

**МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ГЛУБИНЫ И ПЕРИОДИЧНОСТИ МОНИТОРИНГА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ***Селиванова Ульяна Ивановна (ouliana\_@mail.ru)**ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный университет»*

В статье выявлены факторы, влияющие на постановку задач сбора и анализа информации о внешней среде для стратегического планирования, а также факторы, влияющие на установление глубины и периодичности мониторинга. Предложена методика определения глубины и периодичности мониторинга внешней среды предприятия для стратегического планирования.

*Ключевые слова:* мониторинг, внешняя среда, стратегическое планирование, сбор и анализ информации.

В научной литературе часто акцентируется внимание на необходимости анализа состояния внешней среды предприятия, например в работах [9], [11], [22]. В современных условиях постоянно изменяющейся внешней среды предприятия стратегическое планирование особо нуждается в информационном обеспечении. О негативных сторонах плохой осведомленности о внешнем окружении для стратегического управления упоминает, в частности, Андреева Т.А. [1]. Галинская Н.Н. в своей работе [4] отмечает, что организация мониторинга признается сегодня наиболее целесообразным направлением для установления контроля над факторами внешней и внутренней сред. Однако, как утверждает Совик Л.Е., однозначное толкование мониторинга с точки зрения его статуса в управлении промышленным предприятием отсутствует [19]. В связи с этим, мы уточним понятие «мониторинг», используемое нами в работе далее, и определим его, соглашаясь с Исаевым Д.В., как регулярный процесс сбора, структурирования и обобщения информации о характеристиках, событиях и явлениях, относящихся к некоторому объекту – объекту мониторинга [10]. В контексте нашего исследования объектом мониторинга будет выступать внешняя среда предприятия.

В литературе, затрагивающей вопросы анализа факторов внешней среды предприятия, нет четкого ответа на вопросы, как определить элементы внешней среды, по которым следует проводить мониторинг (в работе, обозначая эти элементы, будем использовать термин «глубина мониторинга»), а также какова должна быть периодичность, с которой следует проводить данный мониторинг. Авторы, как правило, указывают направления анализа внешней среды предприятия, чаще всего, структурируя внешнюю среду, выделяя в ней уровни и элементы (как правило, это уровни микро- и макросреды и соответствующие им элементы), как в работах [7], [15], [20], либо перечисляя категории источников информации о внешней среде (например, рыночная информация, официальные данные), как в работах [13], [14]. Однако на практике проводить детальный мониторинг по всем элементам невозможно ввиду ограниченности ресурсов на его проведение. Соответственно, не-

обходимо знание элементов внешней среды, изменение состояния и перспектив развития которых следует учитывать для построения и корректировки стратегических планов предприятия. Вопросу определения данных элементов, а также периодичности наблюдений за ними в рамках мониторинга посвящена данная статья.

Соглашаясь с Чувашовой А.А., установим, что мониторинг должен удовлетворять потребности в информации о тенденциях изменений характеристик и свойств внешней среды с целью своевременного обеспечения системы управления качественной, стратегически актуальной и важной информацией [21]. Обоснованное информационными потребностями установление глубины и периодичности мониторинга среды предприятия – первый шаг на пути обеспечения предприятия соответствующей требованиям информацией для стратегического планирования.

Обращаясь к вопросу определения потребностей в информации для стратегического планирования, мы пришли к выводу о необходимости рассмотреть инструменты стратегического анализа. В частности, определить категории используемых инструментов стратегического анализа с точки зрения видов информации, необходимой для работы с ними, а также выяснить, имеются ли универсальные инструменты, которые необходимо регулярно применять в процессе стратегического планирования и которые определенно задают потребности в информации. В качестве примеров подобных инструментов можно обозначить такие как SWOT-анализ, анализ пяти конкурентных сил Портера, PEST-анализ, бенчмаркинг.

