

- ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ -

Дата поступления рукописи в редакцию: 20.09.2026 г.

DOI: 10.24412/2782-3830-2026-10-187-191

Дата принятия рукописи в печать: 09.10.2026 г.

БЕЗМАТЕРНЫХ Алина Олеговна,
старший преподаватель, Иркутский государственный
университет путей сообщения (ИрГУПС),
ORCID ID 0000-0003-4148-4147,
e-mail: alina_bezmaterny@mail.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЦИКЛА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ПРЕДИКТИВНОГО АНАЛИЗА

Аннотация. В статье доказывается, что предиктивный анализ является фундаментальным сдвигом в культуре управления. Актуальность исследуемой модели аргументирована переходом от реактивной модели к проактивной. В условиях высокой нестабильности внешней среды директивные модели утрачивают прогностическую и операционную ценность. Исследование демонстрирует эффективность модели через способность организации как системы сохранять динамическую стабильность за счет упорядочивания, формализации, стандартизации когнитивных процедур. Модель «предвидение-действие» рассматривается как когнитивно-поведенческий механизм принятия управленческих решений в условиях нестабильного состояния внешних факторов. Изучены и представлены базовые аспекты формирования модели, а также операционные компоненты и направления для развития эффективного использования организацией модели в практическом направлении. Главной проблемой, освещенной в данной статье, является организационное сопровождение. При реализации модели в практической деятельности ошибка – это не повод для отвержения технологий использования, а основание для развития компетенции. Практическая значимость статьи заключается в разработке инструментария трансформации цикла принятия управленческих решений на основе предиктивного анализа. Работа предполагает аргументацию выбора наиболее предпочтительного подхода работы с персоналом при сопротивлении ими внедрению модели «предвидение-действие».

Ключевые слова: предиктивный анализ, управленческие решения, модель «предвидение-действие», культура ответственности, критерии эффективности, структура управления.

BEZMATERNYKH Alina Olegovna,
Senior Lecturer, Irkutsk State Transport University

TRANSFORMATION OF THE MANAGERIAL DECISION-MAKING CYCLE BASED ON PREDICTIVE ANALYTICS

Annotation. The article argues that predictive analytics represents a fundamental shift in management culture. The relevance of the model under study substantiated by the transition from a reactive to a proactive approach. Amidst high external environmental instability, directive models lose their predictive and operational value. The study demonstrates the model's effectiveness through the organization's ability-as a system-to maintain dynamic stability by ordering, formalizing, and standardizing cognitive procedures. The «foresight-action» model examined as a cognitive-behavioral mechanism for managerial decision-making amidst the instability of external factors. The article explores the fundamental aspects of the model's formation, as well as its operational components and avenues for developing its effective practical application within an organization. The primary issue addressed in the article is organizational support. When implementing the model in practice, an error is not grounds for rejecting the operational technologies but rather a basis for developing competence. The practical significance of the article lies in the development of tools to transform the managerial decision-making cycle through predictive analysis. The study provides a rationale for selecting the most appropriate approach to personnel management when employees resist the implementation of the «foresight-action» model.

≡ **Key words:** *predictive analysis, management decisions, «foresight-to-action» model, culture of accountability, performance criteria, management structure.*

Исследование цикла принятия управленческих решений на сегодняшний день не теряет актуальности. Это вызвано пересмотром управленческих парадигм. Современный цикл характеризуется такими характеристиками, как гибридность, рефлексивность, а также сопровождается циклом сочетанием скорости и критического мышления. Переход от модели «стимул-реакция» к модели «предвидение-действие» обуславливает актуальность применения предиктивного анализа при трансформации цикла принятия управленческого решения. Именно предиктивный анализ позволяет совершенствованный цикл выдерживать удары со стороны внешней и внутренней среды организации, используя их как источники для роста. Отталкиваясь от вышеизложенного, возможно сделать вывод: цикл принятия управленческих решений – это современный критический фактор выживания организаций.

Классическая модель, разработанная Г. Саймоном и Дж. Дьюи, имеет следующую последовательность: диагностика-проектирование-выбор. Поведенческая экономика подчеркивает, что лицо, принимающее решение, подвергается когнитивным искажениям. Поэтому, Д. Канеман, Р. Талер указали на значимость информационного шума. По их мнению, необходимо формировать защитные механизмы, восполняющие иррациональность на каждом этапе, начиная со сбора данных, заканчивая оценкой результатов.

Предиктивная аналитика сокращает временной интервал фаз анализа. Главной задачей становится нахождение узких мест. Сложность возникает в определении, где эффективно применение цифровых технологий, а где требуется экспертиза сотрудника-специалиста. Работа ведется со слабыми сторонами, не обращая внимания на исторические данные. Формируется резерв решений, отрицая наличие единственного оптимального решения. Для избегания ошибок при устранении неструктурированных проблем неактуальными механизмами, требуется научное осмысление описанных этапов.

