и ЧС. Дополнительные козыри – защита от перебоев магистральных провайдеров (30 баллов, ВКП, слабая сторона конкурентов) и приём в сельской местности (30 баллов, ВКП). Это позволяет заключать эксклюзивные соглашения с госорганами на оповещение, телемедицину и дистанционное образование в зонах, где интернет-провайдеры бессильны.

- закрепление государственных преференций как устойчивых преимуществ. Субсидирование из федерального бюджета (30,5 балла), выполнение госзадания (30,5 балла), бесплатность для зрителя (30,5 балла) и статус единственного исполнителя (30,5 балла) – всё это «слабые стороны конкурентов» с очень высокими баллами, но пока как ВКП. Необходимо законодательно и нормативно закрепить эти преимущества на долгосрочной основе, чтобы они перешли в разряд УКП. Конкуренты не могут получить бюджетные деньги и госзадание по определению – это наша уникальная позиция.

- ликвидация реальных операционных слабостей (где конкуренты не слабы). У организации есть критические внутренние проблемы, которые не являются слабой стороной конкурентов: Высокие эксплуатационные расходы (13,5 балла, КП) – конкуренты могут быть эффективнее, низкая маржинальность (14 баллов, КП), уязвимость к кибератакам (14 баллов, КП), бюрократия и медленное согласование (11 баллов, КП) – самая низкая оценка. Эти зоны требуют срочной внутренней оптимизации: автоматизация закупок, сокращение согласований, внедрение систем киберзащиты, повышение операционной эффективности.

- омоложение кадров и модернизация обучения (где конкуренты сильнее). Отсутствие молодых инженеров (17 баллов, КП), устаревшие программы обучения (16 баллов), консервативная система КРІ (16,5 балла), старение кадров на технических объектах (14,5 балла) – здесь конкуренты (например, коммерческие телеком-компании) могут быть сильнее. Требуется целевой набор, пересмотр системы мотивации, создание корпоративного университета.

- устранение разрыва с потребителем (конкуренты здесь не слабы). Отсутствие прямых контактов со зрителем (14 баллов), нет обратной связи от уязвимых групп (13 баллов), нет удалённой диагностики у пенсионеров (13 баллов), низкая технологичность поддержки (12,5 балла) – это зоны, где коммерческие конкуренты (ОТТ-сервисы, кабельные операторы) имеют налаженную клиентскую поддержку. Необходимо создать колл-центр, мобильное приложение для диагностики, каналы обратной связи через соцзащиту и администрации.

- модернизация оборудования на периферии (конкуренты не всегда слабы). Моральное устаревание оборудования на удалённых РТС (15 баллов, КП), низкое качество сборки отечественного оборудования (16 баллов), сбои в отдалённых сёлах (17 баллов), долгий сервис замены (14 баллов) – здесь конкуренты (спутниковые операторы) могут предлагать более надёжное решение. Требуется программа реновации удалённых объектов, ужесточение приёмки оборудования, создание мобильных бригад быстрого реагирования.

- развитие HbbTV без потери социальной базы. Внедрение HbbTV (20 баллов, КП) – зона конкурентного паритета. Но «HbbTV недоступна бедным» (16 баллов) и «HbbTV требует умных ТВ» (15 баллов) – это наши слабости, а не слабые стороны конкурентов. Конкуренты (интернет-ТВ) легко решают эту проблему через дешёвые приставки. Наше решение – разработать и субсидировать бюджетные приставки с HbbTV для социально незащищённых граждан.

Стратегические угрозы:

- бюрократия и медленное согласование (11 баллов, КП – минимальный балл в матрице). Это самая опасная внутренняя слабость. Медленные закупки

(15,5 балла, КП), избыточный контроль (16,5 балла), низкая автономия филиалов (15 баллов) и долгий сервис замены (14 баллов) делают организацию неповоротливой. Пока организация согласовывает замену передатчика в отдалённом селе, спутниковый оператор уже подключил этих зрителей. Угроза: потеря охвата в пользу альтернатив.

- киберуязвимость (14 баллов, КП). Атака на NOC (27 баллов, ВКП) может отключить вещание на огромной территории. Это разрушает УКП «работа при отключении интернета» – если сеть падает даже без интернета, главное преимущество теряет смысл, угроза национальной безопасности.

