

ФИНАНСЫ/FINANCE

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.172.100> EDN: ERMJNJ

СПЕЦИФИКА АНАЛИТИЧЕСКОЙ БАЗЫ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ В 2026 ГОДУ

Научная статья

Чирская М.А.^{1,*}¹ ORCID : 0000-0003-0468-836X;¹ Ростовский государственный экономический университет, Ростов-на-Дону, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (shurshara[at]yandex.ru)

Предложена: 22.07.2026; Принята: 19.08.2026; Опубликовано: 16.10.2026

Аннотация

Современная система принятия и реализации стратегических решений в отечественных организациях, в условиях динамичной рыночной ситуации 2026 года, при масштабном влиянии геополитических и внешнеэкономических обстоятельств, претерпевает кардинальную трансформацию. Актуализируется важность проведения комплексной систематизации источников получения информации и сведений, которые полноценно характеризуют систему принятия управленческих решений, имеющие стратегическое значение и дающие представление о текущем положении хозяйствующего субъекта и о перспективах его стратегического развития по технологическим, социальным, экологическим и другим важным в реалиях 2026 года характеристикам.

В статье проведены анализ и систематизация приоритетного источника информации о текущем положении организации — финансовой отчетности, сделаны обобщения о значимости такой информации для ретроспективной оценки рациональности применяемого инструментария финансирования и инвестирования. Также указаны ограничения, в условиях которых происходит принятие стратегических решений, в том числе на основе дифференцированной оценки таких сведений с позиции собственников и менеджмента.

Также в статье проведена систематизация информационной базы для принятия стратегических решений в реалиях экономической среды 2026 года, с усилением важности фактора риска, при учете финансовых, производственно-технологических, кадровых, социально-психологических индикаторов, имеющих приоритетное значение как для отдельных хозяйствующих субъектов, так и для всей отечественной экономики.

Ключевые слова: финансовая стратегия, финансовая тактика, финансовый менеджмент, рыночный анализ, информационные ресурсы, рыночный риск.

SPECIFICS OF THE ANALYTICAL BASIS FOR ORGANIZATIONAL STRATEGIC DECISIONS IN 2026

Research article

Chirskaya M.A.^{1,*}¹ ORCID : 0000-0003-0468-836X;¹ Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russian Federation

* Corresponding author (shurshara[at]yandex.ru)

Suggested: 22.07.2026; Accepted: 19.08.2026; Published: 16.10.2026

Abstract

The modern system for making and implementing strategic decisions in domestic organizations is undergoing a radical transformation amidst the dynamic market conditions of 2026 and the profound impact of geopolitical and external economic factors. There is a growing need to comprehensively systematize the sources of information and data that fully characterize the system for making strategically significant management decisions; such information provides insight into the economic entity's current status and its strategic development prospects across technological, social, environmental, and other dimensions relevant to the realities of 2026.

The article analyzes and systematizes financial statements—the primary source of information on an organization's current status—and draws conclusions regarding the importance of such information for retrospectively assessing the soundness of the financing and investment tools employed. It also outlines the constraints under which strategic decisions are made, including those arising from the differing perspectives of owners and management when evaluating this information.

The article also systematizes the information base for strategic decision-making within the economic environment of 2026—placing greater emphasis on risk factors—while taking into account financial, production-technological, human resource, and socio-psychological indicators that are of priority importance for both individual economic entities and the domestic economy as a whole.

Keywords: financial strategy, financial tactics, financial management, market analysis, information resources, market risk.

Введение

Принятие управленческих решений в экономической ситуации 2026 года на централизованном и децентрализованном уровнях основывается на учете двух параллельных тенденций: с одной стороны, многократное увеличение информационных потоков, обосновывающих такие решения, вызывает важность выбора наиболее

значимых и достоверных сведений, их постоянное отслеживание и учет в принимаемых решениях. С другой стороны, при этом усиливается и рискованность пространства, в котором принимаются такие решения, и в 2026 году финансовые параметры, характеризующие любой экономический объект, уже не могут быть основополагающими. За последние годы значимость финансовой информации существенно снизилась, в связи с трансформацией государственной политики, геополитическими процессами, а также структурной перестройкой всей отечественной промышленности. Технологические и социальные аспекты становятся базисными в системе стратегического планирования на уровне государства и отдельного хозяйствующего субъекта. При сохранении значимости финансовых параметров и их приоритете в тактическом управлении процессами финансирования и инвестирования, в долгосрочной перспективе информационно-аналитическая база представлена гораздо шире, однако она должна быть использована только с учетом перспективной значимости в целях поступательного развития всей отечественной экономики и отдельного хозяйствующего субъекта.

Вопросам развития инструментария экономического и финансового анализа в организации посвящены многочисленные труды отечественных ученых, однако для целей настоящей статьи использованы те из них, которые акцентируют выводы своих исследований на значимости именно в долгосрочной перспективе, с позиции стратегического планирования и масштабного учета как финансовых, так и нефинансовых параметров актуальной аналитической базы.

