

УДК 65.011.56

DOI: 10.34670/AR.2025.28.82.008

## **Применение методов бизнес-аналитики для принятия управленческих решений**

**Овчинникова Светлана Владимировна**

Старший преподаватель,  
Кафедра коммерции и торгового дела,  
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 80-г;  
e-mail: svetkofe@yandex.ru

**Лашмайкина Людмила Ивановна**

Кандидат психологических наук, доцент,  
Кафедра психологии,  
Национальный исследовательский  
Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева,  
430005, Российская Федерация, Саранск, ул. Большевикская, 68;  
e-mail: l.lashmaikina@yandex.ru

**Хачатрян Астхик Аркадьевна**

Научный сотрудник,  
Институт региональной экономики и межбюджетных отношений,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации;  
Старший преподаватель,  
Кафедра стратегического и инновационного развития,  
Факультет «Высшая школа управления»,  
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
109028, Российская Федерация, Москва, ул. Солянка, 14/3;  
e-mail: aahachatryan@fa.ru

### **Аннотация**

В современной экономической среде, характеризующейся высокой неопределенностью и интенсивной конкуренцией, способность принимать обоснованные управленческие решения становится фактором устойчивого развития компании, чему способствует бизнес-аналитика. Актуальность исследования обусловлена парадоксом, с которым сталкиваются многие организации: несмотря на доступность мощных инструментов бизнес-аналитики, значительная часть проектов по их внедрению не достигает заявленных целей. В работе выявлены и структурированы барьеры, лежащие в технологической, организационной и кадровой плоскостях. По результатам исследования предложена «Интегративная поэтапная модель внедрения бизнес-аналитики» (ИПМ-В), которая синтезирует технические стандарты с управленческими практиками изменений.

Результаты демонстрируют, что переход к целостному видению бизнес-аналитики как управленческой дисциплины позволяет компаниям реализовать потенциал управления на основе данных, повышая операционную эффективность и конкурентоспособность.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Овчинникова С.В., Лашмайкина Л.И., Хачатрян А.А. Применение методов бизнес-аналитики для принятия управленческих решений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 9А. С. 73-80. DOI: 10.34670/AR.2025.28.82.008

#### **Ключевые слова**

Бизнес-аналитика, цифровые технологии, управленческие решения, управление на основе данных, внедрение бизнес-аналитики, качество данных, организационные изменения, аналитическая культура.

### **Введение**

Эволюция мировой экономики в сторону цифровой парадигмы привела к тому, что данные превратились в один из главных стратегических активов компании. В этих условиях бизнес-аналитика перестала быть прерогативой IT-департаментов и крупных корпораций, став необходимой компетенцией для организаций любого масштаба, стремящихся к устойчивому росту. Руководители многих компаний сталкиваются с ситуацией, когда инвестиции в дорогостоящие платформы не приводят к ожидаемому повышению качества решений. Аналитические отчеты пылятся невостребованными, а ключевые решения по-прежнему принимаются на основе интуиции и прошлого опыта [Бизнес-аналитика: рынок, особенности и неочевидные решения, www, Горда, 2024]. Это свидетельствует о том, что основная проблема лежит не в области технологий самих по себе, а в сложном переплетении технических, процессных и человеческих факторов. Актуальность настоящего исследования определяется необходимостью преодоления этого разрыва через глубокое понимание системных барьеров на пути внедрения бизнес-аналитики и разработку практических механизмов их устранения.

Цель статьи заключается в выявлении, классификации и комплексном анализе проблем применения методов бизнес-аналитики для принятия управленческих решений, а также в разработке интегративной модели, направленной на их последовательное решение. Новизна исследования заключается в синтезе трех аспектов: рассмотрении бизнес-аналитики как сквозного управленческого процесса, а не как набора инструментов; акценте на организационно-кадровых барьерах, которые часто игнорируются в пользу технических вопросов; адаптации известных методологий (таких как CRISP-DM) к контексту организационных изменений. В качестве авторского вклада предлагается «Интегративная поэтапная модель внедрения бизнес-аналитики», призванная стать практическим руководством для руководителей и аналитических команд.

### **Материалы и методы исследования**

Методологической основой исследования выступил системный подход, позволяющий рассматривать внедрение бизнес-аналитики не как изолированный IT-проект, а как комплексную трансформацию управленческих процессов, организационной структуры и корпоративной культуры. В работе использован комплекс взаимодополняющих методов для

обеспечения полноты и достоверности выводов. Сравнительный анализ был применен для сопоставления различных типов аналитики и их вклада в принятие решений на разных уровнях управления

В качестве материалов исследования послужили: научные публикации, аналитические отчеты и исследования консалтинговых компаний, отраслевые статьи и практические кейсы, детально описывающие реальные проблемы внедрения в российских компаниях, включая вопросы миграции с зарубежных платформ, экспертные материалы, разъясняющие архитектурные и технологические аспекты.

