

Чараева М. В. ORCID ID 0000-0002-6482-8777

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия,
e-mail: mvcharaeva@mail.ru

Бакулина А. А. ORCID ID 0000-0001-8016-3093

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Кандаурова Д. Ю. ORCID ID 0009-0006-2548-9422

ООО «Центр оценки собственности «МОРФ», Москва, Россия

РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Ключевые слова: финансовая стратегия, цифровизация экономики, финансовый менеджмент, цифровые инструменты.

Цифровизация экономики, активно развивающаяся в российских условиях последних лет, создает одновременно новые возможности для оптимизации финансовых процессов и дополнительные вызовы для менеджмента организаций. Российские компании сталкиваются с необходимостью адаптации традиционных методов финансового планирования к новым технологическим реалиям, что требует переосмысления базовых подходов к формированию финансовой стратегии. Цель исследования заключается в разработке научно-практических предложений к формированию финансовой стратегии компании с учетом возможностей и вызовов цифровой экономики. В процессе исследования применялись системный анализ и синтез, методы сравнительного анализа, экономико-статистические методы обработки информации. В данной статье разработан комплекс рекомендаций по формированию финансовой стратегии с применением цифровых инструментов, который обладает высокой экономической эффективностью. Реализация предложенных мероприятий позволит повысить качество финансового менеджмента, сократить временные затраты на выполнение финансовых операций, оптимизировать управление денежными потоками и дебиторской задолженностью, обеспечить руководство оперативной аналитической информацией для принятия обоснованных управленческих решений. Экономическая эффективность проекта цифровизации финансовой стратегии достигается за счет автоматизации рутинных операций, ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности и оптимизации управления денежными потоками, что предотвращает кассовые разрывы и сокращает затраты на краткосрочное финансирование. Предложенная методология формирования финансовой стратегии с использованием цифровых инструментов может быть адаптирована к специфике различных отраслей и масштабов бизнеса. Реализация предложенной финансовой стратегии обеспечит повышение конкурентоспособности компании, укрепление ее финансовой устойчивости, создание основы для долгосрочного устойчивого развития в условиях цифровой трансформации российской экономики.

Charaeva M. V. ORCID ID 0000-0002-6482-8777

Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia, e-mail: mvcharaeva@mail.ru

Bakulina A. A. ORCID ID 0000-0001-8016-3093

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Kandaurova D. Yu. ORCID ID 0009-0006-2548-9422

LLC «Property Appraisal Center «MORF», Moscow, Russia

DEVELOPMENT OF A COMPANY'S FINANCIAL STRATEGY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITALIZATION

Keywords: financial strategy, digitalization of the economy, financial management, digital tools.

The digitalization of the economy, which has been actively developing in the Russian context in recent years, simultaneously creates new opportunities for optimizing financial processes and presents additional challenges for organizational management. Russian companies are faced with the need to adapt traditional methods of financial planning to new technological realities, which requires a rethinking of fundamental approaches to shaping financial strategy. The aim of the study is to develop scientific and practical proposals for the formation of a company's financial strategy, taking into account the opportunities and challenges of the digital economy. The research employed systems analysis and synthesis, comparative analysis methods, and

economic-statistical methods of data processing. This article develops a set of recommendations for shaping a financial strategy using digital tools, which demonstrates high economic efficiency. The implementation of the proposed measures will improve the quality of financial management, reduce the time spent on financial operations, optimize the management of cash flows and accounts receivable, and provide management with operational analytical information for making informed managerial decisions. The economic efficiency of the financial strategy digitalization project is achieved through the automation of routine operations, the acceleration of accounts receivable turnover, and the optimization of cash flow management, which prevents cash gaps and reduces short-term financing costs. The proposed methodology for shaping a financial strategy using digital tools can be adapted to the specifics of various industries and business scales. The implementation of the proposed financial strategy will enhance the company's competitiveness, strengthen its financial stability, and create a foundation for long-term sustainable development within the context of the digital transformation of the Russian economy.

