

## Особенности финансового менеджмента медиаиндустрии в современных условиях

**Е. И. Кузнецова**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[elenkuz90@mail.ru](mailto:elenkuz90@mail.ru)*

*Кафедра экономической безопасности, финансов и экономического анализа,  
Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя,  
Москва, Россия*

**А. В. Русавская**

*Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой,  
[rusavskaya.alewtina@yandex.ru](mailto:rusavskaya.alewtina@yandex.ru)*

*Кафедра Финансы, кредит и страхование,  
Российская академия предпринимательства,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** в статье рассматриваются особенности управления финансами компаний медиаиндустрии. Финансовый менеджмент на медиапредприятиях обуславливает глубокое планирование, эффективное финансирование, соблюдение правил взаимодействия с клиентами с использованием основных цифровых функций ERP. При этом необходимо учитывать разделение операционных и бизнес-функций, гибкое изменение бизнес-планирования с учетом современных реалий, что будет способствовать более эффективному финансовому управлению в области медиаиндустрии.

**Ключевые слова:** финансовый менеджмент, медиаиндустрия, цифровая функция, бизнес-планирование, цифровая зрелость, медиакорпорация.

## Features of financial management of the media industry in modern conditions

**E. I. Kuznetsova**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
[elenkuz90@mail.ru](mailto:elenkuz90@mail.ru)*

*Department of economic security, finance and economic analysis,  
V. IA. Kikot Moscow University of the Ministry  
of Internal Affairs of the Russian Federation,  
Moscow, Russia*

**A. V. Rusavskaya**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
Head of the Department,  
[rusavskaya.alewtina@yandex.ru](mailto:rusavskaya.alewtina@yandex.ru)*

*Department of Finance, credit and insurance,  
Russian Academy of Entrepreneurship,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** the article discusses the features of financial management of media industry companies. The media industry requires deep planning, effective financing, compliance with the rules of interaction with customers using the main digital ERP functions. At the same time, it is necessary to take into account the separation of operational and business

*functions, flexible change of business planning taking into account modern realities, for example, quantum computing, which will contribute to more efficient financial management in the media industry.*

**Keywords:** *financial management, media industry, digital function, business planning, digital maturity, media corporation.*

Управление финансами в любой области бизнеса строится традиционно на основе норм и правил в сфере финансов, управления, трудовых и договорных взаимоотношений, структуры организации, маркетинга. Медиакомпании имеют свои особенности при формировании стратегических и тактических целей, в целом своей миссии, которая и определяет существование медиаиндустрии с учетом интересов государства, клиентов, собственников и сотрудников. Что касается финансовых целей, они, как и у любой компании традиционны: планирование и управление финансовыми результатами; эффективное управление активами и своими источниками.

Медиаиндустрия 4.0, созданная на уровне продвинутой ERP системы обуславливают гибкое планирование и взаимодействие с клиентами, основные 6 функций, которыми она должна обладать приведены в таблице 1<sup>1</sup>.

Таблица 1

Основные цифровые функции ERP системы медиаиндустрии 4.0

Цифровая функция	Описание функции	Цель
(1) Возможность для динамического планирования, контроля и исполнения	Вертикальная интеграция, чтобы сделать планирование медиапроизводства и выполнение задач более динамичным. Двунаправленный обмен и использование децентрализованных хранимых медиаданных	Рентабельное медиапроизводство с использованием разнообразных вариантов планирования и контроля
(2) Поддержка интегрированного сквозного бизнес-процесса	Техническое подключение медиапартнеров к цепочке поставок медиаматериалов. Горизонтальная медиаинтеграция, например, с поставщиками и клиентами	Создание интегрированного потока информации и бизнес процессов по всей цепочке медиапоставок
(3) Повышение эффективности взаимодействия цифровых, операционных и бизнес-процессов при участии человеческого фактора	Формирование современного пользовательского опыта финансового менеджмента. Получение удобного персонализированного и интуитивно понятного цифрового сервиса для финансового менеджмента. Возможность получения ролевого и графического ввода и вывода медиаданных	Снижение количества ошибок и повышение эффективности менеджмента при выполнении процесса
(4) Независимый от местоположения контроль выполнения операционных и бизнес процессов	Использование инновационных мобильных приложений. Горизонтальная медиаинтеграция, например, с поставщиками и клиентами	Создание и поддержание интегрированного потока информации и процессов по всей цепочке медиапоставок
(5) Эффективность технологических шагов поддерживаемой ERP системой	Повышение производительности процессов в медиа, поддерживаемых ERP системой. Быстрая обработка данных на основе текущих данных	Создание эффективной системы информационной обработки запросов, с изменением настроек в короткие сроки

