

**ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ: ВЫБОР ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ С
ПОМОЩЬЮ МАТРИЦЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Мыкало Д.П., Ильиных О.В.

научный руководитель канд. экон. наук Гнедых Н. Н.

Сибирский федеральный университет

Торгово-экономический институт

Актуальность: Стратегическое управление - очень молодой вид управления, а его специфика требует повышенного внимания именно к информации. При стратегическом управлении предполагается сбор информации по очень многим направлениям. Это, в свою очередь, говорит о необходимой полноте информации, а также об обязательной ее систематизации и классификации. Для задачи, связанной с формированием информационной базы принятия оптимальных управленческих решений, ответом может стать грамотный выбор источников информации, потому как от последних во многом зависит правильность дальнейших выводов. А, в свою очередь, от принятия стратегического решения фактически зависит судьба компании или, по крайней мере, ее подразделений.

Но зачастую в России отсутствует какая-либо оптимизированная система работы с этим очень ценным ресурсом. Вместе с тем отмечается, что "мировые тенденции указывают на необходимость развития в России информационных ресурсов". Конечно, в эпоху "дикого капитализма" оптимизация информационного ресурса не всегда является первоочередной задачей, однако эта проблема обязательно возникнет у многих руководителей по мере перехода к цивилизованным рыночным отношениям.

Соответственно, *цель данной статьи:* на примере рассмотреть процесс выбора наиболее приемлемого источника информации с помощью матрицы принятия решений.

В условиях быстро меняющейся внешней среды, наиболее целесообразным для любой организации является стратегическое управление. В отличие от долгосрочного планирования, которое применялось на отечественных предприятиях еще десять - пятнадцать лет назад, стратегическое управление и планирование требуют от руководителей принципиально иных деловых качеств и понимания происходящих изменений.

Принципиальное отличие стратегического планирования от долгосрочного планирования заключается, как отмечают ведущие специалисты в области управления, в разной трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. При стратегическом планировании и управлении будущее представляется как результат исследования многих факторов внешней и внутренней среды, изучения тенденций и едва заметных сигналов, а самое главное - результат деятельности самой компании.

В процессе принятия стратегических решений все большую роль и даже главную роль играет информационное обеспечение. По сравнению с долгосрочным планированием, в системе стратегического управления объем и значимость информационной подсистемы значительно увеличивается. Правда, возрастает как стоимость информации, так и цена возможных ошибок. Ошибки часто сводят на нет все усилия, связанные с выработкой и реализацией стратегии.

Стратегическое управление - очень молодой вид управления, а его специфика требует повышенного внимания именно к информации. Во многих западных

компаниях существует отработанная годами схема сбора и анализа информации, однако внедрение новых информационных технологий предполагает ее существенную модернизацию.

Что же касается российских предприятий, то зачастую здесь вовсе отсутствует какая-либо оптимизированная система работы с этим очень ценным ресурсом. Вместе с тем отмечается, что "мировые тенденции указывают на необходимость развития в России информационных ресурсов". Конечно, в эпоху "дикого капитализма" оптимизация информационного ресурса не всегда является первоочередной задачей, однако эта проблема обязательно возникнет у многих руководителей по мере перехода к цивилизованным рыночным отношениям.

Когда исследователь обдумывает очередную задачу, наиболее часто задаваемый вопрос на этом этапе звучит примерно так: "С чего начать?" Для задачи, связанной с формированием информационной базы принятия оптимальных управленческих решений, ответом может стать грамотный выбор источников информации, потому как от последних во многом зависит правильность дальнейших выводов.

Информационное обеспечение стратегического управления и планирования должно учитывать ряд особенностей, что связано со спецификой самого предмета. Во-первых, следует учесть то обстоятельство, что стратегическое управление компанией является не сиюминутным делом, а длительным процессом, который включает в себя:

- проведение анализа окружающей среды (микроокружения и макроокружения);
- определение миссии организации, постановка целей и задач;
- определение и анализ имеющихся альтернативных путей развития компании;
- выбор стратегии и оценку данного выбора;
- мероприятия по внедрению выбранной стратегии в компании, по реорганизации структуры компании, по осуществлению контроля за изменениями;
- возможная корректировка поставленных целей и задач, корректировка стратегии и методов ее внедрения.

