

УДК 65.011.1

DOI 10.26118/2782-4586.2025.40.75.021

Сафонюк Елена Викторовна
Сибирский государственный индустриальный университет

Проблемно-ориентированный анализ необходимая практика для современного предприятия

Аннотация. В условиях нестабильной внешней среды и высокой конкуренции особую актуальность приобретают методы стратегического управления, позволяющие быстро и гибко реагировать на изменения макро и микросреды. Статья раскрывает актуальность проблемно-ориентированного анализа (ПОА) как ключевого инструмента для функционирования и развития современной компании. Рассматриваются его ключевые преимущества, этапы внедрения и трансформационная роль в корпоративной культуре. Выстроена логическая структура этапов анализа, заданы требования к его конечным и промежуточным результатам, описана технология их достижения: от обычных выявленных недостатков в системе управления – к наиболее значимым порождающим их причинам, связанным с несовершенством системы и процесса управления организацией. На примере проблемы импортозамещения представлена логическая последовательность этапов проблемно-ориентированного анализа.

Ключевые слова: организация, бизнес среда, факторы внешней и внутренней среды, системный подход, санкции, импортозамещение, проблема, проблемно-ориентированный анализ, процесс принятия решений, цели, стратегия

Safronyuk Elena Viktorovna
Siberian State Industrial University

**Problem-oriented analysis is an essential practice
for a modern enterprise**

Abstract. Annotation: In an unstable external environment and high competition, strategic management methods that allow for quick and flexible response to changes in the macro and micro environment are particularly relevant. The article highlights the importance of problem-oriented analysis (POA) as a key tool for the functioning and development of a modern company. It explores its key advantages, implementation stages, and transformative role in corporate culture..The logical structure of the analysis stages is built, the requirements for its final and intermediate results are set, and the technology for achieving them is described: from the usual identified shortcomings in the management system to the most significant causes that generate them, related to the imperfections of the management system and process. The logical sequence of the problem-oriented analysis stages is presented using the example of import substitution.

Key words: organization, business environment, external and internal environment factors, systematic approach, sanctions, import substitution, problem, problem-oriented analysis, decision-making process, goals, strategy.

Современная бизнес-среда характеризуется такими чертами, как волатильность, неопределенность, сложность и неоднозначность. В этих условиях стратегические планы, разработанные на несколько лет вперед, могут устареть еще до их реализации. Предприятия любой отрасли сталкиваются, как с незначительными текущими проблемами, так с непредсказуемыми, острыми, зачастую скрытыми проблемами, которые замедляют темпы роста, «съедают» прибыль и разрушают конкурентные преимущества.

Для любого собственника, руководителя высшего уровня менеджмента очень важным является достижение устойчивого развития бизнеса, или компании. Конечно, общего понимания термина «устойчивое развитие» нет, существуют различные научные школы, занимающиеся исследованиями в данной области.

В целом, хотелось бы отметить, что устойчивое развитие для российских предприятий означает быструю адаптацию к меняющимся факторам внешней среды, способность быстро переставать стратегию, развивать собственное производство (заниматься импортозамещением).

Организациям (обобщенно, не делая акцент на отрасли) необходимо переосмыслить свою деятельность, осознать, что изменения во внутренней среде необходимы, поскольку существующая система управления часто не соответствует целям деятельности компаний. Влияние внешней среды на функционирование предприятий проявляется в виде различных вызовов, например –введенные санкции, это должно вызвать изменение в технологии, методах и способах производства. Если не принимать это во внимание и переносить на будущее принятие решений по дальнейшему развитию, то под угрозу ставится эффективность работы всей компании.

Опыт Европы, Японии, Китая показывает необходимость такой модели организации управления предприятием, которая была бы ориентирована на создание инноваций, с учетом влияния конкурентной среды, а также учитывала бы межрегиональные хозяйствственные связи. Важно отметить, что все вышеперечисленное активно применяется и в России, а системный подход в управлении –предмет изучения ряда научных школ еще в XX веке [1].

Между тем, деятельность многих отечественных предприятий характеризуется фрагментарностью стратегии развития, отсутствием системного подхода и долгосрочной увязки всех сфер деятельности. В этой связи нами предложено акцентировать внимание на проблемно-ориентированном подходе, схема, которого строится в соответствии с основными положениями теории систем, а точнее на важном инструменте этого подхода – проблемно ориентированном анализе (ПОА).

