

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ

Финансист будущего:

Цифровая трансформация финансовой функции

29 мая 2026



Ольга Щербакова

Руководитель Школы финансов

СберУниверситет



Антон Габов

Исполнительный директор
по исследованию данных

Сбер, Блок «Финансы»

01

Готовность к ИИ-трансформации

Уровень цифровой и ИИ-зрелости. Главные барьеры. Три волны корпоративного ИИ.

02

Новые вызовы и направления трансформации финансовой функции

Требования к финансисту будущего. Что хочет работодатель?

03

Обучение — стратегический императив

Профиль финансиста будущего. Чек-лист зрелости.

Финансы в эпоху ИИ: финансовый директор как стратегический партнёр бизнеса

Аналитический отчёт



01

Готовность к ИИ-трансформации

Уровень цифровой и ИИ-зрелости

Зачем финансовой функции цифровая трансформация

Внутренние факторы

- Высокая доля рутины в FP&A, бюджетировании и казначействе
- Кадровая проблематика, рост стоимости FTE
- Долгий цикл бюджета и закрытия — отстают от решений бизнеса
- Запоздывание управленческих данных — отчётность отстаёт от рынка
- Рост требований к скорости принятия решений и сценарному анализу

Внешние факторы

- Усиление регуляторного давления (ЦБ, ESG, требования инвесторов)
- Рост требований к скорости раскрытия информации и IR-коммуникаций
- Развитие технологий ИИ и доступность инструментов
- Волатильность процентных ставок, валютные риски
- Сложности с цепочками поставок и расчётами

Что даёт трансформация финансовой функции

1 Больше операций — меньше затрат

Автоматизация бюджетных циклов, платежей, сверок с банками и контрагентами

2 Глубокий и быстрый анализ

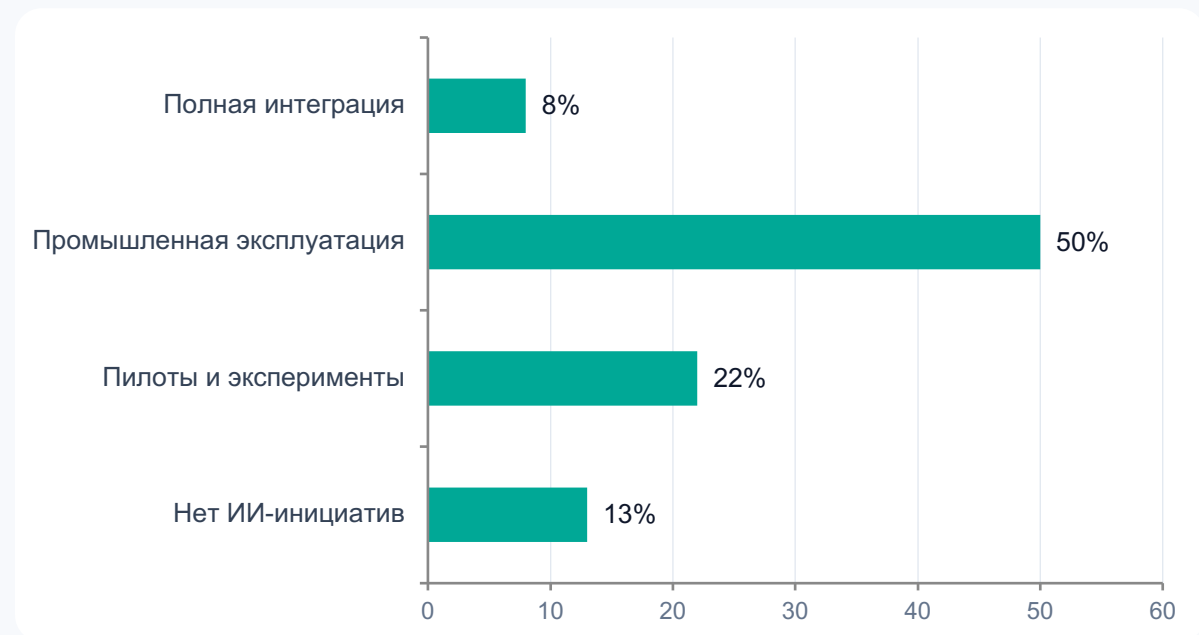
Прогнозное закрытие, сценарное моделирование, план-факт и cash flow в реальном времени

3 Управление рисками

Мониторинг ликвидности и ковенант, скоринг контрагентов, ML-выявление аномалий

Стадии корпоративного ИИ и главные барьеры

Стадии корпоративного ИИ



Только 8% компаний достигли полной интеграции ИИ. Большинство — между пилотами и промышленной эксплуатацией.

