

УДК 658.15  
DOI 10.17513/fr.43602

## АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ПРИЕМА ПЛАТЕЖЕЙ В ЭНЕРГОСБЫТОВОЙ КОМПАНИИ В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Салова Л.В.

*Владивостокский государственный университет, Владивосток, e-mail: lstar24@yandex.ru*

**Аннотация.** Стратегия повышения финансовой устойчивости энергосбытовой компании основывается на выстраивании оптимального механизма управления всеми имеющимися ресурсами и бизнес-процессами, одним из которых является прием платежей за потребленные коммунальные услуги. При организации приема платежей в контексте задачи повышения финансовой устойчивости необходимо четко понимать объекты управленческого воздействия в этом бизнес-процессе, а принимаемые решения должны обеспечивать их трансформацию из набора применяемых методов, способов, мер и т.п. в ходе их реализации в денежную форму в виде оптимизации денежных потоков, снижения зависимости от кредитных средств, получения эффекта за счет роста доходов при оптимизации затрат, повышения эффективности и др. Существующие современные исследования по вопросам адаптивного управления системой приема платежей в энергосбытовой компании недостаточно раскрывают теоретико-методологическую базу данного вопроса, а практический опыт их внедрения, как правило, не раскрывается ввиду коммерческого характера этой информации. В этой связи в исследовании поставлена цель выявить и установить взаимосвязь между адаптивным управлением системой приема платежей в энергосбытовой компании и реализацией стратегии повышения ее финансовой устойчивости, а также рассмотреть отдельные элементы бенчмаркинга в данном направлении.

**Ключевые слова:** электроэнергия, энергосбытовая компания, физические лица, прием платежей, адаптивная система, стратегия, ликвидность, платежеспособность

## ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE PAYMENT ACCEPTANCE SYSTEM IN AN ENERGY MARKETING COMPANY IN THE CONTEXT OF ENSURING A STRATEGY TO INCREASE FINANCIAL STABILITY

Salova L.V.

*Vladivostok State University, Vladivostok, e-mail: lstar24@yandex.ru*

**Annotation.** The strategy of increasing the financial stability of an energy marketing company is based on building an optimal mechanism for managing all available resources and business processes, one of which is accepting payments for consumed utilities. When organizing payment acceptance in the context of the task of increasing financial stability, it is necessary to clearly understand the objects of managerial influence in this business process, and the decisions taken should ensure their transformation from a set of applied methods, methods, measures, etc. during their implementation into monetary form in the form of optimizing cash flows, reducing dependence on credit funds, obtaining an effect due to revenue growth while optimizing costs, increasing efficiency, etc. The existing modern research on adaptive management of the payment acceptance system in an energy marketing company does not sufficiently disclose the theoretical and methodological basis of this issue, and the practical experience of their implementation is usually not disclosed due to the commercial nature of this information. In this regard, the study aims to identify and establish the relationship between the adaptive management of the payment acceptance system in an energy marketing company and the implementation of a strategy to increase its financial stability, as well as to consider individual elements of benchmarking in this direction.

**Keywords:** electricity, energy marketing company, individuals, payment acceptance, adaptive system, strategy, liquidity, solvency

Стратегия повышения финансовой устойчивости энергосбытовой компании основывается на выработке оптимального механизма управления всеми имеющимися ресурсами и бизнес-процессами [1-3], что подразумевает выстраивание эффективного управления такими областями, как:

- экономика и финансы с целью обеспечения заданного уровня эффективности, сбалансированности финансовых потоков, устойчивости, ликвидности;
- маркетинг и стимулирование потребителей с целью повышения платежной дисциплины, ликвидации задолженности по оплате коммунальных услуг, принятия решений

для использования приоритетных для энергосбытовой компании каналов оплаты и использования предлагаемых потребителями сервисов обслуживания и др.;

- информационные цифровые технологии с целью развития технологической оснащенности системы учета энергосбытовой деятельности;
- человеческие ресурсы с целью роста производительности труда, повышения компетенций персонала в ходе осуществления энергосбытовой деятельности;
- инновации с целью проведения изменений, задающих в конечном итоге конкурентное преимущество и устойчивое раз-

витие энергосбытовой компании в долгосрочной перспективе, способность гибкого реагирования на изменяющиеся факторы внешней среды;

- управление качеством энергосбытовой деятельности с целью повышения удовлетворенности потребителей коммунальных услуг уровнем сервисного обслуживания, удобством оплаты коммунальных услуг и др.;

- управление рисками с целью нивелирования и минимизации последствий влияния факторов внешней и внутренней среды;

- управление закупками товаров и услуг с целью оптимизации расходов на энергосбытовую деятельность и ее ресурсно-обеспечения.

