



## Выработка стратегии промышленных компаний в сложных экономических условиях в информационной экономике

**Е. В. Кожаткина**

Аспирант,  
[ekozhatkina@yandex.ru](mailto:ekozhatkina@yandex.ru)

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Москва, Россия

**Аннотация:** В статье рассмотрен подход к формированию стратегии функционирования в информационной экономике с учетом кризисных явлений. Раскрыта аналитическая структура для изучения бизнес-стратегии и её эффективности в сложных экономических условиях. Предложены основные инструменты стратегии развития в период кризиса.

**Ключевые слова:** стратегия, экономический кризис, информационная экономика.

## Developing strategies for industrial companies in complex economic conditions in the information economy

**E. V. Kozhatkina**

Postgraduate student,  
[ekozhatkina@yandex.ru](mailto:ekozhatkina@yandex.ru)

Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia

**Abstract:** The article considers the approach to the formation of the strategy of functioning in the information economy taking into account the crisis phenomena. Analytical framework for the study of business strategy and its effectiveness in difficult economic conditions is disclosed. The basic tools of development strategy during the crisis are offered.

**Keywords:** strategy, economic crisis, information economy.

Экономика России характеризуется периодом турбулентности с 1990-х годов, когда произошла перестройка от командно-административной к рыночной системе. Первый масштабный экономический кризис произошел в 1998 года, проявившись в девальвации рубля из-за резкого снижения основной статьи российского экспорта — товаров топливно-промышленного комплекса. После дефолта 1998 года был принят ряд антикризисных мер, который позволил развиваться экономике в 2000-х годах. Через несколько лет, в 2007 году, произошел мировой экономический кризис — кризис на американском рынке ипотечного кредитования.

Позже, в 2014 году, ситуация на Украине привела к изменениям в геополитике, что стало основанием для введения антироссийских санкций странами Европейского Союза (далее — ЕС) и США, которые усложнили жизнедеятельность многих отраслей, включая промышленность. После прекращения активных боевых действий на Востоке Украины в сентябре 2014 г. произошло падение

курса рубля из-за сокращения цены на нефть (со \$107 за баррель нефти марки Brent в августе 2014 г. до \$60 — в декабре) [1]. Такой кардинальный спад ухудшил финансовое положение крупных промышленных компаний, в особенности нефтегазового сектора, где компании вынуждены были столкнуться с иностранными конкурентами, в распоряжении которых находились инновационные системы и современные оборудования и которые не были ограничены санкциями.

В 2022 году была проведена спецоперация на Украине, которая привела к беспрецедентным санкциям со стороны Западных держав.

Основные причины, по которым компании могут столкнуться с трудностями, следующие:

1. Изменения различного характера происходят слишком часто и слишком широко.
2. Изменение затруднено из-за отсутствия адекватных навыков на рынке труда.
3. Человеческий капитал недостаточен: местное сообщество не хочет изменений.
4. Отсутствие инфраструктуры (длительные и дорогостоящие административные процедуры, которые задерживают адаптацию).
5. Рынки капитала неэффективны, поэтому компании испытывают трудности с доступом к финансовым ресурсам.

Необходимость адаптации возрастает, когда производственные процессы претерпевают глубокие изменения. Именно это произошло в 1990-е годы с распространением информационных и коммуникационных технологий, появлением новых соперников, с концом мирового политического биполярного режима, что привело к все более интенсивным процессам производства нематериальных активов [2].

Стратегия и ее эффективность варьируется исходя из следующих показателей:

- достаточность ресурсов и наличие возможностей;
- восприятие угроз топ-менеджментом;
- восприятие внешней среды;
- чувствительность к экономическим изменениям;
- наличие количественной и качественной государственной поддержки

Чтобы компании могли эффективно функционировать в период экономического кризиса, необходимо реализовать стратегию, позволяющую максимально использовать свои возможности (рис. 1).

