Известия Воронежского государственного педагогического университета. 2025. № 4 (309). С. 42–46.
Izvestia Voronezh State Pedagogical University. 2025. (4), 42–46.

Научная статья
УДК 373
DOI: 10.47438/2309-7078_2025_4_42

# ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Антонина Юрьевна Задорожняя[1, 2]

*Воронежский государственный педагогический университет*[1]
*МБУДО «Дворец творчества детей и молодежи»*[2]
*Воронеж, Россия*

[1] *Соискатель кафедры общей педагогики,*
*ORCID ID: 0000-0003-4757-8750, e-mail: antoninap85@mail.ru*
[2] *Заместитель директора по воспитательной работе*

**Аннотация.** Статья фокусирует внимание на исследовании специфики принятия управленческих решений в образовательных организациях в условиях высокой степени неопределенности. Подробно изучаются теоретико-методологические предпосылки, раскрываются типы неопределённостей, проявляющихся в ходе управленческой деятельности, и предлагаются научные методики и концептуальные подходы, направленные на повышение результативности и обоснованности принимаемых решений.

**Ключевые слова:** приятие управленческих решений, неопределенность, управление образовательной организацией.

**Для цитирования:** *Задорожняя А.Ю.* Особенности принятия управленческих решений в образовательных организациях в условиях неопределенности: теоретико-методологический анализ и практические рекомендации // Известия Воронежского государственного педагогического университета. 2025. № 4. С. 42–46. DOI: 10.47438/2309-7078_2025_4_42

## Введение

Процесс принятия управленческих решений в образовательной организации характеризуется уникальной спецификой, обусловленной совокупностью факторов, детерминированных как внешними, так и внутренними параметрами функционирования института. Постоянное давление извне, связанное с изменениями социально-политической и экономической среды, накладывается на совокупность внутренних проблем, касающихся организационной структуры, квалификационного уровня персонала, эффективности используемых технологий и методологии управления.

Главной особенностью указанной деятельности выступает постоянная необходимость модернизации системы управления, позволяющей сохранять необходимую гибкость и адаптироваться к стремительно изменяющимся условиям внешней среды. Особую сложность процессу принятия решений придает высокая степень неопределенности, сопровождаемая дефицитом необходимой информации, присутствием противоречивых сведений и возникновением форс-мажорных обстоятельств.

## Результаты

В последнее десятилетие образовательные организации столкнулись с беспрецедентными вызовами, связанными с быстрым ростом цифровой среды, снижением интереса молодежи к традиционному образованию, а также с последствиями глобального экономического кризиса и эпидемиологических ограничений. Всё это формирует особую ситуацию неопределенности, характеризующуюся отсутствием ясных перспектив и возможностью появления неожиданных препятствий.

© Задорожняя А.Ю., 2025

Принятие управленческих решений в образовательной организации представляет собой сложный процесс, характеризующийся особыми чертами, обусловленными воздействием внешних факторов, внутренним состоянием организации и потребностью в постоянном совершенствовании механизмов управления. Этот процесс осложняется многокомпонентностью и динамизмом факторов, определяющих деятельность организации, включая как непосредственное влияние окружающей среды, так и разнообразные внутренние проблемы, препятствующие полноценному выполнению функций учреждения.

Специфичность принятия управленческих решений в образовательной сфере проявляется в высоком уровне неопределенности, связанной с постоянной сменой социально-экономических и культурных условий, изменениями в нормативной базе, рыночным спросом на образовательные услуги и технологическим прогрессом. Подобные изменения делают необходимым постоянное переосмысление и коррекцию управленческих стратегий, вызывая потребности в улучшении качества принимаемых решений.

Основополагающим требованием к лидерству в образовательной организации становится способность руководителя принимать обоснованные и оптимальные решения в условиях неопределенности.

Неопределенность трактуется как дефицит достаточной и точной информации, необходимой субъекту для осуществления осознанного и аргументированного выбора в процессе принятия решений. Ее существование обусловлено отсутствием полного понимания реальной ситуации, сложности интерпретации имеющихся данных и невозможности однозначно предугадать ход дальнейших событий [4].

