

## Стратегическое мышление как ключевая компетенция финансового аналитика

И. В. Шацкая

доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой  
Кафедра экономики, МИРЭА — Российский технологический университет,  
Москва, Россия  
[shatskaya@mirea.ru](mailto:shatskaya@mirea.ru)

**Аннотация:** Финансовый аналитик — одна из ключевых фигур в деятельности современного предприятия. Это специалист, который исследует финансовые показатели, и использует полученные по результатам исследования выводы для того, чтобы помочь предприятию в принятии бизнес-решений. Учитывая, что на плечи финансового аналитика, как правило, ложится широкий спектр профессиональных обязанностей, для обеспечения выполнения качественной многозадачной работы он должен обладать уникальным набором профессиональных и деловых навыков, которые формирует как на этапе получения образования, так и позднее, в процессе трудовой деятельности.

Основным предметом статьи является описание профессиональных и деловых навыков, которые в совокупности можно охарактеризовать как ключевые компетенции финансового аналитика. Особое внимание автор уделяет метанавыку стратегического мышления. Данный навык позволяет финансовому аналитику рассматривать любые финансовые задачи сквозь призму коммерческого успеха всего предприятия с учетом факторов внешней и внутренней среды, стратегических возможностей и угроз. Ориентируясь на Общую теорию стратегии академика В.Л. Квинта, автор настаивает на человекоцентристском подходе к принятию бизнес-решений. Использование данного подхода предполагает, что финансовый аналитик не слепо руководствуется задачей максимизации прибыли предприятия любой ценой, но в первую очередь оценивает, какие перспективы каждое бизнес-решение принесет заинтересованным сторонам, включая персонал, потребителей, местное сообщество и др.

**Ключевые слова:** финансовый аналитик, профессиональные и деловые навыки финансового аналитика, стратегическое мышление.

**Для цитирования:** Шацкая И.В. Стратегическое мышление как ключевая компетенция финансового аналитика. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 136–142. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-136-142>.

## Strategic thinking as a key competence of a financial analyst

I. V. Shatskaya

Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Head of the Department  
Department of Economics, MIREA — Russian technological university,  
Moscow, Russia  
[shatskaya@mirea.ru](mailto:shatskaya@mirea.ru)

**Abstract:** A financial analyst is one of the key figures in the activities of a modern enterprise. This is a specialist who examines financial indicators, and uses the conclusions obtained from the results of the study in order to help the company in making business decisions. Considering that a financial analyst, as a rule, has a wide range of professional responsibilities, in order to ensure the performance of high-quality multitasking work, he must have a unique set of professional and business skills that he forms both at the stage of education and later in the course of his work.

The main subject of the paper is the description of professional and business skills, which together can be described as the key competencies of a financial analyst. The author pays special attention to the meta-science of strategic thinking. This skill allows a financial analyst to consider any financial tasks through the prism of the commercial success of the entire enterprise, taking into account the factors of the external and internal environment, strategic opportunities and threats. Focusing on the General Theory of Strategy of academician V.L. Kvint, the author insists on a human-centered approach to making business decisions. The use of this approach assumes that the financial analyst is not blindly guided by the task of maximizing the profit of the enterprise at any cost, but first of all assesses what prospects each business decision will bring to interested parties, including staff, consumers, the local community, etc.

**Keywords:** financial analyst, professional and business skills of a financial analyst, strategic thinking.

**For citation:** Shatskaya I.V. Strategic thinking as a key competence of a financial analyst. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 3. P. 136–142. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-136-142>.

Важнейшей экономической задачей каждого предприятия является извлечение прибыли по результатам его финансово-хозяйственной деятельности. В средне- и долгосрочной перспективе решение этой задачи предусматривает производство конкурентоспособной товарной продукции, востребованной потребителем, а также поддержание предприятием высокого конкурентного статуса на финансовых рынках в целях получения доступа к внешним источникам финансирования как операционной, так и инвестиционной деятельности.

