

Кочерга Илья Игоревич

*аспирант кафедры комплаенса и контроллинга, Федеральное
государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования “Российский университет дружбы народов”*

**ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ: ВКЛАД В
ЭКОНОМИЧЕСКУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ
НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

Аннотация. В статье изучается вклад информационно-аналитического обеспечения стратегического планирования в экономическую устойчивость компании при изменении макроэкономических и внутренних условий. На основе статистики 2021–2025 годов и расчетного примера определена связь информационного лага с потерей маржинального дохода, стоимостью оборотного капитала и результативностью управленческих решений.

Ключевые слова: стратегическое планирование, экономическая устойчивость, бизнес-аналитика, информационный лаг, сценарный анализ, маржинальный доход, цифровая трансформация, управленческие решения.

Abstract. The article examines the contribution of information and analytical support of strategic planning to the economic stability of the company in changing macroeconomic and internal conditions. Based on the statistics of 2021–2025 and a calculation example, the relationship of the information lag with the loss of marginal income, the cost of working capital and the effectiveness of management decisions is determined.

Keywords: strategic planning, economic sustainability, business analytics, information lag, scenario analysis, marginal income, digital transformation, management decisions.

Нестабильность внешней среды одновременно меняет спрос, себестоимость, доступность ресурсов и стоимость капитала. Поэтому

стратегический план компании должен функционировать как пересчитываемая система гипотез, сценариев и финансовых ограничений. Каждое отклонение связывается с причиной, ответственным лицом, денежным последствием и допустимым сроком реакции.

Информационно-аналитическое обеспечение определяется как совокупность данных, регламентов, моделей, программных средств и полномочий, преобразующая наблюдаемое событие в вариант решения. Его результат выражается не объемом информации, а сокращением потерь от запоздалой реакции, более точным распределением капитала и сохранением платежеспособности при отклонении от базового сценария.

Стратегия национальной безопасности связывает экономическую безопасность с технологической самостоятельностью, устойчивостью финансовой системы и защитой инфраструктуры [1]. Указ о национальных целях до 2030 года и на перспективу до 2036 года закрепляет рост производительности труда и цифровую трансформацию как измеримые направления развития [3]. Для компаний эти ориентиры означают необходимость сопоставлять долгосрочную цель, ресурсы и наблюдаемый результат.

П. Верхуф, Т. Брукхёйзен, Я. Барт и соавторы трактуют цифровую трансформацию как изменение бизнес-модели и организационных механизмов [16]. П. Микалеф и М. Гупта связывают способность применять ИИ с сочетанием инфраструктуры, данных, компетенций и координации [15]. Цель исследования состоит в изучении влияния информационного лага, маржинального потока под риском и стоимости аналитической системы на экономическую устойчивость компании.

Использованы системный, сравнительный и расчетно-сценарный методы. Внешняя среда представлена макроэкономическими переменными, внутренняя — потоками продаж, затрат, запасов, дебиторской задолженности и инвестиций. Для показателя устанавливаются владелец, периодичность обновления, допустимое отклонение и правило передачи сигнала.

Позиция М. М. Низамутдинова, Ю. С. Аитовой и В. В. Орешникова об информационной поддержке как сочетании мониторинга, моделирования и оценки последствий использована для построения сценарного слоя [11]. Экономический эффект определяется как предотвращенная часть маржинальной потери благодаря сокращению лага за вычетом годовых затрат. Учитывается только доля потерь, на которую решение реально может повлиять.

Макроэкономическая траектория 2021–2025 годов показывает ограниченность точечного прогноза. По уточненным данным Росстата, после роста ВВП на 5,9% в 2021 году последовало снижение на 1,4% в 2022 году, затем рост на 4,1% в 2023 году, 4,9% в 2024 году и замедление до 1,0% в 2025 году [12]. Инфляция и ставка Банка России формировали разные условия для ценообразования, запасов и заемного финансирования [6].

Таблица 1 – Макроэкономические параметры стратегического планирования в России

Год	Темп прироста ВВП, %	Инфляция, декабрь к декабрю, %	Ставка Банка России на конец года, %
2021	5,9	8,39	8,5
2022	–1,4	11,94	7,5
2023	4,1	7,42	16,0
2024	4,9	9,52	21,0
2025	1,0	5,59	16,0

Источник: составлено по данным Росстата и Банка России.

