

Румянцев Игорь Леонидович, эксперт ООО «МОНОЛИТ-Серт»,
Сибирёв Сергей Иванович, заместитель директора по качеству ООО «РИВАС»,
Валук Ксения Романовна, менеджер СМК ООО «РИВАС»

Методические рекомендации по определению стратегии организации

**МОСКВА, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2023**

Терминология:

СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ: Сочетание внутренних и внешних факторов, которое может оказывать влияние на подход организации к постановке и достижению ее целей. Внешние факторы среды организации – это её окружение (организации, властные и контролирующие структуры. Внутренние факторы среды организации – это, как правило, персонал, финансы, менеджмент.

ЗАИНТЕРЕСОВАННАЯ СТОРОНА - Лицо или организация, которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятие решения, быть подверженными их воздействию или воспринимать себя в качестве последних. Пример: Потребители, владельцы, работники в организации, поставщики, банкиры, регулирующие органы, союзы, партнеры или сообщество, которое может включать конкурентов или группы противодействия.

После определения и анализа внешних и внутренних факторов, а также требований заинтересованных сторон, проводится SWOT-анализ и разрабатываются стратегические цели организации, политика в области качества, а также цели на среднесрочную перспективу и на год.

Проведение SWOT-анализа и определение направлений деятельности организации

На основе результатов анализа внешних и внутренних факторов, а также анализа и оценки требований заинтересованных сторон проводится SWOT-анализ. SWOT-анализ осуществляется по четырем направлениям: Strengths (сильные стороны) - преимущества предприятия; Weaknesses (слабые стороны) - недостатки предприятия; Opportunities (возможности) - факторы внешней среды, которые могут способствовать получению организацией преимуществ; Threats (угрозы) - факторы, способные ослабить позиции организации на рынке.

SWOT-анализ дает возможность оценить конкретную ситуацию на рынке, получить четкое представление о преимуществах и недостатках организации, что позволяет выбрать направление развития, выгодно использовать сильные стороны организации, устранить либо учесть недостатки, использовать (не упустить) предоставляемые рынком возможности, избежать опасностей и угроз. На основании результатов SWOT-анализа вырабатываются предложения для корректировки стратегической цели организации, политики в области качества, а также цели на среднесрочную перспективу и на год.

При проведении SWOT-анализа рекомендуется соблюдать следующие правила:

- соблюдать корректность при отнесении того или иного фактора к силам/слабостям или возможностям/угрозам;

- SWOT-анализ должен показывать реальное положение и перспективы организации на рынке, а не внутреннее их восприятие, они должны соответствовать объективно существующим отличиям продуктов организации от конкурентов;

- качество SWOT-анализа напрямую зависит от объективности и использования разносторонней информации, нельзя поручать его проведение одному человеку, потому что информация будет искажена его субъективным восприятием.

Задача SWOT-анализа - идентификация ключевых факторов, которые должны учитываться при разработке стратегии. Поэтому анализ должен проводиться по ключевым направлениям:

- Продукт (что мы продаем?);
- Процессы (как мы продаем?);
- Покупатели (кому мы продаем?);
- Дистрибуция (как оно доходит до покупателей?);
- Финансы (каковы цены, издержки и инвестиции?);
- Администрирование (как мы всем этим управляем?).

После того, как составлены конкретные перечни сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз, наступает этап установления связи между ними. Для этого составляются матрица с выделением четырех областей (полей). Форма Матрицы SWOT-анализа приведена в Приложении 1.

Поля пресечений SO, ST, WO, WT представляют собой наборы возможных сценариев развития событий. Самая выгодная ситуация складывается тогда, когда благоприятные возможности внешней среды совпадают с сильными сторонами организации. Напротив, угрозы со стороны внешней среды, наложенные на слабые стороны организации, создают предпосылки для кризисной ситуации.

Пример SWOT-анализа приведена в Приложении 2.

На основании результатов SWOT-анализа рабочая группа формирует стратегические решения.

Руководство организации должно формировать основные стратегические направления деятельности, учитывая все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

Разрабатываемая стратегия должна быть продуктом осознанного процесса обдумывания и принятия решений. Стратегия должна содержать концептуальные, отличительные цели организации, особенности ее развития.

Стратегий может быть несколько, и задача рабочей группы - принятия решения по выбору лучшей из них.

По результатам проведенного анализа определяются приоритеты в распределении имеющихся ресурсов, выявляются основные причины, которые негативно влияют на деятельность организации и вырабатываются решения по их устранению.

Далее формулируем основные стратегические решения развития организации с учетом потребностей заинтересованных сторон. Пример стратегических целей, целей в среднесрочной перспективе и целей на год приведен в Приложении 3.

