

## **К вопросу о выборе источников информации для стратегического планирования и его необходимости**

**Еремин В.Н.**, профессор кафедры менеджмента, ИвГУ

**Селиванова У.И.**, преподаватель кафедры менеджмента, ИвГУ

**Аннотация.** В статье приводится доработанный вариант методики выбора источников информации для стратегического планирования. Обновленный вариант методики позволяет сравнивать как электронные, так и «традиционные» источники информации. Обосновывается экономическая эффективность применения данной методики. Внимание уделяется целесообразности проведения качественного этапа анализа при построении стратегических планов.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, источники информации.

### **To the question about information sources for strategic planning and its need**

**Eremin V.N.**, Doctor of Economic Sciences, professor,  
department management, FGBOU VPO The Ivanovo State University

**Selivanova U.I.**, teacher, department management,  
FGBOU VPO The Ivanovo State University

**Annotation.** In the article is a modified version of the method for the selection of information sources for strategic planning. Updated version of our methodology allows us to compare both electronic and «traditional» sources of information. The economic efficiency of this technique. Attention is paid to the feasibility of the qualitative analysis phase, when building strategic plans.

**Keywords:** strategic planning, information sources.

Стратегическое планирование на современном этапе является необходимым условием повышения конкурентоспособности для промышленных предприятий. Изменения внешней среды функционирования российского (и зарубежного) бизнеса происходят перманентно и довольно быстро, при этом ряд изменений имеет существенное влияние на бизнес. Некоторые из этих изменений имеют долгосрочный характер, в связи с чем бизнесу необходимо пересматривать долгосрочные планы, то есть производить корректировку своего стратегического видения ситуации.

Уточняя для целей работы термин «стратегическое планирование», отметим ряд важных моментов. Во-первых, мы понимаем стратегические планы как долгосрочные и гибкие. Во-вторых, стратегическое планирование (как мы соглашаемся с Г.Б. Клейнером [4]) осуществляют на обозримое будущее. И в-третьих, стратегическое планирование не всегда формализовано (как, в частности демонстрирует исследование [7]). Раскладывая стратегическое планирование на этапы, уточним, что не обязательно формализуются все этапы стратегического планирования.

В статье мы обращаемся к одному из важнейших этапов стратегического планирования – этапу сбора и анализа информации. Актуальность и важность данного этапа подчеркивается той же нестабильностью окружения предприятия, на которую мы уже указали. Также мы считаем, что более качественное информационное обеспечение стратегического планирования может привести к более качественным стратегическим планам.

При этом методическое обеспечение данного этапа представлено недостаточно (в частности, нам не удалось найти методик выбора источников экономической информации).

Известно, что при принятии решения субъектом действует принцип ограниченной рациональности. Всю существующую информацию при принятии стратегического решения охватить просто невозможно. При этом сегодня остро стоит вопрос о переизбытке «сорной» информации и недостатке нужной [1, с. 94-95]. В работе мы предлагаем развитие методики, которая

призвана решить данное противоречие, ограничив круг полезной информации, отделив ее от всей имеющейся. Первая версия методики посвящена выбору источников информации в электронном виде для стратегического планирования и опубликована в [15]. Однако мы считаем нецелесообразным ограничиваться только источниками информации в электронном виде, поскольку ценная информация может содержаться и в «традиционных» источниках. И при выборе их следует сопоставлять.

Мы заключили, что выбор источников информации должен основываться на требованиях к ним и на сведениях о необходимых для работы с ними ресурсах. Данное заключение сделано исходя из аналогии с ресурсно-целевым подходом, который признан достаточно востребованным и обоснованным в научно-практической деятельности, к примеру, в работе [6].

В соответствии с вышеизложенным, для разработки методики надо определить характеристики источников, которые относятся к требованиям и которые влияют на затраты ресурсов для работы с ними. В работе [15] мы уже приводили некоторые характеристики источников информации.

