

УДК 336.64:004.42

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ
РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

Вылегжанина Е.В.

к.э.н., доцент,

Кубанский государственный университет,

Краснодар, Россия

Бочкова П.А.

магистрант,

Кубанский государственный университет,

Краснодар, Россия

Аннотация. Статья посвящена анализу управления финансовыми ресурсами в условиях цифровизации на примере ПАО «МТС», одного из крупнейших операторов связи в России. В статье рассматривается ключевая роль цифровой трансформации и экосистемных подходов для бизнеса, а также влияние этих процессов на финансовую эффективность компании. Особое внимание уделено разработке и интеграции сторонних сервисов в экосистему МТС, таких как музыкальный сервис и платформа для продажи билетов, и их связи с основными источниками доходов компании. Статья подчеркивает, что эффективное управление финансовыми ресурсами в условиях цифровизации является основой для устойчивого развития компании и успешной реализации ее экосистемной стратегии.

Ключевые слова: цифровизация, управление финансовыми ресурсами, экосистема, МТС, стратегическое управление, финансовая эффективность,

цифровая трансформация, интеграция сервисов, инвестиции в технологии, оптимизация финансовых потоков.

***FORMATION OF A FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY
FOR A COMPANY IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION***

Vylegzhanina E.V.

Candidate of Economics, Associate Professor,

Kuban State University,

Krasnodar, Russia

Bochkova P.A.

graduate student,

Kuban State University,

Krasnodar, Russia

Abstract. The article is dedicated to analyzing financial resource management in the context of digitalization using the example of PJSC "MTS," one of the largest telecom operators in Russia. The article discusses the key role of digital transformation and ecosystem approaches for business, as well as the impact of these processes on the company's financial efficiency. Special attention is given to the development and integration of third-party services into the MTS ecosystem, such as the music service and ticket sales platform, and their connection to the company's main revenue sources. The article emphasizes that effective financial resource management in the context of digitalization is the foundation for the company's sustainable development and successful implementation of its ecosystem strategy.

Keywords: digitalization, financial resource management, ecosystem, MTS, strategic management, financial efficiency, digital transformation, service integration, technology investments, financial flow optimization.

В современных экономических условиях организации осуществляют финансовое взаимодействие с государством, включая уплату налогов, взносы во внебюджетные фонды и получение государственной финансовой поддержки. Кроме того, они устанавливают финансовые отношения с другими предприятиями, индивидуальными предпринимателями и частными лицами для осуществления различных видов деятельности [1, с. 960]. Средствами, облегчающими это финансовое взаимодействие, являются финансовые ресурсы.

Для дальнейшего исследования важно различать термины «финансы» и «финансовые ресурсы». Финансы не следует рассматривать просто как деньги, а скорее как отношения между экономическими агентами и индивидами по поводу создания, распределения и использования денежных фондов. Подобные отношения тесно связаны с функционированием социально-экономических систем, особенно в перераспределении и использовании централизованных финансовых ресурсов.

Понятие «финансовые ресурсы» подробно рассматривается в научных источниках. Рассмотрим, как различные авторы трактуют это определение. (табл.1).
Таблица 1 – Определения термина «финансовые ресурсы» в научной литературе
Составлено автором

Автор	Определение финансовых ресурсов
Т.В. Теплова [4]	Финансовые ресурсы — это вся совокупность денежных средств в экономике, которая используется для выполнения любых денежных операций участниками рынка (органами государственной власти, местного самоуправления, субъектами хозяйствования)