Главные барьеры — люди, а не технологии



**Барьер №1 — нехватка навыков (52%).
Технологии готовы — люди и процессы нет.**

Большой нереализованный потенциал в сфере финансов

Внедрение ИИ по функциям (глобально)



Источники: AI Leaders Council, 2026; Strategy Partners, 2026;

Россия: рынок генеративного ИИ

97%

компаний внедряют ИИ, но
<15% — в промышленной
эксплуатации

×5

за 2025 год российский рынок
генеративного ИИ вырос с 13
до 58 млрд ₽

80%

оценивают эффект ИИ только
через сокращение ФОТ

79%

промкомпаний запрещают
публичные сервисы для
безопасности данных

Финансы, учёт, риски и комплаенс — функции с наибольшим разрывом между потенциалом и фактическим внедрением. Ожидаемый эффект от ИИ для России к 2030 — 7,9–12,8 трлн ₽/год (до 5,5% ВВП).

Яков и Партнёры / Яндекс, 2025

Три волны корпоративного ИИ — что меняется для финансиста

Волна 1

2023–2024

Чат-боты

Реагируют — отвечают по скриптам.
Нулевая автономность.

Пример для финансиста:

Справочная по правилам
бюджетирования, FAQ по KPI и
нормативам

Волна 2

2024–2025

Копилоты

Ассистируют, дают рекомендации;
решает человек.

Пример для финансиста:

Подсказки по моделям FP&A, проверка
бюджетных заявок и план-факт
отклонений

Волна 3

2025–2026+

Агенты

Автономно планируют,
принимают решения, выполняют.

Пример для финансиста:

Автономное прогнозное закрытие,
мониторинг ликвидности и
платёжной дисциплины

Масштаб перехода к агентам

40%

корп. приложений с ИИ-агентами к концу 2026 (×8 за год). Источник: Gartner

53%

финансовых организаций уже внедрили ИИ-агентов.
Источник: Google Cloud, 2025

>40%

проектов агентного ИИ свернут к 2027 из-за незрелого управления. Источник: Gartner

ИИ для финансовой функции: как применять

Традиционное ML

«Фундамент аналитики»

«Сделай прогноз при условиях...»

Применение в финансах:

Прогноз выручки и cash flow, скоринг контрагентов, выявление аномалий в платежах

Генеративный ИИ

«Двигатель производительности»

«Создай, обобщи, переработай»

Применение в финансах:

Управленческие комментарии, защита бюджета, обзоры рынка, подготовка board-материалов

Агентный ИИ

«Горизонт автономности»

«Выполни от начала до конца»

Применение в финансах:

Автономное казначейство и платежи, мониторинг ковенант, ИИ-FP&A-партнёр

Целевая модель использования рабочего времени финансового аналитика

15% —
подготовка
данных

85% — глубокая аналитика, стратегия,
взаимодействие с бизнесом

Источник: Accenture, 2022;

Ключевое конкурентное преимущество — не алгоритмы, а глубина и качество данных

Финансовая функция — главный заказчик и поставщик данных.
Данные — ключевой самостоятельный актив.

ИИ в финансах: где помогает и где нельзя доверять

Где ИИ уже помогает

Рутина, которую можно отдать ИИ

- 1 Финансовые модели**
Собирает расчёт по шаблону за минуты вместо часов.
- 2 Разбор отчётности компаний**
Читает 200 страниц отчёта и достаёт главные цифры и риски.
- 3 Защита бюджета**
Пишет обоснование расходов понятным руководству языком.
- 4 Первичная проверка сделки**
Сверяет цифры договора и отчётов — находит расхождения.
- 5 Презентации и отчёты**
Превращает 15 таблиц в 3 слайда с логикой и выводами.
- 6 Письма банку и налоговой**
Черновики ответов на запросы — структурированно, ёмко

Где ИИ нельзя доверять

Зоны, где цена ошибки выше выгоды от скорости

- 1 Решения о покупке / продаже активов**
Придумывает цифры, не видит реальный рынок и ликвидность.
- 2 Налоги по конкретной сделке**
Не знает свежих писем Минфина и разъяснений налоговой.
- 3 Данные в отчёте для руководства**
Округляет красиво и убедительно — 100 млрд, 50%. Нужен пересчёт вручную.
- 4 Проверка контрагентов и санкционные списки**
Списки меняются каждую неделю — только официальные источники.
- 5 Прогноз курса валют и ключевой ставки**
Это не прогноз, а пересказ мнений из интернета.
- 6 Решение о выдаче кредита или инвестиции**
Ответственность нельзя переложить на алгоритмы.