Использованы выводы, выделяющие финансовый анализ как основу формирования стратегии развития организации [1], изучены итоги исследований бухгалтерской отчетности как центрального компонента всех оценочных сведений о перспективах реализуемости тактических и стратегических решений [2], [3], [4]. Также рассмотрена специфика отдельных параметров финансового анализа и групп финансовых коэффициентов, имеющих существенное значение для стратегических решений в организации [5], [6]. Использованы выводы, полученные при обосновании значимости инструментария моделирования в системе принятия стратегических решений в организациях [7], [8]. Все рассмотренные источники были систематизированы в зависимости от значимости для доказательности выводов и рекомендаций.

Цель работы: систематизация специфических черт актуальной финансовой информационно-аналитической базы организации, определение ее места в стратегическом развитии организации, а также указание особенностей и ограничений, значимых в экономической ситуации 2026 года, сокращающих ее приоритетное значение в условиях высоко рискованной рыночной среды. Работа направлена на обобщение тенденций, в условиях которых происходит стратегическое развитие государства и отдельных организаций, и исходя из того, что современная аналитическая база для принятия стратегических решений должна органичным образом сочетать внешние и внутренние источники получения информации, финансовые и нефинансовые индикаторы трансформации экономического пространства, с учетом социальных и технологических аспектов такой динамики.

Методы и принципы исследования

Обоснование значимости информационно-аналитической базы при принятии управленческих, стратегически-значимых решений, ведет свое начало со становления рыночных отношений в нашей стране, когда ответственность за такие решения стала прерогативой самих предпринимателей. Ориентирование на получение прибыли предопределило структуру такого обоснования: какие именно выводы по итогу анализа могут быть использованы для обеспечения финансовой безопасности (такое обоснование представлено Кривошаповой С. В. [7]). Далее, с усилением рискованности рыночного пространства и увеличением количества рисков факторов, на фоне накопления практического опыта, многие авторы уделили приоритетное значение исследованию фактора риска, выявляемого на основе аналитических процедур, и его учет в стратегических решениях (например, в работе Никитиной Д. Ю. [11]), а также характеристике значимости актуального инструментария финансового анализа в организациях, которые активно развиваются в условиях цифровизации всего экономического пространства, что представлено в работе Павловой П.В. [12]. Высокое значение в современных условиях имеют выводы, изложенные в работе Полунина Э. Д. [14], исследующей степень влияния операционных, в том числе, нефинансовых, индикаторов, на реализуемость стратегических решений в организации.

Рассматриваемые различными учеными аспекты применения информационных ресурсов для долгосрочных и эффективных решений в целях обеспечения текущей финансовой устойчивости и стратегического развития отечественных хозяйствующих субъектов в динамичной рыночной среде 2026 года характеризуют разные стороны процесса обоснования действий собственников и менеджмента в перспективе, что вызывает необходимость обобщения полученных выводов и представление логической конструкции, демонстрирующей место источников финансовой и нефинансовой информации в таких решениях, их взаимосвязь, преимущества и ограничения.

Основные результаты

В настоящее время отечественные организации находятся в различных финансовых условиях, которые определены как степенью влияния внешних экономических обстоятельств, так и наличием внутрипроизводственных ресурсов и накопленного потенциала. Иерархия задач у российских хозяйствующих субъектов также дифференцирована. Определенные организации и отрасли нацелены на стратегическое развитие, опираясь как на собственный потенциал, так и на масштабную государственную поддержку. Однако многие хозяйствующие субъекты ориентированы на сохранение своего функционирования хотя бы в существующем экономическом диапазоне и рыночном поле, поскольку не смогли оперативно трансформировать систему финансовых отношений и процессы финансирования и инвестирования, исходя из быстро меняющихся рыночных реалий.

Быстрее всего такая перенастройка реализуется в организациях, где финансовые отношения между производителями и потребителями прозрачны и очевидны. В таком случае организациям легче всего ориентироваться, какие именно инструменты востребованы рыночной средой, какие требования выдвигают потребители, и,

соответственно, как можно активизировать деловую активность и интенсивность кругооборота капитала. Если же у организации финансовые взаимоотношения многоуровневые, не прямые, финансовый механизм не может быть оперативно перестроен под требования рыночной среды: это требует времени и согласования интересов всех сторон финансово-экономических отношений. Поэтому цели и задачи организаций — крайне неоднородны в настоящее время.

Также ценность управленческих решений весьма подвижна: любое рыночное колебание может самым существенным образом обесценить продуманные и обоснованные ранее решения. Динамика рыночной среды на протяжении ряда лет самым существенным образом трансформировала систему принятия управленческих решений в любой организации. Начиная с эпидемиологических ограничений функционирования организаций в 2020 году, постоянная корректировка инструментария финансового механизма стала неизменным компонентом при принятии решений, прежде всего — тактических, краткосрочных, призванных обеспечить постоянную платежеспособность и финансовую устойчивость субъекта хозяйствования. Современная тактика маневрирования организаций в рыночной среде ориентирована на сбалансированность платежно-расчетной дисциплины.