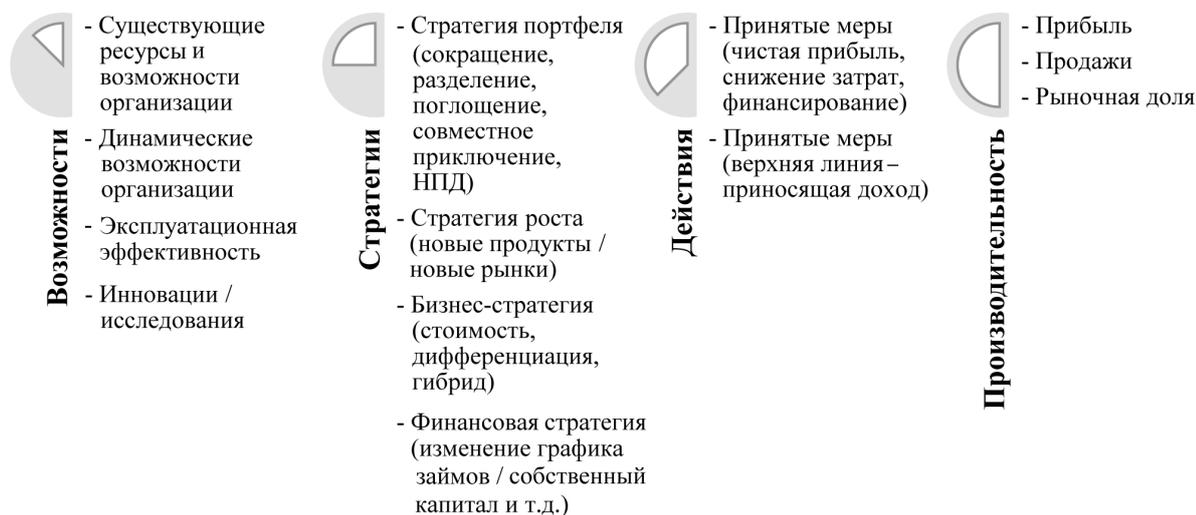


Рис. 1. Аналитическая структура для изучения бизнес-стратегии и её эффективности в сложных экономических условиях

Источник: составлено автором по материалам [3].

В условиях информационной экономики промышленным предприятиям необходима стратегия развития, учитывающая особенности мировых изменений в сферах производства, маркетинга, управления и др. Для решения этой проблемы реализуется стратегия гармонизации управ-

ления бизнес-процессами и специальными бизнес-процессами, интеграции систем управления специальными бизнес-процессами в общую систему управления промышленными предприятиями и развития организации управления бизнес-процессами промышленных предприятий в экономике знаний на основе модели информатизации и автоматизации организации управления бизнес-процессами, используя следующие механизмы. Внедрение разработанного механизма в практику управления развитием промышленного предприятия дает возможность повысить его конкурентоспособность, увеличить продажи и снизить себестоимость продукции [4].

Некоторые авторы предлагают разработать и реализовать стратегию развития предприятия через построение интегрированной информационной системы, задачей которой является предоставление руководителям качественной информации. Особенностью данной системы является использование интегрированной отчетности, позволяющей установить зависимость между показателями устойчивости предприятия, его способностью создавать стоимость и снижать репутационные риски. Обычно считается, что интеграция выходит за рамки простого взаимодействия и предполагает некоторую степень функциональной зависимости. Главный недостаток подхода — финансовое развитие, из-за которого недостаточное внимание уделяется автоматизации и информатизации производственной сферы, что очень важно в условиях современной экономики.

Одним из основных факторов, которые будут влиять на развитие промышленных предприятий в информационной экономике, являются облачные технологии, для которых мировым лидерам необходимо разработать соответствующую стратегию развития ИТ [5]. Они предлагают ИТ-стратегию развития промышленного предприятия по пяти направлениям: развитие инфраструктуры, сервисов, приложений, бизнес-процессов и снабжение. Благодаря этому промышленные предприятия получают выгоду от обработки данных и возможности быстро изменить корпоративную информационную систему. Но облачное хранилище — это лишь одна из новейших технологий, которая обеспечивает преимущества для функционирования предприятия в условиях информационной экономики, поэтому необходимо учитывать другие области развития, чтобы обеспечить устойчивое развитие предприятия.