Обеспечение конкурентоспособности на товарном и финансовом рынках требует от предприятия налаживания непрерывной работы в области финансового анализа, планирования, прогнозирования и контроля, которая ложится на плечи специалиста по финансам, как правило, финансового аналитика.

Финансовый аналитик — это специалист организации, который занимается анализом ее финансового состояния. Это должностное лицо, разделяющее ответственность за максимизацию прибыли организации, за выявление возможностей для развития бизнеса и оценку результативности любых решений, принимаемых высшим руководством. Финансовые аналитики организации интерпретируют данные, полученные в результате их ретроспективного анализа, делают перспективные прогнозы и формируют отчеты, участвуют в процессе бизнес-планирования, финансового планирования и бюджетирования, а также выявляют тенденции в финансовых показателях организации и предлагают рекомендации по их улучшению.

Для выполнения такого широкого объема функциональных обязанностей финансовые аналитики часто обладают уникальным набором профессиональных и деловых навыков, которые формируются как на этапе получения образования, так и позднее, в процессе трудовой деятельности. Рассмотрим некоторые из них<sup>1</sup>.

*Во-первых*, навыки ведения бухгалтерского и управленческого учета, и составления финансовой отчетности, которые позволяют финансовым аналитикам читать и понимать отчетные финансовые документы. Эти специалисты отвечают за интерпретацию самых разных финансовых документов, таких как бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств и др., поэтому владение навыками ведения бухгалтерского и управленческого учета, знание стандартов составления отчетности, включая РСБУ, МСФО, поможет финансовым аналитикам не только эффективно выполнять возложенные на них полномочия, но и приводить финансовую отчетность в соответствие с международными требованиями, что, в свою очередь, дает предприятию шанс стать объектом внимания иностранных инвесторов.

В дополнение к вышеизложенному следует выделить важный для финансового аналитика навык работы с веб-сайтами органов финансового регулирования, а также со справочно-правовыми системами «КонсультантПлюс», «Гарант», которые являются одним из наиболее надежных источников финансовой информации, содержат общедоступную информацию, имеющую решающее значение для построения моделей оценки и возможности изучения истинных финансовых показателей любого предприятия.

*Во-вторых*, навыки финансового моделирования. Финансовое моделирование — важный инструмент управления бизнесом, в основе которого лежит инструментарий, позволяющий не только создавать прогнозы развития предприятия на основе анализа большого массива финансовой информации, но и проводить оценку решений, принимаемых руководством предприятия, на предмет их эффективности. Навыки финансового моделирования помогают финансовым аналитикам конструировать цифровое представление финансовых показателей предприятия, заниматься оптимизацией его кредитного и инвестиционного портфеля, строить эффективные прогнозы прибыли и оценивать риски, а также самостоятельно моделировать развитие бизнеса.

К слову, владение цифровыми навыками — дополнительное конкурентное преимущество финансового аналитика на рынке труда. Вместе с тем, базовым цифровым навыком для специа-

<sup>1</sup> 16 Common Skills for Financial Analysts – URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/common-financial-analyst-skills> (дата обращения: 26.07.2023) – Текст: электронный; 9 Technical Skills Financial Analysts Need to Succeed in Their Careers – URL: <https://romeromentoring.com/financial-analyst-skills/> (дата обращения: 27.07.2023) – Текст: электронный.

листа данной профессии считается владение Excel. Правильнее сказать, владение Excel — это абсолютно необходимый навык для финансового аналитика, поскольку Excel — основа всех финансовых моделей. Здесь следует добавить, что Excel и, к примеру, отчёты 1С позволяют финансовому аналитику быстро получить статичный срез данных, например сравнение финансового результата за прошлый год с текущими показателями. Но если принять во внимание ситуацию, когда требуется в кратчайшие сроки получить, к примеру, накопительный итог, или смоделировать сценарий развития тренда, может потребоваться перестройка отчёта с нуля и навыков работы с Excel уже будет недостаточно. В этом случае финансовому аналитику могут пригодиться знания Power BI<sup>2</sup> или надстройки Excel PowerPivot<sup>3</sup>, работа с которыми позволит ему самостоятельно создавать динамические модели данных с нужным уровнем гибкости и детализации<sup>4</sup>.

