

**Модель оценки соответствия финансовой архитектуры  
банка стратегическим целям устойчивого роста**

**Валишвили Мери Амирановна**

Кандидат экономических наук,  
доцент,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 49/2;  
e-mail: rodispublishing@yandex.ru

**Османов Магомед Рамазанович**

Студент магистратуры,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 49/2;  
e-mail: osmanovv.magomed@gmail.com

**Саргсян Алина Андреевна**

Студент магистратуры,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 49/2;  
e-mail: analitikarodis@yandex.ru

Научный руководитель: Валишвили Мери Амирановна, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

**Аннотация**

Актуальность исследования связана с усилением роли устойчивого роста в стратегиях банков при отсутствии формализованных инструментов диагностики согласованности финансовой архитектуры с заявленными целями развития. Цель статьи состоит в разработке и апробации двухуровневой модели оценки такого соответствия на материале российского банковского сектора. На первом уровне финансовый профиль банка и стратегические ориентиры описываются вектором нормализованных индикаторов финансового состояния банка. На втором уровне используется модифицированное представление устойчивого темпа роста, связывающее рентабельность капитала, дивидендную политику и стратегические цели развития банка. Объединение двух уровней дает возможность определения интегрального показателя согласованности финансовой структуры и стратегии устойчивого роста. Модель апробирована на данных ПАО «Сбербанк» за 2020–2024 гг., что подтверждает ее пригодность для диагностики

стратегического профиля развития крупных универсальных банков и проведения сравнительных исследований.

#### Для цитирования в научных исследованиях

Валишвили М.А., Османов М.Р., Саргсян А.А. Модель оценки соответствия финансовой архитектуры банка стратегическим целям устойчивого роста // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 10А. С. 523-536. DOI: 10.34670/AR.2025.65.16.054

#### Ключевые слова

Финансовая архитектура банка, устойчивое развитие, стратегические цели, ESG, банковская стратегия, рентабельность капитала, дивидендная политика, управление рисками, методология исследования.

## Введение

В условиях усиления требований к капиталу, росту роли ESG-факторов в оценке стоимости банков и повышения чувствительности стейкхолдеров к качеству управления рисками стратегические документы кредитных организаций содержат все более детализированные финансовые и нефинансовые ориентиры устойчивого развития. При этом финансовое устройство банка формируется под влиянием дивидендной политики, структуры пассивов, профиля активов, качества риск-менеджмента и регуляторных нормативов, а оценка стратегий устойчивого роста обычно ведется через отдельные коэффициенты прибыльности, достаточности капитала, качества активов и ESG-показателей. Для банков, которые работают в условиях ограниченного доступа к внешнему капиталу и одновременно декларируют высокие темпы устойчивого роста, отсутствие количественного инструмента согласования стратегических ориентиров с параметрами прибыльности, капитала, ликвидности и устойчивого финансирования приводит к тому, что стратегические решения опираются на фрагментарный анализ. Возникает потребность в модели, которая оценивает согласованность направления и масштаба фактических изменений с заявленной стратегией устойчивого роста, позволяя количественно диагностировать зону высокого соответствия, частичного согласования и стратегического конфликта на уровне конкретного банка.

Цель исследования заключается в разработке и апробации авторской модели количественной оценки соответствия финансового устройства банка стратегическим целям устойчивого роста на основе векторного сопоставления стратегических и фактических показателей и интеграции концепции устойчивого темпа роста, с эмпирической проверкой предложенного подхода на данных ПАО «Сбербанк» за период 2020–2024 гг.

## Основное содержание

Анализ российской и зарубежной литературы показывает, что понятие финансовой архитектуры на микроуровне выводится прежде всего из логики стратегического менеджмента и корпоративных финансов. В классической работе М.Е. Портера выбор источников финансирования, распределение потоков денежных средств и система центров финансовой ответственности увязан с конкурентной стратегией фирмы и устойчивостью ее положения в отрасли [Портер, 2021]. В более поздних исследованиях М.Г. Вурганова и Н.Ю. Павловой финансовая архитектура описывается через соотношение собственного и заемного капитала,

структуре инвестиционных проектов и дивидендную политику в условиях распространения концепции устойчивого развития и ESG-ориентированной оценки стоимости компании [Вурганов, Павлова, 2020]. С.С. Грушковский и О.С. Еремина показывают, что набор моделей стратегического управления превращает финансовую структуру предприятия в инструмент согласования целей роста, рисков и интересов стейкхолдеров [Грушковский, Еремина]. Исследование корпоративных групп А.В. Кошмана и Д.Г. Родионова дополняет картину за счет анализа влияния холдинговых схем и распределения контрольных пакетов на перераспределение доходов и капитала [Кошман, Родионов, 2020]. И.А. Катасонов акцентирует роль цифровых экосистем и алгоритмов риск-менеджмента в перенастройке каналов формирования доходов и расходов, подчеркивая, что финансовая архитектура в новых условиях задается связкой бизнес-модели и цифровой инфраструктуры [Катасонов, 2022]. На глобальном уровне аналогичный подход к архитектуре финансовой системы прослеживается в аналитике международных организаций, где устойчивое финансирование рассматривается как механизм корректировки структуры рисков и стимулов в пользу долгосрочного роста. При этом специальные исследования, в которых конструкция финансовой архитектуры выводилась бы именно для банков как особой категории финансовых посредников, встречаются эпизодически и в основном сосредоточены на отдельных элементах – соответствуя нормативам ЦБ РФ, капитале, ресурсной базе или экосистемных сервисах.