Основным инструментом стратегии развития является информационная система для автоматизации управленческих решений [6]. Основными особенностями предлагаемой системы являются учет внешних факторов при определении направления развития экономического потенциала, использование нечеткого моделирования и моделирования организационного взаимодействия. Результатом должна быть активная, пассивная или компенсаторная модель развития. Игнорирование необходимости модернизации производственной сферы промышленных предприятий и необходимость согласования этой модернизации с общей стратегией развития предприятия следует отметить среди пунктов обсуждения этого подхода.

Адаптация предприятий к современной экономике требует создания соответствующей инфраструктуры и предлагает стратегию развития информационной инфраструктуры промышленного предприятия. Основное внимание в предлагаемой стратегии уделяется информатизации системы управления, модернизации организационной структуры, научному обоснованию состава аппарата управления. Однако вопрос производства, сбыта, снабжения и других важных для производственного предприятия сфер деятельности оставался вне поля зрения.

Анализ результатов исследования развития промышленного предприятия позволил установить следующий состав мероприятия для продолжения функционирования промышленных компаний в условиях кризиса (рис. 2).

Предлагается различать процесс развития системы управления промышленного предприятия и развитие отдельных направлений деятельности. Кроме того, области производства и управления требуют особого внимания в контексте этих сфер деятельности промышленных предприятий. Именно в этих областях отставание от мировых лидеров негативно сказывается на эффективности промышленности. Во всех отраслях промышленности существуют конкретные бизнес-процессы, которые необходимо улучшить путем автоматизации и компьютеризации, особенно в соответствии с требованиями информационной экономики. Многие компании также нуждаются в улучшении общего управления своими бизнес-процессами.



Рис. 2. Мероприятия промышленного предприятия в условиях экономического кризиса

Источник: составлено автором.

Информационная экономика характеризуется появлением новых методов поддержки принятия решений, которые облегчают получение необходимой информации, ускоряют ее обработку и позволяют принимать более обоснованные административные решения.

С точки зрения типового промышленного предприятия основными направлениями совершенствования системы управления предприятием являются:

- информатизация и автоматизация бизнес-процессов предприятия;
- интеграция систем управления специализированными бизнес-процессами в общую систему управления промышленным предприятием;
- гармонизация специализированных бизнес-процессов с бизнес-процессами управления.

Предлагаемый механизм формирования стратегии развития промышленного предприятия в информационной экономике имеет на входе проекты модернизации других сфер деятельности промышленного предприятия в условиях информационной экономики, включая модернизацию производственной сферы предприятия, что особенно важно в условиях информационной экономики. Для этих проектов осуществляется комплекс мероприятий по различным сферам деятельности промышленного предприятия, результат которых является основой для разработки системы управления промышленным предприятием.

По мере развития промышленного предприятия в условиях информационной экономики, информатизация и автоматизация бизнес-процессов предприятия становятся центральным элементом развития, так как информация от всех специализированных подразделений, проводящих учебные программы определенных сфер деятельности промышленного предприятия, должна быть собрана в единый центр принятия решений. Нет смысла улучшать другие направления промышленного предприятия в соответствии с требованиями информационной экономики, если система управления промышленного предприятия в целом не может эффективно взаимодействовать с соответствующими подразделениями и контролировать выполнение специализированных бизнес-процессов.

Для обеспечения эффективности управленческих бизнес-процессов промышленного предприятия в условиях информационной экономики должны выполняться следующие задачи: управление сохранением информации, управление контролем информации, управление предварительной обработкой информации с целью поддержки принятия решений.

Сохранение управленческой информации и предоставление доступа к ней всем менеджерам, которые в ней нуждаются, становятся нетривиальной задачей в ситуации, когда сбор информации осуществляется на многих объектах, особенно при распределенном производстве и продаже продукции. Для этого целесообразно использовать облачное хранилище, решающее большинство задач масштабирования и распределенного сбора и использования информации.