В этой связи рассмотрение подходов к выстраиванию системы управления финансовой устойчивостью энергосбытовой компании основывается на анализе теоретических и методических основ адаптивного управления, а также лучшего опыта их внедрения, что будет способствовать приращению научных знаний и профессиональной практики в этой области.

Цель исследования – выявление и установление взаимосвязей между адаптивным управлением системы приема платежей в энергосбытовой компании и достижением заданных параметров ее финансовой устойчивости.

Задачами исследования являются:

- 1) рассмотрение набора блоков и параметров стратегической карты обеспечения финансовой устойчивости энергосбытовой компании за счет адаптивного управления системой приема платежей;

- 2) построение логической схемы адаптивного управления системой приема платежей в энергосбытовой компании в обеспечении стратегии повышения ее финансовой устойчивости.

Исследование направлено на развитие теоретического и методического обеспечения процесса адаптивного управления системой приема платежей в энергосбытовой компании в контексте обеспечения стратегии повышения ее финансовой устойчивости.

### **Материалы и методы исследования**

Вопросы управления финансовой устойчивостью предприятий энергетического сектора рассматриваются в контексте следующих проблем:

- общие вопросы теории и методологии анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий энергетики [4; 5];

- проблемы выявления резервов повышения финансовой устойчивости и стабилизации финансового состояния предприятий энергетики [6; 7];

- проблемы функционирования национальной платежной системы в РФ [8; 9], развитие безналичных розничных платежей [10; 11] и взаимоотношения между участниками безналичных расчетов [12; 13].

При этом проблемы теоретико-методического обеспечения организации приема платежей в энергосбытовой компании в контексте повышения ее финансовой устойчивости не нашли до сих пор достаточного освещения в научных публикациях. Исследование продолжает работу автора в развитии данного направления.

Элементом новизны исследования является развитие метода системы сбалансированных показателей через определение логической взаимосвязи между базовыми блоками решений по адаптивному управлению системой приема платежей в энергосбытовой компании и обеспечением ее финансовой устойчивости на средне- и долгосрочный период.

Исследование проведено на основе системного подхода, методов анализа и синтеза.

Исследование выполнено на основе открытых данных ПАО «ДЭК», которое является гарантирующим поставщиком энергии (мощности) II неценовой зоны, а также выполняет агентские функции энергосбытовой деятельности для АО-энерго и прочих принципалов на территориях Дальнего Востока.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Система приема платежей энергосбытовой компании в общем виде представлена: 1) собственными каналами (оплата в кассах наличными и безналичным способом посредством торгового эквайринга, оплата в личном кабинете/мобильном приложении посредством интернет-эквайринга или системы быстрых платежей); 2) каналами сторонних организаций – банков и операторов по переводу денежных средств.

Задача энергосбытовой компании – обеспечить эффективность приема платежей, заключающуюся в снижении удельных расходов на 1 рубль принятых средств, т.е. чем меньше тариф, по которому были приняты денежные средства физических лиц в счет оплаты потребленных коммунальных ресурсов, тем более система приема платежей является эффективной. Так, в исследуемой энергосбытовой компании это выражается в следующем: относительно 2020 г. базисный индекс роста объемов принятых средств в 2021 г. составил 1,1, в 2022 г. – 1,19, в 2023 г. – 1,34, а базисный индекс удельных затрат от 2020 г. составил в 2021 г. – 0,931, в 2022 г. – 0,877, в 2023 г. – 0,827. Данная ди-

намика подтверждает выдвинутую гипотезу по оценке эффективности системы приема платежей, поскольку при росте объемов принятых платежей обеспечивается снижение удельных затрат на прием платежей за счет проводимой комплексной работы по оптимизации тарифов, направления потока клиентов в каналы оплаты с наиболее дешевыми для энергосбытовой компании тарифами и др.