Для тактических решений, в экономической ситуации 2026 года подавляющее количество локализованных решений в организации принимается на основании параметров ее финансового состояния. «Они имеют основополагающее значение для беспристрастной оценки финансовых операций бизнеса, позволяют осуществлять как краткосрочное, так и долгосрочное планирование» [3, С. 71]. Эти финансовые маневры не меняют существенно деятельность организации, а лишь приспособливают финансовый механизм к рыночным реалиям и требованиям потребителей. При этом ретроспективный анализ имеет высокое прогностическое значение: если организация смогла остаться прибыльной, несмотря на многочисленные рыночные вызовы последних лет (начиная с эпидемиологических ограничений 2020 года, когда многие хозяйствующие субъекты были вынуждены прекратить свое функционирование), значит, ее финансовый механизм достаточно подвижен, оперативно реагирует на рыночные сигналы, динамику потребительского интереса, а также формы и направления государственной поддержки. «Финансово-экономические показатели конкретной организации за последние годы могут стать хорошим индикатором перспектив ее стратегического развития» [5, С. 1492].

Однако такой подход справедлив лишь в той мере, если исходить из приоритета финансовых ресурсов перед всеми прочими: если у организации есть свободные денежные средства, все иные ресурсы (трудовые, материальные, технологические, информационные) могут быть оперативно сформированы. Стратегические решения в настоящее время предполагают гораздо более широкую информационную базу, превосходящую сведения, характеризующие финансовое состояние организации: «ограничение анализа исключительно бухгалтерскими показателями сужает содержательную сторону вопроса. Оно формируется под влиянием инвестиционной политики, структуры затрат, условий кредитования и качества финансового планирования. Игнорирование этих факторов может привести к формальному, но малоинформативному анализу» [6, С. 51–52]. Именно такой аргумент снижает значимость выводов только по финансовой отчетности организации для обоснования стратегических решений.

Тем не менее, если задача организации — сохранение финансовой устойчивости хотя бы в краткосрочном периоде, именно сведения, характеризующие финансовое положение на основании бухгалтерской отчетности — наиболее обоснованный вариант принятия и реализации тактических решений, особенно если показатели комбинируют данные различных форм бухгалтерской отчетности. Пример подобных показателей — коэффициенты трансформации (деловой активности). Деловая активность, или оборачиваемость — наиболее значимый индикатор способности организации использовать рыночные тенденции: «на предприятии оборачиваемость обычно используется как показатель, который дает возможность оценить, насколько быстро компания создает из своих активов экономическую выгоду или выручку» [15, С. 60]. Этот показатель быстро растет (измеренный в количестве оборотов) при усиленном внимании к потребительскому сегменту и его требованиям и возможностям, и при использовании эффективного тактического инструментария в работе.

При расчете используется величина выручки (для ряда показателей — себестоимость произведенной продукции) из Отчета о финансовых результатах и сумм нужных показателей из Бухгалтерского баланса, таким образом, происходит взаимная увязка имущественной базы (имеющегося потенциала) и ее последующего использования в коммерческих интересах. Также в тактических целях выводы по полученным итогам расчетов имеют значение непосредственно для самой организации: сравнение с собственными данными за предшествующие периоды характеризует эффективность принимаемых решений: оборачиваемость должна расти, а длительность одного оборота — сокращаться. Важной особенностью оборачиваемости в системе финансовых показателей организации выступает возможность оперативного воздействия на нее, например, за счет предоставления скидок потребителям или альтернативного использования имеющихся основных фондов. Однако и эффект от таких мероприятий достаточно ограничен.

При этом критерии деятельности организации, при сопоставлении экономической ситуации 2020–2022 гг. и современного этапа, существенно изменились. Если начало указанного этапа предполагало сохранение безопасности хозяйствующего субъекта (как по финансовым, так и по нефинансовым критериям, исходя из того, что «финансовая безопасность хозяйствующего субъекта представляет собой комплексную систему организационных, экономических и управленческих мероприятий, направленных на защиту его экономических интересов от внутренних и внешних угроз» [7, С. 94]), то стратегическое развитие предполагает отказ от такой безопасности в традиционном понимании: любые новации — это отход от традиционных форм и методов поддержания стабильности системы финансирования и инвестирования, важным критерием которой всегда выступала оборачиваемость в комплексном финансовом анализе в организации.

В стратегическом планировании значимость роста параметров оборачиваемости опирается только на масштабные операции в организации: выход на новые региональные или товарные рынки, использование альтернативных

(цифровых) каналов сбыта продукции. Однако для обоснования таких решений сведений бухгалтерской отчетности недостаточно.

Если структурировать бухгалтерский баланс в зависимости от влияния на стратегический потенциал развития, то можно отнести данные раздела I актива баланса и разделов III и IV пассива баланса — к вектору возможностей реализуемости долгосрочных решений. Именно величина внеоборотных активов, используемых в течение длительного времени и перманентного (постоянного) капитала, представляющего собой сумму собственного и долгосрочного заемного капитала, характеризует производственный и финансовый потенциал организации.

Исходя из соотношения частей баланса, можно дать заключение о модели финансирования оборотных активов (идеальной, агрессивной, консервативной или компромиссной) — и это может дать представление о стабильности системы финансирования текущих операций и использовании краткосрочных тенденций рыночного поля, например, при росте конъюнктуры — последующее увеличение переменной части оборотного капитала за счет краткосрочных источников финансирования. Однако все эти действия могут быть отнесены к тактическому инструментарию в составе финансового механизма организации: стратегические решения предусматривают гораздо более обширную информационно-аналитическую базу при принятии долгосрочных решений.

