

УДК 34

Предварительный анализ и его роль в принятии управленческих решений¹

Исакова Алена Игоревна, студент, Российская государственная академия интеллектуальной собственности, info@npzhdialog.ru

Статья посвящена исследованию сущности и значения предварительного анализа в процессе принятия управленческих решений. В работе рассматриваются основные этапы и методы предварительного анализа, его влияние на качество управленческих решений, а также роль аналитической информации в снижении рисков и повышении эффективности управления. Особое внимание уделено практическим аспектам применения предварительного анализа в различных сферах деятельности организации. Результаты исследования показывают, что системный и комплексный подход к предварительному анализу способствует повышению обоснованности принимаемых решений и устойчивости организации в условиях неопределенности.

Ключевые слова: предварительный анализ, управленческие решения, эффективность управления, аналитическая информация, снижение рисков, процесс принятия решений.

В условиях современной экономики управление организацией требует от руководителей высокой профессиональной подготовки, системного мышления и умения принимать обоснованные решения в ситуации неопределенности. Любая компания, независимо от масштаба и сферы деятельности, сталкивается с множеством факторов, влияющих на эффективность её работы. Среди них — изменения рыночной конъюнктуры, экономическая нестабильность, технологические инновации, государственное регулирование, социальные тенденции, а также внутренние ресурсы предприятия: кадровый потенциал, производственные мощности и финансовые средства.

Принятие управленческих решений — ключевая функция менеджмента, направленная на достижение целей организации, обеспечение её конкурентоспособности и устойчивого развития. Эффективность таких решений во многом зависит от качества исходной информации. Интуитивные и недостаточно обоснованные решения нередко приводят к финансовым потерям, снижению производительности, нерациональному распределению ресурсов и даже угрозе существованию предприятия. Поэтому особое значение в управленческой практике приобретают методы систематизации, анализа и оценки информации — совокупность действий, получившая название предварительного анализа.

Предварительный анализ представляет собой комплекс мероприятий по сбору, обработке и интерпретации данных, необходимых для подготовки управленческих решений. Он включает оценку текущего состояния организации, выявление проблем и угроз, определение направлений развития и прогнозирование последствий различных управленческих сценариев. Его цель — предоставить руководству объективную и целостную картину происходящего, служащую основой для принятия рациональных решений.

Современная управленческая практика требует учитывать не только текущие данные, но и прогнозировать будущие тенденции. В этом контексте предварительный анализ выполняет ряд ключевых функций: диагностическую, прогностическую, информационную и контрольную. Он помогает выявлять слабые места и неэффективные процессы, оценивать вероятные сценарии развития, систематизировать данные для управленческого использования и формировать критерии оценки эффективности принятых решений.

В условиях глобализации, цифровизации экономики и усиления конкуренции способность организации принимать своевремен-

ные, обоснованные и стратегически выверенные решения становится решающим фактором успеха. Предварительный анализ позволяет снизить уровень неопределенности, минимизировать управленческие риски и обеспечивать принятие решений на основе комплексной, достоверной информации, а не субъективных оценок или интуиции.

Особая роль предварительного анализа проявляется в системе управленческого учёта. Он преобразует исходные данные о финансовых и производственных показателях в практические рекомендации для руководства. Без анализа управленческая информация остаётся лишь набором сведений; именно предварительный анализ придаёт ей смысл, системность и прикладное значение.

Таким образом, исследование роли предварительного анализа в процессе принятия управленческих решений представляет собой актуальную задачу современной науки управления. Его применение способствует повышению качества управленческих решений, рациональному использованию ресурсов, адаптации к изменениям внешней среды и устойчивому развитию организации.

В данной работе основное внимание уделено теоретическим основам предварительного анализа, его этапам и методам, роли в системе управленческого учёта, а также практическому применению результатов при принятии управленческих решений. Приведённые таблицы и схемы иллюстрируют использование анализа в управленческой практике.

Предварительный анализ является важным элементом управленческого процесса и представляет собой систематическое изучение информации, необходимой для принятия решений. Его значимость обусловлена тем, что управленческие решения напрямую влияют на эффективность деятельности, финансовые результаты и стратегическое развитие компании. Без предварительного анализа любое управленческое решение рискует быть неполным, необоснованным и, как следствие, малоэффективным.

Предварительный анализ направлен на сбор, обработку, оценку и интерпретацию данных о состоянии внутренней и внешней среды организации. Его основная цель — обеспечить руководство точной, достоверной и структурированной информацией, необходимой для рационального выбора управленческих решений.