Стратегические цели устойчивого роста в современной литературе формализуются значительно детальнее. Т.А. Глухова, анализируя факторы достижения устойчивого (сбалансированного) роста компании, связывает целевую динамику выручки и прибыли с устойчивостью структуры капитала, скоростью оборачиваемости и способностью поддерживать инвестиционную активность без деградации финансовой устойчивости [Глухова, 2023]. В совместной работе Т.А. Глуховой и И.А. Никифоровой устойчивый (сбалансированный) рост раскрывается как результат согласования темпов расширения бизнеса, рентабельности собственного капитала и допустимого уровня долговой нагрузки на примере крупной нефтегазовой корпорации [Глухова, Никифорова, 2023]. Исследование С.С. Галазовой демонстрирует, что включение ESG-факторов в систему целей устойчивого развития компаний усиливает значимость нефинансовых ограничений, связанных с углеродным следом, социальными обязательствами и требованиями к качеству управления [Галазова, 2021]. В работе Е.О. Востриковой и А.П. Мешковой ESG-критерии трактуются как набор количественных индикаторов, через которые инвесторы оценивают способность компании поддерживать устойчивый рост при сохранении доступа к капиталу, что постепенно формирует новые ориентиры для финансовой стратегии [Вострикова, Мешкова, 2023]. О.В. Ефимова показывает, что интеграция информации об устойчивом развитии и ESG-рисках в систему корпоративной отчетности перестраивает горизонты планирования и фокус финансовой функции на поддержании долгосрочной платежеспособности и инвестиционной привлекательности [Ефимова, 2021; Ефимова, 2023]. Н.В. Щапов и К.К. Юрченко в контексте разработки и оценки стратегических альтернатив устойчивого роста подчеркивают роль formalизованных критериев выбора, позволяющих сопоставлять варианты траектории развития по совокупности финансовых, ресурсных и ESG-показателей [Щапов, 2025; Юрченко, 2022]. М.Б. Траченко, О.А. Ревzon и А.О. Володина дополняют картину, выводя цели устойчивого роста в плоскость цифровизации и smart-экономики, где результатом становится не только динамика финансовых коэффициентов, но и способность компаний адаптироваться к технологическим и институциональным изменениям [Траченко, Ревзон, Володина, 2023]. В

совокупности эти работы формируют содержательный набор целевых ориентиров устойчивого роста, который в банковской сфере воспроизводится через показатели финансовой устойчивости, доходности на капитал, качества активов и ESG-позиционирования, однако редко формализуется как единая стратегия устойчивого роста кредитной организации.

Методологические попытки увязать финансовую архитектуру и цели устойчивого роста на уровне формализованных моделей пока носят фрагментарный характер. О.В. Ефимова в ряде работ предлагает использовать систему аналитики ESG-факторов в корпоративной отчетности как источник количественных индикаторов для оценки устойчивости бизнес-модели [Ефимова, 2021; Ефимова, 2023]. Подход строится на отборе блоков показателей, отражающих структуру капитала, степень зависимости от углеродоемких проектов, качество корпоративного управления и раскрытие информации, и на сопоставлении этих блоков с динамикой рыночной стоимости и финансовых коэффициентов. Е.О. Вострикова и А.П. Мешкова предлагают методику включения ESG-критериев в инвестиционные решения, где интегральная оценка устойчивости компании служит весом в модели отбора объектов вложений [Вострикова, Мешкова, 2023]. С.С. Галазова использует регрессионный анализ для выявления влияния отдельных ESG-факторов на показатели устойчивого развития компаний нефтегазового сектора, фактически связывая элементы финансовой структуры с нефинансовыми ограничителями роста [Сбербанк, 2025]. В международной повестке R.G. Brandon, P. Krueger и P.S. Schmidt исследуют расхождения в ESG-рейтингах и их влияние на инвестиционные решения, показывая, что структура информационных сигналов о корпоративной устойчивости влияет на стоимость капитала и поведение инвесторов [Brandon, Krueger, Schmidt, 2021]. В отечественных исследованиях корпоративной стратегии В.И. Иншаков, Ф.К. Ян и М.В. Денисенко применяют инструменты сценарного и целевого планирования для согласования ресурсных ограничений и стратегических целей, но остаются на уровне описания логики выбора стратегий без формальной привязки к архитектуре финансовой системы компании [Иншаков, Ян, Денисенко, 2020]. В результате вырисовывается набор методических подходов - контент-анализ отчетности, факторные и регрессионные модели, интегральные ESG-оценки, сценарное моделирование, однако они используются либо для оценки устойчивости роста, либо для анализа финансовой структуры, а не для диагностики степени соответствия финансовой архитектуры стратегическим целям устойчивого развития.

Результаты проведенного обзора показывают, что существующие определения и модели финансовой архитектуры не адаптированы к специфике банков и в основном заимствуются из корпоративного сектора или исследований глобальной финансовой системы. Работы, в которых финансовая архитектура описывается через структуру капитала, распределение финансовых потоков, систему центров прибыли и потерь и механизмы риск-менеджмента [Вурганов, Павлова, 2020; Грушковский, Еремина; Кошман, Родионов, 2020; Вострикова, Мешкова, 2023; Катасонов, 2022], опираются на примеры нефинансовых корпораций либо на агрегированные характеристики национальной экономики. Литература по устойчивому и сбалансированному росту формирует набор стратегических ориентиров и диагностических показателей, однако обсуждает банковский сектор главным образом через призму финансовых результатов, качества активов и соответствия регуляторным требованиям [Глухова, 2023; Глухова, Никифорова, 2023; Галазова, 2021; Ефимова, 2021; Ефимова, 2023; Щапов, 2025; Юрченко, 2022; Траченко, Ревzon, Володина, 2023]. Между двумя полями исследования сохраняется разрыв: методики оценки устойчивого роста практически не учитывают целостную конструкцию финансовой архитектуры банка (структуре пассивов, профиль активов, механизм перераспределения

прибыли, система лимитов и риск-аппетита), а работы по финансовой устойчивости редко содержат явную целевую функцию, связывающую ее параметры с достижением стратегических целей роста в логике ESG и устойчивого развития. Отсюда возникает методический пробел: отсутствует модель, позволяющая количественно оценить степень согласованности финансовой архитектуры конкретного банка с заявленными стратегическими целями устойчивого роста и использовать такую оценку как инструмент выбора и корректировки финансовой стратегии. Это определяет актуальность выбранной темы исследования.