Стратегия, разрабатываемая в организации на перспективу, опирается на оценку финансовой устойчивости: высокая рискованность рыночного поля выделяет параметры финансовой устойчивости как базисного фактора реализуемости долгосрочных решений в организации: «Финансовая устойчивость определяет конкурентоспособность организации и ее деловой потенциал в сотрудничестве, служит гарантией для участников финансовых отношений на пути плодотворной реализации их экономических интересов» [10, С. 83], при этом устойчивость может включать и отказ от потенциально прибыльных, но высоко рискованных, операций.

Однако финансовая устойчивость может быть оценена на основе полярных суждений, например, на основании доли заемного капитала в структуре источников финансирования. Если по итогам финансового анализа выявлена высокая доля собственного капитала, значит, деятельность организации не зависима от кредитного сектора, что повышает и устойчивость ее уставной деятельности. Возможен и иной подход: организации с существенной долей заемного капитала используют «эффект финансового рычага», то есть приращение к рентабельности собственного капитала за счет использования заемного, несмотря на его платность. Если при этом в структуре заемных источников преобладают долгосрочные, следовательно, организация реализует масштабные проекты, так как именно для таких привлекается подобный капитал. Дополнительный аргумент в позитивном оценивании высокой доли заемного капитала в системе финансирования — это определенное доверие со стороны банковского сектора к организации как к заемщику, так как никто не предоставит займы финансовые ресурсы, не получив гарантий их возвратности и платности.

«Неоднозначность формулировок, различия в способе оценки показателей, а также иных их характеристиках влекут за собой расхождения: при их сравнении, сопоставлении, толковании и трактовке; в формулировке выводов, формируемых на основании результатов соответствующих расчетов» [13, С. 15]. Например, инвесторы могут иметь свое представление о рациональности вложения своих ресурсов (не только финансовых) в организацию, при этом рыночная и инвестиционная стоимость любого объекта различается в случае повышенной неопределенности рыночного поля и наличия целого спектра альтернатив использования, что типично для рынка.

Таким образом, оценка финансовой устойчивости организации для принятия стратегических решений не может быть ограничена сведениями бухгалтерской отчетности. В реалиях динамичной рыночной среды устойчивость трактуется гораздо шире, нежели способность организации своевременно выполнять производственную программу и погашать обязательства. Рыночная устойчивость — это динамичная корреляция с тенденциями, прежде всего, государственной финансовой политики и потребительскими предпочтениями.

Любое стратегическое решение в организации должно быть направлено на использование рыночных преимуществ — настоящих и перспективных. Однако ориентирование на будущее усиливает влияние фактора риска, который, при взаимосвязи с величиной доходности, и предопределяет готовность принять его и использовать в стратегических целях. Поэтому финансовый анализ в организации — это, прежде всего, оценка риска будущих действий. Определение, измерение и управление выявленными рисками — ядро стратегических решений организаций в экономической ситуации 2026 года, однако «качественная оценка риска производится при нехватке необходимой базы статистических данных и предполагает экспертные оценки, которые позволяют сформировать структуру рисков [11, С. 236], что усиливает субъективизм оценочных суждений экспертов.

Главная сложность такой оценки для стратегических решений — это дифференцированный подход при определении рискованности перспективных действий со стороны финансовых менеджеров и собственников финансовых ресурсов, они могут по-разному трактовать соотношение риска и доходности в таких решениях. Если собственники рискуют вложенным капиталом (у которого всегда есть альтернативные варианты использования), то сотрудники финансовой службы рискуют своим рабочим местом, репутацией в деловом мире и величиной финансового вознаграждения — за достижение или не достижение целей, устраивающих собственников компании.

Таким образом, стратегические решения в организации имеют важную сторону — вероятность полноты оценивания в системе финансовых отношений. «Для различных групп пользователей (менеджеров, собственников бизнеса, кредиторов и инвесторов, поставщиков) финансовой информации цели финансового анализа различаются, так как каждый из них преследует определенные финансовые интересы» [1, С. 3]. Финансовые менеджеры чаще всего являются собственниками обобщения всей финансовой аналитики ввиду своего профессионализма, опыта или рыночных прогностических способностей. Если в компании есть конфликт интересов собственников и менеджмента, возможна оппортунистическая позиция со стороны финансовой службы: менеджеры могут скрыть варианты эффективного стратегического использования потенциала организации, но, в свою очередь, собственники могут усиливать контрольный диктат на финансовые структуры, что приводит к дополнительным расходам и потере

прибыли. Поэтому стратегические решения выходят за рамки расчетной финансовой обоснованности: согласованность интересов, сходное отношение к риску и доходности в текущих операциях и перспективных действиях имеют исключительное значение в отношении реализуемости стратегии. Поддержка решений финансовых менеджеров со стороны собственников благоприятно отражается на рыночной репутации организации в деловом мире, усиливает позитивный имидж компании, укрепляет корпоративную культуру и ответственность.