Размах темпов прироста ВВП составил 7,3 процентного пункта, инфляции — 6,35 пункта, ставки на конец года — 13,5 пункта. Это меняет номинальную выручку, потребность в оборотном капитале и чистую приведенную стоимость проектов. Опрос Банка России в июле 2026 года зафиксировал медианный прогноз роста ВВП на 0,6% в 2026 году и 1,3% в 2027 году, а средней ставки — 14,5% и 12,2% [7]. Поэтому базовый сценарий

дополняется сценариями слабого спроса, длительного дорогого кредита и ускоренного восстановления.

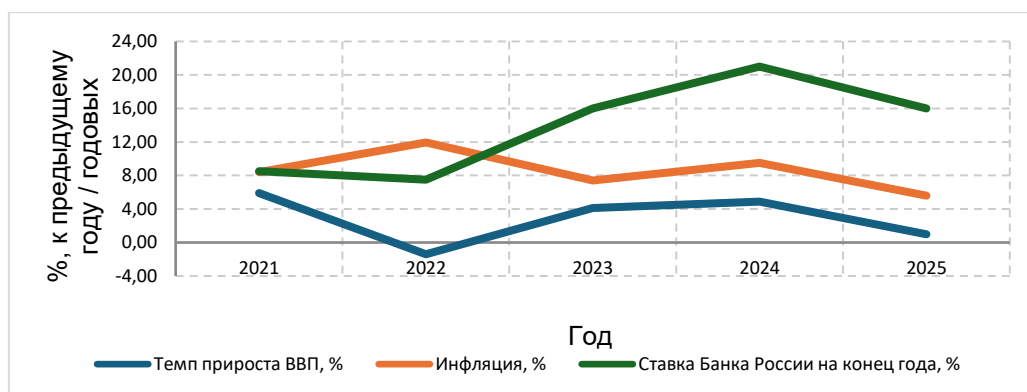


Рисунок 1 – Динамика ВВП, инфляции и ставки Банка России в 2021–2025 годах

Архитектура включает контур фактов, контроль качества, прогнозный слой и регистр решений. Первый объединяет продажи, закупки, производство, запасы, кадры и деньги; второй выявляет пропуски, дубли и несогласованные справочники; третий строит базовый, стрессовый и восстановительный сценарии; четвертый хранит порог показателя, выбранную меру, владельца и фактический результат.

В. С. Лосев и А. Г. Пожидаева рассматривают информационно-аналитическую систему как средство накопления данных и подготовки комплексного анализа [10]. К. А. Котляр, Ю. В. Бабанова и Р. С. Антонян связывают ценность информации с согласованием источников и уровней управления [9]. Г. А. Адамова обосновывает распределение доходов и затрат по потребителям, поскольку сервис и условия оплаты меняют клиентскую прибыльность [5].

По данным В. Л. Абашкина и Г. Г. Ковалевой, среди обследованных пользователей ИИ 50% применяли интеллектуальную поддержку решений, около половины отмечали повышение эффективности процессов, а 58% называли высокие затраты препятствием внедрения [4]. Г. Г. Ковалева и Н. А. Скороходов оценили среднюю долю организаций, использующих ИИ, в 4,8%; у организаций с численностью более 500 работников она составляла 14,9%, до

100 работников — 4,1% [8]. Проекту нужен измеримый управленческий случай, а не максимальный набор технологий.

Целостность данных является условием устойчивости. Указ Президента РФ № 250 устанавливает дополнительные меры информационной безопасности и ответственность руководителей [2]. Корпоративный регламент должен предусматривать разграничение прав, журналирование изменений, резервное копирование, проверку поставщиков и автономную подготовку управленческой отчетности при недоступности основной системы.

Экономический вклад аналитики проявляется в сохранении маржинального дохода, сокращении избыточного оборотного капитала, снижении цены инвестиционной ошибки и ускорении восстановления. М. Бахрами и С. Шокухьяр выявили связь возможностей больших данных с устойчивостью цепей поставок, качеством информации и результативностью фирмы [14]. Дж. Авад и Р. Мартин-Рохас показали, что цифровая трансформация усиливает устойчивость через обучение и инновации [13].

Для расчета принята промышленная компания с выручкой 12 млрд руб. Риску подвержено 40% продаж, отклонение спроса равно 18%, маржинальность — 32%. Действующая отчетность выявляет событие через 30 дней, целевая — через 7 дней. Управленческими действиями предотвращается 75% потери за сокращенный период. Годовая стоимость системы и аналитиков — 9,6 млн руб.