Рассмотрение характеристик привело к заключению, что для случая доработанной методики, также как и в ее первой версии, следует подразделять все источники информации на «источники как данные» и «источники как ресурсы». И характеристики источников следует приводить для этих групп отдельно. Целесообразность этого подтверждается тем, что данные группы источников имеют разные характеристики, нюансы определения которых различны (это показано в работе [15], к примеру, регулярность поступления информации из источника относится только к источникам как ресурсам). Кроме того, цели выбора источников разных групп разные. Источники как данные выбираются, чтобы сразу же быть использованными в формировании стратегических планов. А источники как ресурсы выбираются, как правило, для проведения мониторинга по каким-либо вопросам (чтобы регулярно в связи с данным вопросом получать информацию). Например, источник как данные – данные из статьи с прогнозом развития рынка хлопка – может использоваться

для стратегического планирования текстильного предприятия, а журнал, в котором регулярно появляются обзоры и прогнозы состояния рынка хлопка может войти в базу источников для мониторинга. И когда понадобится информация о рынке хлопка, в первую очередь можно будет проверить, какие есть источники как данные (статьи о рынке хлопка) в имеющихся источниках как ресурсах (журналах о рынке хлопка).

Рассмотрев определения из работы [15], мы заключили, что корректировать определения рассматриваемых групп источников ввиду включения в рассмотрение «традиционных» источников нет необходимости.

Источники информации как данные – это выделенные объемы информации. Например: статья из газеты, глава из книги, доклад...

Источники информации как ресурсы – это каналы поступления данных (в статье мы используем термины «источники как ресурсы» и «источники как каналы»). В качестве примеров можно назвать периодические издания, материалы совещаний и заседаний, сайты...

Выясняя, стоит ли дополнить перечень характеристик источников из работы [15], обратились к литературе [3; 8; 13; 16; 17; 18] и нашли дополнительные характеристики, относящиеся к «традиционным» источникам. Для «традиционных» источников актуальны характеристики, которые можно сформулировать как наличие или отсутствие вещественного носителя и возможность представить их в кодифицированном виде. Данный вывод сделан на основе работ [10, с. 133; 17, с. 249-260; 18, с. 22-33], в которых приводились примеры и классификации источников информации для экономической деятельности. Мы заключили, что для части из рассматриваемых авторами источников необходимо использовать данные характеристики. Включение в общий перечень данных характеристик становится также целесообразным, так как мы обнаружили, что источники не со всеми значениями характеристик могут быть рассмотрены методикой. Это касается «традиционных» источников, не представленных на вещественном носителе (например, устно переданная информация). Это связано с тем, что для такой информации невозможно

оценить ресурсы на ее обработку. При этом из источников, не представленных на вещественном носителе, можно выделить те данные, которые не могут быть представлены или не представлены в кодифицированном виде (например, невербальные сигналы – выражение лица и жестикация эксперта).

Еще рассматривая «традиционные» источники, заметим, что диапазон значений некоторых характеристик может быть дополнен. Например, формат данных: аудио сообщения, телевизионные видео, данные на бумажном носителе...

Поскольку в работе [15] мы не рассматривали отдельно характеристики источников, относящиеся к требованиям и относящиеся к ресурсам, рассмотрим их подробнее для обеих выделенных групп источников. Знание характеристик, относящихся к требованиям, необходимо для формулировки требований к источникам информации. А формулировка характеристик, влияющих на расходование ресурсов для работы с источником, необходима для составления методики. Мы отметили наиболее часто встречающиеся характеристики, исходя из работ [3; 8; 13; 15; 16; 17; 18], в которых рассматриваются источники информации для экономической деятельности и выделяются наиболее существенные из них, обобщили их и привели в табл. 1.