Но в случае конфликта, итоговое стратегическое решение будет за собственниками финансовых ресурсов: «в процессе осуществления управленческой деятельности руководители вынуждены брать на себя большую ответственность за принятие решений, оказывающих воздействие на различные аспекты финансовой деятельности организации» [9, С. 128]. Именно собственники заинтересованы в аккумулировании сведений финансового и нефинансового характера. Помимо экономических параметров среды, их интересуют технические, технологические, и даже психологические и мотивационные тенденции развития общества.

Также следует учитывать, что любое рыночное решение не может быть однозначно зафиксированным. Реализация стратегии — такой же процесс, как и внесение корректив в тактический инструментарий в составе компонентов финансового механизма. Поскольку трансформации рыночного поля стали не только постоянным, но и усиливающимся фактором экономической среды, принятие решений по финансированию и инвестированию проводится на основе системного и процессного подходов, поэтому и стратегическое планирование нужно трактовать «в рамках системного процессного подхода, то есть рассматривать как современный способ управленческого мышления, который позволяет комплексно и целостно представить управление имуществом и финансовыми источниками организации и его подсистем в условиях функционирования рыночной среды» [4, С. 44]. Системность означает учет влияния самого широкого спектра факторов, на основе их взаимного воздействия и взаимной обусловленности, а процессный подход трактует проводимые аналитические и плановые процедуры и решения как развивающуюся последовательность, не ограниченную во времени.

В стратегическом планировании высокое значение имеет экономико-математическое моделирование, что существенно активизируется при использовании рационального программного обеспечения и финансовых технологий. Однако и модели, разрабатываемые в экономической ситуации 2026 года, представляют собой подвижный и гибкий инструмент, который постоянно трансформируется, с учетом как финансовых, так и нефинансовых параметров. Именно учет нефинансовых индикаторов в настоящее время в таких моделях усиливает свое значение: «кризисные явления в бизнес-процессах (падение спроса, рост брака, демотивация персонала) не мгновенно, а с лагом отражаются на финансовых результатах. Таким образом, модели фиксируют кризис не в момент его возникновения, а на стадии его материализации в виде убытков или потери ликвидности» [14, С. 951–952]. Параллельное использование финансовых и нефинансовых маркеров при реализации стратегии развития компании — наиболее рациональная форма организации внешних и внутренних взаимоотношений хозяйствующего субъекта, в том числе и с государством, которое выдвигает свои индикаторы социально-экономической политики, ориентируясь на рост благосостояния всей страны.

Таким образом, современное моделирование в успешных организациях не ограничивается финансовой сферой. Прогрессивные математические модели представляют собой уровневые, технико-технологические схемы, с учетом социальных и психологических аспектов. Если ориентироваться только на стоимостные измерители стратегического развития, можно пропустить значимые тенденции нефинансового характера: «в настоящее время практика финансового моделирования сводится к прогнозированию финансовых результатов организации и на узком видении топ-менеджмента ключевых показателей бизнеса, которые могут не соответствовать реальности» [8, С. 3]. Еще один важный аспект — это огромное количество недостоверной информации, которая может быть использована в разрабатываемых экономических моделях, что снижает их практическую значимость. Таким образом, моделирование как элемент финансового механизма организации в 2026 году должно выйти на новый уровень, который позволит оценивать стратегическое позиционирование хозяйствующего субъекта с учетом полноценного представления реальной рыночной ситуации, с ее многомерными финансовыми и нефинансовыми измерениями и их обобщением.

Обсуждение

Современная система разработки и реализации стратегических решений – предельно индивидуальна для всех отечественных хозяйствующих субъектов. «Широкий спектр инструментов финансового анализа позволяет учесть вариабельность предприятий по видам деятельности, построить факторные модели причинно-следственной связи для выявления проблем и оценки внутрихозяйственных резервов» [12, С. 113], что снижает значимость даже позитивного опыта и использования в качестве ориентира заимствованной стратегии. При этом каждая организация оперирует собственными реалиями функционирования широкого диапазона — от санкционного диктата до возрастного состава сотрудников. Собственная стратегия, учитывающая и позитивно сочетающая позицию собственников и менеджмента намного важнее и точнее, нежели использование готовых эффективных стратегических схем.

Также следует учитывать и формализованные индикаторы стратегии, и ограниченность времени их применения: «на стратегическом уровне точные расчеты затруднительны, а зачастую могут сформировать ложное понимание о целевых ориентирах, поскольку с незначительным изменением влияния факторов они могут колебаться, формально требуя изменений в действиях менеджеров» [2, С. 108]. Поэтому экспертные оценки специалистов различных структур в ряде случаев могут дать более точное представление о рыночной ситуации, в которой реализуется стратегия, и в системе планирования необходимо устанавливать границы возможных колебаний тех или иных параметров, от динамики которых зависит процесс реализации стратегии хозяйствующего субъекта.

Таким образом, при приоритете финансовой аналитической базы в тактических, краткосрочных решениях, при переходе к стратегическим и долгосрочным действиям следует ориентироваться на специфику такой базы, что приведено в таблице 1.