Интеграция систем управления специализированными бизнес-процессами в общую систему управления промышленным предприятием — это согласование каналов передачи информации от специализированных подразделений к общей системе управления предприятием и в обратном направлении. Необходимо обеспечить следующие качества:

- для каждого восходящего информационного потока от специализированных бизнес-процессов должен быть соответствующий получающий информационный поток от управления бизнес-процессами;
- для каждого нисходящего информационного потока от бизнес-процессов управления должен быть соответствующий принимающий информационный поток от специализированных бизнес-процессов;
- каждое сообщение необходимо обработать — ответить, перенаправить или включить в пул информации для дальнейшего решения руководства.

Для обеспечения гармонизации специализированных бизнес-процессов с управлением бизнес-процессами могут быть использованы следующие меры:

- обеспечение работников техническими средствами сбора и передачи информации;
- обучение персонала информационных технологий;
- создание систем автоматизированного сбора информации и прогнозирования хода бизнес-процесса;
- создание автоматизированных информационных систем для всех участников бизнес-процесса;
- создание презентаций и информационных систем и др.

В исследовании [7] было подчеркнуто, что инструменты разработки стратегии в условиях экономического кризиса:

- обеспечивали соответствие элементов стратегии главной цели;
- способствовали индивидуализации стратегии;
- помогали обосновать выбор конкретной стратегии в сложившейся ситуации;
- обеспечивали поиск новых путей повышения конкурентоспособности;
- должны позволять четко разграничивать задачи стратегического и операционного планирования.

В современных реалиях, когда предсказать кризисные события (пандемию / войну / закрытие границ) крайне сложно, успех выбранной стратегии зависит от множества факторов, однако стоит отметить, что выбор инновационных решений и нестандартные подходы к ситуации зачастую позитивно влияют на функционирование бизнеса. Эффективное использование внутренних и внешних механизмов компании, способствующее ускорению экономического развития, позволяет предотвратить угрозы наступления банкротства в период экономического кризиса.

Выделив особенности формирования стратегий промышленных компаний [8], были выдвинуты следующие направления для формирования стратегий в период сложных экономических условий:

- в долгосрочной перспективе необходима переориентация стратегических планов в связи с усложнением мировой экономической ситуации;
- стратегические планы должны формироваться с помощью апробированного инструментария разработки и реализации стратегии, учитывающие кризисные факторы;
- стратегическим вопросом для промышленности является разработка методики оценки эффективности реализации инновационных проектов.

Отдельно следует указать на возможности современных страховых [9–11] и финансовых [12] технологий, недостаточно используемых в российской практике управления [13, 14].

Проведенный обзор литературы показал необходимость в формировании новых современных методик моделирования стратегий российских промышленных компаний в сложных экономических условиях. Были выделены исследования по вопросам формирования стратегий в период экономического кризиса, однако сформирована четкая позиция о необходимости дополнительного исследования аспектов формирования стратегий в период экономического кризиса.

