

## ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Анна Павловна ГАВРЮШЕНКО

аспирантка кафедры экономики,  
Российский государственный университет правосудия (РГУП),  
Москва, Российская Федерация  
arork@bk.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-6486-704X>  
SPIN-код: 6441-4619

### История статьи:

Рег. № 535/2021  
Получена 30.09.2021  
Получена  
в доработанном виде  
14.10.2021  
Одобрена 28.10.2021  
Доступна онлайн  
27.12.2021

УДК 332.1

JEL: G02, G18, G28,  
G30

### Ключевые слова:

стратегическое  
финансовое  
управление,  
стратегия,  
финансовый  
менеджмент

### Аннотация

**Предмет.** Общие принципы стратегического финансового управления и их соотношение с особенностями информационной экономики.

**Цели.** Обосновать и сформулировать принципы стратегического финансового управления, применимые в условиях российского варианта информационной экономики, соответствующие уже действующим документам стратегического планирования и отвечающим текущему состоянию финансово-правовой доктрины.

**Методология.** Используются общие и специальные научные методы, а также системный, нормативный и комплексный подходы с элементами ретроспекции, прогнозирования, а также функционально-структурного анализа, наблюдения и классификации.

**Результаты.** Уточнены ключевые понятия, показано значение стратегического подхода в современной экономике. Выявлены существенные недостатки действующих документов стратегического планирования, отсутствие доктринальной разработки, равно как и нормативного закрепления общих и специальных принципов, на базе которых стратегическое управление финансами могло бы быть результативным.

**Выводы.** Общие принципы стратегического управления в экономике в целом применимы и могут быть положены в основу стратегического финансового управления. Переход к информационной экономике не требует формулировки каких-то дополнительных принципов. В то же время их применение сохраняет и предполагает учет специфики стратегического финансового управления.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2021

**Для цитирования:** Гаврюшенко А.П. Принципы стратегического финансового управления и их реализация в условиях информационной экономики // *Финансы и кредит*. — 2021. — Т. 27, № 12. — С. 2772 — 2784.  
<https://doi.org/10.24891/fc.27.12.2772>

Стратегическое финансовое управление (Strategic Financial Management) в современном доктринальном анализе понимается как долгосрочное (на перспективу) изучение финансов для реализации долговременных и основных (стратегических) целей предприятия. В этом смысле в условиях перехода к информационному обществу для расширения системы его координат финансовый менеджмент нередко называют «стратегическим финансовым менеджментом» [1].

Дефиниция «стратегический» изначально не была экономической. Производная от «стратегии» (греч. *στρατηγία* — совр. — *stratēgia* — искусство военачальника, командование, военное управление)<sup>1</sup>, длительное время, начиная с античности, применялась исключительно к искусству военного управления. Войдя в военный дискурс еще в VI в. н.э., рассматриваемое понятие было переведено на основные европейские языки лишь в XVIII в. и использовалось исключительно в геополитическом контексте как способ достижения политических целей, включая угрозу или фактическое применение силы в так называемой диалектике воли, то есть в военном конфликте [2], но не в экономике.

Лишь в XX в., когда геополитика была признана продолжением начинающей глобализоваться экономики, ужесточилась конкуренция, нарастала эскалация торговых «войн», активизировались корпоративные «захваты» и поглощения, понятие «стратегия» получило расширенное, в том числе и экономическое толкование.

Для современной экономической теории стратегия представляет собой общий план достижения одной или нескольких долгосрочных или общих целей в условиях неопределенности. Это понимание прочно закрепилось в научной [3] и справочной литературе [4]. Стратегия важна для экономики потому, что ресурсы всегда ограничены, а ситуация, как правило, неопределенна (нестабильна). Любая современная стратегия включает в себя постановку цели (целей), определение средств для их достижения и путей мобилизации ресурсов, она описывает (планирует, указывает) как цель будет достигнута с помощью имеющихся или планируемых средств и ресурсов.

Стратегия может быть разработана или может возникнуть как модель деятельности, включая в себя такие виды деятельности, как стратегическое планирование и стратегическое мышление. Стратегия раскрывает внутренние и внешние аспекты организации для действий в социально-экономическом контексте [5]. Также стратегия чаще всего призвана

<sup>1</sup> *Στρατηγία*/ Liddell H.G., Scott R., *A Greek-English Lexicon*, on Perseus. L., 2006.

формировать будущее, представляя собой человеческую попытку «достичь желаемых целей доступными средствами» [6]. Финансовая стратегия традиционно направлена на максимизацию финансовой стоимости фирмы [1].