При стратегическом управлении предполагается сбор информации по всем данным направлениям. Это, в свою очередь, говорит о необходимой полноте информации, а также об обязательной ее систематизации и классификации.

Во-вторых, сбор информации для обеспечения принятия и внедрения стратегических решений осуществляется непрерывно, что само по себе означает использование большого количества периодической информации.

В-третьих, в данном случае резко возрастает потребность в качественной и достоверной информации, потому что от принятия стратегического решения фактически зависит судьба компании или, по крайней мере, ее подразделений. При этом, "недооценка роли информации ведет к принятию волевых решений, их меньшей обоснованности и взаимной увязке".

Исходя из вышесказанного, при выборе источников информации целесообразно ориентироваться на следующие свойства информационного обеспечения: достоверность; полнота; время публикации; релевантность; низкая себестоимость.

Все перечисленные свойства должны соблюдаться как при выборе источников, так и в процессе обработки, передачи и представления данных. Выбор источников - начальная стадия длительного процесса, однако эта стадия во многом определяющая. Поэтому на них следует обратить особое внимание.

Достоверность и полнота информации в системе стратегического управления компанией играют, как уже написано выше, ключевую роль. В огромных информационных потоках часто может встречаться заведомо ложная или противоречивая информация, которую очень трудно обнаружить. Когда такая информация уже обработана и на основе ее сделаны аналитические выводы, то

отделить ее от достоверной информации становится практически невозможно. Самый надежный способ - заранее пресекать возможность прохождения такой информации - опять же приводит к вопросу выбора информационных источников. Что же касается полноты, то здесь конечный результат также часто зависит от того, "как начнешь".

Любопытно, но такое свойство информации как *время публикации* играет в системе стратегического управления меньшую роль. При рассмотрении данного свойства речь идет не о том, когда публикуется та или иная информация, а о временном промежутке от момента публикации информации до ее представления руководству компании. Выработка стратегии - достаточно длительный процесс и здесь не нужна высокая скорость передачи данных. Например, в системе стратегического управления гораздо более ценной будет информация о тенденциях на фондовом рынке, нежели о конкретных котировках в каждую единицу времени.

Ограничивающим фактором при выборе источников информации является *стоимость информации*. Информация - это ресурс, характеристики которого имеют свою цену. Естественно, что чем выше достоверность, полнота информации, чем меньше время ее публикации, тем выше стоимость такой информации. Часто информационное обеспечение в виде исследований, проведенных сторонними организациями или же самостоятельно, хотя и отражает всю картину происходящего, очень дорогое. С другой стороны, собранные наспех новости, хотя и являются достаточно дешевым ресурсом, вряд ли несут в себе все те качества, которые необходимы для принятия правильных управленческих решений.

При оценке источников информации целесообразно выделить еще одно свойство - *доступность*. Доступность определяет количество усилий, которые необходимо затратить исследователю для получения информации из какого-либо источника. Нередко доступность связывают со стоимостью источника информации, однако это не совсем так. Дело в том, что совершенно бесплатная казалась бы информация оказывается трудно доступной в силу различных обстоятельств. Например, информация, размещенная на сайте в Интернете гораздо более доступна, чем та же информация, но опубликованная в журнале, выпущенного малым тиражом для ограниченного числа заказчиков. Т.е. под доступностью будем понимать количество тех или иных действий, которые необходимо совершить или же моральные ресурсы которые необходимо потратить исследователю для получения информации из какого-либо источника. Как правило, такие действия и моральные затраты практически невозможно выразить в денежном эквиваленте.

Для оценки потенциальных источников информации будем использовать матричную модель принятия решений и причин тому несколько. Во-первых, матрица предоставляет возможность наглядного отображения собранной информации об источниках. Во-вторых, данная модель дает возможность оценить каждый источник по определенным критериям, проведя, например, экспертную оценку или же руководствуясь собственным опытом и рекомендациями. В-третьих, принятие решений по такой матрице превращается в простой подсчет баллов по каждому источнику.