<sup>1</sup> Прим. авторов. Составлено авторами.

Продолжение таблицы 1

Цифровая функция	Описание функции	Цель
(6) Оптимизация операционных и бизнес процессов посредством интеллектуального анализа данных	Эффективное использование связанных медиаданных. Использование всех существующих медиаданных из разных источников данных. Генерация интеллектуальных отчетов	Поддержка принятия финансовых решений для прогнозного планирования и контроля процессов и/или триггера автоматизированных последующих процессов

С нашей точки зрения, основными различиями в ERP системе медиаиндустрии 4.0 и традиционного финансового менеджмента является разделение операционных и бизнес функций, гибкая корректировка бизнес-планирования и контроля процессов.

Формируется уникальная цифровая медиасреда посредством непрерывного сбора данных, консолидации данных, использования расширенной аналитики, а основной ее фокус состоит в переходе от ручных методов финансового анализа к цифровым методам через использование цифровых функций<sup>2</sup>.

Вместе с тем считаем, что использование ERP системы медиаиндустрии 4.0 не может являться достаточным без наличия системы управления производственными медиапроцессами и унифицированной цифровой управляющей системы, фактически заменяющие функции традиционного финансового менеджмента. В практическом плане подобные системы уже получили свое развитие в медиаиндустрии:

- MES (от англ. Manufacturing Execution System), система управления производственными процессами);
- PLC (от англ. Programmable Logic Controller), унифицированная цифровая управляющая электронная система, специально разработанная для использования в производственных условиях медиасреды.

Принято считать, что задача создания прообраза современного PLC возникла в конце 60-х годов прошлого столетия<sup>3</sup>. В частности, в 1968 году она была впервые сформулирована руководящими специалистами General Motors. Тогда эта компания пыталась найти замену для сложной релейной системы управления. Согласно полученному заданию на проектирование, новая система управления должна была отвечать таким критериям как:

- простое и удобное создание технологических программ;
- возможность изменения рабочей управляющей программы без вмешательства в саму систему;
- простое и недорогое обслуживание;
- повышенная надежность при сниженной стоимости, в сравнении с подобными релейными системами.

Последующие разработки в General Motors, Allen-Bradley и других компаниях привели к созданию системы управления на базе микроконтроллеров, которая анализировала входные сигналы от технологических датчиков и управляла электроприводами исполнительных устройств<sup>4</sup>.

Современные MES-системы являются, по сути, дополнением современных ERP систем, поскольку находятся на разных уровнях информационной структуры медиасреды. Если ERP системы ориентированы на финансовое планирование выполнения заказов, т. е. отвечают на вопрос: когда и сколько материалов или медиапродукции должно быть произведено, то MES-систе-

<sup>2</sup> Shane D. Social CRM to soar, says Gartner Information Age 22 February, 2010.

<sup>3</sup> Минаев И.Г. Программируемые логические контроллеры в автоматизированных системах управления / И.Г. Минаев, В.М. Шаратов, В.В. Самойленко, Д.Г. Ушкур. 2-е изд., перераб. и доп. — Ставрополь: АГРУС, 2010. С.128.

<sup>4</sup> Ahojja V. Changing pattern of e-CRM solution in the future. CRM: Emerging tools concepts and applications Tata-McGraw Hill, New Delhi. 2001.

мы фокусируются на вопросе как в действительности это будет произведено и оперируют более точной информацией о производственных медиапроцессах<sup>5</sup>.