Проблемно-ориентированному подходу в российской науке уделяется существенное внимание [2]. Исследования проводились и продолжаются в учеными в различных областях науки: менеджменте, образовании и т.д.. На наш взгляд данный подход необходим, как для формирования стратегических, для своевременной корректировки стратегии, так и для принятия тактических решений

В качестве примера актуальности подхода хотелось бы привести ситуацию, с которой столкнулась российская экономика в XXI веке - необходимость импортозамещения и поиска новых рынков [3]. Предприятиям можно было ставить различные цели, по производству аналогов импортной продукции, но нужно в первую очередь определить корневую проблему.

Проблемно-ориентированный анализ (ПОА)-это важный инструмент для достижения целей устойчивого развития, поскольку предлагает системный подход к решению сложных, взаимосвязанных проблем, стоящих перед национальными и мировой экономиками [2].

Назначение проблемно-ориентированного анализа-предоставить обобщенные оценки результатов деятельности организаций, выявить ее недостатки и показать их основные причины. Он также призван показать динамику изменения результатов производственно-хозяйственной деятельности, и, если обнаружатся нежелательные тенденции, объяснить их причины. Основное требование к анализу – чувствительность к проблемам. В публикациях отечественных и зарубежных авторов исследуются методы анализа, которые наиболее целесообразно применять, структурируются этапы его проведения [1]. На наш взгляд (ПОА) следует применять на каждом промышленном предприятии, это позволит оптимизировать процесс принятия управленческих решений. Показателен опыт внедрения в горнодобывающей промышленности (добыча золота) [4].

Одним из ключевых принципов устойчивого развития является эффективное использование ресурсов. (ПОА) напрямую способствует этой цели, выявляя области наибольших потерь и нерационального расходования — будь то энергетические, материальные или финансовые ресурсы. Для экономики в целом это означает возможность направить капитал и инвестиции в наиболее продуктивные и инновационные сектора, способствующие "зеленому" росту и циркулярной экономике, вместо того чтобы субсидировать устаревшие и ресурсоемкие производства.

Начальным этапом проблемно-ориентированного анализа можно назвать критическую оценку целей организации. В результате такой оценки перед руководителями должен возникнуть вопрос -останутся ли цели деятельности неизменными и на перспективу, или их необходимо пересмотреть.

Актуальность данного метода анализа, хотелось бы обозначить следующими тезисами:

1. **Выявление первопричины, а не симптомов.** Многие компании тратят ресурсы на борьбу с последствиями, например, :увеличивают бюджет на маркетинг, но не видят, что проблема в устаревшем продукте или низком качестве обслуживания. (ПОА) заставляет думать и искать первопричину, используя инструменты, такие как: «5 почему» и диаграмму Исикавы, чтобы найти и устранить основную проблему, предотвратив повторение ошибок в будущем.

2. **Повышение операционной эффективности и снижение издержек.** Внутренние процессы любого предприятия — это источник проблем:- таких как, дублирование функций, бюрократические проволочки, неоптимальные логистические цепочки. (ПОА) позволяет целенаправленно выявлять эти «узкие места» и оптимизировать их, что напрямую влияет на снижение затрат и повышение производительности.

3. **Стимулирование инноваций.** Проблема — лучший двигатель инноваций. Острая потребность клиента, неудовлетворенная рынком — это проблема. Неэффективная внутренняя коммуникация — это проблема. Решая их, компании вынуждены искать нестандартные подходы, создавать новые продукты, сервисы и процессы. Таким образом, (ПОА) является источником конкурентных преимуществ.

4. **Адаптивность и устойчивость.** Предприятие, которое постоянно практикует (ПОА), может быстро реагировать на изменения во внешней среде. Менеджмент не ждет, пока кризис станет полномасштабным, а заранее диагностирует угрозы на ранних стадиях и организация адаптируется к ним.

5. **Развитие человеческого капитала и корпоративной культуры.** (ПОА) — это командная работа. Когда сотрудники разных уровней организационной структуры управления вовлечены в совместный анализ проблемы, это развивает их критическое мышление, системный взгляд на бизнес и ответственность за результат. Компания получает не просто исполнителей, а мыслящих профессионалов.

После изучения теории вопроса, методов и методик, которые применяются при проведении (ПОА) перед собственником компании, или топ менеджментом закономерно возникнет вопрос о том, как как внедрить проблемно-ориентированный анализ на практике?