Пять направлений трансформации финансовой функции

01**Повышение эффективности финансовой функции**

как с помощью ML, GenAI и agentic AI ускорить рутинные процессы, повысить производительность команды и получить измеримый ROI от работы финансовой функции

02**Управление данными как основа ИИ-решений**

как выстроить качественные и связанные данные из ERP, CRM и других систем, чтобы ИИ давал надёжные выводы для планирования, контроля и управленческой отчётности

03**Оценка финансового эффекта от внедрения ИИ**

как считать эффект ИИ через KPI, ROI и бизнес-результаты, чтобы эффект на доходы, затраты и эффективность был надёжно измеримым

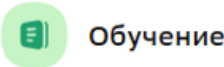
04**Управление финансовыми рисками внедрения ИИ**

как заранее учитывать риск-скорректированный эффект, чтобы внедрение ИИ не повышало уровень контроля, устойчивости и качества финансовых решений

05**Масштабирование и монетизация ИИ**

как превратить данные, модели и ИИ-сервисы в масштабируемые продукты и источники новой выручки, включая API, Data-as-a-Service и B2B SaaS-подходы

Обучающие кейсы



Финансы с AI: 6 практических кейсов для решения аналитических задач

[Кейс 1. Визуализация финансовой модели](#)

[Кейс 2. Когортный анализ](#)

[Кейс 3. Сценарное моделирование](#)

[Кейс 4. Анализ юнит-экономики](#)

[Кейс 5. Явное обоснование выводов](#)

[Кейс 6. Проверка анализа](#)

Кейс 4. Анализ юнит-экономики

Категория: анализ и решение задач
Сложность: средняя
Время на проработку: 60 мин

- 1. [Что развивает этот кейс](#)
- 2. [Учебные данные](#)
- 3. [Готовый промт](#)
- 4. [Эталонный ответ \(что должен дать ИИ\)](#)
- 5. [Критерии оценки ответа ИИ](#)
- 6. [Чек-лист самопроверки финансиста](#)
- 7. [Варианты усложнения для развития навыка](#)
- 8. [Типовые ошибки при работе с этим промптом](#)

2. Учебные данные

Используется лист «04_ЮнитЭкономика_данные» из Excel-приложения.

Сюжет: вы — финансовый аналитик в SaaS B2B-компании. Маркетинговый бюджет на следующий квартал — 60 млн ₽. Компания привлекает клиентов через 3 канала с очень разными характеристиками. Совет директоров просит понять: какой канал масштабировать, какой сократить, какой перевести в режим продуктовых улучшений, и куда именно потратить эти 60 млн.

Сводная таблица метрик по каналам

Метрика	А: Контекст	В: Партнёры	С: Холодные
Новые клиенты в месяц, шт.	120	60	25
САС, тыс. ₽	140	90	320
ARPU, тыс. ₽/мес	18	22	45

Справочники для подстановки в промпты

Используй эти списки, чтобы заполнить плейсхолдеры { } в промптах. Можно копировать значения напрямую.

Направление финансовой функции	Роль / экспертиза	Источники для опоры	Формат вывода	Уровень детализации	Период / горизонт
Учёт и отчётность (РСБУ/МСФО)	методолог по учёту	учётная политика	краткий ответ + ссылки на источники	краткий обзор (5–7 строк)	текущий месяц
Бюджетирование и FP&A	аналитик FP&A	регламент бюджетирования	таблица сравнения	стандартное изложение (полстраницы)	прошлый месяц
Казначейство	эксперт казначейства	налоговая методология и НК РФ	пошаговая инструкция с ответственными	развёрнутое заключение (1–2 страницы)	квартал к кварталу
Налоги	налоговый методолог	регламенты и ВНД Казначейства	структурное заключение (тезис → обоснование → вывод)		год к году
Контроль и аудит	методолог внутреннего контроля	матрица контролей	чек-лист		12 последних месяцев
Ценообразование	эксперт по ценообразованию	база прецедентов и позиций	нумерованный список		произвольный период (укажи даты)
Управление рисками	финансовый аналитик	договорная база	карточка решения (вопрос → варианты → рекомендация)		
		тексты МСФО / ПБУ	сводная аналитическая записка		
		разъяснения регулятора			
		публичные годовые отчёты			

Каталог универсальных промптов для финансовой функции

Один промпт на задачу — универсальный шаблон со встроенными шагами, ограничениями и контролем качества

1 Универсальность

Один промпт работает для всех направлений финансовой функции и в любом контуре. Конкретика подставляется через справочники.