Введение

Современная финансовая стратегия предприятия представляет собой комплексную систему долгосрочных финансовых целей и механизмов их достижения, интегрированную с общей стратегией развития организации. Цифровая трансформация бизнес-процессов радикально изменяет инструментарий финансового менеджмента, внедряя технологии больших данных, искусственного интеллекта, блокчейн и облачных вычислений в практику финансового управления. Российские компании сталкиваются с необходимостью адаптации традиционных методов финансового планирования к новым технологическим реалиям, что требует переосмысления базовых подходов к формированию финансовой стратегии.

Цель исследования заключается в разработке научно-практических предложений к формированию финансовой стратегии компании с учетом возможностей и вызовов цифровой экономики.

Несмотря на наличие ряда научных трудов по разработке финансовой стратегии компании в условиях цифровизации экономики, целый ряд задач остается нерешенным и требует совершенствования инструментов, что предопределяет актуальность настоящего исследования.

Научная новизна статьи заключается в разработке комплекса рекомендаций по формированию финансовой стратегии с применением цифровых инструментов, включающий внедрение автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования, создание интегрированной системы управления денежными потоками, построение системы управленческого учета и финансовой аналитики на базе технологий Business Intelligence, оптимизацию управления дебиторской задолженностью с применением скоринга и прогнозной ана-

литики, развитие системы управления финансовыми рисками.

Материалы и методы исследования

Теоретико-методологической основой являются труды российских ученых в области финансового менеджмента, стратегического управления и цифровой экономики. Исследованию роли финансовой стратегии уделено внимание таких ученых, как Е. Н. Елисеева, О. Т. Шипкова, А. А. Кузьмина, Л. А. Бадалов и другие. В научных трудах зарубежных и отечественных исследователей, таких как Т. Г. Гурнович, Е. В. Кузнецов, И. А. Степанов, раскрыто содержание финансовой стратегии и доказано, что существуют различные подходы к определению ее сущности. Вопросы анализа и разработки финансовой стратегии предприятий в условиях цифровой трансформации экономики исследуют ученые, такие как А. М. Берсенов, Е. В. Вылегжанина, М. К. Косов, О. А. Хвостенко и другие. Анализ трудов отечественных и зарубежных исследователей показывает, что на сегодняшний день практически отсутствуют разработки в области формирования финансовой стратегии компании в условиях цифровизации экономики.

Для достижения поставленной цели в работе использованы такие общенаучные методы, как системный анализ и синтез, методы сравнительного анализа, экономико-статистические методы обработки информации.

Результаты исследования и их обсуждение

Экономическая природа финансовой стратегии предприятия представляет собой сложную многоуровневую систему взаимосвязанных элементов, определяющих траекторию финансового развития организации в долгосрочной перспективе. Финансовая стратегия выступает интегри-

рующим механизмом, обеспечивающим согласование финансовых целей компании с ее общей стратегией развития, рыночными возможностями и ограничениями внешней среды.

Цифровизация экономики радикально трансформирует базовые компоненты финансовой стратегии предприятия. Внедрение технологий больших данных позволяет осуществлять многофакторный анализ финансовой среды и строить более точные прогнозные модели финансового развития. Искусственный интеллект и машинное обучение обеспечивают автоматизацию сложных аналитических процедур, ускоряют процессы финансового планирования и бюджетирования. Облачные технологии создают инфраструктуру для централизованного управления финансовыми данными и интеграции финансовой информации из множественных источников. Блокчейн-технологии открывают новые возможности для управления финансовыми транзакциями, обеспечения прозрачности финансовых операций и снижения транзакционных издержек [1].

Цифровизация экономики представляет собой процесс трансформации всех сфер

экономической деятельности с использованием цифровых технологий, который уже перестал быть гипотетическим сценарием и стал фактической реальностью. В экономическом контексте цифровизация существенно меняет структуру рынков, создает новые формы конкуренции и формирует новые требования к управлению финансовыми ресурсами компаний [2].

Структура финансовой стратегии в условиях цифровой экономики включает несколько взаимосвязанных элементов, которые представлены на рисунке.