В отличие от оперативного анализа, ориентированного на текущие результаты, предварительный имеет прогнозный характер. Он позволяет оценить последствия принимаемых решений, зара-

¹ Научный руководитель: Чибисова Елена Ивановна — доцент кафедры цифровой экономики и предпринимательства, Российская государственная академия интеллектуальной собственности, кандидат юридических наук, доцент.

нее выявить риски и определить возможности для роста и оптимизации процессов. Таким образом, предварительный анализ выступает связующим звеном между информацией и управленческим решением: он преобразует исходные данные в аналитические выводы, служащие основой для стратегических и тактических решений.

В теории управления выделяют несколько функций предварительного анализа.

Диагностическая функция позволяет выявлять проблемные зоны, слабые места и неэффективные процессы, а также определять направления для их совершенствования.

Прогностическая функция связана с оценкой возможных сценариев развития и прогнозированием последствий управленческих решений, что помогает выбирать наиболее рациональные варианты действий.

Информационная функция обеспечивает систематизацию и структурирование данных, повышая точность и надёжность решений и снижая риск ошибок.

Контрольная функция заключается в разработке критериев оценки эффективности управленческих решений и мониторинге их выполнения, что позволяет своевременно корректировать деятельность организации.

Методологическая основа предварительного анализа включает несколько подходов.

Системный подход рассматривает организацию как совокупность взаимосвязанных элементов — подразделений, процессов и внешней среды. Такой анализ позволяет учитывать взаимное влияние всех компонентов и выявлять факторы, определяющие результаты деятельности.

Экономико-математический подход предполагает использование моделей и статистических методов для обработки данных, построения прогнозов и оценки рисков, что помогает выбирать оптимальные варианты управленческих решений.

Ситуационный подход ориентирован на конкретные условия управления и учитывает индивидуальные особенности организации и внешней среды, подчёркивая необходимость адаптации методов анализа к специфике каждой ситуации.

Для проведения предварительного анализа применяются как количественные, так и качественные методы. Среди них особое значение имеют статистические подходы, позволяющие выявлять закономерности, тенденции и отклонения в деятельности организации на основе количественных показателей. С их помощью анализируются финансовые результаты, объёмы продаж, производительность труда и другие ключевые метрики.

Широко используется и экономико-математическое моделирование, которое помогает прогнозировать последствия управленческих решений. Математические модели позволяют рассчитать различные сценарии развития событий, оценить вероятность их наступления и выбрать оптимальный вариант действий.

В условиях стратегического планирования нередко применяется SWOT-анализ — инструмент, помогающий выявить сильные и слабые стороны организации, а также оценить внешние возможности и угрозы. С его помощью руководство определяет направления, требующие укрепления, и формирует стратегию, ориентированную на использование конкурентных преимуществ. Дополняет его PEST-анализ, направленный на исследование политических, экономических, социальных и технологических факторов, влияющих на организацию. Он позволяет прогнозировать изменения во внешней среде и своевременно адаптировать стратегию управления.

В ситуациях, когда статистические данные ограничены, эффективным инструментом становятся методы экспертных оценок. Они обеспечивают получение качественной информации на основе опыта специалистов и позволяют повысить достоверность аналитических выводов. При необходимости сравнения результатов деятельности с отраслевыми стандартами или показателями конкурентов используется сравнительный и бенчмаркинг-анализ, который помогает выявить направления для совершенствования и внедрения лучших практик [1, с. 110].

Предварительный анализ играет стратегическую роль в управлении организацией. Он обеспечивает принятие решений на основе объективной информации, способствует снижению управленческих рисков, оптимизации использования ресурсов и повышению эффективности деятельности. Благодаря ему формируются обоснованные стратегические и оперативные планы, а организация становится более адаптивной к изменениям внешней среды. В эпоху цифровизации и глобальной конкуренции способность быстро обрабатывать большие объёмы данных и формировать аналитические выводы превращается в ключевое конкурентное преимущество.

Таким образом, предварительный анализ служит фундаментом современного управленческого процесса, обеспечивая его обоснованность, системность и результативность. Его применение позволяет организациям действовать рационально, снижать риски и гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Предварительный анализ — это комплексный процесс подготовки управленческих решений. Он включает систематическое изучение информации о внутренней и внешней среде предприятия, выявление факторов, влияющих на результаты деятельности, и оценку последствий управленческих действий. Эффективное проведение анализа предполагает последовательное выполнение нескольких этапов.