Таблица 1 - Специфика финансовой аналитической базы для принятия стратегических решений в организации

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.172.100.1>

Формат аналитической базы	Преимущества	Ограничения
Внешний финансовый анализ	Доступность сведений самого различного характера, в том числе и в отношении потенциальных рыночных партнеров	Существенный фактор риска при использовании искаженной, недостоверной или устаревшей информации
Внутренний финансовый анализ	Возможность сопоставления полученных сведений с параметрами и индикаторами деятельности организации за предыдущие периоды, характеристика рациональности применения финансовых инструментов и методов, определение корректирующих действий	Субъективизм при оценивании ряда финансовых параметров, исходя из уровня профессионализма и рыночного опыта финансовых менеджеров, различия при оценивании риска и доходности с позиций собственников и менеджмента

Важное ограничение применения такого анализа состоит в том, что при финансовом анализе очевидными становятся последствия ранее принятых решений, однако причины такого положения могут быть выявлены лишь в определенном диапазоне (например, использование метода цепных подстановок дает возможность выделить вклад динамики каждого параметра в одном обобщающем коэффициенте или показателе), а слабые сигналы (например, наличие жалоб от потребителей) проявятся на финансовых показателях гораздо позднее, что и приводит к объективной значимости расширения такой базы для стратегических действий. Специфика такой аналитической базы для организаций в 2026 году на стадиях планирования и реализации стратегии представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Специфика аналитической базы для стратегических решений организаций в 2026 году

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.172.100.2>

Элемент аналитической базы	Применение на стадии планирования стратегии	Применение на стадии реализации стратегии
Финансовые индикаторы	Выявление фундаментальных трендов в деятельности организации на основании бухгалтерской отчетности и сведений управленческого учета, сопоставление их с нормативными и рекомендуемыми уровнями и значениями	Постоянное отслеживание альтернативных вариантов финансирования и инвестирования, применение инструментария управленческой гибкости
Производственно-технологические индикаторы	Углубленный анализ состояния основных фондов, расчет параметров, характеризующих их износ и обновление	Учет актуальных технических новшеств и вариантов использования основных фондов, в том числе за счет аренды (лизинга)
Кадровые индикаторы	Планирование развития компетенций персонала, учет ожиданий сотрудников (финансового и профессионального характера)	Оценка исполнения требований должностных инструкций и функциональных обязанностей, привлечение новых сотрудников с необходимыми компетенциями в случае необходимости (например, цифровыми навыками)
Социально-психологические индикаторы	Исследование ключевых приоритетов социальной политики государства, форм поддержки отдельных категорий граждан, разработка кодекса	Вовлечение персонала в процессы роста корпоративной культуры, поддержка участия сотрудников в государственных и внутриорганизационных

Элемент аналитической базы	Применение на стадии планирования стратегии	Применение на стадии реализации стратегии
	корпоративной этики	проектах (например, в качестве волонтеров или доноров)

На практике в работе конкретной организации база для принятия стратегических решений гораздо шире и точнее, а индикаторы приближены к параметрам реальной ситуации, крайне дифференцированной по регионам и отраслям экономики. Однако сам процесс стратегического развития в той или иной мере должен опираться на подобную схему.

Заключение

Проведенное в статье исследование определило зонирование базы для принятия управленческих решений для организаций в экономической ситуации 2026 года — с приоритетом финансовой информации для решений тактического характера, направленных на поддержание финансовой устойчивости и платежеспособности, и существенным расширением этой базы за счет технической, технологической, социально-психологической и ряда других источников обоснования стратегических решений, значимых в долгосрочной перспективе, оперирующих усиленным вниманием к фактору риска и предпринимательской инициативы. При учете социально-экономических государственных задач, с выраженным вниманием к процессам цифровизации экономической среды и тенденций технологического развития всей цивилизации, с ориентированием на значимость решения социальных задач и поддержку трудовых кадров, такое позиционирование может обеспечить реализуемость стратегических установок организации даже в условиях высоко турбулентного рыночного поля.

5.1. Основные научные и практические результаты

В статье проведено обобщение значимых тенденций социально-экономического развития страны, меняющих структуру и иерархию информационной базы разработки и реализации комплексной стратегии развития организации. Выделенные ограничения и особенности источников финансовой информации, прежде всего, внутреннего порядка, призваны трансформировать систему принятия решений, направленных на долгосрочное развитие хозяйствующего субъекта. Таким образом, в практической деятельности основа стратегических решений, как указано в статье — это действия, выявляющие и активизирующие роль организации в динамичном и эффективном развитии всего государства, с ростом вклада организации в технологическом обновлении потенциала нашей страны, с укреплением экономической и социальной ответственности собственников и менеджмента за динамичное и поступательное развитие предпринимательской структуры, с учетом целей всего государства и личных устремлений населения.

Конфликт интересов

Не указан.

Conflict of Interest

None declared.