Стратегия формирования финансовых ресурсов определяет источники и механизмы привлечения капитала с использованием цифровых финансовых инструментов и платформ. Инвестиционная стратегия ориентируется на приоритеты цифровой трансформации бизнес-процессов и создание цифровых активов компании. Стратегия управления денежными потоками интегрирует цифровые технологии контроля и оптимизации движения денежных средств. Стратегия управления финансовыми рисками использует цифровые инструменты мониторинга и минимизации различных видов финансовых рисков.



Рис. 1. Структура финансовой стратегии в условиях цифровой экономики
Источник: составлена авторами на основе источника [3]

Таблица 1

Новые аспекты принципов формирования финансовой стратегии в цифровой экономике

Принцип	Новый аспект
Принцип системности	Требует интеграции цифровых технологий во все компоненты финансовой стратегии
Принцип адаптивности	Приобретает особое значение в контексте динамичного развития цифровых технологий и необходимости гибкого реагирования на технологические инновации
Принцип эффективности	Дополняется требованием оптимизации инвестиций в цифровизацию финансовых процессов
Принцип безопасности	Акцентирует внимание на защите финансовой информации в цифровой среде

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Ключевым элементом формирования финансовой стратегии в цифровой экономике является долгосрочное планирование, интегрированное с тактическими задачами и оперативным управлением. Этот подход основывается на комплексном анализе внутренних возможностей и внешних угроз с учетом цифровых трендов, а также на выборе оптимальных стратегических альтернатив, что требует использования методов научного анализа, включая систематизацию данных и моделирование финансовых сценариев с помощью цифровых решений [4].

Принципы формирования финансовой стратегии в цифровой экономике сохраняют свою фундаментальную значимость, но для достижения цели настоящего исследования были дополнены новыми аспектами, представленными в таблице 1.

Эффективная финансовая стратегия всегда является результатом комплексного применения всех принципов, приведенных выше.

Таким образом, роль финансовой стратегии в системе управления предприятием существенно возрастает в условиях цифровизации. Важно понимать, что интеграция финансовой стратегии с цифровыми технологиями создает синергетический эффект, усиливающий конкурентные позиции компании на рынке.

В рамках исследования определено, что методические подходы к оценке эффективности финансовой стратегии представляют собой систему аналитических инструментов и критериев, позволяющих количественно и качественно измерить степень достижения стратегических финансовых целей компании. Эффективность финансовой стратегии определяется способностью обеспечить устойчивое финансовое развитие предприятия, оптимальное использование финансовых ресурсов, достижение целевых значений ключевых финансовых показателей при приемлемом уровне финансовых рисков [5].

Методические подходы должны учитывать отраслевую специфику деятельности предприятия. Различные отрасли характеризуются существенными различиями в структуре активов и капитала, особенностях денежных потоков, уровне финансовых рисков. Нормативные значения финансовых показателей, используемые в качестве критериев оценки, должны определяться с учетом среднеотраслевых значений. Сравнительный анализ финансовых показателей

компании с показателями конкурентов и лидеров отрасли позволяет объективно оценить эффективность реализуемой финансовой стратегии. Бенчмаркинг финансовых показателей становится важным инструментом оценки конкурентоспособности финансовой стратегии предприятия [6].

Концептуальные основы оценки эффективности финансовой стратегии базируются на системном подходе, предполагающем комплексное исследование всех аспектов финансовой деятельности предприятия. Между тем, авторы считают, что оценка эффективности должна охватывать анализ достижения стратегических финансовых целей, оценку качества реализации отдельных направлений финансовой стратегии, определение вклада финансовой стратегии в повышение рыночной стоимости компании.

Методология оценки строится на принципах объективности, комплексности, динамичности, сопоставимости результатов оценки [7]. При этом авторское представление использования цифровых технологий в процессе оценки эффективности финансовой стратегии расширяет аналитические возможности и повышает точность оценочных процедур.