С точки зрения информации, которая требуется для применения инструментов стратегического анализа, их можно разделить на две группы. Это инструменты, которые требуют конкретных данных (например, использование матрицы БКГ предполагает знание темпа роста рынка), либо инструменты, определяющие направления, по которым необходимы знания о внешней среде (например, PEST-анализ предполагает знание политических экономических, социальных и технологических факторов). Только первая из выявленных групп задает четкие требования к содержанию необходимой для

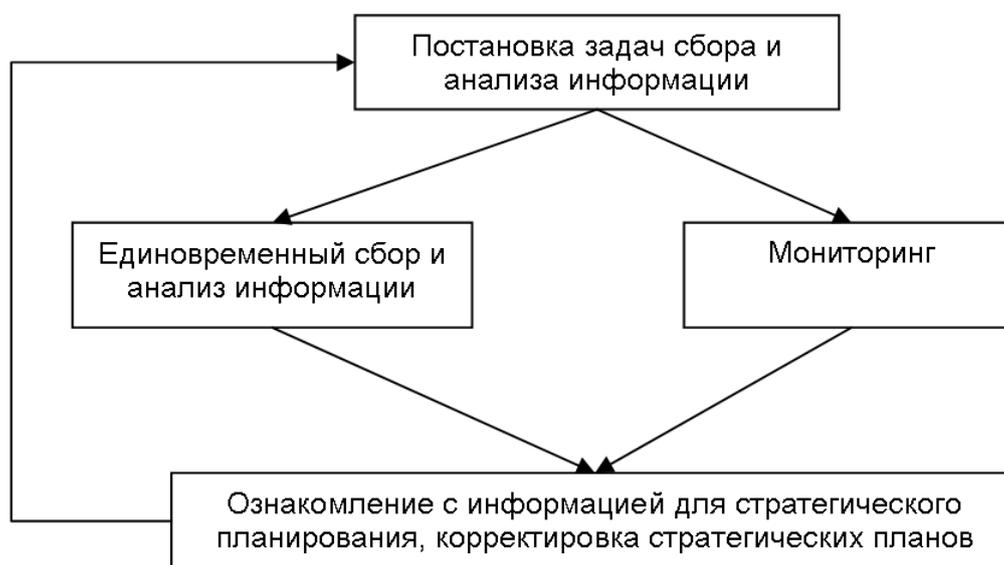
их применения информации. Однако необходимость применения того или иного инструмента стратегического анализа должна определяться не наличием информации для его применения и не привычкой его использования на конкретном предприятии, а должна диктоваться потребностями принятия стратегических решений в условиях сложившейся стратегической ситуации. Поэтому заранее предсказывать регулярную необходимость применения определенных инструментов стратегического анализа не целесообразно. Исследовав существующие инструменты, применяемые для стратегического анализа, мы пришли к выводу, что каждый инструмент имеет известные недостатки и ни один из них не может быть воспринят как обязательный «эталон», применение которого приведет к получению полных знаний для стратегического планирования о среде функционирования предприятия. То есть для стратегического анализа будут применяться разные инструменты и методы и выделить какой-либо один инструмент (или их набор) как обязательный не представляется возможным. Соответственно, инструменты стратегического анализа не могут четко определять потребности в информации для стратегического планирования, и, в частности, не могут применяться для определения глубины мониторинга внешней среды предприятия.

Теми факторами, которые определяют глубину и периодичность мониторинга внешней

среды, являются задачи сбора и анализа информации для стратегического планирования. Соответственно, их следует изучить в первую очередь. При их рассмотрении мы выявили, что сбор и анализ информации о внешней среде не может ограничиваться только мониторингом, и ввели понятие «единовременный сбор и анализ информации». Необходимо установить факторы, определяющие задачи сбора и анализа информации для стратегического планирования и выявить из них те, которые определяют задачи мониторинга. На основе изучения влияния выявленных факторов предложена методика в виде последовательных этапов, позволяющая определить глубину и периодичность мониторинга внешней среды предприятия.

Мы установили, что информации, полученной при помощи мониторинга, в некоторых случаях может не хватать для стратегического планирования. В связи с данным обстоятельством, будем считать, что сбор и анализ информации для стратегического планирования имеет две составляющие: мониторинг, а также единовременный сбор и анализ информации. При помощи последнего можно получать, к примеру, ретроспективные данные.

Рисунок 1 отражает последовательность действий при выполнении процесса сбора и анализа информации для стратегического планирования.



**Рисунок 1. Процесс сбора и анализа информации для стратегического планирования**

Сбор и анализ информации начинается с постановки задач, которые формулируют непосредственные потребители стратегической информации – руководство предприятия и отдел стратегического планирования.