Исходя из анализа природы происхождения неопределенности принято выделять три базовые категории:

*1. Внешняя неопределенность.* Она обусловлена влиянием экзогенных факторов, находящихся вне прямого контроля образовательной организации. Сюда относятся многочисленные переменные величины, сформированные в результате колебаний рыночной конъюнктуры, изменения политических установок и законодательных норм, а также перемены в общественном сознании и технологические инновации. Такая разновидность неопределенности отражает степень зависимости организации от общего фона социально-экономического развития и темпов технологического прогресса.

*2. Внутренняя неопределенность.* Она формируется эндогенно и коррелирует с состоянием внутренней структуры образовательной организации. К числу причин, усиливающих внутренний компонент неопределенности, относят слабость управленческой вертикали, низкий уровень дисциплины и исполнительской культуры, отсутствие четкости и последовательности в соблюдении установленных правил и регламентации деятельности, а также дефицит необходимых ресурсов, таких как финансы, кадры и оборудование. Эта категория неопределенности свидетельствует о недостаточной организованности и контроле деятельности образовательной организации изнутри.

*3. Смешанная неопределенность.* Она интегрирует обе предыдущие разновидности и проявляет себя в ситуациях одновременного наложения внешних и внутренних проблем. В таком состоянии образование подвергается двойному удару, испытывая давление и нестабильность извне и столкновение с собственными слабыми сторонами и дисфункциями внутри собственной структуры. Подобная форма неопределенности считается наиболее деструктивной, так как лишает организацию возможностей полноценного восстановления равновесия и стабилизации ситуации самостоятельно. [3].

Среди широко востребованных методов принятия решений в образовательных организациях, функционирующих в условиях неопределенности, целесообразно выделить следующие подходы, каждый из которых обладает специфическими достоинствами и областью применения:

*1. Экспертные оценки.* Данная методика основывается на привлечении узкопрофильных специалистов, обладающих глубокими познаниями и богатым практическим опытом в определенной предметной области. Эксперты проводят тщательный анализ конкретной ситуации, исходя из накопленных знаний и личного опыта, вырабатывая соответствующие рекомендации и прогнозы. Экспертные оценки эффективны при отсутствии достаточного статистического материала и позволяют учесть уникальные характеристики отдельных элементов образовательной системы.

*2. Имитационное моделирование* – техника, основанная на построении виртуальных моделей, имитирующих поведение организации в заданных условиях. Имитация охватывает диапазон возможных сценариев развития событий, позволяя прогнозировать последствия разных управленческих решений и определять оптимальный путь движения вперед. Данный метод особенно важен в ситуациях, когда прямое экспериментальное тестирование ограничено временными рамками или несет существенные риски.

*3. Декомпозиция* – подход, подразумевающий дробление крупной комплексной проблемы на отдельные составляющие компоненты, каждая из которых рассматривается индивидуально. После выделения компонентов осуществляется поэтапное разрешение каждой отдельной задачи, после чего полученные результаты суммируются и интегрируются в общую картину. Декомпозиция облегчает процесс осознания масштаба и содержания проблемы, уменьшает когнитивную нагрузку на исполнителей и упрощает процесс нахождения оптимальных решений.

*3. Коллективное принятие решений* – процедура, предполагающая включение представителей различных групп заинтересованных сторон в процесс выработки решений. Участие заинтересованных лиц позволяет собрать больше мнений и точек зрения, обсудить разные варианты действий и добиться консенсуса, что повышает общий уровень поддержки итогового решения. Коллективный подход учитывает разнообразие взглядов и заинтересованность различных слоев организации, снижая сопротивление новым инициативам и увеличивая общее восприятие справедливости и законности решений.[6].

Каждый из перечисленных методов обладает своими сильными и слабыми сторонами, и оптимальное решение зачастую принимается путем комбинирования двух или более подходов, адаптированных к особенностям конкретной ситуации и доступным ресурсам.

Критерии оценки эффективности управленческого решения имеют решающее значение для определения успешности выбранных стратегий и действенности предпринятых мер. Ниже приведены основные показатели, используемые при проведении подобного анализа.