Система приема платежей выполняет обеспечивающую функцию в повышении финансовой устойчивости энергосбытовой компании. Это позволяет говорить, что управленческие решения по совершенствованию системы приема платежей и ее адаптации участвуют в достижении целевых показателей финансовой устойчивости. В этом процессе происходит трансформация таких решений в ходе производственной, инвестиционной и финансовой деятельности в денежную форму. Здесь подразумевается получение доходов от приема платежей за коммунальные услуги в пользу принципалов, оптимизация расходов на комиссионные сборы, определение требуемых расходов на совершенствование биллингового комплекса, балансировка системы расчетов и движение денежных средств, что в итоге обеспечивает достижение целевого уровня финансовой устойчивости энергосбытовой компании (рис. 1), который планируется, утверждается и далее контролируется менеджментом компании и советом директоров через рассмотрение плановых и фактических показателей.

Финансовая устойчивость энергосбытовой компании характеризуется структурой капитала и маневренностью активов.

Исходя из этого, коэффициент финансовой независимости (автономии), как показатель оценки уровня финансовой устойчивости, будет учитывать в составе собственного капитала (числитель) изменение финансового результата в виде прироста доходов от размещения денежных средств, снижение расходов на уплату процентов, оптимизацию расходов на комиссионные сборы, а в пассиве баланса (знаменатель) сокращение обязательств ввиду повышения сбалансированности финансовых потоков.

Данная зависимость окажет влияние и на улучшение соотношения заемных и собственных средств через снижение зависимости от заемных средств, обслуживание которых происходит за плату. Ввиду ожидаемого роста остатка денежных средств повысится доля оборотного капитала и, как следствие, ликвидность баланса. Данные индикаторы позволяют задавать целевое значение показателей финансовой

устойчивости на стадии подготовки стратегии, текущего и итогового контроля результатов ее реализации.

Последовательность подхода к разработке стратегии повышения финансовой устойчивости энергосбытовой компании основана на общенаучном методе целеполагания.

1. Задается целевая функция финансовой устойчивости организации, под которой понимаются непосредственно показатели финансовой устойчивости в составе годового бизнес-плана и набора переменных, которые ее обеспечивают и требуют оптимизации.

2. Целевая функция декомпозируется до уровня первичных показателей, характеризующих финансовую устойчивость организации.

3. Устанавливаются взаимосвязи между параметрами внешней и внутренней среды энергосбытовой компании, влияющими на ее финансовую устойчивость.

4. Определяются источники информации, формируется информационная система, на основе которой предполагается проводить диагностику, оценку, анализ и мониторинг финансовой устойчивости энергосбытовой компании.

5. Формируется система взаимосвязанных показателей, характеризующих целевую функцию финансовой устойчивости энергосбытовой компании, критерии их оценки.

Таким образом, одной из ключевых основ стратегии повышения финансовой устойчивости энергосбытовой компании является совершенствование системы приема платежей в сопряжении с вопросами ее интеграции в биллинговый комплекс, в котором ведется учет начислений и расчетов по лицевым счетам физических лиц – потребителей коммунальных услуг, и развитием сервисов по обслуживанию потребителей. Важным аспектом интеграции системы приема платежей с биллинговым комплексом является настройка его платежного сервиса, в котором устанавливаются размеры комиссии, взимаемой с плательщика при условии, если она не компенсируется принципалом в составе агентского вознаграждения. Также важным моментом является механизм онлайн-интеграции учета поступающих оплат и их разнесение по лицевым счетам потребителей. В отсутствие онлайн-интеграции промежуточным решением является автоматизация ввода поступающих банковских реестров и выписок в биллинговый комплекс, что является особенно актуальным для недопущения роста трудозатрат, учитывая многотысячное количество лицевых счетов.

