

identified and characterized, with possible solutions being suggested: ensuring data security, organizing employee interaction, maintaining motivation and productivity, and managing workflows in a remote employment environment. The hybrid work advantages are described.

Keywords: *remote work, current trends, data security and privacy threats, communication effectiveness, employee motivation and productivity, workspace and time management, hybrid work.*

Об авторах:

СКУГАРЕВА Ирина Валерьевна – старший преподаватель кафедры иностранных языков, Тверской государственный технический университет, г. Тверь, Россия; e-mail: sirene75@mail.ru

СИЗОВА Виктория Валентиновна – кандидат психологических наук, доцент, зав. кафедрой иностранных языков, Тверской государственный технический университет, г. Тверь, Россия; e-mail: vicas2005@yandex.ru

About the authors:

SKUGAREVA Irina Valeryevna – Senior Lecturer of the Second Languages Subdepartment, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: sirene75@mail.ru

SIZOVA Victoria Valentinovna – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Head of the Second Languages Subdepartment, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: vicas2005@yandex.ru

УДК 658.51

К ВОПРОСУ О РОЛИ БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИЕЙ

О.И. Туманова

Тверской государственный технический университет, г. Тверь

© Туманова О.И., 2026

DOI: 10.46573/2409-1391-2026-3-87-92

Аннотация. *В условиях цифровой трансформации и непрерывного усложнения бизнес-процессов стратегическое управление в современной компании должно опираться в первую очередь на качественные аналитические данные. Использование возможностей бизнес-аналитики для работы с такими данными позволяет сформировать взаимосвязанный комплекс современных методов управления бизнесом, в рамках которого применяются передовые информационные технологии, что в совокупности позволяет достичь максимальной эффективности деловых процессов в компании.*

Ключевые слова: *бизнес-аналитика, стратегическое управление, цифровизация, управление компанией.*

Бизнес-аналитику (Business Intelligence, BI) в общем виде можно представить как инструментальную совокупность практик, методологии и инструментов, которые используются для сбора, структурирования, анализа и преобразования данных. Полученные результаты в дальнейшем становятся основой для принятия взвешенных и обоснованных управленческих решений. Ключевая задача BI заключается в том, чтобы сделать данные доступными и понятными для конечных бизнес-пользователей, обеспечивая им возможность анализа информации и принятия на ее основе эффективных и валидных решений [6].

В современных условиях цифровизации экономики и активного развития технологий функциональные возможности бизнес-аналитики можно рассматривать в качестве неотъемлемой части архитектуры управления любой современной компанией. Принципиально новый подход к работе с данными и использование высокотехнологичных инструментов для их обработки формируют прочную основу для принятия управленческих решений, затрагивающих ключевые бизнес-процессы: бюджетирование, анализ привлекательности инвестиционных проектов и управление инвестициями, планирование ресурсного обеспечения, управление взаимоотношениями с клиентами, формирование аналитики и необходимых отчетов [5]. Таким образом, BI трансформировался от простого инструмента для сбора данных до фундаментальной основы, обеспечивающей поддержку принятия управленческих решений на всех уровнях.

Современные системы бизнес-аналитики представляют собой эффективный инструмент для компаний, позволяющий вывести работу с информацией на принципиально новый уровень. Использование возможностей инструментария BI помогает принять обоснованные управленческие решения, в том числе стратегического характера. Речь идет об изучении данных, их интерпретации, выделении ключевых трендов, подготовке прогнозов и возможных сценариев развития бизнес-процессов.

Важно отметить, что стратегическое управление необходимо рассматривать в первую очередь как системный процесс, ориентированный на определение долгосрочных целей развития компании и их последующую реализацию. При этом принципиальное значение имеет не только определение ключевых направлений деятельности компании, но и адаптация к изменениям внешней среды, которая оказывает ключевое влияние на бизнес-процессы. Таким образом, интеграцию бизнес-интеллекта в систему стратегического управления компанией можно рассматривать как «фундаментальную трансформацию управленческой методологии, затрагивающую все компоненты и процессы стратегического управления» [2].

