

УДК 336.64:004.42

## ***ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ***

***Вылегжанина Е.В.***

*к.э.н., доцент,*

*Кубанский государственный университет,*

*Краснодар, Россия*

***Бочкова П. А.***

*магистрант,*

*Кубанский государственный университет,*

*Краснодар, Россия*

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию инструментария управления финансовыми ресурсами в условиях цифровой трансформации. Особое внимание уделено функциональной классификации инструментов, охватывающих весь контур управления – от планирования и учёта до анализа рисков и реализации стратегических задач. На примере крупнейших телеком-компаний России – ПАО «МТС», ПАО «МегаФон» и ПАО «ВымпелКом» – обоснована универсальная структура цифрового финансового управления. В работе предложена универсальная модульная структура финансового инструментария, ориентированная на адаптивность, прогнозируемость и стратегическую устойчивость в условиях высокой изменчивости внешней среды.

**Ключевые слова:** финансовые ресурсы, цифровая трансформация, инструментарий управления, ИТ-системы, бюджетирование, управление

ликвидностью, предиктивная аналитика, телекоммуникационные компании, цифровая архитектура, стратегическое управление.

***FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT TOOLKIT OF ENTERPRISES  
IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORM***

***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 devoted to the study of financial resource management tools in the context of digital transformation. Particular attention is paid to the functional classification of instruments covering the entire management framework — from planning and accounting to risk analysis and the implementation of strategic tasks. Using the example of Russia’s largest telecommunications companies — PJSC MTS, PJSC MegaFon, and PJSC VimpelCom — a universal structure of digital financial management is substantiated. The paper proposes a modular financial management toolkit designed for adaptability, predictability, and strategic resilience in conditions of high external volatility.

**Keywords:** financial resources, digital transformation, management toolkit, BI systems, budgeting, liquidity management, predictive analytics, telecommunications companies, digital architecture, strategic management.

Цифровая трансформация существенно меняет подходы к управлению финансовыми ресурсами, смещая фокус с отражения операций на прогнозирование, адаптацию и интеграцию в единую цифровую среду. Финансовая функция становится активным элементом устойчивого развития бизнеса, опираясь на инструменты предиктивной аналитики, VI-системы и автоматизированные платформы [3].

В экономической литературе понятие «финансовые ресурсы» интерпретируется в рамках трёх основных подходов: ресурсно-бухгалтерского, функционального и институционального. Первый связывает ресурсы со структурой активов и источников финансирования, второй – с обеспечением текущей и инвестиционной деятельности, а третий – с управлением собственностью и контролем. Систематизация этих трактовок представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Научные трактовки категории «финансовые ресурсы» в экономической литературе. Составлено автором

| Автор               | Определение финансовых ресурсов  |
|---------------------|--|
| А.С. Мерзлякова [4] | Финансовые ресурсы – это денежные поступления, находящиеся в распоряжении организации и обеспечивающие выполнение текущих обязательств и производственных задач  |
| А.И. Афоничкин [1]  | Финансовые ресурсы представлены активами баланса, формируемыми за счёт как собственных, так и заёмных источников, отражённых в его пассиве   |
| Р.А. Ялмаев [10]    | Под финансовыми ресурсами предприятия понимается обобщённый объём капитала в денежной форме, включающий как собственные средства, так и заемные и привлечённые, предназначенный для финансирования всех этапов финансово-хозяйственного цикла с прицелом на достижение целевых доходных ориентиров |
| З. Р. Тавасиева [6] | Автор исходит из того, что финансовые ресурсы корпорации охватывают денежные средства, находящиеся как в собственности, так и во временном распоряжении, и используются в процессе деятельности организации для достижения её институционально закреплённых целей.                                 |
| В.Н. Дорман [2]     | Финансовые ресурсы трактуются как совокупность денежных поступлений, находящихся в управлении хозяйствующего субъекта, направляемых как на выполнение финансовых обязательств, так и на  |

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | реализацию расходов, сопряжённых с расширенным воспроизводством и материальным стимулированием персонала   |
| Л.М. Стахеева [5] | В широком экономическом контексте под финансовыми ресурсами подразумевается агрегированная масса денежных активов, сосредоточенных в распоряжении государства, корпоративных структур и домашних хозяйств, направляемых на осуществление многоуровневой экономической деятельности |

Как видно из представленных определений, ни одна из представленных дефиниций не учитывает трансформационную роль цифровых технологий в управлении финансовыми ресурсами, что подчёркивает обоснованность предлагаемого уточнения.