2 Один промпт на задачу

На каждую из 15 задач — один развёрнутый промпт со встроенными шагами, ограничениями и контролем качества.

3 Плейсхолдеры

Места для подстановки выделены фигурными скобками { }. Внутри скобок — подсказка, какой справочник или какие данные использовать.

4 Справочники

Лист «Справочники» содержит готовые списки вариантов: направления, роли, источники, форматы вывода, ограничения и т. п.

Задача	Название промпта	Текст промпта
Поиск информации в данных	Поиск данных с проверками и пояснением логики	Сформируй запрос к {источник данных} для следующей задачи: {описание задачи}. Шаги: 1) перечисли используемые таблицы и связи; 2) покажи запрос SQL с комментариями; 3) проверь логику — нет ли дублей по ключу {ключ}, корректно ли учтены NULL и фильтры; 4) выполни запрос; 5) верни результат в формате {формат вывода}; 6) дай 2–3 наблюдения по полученным данным. Ограничения: {ограничения для ответа}. Период: {период}.
Рассуждение по заданным темам	Многосторонний разбор с альтернативами	Ты — {роль} в направлении {направление финансовой функции}. Подготовь разбор по теме {тема}. Шаги: 1) сформулируй ключевой вопрос; 2) предложи 2–3 альтернативных подхода; 3) для каждого подхода — плюсы, минусы, применимость; 4) дай рекомендованный вариант с обоснованием; 5) укажи риски выбранного варианта и условия, при которых выбор пересматривается. Опирайся на: {источники для опоры}. Ограничения: {ограничения для ответа}.
Сравнение таблиц	Сверка с порогами, классификацией и предложениями по причинам	Сравни таблицы {таблица А} и {таблица В} по ключу {поля-ключи}. Шаги: 1) построй таблицу расхождений (ключ → значение А → значение В → абсолютная и относительная дельта); 2) применить порог существенности {порог} и выделить значимые расхождения; 3) сгруппируй расхождения по типам (округление / отсутствует в А / отсутствует в В / содержательное различие); 4) предложи 2–3 гипотезы причин по каждой группе; 5) дай рекомендации по дальнейшим действиям. Тип сравнения: {тип сравнения}. Ограничения: {ограничения для ответа}.
Классификация	Классификация с уверенностью и контролем качества	Отнеси записи из {набор записей} к классам из {справочник классов}. Шаги: 1) для каждой записи укажи класс, уровень уверенности (высокий / средний / низкий) и обоснование; 2) выдели записи с низкой уверенностью в отдельный список — для ручной проверки; 3) сводка: распределение по классам, доля «неуверенных», топ-5 неоднозначных случаев. Ограничения: {ограничения для ответа}.
Рассуждение по таблицам и графикам	Развёрнутый анализ с гипотезами причин	Проанализируй {таблица или график} в контексте {направление финансовой функции}. Шаги: 1) опиши тренд и ключевые точки; 2) выдели аномалии и оцени их существенность; 3) сформулируй 2–3 гипотезы причин наблюдаемой динамики; 4) предложи проверочные действия (какие данные посмотреть, какие документы поднять); 5) дай выводы и возможные управленческие действия. Ограничения: {ограничения для ответа}.
Выявление аномалий в документах	Поиск аномалий с приоритезацией и рекомендациями	Проверь документ {документ} на аномалии относительно эталона {шаблон} и {источники для опоры}. Шаги: 1) выдели все отклонения; 2) категоризируй (формальное / содержательное / критичное); 3) приоритезируй по уровню риска (высокий / средний / низкий) с обоснованием; 4) дай рекомендации по каждому пункту; 5) укажи, какие пункты требуют ручной перепроверки. Ограничения: {ограничения для ответа}.
Поиск в векторных базах знаний	Поиск с переформулировкой запросов и сводкой	Найди в векторной базе {название базы} материалы по теме {тема}. Шаги: 1) переформулируй исходный запрос 2–3 разными способами для повышения покрытия; 2) найди топ-{N} результатов по каждой формулировке; 3) объедини и дедуплицируй; 4) для каждого результата укажи релевантный фрагмент, дату документа, источник; 5) дай сводку:

BI-витрины и платформы данных для финансовой функции

BI-витрины для финансовой отчётности

1

Витрина CFO

Финансовая отчётность и управленческая отчетность в одном контуре, drill-down до проводки

2

Прогнозное закрытие

ML-прогноз строк P&L, BS, CF с контролем точности

3

План-факт анализ

Контроль исполнения бюджета, отклонений

4

Финансовая отчётность

Автоматическая подготовка board-материалов и квартальных обзоров

5

ESG-витрина

Раскрытия по устойчивому развитию, климатические риски

6

Витрина оборотного капитала и ковенант

Контроль обязательств, ликвидности, оборачиваемости

Продукты Сбера для финансов и учёта

Навигатор BI

Управленческая аналитика с GenAI. >55 000 показателей, 300+ корпоративных клиентов, мультиагентные системы поиска инсайтов



Data Tracker

Доступ к 3+ млн макропоказателей по РФ и миру, сценарное прогнозирование, стресс-тесты



СберИндекс

Транзакционные данные 110 млн розничных и 3,5 млн корпклиентов. Опережает Росстат на 1 мес.–2 года



Process Mining

Автоматическое восстановление процессов по цифровым следам, поиск узких мест и потерь. 40+ клиентов



02

Новые вызовы и направления трансформации финансовой функции

Требования к финансисту будущего. Как узнать что хочет работодатель?

Введение. Агентный ИИ — от эксперимента к инфраструктуре

По прогнозам Gartner, 2026 год станет точкой перелома: предприятия переходят от пилотов к промышленному внедрению ИИ-агентов.

Свежие оценки 2025–2026 гг.



33% к 2028

корпоративных приложений будут включать агентный ИИ — против < 1% в 2024 г.



15% к 2028

повседневных рабочих решений будут приниматься автономно — против 0% в 2024 г.



\$201,9 млрд

расходы на агентный ИИ в 2026 г. (+141%); к 2027 г. обгонят чат-ботов и ассистентов.



1/3 к 2028

пользовательского опыта сместится с нативных приложений на агентные интерфейсы.

Но не все затраты оправдаются: >40% проектов агентного ИИ будут отменены к концу 2027 г. — из-за издержек, неясной ценности и слабого контроля рисков.

Анализ 800+ вакансий и 30+ глубинных интервью с топ-менеджерами

Цель:

анализ трендов рынка работодателей/соискателей разных ролей. Для этого в пилотном режиме анализируем данные соискателей и требования работодателей за 2025-2026 гг. Выборка 800+ вакансий CFO и CEO.

Задача:

выделить наиболее востребованные профессиональные требования рынка со стороны работодателей (знания и навыки, hard, soft, digital) к роли CFO и CEO и понять динамику их изменения с целью разработки образовательных решений, максимально востребованных со стороны рынка

Источники данных и инструменты:

HeadHunter, исследования Strategy Partners, СберУниверситета
Глубинные интервью CFO и CEO (30+ топ-менеджмента опрошено)
Инструментарий: GigaChat, Python

Тренды для CFO: Hard Skills

«Стратегия важнее бухучета: +10% спроса на планирование»

Аудит и риск-менеджмент в топе роста. Бухгалтерия теряет актуальность.

ТОП РОСТА

- Аудит
- Риск-менеджмент
- Стратегический менеджмент и планирование

Предпосылки:

значимость принятия решений на основе данных и долгосрочного планирования

ТОП СНИЖЕНИЯ

- Бухгалтерский учёт и отчётность
- Финансовый контроль
- Управление проектами

Предпосылки:

автоматизации и внедрение новых технологий, повышается роль CFO как IC (individual contributor).

БАЗОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ:

Финансовое управление, планирование, бюджетирование, отчетность и управленческий учет — остаются ключевыми компетенциями для роли CFO (90%)

Тренды для CFO: Digital Skills

«Данные — новый язык CFO: +15% к аналитике»

BI-системы и Python вместо Excel.