Рецензия

Минин Д.Л., Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород Российская Федерация
DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.172.100.3>

Review

Minin D.L., Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod Russian Federation
DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.172.100.3>

Список литературы / References

1. Акимбаева Н.С. Финансовый анализ как основа формирования стратегии развития организации / Н.С. Акимбаева, Н.Н. Аблизина // Управление общественными и экономическими системами. — 2025. — № 2 (42). — С. 1–4.
2. Бережная Е.В. Комбинированный подход к стратегическому анализу финансового состояния организаций / Е.В. Бережная, А.В. Савцова, Н.В. Зеленский // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. — 2024. — № 6 (105). — С. 107–115.
3. Васильева Н.К. Анализ финансовой отчетности: стимулирование реализации стратегических целей в организациях / Н.К. Васильева, Н.П. Агафонова, И.А. Ибрагимов [и др.] // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — № 2 (52). — С. 67–71.
4. Виноградов В.А. Значение финансового анализа в системе стратегического управления организацией / В.А. Виноградов, Е.Г. Лысова // Молодые ученые — развитию Национальной технологической инициативы (ПОИСК). — 2025. — № 1. — С. 44–46.
5. Дедяева К.А. Учет и анализ финансовых результатов деятельности коммерческих организаций / К.А. Дедяева // Научный аспект. — 2024. — Т. 12. — № 6. — С. 1492–1497.
6. Дроздова М.И. Анализ и оценка финансового состояния организации с целью обеспечения её экономической безопасности / М.И. Дроздова // Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты : сборник статей XIX Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 марта 2026 года. — Пенза: Наука и Просвещение, 2026. — С. 50–53.
7. Кривошапова С.В. Анализ финансового состояния организации в контексте финансовой безопасности / С.В. Кривошапова, В.К. Калиничева, О.С. Чертова // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2025. — № 9-1. — С. 93–100.

8. Кукушкин П.А. Использование инструментов бизнес-анализа при финансовом моделировании бизнеса коммерческих организаций / П.А. Кукушкин, В.А. Долгих // Российский экономический интернет-журнал. — 2025. — № 2.
9. Курбанбаев Б.Н. Роль финансового анализа в принятии управленческих решений в организации / Б.Н. Курбанбаев, У.А. Каныбек // Наука и инновационные технологии. — 2025. — № 4 (37). — С. 126–130.
10. Мухаметшин С.Д. Анализ финансовой устойчивости как направление комплексного анализа организации / С.Д. Мухаметшин // Актуальные исследования. — 2023. — № 28-2 (158). — С. 83–86.
11. Никитин Д.Ю. Вопросы анализа и оценки финансовых рисков организации / Д.Ю. Никитин // Наука молодых — будущее России : сборник научных статей 9-й Международной научной конференции перспективных разработок молодых ученых, Курск, 12–13 декабря 2024 года. — Курск: Университетская книга, 2024. — Т. 5. — С. 235–238.
12. Павлова П.В. Актуальность применения инструментов финансового анализа в управлении финансовым состоянием организации / П.В. Павлова, А.В. Петрова, Н.И. Попова [и др.] // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. — 2023. — № 30. — С. 110–114.
13. Поликарпов К.И. Оценка эффективности деятельности организации на основе анализа ее финансового состояния / К.И. Поликарпов, Е.Н. Ветрова // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. — 2025. — Т. 17. — № 4. — С. 7–22.
14. Полунин Э.Д. Сравнительный анализ методов диагностики кризисного состояния организации: ограничения финансовых методов и перспективы ориентации на операционные индикаторы / Э.Д. Полунин // Вестник Академии знаний. — 2026. — № 2 (73). — С. 950–953.
15. Хаустова Г.И. Роль анализа оборотных активов в анализе финансового состояния коммерческой организации / Г.И. Хаустова, К.Л. Карнюшкина // Финансовый вестник. — 2024. — № 2 (65). — С. 60–66.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Akimbaeva N.S. Finansovyy analiz kak osnova formirovaniya strategii razvitiya organizatsii [Financial analysis as a basis for forming an organization's development strategy] / N.S. Akimbaeva, N.N. Ablizina // Upravlenie obshchestvennymi i jekonomicheskimi sistemami [Management of Social and Economic Systems]. — 2025. — № 2 (42). — P. 1–4. [in Russian]
2. Berezhnaja E.V. Kombinirovannyj podhod k strategicheskomu analizu finansovogo sostojaniya organizatsij [Combined approach to strategic analysis of the financial condition of organizations] / E.V. Berezhnaja, A.V. Savcova, N.V. Zelenskij // Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta [Bulletin of the North Caucasus Federal University]. — 2024. — № 6 (105). — P. 107–115. [in Russian]
3. Vasil'eva N.K. Analiz finansovoj otchetnosti: stimulirovanie realizatsii strategicheskikh celej v organizatsijah [Analysis of financial statements: stimulating the implementation of strategic goals in organizations] / N.K. Vasil'eva, N.P. Agafonova, I.A. Ibragimova [et al.] // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya [Natural and Humanitarian Research]. — 2024. — № 2 (52). — P. 67–71. [in Russian]
4. Vinogradov V.A. Znachenie finansovogo analiza v sisteme strategicheskogo upravleniya organizatsiej [The importance of financial analysis in the system of strategic management of an organization] / V.A. Vinogradov, E.G. Lysova // Molodye uchenye — razvitiyu Nacional'noj tehnologicheskoy iniciativy (POISK) [Young Scientists — for the Development of the National Technology Initiative (SEARCH)]. — 2025. — № 1. — P. 44–46. [in Russian]
5. Dedjaeva K.A. Uchet i analiz finansovykh rezul'tatov dejatel'nosti kommercheskikh organizatsij [Accounting and analysis of financial results of commercial organizations] / K.A. Dedjaeva // Nauchnyj aspekt [Scientific Aspect]. — 2024. — Vol. 12. — № 6. — P. 1492–1497. [in Russian]
6. Drozdova M.I. Analiz i ocenka finansovogo sostojaniya organizatsii s cel'ju obespechenija ejo jekonomicheskoy bezopasnosti [Analysis and assessment of the financial condition of an organization to ensure its economic security] / M.I. Drozdova // Jekonomika predpriyatij, regionov, stran: aktual'nye voprosy i sovremennye aspekty : sbornik statej XIX Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Penza, 05 marta 2026 goda [Economics of enterprises, regions, countries: current issues and modern aspects : collection of articles of the XIX International Scientific and Practical Conference, Penza, March 05, 2026]. — Penza: Nauka i Prosveshhenie, 2026. — P. 50–53. [in Russian]
7. Krivoshapova S.V. Analiz finansovogo sostojaniya organizatsii v kontekste finansovoj bezopasnosti [Analysis of the financial condition of an organization in the context of financial security] / S.V. Krivoshapova, V.K. Kalinicheva, O.S. Chertova // Vestnik Altajskoj akademii jekonomiki i prava [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law]. — 2025. — № 9-1. — P. 93–100. [in Russian]
8. Kukushkin P.A. Ispol'zovanie instrumentov biznes-analiza pri finansovom modelirovanii biznesa kommercheskikh organizatsij [Use of business analysis tools in financial modeling of commercial organizations' business] / P.A. Kukushkin, V.A. Dolgih // Rossijskij jekonomicheskij internet-zhurnal [Russian Economic Online Journal]. — 2025. — № 2. [in Russian]
9. Kurbanbaev B.N. Rol' finansovogo analiza v prinjatii upravlencheskikh reshenij v organizatsii [The role of financial analysis in managerial decision-making in an organization] / B.N. Kurbanbaev, U.A. Kanybek // Nauka i innovacionnye tehnologii [Science and Innovative Technologies]. — 2025. — № 4 (37). — P. 126–130. [in Russian]
10. Muhametshin S.D. Analiz finansovoj ustojchivosti kak napravlenie kompleksnogo analiza organizatsii [Analysis of financial stability as a direction of comprehensive analysis of an organization] / S.D. Muhametshin // Aktual'nye issledovaniya [Current Research]. — 2023. — № 28-2 (158). — P. 83–86. [in Russian]
11. Nikitin D.Ju. Voprosy analiza i ocenki finansovykh riskov organizatsii [Issues of analysis and assessment of financial risks of an organization] / D.Ju. Nikitin // Nauka molodyh — budushhee Rossii : sbornik nauchnykh statej 9-j Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii perspektivnykh razrabotok molodyh uchenykh, Kursk, 12–13 dekabrja 2024 goda [Science of the Young —