## Методы

Авторская модель строится как двухуровневая система количественной оценки согласованности финансовой архитектуры банка с заявленными целями устойчивого роста.

Первый уровень фиксирует совпадение стратегических ориентиров и фактических результатов по набору индикаторов, задающих ориентиры по финансовой устойчивости и стратегическим целям. Второй уровень оценивает, выдерживает ли текущая структура капитала и прибыльности требуемый устойчивый темп роста активов через модифицированную концепцию устойчивого темпа роста. Оба уровня сворачиваются в интегральный индекс соответствия, пригодный для сравнения банков между собой и для анализа динамики.

На подготовительном этапе исследователь формирует перечень показателей, которые одновременно присутствуют в стратегических документах банка и в публичной отчетности. Для крупного универсального банка целесообразно использовать индикаторы: рентабельность капитала (ROE), чистая прибыль, буфер над нормативами капитала, устанавливаемыми Банком России, темп прироста кредитного портфеля или активов, коэффициент cost-to-income, достаточность капитала (Н1.0 или общий CAR), доля проблемных кредитов, уровень покрытия резервами, LCR и NSFR, доля стабильного фондирования в пассивах, доля ESG-ориентированных активов в совокупном портфеле, интегральный ESG-рейтинг. Для каждого показателя  $j$  задаются три значения: целевое ( $T_j$ ) из стратегии, фактическое ( $A_j$ ) из годовой или МСФО-отчетности и базовое ( $B_j$ ) - либо значение на момент принятия стратегии, либо регуляторный минимум/отраслевой эталон.

Далее вводятся два нормированных вектора: стратегический

$$g = (g_1, \dots, g_n)$$

и фактический

$$r = (r_1, \dots, r_n)$$

Для показателей, рост которых усиливает устойчивый рост (ROE, прирост кредитного портфеля, уровень покрытия резервами, доля стабильного фондирования, доля «зеленых» активов, LCR, NSFR, ESG-рейтинг), стратегическая компонента рассчитывается как

$$\left[ g_j = \frac{T_j - B_j}{B_j}, \quad r_j = \frac{A_j - B_j}{B_j}. \right]$$

Для индикаторов, где снижение улучшает положение (доля проблемных кредитов, cost-to-income), используется обратное нормирование.

Положительные значения  $(g_j)$  и  $(r_j)$  означают движение в желаемом направлении относительно базового уровня, при этом величина компоненты отражает масштаб целевого и фактического изменения.

На следующем шаге рассчитывается угол стратегического соответствия между двумя векторами. Косинус угла задается стандартным скалярным произведением:

$$\left[ \cos \theta = \frac{\sum_{j=1}^n g_j r_j}{\sqrt{\sum_{j=1}^n g_j^2} \cdot \sqrt{\sum_{j=1}^n r_j^2}} \right]$$

Показатель  $(\cos \theta)$  отражает, насколько направление фактического изменения финансового профиля совпадает с направлением, заданным стратегическими целями, в многомерном пространстве индикаторов. Для интерпретации вводится индекс углового соответствия

$$\left[ I_{angle} = \frac{1 + \cos \theta}{2} \right]$$

который лежит в интервале от 0 до 1: при  $(\cos \theta = 1)$  индекс равен 1, при ортогональности - 0,5, при противоположности стремится к 0.

Далее оценивается масштаб фактических изменений относительно стратегических целей. Нормы векторов

$$\left[ |g| = \sqrt{\sum_{j=1}^n g_j^2}, \quad |r| = \sqrt{\sum_{j=1}^n r_j^2} \right]$$

принимаются как меры интенсивности стратегического и реального сдвига. Отношение  $(\kappa = |r|/|g|)$

показывает, насколько банк реализовал заявленную глубину перестройки финансового профиля. Для сглаживания асимметрии по сторонам меньше/больше единицы используется индекс масштаба

$$\left[ I_{scale} = \exp(-|\ln \kappa|) \right]$$

который принимает значение 1 при  $(\kappa = 1)$  и постепенно снижается к нулю при значительном отставании или опережении заявленного масштаба.

Первый уровень модели завершает базовый индекс соответствия финансовой архитектуры банка стратегическим целям устойчивого роста на основе геометрического среднего:

$$\left[ I_{base} = \sqrt{I_{angle} \cdot I_{scale}} \right]$$

Второй уровень модели связывает устойчивость капитала, прибыльность и политику распределения прибыли через модифицированную концепцию устойчивого темпа роста. Для банка задаются: фактическая рентабельность капитала (ROE), коэффициент дивидендных

выплат (d) (дивиденды/чистая прибыль), коэффициент удержания прибыли ( $b = 1-d$ ), фактический темп роста активов или капитала ( $g_{act}$ ), целевой темп роста ( $g_{tar}$ ), выбираемый по стратегическим материалам. Устойчивый темп роста в модели Гордона определяется формулой

$$[g_{sust} = ROE \cdot b.]$$

При таком задании рост активов финансируется за счет реинвестируемой прибыли без существенного разведения капитала и при сохранении приемлемого уровня достаточности. Для банков с жесткими регуляторными ограничениями по капиталу исследователь может ввести корректировку, учитывающую минимальный норматив Н1.0.