В таблице 1 представлен классический цикл принятия решения и элементы трансформации на основе предиктивного анализа.

Этап	До трансформации	После трансформации
Планирование (опыт)	Запоздание данных, неспособность отслеживать перелом трендов.	Сценарное моделирование, построение «дерева вероятностей», оценка последствий каждого решения, сопровождающая количественным обоснованием.
Исполнение	Максимальная вовлеченность человеческого ресурса в обработку стандартных ситуаций.	Принятие управленческих решений с минимальным участием человеческого ресурса, сокращение цикла «запрос-действие», получение руководителями готовых решений, а не аналитический материал.
Контроль	Статичные КРІ, классический подход: сопоставление плана с фактом по итогам отчетного периода.	Выстраивание «ожидаемого коридора»: выявление факторов, которые вызывают нетипичные ситуации для организации, отклонение от прогноза считается более весомым индикатором проблемной ситуации, чем отклонение от плана, контроль превращается в функцию страхования будущего положения организации на рынке.
Коррекция	Коррекция по факту.	Контур опережающей коррекции.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика цикла принятия управленческих решений до и после трансформации на основе предиктивного анализа.

Модель «предвидение-действие» смещает акцент с простейшего прогнозирования на прогнозирование как процесс моделирования перспективного положения организации на рынке. Управленческие позиции не могут отражать реальное положение дел, но могут моделировать через определенный цикл действий. В таком случае предвидение будет выступать гипотезой, которая требует опытной проверки через способность управленческого аппарата планировать и выстраивать цикл действий, соответствующих целям. Таким образом, извлекается актуальная информация о средах организации, которая скрыта от посредственного наблюдения.

Модель представляет собой связанные компоненты, образующие контуры обратной связи в замкнутой системе при поддержании динамического состояния параметров данной системы. Целесообразно рассмотреть каждый компонент.

Отражение опережения. У организации имеются данные, которым необходимо предать определенный смысл, а также осознанно осуществить последовательную их передачу, сохраняя содержательную нагрузку. Результат данного компонента: формирование поведения системы, учитывая факторы, с которыми предстоит столкнуться при принятии решения. Другими словами, система отвечает на вопрос «Что, если...?».

Поведенческий компонент. Внедрение инструмента, ускоряющего достижение цели или результата. При этом минимизируются ошибки и максимизируется информационная отдача.

Рефлексия. Сопоставление созданной модели с действительным результатом. Если наблюдается разногласие, то это говорит об управленческой ошибке.

Таким образом, предвидение становится непрерывным процессом в управленческой практике. Организация формирует портфель комбинаций решений под определенную цель. Каждая комбинация направлена на подтверждение или опровержение стратегической гипотезы. Модель «предвидение-действие» отображает суть, в которой нет универсального единственного верного метода управления, но при этом подчеркивает неразрывную связь субъекта и объекта управления. Реальность проверяется через поведенческие аспекты. Благодаря использованной модели возможно предопределить управленческую эффективность, при этом сохраняя стабильное динамическое состояние за счет операциональной активности в условиях постоянной трансформации, т.е. сменяемость под воздействием новых факторов среды организации. При исследовании данной темы отдельное внимание уделяется анализу барьеров внедрения. Модель «предвидение-действие» сменяет подход, в котором время рассматривают ключевым ресурсом, на постоянное моделирование вероятностного наступления событий. Тем самым нарушается безопасность персонала организации. Ведь вероятностные сценарии откладывают результат их действий при размытых критериях успеха. Именно диссонанс является причиной сопротивления персонала практическому использованию модели. Но руководителям следует рассматривать сопротивление как защитную реакцию на угрозу утраты профессиональных навыков и умений и, как следствие, потери профессионального имиджа. Другими словами, персонал через сопротивление пытается сохранить уровень профессионализма.

Сопротивление персонала при данной модели – системное следствие столкновения алгоритма действий с социальной подсистемой организации. Выходом из подобной ситуации может являться изменение роли персонала: персонал перестает быть пассивным исполнителем, а становится соавтором управленческого смысла. Вторым проблемным вопросом при использовании модели «предвидение-действие» – это изменение культуры принятия управленческих решений. Принятие управленческих решений привычно воспринимать как акт выбора, который осуществляется на основе ранее собранных данных. Модель создает сценарии, которые могут срабо-

тать без фактора-стимула. Решение в данном случае уже не ответ, а лицо, принимающее решение, работает не с фактами, а с вероятностями наступления событий. Нагрузка персонала имеет следующий вид: оценка рисков смоделированных сценариев с точностью предупредительных действий. При трансформации культуры принятия управленческих решений формируется гибридный тип мышления: интуиция лица, принимающего решения, используется для постановки задачи на предвидение («Что хотим узнать о будущем состоянии организации?»). Без внимания не должен оставаться вопрос ответственности. На замену единоличного решения приходит культура доверия к контуру управления. Происходит смещение ответственности с этапа выбора на этап предвидения: качество информации и данных, адекватность модели, границы срабатывания возмущающих факторов. При данной культуре ответственности ошибка выступает как сбой в алгоритме прогнозирования, что требует корректирующих действий. Мотивационный механизм при модели «предвидение-действие» основывается на качестве предотвращенных кризисов. Соответственно изменяется система KPI и требуется оценка качества прогнозной инфраструктуры.