И.Н. Турчаева [5]	Финансовые ресурсы организации – это собственные денежные средства и поступления извне, предназначенные для выполнения финансовых обязательств и финансирования текущих затрат и затрат, связанных с расширением производства. Финансовые ресурсы поступают организации из различных источников: собственные, привлеченные и финансовые ресурсы, полученные в порядке перераспределения
Т.В. Ярлова [9]	Финансовые ресурсы – это денежные средства, причем как в денежной, так и в других формах, например, в форме имущества, которые имеются в распоряжении организации и способствуют осуществлению расширенного воспроизводства
Т.Е. Хорольская [8]	Финансовые ресурсы – это источники денежных средств, направляемые субъектом бизнеса на приобретение активов, необходимых для осуществления производственной и финансово-хозяйственной деятельности этого субъекта. Структура финансовых ресурсов определяется источниками их поступления. В качестве источников данных ресурсов могут выступать как собственные средства организации, то есть капитал, сформированные резервы и полученная прибыль, так и различные поступившие (привлеченные) средства
Л. А. Чалдаева [7]	Финансовые ресурсы – это денежные доходы и поступления извне, находящиеся в распоряжении предприятия и предназначенные для выполнения финансовых обязательств, финансирования текущих затрат и затрат, связанных с расширением производства
А.Б. Урусова [6]	Финансовые ресурсы – это денежные средства, а также различные материальные и нематериальные ресурсы, которые используются предприятием для осуществления своей ежедневной деятельности за счет активизации как внешних, так и внутренних источников их формирования

Таким образом, все перечисленные авторы сходятся в том, что финансовые ресурсы организаций — это совокупность денежных средств, включая активы, которые организации используют для достижения своих целей и обеспечения эффективного функционирования компании.

Учитывая различные подходы к определению финансовых ресурсов, важно рассмотреть не только их состав и источники формирования, но и методы их эффективного управления. В современных условиях цифровизации управление финансовыми ресурсами приобретает новые особенности, требуя адаптации стратегий к технологическим изменениям и цифровым инструментам. Рассмотрим Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

ключевые аспекты стратегии управления финансовыми ресурсами в цифровую эпоху.

Потребность в финансовом менеджменте возникает из-за растущей важности разработки и совершенствования финансовых стратегий, которые в настоящее время затрагивают все аспекты деятельности участников экономических отношений. В современных экономических условиях финансовая стратегия имеет важное значение для установления целей, определения задач и поиска решений для эффективного стратегического управления организациями. Это связано с тем, что ключевые финансовые факторы, включая риски, ограничения, возможности и проблемы, формируют основу для оценки успеха организации в современном мире [2].

По нашему мнению, глобальные тенденции в экономической деятельности оказывают глубокое влияние на разработку и реализацию финансовых стратегий. Одной из наиболее заметных тенденций является цифровизация или цифровая трансформация бизнеса. Цифровая экономика больше не является видением будущего; она стала основополагающим компонентом современных экономических систем, определяя эволюцию технологий и инструментов финансового управления на всех уровнях деятельности [3]. Тенденции рынка, а также растущая потребность в повышении конкурентоспособности и эффективности заставляют коммерческие организации внедрять процессы цифровизации. Это, в свою очередь, приводит к реструктуризации используемых ими технологий управления, в том числе в финансовом секторе.

Автоматизация процессов управления финансами, несомненно, имеет решающее значение для долгосрочного роста организации, ее конкурентного успеха, а также повышения общей прозрачности и контроля. Цифровизация в настоящее время является основным катализатором скоординированного, систематического и экспертно-ориентированного сотрудничества между Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

экономическими субъектами, что приводит к более утонченному и эффективному подходу к финансовому управлению. Это достигается за счет оптимизации транзакций, снижения затрат, персонализации потребления, стимулирования совместной деятельности и использования передовой предиктивной аналитики [2].

Основные элементы стратегии управления финансовыми ресурсами предприятия в условиях цифровизации включают (рис. 1):

Цифровая трансформация финансовых процессов	<ul style="list-style-type: none">• Внедрение цифровых технологий для автоматизации и оптимизации финансовых операций, таких как учет, планирование, контроль и отчетность
Использование больших данных и аналитики	<ul style="list-style-type: none">• Применение анализа данных для улучшения прогнозирования, оценки рисков, принятия финансовых решений и оптимизации расходов
Интеграция с цифровыми платформами	<ul style="list-style-type: none">• Взаимодействие с виртуальными банковскими сервисами, платформами для управления расходами, цифровыми валютами и электронными платежными системами
Облачные технологии и финансовые сервисы	<ul style="list-style-type: none">• Использование облачных решений для хранения данных и обеспечения гибкости в управлении финансовыми ресурсами
Инновационные финансовые технологии (финтех)	<ul style="list-style-type: none">• Использование новых технологий, таких как блокчейн, смарт-контракты и ИИ, для повышения прозрачности и эффективности финансовых операций.