Таблица 2 – Расчет экономического эффекта сокращения информационного лага

Показатель	Расчет или обозначение	Значение
Выручка; доля продаж под риском	R; s	12 000 млн руб.; 40%
Отклонение спроса; маржинальность	d; m	18%; 32%
Лаг до и после внедрения	t0; T1	30; 7 дней

Показатель	Расчет или обозначение	Значение
Предотвращаемая доля; годовые затраты	k; C	75%; 9,60 млн руб.
Предотвращенная потеря	$R \times s \times d \times m \times (t_0 - t_1) \times k / 365$	13,07 млн руб.
Чистый годовой эффект	$E = 13,07 - 9,60$	3,47 млн руб.
Рентабельность затрат	$E/C \times 100\%$	36,1%
Срок окупаемости	$C / 13,07 \times 12$	8,8 месяца

Источник: расчет автора.

Предотвращенная потеря рассчитывается как $P = R \times s \times d \times m \times (t_0 - t_1) \times k / 365$ и равна 13,07 млн руб. Чистый эффект $E = P - C$ составляет 3,47 млн руб., рентабельность затрат — 36,1%, окупаемость — 8,8 месяца. Порог сокращения лага, при котором эффект равен нулю, составляет 16,9 дня; система оправдана при фактическом сокращении не менее чем с 30 до 13 дней.

Если данные обновляются ежедневно, но решение принимается через три недели, технологический результат не становится денежным. До закупки программы фиксируются исходный лаг, стоимость решения, база потерь и владелец действия. При снижении маржинальности или доли выручки под риском предельная стоимость системы также уменьшается.

Экономическая устойчивость означает сохранение платежеспособности, непрерывности и инвестиционного потенциала при изменении предпосылок. Аналитическая система поддерживает ее, если переводит операционный сигнал в деньги: рост срока хранения запасов — в связанный капитал, ошибку прогноза — в диапазон кассового разрыва, задержку поставки — в потерю маржи и штрафы.

Для совета директоров достаточны свободный денежный поток, запас ликвидности, отклонение EBITDA, долговая нагрузка, капитал под риском и статус сценарных мер. Функциональные руководители получают причины отклонений: цену, объем, производительность, брак, оборачиваемость,

просрочку, срок поставки и загрузку мощности. По каждому показателю должно существовать правило действия.

Регламент разделяет владельца данных, аналитика и владельца решения. Они отвечают соответственно за происхождение показателя, метод расчета и финансовый результат действия. Коэффициент предотвращаемых потерь уточняется по истории инцидентов или пилоту. Для крупных проектов дополнительно учитываются налоги, стоимость капитала, остаточная стоимость активов и риск внедрения.

Анализ чувствительности показывает, что результат определяется не самым наличием аналитической платформы, а сочетанием масштаба риска и исполнимости решения. При снижении предотвращаемой доли потерь с 75 до 50% годовая предотвращенная потеря уменьшается с 13,07 до 8,71 млн руб., а чистый эффект становится отрицательным: минус 0,89 млн руб. Тот же результат возникает при отклонении спроса 12% вместо 18% при прочих равных. Если лаг сокращается только с 30 до 10 дней, предотвращенная потеря составляет 11,36 млн руб., чистый эффект — 1,76 млн руб., а рентабельность затрат — 18,4%. Следовательно, инвестиционное решение должно включать минимальные пороги по скорости реакции, доле управляемого ущерба и величине маржинального потока под риском.

Экономическая оценка информационно-аналитического обеспечения не ограничивается предотвращенной потерей продаж. Для расчетной компании с выручкой 12 млрд руб. изменение цены оборотного капитала существенно меняет требования к запасам и дебиторской задолженности. Если себестоимость продаж равна 70% выручки, ее годовой объем составляет 8,4 млрд руб. При запасе на 60 дней средняя стоимость складского остатка достигает 1,381 млрд руб. Сокращение периода хранения на пять дней высвобождает 115,1 млн руб. При расчетной стоимости финансирования 16% годовая экономия составляет 18,4 млн руб., а при 21% — 24,2 млн руб. Такой результат возникает только при фактическом уменьшении закупок или

ускорении реализации, поэтому сокращение учетного показателя без изменения материального потока экономического эффекта не создает.

Аналогичный расчет применяется к дебиторской задолженности. При среднем сроке оплаты 45 дней в расчетной компании в расчетах с покупателями связано около 1,479 млрд руб. Снижение срока на три дня высвобождает 98,6 млн руб. и уменьшает годовую стоимость финансирования примерно на 15,8 млн руб. при ставке 16% либо на 20,7 млн руб. при ставке 21%. Информационная система должна разделять просрочку, договорную отсрочку и задолженность по спорным поставкам. В противном случае ускорение оборачиваемости может быть получено за счет прекращения работы с крупными покупателями, что формально улучшит коэффициент, но сократит выручку и маржинальный доход. Поэтому денежный эффект сопоставляется с изменением продаж, скидок, возвратов и кредитного риска клиента.