- высокие эксплуатационные расходы и низкая маржинальность (13,5–14 баллов, КП). Организация критически зависит от бюджетного субсидирования (30,5 балла, ВКП). При сокращении бюджета мы не сможем содержать сеть сами, а конкуренты (кабельные, спутниковые) работают на коммерческой основе и более эффективны. Угроза: финансовая несамостоятельность и уязвимость перед бюджетными сокращениями.

- кадровое старение и отсутствие молодых инженеров (17 баллов, КП). Через 5–7 лет уникальные знания будут потеряны. Конкуренты (коммерческие телеком-операторы) активно привлекают молодых инженеров современными КРП и условиями труда. Угроза: нечем будет обслуживать 10 000 объектов – покрытие рухнет.

- моральное устаревание оборудования на удалённых РТС (15 баллов, КП). Конкуренты (спутник) не имеют проблемы «устаревшего оборудования на объекте» – их оборудование на орбите обновляется централизованно. Если мы не инвестируем в замену, качество сигнала в сельской местности упадёт, и зрители уйдут к альтернативам. Это прямое разрушение УКП «недостижимое покрытие».

- отсутствие прямых контактов со зрителем (13–14 баллов, КП). Коммерческие конкуренты знают своего клиента в лицо, собирают обратную связь, быстро реагируют на проблемы. Мы не знаем, почему пенсионер в селе перестал смотреть наши каналы – возможно, у него сбились настройки, а помочь

некому. Угроза: молчаливая потеря аудитории в пользу более клиентоориентированных сервисов.

- социальный разрыв из-за НbbTV (15–16 баллов, КП). Пока мы развиваем интерактивное ТВ, бедные слои населения остаются без доступа к этим сервисам. Интернет-конкуренты эту проблему решили через дешёвые приставки. Если мы не решим, то общественные и региональные организации (сложность выделения слотов для НКО – 17,5 балла, КП) начнут критиковать вас за цифровое неравенство.

Главная стратегическая задача РТРС – превратиться из оператора с уникальным охватом, но слабой операционкой, в технологически устойчивую, кадрово обеспеченную и клиентоориентированную государственную структуру. Без этого временные конкурентные преимущества постепенно разрушатся, а устойчивые будут атакованы через киберугрозы, кадровый голод и снижение качества обслуживания. Наиболее срочные инвестиции требуются в кибербезопасность, омоложение кадров и замену оборудования на удалённых объектах.

## Заключение

В ходе прохождения производственной технологической (проектно-технологической) практики и выполнения индивидуального задания по теме магистерского исследования была достигнута основная цель – расширены профессиональные компетенции и собран обширный эмпирический материал для последующей разработки цифровой стратегии развития российских компаний. Объектом исследования выступил Филиал РТРС «Приморский краевой радиотелевизионный передающий центр», а предметом – процесс разработки и реализации цифровой стратегии в контексте современных вызовов и возможностей.

В ходе работы были решены все поставленные задачи. Проведен всесторонний анализ научно-теоретической базы и практических подходов к цифровой трансформации, позволивший определить ключевые элементы цифровой стратегии и сопоставить их с текущим уровнем цифровой зрелости организации. Собрана и систематизирована информация об объекте исследования, включая его историю, инфраструктуру, экономические показатели и стратегические цели, что позволило выявить как уникальные конкурентные преимущества, так и системные внутренние дисбалансы.

Отраслевой анализ подтвердил двойственную природу деятельности организации. С одной стороны, РТРС является системообразующим предприятием, обладающим статусом единственного исполнителя государственной политики в сфере эфирного цифрового телевидения, что обеспечивает ему высокий уровень институциональной защиты и бюджетной поддержки. С другой стороны, отрасль сталкивается с серьезными вызовами: переход молодой аудитории на OTT-платформы, технологическая конкуренция, инфляционное давление, дефицит кадров и необходимость масштабного импортозамещения. Выявленные тенденции, в частности быстрый рост IPTV и спутникового интернета в отдаленных районах, создают для эфирного телевидения серьезную конкурентную угрозу в долгосрочной перспективе.

Комплексный стратегический анализ внутренней и внешней среды пока-

зал, что, несмотря на мощные защитные механизмы, организация сталкивается с критическими зонами, требующими безотлагательного управленческого вмешательства. В частности, выявлены проблемы бюрократизации, морального устаревания оборудования, кадрового старения и отсутствия прямых контактов с конечным потребителем.