На рисунке представлена структура использования рассматриваемой модели по сферам деятельности.

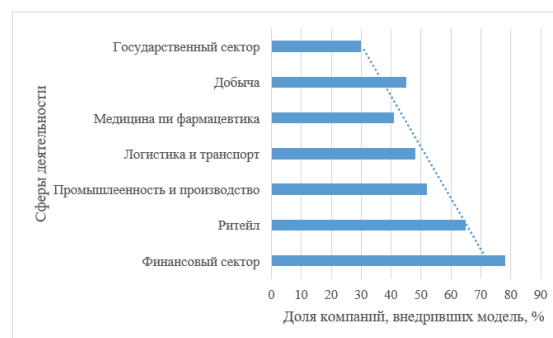


Рисунок. Структура практического использования модели «предвидение-действие» по сферам деятельности, %.

Статистика демонстрирует неравномерное использование модели в зависимости от горизонта принятия управленческих решений. Следует рассмотреть три вида решений и суть использования модели при каждом виде.

Операционные решения (дни, недели): 55% всех кейсов внедрения, модель встроена в бизнес-процессы как сервис.

Тактические решения (месяц, квартал): 35 %; кейсов, модель как инструмент поддержки.

Стратегические решения (годы): 10% кейсов, использование сложных имитационных мо-

делей.

Эффективность модели «предвидение-действие» будет зависеть от того, как лицо, принимающее решение, относится к ней, уровень доверия. А также, большое значение имеет степень интеграции в операционный и стратегический контур организации. Данные рассуждения подтверждаются средним приростом (8-30%) эффективности решений в рассматриваемых ранее сферах деятельности. Исследуемая модель требует от современного менеджмента не формального принятия, а принятия управленческих решений на основе конкретных и измеримых переменных, то есть, переход от теоретической основы на язык фактов. Для практического внедрения модели в структуры управления современных организаций важен комплекс мер, который разграничивается по этапам управленческого цикла.

Предвидение. Главной проблемой современных управленческих систем является блокировка. Для того, чтобы предвидение было эффективным необходимо снизить неопределенность до уровня просчитанного риска через создание структурных и процедурных условий. А именно:

внедрение стратегических пауз между проблемой (возможностью) и ресурсами, которые планируется использовать: речь идет об «отложенных» решениях, которые перебирают границы бюджета или достаточно рискованные;

обязательный элемент – сценарное планирование: разрабатываются три сценария (базовый, оптимистический, пессимистический), формируется банк факторов-стимулов, которые своевременно информируют о целесообразности реализации того или иного сценария;

создание команды: для снижения рисков эффекта группомыслия и когнитивного искажения подтверждений, задачей является поиск уязвимых мест и опровержение допущений.

Этап оптимизации. Переход от предвидения к действиям. Используются инструменты, обеспечивающие переход прогноза в определенные тактические шаги. Сформированная команда описывает оптимистический сценарий и готовит отчет. Тем самым выявляются риски, которые были упущены на этапе предвидения и, как следствие, скорректировать план заблаговременно до его реализации. Крупные стратегические инициативы разделяются на мелкие эксперименты для проверки гипотез, сформулированных на этапе предвидения.

Развитие компетенций у персонала организации. Модель предъявляет достаточно высокие требования к умственным способностям и навыкам лиц, принимающих решения. Поэтому внедрение модели потребует инвестиций в человеческий капитал. От персонала требуется развивать

навык быстрого формирования исходного образца будущего состояния объекта, в отношении которого направлено управленческое решение, а также анализировать необходимые данные, выстраивать вероятностные цепочки событий, характерных для сферы деятельности организации. Для персонала выделяется две роли: мыслитель и деятель.

Критерии эффективности внедрения:

коэффициент точности предвидения: процент реализовавшихся прогнозов от общего числа сформулируемых гипотез;

время реакции: от момента зафиксированного изменения до активации ответного действия;

цена ошибки: динамика среднего ущерба от неэффективных решений.

