

УДК 338

ФИНАНСОВЫЕ СТРАТЕГИИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**А.Х. Ибрагимова**

Дагестанский государственный университет народного хозяйства, Махачкала, email: dgunh@dgunh.ru

Аннотация. В статье рассмотрена проблема цифровизации, влияющая на обновление подходов к финансовому управлению предприятием и способы принятия управленческих решений. Подчеркивается, что цифровые технологии значительно увеличивают скорость обработки информации для улучшения контроля бизнес-процессов и управленческих механизмов. Раскрыты преимущества цифровизации одновременно порождающие угрозы, и вынуждающие компании предусмотреть риски долгосрочных финансовых планов. Предлагается решать имеющиеся противоречия целенаправленным формированием финансовой стратегии, помогающей эффективно управлять в условиях экономической среды. В ходе исследования были сопоставлены различные авторские трактовки понятия «финансовая стратегия». Это позволило выявить ее теоретическое и практическое значение как ключевого средства повышения эффективности управления. Предложено обновление финансовых стратегий в условиях цифровизации для снижения влияния факторов неопределенности.

Ключевые слова: экономика; финансы; финансовые стратегии; цифровизация; цифровые технологии; долгосрочные цели; финансовое управление.

FINANCIAL STRATEGIES IN THE DIGITAL ECONOMY**A.Kh. Ibragimova**

Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, email: dgunh@dgunh.ru

Abstract. The article discusses the problem of digitalization, which affects the updating of approaches to financial management and the methods of making managerial decisions. It emphasizes that digital technologies significantly increase the speed of information processing, which helps to improve the control of business processes and management mechanisms. The article reveals the advantages of digitalization, which also pose threats and force companies to consider the risks of long-term financial plans. The article suggests solving these contradictions by purposefully developing a financial strategy that helps to effectively manage the economic environment. The article compares various author's interpretations of the concept of "financial strategy." This allowed us to identify its theoretical and practical significance as a key means of improving management efficiency. We have proposed updating financial strategies in the context of digitalization to reduce the impact of uncertainty factors.

Keywords: economy; finance; financial strategies; digitalization; digital technologies; long-term goals; financial management.

Дата поступления статьи в редакцию: 25.02.2026

Дата принятия статьи в печать: 08.04.2026

Введение

Без опоры на содержательный анализ, достоверный прогноз и стратегическое финансовое планирование устойчивое развитие коммерческой организации становится практически недостижимым. Для выработки решений долгосрочного характера компании необходимо, прежде всего, точно оценивать собственную финансово-экономическую результативность, поскольку именно такая оценка позволяет выстраивать последовательное развитие предприятия и обеспечивать расширенное воспроизводство задействованных ресурсов.

Особую значимость эта задача приобретает в российской экономике, где деятельность бизнеса разворачивается в обстановке повышенного напряжения, нестабильности и внешней неопределенности. Руководители предприятий вынуждены принимать управленческие, инвестиционные и финансовые решения в условиях, когда привычные ориентиры быстро теряют актуальность, а ошибка в выборе курса становится особенно чувствительной. По этой причине изучение механизмов формирования финансовой стратегии организации приобретает не ситуативный, а принципиальный характер.

Сложность усиливается тем, что на хозяйственную практику одновременно воздействуют несколько разнонаправленных факторов. Существенная изменчивость макроэкономических параметров сочетается с ускорением глобального технологического развития, тогда как внутри страны сохраняется проблема технологического отставания. Одновременно нестабильной остается конъюнктура как финансовых, так и товарных рынков; кроме того, государственная экономическая политика и инструменты регулирования финансовой деятельности также подвержены частым изменениям. В такой среде использование только традиционных приемов финансового менеджмента и ориентация исключительно на прошлый опыт уже не обеспечивают необходимого качества управления корпоративными финансами.

Следовательно, аналитическая деятельность превращается в одно из центральных направлений финансового менеджмента. Ее значение определяется не только необходимостью интерпретировать текущее состояние компании, но и потребностью заранее обосновывать возможные траектории ее развития. Именно поэтому разработка научно аргументированных финансовых прогнозов и стратегий выступает объективно необходимым условием эффективного функционирования предприятия.

Цель исследования

Целью исследования является изучение теоретических основ создания финансовой стратегии компании, и возможности его автоматизации.

Материал и методы исследования

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых по современным проблемам финансовой стратегии.