Основная цель получения данных для предприятия – информированность о состоянии всех существенных (для конкретного предприятия) элементов внешней среды. Стратегическое планирование при этом нуждается не только в сведениях об актуальном состоянии

его окружения, но и в данных о возможных его будущих состояниях (информация о планах других субъектов рынка, прогнозы). В литературе, касающейся выработки стратегии предприятия, а также стратегического анализа, говорится об обязательном учете угроз и возможностей со стороны внешней среды [2], [17]. Известно, что сегодня внешняя среда является динамичной и может влиять на выполнимость стратегических целей и задач.

Учитывая вышесказанное, мы выделили следующие факторы, влияющие на постановку задач сбора и анализа информации о внешней среде для стратегического планирования:

- 1) элементы внешней среды, влияющие на предприятие (на его функционирование);
- 2) возможности и угрозы со стороны внешней и внутренней среды предприятия стабильные;
- 3) возможности и угрозы со стороны внешней и внутренней среды предприятия внезапные;
- 4) стратегические цели и задачи (на их основе определяются элементы, имеющие наибольшее влияние на предприятие в настоящий момент и в будущем).

Поясним суть употребленных понятий. Термины «угрозы» и «возможности» заимствованы из терминологии стратегического анализа (SWOT-анализ).

Существуют постоянные (стабильные) угрозы и возможности во внешней и внутренней среде предприятия. Например, в качестве угрозы могут быть названы конкуренты, возможность – рынок сбыта. Существуют также вновь возникшие (новые), внезапные угрозы и возможности во внешней и внутренней среде предприятия. Например, появление нового конкурента или новой технологии.

Под возможностями и угрозами из внутренней среды понимаем положительные и негативные изменения со стороны внутренней среды предприятия, ведущие к изменению его сильных и слабых сторон с точки зрения стратегического анализа.

В работах [5], [7] рассматриваются элементы внешней среды фирмы и акцентируется внимание на том, что предприятие должно располагать информацией обо всех элементах внешней среды. Однако на практике возникает ситуация, когда некоторые элементы внешней среды отслеживаются регулярно, некоторые время от времени, по некоторым информация добывается по необходимости. Установление значений глубины и периодичности мониторинга внешней среды позволяют определить, по каким элементам насильно подробно и часто следует проводить мониторинг.

Раскроем суть данных понятий.

Глубина мониторинга отражает, какая информация необходима и насколько подробной

она должна быть. В своей статье Куликов В.И. акцентирует внимание на необходимости создания системы индикаторов для стратегического мониторинга ситуации во внешней среде [12]. Соглашаясь с данным мнением, мы считаем, что глубина мониторинга внешней среды должна быть выражена в виде тем, а также количественных и качественных показателей, характеризующих состояние внешней среды, которые в совокупности будут составлять систему индикаторов. Темы отражают содержание необходимой информации в общем виде (например, поставщики предприятия). Показатели включаются в состав тем (в качестве примера показателя можно назвать курс доллара).

Периодичность мониторинга отражает, как часто необходимо актуализировать данные. Она устанавливается по темам и показателям.

Определив, какие факторы влияют на постановку задач сбора и анализа информации о внешней среде, мы можем перейти к факторам и их влиянию на постановку задач мониторинга и, соответственно, на определение его глубины и периодичности.

Целью мониторинга с точки зрения стратегического планирования является регулярное предоставление информации об изменениях внешней среды предприятия, которые меняют картину для стратегического анализа, имеют влияние на выполнимость стратегических планов.

С учетом цели мониторинга выделим основные факторы, влияющие на установление его глубины и периодичности:

- 1) элементы внешней среды, имеющие влияние на функционирование предприятия;
- 2) стратегические цели и задачи предприятия;
- 3) стабильные возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны предприятия.

Поясним влияние каждого фактора на установление глубины и периодичности мониторинга.