*Адекватность цели* – мера соответствия принятого управленческого решения изначально установленным целям и задачам. Чем точнее совпадают намерения и реальные действия, тем выше показатель адекватности. Адекватность решения определяет, насколько оно способно привести к намеченному результату и решить обозначенную проблему. Если цель достигнута частично или не достигнута вовсе, значит, управленческое решение было сформулировано некорректно или исполнено неверно.

*Эффективность исполнения* – характеристика, отражающая продуктивность осуществленных мероприятий, предусмотренных решением. С помощью этого показателя измеряют, насколько качественно и полно выполнены предписанные действия и достигли ли они ожидаемого эффекта. Здесь важны как количественные, так и качественные индикаторы, свидетельствующие о достижении желаемых результатов с наименьшими потерями и отклонениями от плана.

*Экономичность затрат* – отношение вложенных ресурсов (финансовых, временных, человеческих) к конечным результатам, достигаемым решением. Этот критерий показывает, насколько экономически оправданно данное управленческое действие. Чем ниже удельные расходы на единицу полученного результата, тем эффективнее и выгоднее была реализация решения. Экономичность позволяет сопоставить выгоды и издержки, оценив выгодность выбранной стратегии.

*Устойчивость результата* – продолжительность сохранения позитивных изменений, наступивших в результате принятия конкретного управленческого решения. Устойчивый результат предполагает сохранение положительного эффекта на протяжении длительного времени, что гарантирует продолжительное положительное воздействие на жизнедеятельность образовательной организации. Устойчивость решения важна, поскольку краткосрочные успехи не всегда означают длительные положительные эффекты, а повторяющиеся циклы неудач снижают доверие и репутацию организации [2].

Комплексная оценка вышеперечисленных критериев позволяет сделать выводы о качестве управленческого решения, подтвердить правильность выбранного пути и внести коррективы в последующие этапы управления образовательной организацией.

Опыт передовых образовательных организаций демонстрирует ряд интересных и значимых примеров успешного управления в условиях неопределенности, заслуживающих внимательного рассмотрения и последующего распространения.

*Регулярный мониторинг состояния внешней среды.* Многие ведущие образовательные учреждения применяют практику систематического наблюдения за изменениями внешней среды, отслеживая динамику политических, экономических, социальных и технологических тенденций. Такой подход позволяет заблаговременно обнаружить потенциальные угрозы и возможности, разработать превентивные меры и скорректировать собственную политику. Пример успешного применения данной практики – создание аналитических отделов и служб, занимающихся систематическим наблюдением за ситуацией на рынках образовательных услуг, проведением бенчмаркинга конкурентов и подготовкой регулярных отчетов для топ-менеджмента.

*Использование ситуационного анализа.* Одним из ключевых приемов эффективного управления в условиях неопределенности является систематический сбор и обработка информации о текущем положении организации и внешних условиях. Данный метод предусматривает комплексное обследование текущего состояния организации, оценку внешних факторов и проверку реализуемости избранных стратегий. Так, многие организации используют методики ситуационного анализа, позволяющие сформировать полное представление о внутреннем и внешнем окружении, выявить дисбалансы и несоответствия и направить усилия на их устранение.

Гибкость и готовность к изменению курса, способность оперативно реагировать на изменения внешней среды и оперативно вносить корректировки в собственные планы и стратегию стала ключевым преимуществом лидеров образовательного сектора. Лидеры успешных организаций демонстрируют способность изменять свои курсы и подходы, перераспределяя ресурсы и перенаправляя усилия в ответ на новые реалии. Для этого применяется ряд инструментов, таких как перманентное обучение и профессиональная переподготовка сотрудников, использование быстрых итераций и тестирования идей, отказ от жесткой иерархичности и стандартизации в пользу плоской структуры и автономии на местах [1].

Выделенные подходы свидетельствуют о важности учета и анализа внешней среды, системного сбора и обработки информации, а также о ценности гибкого реагирования на внешние вызовы и изменения. Эти уроки успешных практик могут служить основой для дальнейшего развития и совершенствования управленческих подходов в образовательных организациях.