Медиакомпаниям необходимо учитывать дополнительные вложения в новые технологии, такие как квантовые вычисления, ценность которых в последние 2–3 года стала заметна в использовании в области логистики, в рекламном и финансовом бизнесе. По данным компании BCG, к 2023–2025 годам на рынке появятся первые виды коммерческих технологий и именно квантовые вычисления позволят создать операционные доходы для многих пользователей (по оценкам BCG не менее 5–10 млрд. долл.)<sup>6</sup>.

В качестве небольшого отступления лишь отметим, что Международная ассоциация производителей систем управления производством (MESA) определила одиннадцать типовых обобщенных функций MES-систем, которые имеют непосредственное отношение к медиаиндустрии:

- контроль состояния и распределение ресурсов (RAS) — Управление ресурсами медиапроизводства: технологическим оборудованием, материалами, персоналом, документацией, инструментами, методиками работ;
- оперативное/Детальное планирование (ODS) — Расчет производственных расписаний, основанный на приоритетах, атрибутах, характеристиках и способах, связанных со спецификой и технологией производства медиапродукта;
- диспетчеризация производства (DPU) — Управление потоком информации по операциям, заказам, посредством формирования требований.
- управление документами (DOC) — Контроль содержания и прохождения документов, сопровождающих подготовку медиаматериалов и ведение плановой и отчетной медиадокументации;
- сбор и хранение данных (DCA) — Взаимодействие информационных подсистем в целях получения, накопления и передачи технологических и управляющих данных, циркулирующих в медиасреде;
- управление персоналом (LM) — Обеспечение возможности управления персоналом в ежеминутном режиме;
- управление качеством продукции (QM) — Анализ данных измерений качества медиапродукции в режиме реального времени на основе информации поступающей из внешней среды, обеспечение должного контроля качества, выявление критических точек и проблем, требующих особого внимания в медиасреде;
- управление производственными процессами (PM) — Мониторинг медиапроцессов, автоматическая корректировка либо диалоговая поддержка их автоматизированных решений;
- управление техобслуживанием и ремонтом (MM) — Управление техническим обслуживанием, плановым и оперативным ремонтом медиаоборудования для обеспечения их эксплуатационной готовности;
- отслеживание истории продукта (PTG) — Визуализация информации о месте и времени создания каждого медиапродукта, которая может включать отчеты: об исполнителях, технологических маршрутах, текущих условиях медиапроизводства и т.п.;
- анализ производительности (PA) — Предоставление подробных отчетов о реальных результатах медиаактивности и сравнения плановых и фактических показателей<sup>7</sup>.

Консолидация цифровых функций финансового менеджмента в рамках дополнения децентрализованной системы ERP за счет MES и PLC позволит усилить интеграционные процессы на вертикально-горизонтальной основе медиасреды (табл. 2)<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> The Microsoft Digital Transformation Series. Part 1: The Digital Transformation Opportunity. Aligning Business Strategy to the Digital Transformation Market Opportunity. Available at: <https://assetsprod.microsoft.com/mpn/en-us/digital-transformation-opportunity> (accessed 02.12.2019).

<sup>6</sup> <http://www.bcg.com.ru>.

<sup>7</sup> Powell G., Groves S., Dimos, J. ROI of Social Media: How to Improve the Return on Your Social Marketing Investment, John Wilen & Sons (Asia) Pte. Ltd, Singapore. 2011.

<sup>8</sup> Прим. авторов. Составлено авторами.

