

УДК 336.7:658.15

**АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ
КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА РОССИИ****Сабиров Эмиль Амирович,**Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации
emil.sab.2002@mail.ru**Аннотация**

В статье проводится комплексный анализ современных подходов к формированию и реализации финансовой стратегии компаний финансового сектора России. Рассматриваются ключевые тенденции, влияющие на развитие отрасли, а также основные вызовы, с которыми сталкиваются российские финансовые организации в условиях изменяющейся макроэкономической и регуляторной среды. Особое внимание уделено вопросам совершенствования финансовой стратегии на основе внедрения цифровых технологий, развития сценарного планирования и использования передовых методов управленческого учёта. В работе представлен сравнительный анализ российского и зарубежного опыта, что позволяет сформулировать практические рекомендации по повышению эффективности финансовой стратегии компаний финансового сектора России.

Ключевые слова: финансовый сектор, финансовая стратегия, анализ, совершенствование, цифровые технологии, управленческий учёт, макроэкономические факторы, регуляторная среда, сценарное планирование, сравнительный анализ.

**ANALYSIS AND IMPROVEMENT OF THE FINANCIAL STRATEGY OF
COMPANIES IN THE FINANCIAL SECTOR OF RUSSIA****Sabirov Emil Amirovich,**

Financial University under the Government of the Russian Federation

ABSTRACT

The article analyzes modern approaches to the formation and implementation of financial strategies for companies in the financial sector of Russia. It examines key trends affecting the industry's development, as well as the main challenges faced by Russian financial institutions in a changing macroeconomic and regulatory environment. Particular attention is given to the improvement of financial strategies through the introduction of digital technologies, the development of scenario planning, and the use of advanced management accounting methods. The paper also presents a comparative analysis of Russian and international experience, enabling the formulation of practical recommendations to enhance the effectiveness of financial strategies for companies in Russia's financial sector.

Keywords: financial sector, financial strategy, analysis, improvement, digital technologies, management accounting, macroeconomic factors, regulatory environment, scenario planning, comparative analysis.

Введение

В условиях глобальной трансформации экономики и усиления конкуренции на внутреннем и внешнем рынках вопросы формирования и реализации эффективной финансовой стратегии приобретают для компаний финансового сектора России особое значение. Финансовый сектор выступает драйвером инноваций и устойчивости национальной экономики, однако его развитие сдерживается рядом макроэкономических, регуляторных и технологических вызовов. В связи с этим актуальность исследования обусловлена необходимостью анализа существующих подходов к построению финансовой стратегии и поиска путей их совершенствования с учётом современных тенденций и лучших мировых практик.

Цель статьи – провести комплексный анализ финансовой стратегии компаний финансового сектора России и разработать рекомендации по её совершенствованию.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические основы формирования финансовой стратегии.
2. Проанализировать текущие практики ведущих российских финансовых организаций.
3. Выявить ключевые проблемы и вызовы.
4. Предложить направления совершенствования финансовой стратегии.
5. Сравнить российский и зарубежный опыт.

Теоретические основы финансовой стратегии

Финансовая стратегия – это система долгосрочных целей и методов их достижения в области управления финансами компании. В российской и зарубежной литературе выделяют несколько ключевых подходов: классический (бюджетирование, планирование денежных потоков), стратегический (интеграция финансовых целей с общей стратегией развития), инновационный (использование цифровых платформ, анализа больших данных, искусственного интеллекта).

Современные концепции подчёркивают важность гибкости, сценарного планирования и интеграции управленческого учёта в процесс принятия стратегических решений. В частности, отмечается, что в 2026 году управленческий учёт, прогноз ликвидности и контроль дебиторской задолженности становятся такими же конкурентными факторами, как продукт и бренд. Компании, которые строят сценарные финансовые модели, получают измеримое операционное преимущество [2].

В работах российских учёных подчёркивается, что финансовая стратегия должна обеспечивать не только устойчивость, но и способность к быстрой адаптации к внешним шокам. Важно отметить, что в условиях цифровой экономики происходит трансформация самого понятия «финансовые технологии». Это сложная система, объединяющая сектор новых технологий и финансовых услуг, стартапы и соответствующую инфраструктуру. Отсутствие единого понятийного аппарата порождает не только дискуссию в научном мире, но и законодательную неопределённость [5], что напрямую влияет на формирование стратегий компаний.