#### Список литературы

1. Российское информационное агентство ТАСС <https://tass.ru/info/1889272>.
2. Patrizio Bianchi et Sandrine Labory, «Economic Crisis and Industrial Policy», *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 129–130 | 1er et 2e trimestres 2010, document 13, mis en ligne le 15 juin 2012, consulté le 26 novembre 2021. URL: <http://journals.openedition.org/rei/4164>; DOI: <https://doi.org/10.4000/rei.4164>.
3. John Kitching BUSINESS STRATEGIES AND PERFORMANCE DURING DIFFICULT ECONOMIC CONDITIONS. John Kitching, Robert Blackburn, David Smallbone, Sarah Dixon, 2009.
4. Kwilinski, A. (2018). Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy. *Virtual Economics*, 1(1), 7–25.
5. Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud Computing – The Business Perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.006>.
6. Reddy, G. S., Srinivasu, R., Rikkula, S. R., & Rao, V. S. (2009). Management Information System to Help Managers for Providing Decision Making in an Organization. *International Journal of Reviews in Computing (IJRIC)*, 5, 1–6. <http://www.ijric.org/volumes/Vol5/1Vol5.pdf>.
7. Ключкова Александра Валерьевна Разработка стратегии предприятия в условиях кризиса. *Известия СПбГЭУ*. 2016. № 1 (97). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-predpriyatiya-v-usloviyah-krizisa>.
8. Коновалов Ю.А. Формирование механизма стратегического управления промышленными предприятиями в условиях кризиса: автореф. Дис. К.э.н: 08.00.05 / Ю.А. Коновалов. – Нижний Новгород, 2010, 24 с.
9. Цыганов А.А. Перспективы и последствия современных технологий страхования: постановка проблемы. ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2020. № 1. С. 126–135.
10. Брызгалов Д.В., Грыззенкова Ю.В., Цыганов А.А. Перспективы цифровизации страхового дела в России. *Финансовый журнал*. 2020. Т. 12. № 3. С. 76–90.
11. Современные тенденции совершенствования технологий реализации страховой защиты: монография. – Москва: КноРус, 2021. 254 с.
12. Финансы России в условиях социально-экономических трансформаций: монография под ред. Эскиндарова М.А., Масленникова В.В. – Москва: Прометей, 2022. 710 с.
13. Дорожкин А.В. Управление рисками реализации контрактов жизненного цикла. РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2020. № 4. С. 127–134.
14. Страхование контрактов жизненного цикла. – М.: Прометей, 2022. 292 с.

#### References

1. TASS Russian News Agency <https://tass.ru/info/1889272>.
2. Patrizio Bianchi et Sandrine Labory, «Economic Crisis and Industrial Policy», *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 129–130 | 1er et 2e trimestres 2010, document 13, mis en ligne le 15 juin 2012, consulté le 26 novembre 2021. URL: <http://journals.openedition.org/rei/4164>; DOI: <https://doi.org/10.4000/rei.4164>.
3. John Kitching BUSINESS STRATEGIES AND PERFORMANCE DURING DIFFICULT ECONOMIC CONDITIONS. John Kitching, Robert Blackburn, David Smallbone, Sarah Dixon, 2009.
4. Kwilinski, A. (2018). The mechanism of industrial enterprise development strategy formation in the information economy. *Virtual Economics*, 1(1), 7–25.
5. Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud Computing – The Business Perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.006>.
6. Reddy, G.S., Srinivasu, R., Rikkula, S.R., & Rao, V.S. (2009). A management information system to assist managers in organizational decision making. *International Journal of Reviews in Computer Science (IJRIC)*, 5, 1–6. <http://www.ijric.org/volumes/Vol5/1Vol5.pdf>.
7. Klochkova Alexandra Valeryevna Development of enterprise strategy in crisis. *Izvestia SPbSEU*. 2016. № 1 (97). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-predpriyatiya-v-usloviyah-krizisa>.

8. Konovalov Yu.A. Formation of the mechanism of strategic management of industrial enterprises in times of crisis: abstract of Ph. Diss. D. in Economics: 08.00.05/ Yu.A. Konovalov. – Nizhny Novgorod, 2010, 24 p.
9. Tsyganov A.A. Prospects and consequences of modern insurance technologies: problem statement. *Economic Theory, Analysis, Practice*. 2020. No. 1. Pp. 126–135.
10. Bryzgalov D.V., Gryzenkova Yu.V., Tsyganov A.A. Prospects of digitalization of insurance business in Russia. *Financial Journal*. 2020. Vol. 12. No. 3, pp. 76–90.
11. Modern trends in the improvement of technologies for the implementation of insurance protection: monograph. – Moscow: KnoRus, 2021. 254 p.
12. Finance of Russia in the conditions of socio-economic transformations: monograph ed. Eskindarov M.A., Maslennikov V.V. – Moscow: Prometheus, 2022/ 710 p.
13. Dorozhkin A.V. Risk management for the implementation of life cycle contracts. *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*. 2020. No. 4. Pp. 127–134.
14. Insurance of life cycle contracts. – M.: Prometheus, 2022. 292 p.