Далее рассчитываются относительные отклонения стратегического и фактического роста от устойчивого уровня:

$$\left[ \delta_1 = \frac{|g_{tar} - g_{sust}|}{|g_{tar}|}, \quad \delta_2 = \frac{|g_{act} - g_{sust}|}{|g_{tar}|}. \right]$$

На их основе вводится индекс устойчивого роста

$$[S_{sgr} = 1 - \min \left( 1, \frac{\delta_1 + \delta_2}{2} \right).]$$

Когда и целевой, и фактический темпы близки к устойчивому, индекс стремится к 1; если стратегия системно завышает рост относительно структурных возможностей или фактический рост выходит за устойчивый диапазон, значение показателя быстро снижается.

Интегральный индекс соответствия финансовой структуры стратегическим целям устойчивого роста определяется как среднее геометрическое базового индекса и индекса устойчивого роста:

$$[I_{FA-SG} = \sqrt{I_{base} \cdot S_{sgr}}]$$

Показатель принимает значения от 0 до 1 и может рассчитываться ежегодно, а также для разных горизонтов стратегии и по выбранному исследователем набору показателей. Источник данных - годовая и МСФО-отчетность банка, отчет об устойчивом развитии, презентации и заявления менеджмента банка по стратегии.

Предложенная модель позволяет представить финансовый профиль банка и его стратегические ориентиры как два вектора в пространстве показателей, где каждая координата отражает сдвиг относительно исходного состояния или нормативной базы. На методологическом уровне получен инструмент, который синтезирует идею устойчивого темпа роста с многомерной оценкой структуры капитала, ликвидности, рисков и устойчивости роста.

Для интерпретации интегрального индекса предлагается следующая шкала. Значения ( $I_{FA-SG} \geq 0,75$ ) отражают высокую согласованность финансовой архитектуры банка устойчивому развитию: финансовое устройство банка и его стратегия устойчивого роста направлены в одну сторону, интенсивность изменений сопоставима с заявленным уровнем, устойчивый темп роста не нарушается. Диапазон от 0,50 до 0,74 указывает на частичную согласованность: либо вектор движения совпадает, но реализация отдельных блоков существенно отстает, либо темпы роста приближаются к границе устойчивости. Значения от

0,25 до 0,49 описывают фрагментарное соответствие, когда часть стратегических целей поддержана финансовой структурой, но другая часть реализуется вразрез с устойчивым ростом. Интервал ниже 0,25 сигнализирует о стратегическом конфликте: декларируемые ориентиры по росту и заявленные изменения финансового профиля слабо согласуются с фактическими сдвигами и с возможностями, вытекающими из прибыльности и капитала.

## Результаты исследования

Проведем апробацию модели на примере ПАО «Сбербанк». Для упрощения расчетов и объема статьи, выберем три ключевых показателя: чистая прибыль, базовый капитал (буфер над нормативом ЦБ РФ), и ROE.

Для проверки работоспособности модели на реальном материале проведен расчет по ПАО «Сбербанк» за стратегический горизонт 2020–2024 гг. В качестве исходных ориентиров использованы: консолидированная чистая прибыль по МСФО (760,3 млрд руб. в 2020 г. и 1 580,3 млрд руб. в 2024 г.) [Сбербанк, 2025], рентабельность собственного капитала (16 % в 2020 г. и 24 % в 2024 г.), а также буфер базового капитала относительно внутреннего порогового уровня 8 % при фактическом значении норматива Н1.0 на конец 2024 г. 13,3 %. Стратегический целевой блок сформирован из сценария удвоения чистой прибыли за четыре года, целевой рентабельности капитала 22 % и целевого буфера базового капитала 4 п.п. над порогом 8 % (то есть 12 %). Для второго уровня модели использован факт дивидендных выплат за 2024 г. примерно на уровне 50 % чистой прибыли по МСФО, что позволило рассчитать коэффициент удержания прибыли и устойчивый темп роста. Темпы  $g_{tar}$  и  $g_{act}$  сопоставлены с устойчивым темпом через CAGR целевой и фактической прибыли за 2020–2024 гг., поскольку стратегический ориентир в рассматриваемом примере сформулирован согласно цели удвоения прибыли банка за 4 года.

**Таблица 1 – Результаты расчетов по модели на данных ПАО «Сбербанк» за 2020–2024 гг.**

Этап модели	Показатель / параметр	Обозначение	Базовое значение В	Целевое значение Т	Фактическое значение А	Результат расчета
Уровень 1. Нормализация	Чистая прибыль, млрд руб.	$\pi$	760,3	1 520,60	1 580,30	$g_1 = 1,0000;$ $r_1 = 1,0785$
Уровень 1. Нормализация	ROE	ROE	0,16	0,22	0,24	$g_2 = 0,3750;$ $r_2 = 0,5000$
Уровень 1. Нормализация	Базовый капитал (буфер над 8 %)	CAR	0,08	0,12	0,133	$g_3 = 0,5000;$ $r_3 = 0,6625$
Уровень 1. Сводные параметры	Норма стратегического вектора	$ g $	-	-	-	$ g  = 1,1792$
Уровень 1. Сводные параметры	Норма фактического вектора	$ r $	-	-	-	$ r  = 1,3609$
Уровень 1. Сводные параметры	Косинус угла между векторами $g$ и $r$	$\cos \theta$	-	-	-	$\cos \theta = 0,9953$