С учётом обобщения научных подходов и современных требований цифровизации, можно сформулировать авторское определение: «Финансовые ресурсы предприятия – это совокупность денежных средств и их эквивалентов, формируемых из внутренних (собственных), заёмных и привлечённых источников, находящихся в постоянном обороте и направленных на обеспечение операционной устойчивости, реализацию инвестиционных проектов и адаптацию к условиям цифровой экономики через интеграцию интеллектуальных инструментов управления».

В отличие от классических трактовок, данное определение подчёркивает управляемость ресурсов через цифровые технологии. Это позволяет рассматривать финансовые ресурсы как активный элемент стратегического управления в цифровой архитектуре предприятия.

Активное внедрение цифровых технологий оказывает определяющее влияние на структуру и содержание финансового инструментария предприятий. Современное управление ресурсами опирается не только на классические методы планирования и контроля, но и на интеллектуальные решения, такие как BI-системы, цифровые двойники, облачные платформы и инструменты прогнозной аналитики [3]. Эти технологии формируют основу гибких, автоматизированных

моделей управления, позволяющих встраивать финансовые решения в единую цифровую среду бизнеса.

Такой переход требует пересмотра методологии: ключевые процессы – от бюджетирования до оценки рисков – объединяются в сквозную архитектуру цифрового контроля. При этом цифровизация дополняет традиционные методы, расширяя возможности моделирования будущих финансовых сценариев.

Для системного анализа финансовых решений в цифровой среде целесообразно классифицировать инструменты по их функциональной роли в контуре управления (табл. 2).

Таблица 2 – Классификация инструментария управления финансовыми ресурсами коммерческой организации. Составлено автором

| <b>Группа инструментов</b> | <b>Конкретные методы / средства</b>   | <b>Назначение</b>  | <b>Источник</b> |
|----------------------------|---|--|-----------------|
| Планово-прогнозные         | Бюджетирование, инвестиционное и операционное планирование                    | Определение целевых параметров, обоснование распределения ресурсов, построение прогнозных сценариев развития               | [7]             |
| Учётно-аналитические       | Финансовая и управленческая отчётность, методики факторного анализа           | Формирование информационной базы для управленческих решений, выявление внутренних финансовых резервов и неэффективностей   | [5], [10]       |
| Контрольные                | Внутренний и внешний аудит, регулярный мониторинг исполнения бюджета          | Обеспечение соблюдения финансовой дисциплины, фиксация отклонений и предупреждение убытков                                 | [6]             |
| Регулятивные               | Система лимитов, нормативы ликвидности, корпоративные регламенты и стандарты  | Поддержание устойчивости финансовой системы предприятия, ограничение рисков в рамках заданных параметров                   | [2]             |
| Информационно-цифровые     | BI-платформы, ERP-системы, цифровые двойники, прогнозные алгоритмы на базе ИИ | Интеграция разрозненных финансовых данных, автоматизация расчётов и адаптация моделей под изменчивые условия внешней среды | [3]             |
| Оценочные (индикативные)   | Комплекс финансовых коэффициентов: рентабельность,                            | Критериальная оценка эффективности использования финансовых ресурсов на основе количественных индикаторов                  | [4]             |

|                    |   |  |     |
|--------------------|---|--|-----|
|                    | оборачиваемость, ликвидность и др.  |  |     |
| Управление рисками | Методы стресс-тестирования, сценарный подход, показатель Value at Risk (VaR)      | Выявление потенциальных рисков, формирование антикризисных сценариев и стратегий снижения уязвимости | [9] |
| Стратегические     | Инструменты контроллинга, сбалансированная система показателей (BSC), система KPI | Обеспечение стратегического соответствия целей, реализация задач долгосрочного развития предприятия  | [7] |

Представленные группы инструментов формируют основу цифрового финансового контура. Их типологию дополняет классификация цифровых технологий, применяемых в управлении ресурсами, отражённая на рисунке 1.