Предупреждение негативных последствий, возникающих в процессе управления образовательной организацией в условиях неопределенности, требует особого внимания к ряду критически важных аспектов, обеспечивающих устойчивость и эффективность функционирования учреждения. Рассмотрим каждый из них детально.

*Создание эффективной системы риск-менеджмента.* Для минимизации негативных последствий неопределенности необходима налаженная система управления рисками. Важно организовать чёткую и строгую процедуру мониторинга, анализа и оценки угроз, которые могут оказать негативное влияние на деятельность организации. Своевременное выявление потенциальных рисков позволяет подготовить предупредительные мероприятия и устранить угрозу

ещё до её реального проявления. Целесообразно внедрить специализированные подразделения или комиссии, уполномочённые заниматься систематическим анализом рисков и предлагать конструктивные меры по их нейтрализации.

*Формирование команды профессионалов.* Профессиональная команда – ключевой фактор успешной деятельности образовательной организации. Необходимо привлечь опытных и квалифицированных управленцев и педагогов, обладающих необходимыми компетенциями для работы в условиях высокой неопределенности. Специалисты должны владеть современными методиками управления, уметь действовать в условиях ограниченной информации и уметь принимать взвешенные решения. Разработка программ повышения квалификации и наставничества позволит укрепить профессиональный потенциал команды и повысить её адаптивность к изменяющимся условиям.

*Повышение прозрачности и открытости управления.* Важнейшим условием эффективной деятельности образовательной организации является максимальная открытость и прозрачность в процессах принятия решений. Все уровни организации должны иметь доступ к достоверной информации о целях, планах и действиях руководства. Открытость обеспечивает возможность широкого обсуждения и согласования принимаемых решений всеми заинтересованными лицами, укрепляет взаимное доверие и предотвращает конфликты, возникающие из-за недостатка информации. Необходимо наладить механизм обратных связей, обеспечивающий возможность активного участия сотрудников и обучающихся в принятии решений.

*Регулярный обмен информацией и укрепление горизонтальной координации.* В условиях неопределенности чрезвычайно важное значение приобретают коммуникации и горизонтальная координация между подразделениями и сотрудниками. Эффективная коммуникационная политика предполагает свободный обмен информацией, совместную работу над общими задачами и своевременное оповещение всех заинтересованных сторон о планируемых мероприятиях и принимаемых мерах. Это позволяет оперативно решать возникающие проблемы, избегать ошибок и добиваться единства действий всей организации [5].

Совокупность указанных мер позволяет существенно снизить уровень неопределенности, повысить устойчивость образовательной организации и обеспечить ей уверенное развитие в сложных и изменчивых условиях внешней среды.

**Выводы**

Принятие управленческих решений в образовательной организации в условиях неопределенности представляет собой сложную, но вполне разрешимую задачу, успешное выполнение которой требует глубокого научного анализа и творческого подхода. Использование рекомендованных методов и принципов управления позволит существенно снизить уровень неопределенности, повысить устойчивость образовательной организации и обеспечить стабильность ее функционирования в будущем.

Современная исследовательская литература подчеркивает, что основной причиной большинства негативных последствий в управлении образовательными организациями является невозможность своевременно выявить и нейтрализовать имеющиеся риски. Решением данной проблемы является создание полноценной системы управления рисками, предполагающей активную диагностику рисков, систематический мониторинг и разработку эффективных мер по их минимизации. Именно такая система способна обеспечить качественную диагностику и обработку информации, необходимых для принятия взвешенных управленческих решений.

Кроме того, важными элементами профилактики негативных последствий являются укрепление корпоративной культуры, ориентированной на ответственное и профессиональное управление, а также формирование атмосферы свободного обмена опытом и знаниями между участниками образовательного процесса. Эффективное управление командой, открытое пространство для коммуникации и взаимодействие всех заинтересованных сторон (администрации, преподавателей, студентов и родительской общественности) создают основу для конструктивного принятия решений и обеспечения стабильности образовательной организации.