Таблица 1

**Характеристики источников информации для стратегического планирования**

Тип источника	Характеристики, относящиеся к требованиям	Характеристики, относящиеся к ресурсам
Для источников как данных	тематическое содержание, актуальность, надежность, достоверность, полнота, авторитет производителя информации, полезность, понятность, структурированные - не структурированные, формат представления данных, доступность, возможность представить в кодифицированном виде	формат данных, доступность, «объем» данных, структурированные - не структурированные данные
Для источников как ресурсов	тематическое содержание, полнота охвата тем, владелец источника как ресурса, периодичность обновления, доступность, ожидаемые характеристики источников как данных из источника как ресурса, является ли первоисточником	периодичность обновления, доступность, ожидаемые характеристики источников как данных из источника как ресурса (формат данных, доступность, «объем» данных, структурированные - не структурированные данные)

Заметим, что характеристики, относящиеся к ресурсам, выделены из характеристик, относящихся к требованиям. В качестве требований могут выступать любые характеристики источников, поскольку ограничивать диапазон требований считаем нецелесообразным.

Рассмотрев характеристики источников, на основе которых производится их выбор по группам, перейдем к вопросу рассмотрения этапов методики. Проанализировав этапы выбора обеих групп источников, мы пришли к выводу о возможности формулировки общего описания этапов обеих частей методики: выбора источников как данных (первая часть) и выбора источников как ресурсов (вторая часть).

При этом источники как данные и источники как ресурсы по-прежнему должны рассматриваться и выбираться отдельно.

Обобщенные этапы могут быть представлены в следующем виде:

0 определение требований к характеристикам источников

1 сколько ресурсов нужно на работу с источником

2 полезен ли источник

3 понятен ли источник (потенциально понятен)

4 наглядное сравнение источников

Более подробное методическое содержание каждого этапа описано нами в работе [15]. Приведем лишь некоторые изменения этапов, которые связаны, во-первых, с добавлением к рассмотренным источникам традиционных, во-вторых, с опытом применения данной методики.

Обращаясь к этапу 0, следует заметить, что ни в первой, ни во второй части методики данный этап выделен не был, однако наличие требований к источникам подразумевалось в качестве исходных данных, поэтому мы посчитали целесообразным выделить этот этап отдельно. Отметим, что мы стремились в общем виде указать все возможные характеристики источников информации, однако при применении методики использовать полный перечень характеристик для задания требований к источникам не обязательно. Исключение составляет только такая характеристика как тематическое

содержание, ее особая роль подчеркнута в работе [15]. В качестве примера формулировки требований приведем табл. 2, которая показывает, какая информация может быть необходима для стратегического планирования руководству текстильного предприятия.

Таблица 2

**Пример перечня характеристик для источников как данных по рынку хлопка**

Тема	Более узкие темы и показатели, единицы измерения	Требования к актуальности/периодичности обновления данных	Другие характеристики источников
Рынок хлопка	Производство хлопка, 1000 метрических тонн	Данные не позднее чем за прошлый сезон	Бесплатные данные Информация от государственных и муниципальных органов, международных организаций (имеющих авторитет и заслуживающих доверие)
	Потребление, импорт, экспорт, запасы хлопка, 1000 метрических тонн	Данные не позднее чем за прошлый сезон, желательно за прошлый месяц (квартал)	
	Цена хлопка, A Index, центов за фунт	В аналитический отчет – еженедельную сводку	

Этап 1 соответствует этапу 1 выбора источников как данных и этапам 1-4 выбора источников как ресурсов в первой версии методики. Стоит отметить, что для источников как ресурсов выполнение данного этапа согласно работе [15] оказывается относительно трудоемким. Опыт нашего применения данной методики привел нас к заключению о возможности упразднить данный этап. Не применять предложенные в первой версии методики процедуры определения расходования ресурсов на источник как канал, а сразу же определять необходимые ресурсы для работы с каждым источником. При этом в случае отсутствия серьезных различий в расходовании некоторых видов ресурсов на работу с источниками или дефицита ресурсов, можно ими пренебречь и определять расходование только дефицитных ресурсов. К примеру, можно не учитывать машинное время на обработку источника, не брать в расчет время сотрудника на его обработку, не учитывать количество места, которое понадобится для хранения источника, а брать в расчет только стоимость доступа к данному источнику. Таким образом, в качестве примеров необходимого расходования ресурсов на источники как каналы можно назвать: стоимость подписки на дайджест новостей 50 000 рублей в год, а доступ к статьям из журнала в интернете может быть бесплатен.