Под элементами внешней среды, имеющими влияние на функционирование предприятия, мы понимаем все элементы маркетинговой среды фирмы. Однако данный перечень является довольно абстрактным и подходит для любого предприятия. Когда речь идет о конкретном промышленном предприятии, элементы внешней среды конкретизируются. Уточненные для конкретного предприятия элементы внешней среды задают темы, помогающие в определении глубины мониторинга. Афанасьев Д.В., Крыжановская О.А. в своей работе говорят, что различные факторы внешней среды имеют разную степень влияния на конкретную стратегию [3], соответственно, каждая из сформированных подобным образом тем имеет собственное влияние на предприятие. Также суще-

ственным фактором с точки зрения определения периодичности и глубины мониторинга является нестабильность внешней среды и отдельных ее элементов. Внешняя среда неоднородна и мы считаем, что уровень нестабильности отдельных ее элементов различен. Для целей методики следует каждой теме присвоить уровень важности (по влиянию соответствующего элемента внешней среды на предприятие) и нестабильности. Соответственно, чем выше уровень важности темы, тем глубже она должна прорабатываться, больше показателей включать в свой состав. Чем выше уровень нестабильности внешней среды по определенной теме, тем меньшая периодичность мониторинга должна для нее назначаться. Темы, определяющие глубину мониторинга в соответствии с первой группой факторов, могут пересекаться и совпадать с темами, определяющими глубину мониторинга по остальным группам факторов.

Стратегические цели и задачи предприятия влияют не только на функционирование предприятия в настоящий момент, но и на будущую планируемую его деятельность. Из сформированных (по первой группе факторов) тем необходимо выделить те, которые оказывают или будут оказывать влияние на реализацию стратегических целей и задач, при необходимости, добавляются новые темы. Поскольку предприятие заинтересовано в достижении поставленных стратегических целей и задач, мониторинг среды по соответствующим темам должен производиться достаточно глубоко. Периодичность, как и в предыдущем случае, будет зависеть от уровня нестабильности внешней среды. Глубина мониторинга при этом будет иметь вид тем, разбитых на показатели. Однако непредсказуемость внешней среды и потребность в максимально быстрой реакции на изменения, – в том числе, на уровне слабых сигналов [6], – ведет к необходимости проведения «поверхностного», «неглубокого» мониторинга, который потенциально сможет предоставить стратегически важную информацию своевременно. Под неглубоким мониторингом предлагаем понимать относительно частый сбор и анализ информации по той части выбранных тем и показателей, которые способны сигнализировать о наличии изменений внешней среды, важных с точки зрения выполнения стратегических целей и задач.

Третья группа факторов – стабильные возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны предприятия – побуждает руководство предприятия не только проявлять осведомленность относительно состояния данных факторов, но и прибегать к поиску стратегических решений, призванных нейтрализовать угрозы и слабости, использовать возможности и сильные стороны. Задача отслеживания состояния стабильных возможностей и угроз

внешней среды решается установлением глубины и периодичности мониторинга по аналогии со способом, относящимся к первой группе факторов. Установление глубины мониторинга затрудняется, если задачей мониторинга является получение информации для формирования новых стратегических альтернатив. Мы считаем, что руководство предприятия и отдел стратегического планирования должны иметь первичное представление, какими путями могут решаться давно назревшие проблемы и в каком «ключе» стоит использовать возможности и сильные стороны. Исходя из этого, они способны установить направления для сбора информации. Данные направления формулируются в виде тем Периодичность мониторинга, как и в случае с другими факторами, также зависит от уровня нестабильности внешней среды по определенным темам.

Поскольку инструменты, используемые в деятельности предприятия, должны быть гибкими, при изменении факторов мониторинга его глубина и периодичность должны пересматриваться.

Предлагаемая нами методика определения глубины и периодичности мониторинга состоит из следующих этапов:

1. Идентифицировать факторы, влияющие на мониторинг;
2. Сформулировать темы, назначить важность;
3. Разбить темы на показатели;
4. Определить уровень нестабильности по темам
5. Сократить количество тем, включив одни в другие, в случае целесообразности (темы, включенные в другие, будем далее называть «более узкие темы»);
6. Установить глубину и периодичность неглубокого мониторинга;
7. Установить периодичность мониторинга тем.

Поясним каждый этап методики подробнее. По ходу выполнения этапов методики предлагаем заполнять таблицу 1. Таблица поможет наглядно представить данные, необходимые для выполнения методики.