Результаты исследования

Ключевым инструментом приспособления предприятия к изменяющимся внешним условиям выступает управление финансовыми ресурсами: именно через их перераспределение, привлечение и использование корректируются способы и направления достижения долгосрочных ориентиров компании. Поскольку финансовые ресурсы образуют центральный объект финансового управления, возможность маневрировать ими определяет гибкость стратегического курса в нестабильной среде.

В системе корпоративного стратегического планирования финансовая стратегия занимает одно из базовых мест, поскольку она обеспечивает увязку долгосрочных целей предприятия с реальными финансовыми возможностями их достижения. По своему содержанию она представляет собой функциональную стратегию, охватывающую совокупность действий, направленных на достижение перспективных целей финансовой деятельности за счет наиболее результативного формирования и использования денежных ресурсов.

Сопоставление существующих научных подходов показывает, что единообразного толкования понятия финансовой стратегии не сложилось: в публикациях представлены различные варианты его понимания, что отражено в таблице 1.

В быстро меняющейся рыночной среде устойчивость предприятия все в большей степени зависит от того, насколько качественно выстроены механизмы финансового прогнозирования и насколько эффективно поддерживается реализация принятых управленческих решений. В условиях цифровой экономики особое значение приобретает обновление способов формирования и воплощения финансовой стратегии: их адаптация к новым требованиям становится важным условием успешной работы компании и сохранения ее конкурентных позиций [10, с. 80].

Финансовую стратегию целесообразно рассматривать не только как элемент планирования, но и как один из базовых инструментов управления деятельностью предприятия в целом. Любое решение — независимо от того, относится ли оно к стратегическому, тактическому или оперативному уровню, — в рыночной системе неизбежно имеет финансовое измерение. По этой причине финансовая стратегия сопровождает практически все ключевые действия организации и связывает текущие процессы с долгосрочными целями ее развития.

Таблица 1

Определение понятия «финансовая стратегия»

Автор	Понятие
Ансофф И.	Набор конкретных правил для принятия финансовых решений, которыми руководствуется предприятие в своей деятельности [1, с. 27].
Бербен Д. В.	Финансовая стратегия организации — это общее направление, способ контроля, совокупность правил и принципов, с помощью которых компания достигает поставленных целей, лидирующих позиций на рынке [2, с. 230].
Бланк И.А.	«Основные направления развития финансовой деятельности и финансовых отношений предприятия на основе: — формирование долгосрочных финансовых целей; — выбор эффективных путей достижения этих целей; — корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов при изменении факторов внешней среды» [3, с. 96].
Воронина В.М., Азнабаева Р.Н.	Основная составляющая успешно развивающегося предприятия, представляющая собой способность руководства предприятия быстро реагировать на изменение условий внешней среды и в соответствующей корректировке финансового поведения, и в определённых случаях финансовая стратегия должна обеспечивать изменения внешней среды. [5, с. 33].
Иванова А. А.	Система рекомендаций, основанная на действующей системе управления финансами, отвечающая внешним и внутренним экономическим и политическим условиям и направленная на увеличение финансового благополучия компании и достижению общих стратегических целей. [7, с. 75].
Лысенко Д.В.	Набор принципов и правил, определяющих финансовые потоки предприятия, границы финансовых рисков, а также финансовые цели, которые сформулированы в виде набора показателей и правил их формирования [8, с. 72].
Соколова Н.Н. Егорова Т. Н.,	Система решений и намеченных направлений деятельности, рассчитанных на долгосрочную перспективу и предусматривающих достижение поставленных целей и финансовых задач по обеспечению оптимальной и стабильной работы хозяйственной структуры, исходя из сложившейся действительности и планируемых результатов [11, с. 2701].

Источник: составлено автором по [1,2,3,5,7,8,11]

В широком понимании она представляет собой одну из центральных функциональных стратегий предприятия, задающую совокупность действий, с помощью которых достигаются перспективные цели в сфере финансовой деятельности. Основанием такого движения выступает наиболее результативное привлечение денежных ресурсов и их дальнейшее использование. Вместе с тем содержание финансовой стратегии не сводится к общему направлению действий. Ее можно определить и как систему ориентиров и рекомендаций, охватывающих все основные направления финансовой деятельности компании. Такая система формируется с учетом действующей модели управления финансами, сложившихся внутренних и внешних финансовых связей, внутренних регламентов, а также экономических и политических условий, в которых функционирует организация. Конечной направленностью здесь выступают укрепление финансового состояния предприятия и достижение его общих стратегических целей.