И ответом на вопрос, конечно является то, что успешное внедрение проблемно-ориентированного анализа начинается с правильного определения и формулировки проблемы. Рассмотрим этапы проведения проблемно-ориентированного анализа:

1. **Идентификация и формулировка проблемы.** На этом этапе крайне важно перейти от общих описаний и эмоциональных оценок к конкретному и измеримому определению. Например, вместо расплывчатого «у нас проблемы с продажами» необходимо сформулировать проблему как «объем заявок в отделе продаж снизился на 25% за последний квартал при существующих качественных параметрах продукции». Такая формулировка сразу задает направление для дальнейшего анализа и позволяет избежать неправильной интерпретации сути проблемы. Особое внимание следует уделить

определению границ проблемы - где она проявляется, когда возникает, кто вовлечен в процесс. Это помогает сузить область исследования и сосредоточиться на действительно значимых аспектах.

Важно перевести размытые жалобы («низкие продажи») в конкретную, измеримую формулу проблемы

2. Сбор и анализ данных. После точного определения проблемы наступает этап сбора информации, где критически важным становится принцип работы с фактическими данными. Необходимо собрать всю доступную информацию, относящуюся к проблеме: статистические данные, отчеты, результаты опросов, финансовые показатели, операционные метрики. Особенность этого этапа заключается в необходимости отделения объективных данных от субъективных мнений и предположений. Собранная информация должна быть систематизирована и проанализирована для выявления закономерностей и аномалий. На российских предприятиях этот этап часто требует преодоления сопротивления сотрудников, которые могут быть не заинтересованы в предоставлении реальных данных, поэтому важно создавать атмосферу доверия и понимания важности точной информации для успешного решения проблемы. Решения должны основываться на данных анализа, а не на интуиции. Важно применять CRM, системы аналитики, опросы сотрудников и клиентов.

3. Диагностика корневых причин. Наиболее сложный и ответственный этап, требующий применения специальных аналитических инструментов. Необходимо двигаться от поверхностных симптомов к глубинным причинам возникновения проблемы. Особенностью этапа является необходимость преодоления когнитивных искажений и организационных стереотипов. Часто сотрудники склонны видеть причины проблем в действиях смежных подразделений, поэтому важно обеспечить объективность анализа и готовность рассматривать все возможные варианты, даже если они указывают на недостатки в устоявшихся процессах или руководящих принципах. Инструменты для анализа: диаграмму Исикавы, метод 5 почему, SWOT -анализ.

4. Разработка и реализация решений. На основе выявленных причин формулируются конкретные корректирующие действия, назначаются ответственные и сроки.

После выявления причины начинается процесс поиска и оценки возможных решений. На этом этапе важно генерировать различные варианты без их преждевременной критики, используя методы мозгового штурма и привлекая специалистов из разных подразделений. Каждое предложенное решение должно оцениваться по ряду критериев, включая стоимость реализации, необходимые временные рамки, требуемые ресурсы, потенциальные риски и ожидаемую эффективность. Особенностью этого этапа на российских предприятиях часто становится необходимость учета специфических ограничений - ресурсных, регуляторных, технологических [4]. Важно также оценивать устойчивость предлагаемых решений к возможным изменениям внешней среды, что особенно актуально в современных условиях.

5. Оценка эффективности и контроль. Ключевой этап, который часто игнорируется.

Необходимо проверить, привело ли решение к желаемому результату, и закрепить положительные изменения. После выбора оптимального решения наступает этап детального планирования его реализации. Разрабатывается четкий план действий с определением конкретных шагов, сроков, ответственных исполнителей и необходимых ресурсов. Особое внимание следует уделять коммуникации плана изменений всем участникам процесса, поскольку недостаточное информирование часто становится причиной сопротивления нововведениям. В процессе реализации важно обеспечить регулярный мониторинг выполнения плана и оперативное реагирование на возникающие трудности. Опыт показывает, что успешная реализация требует назначения ответственного за весь процесс внедрения и создания системы поддержки со стороны руководства.

6. Оценка эффективности и полученных результатов. После внедрения решения необходимо оценить его фактическую эффективность. Для этого сравниваются ключевые показатели до и после реализации изменений, анализируется достижение поставленных целей. Важно оценить не только прямые результаты, но и побочные эффекты - как положительные, так и отрицательные. Этот этап требует тех же методов и инструментов измерения, которые использовались на этапе идентификации проблемы, чтобы обеспечить сопоставимость данных. Особенностью оценки становится необходимость разделения эффекта внедренного решения от влияния других факторов, что может потребовать использования контрольных групп или дополнительных методов анализа.