Порог реагирования устанавливается по величине ожидаемого ущерба и времени, необходимому для действия. Для риска снижения спроса на 18% при выручке под риском 4,8 млрд руб. и маржинальности 32% один день бездействия соответствует примерно 0,76 млн руб. маржинального потока, а с учетом предотвращаемой доли 75% управляемая часть равна 0,57 млн руб. за день. Задержка согласования на пять рабочих дней уменьшает потенциальный результат примерно на 2,84 млн руб. Поэтому срок подготовки отчета необходимо отделять от срока принятия решения: ежедневная витрина данных не компенсирует недельное согласование цены, закупки или производственного задания. Владелец решения должен иметь заранее установленный лимит полномочий и перечень мер, допустимых при достижении порога.

Изучение информационно-аналитического обеспечения показывает, что оно повышает экономическую устойчивость, когда сокращает время от события до решения и направляет ресурсы на финансово подтвержденные меры. Связь сценариев, корпоративных данных, контроля качества и регистра

решений позволяет сопоставлять управленческое действие с фактическим результатом. В расчете сокращение лага на 23 дня дает 13,07 млн руб. предотвращенной потери, 3,47 млн руб. чистого эффекта и 36,1% рентабельности затрат. Внедрение целесообразно начинать с одного материального риска, проверки эффекта и последующего распространения на ликвидность, запасы, клиентскую прибыльность и инвестиции.

Список использованных источников

1. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400 // Официальное опубликование правовых актов. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/view/0001202107030001> (дата обращения: 10.08.2026).

2. О дополнительных мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 01.05.2022 № 250 // Официальное опубликование правовых актов. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202205010023> (дата обращения: 10.08.2026).

3. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 // Официальное опубликование правовых актов. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 10.08.2026).

4. Абашкин В. Л., Ковалева Г. Г. Применение искусственного интеллекта в российских компаниях. М. : ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2025. URL: <https://issek.hse.ru/news/1083541394.html> (дата обращения: 10.08.2026).

5. Адамова Г. А. Организация учета по потребителям как перспективное направление учетно-аналитического обеспечения стратегического управления // Вестник университета. 2024. № 7. С. 141–150. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-7-141-150.

6. Банк России. Инфляция и ключевая ставка Банка России : статистические данные. URL: https://www.cbr.ru/hd_base/infl/ (дата обращения: 10.08.2026).

7. Банк России. Макроэкономический опрос Банка России. Июль 2026 года. URL: https://www.cbr.ru/statistics/ddkp/mo_br/ (дата обращения: 10.08.2026).

8. Ковалева Г. Г., Скороходов Н. А. Распространение ИИ в организациях разной величины. М. : ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2026. URL: <https://issek.hse.ru/news/1139129178.html> (дата обращения: 10.08.2026).

9. Котляр К. А., Бабанова Ю. В., Антонян Р. С. Роль системного подхода к информированию в управлении предприятием в условиях неопределенности // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. № 11 (481). С. 138–146. DOI: 10.47475/1994-2796-2023-481-11-138-146.

10. Лосев В. С., Пожидаева А. Г. Информационно-аналитические системы стратегического управления предприятием // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2022. № 1 (64). С. 83–94.

11. Низамутдинов М. М., Аитова Ю. С., Орешников В. В. Методологические подходы, модели и инструментальные средства информационной поддержки процессов стратегического планирования развития разноуровневых территориальных социально-экономических систем // Ars Administrandi. 2025. Т. 17, № 2. С. 217–242.

12. Федеральная служба государственной статистики. Росстат представляет вторую оценку ВВП за 2025 год. 10.04.2026. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/281270> (дата обращения: 10.08.2026).

13. Авад Х. А. Р., Мартин-Рохас Р. Влияние цифровой трансформации на устойчивость организаций через организационное обучение и инновации // Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2024. Том 13. Статья 69. DOI: 10.1186/s13731-024-00405-4.

14. Бахрами М., Шокохяр С. Роль возможностей аналитики больших данных в укреплении устойчивости цепочки поставок и эффективности

компаний: динамичный взгляд на возможности // Информационные технологии и люди. 2022. Том 35, No 5. стр. 1621–1651. DOI: 10.1108/ITP-01-2021-0048.