Стейкхолдерский анализ стал ключевым этапом, позволившим количественно измерить эффективность взаимодействия РТРС с шестью ключевыми группами заинтересованных сторон. Интегральный показатель эффективности ресурсного обмена (0,61) свидетельствует о наличии системных дисбалансов. Наиболее высокие результаты достигнуты в отношениях с сотрудниками и потребителями, тогда как критический провал зафиксирован во взаимодействии с конкурентами и общественными организациями. Выявленные зоны дисбаланса указывают на необходимость пересмотра поведенческой модели монополиста в сторону большей открытости, социальной ответственности и клиентоориентированности.

Бенчмаркинг анализ подтвердил безусловное лидерство РТРС по интегральной конкурентоспособности (137 баллов) по сравнению с ПАО «Ростелеком» (39 баллов) и АО «Триколор» (48 баллов). Это превосходство обеспечено государственной поддержкой и уникальной социальной функцией, а не технологическим или операционным превосходством. Именно технологическая и кадровая консервативность, а также низкая маржинальность деятельности являются главными зонами стратегической уязвимости, которые могут нивелировать текущее лидерство в среднесрочной перспективе.

VRIO-анализ ресурсов и способностей организации позволил идентифицировать два устойчивых конкурентных преимущества (недостижимое для кабельных провайдеров покрытие и работа при отключении интернета) и ряд временных преимуществ, связанных с государственным статусом. Выявлены также критические зоны, в которых конкуренты (в том числе частные операторы) сильнее. К таким зонам относятся: высокие эксплуатационные расходы, низкая маржинальность, критическая бюрократия (самая низкая оценка в мат-

рице – 11 баллов), отсутствие прямых контактов со зрителем, острейший кадровый дефицит молодых инженеров и моральное устаревание оборудования на удаленных объектах.

Таким образом, практика подтвердила, что разработка цифровой стратегии для РТРС должна выходить за рамки простого внедрения новых технологических решений. Стратегия должна быть комплексной и решать триединую задачу: защиту устойчивых конкурентных преимуществ через инвестиции в кибербезопасность и инфраструктуру; устранение внутренних операционных слабостей через борьбу с бюрократией, омоложение кадров и модернизацию оборудования; развитие новых компетенций для преодоления разрыва с потребителем, перехода к гибридным медиа и создания устойчивой модели цифрового предприятия.

На основе полученных результатов сформулированы шесть стратегических направлений цифрового развития Приморского КРТПЦ: развитие OTT-платформы «РТРС.Плюс» с интеграцией регионального контента; цифровизация управления инфраструктурой удалённых объектов; создание клиентоориентированных цифровых сервисов для населения; участие в инфраструктурных проектах цифровой экономики; продолжение импортозамещения и развития технологической независимости; а также активная интеграция в региональные цифровые экосистемы. Практическая реализация данных направлений позволит повысить интегральный показатель эффективности ресурсного обмена с текущих 0,61 до целевых 0,75–0,80 и создать основу для перехода от статуса «Образцового предприятия» к статусу «Умного предприятия».

Результаты, полученные в ходе практики, будут использованы при написании магистерской диссертации для обоснования теоретических положений и разработки практических рекомендаций по формированию цифровой стратегии развития Приморского КРТПЦ.

## Список использованных источников

- 1 Приморский радиотелецентр РТПС. – Текст: электронный // Википедия: [сайт]. – URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Приморский\\_радиотелецентр\\_РТПС](https://ru.wikipedia.org/wiki/Приморский_радиотелецентр_РТПС) (дата обращения: 18.05.26).
- 2 РТПС отмечает 20-летие. – Текст: электронный // НР-Сити. – URL: <http://nr-citynews.ru/ртрс-отмечает-20-летие/> (дата обращения: 18.05.26).
- 3 О средствах массовой информации: Закон РФ от 27.12.1991 № 2124-1 (ред. от 23.11.2024) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1511/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1511/) (дата обращения: 22.05.26).
- 4 «Радио России» в Приморье переводят на FM-вещание. – Текст: электронный // Рамблер. – 2021. – 28 октября. – URL: <https://news.rambler.ru/gadgets/47487020-radio-rossii-v-primore-perevodyat-na-fm-veschaniye/> (дата обращения: 26.05.26).
- 5 Ефанов В.А. Цифровая трансформация регионального предприятия на примере ФГУП РТПС / В.А. Ефанов, В.К. Чаадаев, А.С. Шляхов // Фундаментальные исследования. – 2023. – №5. – С. 85-92.
- 6 Ефанов В.А. Стратегирование цифровой трансформации Российской телевизионной и радиовещательной сети / В.А. Ефанов // Стратегирование: теория и практика. – 2022. – Т.2. №4. – С. 544-558. – URL: [https://jstrategizing.ru/upload/journals/jstrategizing/2022-4/STR\\_2022\\_4!.pdf#44#30](https://jstrategizing.ru/upload/journals/jstrategizing/2022-4/STR_2022_4!.pdf#44#30) (дата обращения: 26.05.26).
- 7 РТПС планирует запуск онлайн-кинотеатра на своей платформе. – Текст: электронный // AdIndex. – 2025. – 8 июля. – URL: <https://adindex.ru/news/media/2025/07/8/335141.phtml> (дата обращения: 30.05.26).
- 8 До стриминга один шаг: РТПС планирует запуск онлайн-кинотеатра на своей платформе. – Текст: электронный // Cableman. – 2025. – URL: <https://www.cableman.ru/content/do-strimminga-odin-shag-rtrs-planiruet-zapusk-onlain-kinoteatra-na-svoei-platforme> (дата обращения: 30.05.26).