Рис. 1 – Ключевые компоненты цифровой стратегии управления финансовыми ресурсами. Составлено автором по данным источника [3]

Одним из ярких примеров компании, успешно адаптировавшейся к изменениям и применившей передовые подходы к управлению финансовыми ресурсами, является ПАО «МТС». Как крупнейший оператор связи в России, компания активно использует цифровые технологии для оптимизации финансовых процессов, управления рисками и повышения прозрачности своей деятельности.

Важно рассмотреть, как ПАО «МТС» реализует стратегии управления финансовыми ресурсами в условиях цифровой трансформации, и какие практические шаги предпринимаются для обеспечения устойчивости и эффективности бизнеса в условиях изменяющихся рыночных условий.

Ключевые аспекты управления финансовыми ресурсами ПАО «МТС» представлен в таблице 2.

Исходя из анализа, по нашему мнению, компании стоит сосредоточиться на продолжении развития своей экосистемы и диверсификации источников доходов.

Таблица 2 – Основные аспекты управления финансовыми ресурсами ПАО «МТС».

Составлено автором

Ключевые аспекты	Описание
Корпоративное управление и структура органов управления	
Совет директоров	Руководит деятельностью компании в целом, представляя интересы акционеров и гарантируя эффективное управление
Правление	Коллегиальный исполнительный орган, ответственный за текущую деятельность и реализацию стратегии компании
Финансовая отчетность и прозрачность	
Годовая консолидированная финансовая отчетность	Публикуется ежегодно, предоставляя подробную информацию о финансовых результатах и операционной деятельности компании.
Взаимодействие с акционерами и инвесторами	
Структура акционерного капитала	Включает доли владения различных акционеров, что отражает степень контроля и влияния на принятие решений. Уставный капитал ПАО «МТС» составляет 199 838 157,50 рублей и разделен на 1 998 381 575 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,1 руб. каждая.
Компенсации и вознаграждения	Система вознаграждения членов Совета директоров направлена на сближение их финансовых интересов с долгосрочными интересами акционеров.
Стратегическое управление и развитие	
Развитие экосистемы	Компания вышла за рамки простого оператора связи и теперь фокусируется на построении собственной экосистемы разнообразных цифровых услуг, что включает расширение спектра услуг и продуктов, таких как мобильная связь, интернет, телевидение и финансовые сервисы. Это способствует диверсификации источников доходов и повышению финансовой устойчивости.

Инвестиционная деятельность	Ориентирована на модернизацию инфраструктуры, внедрение новых технологий и расширение присутствия на рынке, что требует эффективного управления капиталом и привлечения инвестиций. Инвестиции в развитие 5G и инфраструктуры - около 160 млрд рублей в 2020 году.
Управление рисками	
Оценка и управление рисками	Включает идентификацию, оценку и минимизацию финансовых, операционных и рыночных рисков, что способствует сохранению и увеличению стоимости компании для акционеров. В 2021 году компания усилила программы по управлению кибер рисками, а также улучшила внутренний контроль за операционными рисками.

Главным преимуществом сторонних сервисов МТС является их доступность не только для абонентов МТС, но и для пользователей на внешних рынках. Это расширяет потенциал для получения дохода, принося пользу как клиентам МТС, так и клиентам из других отраслей. Хотя эта модель может функционировать, когда сервисы независимы, она становится менее эффективной, когда включена в экосистему. Для эффективной работы экосистемной модели необходима платформа, которая обеспечивает плавный переход между сервисами. В настоящее время пользователям необходимо создавать отдельные учетные записи для каждого сервиса, за исключением интеграции МТС Банка в приложение Мой МТС. В других сервисах у пользователей мало стимулов для полноценного взаимодействия с экосистемой.

