

Научная статья
УДК 338.242
EDN GIIIEUH

**Управленческий анализ – основа принятия
обоснованных управленческих решений**

Любовь Леонидовна Пашина, доктор экономических наук, профессор
Дальневосточный государственный аграрный университет
Амурская область, Благовещенск, Россия, pashinall@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена изучению управленческого анализа как основы для принятия обоснованных решений в организациях. Рассмотрены ключевые аспекты анализа, включая оценку финансовых показателей, оптимизацию внутренних и внешних источников финансирования, а также анализ дебиторской задолженности. Обоснована значимость интеграции управленческого анализа для минимизации рисков, повышения эффективности бизнес-процессов и укрепления корпоративной культуры.

Ключевые слова: управленческий анализ, принятие решений, корпоративная культура, финансовый анализ, внутренние и внешние источники финансирования, конкурентоспособность, устойчивое развитие

Для цитирования: Пашина Л. Л. Управленческий анализ – основа принятия обоснованных управленческих решений // Фотьевские чтения – 2024 : материалы всерос. науч.-практ. конф. (Благовещенск, 20 декабря 2024 г.). Благовещенск : Дальневосточный ГАУ, 2025. С. 196–202.

Original article

**Management analysis is the basis for making
informed management decisions**

Lyubov L. Pashina, Doctor of Economic Sciences, Professor
Far Eastern State Agrarian University, Amur region, Blagoveshchensk, Russia
pashinall@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the study of management analysis as a basis for making informed decisions in organizations. The key aspects of the analysis are considered, including the assessment of financial indicators, optimization of internal and external sources of financing, as well as the analysis of accounts receivable. The importance of integrating management analysis to minimize risks, increase the efficiency of business processes and strengthen corporate culture is substantiated.

Keywords: management analysis, decision-making, corporate culture, financial analysis, internal and external sources of financing, competitiveness, sustainable development

For citation: Pashina L. L. Management analysis is the basis for making informed management decisions. Proceedings from Fotyev readings – 2024: *Vserossiiskaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya*. (PP. 196–202), Blagoveshchensk, Dal'nevostochnyi gosudarstvennyi agrarnyi universitet, 2025 (in Russ.).

На протяжении всей своей жизни человек вынужден постоянно принимать решения, поскольку мир, в котором он живет, постоянно меняется. Управление можно понимать как процесс принятия решений, в котором одно решение приводит к последующим решениям; реализованные решения порождают новые проблемы и требуют дальнейших решений. Теоретики подчеркивают непрерывность и цепной характер этих процессов [1].

Решения зачастую принимаются практически автоматически, на основе опыта, приобретенного в аналогичных ситуациях, установленных закономерностей и разработанных процедур. Однако в работе менеджера есть и проблемы иного характера – непрограммируемые, неструктурированные, социально запутанные, без готовых рецептов. В этих ситуациях неизбежно применение специальных алгоритмов управленческого анализа, без чего принятое решение может привести к крупным проблемам.

Вариативность стала неотъемлемым элементом управления и постоянной частью реальности современных организаций, для которых жизненно важно повышение конкурентоспособности. Растущая частота столкновений с ситуациями принятия трудных решений, последствия которых в долгосрочной перспективе неопределенные, сделала для менеджеров необходимость снижения уровня неопределенности, что достигается управленческим анализом.

Управленческий анализ – это процесс систематической оценки данных и информации, направленный на снижение уровня неопределенности при принятии управленческих решений. Он включает в себя сбор, обработку и интер-

претацию информации о внутренних и внешних факторах, влияющих на деятельность организации, с целью выявления закономерностей, прогнозирования последствий различных вариантов действий и обоснования стратегических решений [2].

В условиях растущей неопределенности и сложности внешней среды управленческий анализ становится ключевым инструментом, позволяющим менеджерам адаптироваться к изменениям, минимизировать риски и укреплять конкурентные позиции организации.

В литературе выделяют два типа мышления и принятия решений: интуитивный и рациональный (его еще называют рефлексивным). Интуитивное мышление связано со свободным потоком впечатлений, чувств, эмоций, ассоциаций и намерений, которые составляют основу действий и принятия решений. Это означает немедленное понимание или восприятие факта или связи между двумя явлениями или результатами. Благодаря интуиции можно понять процессы, происходящие за пределами сознания [3].

Рациональное мышление является преднамеренным и требует усилий и времени от лица, принимающего решения. Это мышление основано на разуме, научных знаниях, прежде всего математических и логических. Исследуя проблему рационально, человек, принимающий решения, отвергает восприятие реальности, основанное на предчувствиях и откровениях. Рациональное решение должно быть сведено к содержанию мысли, которое понятно и может быть проверено в соответствующих условиях.

Способность прогнозировать последствия принятых решений предполагает способность тщательно анализировать широкий спектр важных качественных факторов, которые связаны с организационными установками и поведением, а также относятся к сложившимся сетям связей и межорганизационным отношениям, нелегко поддающимся анализу. Выработка управляю-

щего решения составляет одну из главных задач процесса управления предприятием. Управленческий анализ в процессе управления выступает как элемент обратной связи между управляющей и управляемой системами. *Последовательность принятия управленческого решения включает:*

- 1) определение цели решения;
- 2) разработку различных вариантов решения в зависимости от методов и экономических условий;
- 3) оценку ресурсов, необходимых для выполнения таких вариантов;
- 4) определение критериев эффективности решения;
- 5) выбор окончательного варианта решения, наиболее рационального с точки зрения поставленной цели.

