

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 среды 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.

МОНИТОРИНГ: Определение статуса системы, процесса, продукции, услуги или действия. Мониторинг – это определение статуса. Применительно к факторам, их статус может быть благоприятным, нейтральным или неблагоприятным

Определение и анализ внешних и внутренних факторов, и оценка степени их влияния на результативность системы менеджмента качества (далее – СМК) проводится, как правило, при:

- проведении SWOT-анализа и разработки стратегической цели организации, политики в области качества, а также цели на среднесрочную перспективу и на год;
- подготовке данных для проведения анализа функционирования СМК со стороны руководства;
- оценке рисков и планировании мероприятий по их снижению.

Понимание организации и ее среды

В соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001 организация должна определить внешние и внутренние факторы, относящиеся к ее намерениям и стратегическому направлению и влияющие на ее способность достигать намеченных результатов СМК, оценивать степень их влияния на результативность СМК.

Любая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. Среда организации - это бизнес среда, комбинация внутренних и внешних факторов и условий, которые могут влиять на организацию с точки зрения выпуска продукции, предоставления услуги, инвестиций и заинтересованных сторон.

Процедуру определения и анализа внешних и внутренних факторов можно определить в «Руководстве по качеству» или в стандарте организации. Целями процедуры управления пониманием среды организации могут быть:

- определение, документирование и мониторинг с заданной периодичностью внутренних и внешних факторов (а также их изменений), которые влияют на намерение, цели и устойчивость организации;
- управление деятельностью организации с максимально возможным использованием внутренних и внешних факторов, положительно влияющих на намерение, цели и устойчивость организации;
- управление деятельностью организации с минимизацией отрицательного влияния вышеуказанных факторов или изменений.

Процедуру можно реализовать в несколько этапов:

- определение внешних факторов, которые могут оказывать влияние на постановку и достижение целей организации;
- определение внутренних факторов, которые могут оказывать влияние на постановку и достижение целей организации;
- документальное оформление результатов определения внешних и внутренних факторов;
- мониторинг изменений внешних и внутренних факторов;
- применение в организации результатов определения внешних и внутренних факторов;
- мониторинг и оценка процедуры.

Внешняя среда

Внешняя среда организации включает все элементы, существующие за пределами границ организации и способные воздействовать на организацию. К этой среде относятся конкуренты, ресурсы, технологии и экономические условия, влияющие на организацию.

К факторам внешней среды можно отнести:

- законодательные и нормативные правовые требования, в том числе: Федеральные законы РФ, Постановления Правительства РФ, Постановление министерств (ведомств), ГОСТы;

- социальные факторы, в том числе: уровень образования, государственные праздники и рабочие дни, местный уровень безработицы, состояние безопасности;

- макроэкономические факторы, в том числе: общая экономическая ситуация, прогноз инфляции, кредитные возможности;

- культурную, социальную, политическую, законодательную, обстановку (международную, национальную, региональную или локальную);

- технологические факторы, в том числе: новые технологии, новые материалы, новое оборудование и другие;

- конкурентные факторы, в том числе: доля организации на рынке, наличие аналогичных или заменяющих товаров, ключевые рыночные тенденции, тренды роста числа потребителей (заказчиков), стабильность рынка;

- взаимодействие с партнерами;

- ключевые движущие силы и тренды, влияющие на цели организации.

Факторы внешней среды можно подразделить на внешние возможности и угрозы:

- Возможности - это положительные тенденции и явления во внешней среде, использование которых может привести к увеличению способности достигать намеченных результатов и увеличению прибыли. К возможностям можно отнести: появление новых потребителей, высокий спрос, ослабление позиций конкурентов, различные ноу-хау, ослабление ограничивающего законодательства, благоприятные изменения курса валют и т.п.

- Угрозы - это отрицательные тенденции, которые при отсутствии реакции на них могут привести к кризисной ситуации. К угрозам можно отнести: медленный рост рынка и собственных продаж, неблагоприятное изменение валютных курсов, появление мощных конкурентов, общий спад в экономике, ужесточение законодательства, усиление требований поставщиков и т.п.

На основе оценки внешних факторов рекомендуется оформить «Перечень значимых внешних факторов», оказывающих положительное или отрицательное влияние на создание качественной продукции. Пример оценки внешних факторов и форма «Перечня внешних факторов» приведена в Приложении 1 и Приложении 2.

Внутренняя среда

Внутренняя среда включает элементы, находящиеся в пределах организационных границ. К внутренней среде относятся персонал, менеджмент и корпоративная культура, которая определяет поведение сотрудников в организации и то, насколько хорошо организация адаптируется к внешней среде.