Анализ текущей финансовой стратегии компаний финансового сектора России

Анализ показывает, что ведущие российские финансовые организации (Сбербанк, Московская биржа и др.) активно внедряют цифровые технологии, развивают системы

управленческого учёта и прогнозирования ликвидности. В 2026–2028 годах основными направлениями развития финансового рынка РФ станут: повышение прозрачности и публичности бизнеса; внедрение искусственного интеллекта для анализа отчётности; развитие сценарного моделирования.

По данным Банка России, в ближайшие годы акцент будет сделан на цифровизацию процессов, автоматизацию контроля и формирование публичных рейтингов бизнеса. С 1 января 2026 года ФНС анализирует компании по 55 показателям, что повышает требования к качеству финансовой отчётности и внутреннему контролю [1].

Однако сохраняются проблемы: зависимость от макроэкономической конъюнктуры (колебания курса рубля, инфляция), ограниченность доступа к международным рынкам капитала, необходимость адаптации к новым регуляторным требованиям. Аналитики отмечают, что даже ведущие акции финансового сектора остаются под давлением регулирования, что требует пересмотра традиционных моделей финансового планирования.

В этом контексте особое значение приобретает вопрос имплементации международного опыта регулирования финтеха в российское законодательство. Как отмечает А.В. Остроушко [6], для гармоничного функционирования данного сегмента экономики необходимо устранить законодательную неопределённость путём выработки официального закреплённого понятийного аппарата и методов правового регулирования [6].

Проблемы и вызовы

Ключевые вызовы для российских финансовых компаний:

- нестабильность макроэкономической среды (колебания курса рубля, инфляция);
- усиление регуляторного давления (новые требования к отчётности, публичный рейтинг бизнеса);
- необходимость быстрой цифровой трансформации;
- рост конкуренции со стороны финтех-компаний.

В этих условиях традиционные методы финансового планирования уступают место гибким моделям, основанным на анализе больших данных и прогнозировании сценариев развития. Компании, которые умеют строить сценарные финансовые модели и управлять структурой затрат по центрам ответственности, получают значительное преимущество [2].

Как подчёркивают исследователи [4], способы улучшения финансовой деятельности предприятий в России традиционно фокусируются на увеличении ликвидности и платёжеспособности. В то время как зарубежный опыт делает акцент на исследовании новых рынков и отказе от нерентабельных сделок [4]. Этот разрыв указывает на необходимость переосмысления стратегических приоритетов российских компаний.

Совершенствование финансовой стратегии

Совершенствование финансовой стратегии компаний финансового сектора России в современных условиях требует системного подхода. В основе предлагаемых рекомендаций лежат результаты анализа актуальных тенденций и официальных документов.

Внедрение цифровых платформ для анализа и прогнозирования:

Внедрение цифровых платформ и инструментов анализа больших данных становится необходимостью для повышения качества финансового управления. Российские компании в 2025–2026 годах активно переходят от статичных Excel-таблиц к динамическим сценариям и облачным инструментам планирования. Это позволяет

интегрировать бюджетные данные с операционными показателями в режиме реального времени [1].

Развитие сценарного планирования и стресс-тестирования:

Сценарное планирование становится центральным управленческим процессом. Компании получают преимущество за счёт способности прогнозировать кассовые разрывы за несколько месяцев и управлять структурой затрат по центрам ответственности [2].

Интеграция международных стандартов управленческого учёта:

Для повышения инвестиционной привлекательности необходима интеграция международных стандартов управленческого учёта. Банк России подчёркивает важность развития корпоративных отношений и внедрения современных стандартов раскрытия информации.

Повышение прозрачности и публичности бизнеса через публичные рейтинги:

С 2026 года внедряется система публичного рейтинга бизнеса по 55 показателям. Это повышает требования к качеству финансовой отчётности и внутреннему контролю.

Развитие компетенций в области цифровых финансов и риск-менеджмента

Автоматизация процессов должна сопровождаться развитием компетенций сотрудников. Важно формировать культуру принятия решений на основе данных. При этом важно учитывать специфику российского рынка: низкий уровень платёжеспособности граждан в условиях санкционной экономики требует адаптации даже самых передовых зарубежных моделей управления финансами [5].

Зарубежный опыт и лучшие практики

Сравнительный анализ зарубежного опыта позволяет выделить ряд устойчивых тенденций.

В зарубежной практике особое внимание уделяется стратегическому прогнозированию и гибкости финансовой политики. Зарубежные компании делают ставку на исследование новых рынков и диверсификацию источников дохода [4].