Управленческий анализ уменьшает неопределенность исходной ситуации и риск, связанный с выбором правильного решения. *В процессе выработки решений можно выделить четыре основные фазы:*

1. *Изучение исходного положения, сбор и передача информации о фактическом состоянии объекта управления.* Это важный аспект аналитической работы органов управления, позволяющий определить современные и будущие условия, в которых находится объект управления, и сравнить их с общими целями, для того чтобы сформулировать основные проблемы решений.

2. *Обработка информации, подготовка и принятие решений.* Производится всесторонняя обработка информации, сопоставление, выяснение причин, разрабатываются возможные альтернативы вариантов, определяются критерии. Осуществляется разработка проектов, их технико-экономическое обоснование, определение общих целей и задач при учете имеющихся ресурсов. Задача экономического анализа на данном этапе состоит в выборе лучшего варианта.

3. *Организация и осуществление решений, выдача команд объекту управления для устранения выявленных отклонений.*

4. *Расчет и контроль осуществления решений.* Анализируется фактическая эффективность решений. Одним из важнейших видов решений служит план, а экономический анализ выступает инструментом обоснования планов, выбора вариантов, оценки степени их выполнения и факторов, повлиявших на отклонения от плана.

В условиях высокой конкурентной борьбы компании должны уделять внимание как текущим проблемам, так и перспективным возможностям. Одним из ключевых преимуществ управленческого анализа является его способность выявлять скрытые угрозы и разрабатывать адаптивные стратегии, что особенно важно для корпораций, работающих в многообразной культурной и экономической среде.

Применение управленческого анализа позволяет не только оценить эффективность текущих стратегий, но и определить новые пути их совершенствования. Например, анализ финансовых показателей помогает выявить потенциал внутренних источников финансирования, таких как прибыль и амортизационные отчисления, а также оптимизировать использование внешних инструментов, таких как кредиты и облигации. Анализ дебиторской задолженности предоставляет данные о платежной дисциплине клиентов и позволяет корректировать кредитную политику компании.

Включение результатов управленческого анализа в процесс принятия решений помогает менеджерам сосредоточиться на наиболее значимых аспектах, минимизировать риски и повышать устойчивость бизнеса. Интеграция данных о внешних и внутренних процессах усиливает взаимодействие между подразделениями, улучшает корпоративную культуру и обеспечивает долгосрочное развитие организации.

Методология управленческого анализа представляет собой последовательный процесс, обеспечивающий основу для принятия обоснованных управленческих решений. После постановки задачи осуществляется сбор данных,

которые могут включать как внутренние (финансовая отчетность, операционные показатели), так и внешние (рыночные исследования) показатели. Эти данные систематизируются для дальнейшей аналитической обработки.

Ключевым элементом методологии является выбор методов анализа, таких как финансовый анализ, прогнозирование, анализ чувствительности, что позволяет глубже оценить ситуацию и разработать альтернативные варианты действий. Для каждого варианта проводится оценка их экономической целесообразности, уровня рисков и влияния на общие цели организации.

Результаты анализа интегрируются в процесс выработки управленческого решения, обеспечивая научный подход к оценке возможных последствий. Завершающим этапом является реализация решения и контроль за его исполнением, что позволяет оперативно корректировать действия в случае изменения условий или выявления новых данных.

Методология управленческого анализа является комплексным инструментом, направленным на минимизацию рисков и повышение эффективности управленческих решений, что способствует укреплению конкурентоспособности и стратегическому развитию организации.

Заключение. Управленческий анализ представляет ключевой инструмент для принятия обоснованных решений в условиях динамичной и неопределенной внешней среды. Он позволяет организации систематически оценивать внутренние и внешние факторы, выявлять текущие и потенциальные проблемы, а также разрабатывать стратегии для достижения устойчивого развития. Основное значение управленческого анализа заключается в его способности минимизировать риски, повышать обоснованность управленческих решений и усиливать взаимодействие между подразделениями организации. Его применение способствует повышению эффективности использования внутренних и внешних источников финансирования, оптимизации бизнес-процессов и улучшению корпоративной культуры.

Таким образом, управленческий анализ не только дает возможность компании реагировать на текущие вызовы, но и создает условия для долгосрочного роста и конкурентоспособности, что особенно важно в условиях глобализации и высокой конкуренции.

Список источников

1. Казакова А. В., Лебедь В. Е. Понятие, требования и классификация управленческих решений // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3–1 (85). С. 119–123.
2. Измалкова И. В., Архипова Е. А., Костромина О. Е. Управленческий анализ как основа эффективности развития субъектов хозяйствования в современных условиях: сущность, методы и этапы проведения // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2023. № 2 (6). С. 35–47.
3. Подкалюк Е. А. Психологические аспекты принятия управленческого решения // Актуальные проблемы педагогики и психологии. 2023. Т. 4. № 7. С. 43–49.

References

1. Kazakova A. V., Lebed V. E. Concept, requirements and classification of management decisions. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, 2022;3–1(85):119–123 (in Russ.).
2. Izmalkova I. V., Arkhipova E. A., Kostromina O. E. Management analysis as the basis for the effectiveness of the development of business entities in modern conditions: the essence, methods and stages of implementation. *EFO: Ekonomika. Finansy. Obshchestvo*, 2023;2(6):35–47 (in Russ.).
3. Podkalyuk E. A. Psychological aspects of managerial decision-making. *Aktual'nye problemy pedagogiki i psikhologii*, 2023;4;7:43–49 (in Russ.).

© Пашина Л. Л., 2025

Статья поступила в редакцию 23.01.2025; одобрена после рецензирования 30.05.2025; принята к публикации 31.07.2025.

The article was submitted 23.01.2025; approved after reviewing 30.05.2025; accepted for publication 31.07.2025.