ТОП РОСТА

■ Анализ данных

Предпосылки:

необходимость обработки больших объемов информации и принятия решений на их основе, а также углубленной оценки финансовых показателей

ТОП СНИЖЕНИЯ

■ MS Office

■ 1С

Предпосылки:

переход на более современные и специализированные технологии, что отражает общую тенденцию рынка к цифровизации и внедрению новых инструментов работы с данным и процессами

БАЗОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ (до 60%):

Автоматизация и цифровизация процессов

Работа с BI-системами и прочими специализированным ПО

Общая эрудиция в ИТ

Тренды для CFO: Soft Skills

Личностные качества и эффективные коммуникации являются критически важными

ТОП РОСТА

- Коммуникации и взаимодействие
- Стратегическое мышление
- Принятие решений и командная работа

Предпосылки:

усиление роли CFO как связующего звена между финансами, руководством и внешними стейкхолдерами

ТОП СНИЖЕНИЯ

- Лидерство и управление
- Организационные навыки

Предпосылки:

автоматизация процессов, смещение акцентов на эффективное проектное управление проектами и людьми

БАЗОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ (до 60%):

Высокая роль коммуникаций и личностных качеств, аналитического мышления

Развитие личностных качеств (ответственность, адаптивность, проактивность, харизма, стрессоустойчивость) CFO происходит не только через приобретение нового опыта, но и через регулярную рефлексия. Рефлексия позволяет руководителю анализировать свои действия, понимать их последствия и выявлять области для роста

ИНСАЙТЫ И РЕШЕНИЯ ДЛЯ СФО

на основе проведённого анализа и глубинных интервью

Hard-компетенции

*Компетенции в области финансов
одни из самых востребованных*

- **Стратегический менеджмент:**
интеграция финансов в стратегию
- **Принятие управленческих
решений на основе анализа
операционных и финансовых
показателей**
- **Оценка стоимости бизнеса,
финансовое моделирование и
анализ**
владение финансовыми моделями
позволит тестировать различные
сценарии развития бизнеса
- **Развитие навыков работы с
инструментами Power BI**

Digital-компетенции

*Digital-компетенции пока
недооценены, особенно в части
применения AI*

- **Искусственный интеллект и
машинное обучение**
AI для прогнозирования финансовых
показателей, анализа рисков и
автоматизации рутинных операций
практические примеры
использования AI в финансах
- **Анализ данных**
работа с данными для
формирования навыка
самостоятельного анализа
информации: data-driven подход
работа с большими данными: сбор,
анализ и интерпретация
информации

Soft-компетенции

*Личностные качества и
эффективные коммуникации
являются критически важными*

- **Фокус на развитии практических
навыков**
эффективной коммуникации,
стратегического мышления,
управления командой и решением
проблем
- **Развитие личностных качеств**
таких как самоорганизация и
адаптивность, эффективно через
регулярную рефлекссию. Это
помогает лучше понимать свои
действия, корректировать
поведение и настраивать команду
на достижение финансовых целей

03

Обучение — стратегический императив

Практические кейсы. Школа Финансов

Профиль финансиста будущего и чек-лист зрелости

Финансист

Профиль специалиста будущего

01

Финансовые знания

МСФО, управленческий учёт, финансовое моделирование, оценка инвестиций

02

Цифровая грамотность

Дата-грамотность, понимание ML / GenAI / агентов, постановка задач техкомандам, Process mining

03

Мягкие навыки

Коммуникация, фасилитация диалога CEO–СТО–бизнес, критическое мышление

04

Продуктовое мышление

Юнит-экономика, пожизненная ценность клиента, кросс-функциональные команды

Преимущество — у тех, кто инвестирует в системное развитие

Чек-лист: признаки разрыва с лидерами

Если в вашей организации хотя бы 3 из 6 — разрыв растёт

!

Управленческая отчётность готовится днями вместо минут

!

Решения принимаются интуитивно при наличии неиспользуемых данных

!

Нет формализованной стратегии GenAI и определённых KPI

!

Нет модели управления ИИ (контроль, аудит агентов, политики)

!

Команда не владеет предиктивной аналитикой и не оценивает экономику ИИ

!

Эффекты от ИИ оцениваются узко — только через сокращение ФОТ

52%

нехватка навыков, 1 место
среди всех барьеров
Источник: AI Leaders Council, 2026

37%

респондентов назвали обучение
приоритетным направлением
инвестиций в ИИ

ШКОЛА ФИНАНСОВ СБЕРУНИВЕРСИТЕТА

Формируем финансы будущего

Умножаем финансовую функцию на мощность искусственного интеллекта



Программы для руководителей и специалистов

- Цифровая трансформация финансов
- Главный бухгалтер будущего
- Бизнес с ИИ: лидерство в цифровую эпоху
- ФинТех
- Формула прибыли
- Налоговая функция
- Управление активами и пассивами банка
- Юнит-экономика
- Финансы для топ-менеджеров
- Децентрализованные финансы и ЦФА

**Финансовая функция — драйвер стратегии и архитектор данных.
ИИ берёт рутину, человек создаёт ценность и управляет рисками.**