Этап модели	Показатель / параметр	Обозначение	Базовое значение В	Целевое значение Т	Фактическое значение А	Результат расчета
Уровень 1. Сводные параметры	Индекс углового соответствия	I_angle	-	-	-	I_angle = 0,9976
Уровень 1. Сводные параметры	Отношение норм $\kappa =  r  /  g $	$\kappa$	-	-	-	$\kappa = 1,1541$
Уровень 1. Сводные параметры	Индекс масштабной реализации	I_scale	-	-	-	I_scale = 0,8665
Уровень 1. Сводные параметры	Базовый индекс соответствия первого уровня	I_base	-	-	-	I_base = 0,9298
Уровень 2. Параметры дивидендов	Коэффициент дивидендных выплат	d	-	-	-	d = 0,4979
Уровень 2. Параметры дивидендов	Коэффициент удержания прибыли	$b = 1 - d$	-	-	-	b = 0,5021
Уровень 2. Устойчивый рост	Устойчивый темп роста по модели Гордона: $g_{sust} = ROE \cdot b$	$g_{sust}$	-	-	-	$g_{sust} = 0,1205$
Уровень 2. Устойчивый рост	Целевой CAGR прибыли (удвоение за 4 года)	$g_{tar}$	-	-	-	$g_{tar} = 0,1892$
Уровень 2. Устойчивый рост	Фактический CAGR прибыли за 2020–2024 гг.	$g_{act}$	-	-	-	$g_{act} = 0,2007$
Уровень 2. Отклонения	Относительное отклонение $g_{tar}$ от $g_{sust}$	$\delta_1$	-	-	-	$\delta_1 = 0,3632$
Уровень 2. Отклонения	Относительное отклонение $g_{act}$ от $g_{sust}$	$\delta_2$	-	-	-	$\delta_2 = 0,4240$
Уровень 2. Сводный индекс	Индекс устойчивого роста	S_sgr	-	-	-	$S_{sgr} = 0,6064$
Интегральный результат	Интегральный индекс соответствия	I_FA-SG	-	-	-	$I_{FA-SG} = 0,7509$

Нормированные компоненты  $g_1$ ,  $g_2$ ,  $g_3$  и  $r_1$ ,  $r_2$ ,  $r_3$  отражают относительный сдвиг каждого показателя от базового уровня к целевому и фактическому значениям. Для чистой прибыли стратегическая компонента  $g_1$  равна 1, что соответствует точному удвоению целевого значения относительно 2020 г., тогда как фактическая компонента  $r_1$  превышает единицу, поскольку реальное увеличение чистой прибыли оказалось немного выше заданного сценария удвоения. Для рентабельности капитала и буфера базового капитала значения  $r_2$  и  $r_3$  также превосходят

соответствующие  $g_2$  и  $g_3$ , что указывает на более глубокий сдвиг по доходности и капиталу по сравнению с исходным стратегическим профилем.

Сводные показатели первого уровня демонстрируют почти полное совпадение направления движения. Нормы векторов  $|g| = 1,1792$  и  $|r| = 1,3609$  обеспечивают основу для оценки масштабного эффекта, а косинус угла между ними равен 0,9953, что переводится в угловой индекс = 0,9976. Иными словами, фактический вектор изменений финансового профиля ПАО «Сбербанк» за 2020–2024 гг. ориентирован практически в ту же сторону, что и вектор, заданный целевыми параметрами стратегии: одновременно усиливается доходность, растет прибыль и поддерживается повышенный уровень достаточности капитала. Отношение норм  $k = 1,1541$  фиксирует, что фактический масштаб перестройки профиля несколько превосходит стратегически заданный, поэтому индекс масштабной реализации  $I_{\text{scale}}$  принимает значение 0,8665 и сдерживает итоговую оценку первого уровня. Геометрическое сворачивание углового и масштабного индексов приводит к базовому индексу  $I_{\text{base}} = 0,9298$ , который можно интерпретировать как очень высокую согласованность фактической траектории с заявленными целями по направлению и разумную близость по интенсивности изменений.

На втором уровне модель связывает прибыльность, политику распределения прибыли и требуемые темпы роста. Коэффициент дивидендных выплат  $d = 0,4979$  и коэффициент удержания прибыли  $b = 0,5021$  формируют устойчивый темп роста  $g_{\text{sust}} = \text{ROE} \cdot b \approx 12,05\%$  год к году. Этот показатель выражает тот темп, который финансовая структура с  $\text{ROE} = 24\%$  и коэффициента реинвестирования прибыли около 50 % способна поддерживать длительно, опираясь на реинвестируемую прибыль без чрезмерной нагрузки на капитал. Стратегический ориентир в виде удвоения прибыли за четыре года соответствует целевому CAGR  $g_{\text{tar}} = 18,92\%$ , а фактический рост прибыли от 760,3 до 1 580,3 млрд руб. дает  $g_{\text{act}} = 20,07\%$ . В обоих случаях требуемая интенсивность роста заметно выше устойчивого темпа, задаваемого парой «рентабельность - удержание», что отражается в относительных отклонениях  $\delta_1 = 0,3632$  и  $\delta_2 = 0,4240$ . Сводный индекс устойчивого роста  $S_{\text{sgr}} = 0,6064$  показывает, что реализованный и целевой темпы роста прибыли за 2020–2024 гг. существенно опережают те значения, которые вытекают из текущего сочетания рентабельности и дивидендной политики, хотя разрыв еще не достигает критических масштабов.