В современном мире нарастающей геополитической, социальной и экономической неопределенности управление финансами, находясь под постоянным давлением, как никогда нуждается в стратегии. В типичной схеме такое управление реализуется в следующей последовательности: инвестиционное решение, которое максимизирует чистую приведенную стоимость и доходы акционеров. За ним следует финансовое решение, которое распределяет наименее затратные комбинации капитальных ресурсов, и в завершение — решение о накоплении (богатстве), которое исследует, как внутренние инвестиционные и финансовые решения должны контролироваться рынком [7].

Как отмечают Т. Уилен и Д. Хью, «финансовая стратегия изучает финансовые последствия стратегических вариантов корпоративного и бизнес-уровня и определяет наилучший финансовый курс действий». Также она способна обеспечить конкурентное преимущество за счет более низкой стоимости средств и гибкой способности привлекать капитал для поддержки бизнес-стратегии [1].

Очевидно, что для решения такого рода задач стратегическое управление финансами должно базироваться на совокупности общих принципов, понимание которых в современной экономической доктрине неоднозначно, а иногда и спекулятивно. Э. Арналл указывал обманчивую для доктрины притягательность «общих принципов», которые удобны для описания различных стандартов, индуктивно извлеченных из экономических законов и правовых норм, от которых принципы формально независимы.

В экономико-правовой доктрине, кроме заполнения пробелов и устранения неоднозначности в законодательстве, принципы как в теории, так и на практике имеют существенно большее значение. Они могут легитимизировать публичное право и потенциал судебной практики<sup>2</sup>.

Вопрос о принципах стратегического финансового управления в экономике до 2014 г. рассматривался исключительно в доктринальной плоскости. В 2014 г. понятие «стратегия» было формализовано в федеральном законе

---

<sup>2</sup> *Arnall A. What is a General Principle of EU Law? In: de la Feria R., Vogenauer S. Prohibition of Abuse of Law: A New General Principle of EU Law? Oxford and Portland (Oregon), Hart Publishing, 2011, XXV, pp. 7–8.*

«О стратегическом планировании в Российской Федерации»<sup>3</sup> (далее — Закон № 172-ФЗ). Исходя из содержания ч. 1 ст. 3 данного Закона «стратегическое планирование» — это деятельность вовлеченных в этот процесс субъектов по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития на разных уровнях: от федерального до муниципального и отраслевого: в экономике и государственном и муниципальном управлении, а также в сфере безопасности. В соответствии с законом такая деятельность направлена на решение задач устойчивого социально-экономического развития РФ, ее субъектов и муниципальных образований, а также обеспечение национальной безопасности. Другие сферы Закон не затрагивает.

Как таковое понятие «стратегии» в Законе не определяется. В то же время закреплены основные понятия и дана регламентация стратегического управления в условиях перехода к информационной экономике. Стратегия социально-экономического развития (ч. 24 ст. 3 Закона № 172-ФЗ) — это документ стратегического планирования, содержащий систему долгосрочных приоритетов, целей и задач управления, направленных на обеспечение устойчивого и сбалансированного социально-экономического развития на разных уровнях: от федерального до муниципального.

Очевидно, что стратегическое финансовое управление входит в число задач устойчивого социально-экономического развития, равно как и обеспечения национальной безопасности. В связи с этим к рассматриваемому управлению могут быть применимы и принципы стратегического планирования, впервые сформулированные и закрепленные на законодательном уровне (ст. 7 Закона № 172-ФЗ) в 2014 г. Это принципы:

- единства и целостности;
- разграничения полномочий;
- преемственности и непрерывности;
- системной сбалансированности;
- результативности и эффективности;
- ответственности участников;
- прозрачности (открытости) стратегического планирования;

---

<sup>3</sup> Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

- реалистичности;
- ресурсной обеспеченности;
- измеримости целей и соответствия им показателей.

Тогда же был закреплён и программно-целевой принцип.

Все перечисленные принципы, будучи общими, распространяются и могут быть положены в основу стратегического финансового управления. Так, принцип единства и целостности будет обеспечивать слаженность принципов, подходов и методологии организации и функционирования системы стратегического управления в финансовой сфере, её стратегического планирования. В условиях расширения прав так называемого мегарегулятора, которым с 2013 г. стал Банк России, именно он разрабатывает принципы регулирования, работа в соответствии с которыми (как предполагается) не даст участникам финансового рынка накопить риски и нарушить интересы клиентов, что в целом создаст условия для формирования доверительной среды, развития конкуренции, доступности услуг и капиталов, обеспечит финансовую стабильность.