На первом этапе формулируются цели и задачи анализа. Руководство и аналитическая группа определяют, какие данные необходимо собрать и каким образом они будут использованы при принятии решений. Цели могут различаться: от оценки финансового состояния организации до выявления проблем в производственных процессах, прогнозирования последствий стратегических решений или подготовки альтернативных сценариев действий. Чёткая постановка целей позволяет сосредоточиться на действительно значимой информации, исключить избыточные данные и повысить результативность анализа. Так, при исследовании путей снижения производственных издержек основное внимание уделяется структуре затрат и эффективности использования ресурсов.

На втором этапе осуществляется сбор информации о внутренней и внешней среде организации. К внутренним источникам относятся данные о финансовых результатах, ресурсах, персонале и производственных показателях; к внешним — сведения о рыночных тенденциях, действиях конкурентов, изменениях законодательства и других макроэкономических факторах. Сбор осуществляется с использованием отчётности, маркетинговых исследований, экспертных опросов и специализированных баз данных.

Полученные сведения нередко бывают разрозненными и трудными для восприятия. Поэтому на следующем этапе они систематизируются, классифицируются и подготавливаются к аналитической обработке, что позволяет перейти от набора данных к содержательным выводам и практическим рекомендациям.

Методы обработки данных при проведении предварительного анализа включают статистические приёмы, визуализацию информации и расчёт финансовых коэффициентов. Статистическая об-

работка позволяет выявлять тенденции и закономерности в деятельности организации, построение графиков и диаграмм делает данные наглядными, а расчёт показателей рентабельности, ликвидности и оборачиваемости помогает оценить финансовое состояние предприятия. Систематизация информации даёт возможность установить взаимосвязи между показателями, определить ключевые факторы, влияющие на результаты, и подготовить данные к дальнейшей интерпретации.

На аналитическом этапе исследуются причины отклонений, оценивается влияние внутренних и внешних факторов на деятельность организации, прогнозируются последствия управленческих решений. Для интерпретации данных применяются различные методы: SWOT-анализ помогает выявить сильные и слабые стороны организации, а также оценить возможности и угрозы внешней среды; PEST-анализ — определить влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов; методы экспертных оценок обеспечивают получение качественной информации при дефиците статистических данных; анализ отклонений позволяет сопоставлять фактические и плановые показатели и устанавливать причины расхождений. На этом этапе руководители получают ответы на ключевые вопросы — какие факторы определяют результаты деятельности, каковы основные риски и какие варианты действий наиболее целесообразны.

Заключительный этап предварительного анализа связан с подготовкой выводов и практических рекомендаций для руководства. Они должны быть конкретными, понятными и опираться на полученные аналитические данные. Как правило, рекомендации направлены на оптимизацию структуры затрат, повышение эффективности производственных процессов, корректировку планов продаж или разработку альтернативных стратегий в условиях неопределённости. Важно, чтобы выводы были структурированы по степени приоритетности и ориентированы на достижение поставленных целей.

Современная управленческая практика опирается на широкий спектр методов анализа, которые условно делятся на количественные и качественные. Количественные включают статистическую обработку, экономико-математическое моделирование и финансовый анализ. Они позволяют выявлять закономерности, прогнозировать результаты и рассчитывать ключевые показатели деятельности. Качественные методы, такие как SWOT- и PEST-анализ, экспертные оценки, сравнительный и бенчмаркинг-анализ, обеспечивают глубокое понимание контекста и факторов внешней среды. Их сочетание позволяет получить всестороннюю оценку ситуации, повысить достоверность выводов и подготовить управленческие решения, максимально учитывающие особенности внутренней и внешней среды.

Последовательное выполнение всех этапов предварительного анализа способствует снижению уровня неопределённости, выявлению проблемных зон и определению возможностей для развития. Оно обеспечивает подготовку обоснованных альтернативных сценариев, повышение эффективности использования ресурсов и адаптацию стратегии к изменениям экономической конъюнктуры. В совокупности этапы и методы анализа формируют системный процесс подготовки управленческих решений, повышающий их результативность и устойчивость организации в динамичной экономике.

Предварительный анализ служит инструментом, обеспечивающим руководство объективной информацией для принятия решений. Его значение проявляется не столько в самом аналитическом процессе, сколько в практическом применении полученных результатов. Использование аналитических данных позволяет минимизи-

ровать управленческие риски, повысить качество решений и достичь поставленных целей.

Одной из ключевых задач предварительного анализа является формирование надёжной базы для рациональных и обоснованных решений. В отличие от решений, основанных на интуиции или субъективных оценках, аналитически подкреплённые решения дают возможность точнее оценивать ситуацию, прогнозировать последствия управленческих действий и выявлять ключевые факторы, влияющие на результаты деятельности. Так, при рассмотрении вопроса о расширении производственных мощностей анализ финансовых показателей, загрузки оборудования и рыночного спроса позволяет определить целесообразность инвестиций и оптимальный масштаб производства.