Интегральный индекс рассчитывается как корень из произведения  $I_{\text{base}}$  и  $S_{\text{sgr}}$  и для рассмотренного периода равен 0,7509. Если сопоставить это значение с предложенной интерпретационной шкалой, Сбер занимает верхнюю границу зоны высокой согласованности финансовой структуры и стратегических целей устойчивого роста. Первый уровень модели подтягивает итоговую оценку вверх за счет почти идеального совпадения направления и масштаба изменений по ключевым индикаторам, второй уровень вносит умеренное сдерживающее влияние, подчеркивая, что стратегия и фактическая динамика прибыли на горизонте 2020–2024 гг. реализуются с опережением относительно устойчивого темпа, обеспечиваемого внутренней генерацией капитала при действующей дивидендной политике.

Такое сочетание индексов показывает, что финансовый профиль ПАО «Сбербанк» в части прибыльности и капитала выстроен в логике заявленных целей устойчивого роста, однако сам уровень целевых и фактических темпов увеличения прибыли создает нагрузку на устойчивость, которая компенсируется лишь за счет очень высокой рентабельности.

## Обсуждение

Модель дает дополнительные аналитические результаты помимо интерпретации интегрального индекса соответствия финансовой архитектуры банка стратегическим целям

устойчивого роста. Структуру векторов  $(g)$  и  $(r)$  можно разложить по блокам и получить «тепловую карту» согласованности по набору показателей: по одним координатам целевые и фактические сдвиги могут совпадать, по другим наблюдается противоположное движение. Это может быть использовано менеджментом банка при оперативном управлении стратегическими показателями. Разложение нормы  $(|g|)$  и  $(|r|)$  по компонентам позволяет оценить, какие индикаторы формируют стратегическую амбициозность и какие реально обеспечивают изменение финансового профиля. Динамика индекса и его составляющих по годам дает материал для анализа корректировок стратегии и управленческих решений в ответ на внешние шоки.

Отдельный результат связан с методической новизной. Векторный подход к согласованности стратегических и фактических параметров сочетается с индексом устойчивого роста и переносится на банковский сектор с опорой на показатели МСФО и регуляторные коэффициенты. При этом структура модели специально выстроена под информационную базу российских публичных банков, что делает возможной прямую эмпирическую проверку на материалах банковского сектора, как и было показано на примере ПАО «Сбербанк» без привлечения закрытых данных.

## Заключение

Проведенное исследование показывает, что форма организации финансовых потоков, капитала и рисков в крупном банке может быть количественно сопоставлена с провозглашенными целями устойчивого роста, если рассматривать стратегические и фактические параметры как два вектора в едином пространстве показателей. Предложенная модель переводит содержательные формулировки стратегии в строгий набор числовых ориентиров и сопоставляет их с реальными результатами по данным публичной отчетности. В результате стратегия банка перестает быть набором деклараций и превращается в объект количественной диагностики, где степень согласованности финансового устройства и целей устойчивого роста выражается через интегральный показатель на шкале от 0 до 1.

Методологический результат заключается в том, что два класса задач, которые в литературе обычно рассматриваются раздельно, объединены в единую конструкцию. С одной стороны, фактическая динамика доходности, капитала, качества активов, ликвидности и ESG-показателей может быть соотнесена в модели с целевыми ориентирами через угловую и масштабную компоненты, что позволяет судить о направлении и интенсивности сдвига финансового профиля относительно исходного состояния. С другой стороны, введена связь между рентабельностью собственного капитала, дивидендной политикой и устойчивыми темпами роста, которая отражает внутреннюю способность банка поддерживать заявленные стратегические цели устойчивого развития.

Научная новизна исследования проявляется в трех измерениях. Во-первых, предложен авторский подход к диагностике соответствия финансовой архитектуры банка стратегическим целям устойчивого роста, которое опирается на модель стратегического и фактического векторов и связывает структуру капитала, доходность и рост. Во-вторых, разработан двухуровневый алгоритм оценки, который совмещает многомерный анализ финансового устройства с модифицированной концепцией устойчивого темпа роста и приспосабливается к структуре отчетности российских публичных банков. В-третьих, показана возможность получения количественной оценки согласованности стратегии и финансовой архитектуры на

материалах конкретного банка без доступа к внутренним данным, только на основе консолидированной отчетности и стратегических документов.

Ограничение данного исследования состоит в выборке только трех исходных показателей для апробации модели. Это создает основу для последующего расширения модели: подключения дополнительного набора показателей (cost-to-income, NPL, coverage, LCR/NSFR и др.) на уровне менеджмента конкретного банка, углубления ESG-блока, сопоставления банков по однородным выборкам и анализа динамики интегрального индекса на длинных временных интервалах.