С практической точки зрения качество финансовой стратегии определяется рядом обязательных требований. Во-первых, она должна сохранять актуальность, то есть соответствовать конкретному сочетанию внутренних и внешних условий, существующих в момент ее формирования; следовательно, изменение среды требует и корректировки самой стратегии. Во-вторых,

необходима ее расчетная и аналитическая подтвержденность: выбор стратегического курса должен опираться на оценку параметров деятельности компании, на анализ внешних обстоятельств, а также на прогнозы, характеризующие развитие отрасли и экономики. В-третьих, существенным является согласование стратегии как с корпоративным курсом предприятия, так и с системой правовых и нормативных ограничений, действующих внутри организации и за ее пределами.

В ряде исследований финансовая стратегия рассматривается с точки зрения финансового анализа и интерпретируется как многопараметрическая модель действий и управленческих мер, предназначенных для достижения перспективных ориентиров развития за счет формирования и использования финансово-ресурсного потенциала проекта [9, с. 16]. Такая трактовка акцентирует ее аналитическую природу и показывает, что речь идет не просто о наборе намерений, а о сложной конструкции, учитывающей множество факторов и взаимосвязей.

Существует и другой подход, в рамках которого финансовая стратегия понимается как составная часть системы финансовых отношений, складывающихся в обществе. В этом случае исследовательский интерес сосредоточен на ее экономической сущности, механизмах образования и способах функционирования у различных хозяйствующих субъектов. Подобный подход особенно значим для выстраивания регулирования экономических отношений через механизмы финансового контроля, поскольку позволяет рассматривать стратегические финансовые решения не изолированно, а в более широком институциональном контексте.

По масштабу рассмотрения финансовая стратегия проявляется на нескольких уровнях. На макроуровне она связана с общими вопросами организации экономических отношений. На микроуровне вне пределов отдельной организации она выступает как компонент, влияющий на принятие инвестиционных решений. Внутри самой компании финансовая стратегия функционирует уже как самостоятельное направление стратегического выбора и плановой деятельности, определяющее параметры финансового поведения предприятия [9, с. 16].

Объектами по разработке и осуществлению финансовой стратегии предприятия выступают совокупные доходы и поступления средств, затраты и выплаты денежных средств, взаимоотношения с налоговыми органами, бюджетными и внебюджетными фондами, взаимоотношения в области кредитования (рисунок 1).



Рис. 1. Элементы и объекты финансовой стратегии предприятия

Цифровая трансформация заметно изменила подходы к финансовому управлению предприятием: автоматизация операций, рост прозрачности процессов и повышение качества управленческой информации стали факторами, напрямую влияющими на содержание финансовой стратегии. Как отмечает И.К. Жихарев, именно автоматизация создает основу для долгосрочного развития организации, усиливает ее позиции в конкурентной среде и делает деятельность более контролируемой и понятной с управленческой точки зрения. В результате цифровизация не ограничивается технологическим обновлением, а воздействует на саму логику стратегических финансовых решений.

Ее влияние проявляется в нескольких взаимосвязанных направлениях. Прежде всего, организация получает более точные и доступные данные, необходимые для выбора финансовых решений. Одновременно ускоряется выполнение как финансовых, так и управленческих процедур, совершенствуются инструменты планирования и прогнозирования, расширяются возможности аналитической обработки информации. Наряду с этим цифровая среда способствует появлению новых бизнес-моделей, улучшает механизмы управления ликвидностью, усиливает систему работы с рисками и повышает прозрачность отчетности и внутренних бизнес-процессов. Все это требует пересмотра содержания финансовых стратегий и их адаптации к новой экономической реальности.

При построении такой стратегии управленцы обычно исходят из логики стратегического управления, связывающей финансовую сферу с общей политикой предприятия. В рамках этого подхода различаются несколько уровней стратегического развития: общий корпоративный курс, стратегии отдельных бизнес-единиц и функциональные стратегии. Финансовая стратегия относится именно к последней группе, однако ее значение выходит за пределы узкоспециализированного инструмента, поскольку она обеспечивает согласование финансовых решений с общими целями компании.

Особую роль финансовая стратегия играет в обеспечении соответствия между возможностями организации и фактическими условиями рынка. Если при ее формировании реально учитывать объем доступных ресурсов, а также трезво оценивать внутренние и внешние факторы функционирования предприятия, компания получает возможность соотнести свои экономические и финансовые параметры с требованиями текущей среды. Игнорирование этих обстоятельств способно привести не просто к снижению эффективности, но и к критическим последствиям, вплоть до финансовой несостоятельности.