## Результаты и обсуждение

Сущность бизнес-аналитики заключается в системном процессе сбора, интеграции, анализа и визуализации данных для получения практических выводов, которые ложатся в основу управленческих действий - от оперативных корректировок до долгосрочных стратегий [Что такое бизнес-аналитика, [www](#), Business intelligence (BI): что это такое..., [www](#)]. Преимущества такого подхода эмпирически доказаны: исследования, включая данные McKinsey, показывают, что компании, принявшие культуру, основанную на данных, значительно чаще привлекают новых клиентов, демонстрируют более высокую прибыльность и эффективнее удерживают существующую клиентскую базу [Аналитика в бизнесе: как данные помогают принимать решения, [www](#)]. Однако между осознанием потенциальной ценности бизнес-аналитики и ее реальным извлечением существует значительный разрыв.

Проблемы внедрения бизнес-аналитики носят системный, взаимосвязанный характер и могут быть структурированы в три группы: технологические барьеры и проблема качества данных, организационные и процессные барьеры, кадровые и культурные барьеры.

Фундаментальной технической проблемой, сводящей на нет усилия аналитиков, является низкое качество и разрозненность исходных данных. Данные часто хранятся в изолированных системах (1С, CRM, Excel-таблицы), имеют противоречивые форматы, дублируются и содержат ошибки. Создание единого источника в виде хранилища данных является критическим шагом, так как оно обеспечивает консолидацию, очистку и согласованность информации, без которой любой последующий анализ теряет смысл. Однако сам по себе технологический проект по построению хранилища не гарантирует успеха. Как показывают практические примеры, главным является внедрение практик управления данными, включающих назначение владельцев данных, установление стандартов их качества и метаданных [Бизнес-аналитика: рынок, особенности и неочевидные решения, [www](#), Талин, [www](#)]. Без ответственных лиц, следящих за полнотой и актуальностью информации на уровне источника, хранилище быстро наполняется «цифровым мусором». Дополнительным вызовом является интеграция современных BI-платформ, особенно отечественных, в сложившуюся ИТ-инфраструктуру и обеспечение их производительности при работе с большими объемами информации [Чернышева, 2024b, Business intelligence (BI): что это такое..., [www](#)].

Далее рассмотрим организационные и процессные барьеры. Самые совершенные инструменты останутся невостребованными, если их внедрение не встроено в реальные управленческие процессы и не отвечает на конкретные бизнес-вопросы. Распространенной ошибкой является техноцентричный подход, когда выбор и внедрение платформы бизнес-аналитики предшествует пониманию того, какие решения она должна поддерживать. Это приводит к созданию красивых, но бесполезных дашбордов, которые не отражают ключевые

показатели эффективности (KPI) компании. Еще одной серьезной проблемой являются постоянно меняющиеся требования к отчетности со стороны бизнес-пользователей, что в условиях жестких проектных методологий приводит к хроническому несоответствию результата ожиданиям [Бизнес-аналитика: рынок, особенности и неочевидные решения, [www](#)]. Гибкость и итеративность в работе с требованиями становятся критически важными. Кроме того, существует разрыв между стратегическим декларированием важности данных и повседневной практикой принятия решений. Если высшее руководство продолжает полагаться исключительно на интуицию и опыт, все усилия по продвижению аналитики на операционном уровне обречены [Драбенко, 2025, Чернышева, 2024a].

Таким образом, внедрение бизнес-аналитики - это в первую очередь организационное изменение, требующее перестройки процессов и перераспределения ответственности.

Культурное сопротивление изменениям, или «человеческий фактор», часто является наиболее трудно преодолимым препятствием. Во-первых, существует острый дефицит компетенций: не только узких технических специалистов, но и бизнес-аналитиков, способных выступать переводчиками между миром данных и миром бизнеса, а также самих руководителей, которые должны уметь читать аналитические отчеты и задавать правильные вопросы [Аналитика в бизнесе: как данные помогают принимать решения, [www](#), Горда, 2024, Чернышева, 2024a]. Во-вторых, сотрудники различных отделов могут воспринимать централизацию данных и прозрачность как угрозу, ведущую к усилению контроля или пересмотру зон ответственности. Формирование культуры, основанной на данных, где решения требуют фактологического обоснования, а ошибки в данных признаются и исправляются системно, а не точечно, - это длительный процесс, требующий последовательных усилий со стороны лидеров компании. Этот процесс включает в себя обучение, изменение системы мотивации и поощрение любопытства и экспериментаторства, основанного на данных [Талин, [www](#)].