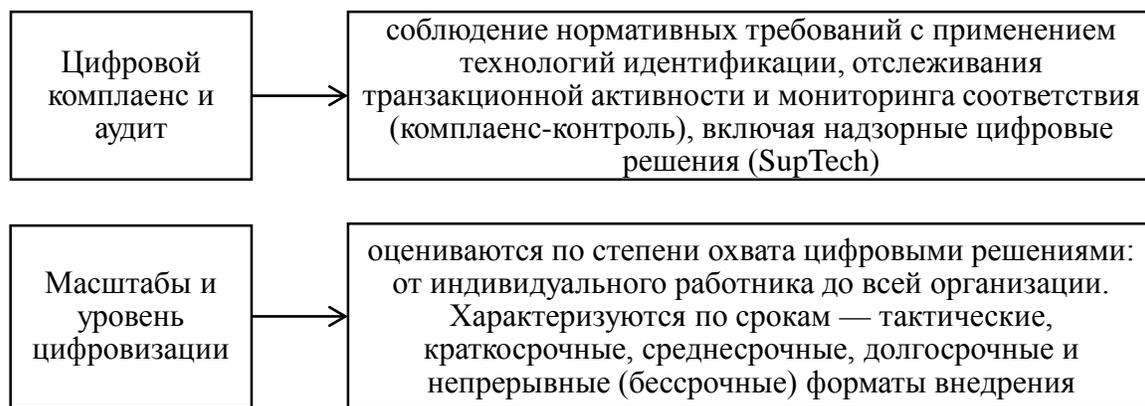


Рис. 1 – Классификация цифровых инструментов управления финансовыми ресурсами в условиях трансформационной экономики. Составлено автором по данным источника [8]

Таким образом, цифровые инструменты управления финансами представляют собой взаимосвязанные компоненты единой системы. Их эффективность определяется не столько наличием технологий, сколько уровнем интеграции и адаптивности решений. Это особенно актуально для высокотехнологичных отраслей, таких как телекоммуникации, где цифровизация охватывает все уровни управления.

Выбор телекоммуникационной отрасли обусловлен высокой степенью её цифровой зрелости, масштабностью финансовых потоков и комплексностью применяемых цифровых решений. Компании отрасли одними из первых в России начали интеграцию BI, ERP, облачных платформ и ИИ в финансовое управление, что делает их показательными объектами для анализа эффективности цифрового инструментария. Сравнительная характеристика цифровых инструментов управления финансовыми ресурсами представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Цифровые инструменты управления финансовыми ресурсами в ведущих телеком-компаниях России. Составлено автором

| Предприятие     | Основные инструменты  | Особенности применения   |
|-----------------|---|--|
| ПАО «МТС»       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– BI-платформы для анализа и моделирования денежных потоков;</li> <li>– облачная система CloudMTS – единая среда для расчётов, планирования и учёта;</li> <li>– алгоритмы на базе машинного обучения для расчёта оптимальных цен и управления доходами;</li> <li>– цифровое бюджетирование с возможностью визуального анализа отклонений;</li> <li>– интеграция платёжных и кредитных сервисов МТС Банка в общую структуру.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– сквозная цифровая среда с финтех-компонентом;</li> <li>– управление выручкой и расходами через предиктивные модели</li> </ul>     |
| ПАО «МегаФон»   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– система централизованного учёта долгов и цифровой мониторинг выполнения условий заимствований;</li> <li>– инструменты оценки ликвидности и платежеспособности в реальном времени;</li> <li>– цифровая модель прогнозирования кассовых разрывов на основе исторических данных;</li> <li>– решения для мониторинга исполнения бюджета и оценки отклонений по расходам.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– фокус на операционной устойчивости и автоматизации контроля обязательств</li> </ul>   |
| ПАО «ВымпелКом» | <ul style="list-style-type: none"> <li>– собственная цифровая платформа для бюджетирования и инвестиционного анализа;</li> <li>– использование больших данных для оценки финансовой отдачи по направлениям бизнеса;</li> <li>– автоматическое перераспределение ресурсов с учётом приоритетов;</li> <li>– визуальные панели контроля исполнения бюджета и ключевых метрик.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– собственные ИТ-решения, полная автономия;</li> <li>– упор на инвестиционный анализ и визуализацию ключевых показателей</li> </ul> |

Как видно из таблицы 3, компании по-разному реализуют цифровые решения: ПАО «МТС» делает ставку на комплексную экосистему, где финансы интегрированы с телеком-сервисами и банком. Здесь особенно заметна роль машинного обучения – от ценообразования до прогноза выручки. ПАО «МегаФон», наоборот, уделяет большое внимание ликвидности и долговой нагрузке, формируя вокруг этих задач точные цифровые модели расчётов и оценки отклонений. Это

позволяет управлять рисками не постфактум, а заранее. Стоит также отметить, что ПАО «ВымпелКом» после выхода из VEON перестроил ИТ-инфраструктуру и теперь опирается на собственные цифровые разработки, которые охватывают весь цикл: от бюджетирования до управления инвестициями. Большой акцент сделан на визуализацию и прогнозирование.

Таким образом, итогом анализа стало обоснование универсальной модульной структуры цифрового инструментария, релевантной не только для телекоммуникационного сектора, но и для других отраслей, активно внедряющих технологии в управленческие процессы:

- модуль цифрового планирования: ERP-средства и BI-инструменты для сценарных расчётов, мультивариантного прогнозирования и формирования бюджетов;
- модуль управления ликвидностью: автоматизация казначейских операций, мониторинг платёжных обязательств, прогноз кассовых разрывов;
- модуль цифрового бюджетирования и отчётности: аналитика исполнения бюджета, оперативный контроль и визуализация отклонений;
- модуль аналитики и оценки рисков: оценка чувствительности финансовых показателей, алгоритмы стресс-тестирования, обработка Big Data;
- модуль инвестиционного анализа: интеграция оценки эффективности вложений с текущей финансовой моделью и стратегическими приоритетами предприятия.