На первом этапе происходит конкретизация для предприятия факторов, влияющих на установление глубины и периодичности мониторинга.

Второй этап предполагает формулировку конкретных тем исходя из определенных на первом этапе факторов. Например, темы могут быть сформулированы следующим образом: российские и зарубежные конкуренты предприятия, таможенный союз, рынок хлопка... Для факторов первой группы определяются темы, соответствующие элементам внешней среды. Для второй и третьей групп факторов определяются сначала соответствующие элементы

внешней среды, которые задают темы. Важность конкретной темы определяется на основе субъективного восприятия составителей стратегических планов. Показатель важности темы отражает, насколько сильное влияние на предприятие имеет элемент внешней среды, соответствующий данной теме, а также масштаб и

скорость предполагаемых изменений в работе предприятия в результате потенциальных изменений состояния рассматриваемого элемента. По итогам второго этапа заполняются первый и третий столбцы таблицы 1.

**Таблица 1**

**Определение глубины и периодичности мониторинга внешней среды по темам и показателям**

Тема	Более узкие темы и показатели	Важность	Нестабильность	Периодичность мониторинга	Периодичность неглубокого мониторинга

Третий этап предполагает дробление сформулированных тем на показатели, которые необходимы для раскрытия тем, чтобы иметь представление о ситуации во внешней среде по заданной теме. По итогам третьего этапа заполняется столбец «более узкие темы и показатели» таблицы 1.

Следующий этап – определение нестабильности. На данном этапе, согласно методике, уровень нестабильности определяется для тем из первого столбца. Мы, соглашаясь с Папиным С.Б. [16], считаем, что в широком смысле допустимо отождествлять понятие нестабильная среда и динамическая среда. Уровень динамичности конкретного элемента внешней среды, как мы считаем, должен определяться как количество существенных изменений данного элемента за единицу времени. В виде изменения элемента внешней среды может выступать какое-либо событие либо сообщение, ведущее к ожиданию дальнейших событий. При этом измерение уровня динамичности должно производиться за выбранный период времени, поскольку уровень нестабильности может меняться в разные периоды. Оценка изменения и отнесение его к существенным либо несущественным осуществляется экспертами, в качестве которых выступают составители стратегических планов. Элементы внешней среды (и соответствующие им темы) с наибольшим значением показателя динамичности будут обладать высоким уровнем нестабильности, элементы с наименьшим значением – низким уровнем нестабильности. Мы предлагаем присваивать темам высокий, средний либо низкий уровень нестабильности. В случае затруднения по некоторым темам нестабильность не определять, оставить графу пустой. Сведения об уровне нестабильности отражаются в четвертом столбце таблицы 1.

Пятый этап предполагает сокращение количества тем за счет включения одних тем в другие либо объединения нескольких тем в одну. Мы считаем, что основные условия объедине-

ния тем следующие: близость тем по смыслу, а также, одинаковая степень нестабильности объединяемых тем. В первую очередь, необходимо проанализировать темы, полученные на предыдущих этапах, по содержанию и выявить близкие по смыслу. К примеру, рынок хлопка, шерсти и льна – близкие по смыслу темы, их можно объединить в «укрупненную» тему – рынок сырья. Заметим, что темы, нестабильность которых не определена, могут объединяться с темами, которым присвоен любой уровень нестабильности. Процесс мониторинга при объединении тем подобным способом упрощается. Поскольку, во-первых, информация по близким по смыслу темам часто поступает из одних и тех же источников. Во-вторых, периодичность мониторинга информации по данным темам будет одна и та же. То есть процесс сбора информации станет менее трудоемким. Объединяемые темы будем называть «более узкими», их следует записывать вместе с относящимися к ним показателями во второй столбец таблицы 1.