Для каждого источника выставляются оценки по пяти-бальной шкале: 5 - лучшая оценка, 1 - худшая оценка. Рекомендации по выставлению оценок следующие:

а) По времени представления: 5 - информационное агентство; 4 - переведенные новости, газеты, ежедневные обзоры, комментарии; 3 - еженедельные и ежемесячные рассылки, аналитика; 2 - журналы, квартальные и годовые обзоры, сборники; 1 - ретроспективные сборники, старые публикации, архивы.

б) По достоверности: 5 - первоисточник (официальные сообщения); 4 - информационные агентства, газеты, журналы (вторичная информация - авторитетные

издания); 3 - переводы, прочие издания; 2 - срочная информация со ссылкой на сомнительные источники; 1 - слухи и сплетни.

с) По стоимости: 5 - бесплатные; 4 - единовременные небольшие затраты; 3 - подписка в России, рассылка через Интернет; 2 - существенные затраты в России, недорогая подписка за рубежом; 1 - большие затраты за рубежом.

д) По доступности: 5 - прямой доступ; 4 - доступ с регистрацией; 3 - доступ через подписку, посещение библиотек, конференций и т.д.; 2 - доступ через границу; 1 - доступ по частным связям, каналам получения информации.

е) По полноте: 5 - полностью раскрывает суть происходящего; 4 - по возможности отражает информацию по большинству направлений; 3 - отражает информацию по главным направлениям; 2 - отражает информацию общего характера или информацию по узкому кругу вопросов; 1 - только общие слова и фразы.

По каждому конкретному случаю целесообразно будет также выставить уровень значимости того или иного критерия. Дело в том, что для разных случаев и разных оценок значимость тех или иных критериев может меняться, а оценка такой значимости делает модель более универсальной. Значимость также оценивается по пяти-бальной шкале, при этом пятерка становится самой высокой оценкой, а единица самой низкой.

Выбор наиболее подходящего источника (источников) информации может осуществляться несколькими способами:

- по суммарному количеству баллов по всем критериям;
- по количеству баллов, набранных с учетом только одного критерия;
- по количеству баллов, набранных с учетом двух или более критериев;

Пример. Для разработки стратегии развития предприятия цветной металлургии требуется определить источники информации, которыми целесообразно пользоваться при оценке макроокружения.

Для оценки степени важности того или иного критерия для конкретного примера введем следующую градацию: 5 - необходимо; 4 - очень важно; 3 - важно; 2 - желательно; 1 - второстепенно.

Выбор источников будет осуществлен исходя из наибольшего количества баллов по всем критериям, с учетом коэффициентов значимости того или иного критерия. Источники для оценки выберем следующие: сайт информационно-аналитического агентства Bloomberg News, еженедельный обзор мировой экономики и рынков инвестиционной фирмы "ОЛМА", электронная версия ежемесячного обзора по экономике цветной металлургии от инвестиционного банка UBS Warburg, а также газета БИКИ и годовой обзор рынка цветных металлов одной из зарубежных исследовательских компаний.

Оценки для разных источников расставим по написанным выше рекомендациям. Полученные данные сведем в следующую таблицу.

Согласно расчетам, наиболее целесообразно использовать информацию Bloomberg News или инвестиционной фирмы "ОЛМА". Если бы мы исходили только из критериев полноты и достоверности, не беря в расчет стоимость, доступность и время публикации того или иного информационного ресурса, то предпочтительными для нас стали бы газета БИКИ и еженедельный обзор инвестиционного банка UBS Warburg.

Конечно, это не означает, что пользоваться другими источниками не надо, а говорит о том, что среди прочих равных условий предпочтительными являются вышеназванные источники.

Данный пример показывает, что в принципе, даже не обладая большим опытом данным методом вполне можно оценить имеющиеся источники информации, сравнить их и сделать свой выбор. В принципе, такая модель носит рекомендательный характер.