Для преодоления выявленных системных барьеров предлагается Интегративная поэтапная модель внедрения бизнес-аналитики (ИПМ-BI). Эта модель отвергает линейный подход «купить платформу - загрузить данные - получить результат» в пользу циклического, итеративного процесса, синхронизирующего техническое развитие, решение бизнес-задач и организационное обучение. ИПМ-BI состоит из пяти взаимосвязанных фаз, образующих непрерывную спираль развития.

Фаза 1. Стратегическое позиционирование и определение болевых точек. Начало любой успешной инициативы лежит в четком ответе на вопрос «зачем?». На этой фазе необходимо не смотреть на технологии, а провести аудит ключевых управленческих решений в компании. Ответить, где решения принимаются вслепую, какие стратегические цели (рост выручки, оптимизация издержек, удержание клиентов) не могут быть измерены и проконтролированы из-за отсутствия данных. Результатом фазы является не техническое задание, а документ о стратегических аналитических приоритетах, согласованный с топ-менеджментом. Он определяет 2-3 наиболее важные бизнес-проблемы, решение которых станет фокусом пилотного проекта. Данный этап обеспечивает вовлеченность руководства и связь проекта с ключевыми целями компании.

Фаза 2. Инвентаризация данных и формирование управленческого ядра. Прежде чем строить аналитические системы, необходимо понять, какие данные уже есть, какого они качества и кто за них отвечает. Параллельно с технической инвентаризацией источников данных формируется кросс-функциональная рабочая группа (управленческое ядро). В нее должны

войти как представители ИТ-департамента, так и владельцы бизнес-процессов из отделов, чьи проблемы решаются в пилоте, а также будущие бизнес-аналитики. Задачей группы на этом этапе является выработка единого языка (гlossария метрик) и первых соглашений по управлению данными. Это закладывает основы для будущих практик управления данными и ломает барьеры между подразделениями.

Фаза 3. Итеративная реализация пилота на основе методологии CRISP-DM. CRISP-DM (Cross-Industry Standard Process for Data Mining) — межотраслевой стандартный процесс исследования данных. Описывает общие процессы и подходы к аналитике данных, используемые в промышленных проектах независимо от конкретной задачи и индустрии [CRISP-DM: проверенная методология для Data Scientist-ов, [www](http://www.crisp-dm.org/)].

Для решения выбранной на первой фазе приоритетной проблемы запускается компактный пилотный проект, который реализуется по методологии CRISP-DM (Cross-Industry Standard Process for Data Mining), но с важным дополнением - непрерывным вовлечением бизнес-пользователей. Цикл «понимание бизнеса - понимание данных - подготовка данных - моделирование - оценка - внедрение» проходит быстро, в течение нескольких недель или месяцев. Главное отличие от чистого метода CRISP-DM - на этапе «внедрение» результат интегрируется не просто как отчет, а как новый элемент управленческого процесса. Например, если пилот посвящен прогнозированию оттока клиентов, то его результатом становится не просто дашборд, а еженедельное операционное совещание службы поддержки, где список клиентов «группы риска» является основой для планирования действий. Успех измеряется не технической корректностью модели, а достижением конкретного бизнес-эффекта (снижение оттока на X%).

Фаза 4. Масштабирование и институционализация практик. Успешный пилот создает убедительный кейс и команду единомышленников. На этой фазе происходит распространение опыта на другие бизнес-направления. Технически это означает расширение хранилища данных, подключение новых источников и тиражирование успешных аналитических шаблонов. Организационно — формализацию ролей и процессов. Практики управления данными, опробованные в пилоте, закрепляются в виде корпоративного стандарта. Роль бизнес-аналитика официально вводится в штатное расписание отделов. Инвестиции в платформу бизнес-аналитики переходят из разряда экспериментальных в разряд стратегических. На этом этапе важно развивать внутренние коммуникации, делиться успехами пилота и обучать новых пользователей, чтобы поддерживать положительную динамику.