Интеграция стратегического управления с BI в современных бизнес-процессах смещает акценты деятельности на систематический анализ масштабных и разнородных данных. Кроме того, фокус внимания направлен на выявление неявных закономерностей и процессы моделирования сложных взаимосвязей в деятельности компании.

Важным моментом является вопрос о роли человека в компании в условиях использования инструментов Business Intelligence. В данном случае речь идет не о замене человеческой интуиции подготовленными аналитическими данными, а о качественном взаимодополнении. Возможности современных цифровых технологий способствуют преодолению когнитивных ограничений и систематических искажений, которые свойственны человеческому мышлению [2].

Принятие решения об использовании BI в компании позволяет существенно расширить функции подготовки прогнозов, необходимых для управленческой деятельности. Речь идет о создании динамических моделей будущего, использование

которых обеспечивает учет множественных сценариев, нелинейных взаимосвязей, а также слабых сигналов изменений [2]. В настоящее время инструменты бизнес-аналитики способны одновременно анализировать практически неограниченное количество переменных, принимать во внимание множественные взаимосвязи между различными факторами внешней и внутренней среды, а также интегрировать структурированные и неструктурированные данные [2]. В итоге становится возможным рассматривать весь комплекс информации, необходимый для обеспечения эффективного функционирования и развития компании.

Применение инструментов бизнес-аналитики в стратегическом управлении трансформирует его в непрерывный процесс, в рамках которого в режиме реального времени осуществляется непрерывный мониторинг внешней и внутренней среды, а также анализ данных, корректировка прогнозов и адаптация бизнес-стратегий [2]. В данном случае можно говорить о качественном изменении традиционных форм и процессов работы.

Использование BI затрагивает не только организационные процессы. Речь идет и об изменении роли руководителя в компании в условиях цифровой трансформации. В то время как BI-системы генерируют и дают оценку различным стратегическим опциям, руководитель получает возможность сконцентрировать внимание на поиске и оценке стратегических альтернатив, а также на формировании ценностных ориентиров бизнеса [2].

Основной идеей, лежащей в основе BI, является использование данных как ключевого ресурса для оптимизации основных направлений деятельности компании. Системы BI объединяют методы и технологии, необходимые для обработки значительных массивов информации, подготовки аналитики, формирования отчетов и поддержки на их основе стратегических решений.

Эксперты отмечают, что концепция Business Intelligence строится на иерархии аналитических подходов, которые обеспечивают поддержку управленческих решений на разных уровнях: от описания текущей ситуации до выработки рекомендаций. Каждый из этих уровней формирует специфические преимущества для стратегического управления.

Business Intelligence можно рассматривать как один из типов обработки данных, который носит название дескриптивной аналитики. С ее помощью можно оценивать как внешние, так и внутренние процессы в компании. Анализ данных помогает выявлению уязвимостей, а также определению потенциала развития бизнеса. Еще одним типом является прогнозная аналитика (predictive analytics), которая формирует прогнозы о бизнес-тенденциях будущего. При этом оба рассматриваемых типа прогнозов (дескриптивные и прогнозные) основываются на анализе событий прошлого.

На поиск решений задач бизнеса и предложение конкретных решений направлена предписывающая аналитика (prescriptive analytics), которая реализуется с помощью многофункциональных инструментов BI, однако, по мнению экспертов, в настоящее время данная область знаний в целом не может быть охарактеризована как надежная [6].

Использование возможностей бизнес-аналитики в ключевых процессах стратегического управления компанией дает ряд преимуществ, к которым можно отнести ускорение принятия решений за счет быстрого доступа к актуальной информации и возможности анализа данных в режиме реального времени; автоматизацию рутинных операций, позволяющую снизить вероятность ошибок и ускорить процесс принятия решений; интеграцию данных, способствующую формированию целостной и объективной картины бизнес-процессов; оптимизацию ресурсов, позволяющую

определять неэффективные операции и предлагать возможности сокращения издержек; снижение рисков за счет выявления уязвимостей бизнес-процессов и прогнозирования развития ситуации на основе анализа данных.