Остальные этапы мы предлагаем оставить в прежнем виде, поскольку они соответствуют всем типам источников (в том числе «традиционным») и их выполнение не должно вызвать трудностей.

Кроме того, что мы предложили обобщенную трактовку этапов методики, считаем целесообразным на основе данной методики выработать некоторые общие рекомендации по выбору источников информации для стратегического планирования. Это считаем необходимым, поскольку знаем, что применение методического обеспечения в «полном объеме» может оказаться слишком трудоемким процессом. Кроме того, известно (в том числе из личного опыта), что на некоторых предприятиях может иметь место «нелюбовь» к применению каких-либо методик либо отсутствие у сотрудников необходимых компетенций для их применения. Из-за этого некоторые предприятия могут отказаться от использования методик. Однако мы видим, что в методическом обеспечении заложены ценные идеи, которые стоит учитывать, даже если процесс выбора источников для стратегического планирования на предприятии не формализован.

Предлагаемые нами рекомендации логически выводятся из рассматриваемой методики:

1. ограничивать круг единовременно рассматриваемых источников как данных, исходя из тех соображений, что их еще надо будет обработать и воспринять;

2. вести базу данных источников как ресурсов и пополнять ее по мере обнаружения новых источников, вычеркивать из базы сравнительно худшие (например, по надежности или тематическому охвату) варианты источников;

3. не рассматривать множество источников одной и той же тематики;

4. определить главные информационные потребности (по каким темам информация будет нужнее) и рассматривать, в первую очередь, источники, которые их удовлетворяют;

5. рассматривать те источники, которые будут в наибольшей мере удовлетворять требованиям качества по сравнению с другими источниками.

Таким образом, мы предлагаем два варианта способов выбора источников информации для стратегического планирования: применение предложенной методики в соответствии с этапами и применение рекомендаций для осуществления данного выбора.

В завершении работы остановимся более подробно на вопросе оценки экономической эффективности от применения предложенной методики. Данные вопросы не были в достаточной мере освещены в нашей работе [15], однако заслуживают внимания.

Рассмотрев разные подходы к оценке эффективности, мы остановились на том, который предполагает расчет экономии от использования данной методики по сравнению с ситуацией без ее использования при одинаковом конечном результате.

В литературе альтернативных способов выбора источников информации, помимо следования общим рекомендациям и пожеланиям, не представлено (нами не обнаружено). Из этого мы заключаем, что чтобы достичь того же результата при выборе источников для стратегического планирования, не применяя предложенной методики, необходимо сравнить их на основе разных рекомендаций и требований. В данном случае этот выбор происходит практически умозрительно. Мы не располагаем статистическими данными о трудоемкости подобных умственных операций для подтверждения наших соображений. Однако следуя житейской логике, мы предполагаем, что умозрительный выбор источников с той же тщательностью, что и в предложенной методике, потребует не меньше времени, чем при ее применении. При этом выбор будет осуществляться только заказчиком информации для стратегического планирования (то есть руководством предприятия или отделом стратегического планирования). А применение предложенной методики предполагает делегирование части операций по выбору источников другим сотрудникам, чье рабочее время стоит дешевле (методика предполагает, что только определение требований к характеристикам источников осуществляется заказчиком информации для стратегического

планирования). Таким образом, экономическая эффективность применения данной методики по сравнению с достижением тех же результатов другим путем очевидна.