*В-третьих*, навыки технического анализа, который включает в себя прогнозирование будущих цен на основе оценки прошлых цен. По своей сути, технический анализ является одним из основных инструментов, используемых трейдерами для анализа финансовых рынков. Он базируется на предположении, что цена актива отражает всю доступную информацию и по ней можно предсказать ее будущее движение, изучая исторические данные и паттерны ценового графика<sup>5</sup>. Таким образом, навыки технического анализа помогают финансовым аналитикам прогнозировать, как цены актива могут меняться с течением времени, а также формулировать рекомендации в области потенциальных инвестиций.

*В-четвертых*, исследовательские навыки. Исследовательские навыки помогают финансовому аналитику идентифицировать и локализовать из большого массива информации данные, необходимые для аналитической деятельности. Профессия требует от финансового аналитика понимания сути проблемы, с которой столкнулось или рискует столкнуться предприятие, составления списка опорных точек исследования и поиска ответов на интересующие вопросы.

*В-пятых*, коммуникативные навыки. Финансовый аналитик — специалист предприятия, который в силу своих должностных обязанностей вынужден непрерывно взаимодействовать с самыми разными сторонами, начиная от руководства предприятия и других сотрудников, и завершая самыми разными контрагентами, в том числе, инвесторами и акционерами, налоговыми органами и банками. В дополнение к коммуникативным навыкам следует добавить навыки письма для подготовки отчетов и презентаций, которые передают важную информацию о состоянии дел на предприятии его руководству и прочим заинтересованным сторонам. Эти навыки помогают финансовым аналитикам просматривать и редактировать свои тексты на предмет ошибок в формате, орфографии и грамматике. Финансовый аналитик часто полагается на свои навыки письма при подготовке хорошо составленных документов, в которых содержатся его соображения и рекомендации.

*В-шестых*, владение математическим инструментарием. Финансовые аналитики должны обладать знаниями в области математических процессов и методик. Они могут использовать свои математические навыки для оценки стоимости бизнеса и доходности акций и облигаций. Собственно, уверенные знания математики помогают финансовому аналитику структурировать ход своих мыслей, моделировать бизнес-процессы и прогнозировать их развитие под влиянием тех или иных факторов. Здесь стоит также отметить, что в процессе аналитической деятельности у специалиста развивается логика, критическое мышление, что помогает в принятии финансовых решений.

*В-седьмых*, навыки анализа вероятности и перспективности слияний и поглощений. Финансовые аналитики, как правило, обладают такими навыками, которые помогают им понять по-

<sup>2</sup> Пульс К., Эскобар М. Приручи данные с помощью Power Query в Excel и Power BI. — М.: ДМК-Пресс, 2022. 572 с.

<sup>3</sup> Беннинга Ш. Основы финансов с примерами в Excel. — М.: Вильямс, 2017. 960 с.

<sup>4</sup> Зачем сотрудникам финансовой службы нужно знать Power BI и Power-настройки Excel? — URL: <https://vc.ru/u/624860-iqbi/169992-zachem-sotrudnikam-finansovoy-sluzhby-nuzhno-znat-power-bi-i-power-nastroyki-excel> (дата обращения: 20.07.2023) — Текст: электронный.

<sup>5</sup> Мастерство технического анализа: Ключ к успешному трейдингу на финансовых рынках — URL: <https://dzen.ru/a/ZKhMNIqQVEJZgZRK> (дата обращения: 28.07.2023) — Текст: электронный.

следствия сделки по слиянию или поглощению бизнеса. Этот навык позволяет им создавать модели для анализа финансового состояния двух предприятий. Затем они могут проконсультировать свое предприятие о потенциальных выгодах и рисках, связанных с вероятным слиянием или поглощением.