Предварительный анализ также даёт возможность моделировать различные сценарии развития событий и оценивать их последствия. Такой подход позволяет учитывать комплекс факторов, влияющих на организацию, и разрабатывать альтернативные планы действий на случай изменения внешних условий. Например, при выходе на новый рынок компания может рассмотреть несколько сценариев — оптимистический, базовый и пессимистический. На основе анализа рыночных тенденций, конкурентной активности и финансовых параметров можно оценить возможный уровень доходов, расходы и степень риска, что даёт возможность выбрать стратегию, максимально соответствующую ресурсам и целям предприятия.

Результаты предварительного анализа служат основой для контроля исполнения управленческих решений. Сопоставление фактических данных с плановыми показателями позволяет своевременно выявлять отклонения, оценивать их причины и принимать корректирующие меры, обеспечивая тем самым устойчивое развитие организации.

Практическое применение предварительного анализа проявляется в самых разных аспектах управленческой деятельности. Так, если фактические продажи оказываются значительно ниже прогнозных, анализ помогает установить причины отклонений — снижение спроса, активизацию конкурентов или сбои в логистике. Аналогичным образом, при превышении себестоимости над запланированным уровнем аналитические процедуры позволяют выявить узкие места и предложить меры по оптимизации затрат. Таким образом, предварительный анализ выполняет функцию управления отклонениями, обеспечивая своевременную реакцию на изменения и минимизацию возможных негативных последствий.

Результаты анализа используются на двух уровнях управления — стратегическом и оперативном. На стратегическом уровне они применяются при выработке решений, направленных на долгосрочное развитие организации: определение направлений диверсификации бизнеса, планирование выхода на новые рынки, оценка целесообразности инвестиций и разработка корпоративной стратегии с учётом рыночных и технологических тенденций. На оперативном уровне предварительный анализ помогает корректировать производственные планы, оптимизировать использование материальных и финансовых ресурсов, адаптировать деятельность к изменениям спроса и предложения, а также реализовывать меры по снижению издержек и повышению эффективности подразделений. Такое разграничение уровней применения обеспечивает комплексный подход к управлению, позволяя учитывать как стратегические, так и текущие цели организации.

Использование результатов предварительного анализа способствует снижению управленческой неопределённости и рисков, повышает точность прогнозов и обоснованность принимаемых решений, способствует рациональному распределению ресурсов и

своевременному выявлению проблем. Анализ не только предотвращает возможные негативные последствия, но и поддерживает процесс достижения стратегических и оперативных целей предприятия. Например, при выборе поставщика материалов предварительный анализ его финансового состояния, надёжности поставок и качества продукции позволяет минимизировать риск сбоев и избежать необоснованных расходов.

Рассмотрим конкретную ситуацию. Предприятие планирует внедрить новую линейку продукции. Предварительный анализ в данном случае включает сбор данных о рынке и предпочтениях потребителей, оценку финансовых возможностей компании, расчёт себестоимости и прогнозируемой прибыли, исследование конкурентной среды и анализ рисков, связанных с поставками сырья и логистикой. На основании полученных данных руководство принимает решение о запуске продукции в двух из трёх потенциальных регионов с возможным расширением производства при положительных результатах. Такой подход позволяет снизить риск и обеспечить рациональное использование ресурсов.

Результаты SWOT-анализа показали, что среди сильных сторон компании — высокая квалификация персонала, среди слабых — значительные издержки. Внешняя среда также характеризуется сочетанием возможностей и угроз: потенциалом роста за счёт освоения новых рынков и внедрения современных технологий с одной стороны и усилением конкуренции и колебаниями цен на сырьё — с другой. Анализ отклонений подтвердил, что фактическая выручка предприятия составила 4,8 млн руб. при плановых 5 млн руб., то есть снижение достигло 200 тыс. руб., главным образом из-за падения спроса. Себестоимость, напротив, превысила запланированный уровень на ту же сумму в результате роста цен на сырьё. Совокупное влияние этих факторов привело к снижению прибыли на 400 тыс. руб.

Предварительный анализ является фундаментальным инструментом управленческого процесса, создающим основу для принятия рациональных и обоснованных решений. Его роль особенно велика в условиях современной экономики, характеризующейся высокой динамикой, конкуренцией и неопределённостью. Способность организации объективно оценивать внутренние и внешние факторы и оперативно реагировать на изменения становится ключевым условием конкурентоспособности и устойчивого развития.