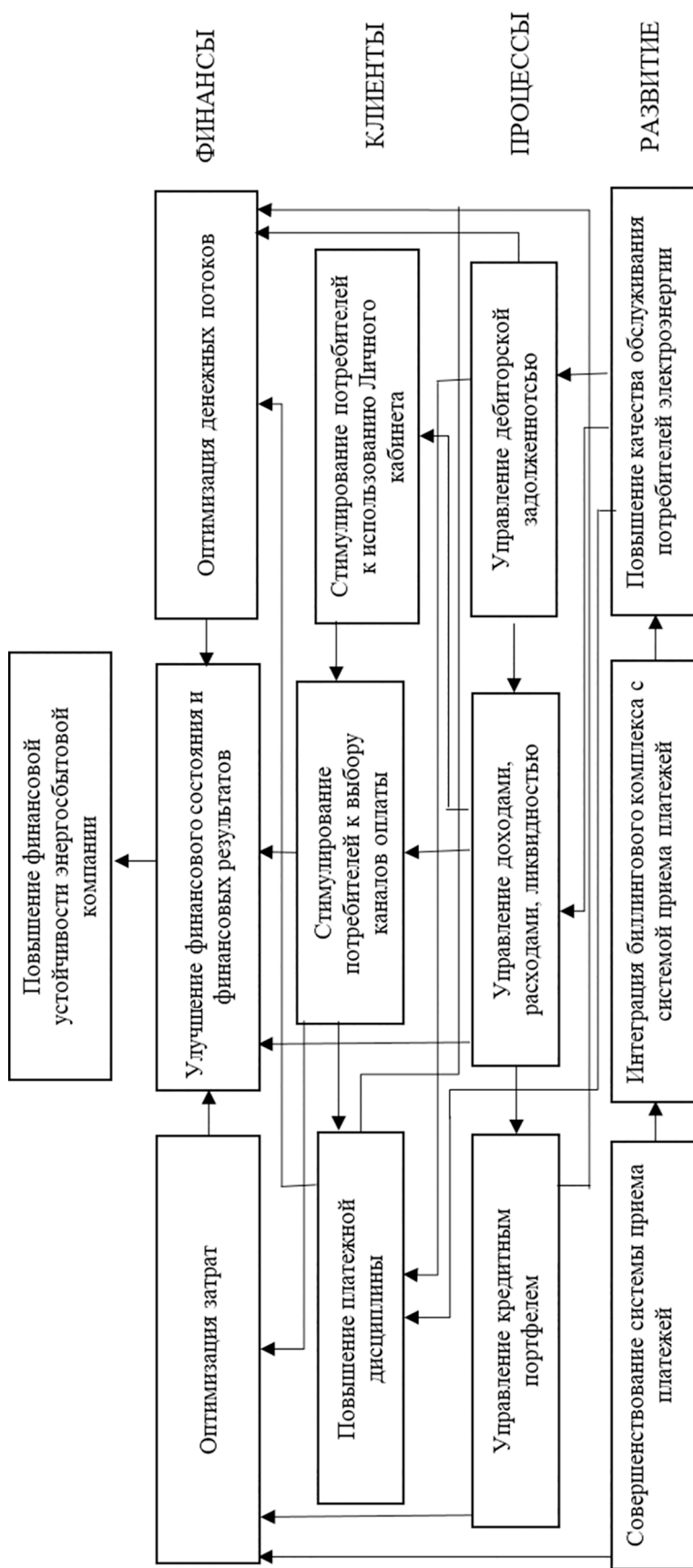


Рис. 1. Стратегическая карта обеспечения финансовой устойчивости энергосбытовой компании за счет адаптивного управления системой приема платежей