*В-восьмых*, навыки оценки корпоративного управления и работы с корпоративными финансами. Финансовые аналитики используют свои навыки в области оценивания особенностей и недостатков корпоративного управления, прежде всего, чтобы выявить финансовую ценность бизнеса. Следует отметить, что существуют самые разные методы оценки корпоративного управления, которые могут находиться в арсенале финансового аналитика: сравнительный анализ сопоставимых предприятий, анализ денежных потоков и анализ выкупа с привлечением заемных средств и др. Выбор адекватного складывающимся условиям метода — не только прерогатива, но и показатель мастерства финансового аналитика.

Корпоративные финансы, в свою очередь, связаны с тем, как корпорации принимают решения относительно источников финансирования, структурирования капитала и инвестиций<sup>6</sup>. Корпорация может принять решение о выпуске акционерного капитала в форме акций или долговых обязательств, в форме облигаций для финансирования своих планов расширения. Ее главной задачей является максимизация акционерной стоимости за счет долгосрочного и краткосрочного финансового планирования. Финансовые аналитики должны обладать знаниями в области корпоративных финансов, с помощью которых они могли бы понять структуру капитала и инвестиций предприятия. Обладая такими знаниями, финансовые аналитики смогли бы получить более глубокое представление о предприятии и его бюджетных решениях.

Бесспорно, перечисленные навыки — лишь некоторые из большого набора навыков, которые условно можно охарактеризовать как ключевые компетенции современного финансового аналитика.

Кроме того, в качестве универсального навыка или, правильнее сказать, метанавыка для финансовых аналитиков следует выделить способность мыслить стратегически. Стратегическое мышление помогает специалистам предприятия распознавать и расставлять приоритеты при любых финансовых проблемах, связанных с организацией деятельности, планированием перспектив развития и управления денежными потоками. Стратегическое мышление дает возможность создавать и реализовывать стратегические планы, которые служат основой всех будущих управленческих решений предприятия<sup>7</sup>. Финансовые аналитики могут полагаться на свое стратегическое мышление для анализа финансовых ресурсов и оказания помощи предприятию в принятии продуктивных решений. Но этим стратегические задачи финансового аналитика не ограничиваются. Разработчик *Общей теории стратегии* академик В.Л. Квинт<sup>8</sup> убедительно доказывает в своих работах<sup>9</sup>, что эпицентром стратегического мышления является человек: «Любая стратегия — военная, гражданская, национальная, региональная, корпоративная — в конечном счёте находится в точке взаимодействия человека и социально-экономической среды»<sup>10</sup>. Никто не отрицает, что деятельность финансового аналитика должна быть направлена на коммерческий успех предприятия. Вместе с тем, соглашаясь с мнением В.Л. Квинта, следует сделать вывод о том, что при планировании перспектив развития бизнеса финансовому аналитику не следует слепо руководствоваться задачей максимизации

<sup>6</sup> Губернаторов А.М., Балынин Н.В., Власова И.В. Корпоративные финансы: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2020. С. 35; Кукукина И.Г., Макарова А.В. Корпоративные финансы: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2023. С. 24.

<sup>7</sup> См., например, Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Вильямс, 2020. 672 с.

<sup>8</sup> См., например, Kvint V. Strategy for the global market: theory and practical applications. Routledge, 2015. 520 p.; Квинт В.Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. — М.: Типография КЭМ, 2012. 628 с.

<sup>9</sup> См., например, Квинт В.Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека. Экономика и управление. 2014. № 11 (109). С. 15–17.

<sup>10</sup> «Не мельтеши, живи крупными мазками» — URL: <https://journalonline.msu.ru/articles/interview/ne-melteshi-zhivi-kрупnymi-mazkami/> (дата обращения: 28.07.2023) — Текст: электронный.

ции прибыли любой ценой, напротив, необходимо оценить, что несут эти перспективы людям, включая не только собственников, администрацию и персонал предприятия, но и иных стейкхолдеров (потребителей, деловых партнеров, местное сообщество и др.).