7. Стандартизация успешного опыта и предотвращение рецидивов. Заключительный этап направлен на закрепление достигнутых положительных результатов и предотвращение повторного возникновения проблемы. Успешные решения должны быть formalизованы в виде стандартов, регламентов, должностных инструкций или корректировок бизнес-процессов, следует проводить обучение сотрудников новым процедурам, создавать системы контроля для отслеживания соблюдения установленных правил. Особое значение имеет документирование всего процесса решения проблемы - от первоначальной идентификации до финальных результатов. Это, на наш взгляд, создает ценную базу знаний для предприятия и ускоряет решение аналогичных проблем в будущем. Кроме того, анализ пройденного пути позволяет совершенствовать сам процесс проблемно-ориентированного анализа, делая его более эффективным для применения в новых областях.

При соблюдении всех этапов, использование умение анализировать и мыслить критически можно минимизировать влияние факторов внешней среды. Например, в результате введения санкций многие компании были вынуждены заниматься импортозамещением. Анализ статистических данных показывает, что, несмотря на поддержку государства, одни организации добились успеха, другие столкнулись с рядом проблем и задач в процессе внедрения инноваций. Существует большое количество исследований и разработок отечественных авторов в области изучения роли санкций [5],[6]/ Основная позиция – мероприятие иправленческие решения должны быть направлены на разработку мер, способствующих сглаживанию негативных последствий от санкций.

Проблему в данном случае следует сформулировать следующим образом: Запрет на поставки технологий, оборудования, программного обеспечения и материалов создает технологический разрыв. Одновременно закрытие традиционных рынков сбыта требует срочного поиска новых каналов для реализации продукции.

Импортозамещение, конечно, эффективно, если на смену импортным аналогам приходит качественная отечественная продукция. Сразу же возникает задача поиска оптимального соотношения цены и качества [7].

В случае, если поставлена цель импортозамещения, например, наладить производство продукта X для обеспечения выпуска своей продукции (ПОА) нами рекомендовано применять следующим образом:

На этапе идентификации проблемы важно избежать соблазна сформулировать проблему слишком обобщенно. Вместо расплывчатого "нам нужно заменить иностранные комплектующие" следует определить проблему максимально конкретно: "отсутствие отечественного аналога микросхемы X приводит к остановке производства продукта Y с ежемесячными потерями 15 млн рублей". Такой подход сразу задает четкие параметры для дальнейшей работы и позволяет оценивать эффективность принимаемых решений.

Или задачу можно конкретизировать так: Требуется заменить программное обеспечение для управления производством (например, SAP) на российский аналог в течение 6 месяцев без потери ключевых функций

Сбор данных для проблемы импортозамещения требует комплексного подхода. Необходимо проанализировать не только технические характеристики заменяемых

компонентов, но и их совместимость с существующими технологическими процессами, условия поставок, возможности сертификации и нормативные требования. Особое внимание следует уделить анализу полного жизненного цикла предлагаемых решений - от производства до утилизации. На российских предприятиях этот этап часто осложняется недостатком открытой информации о возможностях отечественных производителей, что требует организации прямого диалога с потенциальными поставщиками и научно-исследовательскими институтами.

Диагностика корневых причин зависимости от импорта выходит далеко за рамки простого поиска аналогов. С помощью диаграммы Исиакавы можно проанализировать всю цепочку факторов: технологическую (的独特性 технических решений), кадровую (наличие специалистов), организационную (выстроенные бизнес-процессы) и экономическую (рентабельность производства). Метод "5 почему" помогает понять, почему изначально сложилась импортная зависимость - было ли это обусловлено объективным технологическим отставанием, экономической целесообразностью или отсутствием информации о возможностях.

Генерация решений для импортозамещения должна учитывать различные сценарии. В некоторых случаях оптимальным решением может стать прямой аналог, в других - перепроектирование продукта с использованием доступных компонентов, в -третьих, создание собственного производства. Каждый вариант требует тщательной оценки не только по стоимости, но и по времени реализации, необходимым компетенциям, рискам и долгосрочной устойчивости. Особенностью этого этапа является необходимость учета динамики рынка - сегодняшний вакуум быстро заполняется новыми игроками, и решение должно оставаться эффективным в среднесрочной перспективе.