Дополнительные сервисы, предлагаемые МТС, такие как потоковая передача музыки и продажа билетов, работают на высококонкурентных рынках. Чтобы добиться успеха, эти сервисы должны быть взаимосвязаны и предлагать дополнительные преимущества. Такие компании, как Яндекс, Mail.ru и Т-Банк, являются яркими примерами таких интегрированных экосистем.

Заключение. Для успешной интеграции и функционирования экосистемы компании ПАО «МТС» требуется эффективное управление финансовыми ресурсами, направленное на модернизацию инфраструктуры, создание новых сервисов и поддержание текущих процессов.

Цифровизация позволяет МТС оптимизировать операционные расходы, а также увеличить финансовую эффективность за счет создания новых источников доходов и расширения клиентской базы, включая не только собственных абонентов, но и пользователей сторонних рынков. При этом, для обеспечения плавности перехода между сервисами в экосистеме и повышения вовлеченности клиентов, необходимы инвестиции в цифровые платформы.

Библиографический список

1. Гилязова А. И. Финансовая устойчивость промышленного предприятия / А. И. Гилязова // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 45. – С. 958-970 — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47384542> (дата обращения 05.03.2025).

2. Дьяков С. А., Вовк Е. А., Деркач В. Н., Калитка В. В. Совершенствование системы финансового менеджмента предприятия в цифровой экономике // ЕГИ. 2023. № 1 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-finansovogo-menedzhmenta-predpriyatiya-v-tsifrovoy-ekonomike> (дата обращения: 07.03.2025).

3. Краковская И. Н., Корокошко Ю. В., Слушкина Ю. Ю., Казаков Е. А. Влияние глобальных тенденций цифровизации на трансформацию бизнес-моделей промышленных компаний // Регионология . 2022. №4 (121). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-globalnyh-tendentsiy-tsifrovizatsii-na-transformatsiyu-biznes-modeley-promyshlennyh-kompaniy> (дата обращения: 07.03.2025).

4. Теплова Т. В. Корпоративные финансы (продвинутый уровень) : учебник и практикум для вузов / Т. В. Теплова. — 2-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 750 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17326-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566260> (дата обращения: 07.03.2025).

5. Турчаева И. Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски : учебник и практикум для вузов / И. Н. Турчаева, Я. Ю. Таенчук. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 157 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20066-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 52 — URL: <https://urait.ru/bcode/557523/p.52> (дата обращения: 07.03.2025).

6. Урусова А. Б., Хагаева А. В. Финансовые ресурсы предприятия: источники формирования, направления и пути улучшения использования (АО «Карачаево-Черкесскэнерго») // Московский экономический журнал. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovye-resursy-predpriyatiya-istochniki-formirovaniya-napravleniya-i-puti-uluchsheniya-ispolzovaniya-ao-karachaevo> (дата обращения: 07.03.2025).

7. Финансы, денежное обращение и кредит : учебник для вузов / под редакцией Л. А. Чалдаевой. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 436 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09162-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 150 — URL: <https://urait.ru/bcode/559737/p.150> (дата обращения: 07.03.2025).

8. Хорольская Т. Е., Келехсаева М. В., Хаджиев М. Р. К вопросу о необходимости повышения эффективности финансовых ресурсов субъектов бизнеса // Вестник Академии знаний. 2021. №6 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-neobhodimosti-povysheniya-effektivnosti-finansovyh-resursov-subektov-biznesa> (дата обращения: 07.03.2025).

9. Ярова Т. В., Билалов И. И. Методы и технологии управления финансовыми ресурсами инновационной организации // Московский экономический журнал. 2021. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-tehnologii-upravleniya-finansovymi-resursami-innovatsionnoy-organizatsii> (дата обращения: 07.03.2025).

Оригинальность 81%