Указанные преимущества раскрывают потенциал использования инструментов BI в ключевых процессах стратегического управления современной компанией. В настоящее время использование бизнес-аналитики в стратегических процессах становится базой для формирования конкурентных преимуществ бизнеса. Речь идет о широком спектре решаемых задач: от оптимизации расходов и совершенствования процессов логистики до улучшения клиентского сервиса. По данным Gartner и IDC, мировой рынок BI-платформ продолжает расти темпами свыше 10 % в год [4].

Разработанные и используемые в настоящее время BI-платформы развивают функции интеллектуальных ассистентов на основе генеративного искусственного интеллекта (AI). Таким образом, пользователь может сформулировать свободный запрос, а система самостоятельно предложит решение в рамках данного запроса. Она может предложить подходящую визуализацию, сформировать дашборд или написать SQL-запрос за аналитика [4].

Кроме того, в рамках бизнес-аналитики активно используются технологии Self-Service, которые дают возможность пользователям самостоятельно загружать данные, «формировать модели, изучать данные (data discovery), а также собирать дашборды и настраивать визуализации» [4].

Следует отметить, что использование Business Intelligence не только повышает оперативность и точность принятия решений, но и формирует устойчивую корпоративную культуру, ориентированную на аналитику данных, инновации и подход Data Driven, что обеспечивается за счет интеграции BI в цифровые рабочие места и порталы [4]. Анализ практики использования бизнес-аналитики позволяет экспертам отметить «фокус на консолидацию архитектуры BI-платформ и гибридных развертываний» [7]. В настоящее время крупные компании «формируют собственные Data Lake и витрины, подключая к ним BI как "окно" для пользователей» [4].

Популярностью среди компаний (в том числе среднего уровня) пользуются модули для DataOps, позволяющие эффективно работать с тестированием качества данных, а также инструменты No-Code и Low-Code, которые дают возможность создавать удобные рабочие дашборды для бизнеса. Кроме того, активное использование BI способствует развитию мобильной аналитики, в рамках которой руководство оперативно получает необходимую информацию для принятия стратегических решений, а BI-платформы интегрируются с мобильными приложениями [4], что позволяет повысить эффективность бизнес-процессов.

Бизнес-аналитика может использоваться в разных отраслях экономики и промышленности, однако эффект от ее применения будет разным, поскольку одни компании ожидают в первую очередь снижения производственных издержек, в то время как другие заинтересованы в создании новых продуктов и моделей производственных процессов.

На практике использование возможностей бизнес-аналитики выражается в существенной экономии затрат, ускорении управленческих циклов и повышении точности планирования. Инструменты BI позволяют в режиме реального времени анализировать данные, просчитывать сценарии, управлять проектами, финансами и цепями поставок, а также моделировать последствия управленческих решений. Турбулентная внешняя среда и проблемы, с которыми сталкивается мировая экономика, становятся теми условиями, в рамках которых применение бизнес-

аналитики на ключевых направлениях деятельности компаний является оправданным и необходимым решением.

По мнению экспертов, ближайшая перспектива будет связана с еще более глубокой интеграцией BI во все ключевые элементы организационной системы. Использование Business Intelligence в целом трансформирует процесс стратегического управления в непрерывный цикл «гипотеза – тест – адаптация», а любые изменения во внешней и внутренней среде будут учитываться в процессе анализа и дальнейшего формирования пакета решений.

Подводя итоги, можно выделить на ближайшую перспективу ряд трендов в использовании возможностей бизнес-аналитики в стратегическом управлении. В целом, по оценкам экспертов, скорость внедрения BI будет возрастать. К 2028 г. объем рынка вырастет до 632 млрд долларов, а расходы на generative AI вырастут на 59 % в год [3].