## Библиография

1. Вострикова Е. О., Мешкова А. П. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт [Электронный ресурс] // Journal of New Economy. – 2023. – Т. 24. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-kriterii-v-investirovaniyu-zarubezhnyyu-i-otechestvennyyu-opryt>.
2. Вурганов М. Г., Павлова Н. Ю. Современные подходы к определению стоимости компаний в условиях развития концепции устойчивого развития // Global & Regional Research. – 2020. – Т. 2. – № 1. – С. 169–176.
3. Галазова С. С. Влияние ESG-факторов на устойчивое развитие компаний нефтегазового сектора [Электронный ресурс] // Вестник РГЭУ (РИНХ). – 2021. – № 4 (64). – С. 81–88. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-esg-faktorov-na-ustoychivoe-razvitiye-kompaniy-neftegazovogo-sektora-galazova>.
4. Глухова Т. А. Факторы достижения устойчивого (сбалансированного) роста компаний [Электронный ресурс] // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2023. – № 8. – URL: <https://pe.cemi-ras.ru/index.php/pe/article/view/faktory-dostizheniya-ustoychivogo-sbalansirovannogo-rosta-kompanii>.
5. Глухова Т. А., Никифорова И. А. Устойчивый (сбалансированный) рост компании: теоретические подходы и детерминанты (на примере ПАО НК «Роснефть») [Электронный ресурс] // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2023. – № 10. – URL: <https://pe.cemi-ras.ru/index.php/pe/article/view/ustoychivyy-sbalansirovannyy-rost-kompanii-teoreticheskie-podhody-i-determinanty-na-primere-pao-nk-rosneft>.
6. Грушковский С. С., Еремина О. С. Модели стратегического управления: современные подходы и их применение в бизнесе [Электронный ресурс]. – URL: <https://nsu.ru/jour/vestnik/article/view/35572>.
7. Ефимова О. В. ESG-аналитика в структуре корпоративной отчетности: возможности и ограничения // Вестник Финансового университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – № 2 (146). – С. 3–12.
8. Ефимова О. В. Отчетность по устойчивому развитию в системе корпоративной отчетности: новые вызовы и перспективы развития // Аудит. – 2021. – № 7–8. – С. 40–47.
9. Иншаков В. И., Ян Ф. К., Денисенко М. В. Корпоративное стратегическое планирование: теоретико-методологические основания [Электронный ресурс] // Международный студенческий научный вестник: Наука и образование в современном мире. – 2020. – № 6–3. – С. 116–119. – URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=20418>.
10. Катасонов И. А. Цифровая трансформация, управленические решения и риск-менеджмент крупной компании // Управленческие решения и риск-менеджмент. – 2022. – Т. 13. – № 2. – С. 160–170.
11. Кошман А. В., Родионов Д. Г. Особенности функционирования корпоративных структур на основе холдинговых структур в условиях цифровой экономики // Вестник VOLBI. – 2020. – № 3 (52). – С. 105–111. – DOI: 10.25683/VOLBI.2020.52.380. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2020.52.380>
12. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отрасли и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс; Компания ХХI век, 2021. – 119 с.
13. Сбербанк. Результаты работы Группы Сбер по МСФО за 2024 год [Электронный ресурс]. – 27.02.2025. – URL: [https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/results\\_of\\_work\\_on\\_ifrs\\_q42024](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/results_of_work_on_ifrs_q42024).
14. Траченко М. Б., Ревзон О. А., Володина А. О. Устойчивое развитие компаний в условиях цифровизации в условиях smart-экономики [Электронный ресурс] // Iberoamerican Journal of Science Measurement and Communication. – 2023. – URL: <https://ijsmc.es/index.php/ijsmc/article/view/ustoychivoe-razvitiye-kompaniy-v-usloviyah-tsifrovizatsii-v-usloviyah-smart-ekonomiki>.
15. Щапов Н. В. Интеграция концепции устойчивого развития в крупный бизнес [Электронный ресурс] // Молодой ученый. – 2025. – № 4. – URL: <https://moluch.ru/archive/318/72544/>.
16. Юрченко К. К. Значение разработки и оценки стратегических альтернатив устойчивого роста компаний [Электронный ресурс] // Молодой ученый. – 2022. – № 12. – URL: <https://moluch.ru/archive/396/87034/>.
17. Brandon, R. G., Krueger, P., Schmidt, P. S. ESG rating disagreement and stock returns // Бизнес и общество. – 2021. – № 1. – С. 104–127. – DOI: 10.15593/2224-9354/2021.1.19.

## A Model for Assessing the Compliance of a Bank's Financial Architecture with Strategic Goals of Sustainable Growth

**Meri A. Valishvili**

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 49/2, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: rodispublishing@yandex.ru

**Magomed R. Osmanov**

Master's Degree Student,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 49/2, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: osmanovv.mago med@gmail.com

**Alina A. Sargsyan**

Master's Degree Student,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 49/2, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: analitikarodis@yandex.ru

### Abstract

The relevance of the study is linked to the increasing role of sustainable growth in bank strategies in the absence of formalized tools for diagnosing the alignment of financial architecture with declared development goals. The aim of the article is to develop and test a two-level model for assessing such alignment using data from the Russian banking sector. At the first level, the bank's financial profile and strategic orientations are described by a vector of normalized indicators of the bank's financial condition. At the second level, a modified representation of the sustainable growth rate is used, linking return on equity, dividend policy, and the bank's strategic development goals. The combination of the two levels enables the determination of an integral indicator of the alignment between financial structure and sustainable growth strategy. The model was tested on data from PJSC Sberbank for 2020–2024, confirming its suitability for diagnosing the strategic development profile of large universal banks and conducting comparative studies.

### For citation

Valishvili M.A., Osmanov M.R., Sargsyan A.A. (2025) Model' otsenki sootvetstviya finansovoy arkitektury banka strategicheskim tselam ustoychivogo rosta [A Model for Assessing the Compliance of a Bank's Financial Architecture with Strategic Goals of Sustainable Growth]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (10A), pp. 523–536. DOI: 10.34670/AR.2025.65.16.054

### Keywords

Bank financial architecture, sustainable development, strategic goals, ESG, banking strategy, return on equity, dividend policy, risk management, research methodology.