Фаза 5. Формирование культуры и переход к предиктивной аналитике. Финальная фаза знаменует переход компании на качественно новый уровень зрелости. Работа с данными становится естественной частью планирования, обсуждений и принятия решений на всех уровнях. Внедряются более сложные методы: прогнозная и предписательная аналитика с элементами машинного обучения и искусственного интеллекта [Аналитика в бизнесе: как данные помогают принимать решения, [www](http://www.ibm.com/bizstat/), Что такое бизнес-аналитика, [www](http://www.ibm.com/bizstat/)]. Например, на смену отчету о прошедших продажах приходит система, рекомендующая оптимальную цену на товар или прогнозирующая нагрузку на логистику. Однако технологическое усложнение - следствие, а не причина. Ядром этой фазы является укоренение аналитической культуры, когда требование «покажи данные» становится нормой для любого обсуждения, а эксперименты, основанные на данных, поощряются. После достижения этой фазы модель не завершается, а возвращается к Фазе 1 для определения новых стратегических вызовов, начиная новый виток спирали развития.

## Выводы

Применение методов бизнес-аналитики для поддержки управленческих решений представляет собой комплексную организационную трансформацию, успех которой зависит от способности преодолеть не только технические, но и более глубокие процессные и культурные барьеры. Исследование показало, что основными препятствиями являются низкое качество и разобщенность данных, отсутствие интеграции аналитических инструментов в реальные процессы принятия решений, а также дефицит компетенций и сопротивление изменениям внутри организации. Покупка и установка платформы бизнес-аналитики, без учета этих факторов, ведет к низкой окупаемости инвестиций и разочарованию. Главным выводом является необходимость смещения фокуса с технологий на управление изменениями. Бизнес-аналитика должна внедряться не как ИТ-проект, а как бизнес-инициатива, нацеленная на решение конкретных стратегических или операционных проблем компании, начиная с малого, но значимого пилотного проекта. При этом важную роль играет формирование кросс-функциональных команд и постепенное выстраивание практик управления данными. Предложенная Интегративная поэтапная модель внедрения бизнес-аналитики (ИПМ-BI) предлагает структурированный путь для такой трансформации. Ее ценность заключается в синтезе проверенной методологии работы с данными (CRISP-DM) и принципов управления организационными изменениями, что позволяет синхронизировать развитие технологий, процессов и людей. Модель подчеркивает итеративность, важность раннего вовлечения бизнес-пользователей и постепенное культивирование подхода управления на основе данных. Следование такому пути позволяет превратить бизнес-аналитику из набора инструментов для создания отчетов в неотъемлемый компонент управленческой культуры, обеспечивающий компании устойчивое конкурентное преимущество в условиях цифровой экономики.

## Библиография

1. Аналитика в бизнесе: как данные помогают принимать решения // Высшая школа бизнеса и технологий. – URL: <https://dpo.guu.ru/blog/analitika-v-biznese-kak-dannyye-pomogayut-prinimat-resheniya> (дата обращения: 24.11.2025).
2. Бизнес-аналитика: рынок, особенности и неочевидные решения // R-Style Softlab. – URL: <https://www.softlab.ru/blog/biznes-analitika-rynok-osobennosti/> (дата обращения: 24.11.2025).
3. Горда, О. С. Цифровые трансформации в стратегиях и инновациях бизнеса / О. С. Горда // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2024. – № 4(69). – С. 189-200. – DOI 10.29039/2312-5330-2024-4-189-200.
4. Драбенко, В. А. Системы поддержки и принятия управленческих решений : Методическое пособие / В. А. Драбенко, В. А. Драбенко. – Санкт-Петербург : Центр научно-информационных технологий "Астерион", 2025. 160 с. – ISBN 978-5-00188-671-6.
5. Талин, Б. Бизнес-аналитика для принятия стратегических решений. MoreThanDigital. - URL: <https://morethandigital.info/ru/biznes-analitika-dlya-prinyatiya-strategicheskikh-resheniy-ispolzovaniye-dannykh-dlya-razvitiya-vashego-biznesa/> (дата обращения: 24.11.2025).
6. Чернышева, Ю. Г. Проблемы качества проведения бизнес-анализа в мире и в России / Ю. Г. Чернышева // Фундаментальные исследования. – 2024. – № 11. – С. 61-71. – DOI 10.17513/fr.43715.
7. Чернышева, Ю. Г. Роль бизнес-анализа в обеспечении изменений в организации / Ю. Г. Чернышева // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 11. – С. 152-155.
8. Что такое бизнес-аналитика // Amazon Web Services. - URL: <https://aws.amazon.com/ru/what-is/business-intelligence/> (дата обращения: 24.11.2025).
9. Business intelligence (BI): что это такое BI-аналитика и для чего она бизнесу // Digital Clouds. – URL: <https://dclouds.ru/blog/business-intelligence-bi-cto-eto-takoe-bi-analitika-i-dlya-chego-ona-biznesu> (дата обращения: 24.11.2025).
10. CRISP-DM: проверенная методология для Data Scientist-ов // Habr. – URL: <https://habr.com/ru/companies/lanit/articles/328858/> (дата обращения: 24.11.2025).