9 РТРС представила платформу «РТРС.Плюс». – Текст: электронный // DVB Pro. – 2024. – URL: <https://dvbpro.ru/rtrs-predstavila-platformu-rtrs-pljus/> (дата обращения: 30.05.26).

10 «Ростелеком» представил стратегию до 2030 года. – Текст: электронный // РБК. – 2026. – URL: <https://nn.plus.rbc.ru/partners/6a1057297a8aa9a04fb8d472> (дата обращения: 10.06.26).

11 «Ростелеком» представил стратегию развития до 2030 года. – Текст: электронный // CNews. – 2026. – 19 мая. – URL: [https://telecom.cnews.ru/news/line/2026-05-19\\_rostelekom\\_predstavil](https://telecom.cnews.ru/news/line/2026-05-19_rostelekom_predstavil) (дата обращения: 10.06.26).

12 «Ростелеком» обновляет стратегию: цифровой суверенитет, ИИ и робототехника. – Текст: электронный // РБК. – 2026. – URL: <https://tv.rbc.ru/archive/industries/6a0e02162ae5967ae407b550> (дата обращения: 10.06.26).

13 Долгова Ю.И. Локальное телевидение: программирование и контент-стратегии в цифровую эпоху / Ю.И. Долгова // Вестник Томского государственного уни-верситета. Филология. – 2021. – №73. – С. 311-333.

14 Медиаотрасль перейдет в гибридные медиа. – Текст: электронный // ComNews. – 2025. – 27 октября. – URL: <https://www.comnews.ru/content/241988/2025-10-27/2025-w44/1008/mediaotrasl-pereydet-gibridnye-media> (дата обращения: 15.06.26).

15 Ефанов В.А. Стратегирование цифровой трансформации Российской телевизионной и радиовещательной сети / В.А. Ефанов // Стратегирование: теория и практика. – 2022. – Т.2. №4. – С. 544-558. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategirovanie-tsifrovoy-transformatsii-rossiyskoy-televizionnoy-i-radioveschatelnoy-seti> (дата обращения: 15.06.26).

16 В России могут перераспределить частоты для развития 5G. – Текст: электронный // Интерфакс. – 2025. – URL: <https://www.interfax.ru/russia/1003365> (дата обращения: 15.06.26).

17 Российский рынок платного ТВ демонстрирует рост благодаря повышению тарифов и IPTV. – Текст: электронный // Cableman. – 2025. – URL: <https://www.cableman.ru/content/rossiiskii-rynok-platnogo-tv-demonstriruet-rost-blagodarya-povysheniyu-tarifov-i-iptv> (дата обращения: 17.06.26).

18 Никитина Т.И. Основные аспекты влияния трансформации медиасреды на медиапотребление российской молодежи / Т.И. Никитина, А.А. Никитина // Казанский социально-гуманитарный вестник. – 2023. - №3 (60). – С. 38-43.

19 Российская телевизионная и радиовещательная сеть планирует запуск собственного онлайн-кинотеатра. – Текст: электронный // Вечерка-СПБ. – 2025. – 8 июля. – URL: <https://vecherka-spb.ru/2025/07/08/rossiiskaya-televizionnaya-i-radioveshchatelnaya-set-planiruet-zapusk-sobstvennogo-onlainkinoteatra> (дата обращения: 17.06.26).

20 В Новосибирске обсудили передовые технологии телерадиовещания. – Текст: электронный // Сибновости. – 2025. – URL: <https://sibnovosti.ru/news/448509/> (дата обращения: 19.06.26).