Долгосрочность всякого, в том числе и финансового, стратегического планирования, а также и соответствующего управления, предполагает опору на реализацию закреплённого в Законе № 172-ФЗ принципа преемственности и непрерывности (ч. 4 ст. 3). Это значит, что разработка и реализация всякой финансовой стратегии должна быть последовательной и учитывать ранее достигнутые результаты. Обратим внимание на осторожность российского законодателя, который сделал акцент именно на учет, а не на опору на достигнутый результат, так как он может быть отрицательным и не стать надёжной опорой, а лишь опытом и примером.

В условиях затянувшейся макроэкономической нестабильности, нередких вынужденных переходов на ситуативное управление для стратегического финансового управления важен принцип сбалансированности (ч. 5 ст. 3 Закона № 172-ФЗ). Он предполагает согласованность и сбалансированность, регламентирующих стратегию документов по приоритетам, целям, задачам, мероприятиям, показателям, финансовым и другим ресурсам, а также по срокам реализации. Без реализации этого принципа никакая стратегия не становится таковой и не способна достичь поставленной цели.

В современном экономическом и социально-экономическом планировании принято делать акцент на (чаще всего весьма широко понимаемой)

эффективности. В этом смысле примечательна лишь шестая позиция, которую российский законодатель отвел в рассматриваемом законе принципу результативности и эффективности, объединяя их. Анализируемое нормативное правовое регулирование предполагает, что реализация стратегии, способы и методы достижения цели, а также достижение результата востребуют (привлекут) минимальные затраты ресурсов в соответствии со стратегией, разработанной в рамках планирования и программирования.

Принцип результативности и эффективности, безусловно, необходим, однако сформулирован он в законе не вполне, на наш взгляд, удачно, в том числе и при применении его к стратегическому финансовому управлению, которое должно быть не просто результативным, как например социальное планирование, а именно эффективным.

Результативность и эффективность никак нельзя признать синонимами, цели и итоги их достижения совпадают лишь в идеальной модели, тогда как на практике, например, для ликвидации чрезвычайной ситуации или социальной проблемы, важен быстрый результат, а эффективность лишь желательна. В то же время, при реализации задач финансовой (денежно-кредитной) политики требуется и то, и другое. Здесь результат должен быть достигнут эффективно (максимальный и с минимальными издержками).

Стратегическое финансовое управление невозможно без опоры на принцип ответственности (ч. 7 ст. 3 Закона № 172-ФЗ). Предполагается, что участники ответственны за оперативность и качество разработки (корректировки) стратегии, реализации ее мероприятий, результат и эффективность в пределах своей компетенции. В данном случае, если мы рассматриваем конкретную законодательную норму, речь идет о государственных и муниципальных служащих, однако ответственность не может быть проигнорирована и в стратегическом финансовом управлении в частном (корпоративном) секторе.

Речь идет о доктрине корпоративных возможностей, которая предполагает экономически эффективное распределение бизнес-возможностей корпорации и ее топ-менеджмента, будучи институтом фидуциарной обязанности *duty of loyalty*. В данном случае, реализуя стратегическое финансовое управление, топ-менеджер обязан раскрыть информацию о приобретении бизнес-возможности акционерами или компанией. Когда такая возможность одобрена, менеджер не подпадает под ответственность за возможные негативные последствия для организации. Несмотря на актуальность исследования теории нарушения фидуциарных обязанностей,

а также самой категории «бизнес-возможность», которая не принадлежит корпорации *per se* и не формирует явный конфликт интересов менеджмента и корпорации, в России появились лишь первые работы в этом направлении, где автор полностью обосновано предлагает «углубиться» вместе с ним «в анализ необходимости и возможности инкорпорации доктрины в российское законодательство» [8, 9].

Следующий принцип — прозрачности, — присущий и применимый в большей степени для стадии стратегических разработок и контроля за их реализацией, где должна быть обеспечена открытость, в меньшей степени актуален (и применим) для стратегического финансового управления, в рамках которого могут быть затронуты сведения, составляющие коммерческую и иную охраняемую тайну.

Лишь на девятой позиции в Законе № 172-ФЗ российский законодатель расположил принцип реалистичности стратегического планирования, который для стратегического финансового управления должен занимать место в первой тройке. Определяя свои долгосрочные финансовые цели и задачи по их достижению, компания должна исходить из реальности их достижения в планируемые (разумные) сроки, приняв во внимание совокупность ресурсных ограничений и рисков. Важно, что применяемые здесь методы и приемы «должны соответствовать отечественным реалиям и прямо не копировать зарубежный опыт» [10].