Предложенный подход обоснования экономической эффективности методики требует подтверждения целесообразности выбора источников, как мы выразились ранее, «с той же тщательностью», то есть с тем уровнем качества сравнения источников, который предполагает методика.

Выбор источников информации является частью этапа анализа при стратегическом планировании. Мы считаем, что осуществление этого этапа и всех его элементов должно осуществляться качественно и на регулярной основе, и приведем наши аргументы в пользу этого.

Повышение информированности снижает риск принятия неверных стратегических решений. Мы знаем массу примеров, когда разные субъекты рынка принимали неверные стратегические решения (либо не принимали решения вовремя) из-за «неинформированности». Притом, что этой ситуации можно было избежать, получив вовремя нужную информацию. И стоимость поиска, выбора и обработки этой нужной информации оказывалась несопоставимо малой по сравнению с реальными финансовыми потерями субъектов рынка. В подтверждение приведем несколько характерных примеров.

Компания Mars с 2004 года вводила на российский рынок бренд «Гурмания» (готовые супы), который стоил компании значительных финансовых вложений: строительство завода обошлось в 10 млн. долл., продвижение продукта в торговых сетях, расширение дистрибуции и реклама стоили миллионы долларов. В итоге в 2009 году компания свернула производство готовых супов ввиду низкого уровня продаж [11]. Мы видим, что компания явно сэкономила на проведении этапа анализа при стратегическом планировании. Ее конкуренты ранее уже начинали выводить на рынок подобные продукты также неудачно (готовые супы Knorr были запущены в России в середине 2000-х гг.). Компания Юнилевер впоследствии провела исследования, которые показали, что российский рынок не готов к замещению

привычного процесса приготовления пищи подобными готовыми продуктами [5]. Из представленного примера становится очевидно, что проведение исследования потребительского рынка и предпочтений российских покупателей, а также изучение опыта конкурентов по введению на рынок аналогичных продуктов на стадии стратегического анализа позволило бы избежать принятия убыточных стратегических решений. При этом стоимость этапа анализа при стратегическом планировании в данном случае явно не существенна по сравнению с финансовыми потерями компании Mars от принятия неверной стратегической альтернативы.

В работе [20] автор также указывает на необходимость регулярного сбора информации для предприятия (уделяя внимание анализу конкурентов) и приводит ряд примеров. В частности, известный эпизод истории американской автомобильной промышленности, когда крупнейшие американские производители автомобилей пропустили появление на рынке японских конкурентов, подтверждает необходимость проведения регулярного мониторинга среды.

Аргументация в пользу целесообразности проведения качественного стратегического анализа становится убедительней на фоне следующих данных: 90-95 % информации о внешних факторах для бизнеса имеется в открытых источниках. Хотя мы не можем сказать, в скольких процентах случаев принятия важных стратегических решений достаточно будет только открытая информация, чтобы эти решения были успешны.

Еще одним аргументом в пользу проведения качественного анализа при стратегическом планировании является то обстоятельство, что множество авторов научной литературы указывают на его важность и необходимость для предприятий и организаций, к примеру [9; 12].

Здесь есть распространенное возражение против увеличения масштаба этапа анализа информации и против включения в рассмотрение большого количества информации. О.Е. Пудовкина [14] в своей работе подчеркивает, что информация достается не бесплатно. Она приводит мнение П. Хейне, который

отмечает аспект соотношения предельных затрат на получение информации и предельного проигрыша от ее неполноты. Автор выражает довольно распространенное мнение, говоря, что стоимость получения информации может стать дороже стоимости выигрыша от ее обладания. Однако среди сторонников данной позиции (да и в литературе вообще) мы не нашли практических предложений (методик, способов, законов, закономерностей, концепций), касающихся того, как заранее определить предельный проигрыш от неполноты информации. То есть задача минимизации риска потерь от неполноты информации в литературе не решена.

Таким образом, заранее узнать, может помочь дополнительная информация для стратегии бизнеса или нет во всех случаях объективно невозможно, но не получить информацию, которая могла бы оказаться полезной – реальный риск.