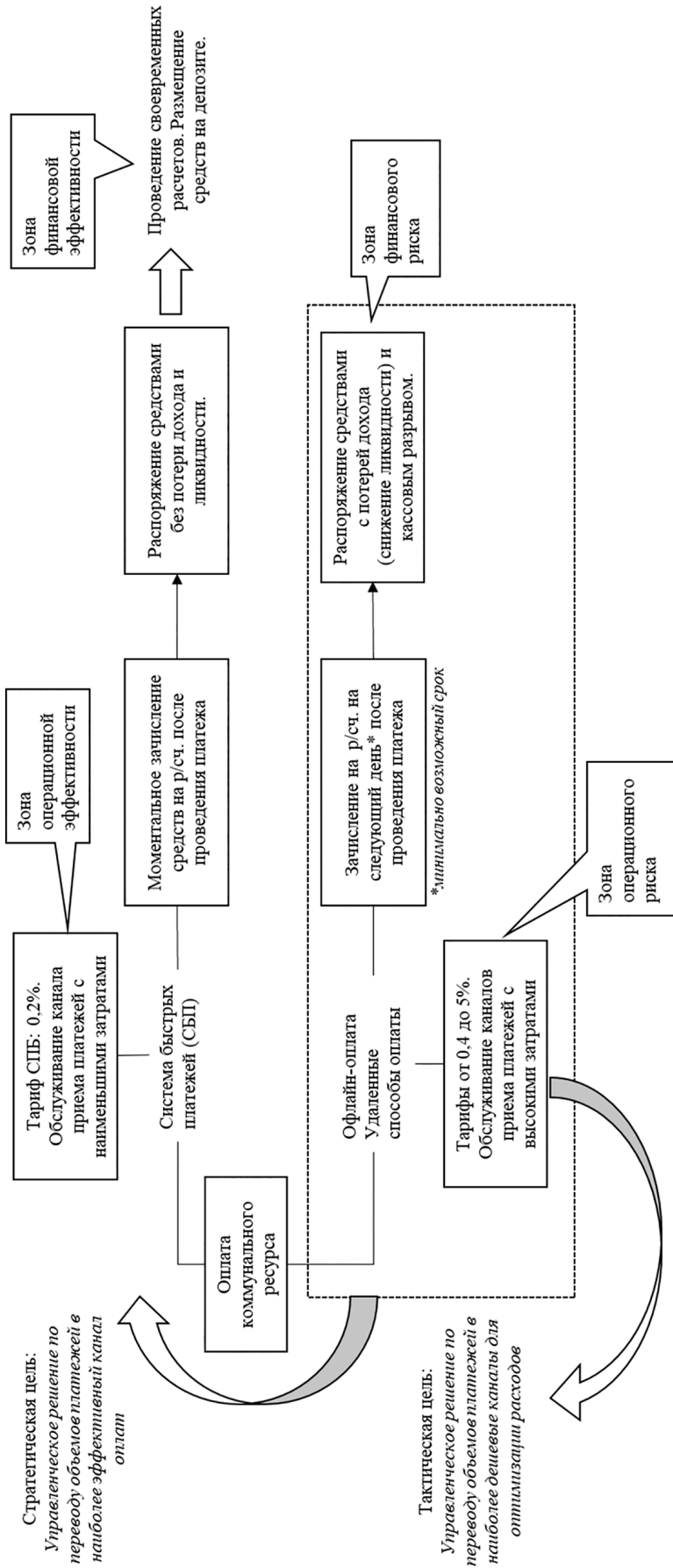


Рис. 2. Логическая схема адаптивного управления системой приема платежей в обеспечении стратегии повышения финансовой устойчивости

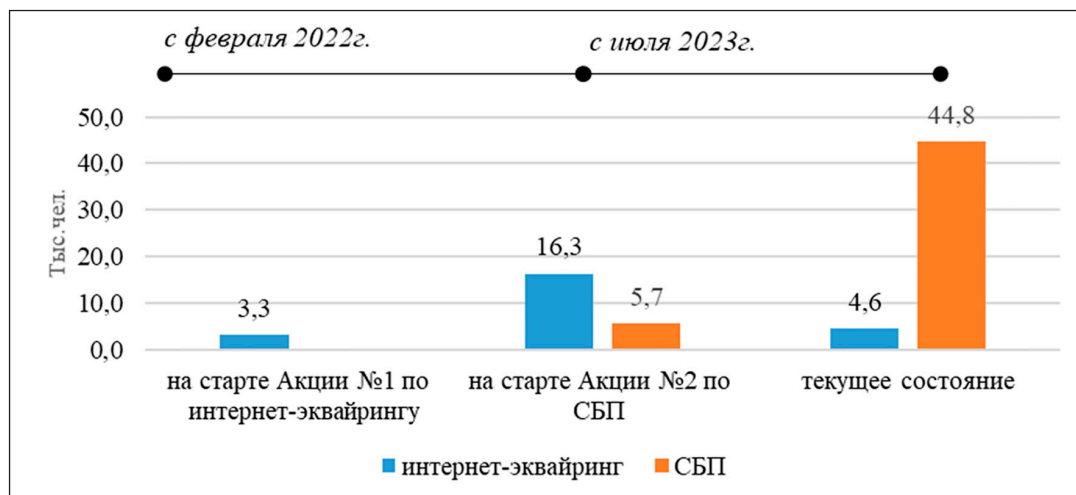


Рис. 3. Динамика изменения числа участников акций в ходе реализации стимулирующих мероприятий по выбору канала оплаты

Помимо технических аспектов онлайн-интеграции биллинга и расчетов, следующим важным вопросом является стимулирование потребителей к выбору того канала (способа) оплаты, который является для энергосбытовой компании наиболее дешевым с точки зрения удельных затрат на 1 рубль принятой выручки (рис. 2).

Энергосбытовые компании, как правило, реализуют маркетинговые методы стимулирования, ранее рассмотренные автором [14]. Например, с 2022 года исследуемая энергосбытовая компания проводит стимулирование потребителей – физических лиц совместно с АО «Национальная система платежных карт» (АО «НСПК»), которое является оператором карт «Мир» и оператором Системы быстрых платежей (СБП) в Российской Федерации. Реализуются следующие маркетинговые инициативы: 1) кешбэк 1% при оплате выставляемых энергосбытовой компанией счетов за потребленные коммунальные услуги картами «Мир» в личном кабинете/мобильном приложении в соответствии с правилами акции; 2) кешбэк 2% при оплате выставляемых энергосбытовой компанией счетов за потребленные коммунальные услуги посредством системы быстрых платежей в личном кабинете/мобильном приложении в соответствии с правилами акции (рис. 3).