В современной теории и практике финансового менеджмента сформировалось несколько базовых подходов к оценке эффективности финансовой стратегии, каждый из которых обладает определенными преимуществами и ограничениями.

Первый методический подход основан на использовании традиционных финансовых коэффициентов и показателей результативности. Данный подход предполагает формирование системы количественных индикаторов, характеризующих различные аспекты финансовой стратегии, и оценку динамики этих показателей в процессе ее реализации.

Преимуществом данного подхода является простота расчетов и наглядность результатов, что обеспечивает его широкое распространение в практике финансового менеджмента.

Второй методический подход базируется на концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard), адаптированной к задачам оценки финансовой стратегии [8]. Для каждой стратегической цели определяются конкретные измеримые показатели, целевые значения и стратегические инициативы по их достижению.

Третий методический подход основан на концепции управления стоимостью (Value-Based Management) и предполагает оценку эффективности финансовой стратегии через призму ее влияния на рыночную стоимость компании [9].

Существуют и другие методические подходы оценки эффективности финансовой стратегии. С этой целью часто используется матрица финансовой стратегии Ж. Франсона и И. Романа, показатели финансовой устойчивости, экспертные оценки, SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, портфельный, сценарный и экспертный анализ, финансовые показатели деятельности предприятия.

Обоснование в рамках настоящего исследования специфики оценки эффективности финансовой стратегии в условиях цифровизации определено необходимостью учета инвестиций в цифровую трансформацию финансовых процессов. Оценка должна включать анализ эффективности инвестиций в цифровые технологии финансового управления, измерение эффекта от внедрения цифровых инструментов в различных областях финансовой деятельности, оценку влияния цифровизации на ключевые финансовые показатели компании. Критерии эффективности дополняются показателями цифровой зрелости финансовых процессов, степени автоматизации финансовых операций, качества финансовых данных в цифровой среде [10].

Интеграция различных методических подходов в единую систему комплексной оценки эффективности финансовой стратегии позволяет получить наиболее полную и объективную картину результативности стратегических финансовых решений. Такая система должна включать как количественные финансовые показатели, так и качественные индикаторы, характеризующие степень достижения стратегических целей, уровень адаптации к изменениям внешней среды, эффективность использования цифровых инструментов финансового менеджмента.

Периодичность оценки определяется спецификой деятельности компании и динамикой внешней среды, однако в условиях высокой турбулентности рынков целесообразно проведение мониторинга ключевых индикаторов эффективности в режиме реального времени с формированием углубленной аналитики на ежемесячной и ежеквартальной основе [11].

Таким образом, можно сделать вывод, что современная методология оценки эффективности финансовой стратегии представляет собой интегрированную систему количественных и качественных методов анализа, обогащенную возможностями цифровых технологий. Выбор конкретных методических подходов определяется спецификой бизнеса, стратегическими целями компании, доступностью информации и уровнем развития систем финансового менеджмента. Эффективная оценка финансовой стратегии должна обеспечивать не только констатацию достигнутых результатов, но и формирование обратной связи для корректировки стратегических решений и адаптации финансовой стратегии к изменяющимся условиям хозяйствования.

Внедрение цифровых инструментов в систему финансового менеджмента создаст основу для повышения качества принимаемых финансовых решений и обеспечит конкурентные преимущества компании на рынке.

Выявлено, что стратегическим приоритетом финансового развития организации должно стать создание интегрированной цифровой платформы финансового управления, объединяющей функции планирования, учета, анализа и контроля финансовых процессов (таблица 2).

Первым приоритетным направлением является внедрение автоматизированной системы финансового планирования и бюджетирования на базе облачного решения [13].

Второе направление предполагает создание интегрированной системы управления денежными потоками с использованием цифровых технологий.

Третье направление связано с внедрением системы управленческого учета и финансовой аналитики на базе технологий Business Intelligence [14].

Четвертое направление предполагает оптимизацию управления дебиторской задолженностью с применением цифровых инструментов скоринга и прогнозной аналитики.