Разработанная модульная структура цифрового финансового инструментария отличается интеграцией прогнозных, казначейских и аналитических функций в единой системе, что отличает её от существующих фрагментарных решений и определяет научную новизну исследования.

**Заключение.** Цифровая трансформация управления финансовыми ресурсами означает не просто внедрение новых технологий, а глубокое переосмысление принципов финансового менеджмента. Компании переходят от фиксированной, реактивной модели к динамичным системам, основанным на прогнозной аналитике, сквозной интеграции данных и постоянной обратной связи. Такая модель повышает обоснованность принимаемых решений и обеспечивает гибкость финансовой стратегии в условиях нестабильности.

Финансовый инструментарий, формирующийся под воздействием цифровых решений, занимает центральное место в системе стратегического управления. Его ядро составляют взаимосвязанные компоненты – аналитика, алгоритмы, цифровые платформы и управленческие подходы, – обеспечивающие переход от анализа прошедших периодов к управлению будущими результатами.

Предложенная модульная структура цифрового управления нацелена на повышение прозрачности, управляемости и адаптивности. Она применима в организациях с разным уровнем цифровой зрелости и может служить надёжной основой для построения современной, устойчивой финансовой политики.

### **Библиографический список**

1. Афоничкин, А. И. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. И. Афоничкин, Л. И. Журова, Д. Г. Михаленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 484 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17918-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 38 — URL: <https://urait.ru/bcode/568760/p.38> (дата обращения: 08.05.2025).
2. Дорман, В. Н. Коммерческая деятельность: учебник для вузов / В. Н. Дорман ; под научной редакцией Н. Р. Кельчевской. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 103 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16582-1. — Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 97 — URL: <https://urait.ru/bcode/562873/p.97> (дата обращения: 08.05.2025).

3. 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-tsifrovooy-ekonomike> (дата обращения: 08.05.2025).

4. Мерзлякова А. С., Назмиева Л. Ф., Зяблицкая Н.В. Роль финансовых ресурсов в обеспечении экономической безопасности коммерческой деятельности хозяйствующих субъектов национальной экономики Российской Федерации // РППЭ. 2021. №4 (126). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-finansovyh-resursov-v-obespechenii-ekonomicheskoy-bezopasnosti-kommercheskoy-deyatelnosti-hozyaystvuyuschih-subektov> (дата обращения: 08.05.2025).

5. Стахеева Л. М., Царева С. В., Фетисова А. В., Шиловцев В.В., Крохалев А.А. Финансовые ресурсы в предпринимательской деятельности // Образование и право. 2024. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovye-resursy-v-predprinimatelskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 08.05.2025).

6. Управление социально-экономическими системами: учебник для вузов / под общей редакцией З. Р. Тавасиевой, И. З. Тогузовой, Л. К. Гуриевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 137 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12371-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 95 — URL: <https://urait.ru/bcode/566340/p.95> (дата обращения: 08.05.2025).

7. Фалина Н.В., Храмченко А.А., Топыгова В. В., Смехова Э. Э. Финансовое планирование как способ улучшения использования финансовых ресурсов предприятия // Вестник Академии знаний. 2024. №2 (61). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/finansovoe-planirovanie-kak-sposob-uluchsheniya-ispolzovaniya-finansovyh-resursov-predpriyatiya> (дата обращения: 08.05.2025).

8. Федоров В. А. Совершенствование подходов при формировании классификации видов современных цифровых финансовых технологий // Экономика и управление. 2023. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-podhodov-pri-formirovanii-klassifikatsii-vidov-sovremennyh-tsifrovyyh-finansovyh-tehnologiy> (дата обращения: 08.05.2025).

9. Шидакова Е. Е., Лепяхова Е. Н. Стратегический анализ финансовых рисков предприятия // Государство в международной трансформации экономики. – Ставрополь: Ставрополь-сервис-школа, 2020. – Т. 1. – С. 268–273. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44488428> (дата обращения: 08.05.2025).

10. Ялмаев Р. А., Ибрагимова П. А., Зелимханова Н. З. Управление финансовыми ресурсами предприятий // ЕГИ. 2021. №2 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-finansovymi-resursami-predpriyatiy> (дата обращения: 08.05.2025).

*Оригинальность 77%*