15. Микалеф П., Гупта М. Возможности искусственного интеллекта: концептуализация, калибровка измерений и эмпирическое исследование его влияния на креативность организации и эффективность фирмы // Information & Management. 2021. Том 58, No 3. Ст. 103434. DOI: 10.1016/j.im.2021.103434.

16. Верхуф П. С., Брукхёйзен Т., Барт Й., Бхаттачарья А., Донг Дж. К., Фабиан Н., Хэнлайн М. Цифровая трансформация: междисциплинарная рефлексия и исследовательская повестка // Journal of Business Research. 2021. Том 122. стр. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

References

1. On the National Security Strategy of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of 02.07.2021 No 400 // Official publication of legal acts. Available at: <https://publication.pravo.gov.ru/document/view/0001202107030001> (accessed: 10.08.2026).

2. O dopolnitel'nykh merakh po obespecheniya informatsionnoy bezopasnosti Rossiyskoy Federatsii: Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 01.05.2022 No 250 // Ofitsial'nyi publikatsii pravovykh akt. Available at: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202205010023> (accessed: 10.08.2026).

3. O natsional'nykh tseli razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda : Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 07.05.2024 No 309 // Ofitsial'nyi publikatsii pravovykh aktov. Available at: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (accessed: 10.08.2026).

4. Abashkin V. L., Kovaleva G. G. Primenenie iskusstvennogo intellekta v rossiyskikh kompaniyov [Application of artificial intelligence in Russian

companies]. Moscow, HSE ISSEK Publ., 2025. Available at: <https://issek.hse.ru/news/1083541394.html> (accessed: 10.08.2026).

5. Adamova G. A. Organizatsiya ucheta po potrebitnikovam kak perspektivnoe napravlenie uchetno-analiticheskogo obespecheniya strategicheskogo upravleniya [Organization of accounting by consumers as a promising direction of accounting and analytical support of strategic management]. 2024. № 7. Pp. 141–150. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-7-141-150.

6. Bank of Russia. Inflation and the key rate of the Bank of Russia: statistical data. Available at: https://www.cbr.ru/hd_base/infl/ (accessed: 10.08.2026).

7. Bank of Russia. Macroeconomic survey of the Bank of Russia. July 2026. Available at: https://www.cbr.ru/statistics/ddkp/mo_br/ (accessed: 10.08.2026).

8. Kovaleva G. G., Skorokhodov N. A. Rasprostranenie II v organizatsii raznoy magnily [Distribution of AI in organizations of different magnitudes]. Moscow, HSE ISSEK Publ., 2026. Available at: <https://issek.hse.ru/news/1139129178.html> (accessed: 10.08.2026).

9. Kotlyar K. A., Babanova Yu. 2023. № 11 (481). Pp. 138–146. DOI: 10.47475/1994-2796-2023-481-11-138-146.

10. Losev V. S., Pozhidaeva A. G. Informatsionno-analiticheskie sistemy strategicheskogo upravleniya predpriyatiyem [Information and analytical systems of strategic management of the enterprise]. 2022. № 1 (64). Pp. 83–94.

11. Nizamutdinov M. M., Aitova Yu. 2025. T. 17, No 2. Pp. 217–242.

12. Federal State Statistics Service. Rosstat presents the second estimate of GDP for 2025. 10.04.2026. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/281270> (accessed: 10.08.2026).

13. Awad H. A. R., Martin-Rojas R. Vliyanie tsifrovoy transformatsii na ustoichnosti organizatsii cherez organizatsionnoe obuchenie i innovatsii [The impact of digital transformation on the stability of organizations through organizational training and innovation]. 2024. Volume 13. Article 69. DOI: 10.1186/s13731-024-00405-4.

14. Bahrami M., Shokohar S. Rol' vozmozhnosti analytiki bol'shikh dannykh v strengthening the stability of the supply chain and the effectiveness of companies: a dynamic view of the possibilities // Information Technologies and People. 2022. Vol. 35, No 5. pp. 1621–1651. DOI: 10.1108/ITP-01-2021-0048.

15. Mikalef P., Gupta M. Possibilities of artificial intelligence: conceptualization, calibration of measurements and empirical study of its influence on the creativity of the organization and the effectiveness of the firm. 2021. Vol 58, No 3. Art. 103434. DOI: 10.1016/j.im.2021.103434.

16. Verhoef PS, Bruckhuizen T, Bart Y, Bhattacharya A, Dong J. K., Fabian N., Henline M. Digital Transformation: Interdisciplinary Reflection and Research Agenda // Journal of Business Research. 2021. Volume 122. pp. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.