В.Л. Квинтом сформулированы 15 правил стратегического мышления, которые могут быть взяты на вооружение финансовыми специалистами предприятия:

1. В стратегии нельзя полагаться только на здравый смысл.
2. В стратегии мнение большинства обычно ошибочно.
3. В стратегии настоящее — это уже прошлое.
4. Стратег должен изучать и использовать опыт успешно реализованных, победных стратегий.
5. Ни одна стратегия не реализуется вечно.
6. Инерционное мышление — главный враг стратегического мышления.
7. Стратеги не должны разрабатывать предсказуемые модели и сценарии стратегии.
8. Успешная стратегия не может ориентироваться на нечестные методы ее достижения.
9. Стратеги призваны превращать хаос будущего в систему и в успешный стратегический проект.
10. Асимметричные ответные стратегии всегда эффективнее симметричных.
11. Стратеги всегда должны быть оптимистами.
12. Необходимо всегда переоценивать конкурента.
13. Поддержка стратегически важных инноваций может обеспечить огромные стратегические конкурентные преимущества.
14. Стратеги должны оптимизировать ограниченные ресурсы, используя фактор времени как детерминирующий.
15. Стратеги должны выявлять истинные ценности, интересы и приоритеты стратегируемого объекта, а не просто ориентироваться на желания его руководителей»<sup>11</sup>.

В продолжение следует отметить, что финансовый аналитик предприятия отвечает за оценку всех бизнес-решений, причем стратегическое мышление помогает ему анализировать затраты и выгоды, приобретаемые в результате принятия таких решений. Стратегическое мышление позволяет проанализировать потенциальную выгоду, ожидаемую от того или иного действия, и вычесть затраты, связанные с его совершением.

Благодаря стратегическому мышлению удастся держать в голове цель, к которой стремится предприятие, а также то, как на пути к своей цели использовать имеющиеся ресурсы и что еще для этого потребуется. В интерпретации В.Л. Квинта: «Стратеги ориентированы на целостное и взаимосвязанное мировосприятие»<sup>12</sup>. Этот полезный навык помогает не только видеть конечный результат, но и непрерывно думать на перспективу.

Для продуктивной профессиональной деятельности овладеть метанавыком стратегического мышления необходимо как можно раньше. В системе профессионального образования для этих целей используются кросс-технологии и личностно-ориентированный подход<sup>13</sup>. В совокупности они стимулируют выработку у обучающихся незаменимых в будущей профессии гибких навыков, к которым относится метанавык стратегического мышления. По мнению В.Л. Квинта подготовка специалистов с развитым навыком стратегического мышления — специалистов по стратегированию — непременно требует разработки профессионального стандарта стратега: «Убежден, что два стандарта — образовательный и профессиональный — могут качественно повлиять на изменение ситуации с подготовкой для госсектора и для корпораций профессиональных специалистов по стра-

<sup>11</sup> Квинт В.Л. Концепция стратегирования: монография. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. С. 43–51.

<sup>12</sup> Квинт В.Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления. Управленческое консультирование. 2016. № 1 (85). С. 17.

<sup>13</sup> Бахтина С.В., Чемякова, Н.Р. Развитие стратегического мышления: педагогические идеи истории и современности (на примере кросс-технологий и педагогических идей А.С. Макаренко и В.А. Сухомлинского). Международный научный журнал «Мир науки, культуры, образования». 2012. № 6 (37). С. 307–310.

тегированию»<sup>14</sup>. Важная роль в формировании и развитии столь необходимого метанавыка отводится также системе непрерывного образования (повышение квалификации, профпереподготовка, тренинги, мастер-классы и др.)<sup>15</sup>.

Таким образом, работа финансового аналитика требует овладения целой совокупностью профессиональных и деловых навыков. Большинство навыков, перечисленных в данной статье, коррелируют друг с другом. Развивая один навык, в конечном итоге можно повысить свои общие способности к работе в финансовой службе предприятия.