Реализм целей во многом определяется ресурсами. Принцип ресурсной обеспеченности предполагает, что при разработке долгосрочных финансовых планов и в процессе финансового стратегического управления они должны опираться на реальные источники обеспечения. Аналогичные требования предъявляются и к принципу измеримости целей стратегического финансового управления, которые должны быть объективно оценены на базе научно обоснованных и желательно международных количественных и/или качественных целевых показателей, критериев и методов их оценки.

Стратегическое финансовое управление опирается на реализацию принципа соответствия показателей целям, который предполагает, что показатели стратегического планирования и их коррекция должны соответствовать целям компании.

Как соотносятся принципы стратегического (финансового) управления и принципы развития информационного общества? В соответствии со Стратегией развития информационного общества в Российской Федерации

на 2017—2030 годы<sup>4</sup>, новое общество (экономика знаний) будет развиваться по базовым направлениям<sup>5</sup>, которые указаны в главе III данного документа.

Это создание условий для формирования (не указав «развитие», разработчики, таким образом, признали лишь начальный этап этого процесса) общества знаний. Далее в Стратегии под видом целей — национальных интересов по сути изложены принципы: развития человеческого потенциала; обеспечения безопасности; свободного, устойчивого и безопасного взаимодействия граждан и власти; роста эффективности управления и др. В целом изложенные в Стратегии принципы, цели и национальные интересы (которые в совокупности и представляют собой принципы развития информационного общества) не вступают в противоречие с принципами стратегического управления и планирования, изложенными ранее.

Таким образом, общие принципы стратегического управления в экономике, сформулированные и законодательно закрепленные в 2014 г., без исключения применимы и могут быть положены в основу стратегического финансового управления. Это принципы стратегического планирования: единства и целостности, разграничения полномочий, преемственности и непрерывности, системной сбалансированности, результативности и эффективности, ответственности участников, прозрачности (открытости), реалистичности, ресурсной обеспеченности, измеримости целей и соответствия им показателей, а также программно-целевой принцип. Переход к информационной экономике не требует формулировки каких-то дополнительных, связанных с ней принципов.

---

<sup>4</sup> Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017—2030 годы, утв. Указом Президента РФ от 09.05.2017 № 203.

<sup>5</sup> В документе не вполне корректно, на взгляд автора, выделены основные принципы самой Стратегии, то есть документа (обеспечение прав на доступ к информации; свободы выбора средств получения знаний; приоритет традиционных (нигде не определены) российских духовно-нравственных ценностей; соблюдение норм поведения при использовании информационных и коммуникационных технологий; обеспечение законности и разумной достаточности при сборе, накоплении и распространении информации, а также защита интересов граждан в информационной сфере), а не информационного общества.



## Список литературы

1. *Wheelen T.L., Hunger J.D.* Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases. 11th ed. Pearson College Div, 2007, 900 p.
2. *Simeone L.* Characterizing Strategic Design Processes in Relation to Definitions of Strategy from Military, Business and Management Studies. *The Design Journal*, 2020, vol. 23, iss. 4, pp. 515–534. URL: <https://doi.org/10.1080/14606925.2020.1758472>
3. *Барсуков М.В., Локтионов А.С.* Теоретические и методические аспекты стратегического управления финансами корпорации // Научный вестник Крыма. 2017. № 5. 19 с. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-i-metodicheskie-aspekty-strategicheskogo-upravleniya-finansami-korporatsii>
4. *Freedman L.* Strategy: A History. NY, Oxford University Press, 2013, 768 p.
5. *Stacey R.D.* The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal*, 1995, vol. 16, no. 6, pp. 477–495. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486790>
6. *Terra L.A.A., Passador J.L.* Symbiotic Dynamic: The Strategic Problem from the Perspective of Complexity. *Systems Research and Behavioral Science*, 2016, vol. 33, iss. 2, pp. 235–248. URL: <https://doi.org/10.1002/sres.2379>
7. *Hill R.A.* Strategic Financial Management. Bookboon, 2009, 114 p. URL: [https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod\\_book/chapter/115972/BUS5111.StrategicFinancialMgmt.pdf](https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/115972/BUS5111.StrategicFinancialMgmt.pdf)
8. *Ильин Д.В.* Доктрина корпоративных возможностей как экономически эффективный способ разрешения конфликта с топ-менеджером // Вестник экономического правосудия Российской Федерации. 2019. № 7. С. 163–201.
9. *Кулемин А.Н.* Подходы к стратегическому финансовому управлению холдингом // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2007. № 6. С. 25–39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-strategicheskomu-finansovomu-upravleniyu-holdingom>
10. *Коршунова Г.В., Романова Л.Е.* Стратегические цели финансового развития организации // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2013. № 5-1.