Таблица 2

## Консолидация цифровых функций медиасреды для достижения цифровой зрелости

Цифровая функция ERM	Дополнительные возможности от консолидации с MES и PLC	Планируемый эффект
(1) Возможность для динамического планирования, контроля и исполнения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание вертикальной интеграции медиапроцессов на разные организационные уровни.</li> <li>- Изменение в организации медиапроизводства через интегрированный обмен данными между системой ERP и MES, которая отправляет изменения в PLC и регулирует возможность досрочного выполнения медиазаказа.</li> </ul>	Децентрализованное планирование, контроль и производство медиаматериалов осуществляется на уровне ERP-системы, путем обмена данными с хранилищем информации на разных информационных ресурсах, что делает процессы более гибкими.
(2) Поддержка интегрированного сквозного бизнес-процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подключение для медиабизнеса цифровых функций во внешние цепочки поставок создают горизонтальную интеграцию информации и технологический поток по цепочке поставок.</li> <li>- Параметры процесса могут быть гибко настраиваются в соответствии с меняющимися требованиями, принимая во внимание экономическую эффективность и цели медиаконтента.</li> </ul>	Горизонтальная интеграция жизненно важна для реализации медиаиндустрии 4.0, поскольку она позволяет децентрализованно осуществлять обмен данными и эффективно выстраивать бизнес-функции по цепочке поставок медиаконтента.
(3) Повышение эффективности взаимодействия цифровых, операционных и бизнес-процессов при участии человеческого фактора	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выполнение операционных и бизнес-процессов может стать более эффективным и менее подвержен ошибкам при наличии современного пользовательского опыта.</li> <li>- Удобный для пользователя, персонализированный и интуитивно понятный «человек-машина» может поддерживать повседневную деятельность финансового менеджмента. Примером может быть сбор, обработка и визуализация данных о запасах медиапродукции с помощью современных цифровых устройств, что уменьшает ручную работу и минимизирует ошибки при сборе данных.</li> </ul>	Отражение текущей ситуации в медиабизнесе в режиме реального времени при наличии независимого от местоположения децентрализованного контроля.
(4) Независимый от местоположения контроль выполнения операционных и бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечение взаимодействия с пользователем, например, через смартфоны и планшеты, что способствует гибкому контролю и выполнению процессов вне зависимости от места расположения.</li> </ul>	

Продолжение таблицы 2

Цифровая функция ERM	Дополнительные возможности от консолидации с MES и PLC	Планируемый эффект
	Например, потребность в медиаматериалах можно корректировать с помощью мобильного устройства. - Интуитивные приложения могут быть настроены дистанционно для обеспечения оперативного выполнения процессов.	
(5) Эффективность технологических шагов поддерживаемой ERP системой	- Повышение производительности процессов, которые вносят значительный вклад в гибкость производства медиаконтента.	Поддержание текущей эффективности бизнес процессов на основе синхронизации и децентрализации данных
(6) Оптимизация операционных и бизнес процессов посредством интеллектуального анализа данных	- Обработка информации на основе текущих данных за счет их синхронизации из разных информационных источников. Например, изменение в перечне медиаконтента, отслеживаемое на уровне ERP системы, позволяет провести анализ не только на уровне закупки, но и на уровне бизнес процесса с целью выявления отклонений.	

Таким образом, консолидация цифровых функций медиасреды для достижения цифровой зрелости, позволяет перейти от вертикальной (получаемой сверху вниз), к горизонтальной интеграции (посредством объединения различных информационных систем).

«Цифровая зрелость медиасферы определяется степенью трансформации не только на уровне бизнес-модели, но и на уровне цепочки создания стоимости даже в условиях существующих рисков».<sup>9</sup>

Отметим, что медиасреда представляет собой развитие на основе информационно-коммуникативных технологий горизонтальных связей между потребителями информации, именно поэтому такой подход обеспечивает децентрализацию обмена данных, эффективное выстраивание бизнес-функций по всей цепочке поставок медиаконтента, децентрализованное планирование, контроль и производство медиаматериалов, что делает процессы более гибкими. Кроме того, отражение текущей ситуации в медиабизнесе может происходить в режиме реального времени при наличии независимого от местоположения контроля со стороны финансового менеджмента (рис. 1).

Для финансового менеджмента консолидация цифровых функций позволяет получать полноценный интеллектуальный анализ на основе уже сформированной информации о медиапроцессах, при отсутствии ограничения во времени и месте, а также позволяет изменить параметры поиска информации в режиме реального времени.

Новая роль ERP-систем в консолидации и совершенствовании цифровых функций и зрелости медиасреды путем внедрения децентрализации и горизонтальной интеграции информации встроенной в восходящий поток, соединенной с другими информационными системами.