По своему содержанию финансовые стратегии могут различаться в зависимости от масштаба и назначения. Наиболее широким вариантом выступает генеральная стратегия, которая охватывает основные ориентиры финансовой деятельности предприятия и отличается наибольшей целостностью как по горизонту планирования, так и по уровню поставленных целей. Она формируется не изолированно, а на базе ряда оперативных стратегий, хотя не сводится к их механическому объединению. Ее задача состоит в том, чтобы определить основные направления финансовой деятельности организации на достаточно длительный, но все же поддающийся прогнозированию период, например на год.

В рамках генеральной финансовой стратегии рассматриваются отношения предприятия с бюджетной системой различных уровней, процессы формирования и использования доходов, объем необходимой потребности в финансовых ресурсах и способы их привлечения. Наряду с ней организация может разрабатывать оперативные финансовые стратегии, ориентированные на более конкретные и краткосрочные действия, а также стратегии, связанные с решением отдельных стратегических задач, то есть с достижением частных целей. Такое разграничение позволяет соединить общий финансовый курс компании с практическими мерами его реализации.

Модель концепции стратегического управления предприятием представлена на рисунке 2.

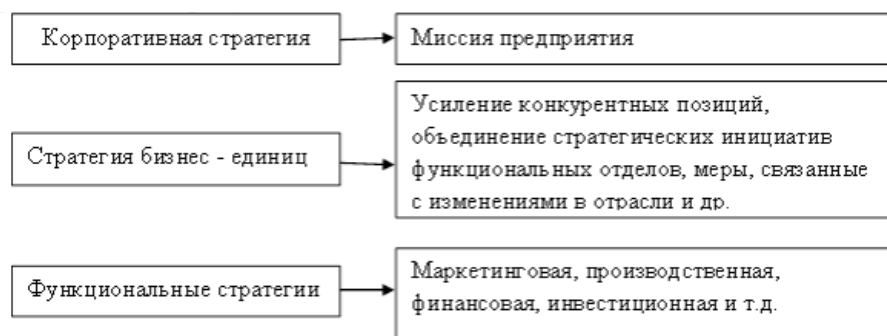


Рис. 2. Модель концепции стратегического управления предприятием [12, с. 2094]

Первым этапом является разработка корпоративной стратегии, которая определяет основные перспективы и направления деятельности предприятия в целом. Следующим этапом является разработка стратегии бизнес — единиц, которая направлена на повышение конкурентных

позиций отдельных видов бизнеса и повышение их рентабельности. Заключительным этапом является разработка функциональных стратегий в зависимости от видов предприятия.

Комплексный характер финансовой стратегии особенно отчетливо проявляется в процессе ее автоматизации: результат таких преобразований оценивается не по эффективности отдельного программного модуля, а по тому, как меняется качество управления компанией в целом. Поэтому внедрение цифровых решений в финансовый контур должно начинаться не с выбора системы, а с определения ожидаемого эффекта. Организации необходимо заранее установить, какого именно результата она стремится достичь с помощью автоматизации, поскольку только в этом случае можно обоснованно оценить полезность проекта и соотнести ее с объемом предстоящих затрат.

Не менее важна предварительная организационная подготовка. Еще до старта внедрения требуется определить временные рамки проекта, предусмотреть необходимые ресурсы для его подготовки и реализации, а также сформировать команду, которая будет отвечать за проведение всех этапов работы. После этого возникает задача методологической настройки: автоматизируемый процесс должен быть осмыслен не только технически, но и с позиции правил, по которым он будет функционировать. Лишь затем эти принципы получают оформление в виде требований к будущей информационной системе, на основании которых уже становится возможным выбор подходящего программного продукта. Завершающее значение имеет обучение персонала: качественное информирование и подготовка сотрудников заметно снижают сопротивление изменениям, тогда как недостаточное внимание к этому вопросу способно вызвать негативное отношение к нововведениям, вплоть до сознательного противодействия.

Сама финансовая стратегия не исчерпывается распределением денежных средств между направлениями деятельности. Ее содержание значительно шире, поскольку она охватывает совокупность управленческих решений, обеспечивающих устойчивое развитие компании, ее прибыльность и способность к росту. Через нее предприятие решает задачи, связанные с увеличением собственной стоимости, повышением отдачи от деятельности, сокращением финансовых угроз и укреплением своей привлекательности для инвесторов. По этой причине финансовая стратегия выступает не как вспомогательный расчетный документ, а как полноценный инструмент управления развитием бизнеса.