Шестой этап – неглубокий мониторинг. Как мы указали ранее, существуют темы, информация по которым имеет ключевое значение с точки зрения выполнения стратегических целей и задач предприятия. Однако проведение мониторинга укрупненных тем с высокой периодичностью и глубиной отнимает много ресурсов и может быть нецелесообразным. К примеру, если указанные темы (либо более узкие темы в составе данных тем) отличаются относительной стабильностью. Под неглубоким мониторингом будем понимать относительно частый сбор и анализ информации по той части выбранных тем и показателей, которые способны сигнализировать о наличии изменений внешней среды, важных с точки зрения выполнения стратегических целей и задач. На предыдущих этапах методики уровни важности и нестабильности определялись только для тем, однако уровни важности и нестабильности показателей могут не совпадать с соответствующими уров-

ниями укрупненных тем, в состав которых они входят. Кроме того, более узким темам могут быть присвоены иные уровни важности, нежели укрупненным темам. На практике мы предлагаем проводить мониторинг с меньшей периодичностью по узким темам и показатели, информация по которым имеет высокую важность для выполнения стратегических планов, а также актуализируется чаще, чем у укрупненных тем, в состав которых они входят. Выбор части тем должен осуществляться следующим образом. Из столбца «более узкие темы и показатели» таблицы 1 следует выбрать те темы и показатели, которые имеют отношение к выполнению стратегических целей и задач. Назначить для выбранных тем и показателей важность, при этом степень важности будет отражать влияние элемента внешней среды, соответствующего теме, на выполнение стратегических планов (на стратегические цели и задачи). После этого необходимо определить нестабильность для выбранных показателей. Далее необходимо отобрать часть узких тем и показателей следующим образом: если их важность выше, чем у укрупненных тем, если уровень их нестабильности высокий. Следовательно, данные узкие темы и показатели следует «отслеживать» чаще, чем укрупненные темы. На основе данных предыдущих столбцов необходимо заполнить столбец «периодичность неглубокого мониторинга» для выбранных узких тем и показателей. Периодичность отражает период времени, по истечении которого информацию необходимо актуализировать. Подробнее об установлении периодичности рассказано при описании седьмого этапа.

Седьмой этап – установление периодичности. Этот этап является одним из самых сложных. Во-первых, мы не ограничиваем выбор возможных значений уровня периодичности несколькими вариантами. Периодичность может иметь значение произвольного периода времени и выглядеть следующим образом: раз в день, раз в неделю... Во-вторых, на основе данных об уровне важности и нестабильности невозможно выработать алгоритм однозначного определения значения периодичности, и необходимо подключать субъективную оценку. Отметим, что чем выше уровни важности и нестабильности темы, тем меньше должна быть периодичность ее мониторинга. Однако исходя из субъективных представлений о периоде обновления информации и целесообразности ее актуализации определяется точное значение периодичности мониторинга индивидуально для каждой темы. Сведения о периодичности мониторинга информации по укрупненным темам заносятся в столбец «периодичность мониторинга» таблицы 1.

Таким образом, предложенная методика мониторинга внешней среды предприятия с

учетом фактора нестабильности задает направления сбора информации, которые позволят предприятию «отслеживать» состояние стратегически важных элементов его окружения.

Апробация предлагаемой методики, а также методического инструментария из работ [8], [18] на ЗАО Компания «МЕГА» произведена в рамках разработанного нами «Процесса мониторинга внешней среды компании». Данный процесс предполагает, в частности, определение глубины и периодичности мониторинга внешней среды компании. На основе сведений о глубине и периодичности мониторинга элементов внешней среды происходит формирование части необходимых характеристик источников информации для стратегического планирования. Далее осуществляется выбор источников информации в электронном виде для стратегического планирования на основе сведений о характеристиках источников и ресурсах работы с ними, устанавливается периодичность их мониторинга (также на основе данных о периодичности мониторинга элементов). Кроме того, с использованием, помимо прочих, сведений об обобщенных характеристиках источников информации и сведений о периодичности их обновления в разработанном процессе происходит определение программных средств для сбора и обработки информации для стратегического планирования. В целом, процесс позволяет определить элементы внешней среды и периодичность наблюдения за ними для проведения мониторинга, выбрать электронные источники информации для мониторинга и программные средства для работы с ними.

Затраты на внедрение и использование «Процесса мониторинга внешней среды компании» на практике свелись к дополнительным расходам на оплату труда персонала, задействованного в данном процессе. Техническое оснащение, доступ к коммуникационным сетям на предприятии имелся, программные средства для процесса применяются бесплатные либо имеющиеся на предприятии. Среди наиболее важных эффектов от внедрения назовем: повышение уровня осведомленности о стратегически важных элементах внешней среды компании; выстраивание стратегических планов, максимально отвечающих условиям внешней среды, и своевременная их корректировка; повышение качества стратегического анализа и долгосрочного прогнозирования. Подробнее о результатах апробации мы планируем изложить в другой работе.