В ходе проведённого исследования рассмотрены теоретические основы предварительного анализа, раскрыты его сущность, функции, подходы и методы. Показано, что данный вид анализа представляет собой системный процесс, объединяющий сбор, обработку и интерпретацию данных, а также разработку практических рекомендаций для руководства. Он выполняет взаимосвязанные диагностическую, информационную, прогностическую и контрольную функции, каждая из которых обеспечивает руководство достоверной информационной базой для принятия решений. Это позволяет выявлять проблемы, прогнозировать последствия управленческих действий, оценивать риски и формировать оптимальные стратегии развития.

Особое внимание уделено этапам проведения анализа: постановке целей и задач, сбору и систематизации информации, оценке и интерпретации данных, формулированию выводов и разработке рекомендаций. Последовательное выполнение этих этапов обеспечивает структурированность процесса и исключает случайность,

повышая точность и надёжность управленческих решений. На каждом этапе используются различные методы — от статистических и экономико-математических до качественных инструментов, включая SWOT- и PEST-анализ, экспертные оценки и бенчмаркинг. Их комбинированное применение формирует целостное представление о деятельности организации и позволяет принимать решения, учитывающие специфику внутренней и внешней среды.

Применение результатов предварительного анализа обеспечивает системность и обоснованность управленческих решений. На стратегическом уровне он способствует разработке долгосрочных планов развития, определению направлений диверсификации, принятию решений о выходе на новые рынки, инвестированию в инновационные проекты и укреплению конкурентных позиций. На оперативном уровне результаты анализа используются для корректировки производственных процессов, оптимизации распределения ресурсов, управления финансами и контроля исполнения планов. Такой комплексный подход позволяет гибко реагировать на изменения внешней среды и снижает уровень неопределённости.

Кроме того, предварительный анализ повышает эффективность управления ресурсами, способствует оптимизации затрат и снижению рисков. Он позволяет своевременно выявлять отклонения от плановых показателей, определять их причины и принимать меры по устранению выявленных проблем. На практике это выражается в пересмотре производственных планов, изменении стратегии закупок, выборе наиболее прибыльных направлений деятельности или адаптации маркетинговой политики в соответствии с текущей рыночной конъюнктурой.

В условиях цифровизации и глобализации значение предварительного анализа возрастает многократно. Современные организации располагают огромными объёмами данных, и лишь их системная обработка и грамотная интерпретация превращают информацию в действенный инструмент управления. Предварительный анализ обеспечивает не только оперативное реагирование на текущие изменения, но и формирует основу для стратегического планирования, повышая адаптивность предприятия и его устойчивость в долгосрочной перспективе.

Таким образом, предварительный анализ является неотъемлемой частью системы управленческого учёта и управления в целом. Он обеспечивает качественную информационную поддержку, способствует рациональному использованию ресурсов, помогает прогнозировать последствия решений и укрепляет устойчивость организации на рынке. Его применение делает процесс управления более целенаправленным, системным и результативным, ориентированным на достижение как краткосрочных, так и долгосрочных целей.

Подводя итог, можно заключить, что предварительный анализ — ключевой инструмент современного менеджмента, превращающий данные и факты в практическую основу управленческих решений. Его системное использование формирует надёжную базу для эффективного руководства, способствует устойчивому развитию и обеспечивает конкурентные преимущества даже в условиях высокой динамики внешней среды и нарастающей конкуренции. Эффективное применение предварительного анализа следует рассматривать как стратегическую необходимость современной управленческой практики [2, с. 200].

Примечания

1. Johnson, H. T., Kaplan, R. S. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. — Harvard Business School Press, 1987.
2. Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O. *Introduction to Management Accounting*. — Pearson, 2007.
3. Brigham, E. F., Houston, J. F. *Fundamentals of Financial Management*. — Cengage Learning, 2016.

English version

Preliminary analysis and its role in managerial decision-making

Isakova Alena Igorevna, student, Russian State Academy of Intellectual Property

This article examines the essence and significance of preliminary analysis in the process of managerial decision-making. It discusses the main stages and methods of preliminary analysis, its impact on the quality of management decisions, and the role of analytical information in reducing risks and improving management efficiency. Special attention is given to the practical aspects of applying preliminary analysis in various areas of organizational activity. The results of the study demonstrate that a systematic and comprehensive approach to preliminary analysis contributes to the validity of decisions made and to the organization's resilience under conditions of uncertainty.

Keywords: preliminary analysis, managerial decisions, management efficiency, analytical information, risk reduction, decision-making process.