Пятое направление связано с внедрением системы управления финансовыми рисками компании должна базироваться на внедрении цифровых систем мониторинга и анализа различных видов финансовых рисков. Система риск-менеджмента должна охватывать управление рисками ликвидности, кредитными рисками, валютными рисками, операционными рисками финансовой деятельности [15].

Таблица 2

Ключевые направления финансовой стратегии организаций с применением цифровых инструментов

Направление финансовой стратегии	Цифровые инструменты реализации	Ожидаемые эффекты
Автоматизация финансового планирования и бюджетирования	Облачная система бюджетирования с интеграцией учетных систем	Сокращение времени формирования бюджетов, повышение точности планирования
Совершенствование управления денежными потоками	Платформа казначейского управления с интеграцией CRM	Сокращение кассовых разрывов, оптимизация остатков денежных средств
Оптимизация структуры затрат	Система процессно-ориентированного бюджетирования, предиктивная аналитика	Снижение себестоимости без ущерба качеству продуктов
Оптимизация управления дебиторской задолженностью	Скоринг и прогнозная аналитика	Снижение доли просроченной дебиторской задолженности, сокращение среднего срока погашения
Управление финансовыми рисками	Системы мониторинга и анализа финансовых рисков на базе больших данных	Раннее выявление рисков, минимизация финансовых потерь

Источник: составлено авторами на основе источника [12].

Таблица 3

Оценка экономического эффекта от внедрения цифровых инструментов управления финансами

Источник эффекта	Показатели для оценки	Результат
Сокращение трудозатрат на выполнение рутинных финансовых операций	Человеко-часы, % сокращения затрат времени	Высвобождение рабочего времени финансовых специалистов
Снижение потерь от кассовых разрывов за счет точного планирования	Объем привлечённых краткосрочных кредитов, частота кассовых разрывов	Сокращение использования краткосрочных кредитов
Сокращение дебиторской задолженности и ускорение поступления средств	DSO (дни продаж в дебиторской задолженности), оборачиваемость денежных средств	Уменьшение среднего периода оборота
Повышение рентабельности за счет оптимизации структуры затрат	Маржинальность по продуктам/направлениям, доля нерентабельных проектов	Выявление и устранение нерентабельных направлений
Снижение финансовых рисков и потерь от ошибочных решений	Число выявленных ошибок в отчётности, отклонение прогнозов от факта (%), частота корректировок бюджета	Повышение качества финансовой аналитики

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

В рамках исследования определено, что для анализа результативности предложенной финансовой стратегии, использующей цифровые технологии, следует оценить экономический эффект от реализации запланированных действий. Для этого необходимо обратиться к показателям, представленным в таблице 3.

Наибольший вклад в формирование эффекта вносят сокращение трудозатрат на вы-

полнение рутинных операций за счет автоматизации и ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности. Существенный эффект обеспечивается также за счет оптимизации управления денежными потоками, позволяющей избежать кассовых разрывов и связанных с ними дополнительных затрат на привлечение краткосрочного финансирования.

Таким образом, разработанный комплекс рекомендаций по формированию финансовой стратегии организации с применением цифровых инструментов обладает высокой экономической эффективностью.

Заключение

Проведенное исследование проблематики разработки финансовой стратегии компании в условиях цифровизации экономики позволило получить комплекс научно-практических результатов, подтверждающих значимость интеграции цифровых технологий в систему финансового менеджмента современных российских компаний. Цифровизация экономики радикально трансформирует методологию и инструментарий финансового стратегического планирования, создавая качественно новые возможности для повышения обоснованности финансовых решений, оптимизации финансовых процессов, управления финансовыми рисками.

Авторами получены следующие научные результаты: 1) определено, что внедрение цифровых инструментов финансового управления не только повысит эффективность финансовых процессов, но и создаст качественно новые возможности для принятия обоснованных управленческих решений на основе глубокой аналитики финансовых данных; 2) выявлено, что условия цифровой трансформации меняют постановку и достижение целевых значений финансовых показателей корпораций для обеспечения финансовой устойчивости компании, роста её инвестиционной привлекательности и реализации планов стратегического развития бизнеса в цифровой экономике; 3) исходя из полученных в рамках исследования аналитических результатов, разработан комплекс рекомендаций по формированию финансовой стратегии корпорации с применением цифровых инструментов.