Консолидация позволяет хранить статистические данные централизованно, чтобы снизить издержки и возможные динамические ошибки, а также для того, чтобы обеспечить гибкость про-

<sup>9</sup> Кузнецова Е.И., Русавская А.В. Цифровая зрелость как важнейший элемент развития медиаиндустрии. Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14. № 1. С. 43.

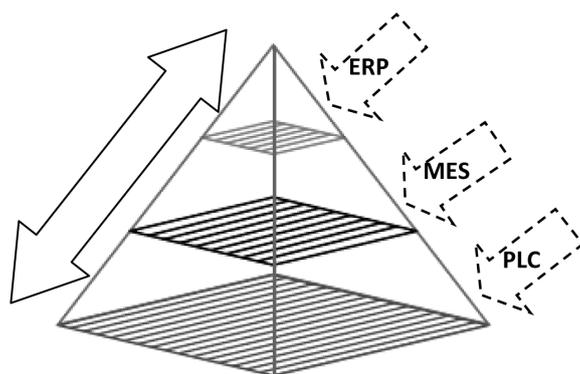


Рис. 1. Консолидация цифровых функций медиасреды в условиях децентрализации и горизонтальной интеграции

цессов. Важно учитывать, что обмен данными со всеми информационными системами должен быть тщательно спланирован, в т. ч. с применением новых технологий с использованием датчиков, аналитических алгоритмов, что позволяет более эффективно использовать ERP системы в медиабизнесе. Однако наиболее передовым инструментом в развитии качественно новых цифровых функций медиасреды, с нашей точки зрения, выступают социальные сети, использование которых обусловлено их медианаправленностью по отношению к клиенту. Максимальное сближение с социальным профилем клиента обеспечивает децентрализованный рыночный анализ и снижение операционных издержек для корпорации.

Многоуровневое использование социальных сетей в отношениях с клиентами позволяет выстроить качественно иную децентрализованную стратегию цифровой трансформации, обозначив в ней новую роль финансового менеджмента.

В последние два года, несмотря на вызовы в экономике, связанные с пандемией, финансовое положение медиакомпаний достаточно прочное по сравнению с другими странами. По данным Ассоциации коммуникационных агентств России, выручка Российского медиахолдинга-А (цифровое телевидение) в 2020 году превысила показатели 2019 г. и составила 3,1 млрд. руб., а чистая прибыль — 426,2 млн. руб. В «Ростелеком» выручка выросла на 9%: в 2020 г. она составила 518 млрд. руб. по сравнению с 2019 г. — 475,75 млрд. руб.; в МТС, соответственно: 490 млрд. руб. — в 2020 г. (в 2019 — 476 млрд. руб.), что выразилось в росте на 3%.<sup>10</sup> Заметим, что удержанию позиций на медиарынке способствовало не только оказание традиционных услуг, но и развитие телекоммуникационного рынка, ИТ-бизнеса, информационной безопасности.<sup>11</sup> В медиапространстве в этот период успешно работали не только традиционные медиахолдинги, но и отметим появление новых компаний, например, таких, как ООО «Московская медиакомпания» в 2019 г., рост выручки которой в 2020 г. составил 514%, а прибыли — 170%.<sup>12</sup>

Исследования показывают эффективность инвестиций крупных медиакорпораций, которые для управления финансовыми потоками используют децентрализованные инструменты социальных сетей. Поэтому интеграция социальных медиа (SM) и управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) является сегодня новой и наиболее передовой бизнес-стратегией цифровой трансформации, главным образом, для медиакорпораций. В связи с чем важно учитывать при управлении финансами методологические подходы к созданию таких бизнес-стратегий при развитии корпоративной медиасреды.

<sup>10</sup> Ассоциация коммуникационных агентств. Спорт-Интерфакс // <http://group.interfax.ru>.

<sup>11</sup> <https://www.rbc.ru>.

<sup>12</sup> <https://seven.pro.company>.