В научных публикациях отмечается внедрение интегрированных систем управления рисками. В Великобритании и Германии созданы автономные органы для обмена информацией в сфере финтех.

В Австралии широко распространён информационный подход: государство размещает специальные бюллетени для широкого круга лиц по вопросам функционирования, а также открывает консультативные центры для участников рынка [3]. Это способствует не только развитию технологий, но и повышению финансовой грамотности населения.

В Австралии также действует специальная программа развития инноваций, на которую правительство выделило около одного миллиарда долларов США [3]. Такой уровень государственной поддержки является важным фактором успеха зарубежных стратегий.

Зарубежные компании используют цифровые экосистемы. В США и Европе крупные банки инвестируют в искусственный интеллект для анализа клиентских данных. Анализ зарубежной практики показывает важность создания специализированных государственных ведомств для развития финтеха (пример Индии) или автономных органов регулирования (пример Великобритании) [3].

Заключение

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о необходимости комплексного подхода к совершенствованию финансовой стратегии компаний финансового сектора России. Внедрение цифровых технологий, развитие сценарного планирования и

интеграция лучших мировых практик обеспечат повышение устойчивости и конкурентоспособности российских финансовых организаций в долгосрочной перспективе.

В условиях высокой макроэкономической неопределённости традиционные методы уступают место гибким моделям. Компании получают преимущество за счёт внедрения цифровых платформ.

Зарубежный опыт подтверждает эффективность таких подходов: ведущие организации делают ставку на развитие цифровых экосистем и создание «регулятивных песочниц».

Реализация этих мер позволит российским компаниям укрепить позиции на внутреннем и международном рынках.

Список литературы:

1. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2026 год и период 2027–2028 годов / Банк России. — М., 2025. — 45 с.
2. Алексеев В.В. Управление финансовой устойчивостью предприятия и пути её повышения // Молодой учёный. — 2020. — № 2 (292). — С. 225–227.
3. Руднев В.О. Опыт зарубежных стран в части регулирования использования новых финансовых технологий // Scienceforum.ru. — 2023.
4. Савицкая В.Г., Учаева Т.В., Иванова Д.С. Анализ российских и зарубежных способов повышения финансовой деятельности предприятия // Современные научные исследования и инновации. — 2017.
5. Эскиндаров М.А., Абрамова М.А., Масленников В.В. Направления развития финтех в России: экспертное мнение Финансового университета // Мир новой экономики. — 2018. — № 2.
6. Остроушко А.В. Имплементация международного опыта регулирования финтех в российское законодательство // Юридические исследования. — 2019. — № 8. — С. 8–24.
7. Ефимова Н.А. Основные подходы по регулированию новейших финансовых технологий в условиях цифровой экономики // Хроноэкономика. — 2018. — № 2 (10).
8. Савенко О.А. Об инвестициях в финтех-компании: анализ российской и зарубежной практики // Молодой учёный. — 2018. — № 49 (235). — С. 384–391.

References:

1. Key Development Directions for the Financial Market of the Russian Federation through 2026 and the Period 2027–2028 / Bank of Russia. Moscow, 2025, 45 p.
2. Alekseev V. V. "Managing Enterprise Financial Stability and Ways to Improve It" // Young Scientist. 2020, No. 2 (292). pp. 225–227.
3. Rudnev V. O. "Experience of Foreign Countries in Regulating the Use of New Financial Technologies" // Scienceforum.ru. 2023.
4. Savitskaya V. G., Uchaeva T. V., Ivanova D. S. "Analysis of Russian and Foreign Methods for Improving Enterprise Financial Performance" // Modern Scientific Research and Innovation. 2017.

5. Eskindarov M. A., Abramova M. A., Maslennikov V. V. "Directions for Fintech Development in Russia: Expert Opinion of the Financial University" // The World of the New Economy. – 2018. – No. 2.
6. Ostroushko A.V. Implementation of International Experience of Fintech Regulation in Russian Legislation // Legal Research. – 2019. – No. 8. – Pp. 8-24.
7. Efimova N.A. Key Approaches to Regulating Latest Financial Technologies in the Digital Economy // Chronoeconomics. – 2018. – No. 2 (10).
8. Savenko O.A. On Investments in Fintech Companies: Analysis of Russian and Foreign Practice // Young Scientist. – 2018. – No. 49 (235). – Pp. 384-391.