Изучение представленных материалов позволяет заключить, что реализация предложенной стратегии позволит не только минимизировать существующие риски, но и создать фундамент для устойчивого и гармоничного развития образовательной организации в условиях высокой неопределенности и турбулентности внешней среды. Данный подход способствует формированию культуры высококачественных управленческих решений, которая станет гарантом успешной деятельности образовательной организации в современном мире.

**Конфликт интересов**

Автор декларирует отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

**Библиографический список**

1. Буянов В.П. Рискология (управление рисками): учебное пособие. М. : Изд-во Экзамен, 2007.

2. Захарова Л.П., Семенов Д.Ю. Методы принятия решений в условиях неопределённости : учеб.-метод. пособие. М. : Издательство Московского университета, 2023. 216 с.

3. Кригер Е.Э. Типы ситуаций неопределенности в профессиональной деятельности педагога // Вестник Томского государственного педагогического университета (Tomsk State Pedagogical University Bulletin). 2014. Вып. 1 (142). С. 9-12.

4. Соловьев О. Б. Неопределенность: интенциональные и аспектуальные горизонты понимания //Вестник НГУ. Сер.: Психология. 2008. Т. 2, вып. 1. С. 63.

5. Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия : учеб. пособие. М. : Вузовский учебник ; ИНФРА-М., 2010.

6. Фирсова И.А., Мельник М.В. Методы принятия управленческих решений. М.: Изд-во Юрайт, 2015. 356 с.

**References**

1. Buyanov, V.P. (2007) Riskologiya (upravlenie riskami): uchebnoe posobie. Moscow, Izd-vo Ekzamen. (In Russian)

2. Zakharova, L.P., Semenov, D.Yu. (2023) Metody prinyatiya reshenii v usloviyakh neopredelennosti : ucheb.-metod. posobie. Moscow, Izdatel'stvo Moskovskogo universiteta. 216 p. (In Russian)

3. Kriger, E.E. (2014) Tipy situatsii neopredelennosti v professional'noi deyatel'nosti pedagoga. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta (Tomsk State Pedagogical University Bulletin). 1 (142), 9-12. (In Russian)

4. Solov'ev, O.B. (2008) Neopredelennost': intentsional'nye i aspektual'nye gorizonty ponimaniya. Vestnik NGU. Ser.: Psikhologiya. 2 (1), 63. (In Russian)

5. Urodovskikh, V.N. (2010) Upravlenie riskami predpriyatiya : ucheb. posobie. Moscow, Vuzovskii uchebnik ; INFRA-M. (In Russian)

6. Firsova, I.A., Mel'nik, M.V. (2015) Metody prinyatiya upravlencheskikh reshenii. Moscow, Izd-vo Yurait. 356 p. (In Russian)

Поступила в редакцию 06.10.2025
Подписана в печать 30.12.2025

Original article
UDC 373
DOI: 10.47438/2309-7078_2025_4_42

## FEATURES OF MANAGEMENT DECISION-MAKING IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ANALYSIS AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS

Antonina Yu. Zadorozhnya[1, 2]

*Voronezh State Pedagogical University*[1]
*Palace of Children and Youth Creativity*[2]
*Voronezh, Russia*

[1, 2]*Applicant of the Department of General Pedagogy, Deputy Director for Educational Work, ORCID ID: 0000-0003-4757-8750, e-mail: antoninap85@mail.ru*

**Abstract.** This article focuses on the specifics of management decision-making in educational institutions under conditions of high uncertainty. It examines the theoretical and methodological prerequisites in detail, reveals the types of uncertainty that arise during management activities, and proposes scientific methods and conceptual approaches aimed at improving the effectiveness and validity of decisions.

**Key words:** management decision-making, uncertainty, educational organization management.

**Cite as:** Zadorozhnaya, A.Yu. (2025) Features of management decision-making in educational organizations in conditions of uncertainty: theoretical and methodological analysis and practical recommendations. *Izvestia Voronezh State Pedagogical University.* (4), 42–46. (In Russ., abstract in Eng.). DOI: 10.47438/2309-7078_2025_4_42

Received 06.10.2025
Accepted 30.12.2025