Ее действенность напрямую зависит от согласования с другими уровнями стратегического управления. Если такого согласования нет, финансовая функция начинает выполнять лишь учетно-контрольную роль и утрачивает способность направлять развитие предприятия. Именно поэтому финансовые решения должны быть встроены в более широкий стратегический контекст, в котором сначала задаются общие ориентиры организации, затем определяются подходы к развитию отдельных направлений бизнеса, и уже на этой основе формируются функциональные стратегии.

Особая значимость финансовой стратегии объясняется тем, что именно через финансовые механизмы можно корректировать уже принятые управленческие решения, поддерживать их внутреннюю сбалансированность и снижать риски без отказа от основной цели развития. Иными словами, она соединяет стратегические намерения предприятия с его реальными ресурсными возможностями и позволяет адаптировать общий курс к экономическим ограничениям.

Информационной базой для построения такой стратегии служит собранный и обработанный массив стратегически значимых финансовых данных. На его основе формируются ключевые направления финансового управления. Одно из них связано с ориентацией на стоимость компании: смысл данного подхода состоит в реализации мер, обеспечивающих рост ее рыночной оценки за счет устойчивого и прибыльного увеличения доходов [9]. Другое направление выражено в учетной политике, которая задает правила отражения хозяйственных операций и закрепляет используемые методы бухгалтерского учета. При ее разработке особое значение имеет выбор способов калькулирования себестоимости, позволяющих достаточно ясно показать ее структуру, соотношение постоянных и переменных расходов, а также долю коммерческих затрат, поскольку именно такие данные образуют основу управления издержками.

Заключение

Существенное место в финансовой стратегии занимает работа с активами предприятия. Здесь речь идет об установлении оптимальных параметров их объема, состава и внутренней струк-

туры, причем как применительно к оборотной, так и к внеоборотной части. Эта сфера охватывает вопросы ликвидности, ускорения оборачиваемости, выбора наиболее результативных форм и источников финансирования, а также обеспечения сохранности, надлежащего учета и рационального использования материальных и нематериальных ресурсов. Наряду с этим финансовая стратегия опирается на решения в области движения денежных потоков, кредитной и инвестиционной политики, управления финансовыми рисками и распределения прибыли через дивидендные механизмы. В совокупности именно эти элементы формируют содержательное наполнение финансового курса предприятия и превращают его в систему управленческих ориентиров, а не в простой набор расчетных процедур.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Экономика. М.: Экономика, 1989. [Электронный ресурс]. URL: <http://strategy.bos.ru/books.shtml?id=1&page=4/> (дата обращения: 30.01.2026). EDN: ТЕНУСН.
2. Бербен Д.В. Анализ принципов формирования эффективной финансовой стратегии предприятия // Вестник современных исследований. 2018. № 4.1 (19). С. 230-232. EDN: XPSRKP.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. К.: Эльга, Ника-Центр, 2007. 521 с.
4. Вотчаева А.А. Финансовая стратегия компании: понятие и роль в финансовом менеджменте // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2012. № 3 (42). С. 153-155. EDN: PJHUMV.
5. Воронина В.М., Азнабаева Р.Н. Определение сущности финансовой стратегии в системе стратегического управления предприятием // Вестник науки. 2023. № 5 (62). Т. 3. С. 25-35. EDN: OZWDEG.
6. Жихарев И.К. Особенности формирования и реализации финансовой стратегии организации в условиях цифровизации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 4-1. С. 180-182. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-4-1-180-182 EDN: MSYVBX.
7. Иванова А.А. Финансовые стратегии российских предприятий // Молодой ученый. 2018. № 39 (225). С. 75-82. EDN: YATNFJ.
8. Лысенко Д.В. Финансовый проблемы менеджмент: формирование: учебное пособие. М.: НИЦ, ИНФРА-М, 2012. 372 с.
9. Моткова Н.Б., Шаверская Е.А. Финансовая стратегия в реализации государственных программ: методы построения и оценка эффективности // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2019. № 8 (111). С. 15-18. EDN: KDZCZR.
10. Попова Е.В., Меньшикова В.И. Развитие финансовой стратегии организации в цифровой экономике // Финансовый менеджмент. 2024. № 7. С. 80-87. EDN: NDCCRG.
11. Соколова Н.Н., Егорова Т.Н. Финансовая стратегия как важная составляющая общей стратегии компании // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-12. С. 2701-2704. EDN: TQUZTP.
12. Чеснякова К.С. Разработка финансовой стратегии предприятия // Экономика и социум. 2017. № 3(34). С. 2094-2098. EDN: YUSUBB.