С. 295—303. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-tseli-finansovogo-razvitiya-organizatsii>

### **Информация о конфликте интересов**

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## PRINCIPLES OF STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT AND THEIR IMPLEMENTATION IN THE INFORMATION ECONOMY

Anna P. GAVRYUSHENKO

Russian State University of Justice (RSUJ),  
Moscow, Russian Federation  
arork@bk.ru  
<https://orcid.org/0000-0001-6486-704X>

### Article history:

Article No. 535/2021  
Received 30 Sept 2021  
Received in revised form 14 October 2021  
Accepted 28 Oct 2021  
Available online 27 December 2021

### JEL classification:

G02, G18, G28, G30

**Keywords:** strategic financial management, strategy, financial management

### Abstract

**Subject.** This article discusses the general principles of strategic management in relation to strategic financial management.

**Objectives.** The article aims to substantiate and formulate the principles of strategic financial management applicable in the conditions of the Russian version of the information economy, corresponding to the current documents of strategic planning and to the current state of the financial and legal doctrine.

**Methods.** For the study, I used a systems approach, functional and structural analysis, retrospection, forecasting, observation, and classification.

**Results.** The article reveals significant shortcomings of the current strategic planning documents, the lack of doctrinal development, as well as the normative consolidation of general and special principles, which could contribute to solving tasks by strategic financial management effectively.

**Conclusions.** The general principles of strategic management in the economy as a whole are applicable and can be used as the basis for strategic financial management.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2021

**Please cite this article as:** Gavryushenko A.P. Principles of Strategic Financial Management and Their Implementation in the Information Economy. *Finance and Credit*, 2021, vol. 27, iss. 12, pp. 2772–2784.  
<https://doi.org/10.24891/fc.27.12.2772>

### References

1. Wheelen T.L., Hunger J.D. *Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases*. 11th ed. Pearson College Div, 2007, 900 p.
2. Simeone L. Characterizing Strategic Design Processes in Relation to Definitions of Strategy from Military, Business and Management Studies. *The Design Journal*, 2020, vol. 23, iss. 4, pp. 515–534.  
URL: <https://doi.org/10.1080/14606925.2020.1758472>

3. Barsukov M.V., Loktionov A.S. [Theoretical and methodical aspects of strategic management of finance of corporation]. *Nauchnyi vestnik Kryma*, 2017, no. 5, 19 p. (In Russ.)  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-i-metodicheskie-aspekty-strategicheskogo-upravleniya-finansami-korporatsii>
4. Freedman L. *Strategy: A History*. NY, Oxford University Press, 2013, 768 p.
5. Stacey R.D. The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal*, 1995, vol. 16, no. 6, pp. 477–495. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486790>
6. Terra L.A.A., Passador J.L. Symbiotic Dynamic: The Strategic Problem from the Perspective of Complexity. *Systems Research and Behavioral Science*, 2016, vol. 33, iss. 2, pp. 235–248.  
URL: <https://doi.org/10.1002/sres.2379>
7. Hill R.A. *Strategic Financial Management*. Bookboon, 2009, 114 p.  
URL: [https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod\\_book/chapter/115972/BUS5111.StrategicFinancialMgmt.pdf](https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/115972/BUS5111.StrategicFinancialMgmt.pdf)
8. Il'in D.V. [Corporate opportunity doctrine as a cost-effective way to resolve a conflict with a top manager]. *Vestnik ekonomicheskogo pravosudiya Rossiiskoi Federatsii*, 2019, no. 7, pp. 163–201. (In Russ.)
9. Kulemin A.N. [Approaches to strategic financial management of the holding]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika = Moscow University Economics Bulletin*, 2007, no. 6, pp. 25–39.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-strategicheskomu-finansovomu-upravleniyu-holdingom> (In Russ.)
10. Korshunova G.V., Romanova L.E. [Strategic purposes of the financial development of organization]. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki = News of Tula State University. Economic and Legal Sciences*, 2013, no. 5-1, pp. 295–303.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-tseli-finansovogo-razvitiya-organizatsii> (In Russ.)

### **Conflict-of-interest notification**

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.