По аналогии с подходом Г. Минцберга, который он с соавторами использует в книге [10], определим контекст применения методики. Во-первых, мы считаем, когда речь идет о важных (дорогостоящих) стратегических решениях, следует проверить наличие важной для этих решений информации (произвести качественный стратегический анализ, который предполагает, в том числе, выбор источников). Во-вторых, для устранения риска «дорогой неосведомленности», стоит производить мониторинг среды предприятия. По крайней мере, в масштабах среднего и крупного бизнеса неосведомленность может обойтись в финансовом плане дороже, чем затраты в течение длительного времени на регулярный сбор и обработку информации для стратегического планирования. Тем более, что в абсолютном выражении затраты на регулярный качественный анализ при стратегическом планировании для среднего и крупного бизнеса не ощутимы. Это подтверждает, в частности, практический опыт известного российского специалиста по конкурентной разведке Е. Л. Ющука, который в своих научных работах указывает на целесообразность и экономическую отдачу при стратегическом планировании от изучения конкурентной среды бизнеса [19].

## Библиографический список

1. Еремин В.Н. Машиностроительный комплекс региона: анализ, перспективы развития и совершенствование управления на основе идеологии информационного пространства. – Иваново: 2008, 271 с.
2. Каболов А.И. Промышленный шпионаж и конкурентная разведка в деятельности предприятия // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 39. С. 76-84.
3. Карлик А.Е., Белоусова Л.С., Мигунова Е.А. Развитие информационной поддержки планирования на промышленном предприятии // Экономическое возрождение России. 2013. № 4 (38). С. 120-128.
4. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М: Дело, 2008. 568 с.
5. Кузьменко А. «Гурмания» не пришла к обеду // Бизнес газета РБК daily. – 05.11.2009. – Режим доступа: <http://rbcdaily.ru/market/562949978996427>
6. Лифшиц А.С. Развитие фирмы: ресурсно-целевой подход. – Иваново: Иваново, 2006.
7. Лищук А.А., Обухов О.В. Исследование стилей стратегического планирования российских предпринимательских структур // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 4 (94). С. 54-63.
8. Мамаева И.Л. Система информационных показателей в анализе долгосрочных инвестиций // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2014. № 2-1. С. 117-124.
9. Милова Ю.Ю., Чернышенко М.С. Сравнительный анализ инструментов комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2015. №11 (106). С. 245-251.
10. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000.

11. Митин Ю, Хомич М. Провал готовых супов или история неуспеха «Гурмании» // Коммерсант.ру. – 31.08.2012. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/1872477>

12. Никифорова Е.В., Бердникова Л.Ф., Авинова В.А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки ТГУ. Серия «Экономика и управление». 2012. №1 (8).

13. Перфильева Ю.В., Кравцова Л.И., Ястребов К.Л. Информационное обеспечение в бизнесе // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2013. №7 (78). С. 192-196.

14. Пудовкина О.Е. Теоретический анализ трактовки феномена «информация» // Вестник Череповецкого государственного университета. 2012. Т. 3. №4 (44). С. 45-48.

15. Селиванова У.И. Методика выбора источников информации в электронном виде для стратегического планирования / У.И. Селиванова // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы, управление производством». 2014. №3. С. 68-77.

16. Тарасова К.В. Теоретико-методическое обоснование функционирования системы маркетинговой информации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2015. №3 (55). С. 370-379.

17. Фатхутдинов Стратегический менеджмент. – М: Дело, 2003.

18. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикина. – М.: «Дашков и К», 2012. – 324 с.

19. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка: источники информации и организация работы с ними // Известия Уральского государственного экономического университета. 2010. №5 (31). С. 139-146.

20. Ющук Е.Л. Роль промышленного шпионажа в успехе коммерческой деятельности // Аграрный вестник Урала. 2009. №2. С. 42-45.