Разработанные документы СМК:

- СТО «Среда организации» (раздел «Руководства по качеству»).

Документированная информация СМК:

- Результаты SWOT-анализа;
- Стратегические направления деятельности организации, политики в области качества, а также целей на среднесрочную перспективу и на год.

Форма Матрицы SWOT-анализа
(рекомендуемое)

	Возможности (O)	Угрозы (T)
Сильные стороны (S)	Соотносим «силу» и «возможности», и разбираемся, как «сила» способна обеспечить «возможности»	Соотносим «силу» и «угрозы», и разбираемся, как «сила» способна устранить «угрозу»
Слабые стороны (W)	Перечисляя «слабости», описываем, насколько слабые стороны мешают использованию «возможности»	Перечисляя «слабости», описываем насколько Ваши «слабости» непременно приведут к наступлению «угроз»

Пример SWOT-анализа
(рекомендуемое)

На основе анализа и оценки внешних и внутренних факторов, а также потребностей заинтересованных сторон, строим матрицу SWOT-анализа.

В поля пересечений SO, ST, WO, WT заносим возможные сценарии развития событий:

- в поле SO соотносим сильные стороны организации и возможности, и разбираемся, как сильные стороны способны обеспечить возможности;
- в поле ST соотносим сильные стороны организации и угрозы, и разбираемся, как сильные стороны способны устранить угрозу;
- в поле WO описываем, насколько слабые стороны организации мешают использованию возможностей;
- в поле WT описываем насколько слабые стороны организации приведут к наступлению угроз.

	Возможности (О)	Угрозы (Т)
Сильные стороны (S)	<p>Запас финансовой устойчивости позволит обеспечить запас ЭКБ и производства запаса наиболее востребованной продукции.</p> <p>Наличие необходимого персонала, инфраструктуры, производственной среды позволит обеспечить своевременную поставку качественной продукции.</p> <p>Наличие квалифицированного персонала и запас финансовой устойчивости позволит внедрять новые технологии.</p> <p>Имидж организации и высокое качество продукции обеспечивает стабильный спрос продукции и удержание места организации на рынке.</p>	<p>Запас финансовой позволяет иметь запас комплектующих, что позволит избежать нехватки комплектующих при увеличении сроков их поставки.</p> <p>Запас финансовой устойчивости и возможности процесса производства позволяет иметь задел (запас) наиболее востребованной продукции в условиях пандемии и подобных ситуациях.</p> <p>Возможности разработки новых продуктов позволит расширить рынок сбыта (привлечение новых клиентов) и удержать общий объем производства в условиях тяжелой экономической ситуации.</p>
Слабые стороны (W)	<p>Отсутствие полноценной рекламной компании может повлиять на привлечение новых клиентов.</p>	<p>Отсутствие собственных помещений не мешают использовать внешние возможности, так как с арендодателем установлены хорошие партнерские взаимоотношения.</p> <p>Более 25% персонала старше 65 лет не оказывает большого влияния на производство, так как данная категория персонала занимает в основном управляющие посты, позволяет проводить работы удаленно.</p>

Пример разработанных целей организации (рекомендуемое)

Стратегические цели:

- создание высококачественной, конкурентоспособной продукции, соответствующей современному техническому уровню, удовлетворяющей требованиям и ожиданиям потребителей;
- усиление конкурентных позиций организации;
- внедрение новых технологий и разработка новых продуктов;
- поддержание высокого имиджа организации;
- и др.

В среднесрочной перспективе планируется:

- увеличение объема выпуска продукции;
- расширение перечня выпускаемой продукции – разработка и испытания модификаций продукции на основе новых современных процессорах;
- создание запаса комплектующих, обеспечивающий работы организации не менее трех месяцев;
- поиск возможных поставщиков на замену поставщикам, задерживающим сроки поставки;
- проведение эффективной рекламы;
- и др.

Цели на 2023 год:

- совершенствование СМК в соответствии с программой мероприятий по совершенствованию на 2022 год;
- подтверждение соответствия СМК (инспекционный контроль) на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 (2 квартал 2023 года);
- обеспечение поставки продукции в установленные договорами сроки;
- обеспечение поставки высококачественной продукции – отсутствие рекламаций по произведенной продукции;
- проведение маркетинговых исследований по поиску потенциальных потребителей и рассылки им информации о возможностях и выпускаемой продукции (2 квартал 2023 года);
- увеличение объемов производства не менее 5% по сравнению с уровнем 2022 года;
- увеличение уровня заработной платы сотрудников организации на величину не ниже инфляции по сравнению с уровнем 2022 года;
- и др.