### Список литературы

1. Балабанова А.В. Возможности электронного маркетинга и электронных коммуникаций для современности. Путеводитель предпринимателя. 2018. № 39. С. 23–35.
2. Гладкова В.Е., Репкина О.Б. Инновации в системе финансового менеджмента. Сервис plus. 2017. Т. 11. № 2. С. 37–47.
3. Кузнецова Е.И., Русавская А.В. Цифровая зрелость как важнейший элемент развития медиаиндустрии. Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14. № 1. С. 42–50.
4. Минаев И.Г. Программируемые логические контроллеры в автоматизированных системах управления / И.Г. Минаев, В.М. Шарапов, В.В. Самойленко, Д.Г. Ушкур. 2-е изд., перераб. и доп. – Ставрополь: АГРУС, 2010. С.128.
5. Русавская А.В. Управление финансовыми организациями в условиях новых экономических реалий. Путеводитель предпринимателя. НПИ: Сб. научных трудов. Вып. 42. М.: АП «Наука и образование», 2019. С. 159–164.
6. Ahooja V. Changing pattern of e-CRM solution in the future. CRM: Emerging tools concepts and applications Tata-McGraw Hill, New Delhi. 2001.
7. Powell G., Groves S., Dimos, J. ROI of Social Media: How to Improve the Return on Your Social Marketing Investment, John Wilen & Sons (Asia) Pte. Ltd, Singapore. 2011.
8. Shane D. Social CRM to soar, says Gartner Information Age 22 February, 2010.
9. The Microsoft Digital Transformation Series. Part 1: The Digital Transformation Opportunity. Aligning Business Strategy to the Digital Transformation Market Opportunity. Available at: <https://assetsprod.microsoft.com/mpn/en-us/digital-transformation-opportunity> (accessed 02.12.2019).
10. Ассоциация коммуникационных агентств. Спорт-Интерфакс // [http group.interfax.ru](http://group.interfax.ru).
11. <https://www.rbc.ru>.
12. <https://seven.pro.company>.
13. <http://www.bcg.com.ru>.

### References

1. Balabanova A.V. Possibilities of electronic marketing and electronic communications for the present. Entrepreneur's guide. 2018. № 39. С. 23–35.
2. Gladkova V.Ye., Repkina O.B. Innovatsii v sisteme finansovogo menedzhmenta. Servis plus. 2017. Т. 11. № 2. С. 37–47.
3. Kuznecova E.I., Rusavskaya A.V. Cifrovaya zrelost kak vajneishii element razvitiya mediaindustrii. Putevoditel predprinimatel'ya. 2021. Т. 14. № 1. С. 42–50.
4. Minaev I.G. Programmiruemie logicheskie kontrolleri v avtomatizirovannih sistemah upravleniya / I.G. Minaev, V.M. Sharapov, V.V. Samoilenko, D.G. Ushkur. 2-e izd. pererab. i dop. – Stavropol: AGRUS, 2010. С. 128.
5. Rusavskaya A.V. Upravlenie finansovimi organizacijami v usloviyah novih ekonomicheskikh realii. Putevoditel predprinimatel'ya. NPI: Sб. nauchnih trudov. Vip. 42. – М.: АП «Наука и образование», 2019. С. 159–164.
6. Ahooja V. Changing pattern of e-CRM solution in the future. CRM: Emerging tools concepts and applications Tata-McGraw Hill, New Delhi. 2001.
7. Powell G., Groves S., Dimos, J. ROI of Social Media: How to Improve the Return on Your Social Marketing Investment, John Wilen & Sons (Asia) Pte. Ltd, Singapore. 2011.
8. Shane D. Social CRM to soar, says Gartner Information Age 22 February, 2010.
9. The Microsoft Digital Transformation Series. Part 1: The Digital Transformation Opportunity. Aligning Business Strategy to the Digital Transformation Market Opportunity. Available at: <https://assetsprod.microsoft.com/mpn/en-us/digital-transformation-opportunity> (accessed 02.12.2019).
10. Associaciya kommunikacionnih agentstv. Sport-Interfaks // [http group.interfax.ru](http://group.interfax.ru).
11. <https://www.rbc.ru>.
12. <https://seven.pro.company>.
13. <http://www.bcg.com.ru>.