Библиографический список

1. Пошибаев А. Ю. Влияние цифровых технологий на эффективность деятельности организации // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № S5. С. 1-14. URL: <https://esj.today/PDF/51FAVN524.pdf> (дата обращения: 25.05.2026).
2. Левчаев П. А., Хезазна Б. Особенности стратегической деятельности корпораций в условиях цифровой экономики // Финансы и управление. 2021. № 1. С. 12-20. DOI: 10.25136/2409-7802.2021.1.30823.
3. Пинчук Е. С. Цифровые технологии в системе управления денежными потоками предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. Т. 12-2, № 70. С. 200-203. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-11104.
4. Ткаченко Д. Д. Финансовое планирование предприятий в условиях развития цифровизации экономики // Дайджест-финансы. 2021. Т. 26, № 2. С. 126-147. DOI: 10.24891/df.26.2.126.
5. Сёмкин В. С. Оценка эффективности финансовой стратегии компании // Вестник молодых учёных и специалистов Самарского университета. 2020. Т. 2, № 17. С. 135-139.
6. Жуковская С. Л., Шакирова Н. Н. Финансовый бенчмаркинг: требования к формированию аналитических показателей // Вектор экономики. 2022. Т. 5, № 71. С. 1-11.
7. Джалалов Д. Э. Критерии оценки реализации финансовой стратегии корпорации с учетом требований ключевых заинтересованных сторон // Вестник Евразийской науки. 2020. Т. 12, № 2. С. 1-7. URL: <https://esj.today/PDF/50ECVN220.pdf> (дата обращения: 25.05.2026).
8. Грузина Ю. М. Система сбалансированных показателей как инструмент повышения эффективности управления // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № S4. С. 1-13. URL: <https://esj.today/PDF/09FAVN425.pdf> (дата обращения: 25.05.2026).
9. Арехина И. А. Эволюция концепций управления стоимостью компании: от экономической прибыли к стратегическим драйверам роста // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № S1. С. 1-14. URL: <https://esj.today/PDF/60FAVN125.pdf> (дата обращения: 25.05.2026).
10. Сутягин А. И. Особенности проведения анализа эффективности инвестиционных проектов в условиях цифровизации экономики // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № S2. С. 1-10. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54117321> (дата обращения: 25.05.2026).
11. Журбенко А. А. Ключевые вопросы управления устойчивым развитием компании // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14, № 1. С. 1-16. URL: <https://esj.today/PDF/45ECVN122.pdf> (дата обращения: 25.05.2026).

12. Доклад Банка России «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2026 год и период 2027 и 2028 годов» URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/181362/onfr_2026_2028.pdf (дата обращения: 25.05.2026).

13. Замлилова Я. Н. Роль цифровой трансформации в процессах финансового прогнозирования и бюджетирования предприятий // Актуальные проблемы и перспективы развития государственной статистики в современных условиях – 2024: Сборник материалов Всероссийской научно-практической интернет-конференции, посвященной памяти Александра Павловича Дрючина – начальника Саратовского областного статистического управления (1958-1968 гг.), начальника ЦСУ РСФСР (1970-1985 гг.). В 2-х томах, Саратов, 18–21 ноября 2024 года. Саратов: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Саратовской области, 2025. С. 93-95. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80575483> (дата обращения: 25.05.2026).

14. Чернова К. А. Обзор технологии и внедрение bi-систем при принятии управленческих решений // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. Т. 6-4 (81). С. 159-162. DOI: 10.24412/2500-1000-2023-6-4-159-162.

15. Секторальные финансы в условиях системных стрессов (Проект: молодые исследователи + наставники): монография / Под редакцией Г. И. Хотинской. М: Русайнс, 2021. 218 с. ISBN 978-5-4365-6976-5.