Основной предполагаемый эффект от применения предложенной методики, а также методического инструментария из работ [8], [18] должен заключаться в выработке стратегических планов адекватных условиям внешней среды в большей степени, чем без их примене-

ния. В данном ключе оценка экономического эффекта затрудняется отсрочкой результата (как реализации более эффективной стратегии, приносящей большую прибыль) во времени, а также проблемой определения вклада совершенствования информационного обеспечения в конечный результат.

### Литература

1. Андреева Т.А. Информационное обеспечение стратегического менеджмента предприятия // Информационная безопасность регионов – 2012 - № 2(11) – С. 11-17.
2. Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989г.
3. Афанасьев Д.В., Крыжановская О.А. Совершенствование методики анализа влияния факторов внешней среды на возможность реализации стратегии организации // Известия юго-западного государственного университета – 2014 – № 2(53) – С. 25-30.
4. Галинская Н.Н. Мониторинг внешней бизнес-среды региона как инструмент маркетинговых исследований // Актуальные вопросы экономических наук – 2012 - № 25-1 – С. 107-111.
5. Дворник И.В., Абалдова С.Ю. Мониторинг внутренней и внешней среды предприятия // Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". – 2014. – № 35. – С. 101-108.
6. Долятовский Л.В., Ивахненко А.В., Лисс Э.М., Сущенко С.А. Организация управления фирмой на основе слабых сигналов // Современные технологии управления – 2014 - № 8(44) – С. 12-17.
7. Еремин В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации; Учебник – Иваново: КНОРУС – 2009. – С. 159.
8. Еремин В.Н., Селиванова У.И. Алгоритм выбора программных средств для решения задач сбора и анализа информации для стратегического планирования // Управление экономическими системами (электронный журнал). – 2014. – № 12.
9. Ильин А.А. Мониторинг среды предприятия // Научный вестник костромского государственного технологического университета – 2013 – №1.
10. Исаев Д.В. Мониторинг и планирование развития систем информационной поддержки корпоративного управления и стратегического менеджмента // Бизнес-информатика №3(21)–2012 г – С. 63-69.
11. 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.
12. Куликов В.И. Стратегия промышленного предприятия: проблемы разработки и проблемы реализации // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. – 2011. – Т. 17. № 4. – С. 320-323.
13. Купрюшина О.М., Черников Н.В. Оценка качества и направления использования информационных данных в мониторинге финансовой устойчивости // Современная экономика: проблемы и решения. – 2012. – № 2 (26). – С. 94-103.
14. Мараховская И.Ю. Механизм сбора требуемой информации для оценки и управления показателями конкурентоспособности наукоемкой продукции НПО // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: социально-экономические науки – 2012. – № 5. – С. 113-118.
15. 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). – С. 79-81.
16. Папин С.Б. Развитие организации в нестабильной внешней среде // Российское предпринимательство 2007 – № 4 Вып. 1 (88) – С. 93-97.
17. Ройтман С. А. Влияние факторов внешней среды на стратегию развития предприятия // Новый университет. Серия: экономика и право – 2011 - №8 – С. 59-60.
18. Селиванова У.И. Методика выбора источников информации в электронном виде для стратегического планирования // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы, управление производством». – 2014. – №3. – С. 68-77.
19. Совик Л.Е. Мониторинг как экономическая категория // Современная экономика. – 2012. – № 7. – С. 15-21.
20. Цуканова О.А. Особенности анализа внешней и внутренней сред при стратегическом управлении рекламно- издательскими предприятиями // Журнал правовых и экономических исследований – 2010 – № 3 – С. 85-87.
21. Чувашова А.А. Мониторинг внешней среды транспортных компаний нефтяной и газовой отрасли // Автоматизация, телемеханизация и связь в нефтяной промышленности – 2011 – №11 – С. 43-47.
22. Якушев А.А., Хомякова О.В. Современная система стратегического управления бизнесом: информационно-аналитическое обеспечение // Международный журнал экспериментального образования – 2013 – №11-3 – С. 232-234.