Реализация выбранного решения требует создания детального плана перехода, который учитывает, как технические аспекты, так и организационные изменения. Важно предусмотреть этапы тестирования, возможные доработки, обучение персонала, адаптацию документации. Опыт российских предприятий показывает, что критически важным является создание системы поддержки на период внедрения - как со стороны руководства, так и со стороны технических специалистов.

Оценка эффективности импортозамещения должна проводиться по комплексу показателей: не только стоимость замены, но и надежность поставок, качество продукции, влияние на конечные характеристики изделия. Особое внимание следует уделить выявлению непредвиденных последствий - как положительных (развитие новых компетенций, синергия с другими проектами), так и отрицательных (возникновение новых зависимостей, ухудшение эргономических показателей) [8].

Завершающий этап - стандартизация успешного опыта - позволяет трансформировать разовое решение в устойчивую практику. Документирование всех этапов работы, создание реестра проверенных поставщиков, разработка методик оценки отечественных компонентов - все это формирует основу для системного решения задач импортозамещения в будущем. Такой подход превращает вынужденную необходимость в мощностях для развития собственных компетенций и укрепления технологического суверенитета предприятия.

В результате применения (ПОА) вместо хаотичного поиска «чего-то похожего» запускается структурированный проект по миграции: сравнительный анализ российских решений, пилотное внедрение, обучение сотрудников, доработка ПО под специфику бизнеса.

В заключение хочется отметить, что в XXI веке способность предприятия к непрерывному проблемно-ориентированному анализу становится стратегическим активом. Это уже не функция отдельно взятого отдела контроллинга или качества, а философия управления, которая должна пронизывать все уровни организации.

Компании, которые продолжают действовать по инерции, рано или поздно столкнутся с накоплением нерешенных проблем, которые приведут к стратегическому

кризису. В то же время компании, сделавшие (ПОА) частью своей работы получают мощный инструмент для постоянного самообновления, обеспечения устойчивого роста и лидерства на рынке. В конечном счете, в современном мире выживает не самый сильный или умный, а тот, кто лучше всех реагирует на проблемы и извлекает из них уроки.

Таким образом, проблемно-ориентированный анализ является не просто методическим инструментом, а краеугольным камнем для построения экономики, которая является не только растущей, но и устойчивой, инклюзивной и ответственной перед будущими поколениями. Его актуальность будет только возрастать по мере усложнения глобальных вызовов, делая его необходимым элементом управления как на уровне отдельной корпорации, так и на уровне национальной экономики в целом.

Список источников

1. Дридзе Т. М. Прогнозное социальное проектирование в социальной среде как фактор ускорения социально-экономического и научно-технического прогресса: теоретико-методологические и «технологические» аспекты // Теоретико-методологические проблемы социального прогнозирования. М.: 1986. URL: <http://www.isras.ru/>;
2. Дризе Т.М., Трушченко О.Е. Оценка социальных последствий инновационных управлеченческих решений: «опережающее взвешивание» или экспертиза готовых программ и проектов. М.: 1994. URL: <http://www.isras.ru/>;
3. И. Н. Попова, Сергеева Т.Л. Импортозамещение в современной России: проблемы и перспективы. М. BENEFICIUM, 2022.№ 2. С 43-55.;
4. Краденых П.А., Барчуков А.В..Проблемно-ориентированный анализ эффективности деятельности предприятий золотодобывающей промышленности Дальнего Востока // Записки горного института. Спб. Том 211. С. 4-52.
5. Ушkalova D.I., Никитина С.А. Влияние внешних факторов на экспорт и импорт России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2019. № 6. С. 110-122.;
6. Атурин В.В. Антироссийские экономические санкции и проблемы импортозамещения в условиях современной международной конкуренции // Вестник евразийской науки. 2019. Том 11. № 2. С. 5-14.;
7. Селиверстов Ю.И., Чижова Е.Н. Западным санкциям Россия должна противопоставить импортозамещение и инновации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 5-3. С. 442-449.;
8. Ваганова О.В. Влияние экономических санкций на инновационное развитие России // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2019. Том 46. № 1. С. 21-30.

Сведения об авторе

Сафонюк Елена Викторовна, кандидат экономических наук, Сибирский государственный индустриальный университет, Новокузнецк, Россия.

Information about the author

Safronyuk Elena Viktorovna, PhD in Economics, Siberian State Industrial University, Novokuznetsk, Russia.