---

## **Application of Business Analytics Methods for Management Decision-Making**

**Svetlana V. Ovchinnikova**

Senior Lecturer, Department of Commerce and Trade,  
Moscow University of Finance and Industry "Synergy",  
125190, 80-g, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: svetkofe@yandex.ru

**Lyudmila I. Lashmaikina**

PhD in Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Psychology,  
National Research Ogarev Mordovia State University,  
430005, 68, Bolshevistskaya str., Saransk, Russian Federation;  
e-mail: llashmaikina@yandex.ru

**Astkhik A. Khachatryan**

Research Fellow, Institute of Regional Economy and Interbudgetary Relations,  
Financial University under the Government of the Russian Federation;  
Senior Lecturer, Department of Strategic and Innovative Development,  
Faculty "Higher School of Management",  
National Research University "Higher School of Economics",  
109028, 14/3, Solyanka str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: aahachatryan@fa.ru

### **Abstract**

In the modern economic environment, characterized by high uncertainty and intense competition, the ability to make informed management decisions becomes a factor in a company's sustainable development, which is facilitated by business analytics. The relevance of the research is determined by the paradox many organizations face: despite the availability of powerful business analytics tools, a significant portion of projects for their implementation fail to achieve stated goals. The work identifies and structures barriers lying in technological, organizational, and personnel dimensions. Based on the research results, the "Integrative Phased Model for Business Analytics Implementation" (IPM-BI) is proposed, which synthesizes technical standards with change management practices. The results demonstrate that transitioning to a holistic vision of business analytics as a management discipline allows companies to realize the potential of data-driven management, increasing operational efficiency and competitiveness.

### **For citation**

Ovchinnikova S.V., Lashmaikina L.I., Khachatryan A.A. (2025) *Primeneniye metodov biznes-analitiki dlya prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [Application of Business Analytics Methods for Management Decision-Making]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (9A), pp. 73-80. DOI: 10.34670/AR.2025.28.82.008

---

**Keywords**

Business analytics, digital technologies, management decisions, data-driven management, business analytics implementation, data quality, organizational changes, analytical culture.

**References**

1. Business Analytics: How data helps you make decisions // Higher School of Business and Technology. – URL: <https://dpo.guu.ru/blog/analitika-v-biznese-kak-dannyye-pomogayut-prinimat-resheniya> (accessed: 11/24/2025).
2. Business Analytics: market, features and non-obvious solutions // R-Style Softlab. – URL: <https://www.softlab.ru/blog/biznes-analitika-rynok-osobennosti/> (date of access: 11/24/2025).
3. Gorda, O. S. Digital transformations in business strategies and innovations / O. S. Gorda // Scientific Bulletin: finance, banks, investments. – 2024. – № 4(69). – Pp. 189-200. – DOI 10.29039/2312-5330-2024-4-189-200.
4. Drabenko, V. A. Management decision support and acceptance systems : A methodological guide / V. A. Drabenko, V. A. Drabenko. Saint Petersburg : Asterion Center for Scientific and Information Technologies, 2025. 160 p. ISBN 978-5-00188-671-6.
5. Talin, B. Business analytics for strategic decision-making. MoreThanDigital. - URL: <https://morethandigital.info/ru/biznes-analitika-dlya-prinyatiya-strategicheskikh-resheniy-ispolzovaniye-dannykh-dlya-razvitiya-vashego-biznesa/> (date of reference: 11/24/2025).
6. Chernysheva, Yu.G. Quality problems of business analysis in the world and in Russia / Yu.G. Chernysheva // Fundamental research. – 2024. – No. 11. – pp. 61-71. – DOI 10.17513/fr.43715.
7. Chernysheva, Yu. G. The role of business analysis in ensuring changes in the organization / Yu. G. Chernysheva // Innovation and investment. – 2024. – No. 11. – pp. 152-155.
8. What is business analytics // Amazon Web Services. - URL: <https://aws.amazon.com/ru/what-is/business-intelligence/> (accessed: 11/24/2025).
9. Business intelligence (BI): what is BI analytics and what is it for business // Digital Clouds. – URL: <https://dclouds.ru/blog/business-intelligence-bi-chto-eto-takoe-bi-analitika-i-dlya-chego-ona-biznesu> (date of request: 11/24/2025).
10. CRISP-DM: a proven methodology for Data Scientists // Habr. – URL: <https://habr.com/ru/companies/lanit/articles/328858/> (date of access: 11/24/2025).