К факторам внутренней среды можно отнести:

- общие показатели деятельности организации, в том числе: финансовые результаты;
- ресурсные факторы, в том числе: человеческие ресурсы, инфраструктура, среда для функционирования процессов, внутрифирменные знания, системы и технологии;
- управление, организационную структуру, роли и ответственность;
- политики, цели, стратегии, которые используются для достижения целей;
- человеческие аспекты, в том числе: компетентность персонала, внутрифирменная культура;
- производственные факторы, в том числе: возможности процессов производства, возможности процессов поставки, показатели функционирования СМК;
- отношения с внутренними заинтересованными сторонами, их восприятие и оценка;
- информационные системы, информационные потоки, а также процесс принятия решений (формальных и неформальных);
- стандарты, руководства и модели, официально принятые организацией;
- форму и объем договорных отношений.

Факторы внутренней среды можно подразделить на внутренние сильные и слабые стороны:

- Сильные стороны - это то, что предоставляет организации дополнительные возможности достигать намеченных результатов. Если сильных сторон недостаточно, то организация должна их целенаправленно формировать. При этом одновременно должны приниматься меры по преодолению слабых сторон. К сильным сторонам организации можно отнести: благоприятный имидж, лидерство на рынке, эффективный менеджмент, применение передовых технологий, наличие финансовых ресурсов, низкие издержки производства, наличие квалифицированных кадров, удачная реклама, успешно работающий сайт, отлаженная система сбыта продукции, хорошие взаимосвязи с потребителями и т.д.

- Слабые стороны - недостатки функционирования организации. К слабым сторонам организации можно отнести: слабая маркетинговая работа, недостаточность финансовых ресурсов, неэффективный менеджмент, применение устаревших технологий, физически и морально изношенное оборудование, высокие издержки производства, неудовлетворительный имидж и т.д.

На основе оценки внутренних факторов рекомендуется оформить «Перечень значимых внутренних факторов», оказывающих положительное или отрицательное влияние на создание качественной продукции. Пример оценки внутренних факторов и форма «Перечня внутренних факторов» приведена в Приложении 3 и Приложении 4.

Разработанные документы СМК:

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

Документированная информация СМК:

- Перечень значимых внешних факторов;
- Перечень значимых внутренних факторов.

Пример оценки внешних факторов
(рекомендуемое)

1. Законодательные и нормативно-правовые требования:

Угрозы:

- ужесточение законодательства может привести к увеличению сроков поставки комплектующих изделий и как следствие увеличение сроков изготовления и поставки продукции;

- изменения в 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе» и в нормативных документах, связанных с расчетами, потребуют дополнительной проработке форм отчетности и как следствие увеличение сроков подготовки договорных материалов;

- перевыпуск ГОСТ, которые регламентируют деятельность организации, на новые версии потребуют ресурсов на их внедрение.

...

2. Социальные факторы:

Угрозы: неблагоприятная социальная ситуация в стране (такие как пандемия и вводимые ограничения на деятельность) могут серьезно повлиять на деятельность организации в части увеличения сроков производства продукции.

3. Макроэкономические факторы:

Угрозы:

- неблагоприятная экономическая ситуация в стране (такие как спад производства) могут серьезно повлиять на деятельность организации в части сокращения объема заказов продукции;

- отсутствие информации о стратегических направлениях развития потребителей не позволяет планировать деятельность организации и может привести к несвоевременному обеспечению запаса комплектующих и как следствие к увеличению сроков производства продукции;

- возможное увеличение сроков закупки комплектующих по вине поставщиков.

Возможности:

- в организации построены хорошие партнерские отношения потребителями по вопросам соответствия требованиям, надежности, поставки, деятельности после завершения поставки и оценки удовлетворенности потребителя;

- организация организует запрос информации от потребителей о планируемых заказах на закупки продукции организации;

- ценовая политика направлена на удовлетворение потребностей потребителей;

- вся закупаемая продукция приобретается у первых поставщиков, имеющих сертифицированные СМК, с ними поддерживается постоянная связь по вопросам качества продукции и срокам поставки.

4. Технологические факторы:

Угрозы: в связи с развитием технологий, материалов и комплектующих, могут появиться потребности в разработке новой продукции.

Возможности:

- большой номенклатурный ряд продукции, изготавливаемой организацией и включенных в «Перечень ЭКБ...»;

- возможность быстрого создания новых модификаций выпускаемой продукции, как для существующих потребителей, так и с целью привлечения новых.

5. Конкурентные факторы:

Угрозы: появление на рынке конкурентов.