Основные тренды в ближайшей перспективе предполагают:

активное использование платформенных решений, что позволит снизить барьеры для внедрения новых технологий и ускорить вывод AI-продуктов на рынок;

рост числа проектов с генеративным AI. При этом в ближайшем будущем владение генеративным AI должно стать базовым навыком для специалистов, так как AI станет неотъемлемой частью корпоративной архитектуры, а конвергенция с интернетом вещей и облачными сервисами ускорит обмен данными и позволит создавать новые бизнес-модели. При этом необходимо отметить, что в критических процессах AI-агенты по-прежнему не смогут заменить человека. В данном случае речь идет в первую очередь о развитии систем поддержки принятия решений, которые анализируют данные, предлагают варианты решений, автоматизируют рутинные операции, но не принимают итоговое решение;

переход компаний от простых ML-моделей к цифровым двойникам, генеративному дизайну и автономным системам работы, что будет означать необходимость внедрять стандарты защиты данных и этических требований;

увеличение инвестиций компаний в обучение сотрудников, связанное с навыками работы в рамках BI-платформ [1].

Вместе с тем следует также отметить и наличие ряда системных и организационных барьеров, с которыми могут столкнуться компании при использовании бизнес-аналитики в стратегическом управлении. К ним можно отнести сопротивление инновациям внутри компании и недостаточную цифровую зрелость бизнеса; технические и инфраструктурные ограничения, обусловленные в первую очередь низким качеством данных и сложностью интеграции BI в инфраструктуру; нехватку квалифицированных кадров, способных эффективно использовать инструментарий бизнес-аналитики; значительные затраты, а также отложенный эффект от внедрения BI в процессы стратегического управления; повышенные требования к обеспечению безопасности и конфиденциальности данных. Преодоление перечисленных барьеров требует системной и продолжительной работы, а если эта работа окажется успешной, то использование бизнес-аналитики в стратегическом управлении компанией выйдет на качественно новый уровень развития.

Библиографический список

1. Как ML изменит бизнес в 2026 году: прогноз Selectel, GlowByte и Data Sapience. URL: <https://habr.com/ru/companies/selectel/articles/1013862/> (дата обращения: 23.03.2026).
2. Павлов А.А. Интеграция искусственного интеллекта в систему стратегического управления организацией: методология и практика // Вестник Евразийской

- науки. 2025. Т. 17. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/01FAVN325.pdf> (дата обращения: 23.03.2026).
3. Примеры внедрения искусственного интеллекта в разных отраслях. URL: <https://www.kt-team.ru/blog/ai-implementation-examples-industries> (дата обращения: 23.03.2026).
 4. Рынок BI в 2025: главные тренды в мире и России. URL: <https://data.korusconsulting.ru/press-center/blog/rynok-bi-v-2025-glavnye-trendy-v-mire-i-rossii/> (дата обращения: 23.03.2026).
 5. BI для стратегического управления: 5 примеров решений из реальной практики. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:BI_для_стратегического_управления:_5_примеров_решений_из_реальной_практики (дата обращения: 23.03.2026).
 6. Business Intelligence и бизнес-аналитика: стратегия, этапы, процессы и инструменты. URL: <https://habr.com/ru/articles/714910/> (дата обращения: 23.03.2026).

ON THE ROLE OF BUSINESS ANALYTICS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF A MODERN COMPANY

O.I. Tumanova

Tver State Technical University, Tver

Abstract. *In the context of digital transformation and the continuous complexity of business processes, strategic management of a modern company must rely primarily on high-quality analytical data. The use of business analytics capabilities to work with such data allows for the formation of an interconnected set of modern business management methods, within which advanced information technologies are applied, which in the aggregate allows to achieve maximum efficiency of business processes in the company.*

Keywords: *business analytics, strategic management, digitalization, company management.*

Об авторе:

ТУМАНОВА Ольга Игоревна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры социологии и социальных технологий, Тверской государственный технический университет, г. Тверь, Россия; e-mail: maks69@bk.ru

About the author:

TUMANOVA Olga Igorevna – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Sociology and Social Technologies, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: maks69@bk.ru