Делая вывод, возможно утверждать, что происходит смещение фокуса с интуитивных управленческих решений на проактивное управление. Прогноз – это инструмент снижения издержек при активации действий. Успех практического использования зависит от степени готовности организации к упорядочиванию, формализации, стандартизации когнитивных процедур.

Список литературы:

[1] Александрова, Е. В. Внутренняя позиция личности руководителя при принятии управленческих решений / Е. В. Александрова, А. О. Безматерных // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития : сборник научных статей 14-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Курск, 27 декабря 2024 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 24-29. – EDN HWPRBZ.

[2] Антонов, С. В. Управленческие решения как основа деятельности современной организации в цифровой экономике / С. В. Антонов // ЦИФРОВИЗАЦИЯ в ГЛОБАЛЬНОМ НАУЧНОМ ПРОСТРАНСТВЕ : сборник статей Международной научно-практической конференции, Самара, 10 мая 2023 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2023. – С. 65-72. – EDN CFREGZ.

[3] Безматерных, А. О. Поведенческие аспекты при принятии управленческих решений в сфере торговли / А. О. Безматерных, А. А. Потапова // Управленческий учет. – 2025. – № 11. – С. 68-73. – EDN WNQBCW.

[4] Безматерных, А. О. Оценка подходов и принципов при принятии эффективного управленческого решения / А. О. Безматерных // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития : Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 19 апреля 2018 года / Редкол-

легия: Б.К. Мейманов [и др.]. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью "Центр научного сотрудничества "Интерактив плюс", 2018. – С. 108-110. – EDN UPVOLW.

[5] Выгодчикова, И. Ю. Управленческие решения в организации: оценка эффективности и рейтинговые модели / И. Ю. Выгодчикова, А. И. Бородин, Н. Н. Наточеева. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. – 165 с. – ISBN 978-5-394-05615-4. – EDN MQRQSI..

[6] Соборнов, В. О. Управленческие решения в предпринимательской деятельности коммерческой организации / В. О. Соборнов, В. А. Верховский // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 12. – С. 707-723. – EDN QXYMMV.

[7] Стародубцева, А. А. Инновационные управленческие решения как инструмент повышения эффективности работы организации / А. А. Стародубцева, А. В. Борцов // Молодые ученые в решении актуальных проблем науки : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Красноярск, 23–24 апреля 2020 года / под общей редакцией Ю. Ю. Логинова. – Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева", 2020. – С. 802-804. – EDN NTPUSB.

References:

[1] Aleksandrova, E. V. The internal stance of a leader when making managerial decisions / E. V. Aleksandrova, A. O. Bezmaternykh // Research into the innovative potential of society and the shaping of directions for its strategic development: Collection of scientific articles from the 14th All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Kursk, December 27, 2024. – Kursk: Universitetskaya Kniga CJSC, 2024. – P. 24–29. – EDN HWPRBZ.

[2] Antonov, S. V. Managerial decisions as the basis for the operations of a modern organization in the digital economy / S. V. Antonov // Digitalization in the Global Scientific Space: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Samara, May 10, 2023. – Ufa: Aeterna LLC, 2023. – P. 65–72. – EDN CFREGZ.

[3] Bezmaternykh, A. O. Behavioral aspects of managerial decision-making in the trade sector / A. O. Bezmaternykh, A. A. Potapova // Management Accounting. – 2025. – No. 11. – P. 68–73. – EDN WNQBCW.

[4] Bezmaternykh, A. O. Evaluation of approaches and principles in making effective managerial decisions / A. O. Bezmaternykh // Economics and Management: Problems, Trends, and Development Prospects: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference, Cheboksary, April 19, 2018 / Editorial Board: B. K. Meimanov [et al.]. – Cheboksary: "Interactive Plus" Scientific Cooperation Center LLC, 2018. – P. 108–110. – EDN UPVOLW.

[5] Vygodchikova, I. Yu. Managerial Decisions in an Organization: Efficiency Assessment and Rating Models / I. Yu. Vygodchikova, A. I. Borodin, N. N. Natocheeva. – Moscow: Dashkov & Co. Publishing and Trading Corporation, 2023. – 165 p. – ISBN 978-5-394-05615-4. – EDN MQRQSI.

[6] Sobornov, V. O. Managerial decisions in the entrepreneurial activity of a commercial organization / V. O. Sobornov, V. A. Verkhovsky // Current Issues of the Modern Economy. – 2023. – No. 12. – P. 707–723. – EDN QXYMMV.

[7] Starodubtseva, A. A. Innovative management decisions as a tool for improving organizational efficiency / A. A. Starodubtseva, A. V. Bortsov // Young Scientists Addressing Current Scientific Issues: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduate Students, and Young Scientists, Krasnoyarsk, April 23–24, 2020 / ed. by Yu. Yu. Loginov. – Krasnoyarsk: Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, 2020. – P. 802–804. – EDN NTPUSB.