Возможности:

- прямых сильных конкурентов, способных занять место организации на рынке нет;

- более 70% продукции ООО «ПРИМЕР» заказывают заводы и организации, выполняющие работы по созданию и модернизации вооружения и военной техники, которые имеют стабильную потребность в изготавливаемой организацией продукции.

Форма Перечня внешних факторов
(рекомендуемое)

№	Внешние факторы	Степень значимости
1	Законодательные и нормативные правовые требования, в том числе: - Федеральные законы РФ - Постановления Правительства РФ - Постановление министерств (ведомств) - ГОСТы	малозначимый малозначимый малозначимый малозначимый
2	Социальные факторы, в том числе: - уровень образования - государственные праздники и рабочие дни - местный уровень безработицы - состояние безопасности	малозначимый малозначимый малозначимый значимый
3	Макроэкономические факторы, в том числе: - общая экономическая ситуация - взаимодействие с партнерами - прогноз инфляции - кредитные возможности	значимый значимый малозначимый малозначимый
4	Технологические факторы, в том числе: - новые технологии - новые материалы - новое оборудование	значимый малозначимый малозначимый
5	Конкурентные факторы, в том числе: - доля организации на рынке - наличие аналогичных или заменяющих товаров - ключевые рыночные тенденции - тренды роста числа потребителей (заказчиков) - стабильность рынка	значимый значимый малозначимый малозначимый значимый

**Пример оценки внутренних факторов
(рекомендуемое)**

1. Финансовые результаты:

Сильные стороны:

- отсутствие кредиторской задолженности;
- наличие запаса финансовых ресурсов.

Слабые стороны: зависимость от сроков проведения платежей поставщиками.

2. Ресурсные факторы:

Сильные стороны:

- в организационно-штатной структуре организации предусмотрены все необходимые подразделения, необходимые для управления, обеспечения, производства и контроля продукции;

- все должности организации согласно штатному расписанию обеспечены персоналом;
- наличие необходимой инфраструктуры и среды для функционирования процессов;
- наличие и обеспечение работоспособности испытательного оборудования;
- наличие и поддержание внутрифирменных знаний;

...

Слабые стороны: отсутствие собственных помещений, финансовая зависимость от арендодателя.

3. Человеческие аспекты:

Сильные стороны:

- квалифицированный руководящий состав, имеющий высшее образование и большой опыт работы;

- специалисты организации имеют необходимое образование, специальную квалификацию и многолетний опыт работы в соответствующей области деятельности;

- регулярное обучение и повышение квалификации персонала;

...

Слабые стороны: более 25% персонала старше 50 лет.

4. Производственные факторы:

Сильные стороны:

- возможности процесса производства позволяют обеспечивать качественное и своевременное изготовление и поставку продукции по объему, превосходящим имеющиеся заказы на 50%;

- возможность создания новых модификаций выпускаемой продукции;

- планирование и проведение мероприятий по улучшению производственных и управленческих процессов;

- проведение действий по предупреждению несоответствий на основе сбора и анализа данных о фактических показателях качества продукции, процессах и СМК в целом;

...

Слабые стороны: зависимость от сроков закупки комплектующих по вине поставщиков.

5. Управление, организационная структура, роль и ответственность.

Сильные стороны:

- имидж и высокое качество продукции организации на рынке производителей электроники для вооружения и военной техники;

- вовлечение сотрудников организации в процессы по обеспечению качества выпускаемой продукции, установление ответственности каждого сотрудника за качество выпускаемой продукции;

- проведение маркетинговых исследований;

...

Слабые стороны: отсутствие полноценной рекламной компании, основной рекламой является реклама на сайте.

Форма Перечня внутренних факторов
(рекомендуемое)

№	Внутренние факторы	Степень значимости
1	Общие показатели деятельности организации, в том числе: финансовые результаты	значимый
2	Ресурсные факторы, в том числе: - человеческие ресурсы - инфраструктура и среда для функционирования процессов - внутрифирменные знания - системы и технологии	значимый значимый значимый значимый
3	Человеческие аспекты, в том числе: - компетентность персонала - внутрифирменная культура	значимый малозначимый
4	Производственные факторы, в том числе: - возможности процессов производства - возможности процессов поставки - показатели функционирования СМК - оценка со стороны потребителей	значимый значимый значимый значимый
5	Управление, организационная структура, роль и ответственность, в том числе: - политики, цели, стратегии, которые используются для достижения целей - форма и объем договорных отношений - отношения с внутренними заинтересованными сторонами, их восприятие и оценка - информационные системы, информационные потоки, а также процесс принятия решений (формальных и неформальных)	значимый малозначимый значимый малозначимый