## References

1. Brandon, R. G., Krueger, P., & Schmidt, P. S. (2021). ESG rating disagreement and stock returns. *Biznes i obshchestvo*, (1), 104–127.
2. Vostrikova, E. O., & Meshkova, A. P. (2023). ESG-kriterii v investirovani: zarubezhnyy i otechestvennyy opty [ESG criteria in investment: Foreign and domestic experience]. *Journal of New Economy*, 24(3). <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-kriterii-v-investirovani-zarubezhnyy-i-otechestvennyy-opty>
3. Vurganov, M. G., & Pavlova, N. Yu. (2020). Sovremennye podkhody k opredeleniyu stoimosti kompanii v usloviyakh razvitiya kontseptsii ustoichivogo razvitiya [Modern approaches to determining company value in the context of sustainable development concept development]. *Global & Regional Research*, 2(1), 169–176.
4. Galazova, S. S. (2021). Vliyanie ESG-faktorov na ustoichivoe razvitiye kompaniy neftegazovogo sektora [The influence of ESG factors on the sustainable development of oil and gas sector companies]. *Vestnik RGEU (RINKh)*, (4 (64)), 81–88. <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-esg-faktorov-na-ustoichivoe-razvitiye-kompaniy-neftegazovogo-sektora-galazova>
5. Glukhova, T. A. (2023). Faktory dostizheniya ustoichivogo (sbalansirovannogo) rosta kompanii [Factors for achieving sustainable (balanced) company growth]. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki*, (8). <https://pe.cemi-ras.ru/index.php/pe/article/view/faktory-dostizheniya-ustoichivogo-sbalansirovannogo-rosta-kompanii>
6. Glukhova, T. A., & Nikiforova, I. A. (2023). Ustoichivyy (sbalansirovanny) rost kompanii: teoreticheskie podkhody i determinanty (na primere PAO NK "Rosneft") [Sustainable (balanced) company growth: Theoretical approaches and determinants (on the example of Rosneft PJSC)]. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki*, (10). <https://pe.cemi-ras.ru/index.php/pe/article/view/ustoychivyy-sbalansirovanny-rost-kompanii-teoreticheskie-podkhody-i-determinanty-na-primere-pao-nk-rosneft>
7. Grushkovskiy, S. S., & Eremina, O. S. (n.d.). Modeli strategicheskogo upravleniya: sovremennye podkhody i ikh primenie v biznese [Strategic management models: Modern approaches and their application in business]. Retrieved from <https://nsu.ru/jour/vestnik/article/view/35572>
8. Efimova, O. V. (2023). ESG-analitika v strukture korporativnoi otchetnosti: vozmozhnosti i ogranicheniya [ESG analytics in the structure of corporate reporting: Opportunities and limitations]. *Vestnik Finansovogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, (2 (146)), 3–12.
9. Efimova, O. V. (2021). Otchetnost' po ustoichivomu razvitiyu v sisteme korporativnoi otchetnosti: novye vyzovy i perspektivy razvitiya [Sustainability reporting in the corporate reporting system: New challenges and development prospects]. *Audit*, (7–8), 40–47.
10. Inshakov, V. I., Yan, F. K., & Denisenko, M. V. (2020). Korporativnoe strategicheskoe planirovaniye: teoretiko-metodologicheskie osnovaniya [Corporate strategic planning: Theoretical and methodological foundations]. *Mezhdunarodnyy studencheskiy nauchnyy vestnik: Nauka i obrazovanie v sovremennom mire*, (6–3), 116–119. <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=20418>
11. Katanosov, I. A. (2022). Tsifrovaya transformatsiya, upravlencheskie resheniya i risk-menedzhment krupnoy kompanii [Digital transformation, management decisions and risk management of a large company]. *Upravlencheskie resheniya i risk-menedzhment*, 13(2), 160–170.
12. Koshman, A. V., & Rodionov, D. G. (2020). Osobennosti funktsionirovaniya korporativnykh struktur na osnove kholdingovykh struktur v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Features of the functioning of corporate structures based on holding structures in the digital economy]. *Vestnik VOLBI*, 3(52), 105–111. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2020.52.380>
13. Porter, M. E. (2021). *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otrazh i konkurentov* [Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors]. Alpina Biznes Buks; Kompaniya XXI vek.
14. Sberbank. (2025, February 27). *Rezul'taty raboty Gruppy Sberpo MSFO za 2024 god* [Results of the Sber Group's work under IFRS for 2024]. [https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/results\\_of\\_work\\_on\\_ifrs\\_q42024](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/results_of_work_on_ifrs_q42024)
15. Trachenko, M. B., Revzon, O. A., & Volodina, A. O. (2023). Ustoichivoe razvitiye kompaniy v usloviyakh tsifrovizatsii v usloviyakh smart-ekonomiki [Sustainable development of companies in the conditions of digitalization in the conditions of smart economy]. *Iberoamerican Journal of Science Measurement and Communication*. <https://ijsmc.es/index.php/ijsmc/article/view/ustoychivoe-razvitiye-kompaniy-v-usloviyah-tsifrovizatsii-v-usloviyah-smart-ekonomiki>
16. Shchapov, N. V. (2025). Integratsiya kontseptsii ustoichivogo razvitiya v krupnyy biznes [Integration of the concept of sustainable development into big business]. *Molodoy uchenyy*, (4). <https://moluch.ru/archive/318/72544/>
17. Yurchenko, K. K. (2022). Znachenie razrabotki i otsenki strategicheskikh alternativ ustoichivogo rosta kompanii [The importance of developing and evaluating strategic alternatives for sustainable company growth]. *Molodoy uchenyy*, (12). <https://moluch.ru/archive/396/87034>