#### Список литературы

1. Kvint V. Strategy for the global market: theory and practical applications. Routledge, 2015. 520 p.
2. Бахтина С.В., Чемякова, Н.Р. Развитие стратегического мышления: педагогические идеи истории и современности (на примере кросс-технологий и педагогических идей А.С. Макаренко и В.А. Сухомлинского). Международный научный журнал «Мир науки, культуры, образования». 2012. № 6 (37). С. 307–310.
3. Беннинга Ш. Основы финансов с примерами в Excel. — М.: Вильямс, 2017. 960 с.
4. Грачева М.В. Проектный анализ. Финансовый аспект: учебное пособие. М.: Кнорус, 2022. 224 с.
5. Губернаторов А.М., Бальнин Н.В., Власова И.В. Корпоративные финансы: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2020. 399 с.
6. Квинт В.Л. Концепция стратегирования: монография. — Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с.
7. Квинт В.Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления. Управленческое консультирование. 2016. № 1 (85). С. 15–21.
8. Квинт В.Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека. Экономика и управление. 2014. № 11 (109). С. 15–17.
9. Квинт В.Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. — М.: Типография КЭМ, 2012. 628 с.
10. Квинт В.Л. Стратегия развития стратегии. Журнал Бюджет. 2022. № 2 (230). С. 44–46.
11. Кукукина И.Г., Макарова А.В. Корпоративные финансы: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2023. 422 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Вильямс, 2020. 672 с.
13. Пласкова Н.С. Финансовый анализ деятельности организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2022. 368 с.
14. Пульс К., Эскобар М. Приручи данные с помощью Power Query в Excel и Power BI. — М.: ДМК-Пресс, 2022. 572 с.
15. Шацкая И.В. Стратегирование развития непрерывного образования. Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1 (3). С. 1–11.

#### References

1. Kvint V. Strategy for the global market: theory and practical applications. Routledge, 2015. 520 p.
2. Bakhtina S.V., Chemekova, N.R. Development of strategic thinking: pedagogical ideas of history and modernity (on the example of cross-technologies and pedagogical ideas of A.S. Makarenko and V.A. Sukhomlinsky). International scientific journal «World of Science, Culture, education». 2012. No.6 (37). pp. 307–310.
3. Benning Sh. Fundamentals of Finance with examples in Excel. Moscow: Williams, 2017. 960 p.
4. Gracheva M.V. Project analysis. Financial aspect: textbook. — M.: Knorus, 2022. 224 p.
5. Gubernatorov A.M., Balynin N.V., Vlasova I.V. Corporate finance: textbook. — M.: INFRA-M, 2020. 399 p.
6. Kvint V.L. The concept of strategizing: a monograph. — Kemerovo: Kemerovo State University, 2020. 170 p.
7. Kvint V.L. Search and research of the philosophical roots of the theory of strategy. Interrelation of philosophical and strategic thinking. Managerial consulting. 2016. No. 1 (85). Pp. 15–21.
8. Kvint V.L. Strategizing in Russia and the world: betting on a person. Economics and management. 2014. No. 11 (109). Pp. 15–17.
9. Kvint V.L. Strategic management and economics in the global emerging market. — Moscow: KEM Printing House, 2012. 628 p.

<sup>14</sup> Квинт В.Л. Стратегия развития стратегии. Журнал Бюджет. 2022. № 2 (230). С. 46.

<sup>15</sup> Шацкая И.В. Стратегирование развития непрерывного образования. Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1 (3). С. 1–11.

10. Kvint V.L. Strategy of strategy development Journal Budget. 2022. No. 2 (230). Pp. 44–46.
11. Kukukina I.G., Makarova A.V. Corporate finance: textbook. – M.: INFRA-M, 2023. 422 p.
12. Mescon M., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of Management. M.: Williams, 2020. 672 p.
13. Plaskova N.S. Financial analysis of the organization's activities: textbook. – M.: INFRA-M, 2022. 368 p.
14. Pulse K., Escobar M. Tame data using Power Query in Excel and Power BI. – M.: DMK-Press, 2022. 572 p.
15. Shatskaya I.V. Strategizing the development of continuing education. Strategizing: theory and practice. 2022. Vol. 2. No. 1 (3). Pp. 1–11.