Данные методы стимулирования дают достаточно хороший результат как для показателей системы приема платежей, так и в целом для показателей финансовой устойчивости: увеличивается число пользователей интерактивных сервисов энергосбытовой компании и доля оплат в соб-

ственных каналах по наименьшим тарифам, повышается скорость зачисления денежных средств на расчетный счет (в случае с оплатой посредством системы быстрых платежей это происходит моментально), увеличивается остаток средств для размещения на краткосрочных депозитах и неснижаемом минимальном остатке, что позволяет получать доходы от размещения, снижается дебиторская задолженность [15] и ускоряются расчеты с генерирующими компаниями и сетевыми организациями, с бюджетом, персоналом, прочими кредиторами.

### Заключение

Рассмотренные в исследовании вопросы сопряжения адаптивного управления организацией приема платежей в энергосбытовой компании как ключевого блока обеспечения стратегии повышения ее финансовой устойчивости позволяют углубить и детализировать теоретико-методическую базу в данном направлении. Рассмотрение логической взаимосвязи адаптивного управления системой приема платежей в обеспечении стратегии повышения финансовой устойчивости с выделением целевых показателей будет способствовать обеспечению информационной базы для ее подготовки, текущего и итогового контроля реализации в энергосбытовой компании. Полученные результаты могут быть полезны для региональных энергосбытовых компаний, что позволит повысить общее качество обслуживания потребителей – физических лиц при организации приема платежей и обеспечить повышение финансовой устойчивости предприятий энергетической отрасли.

**Список литературы**

1. Салова Л.В. Развитие адаптивной системы по организации приема платежей в энергосбытовой компании // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10, № 2 (35). С. 281-284.
2. Салова Л.В. Организация системы приема платежей в энергосбытовой компании и оценка ее эффективности // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10, № 3 (36). С. 324-327.
3. Salova L.V. Conditions and factors for energy supply company business process organization concerning payment acceptance // Independent Journal of Management & Production. 2022. № 4 (13). P. 526-535. DOI: 10.14807/ijmp.v13i4.1921.
4. Ващенко Н.В., Кравченко Е.С. Методические аспекты оценки состояния системы управления устойчивым развитием предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2021. № 10. С. 171-174.
5. Пестриков С.А., Иванова В.Д. Вопросы устойчивости финансового состояния компаний электроэнергетической отрасли в условиях социально-экономических потрясений // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 4. С. 258-281.
6. Макарова А.А., Воропаев Н.И. Системные исследования в энергетике: методология и результаты. М.: Изд. дом МЭИ, 2018. 309 с.
7. Штана Т.С., Самсонова И.А. Особенности формирования устойчивой финансово-хозяйственной деятельности предприятий электроэнергетики // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2017. № 3-2. С. 264-266.
8. Минаков А.В., Иванова Л.Н. Пути развития эквайринга в России // Журнал прикладных исследований. 2021. № 3. С. 6-14.
9. Соколов Б.И., Мищенко С.В. Роль платежных систем в обеспечении устойчивого развития национальной экономики // Проблемы современной экономики. 2015. №2 (54). С. 163-167.
10. Олейникова И.Н. Анализ практики организации и проблем развития расчетно-платежного оборота в России // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2013. № 1. С. 66-76.
11. Коротаева Н.В. Проблемы и перспективы развития в России безналичных розничных платежей // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 12 (46). С. 166-173.
12. Байдукова Н.В., Орлова Н.С. Розничные клиенты на рынке платежных услуг: проблемы и безопасность клиентов // Известия СПбГЭУ. 2014. № 2 (86). С. 31-41.
13. Поляков В.В. Проблемы взаимоотношений участников системы безналичных розничных платежей при применении банковских карт // Journal of new economy. 2014. № 5 (55). С. 38-48.
14. Салова Л.В. Стимулирование потребителей коммунальных услуг как метод управления развитием системы приема платежей энергосбытовой компании // Фундаментальные исследования. 2022. № 4. С. 64-68.
15. Salov A.N., Maslov V.G. Re-engineering business-process of managing debit liabilities of resource-supplying companies // Международный журнал экспериментального образования. 2014. № 9. С. 25-27.