the Future of Russia : collection of scientific articles of the 9th International Scientific Conference of Promising Developments of Young Scientists, Kursk, December 12–13, 2024]. — Kursk: University Book, 2024. — Vol. 5. — P. 235–238. [in Russian]

12. Pavlova P.V. Aktual'nost' primeneniya instrumentov finansovogo analiza v upravlenii finansovym sostojaniem organizacii [Relevance of applying financial analysis tools in managing the financial condition of an organization] / P.V. Pavlova, A.V. Petrova, N.I. Popova [et al.] // Uchet, analiz i audit: problemy teorii i praktiki [Accounting, Analysis and Audit: Problems of Theory and Practice]. — 2023. — № 30. — P. 110–114. [in Russian]

13. Polikarpov K.I. Ocenka jeffektivnosti dejatel'nosti organizacii na osnove analiza ee finansovogo sostojanija [Assessment of the effectiveness of an organization's activities based on the analysis of its financial condition] / K.I. Polikarpov, E.N. Vetrova // Territorija novyh vozmozhnostej. Vestnik Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta [Territory of New Opportunities. Bulletin of Vladivostok State University]. — 2025. — Vol. 17. — № 4. — P. 7–22. [in Russian]

14. Polunin Je.D. Sravnitel'nyj analiz metodov diagnostiki krizisnogo sostojanija organizacii: ogranichenija finansovyh metodov i perspektivy orientacii na operacionnye indikatory [Comparative analysis of methods for diagnosing the crisis state of an organization: limitations of financial methods and prospects of focusing on operational indicators] / Je.D. Polunin // Vestnik Akademii znaniy [Bulletin of the Academy of Knowledge]. — 2026. — № 2 (73). — P. 950–953. [in Russian]

15. Haustova G.I. Rol' analiza oborotnyh aktivov v analize finansovogo sostojanija kommercheskoj organizacii [The role of current asset analysis in analyzing the financial condition of a commercial organization] / G.I. Haustova, K.L. Karnjushkina // Finansovyj vestnik [Financial Bulletin]. — 2024. — № 2 (65). — P. 60–66. [in Russian]