



Методика анализа контекста



Оглавление

Назначение	2
Общие положения.....	2
Что такое контекст	2
Обзор методик анализа	3
Анализ контекста	3
Цель анализа и требования к результатам	3
Методика SWOT-анализа	4
Последовательность анализа контекста	4
Приложение 1 Лист анализа продукции, потребителей и конкурентов.....	6
Приложение 2 Факторы внутренней среды	7
Приложение 3 Факторы внешней среды	9

Назначение

Данная методика содержит рекомендации по анализу контекста, направленные на выполнение требований раздела 4.1 стандарта ISO 9001:2015.

Общие положения

Что такое контекст

Организация ставит себе определенные цели и старается их достичь.

При этом организация действует в определенной бизнес-среде (по терминологии ISO 9001:2015 – внешний контекст), которая может влиять и влияет на способность организации достигать своих целей. Кроме того, в самой организации существуют факторы, которые могут как способствовать достижению поставленных целей, так и затруднять их достижение. Эти факторы связаны с внутренней средой, или – по терминологии ISO 9001:2015 – с внутренним контекстом.

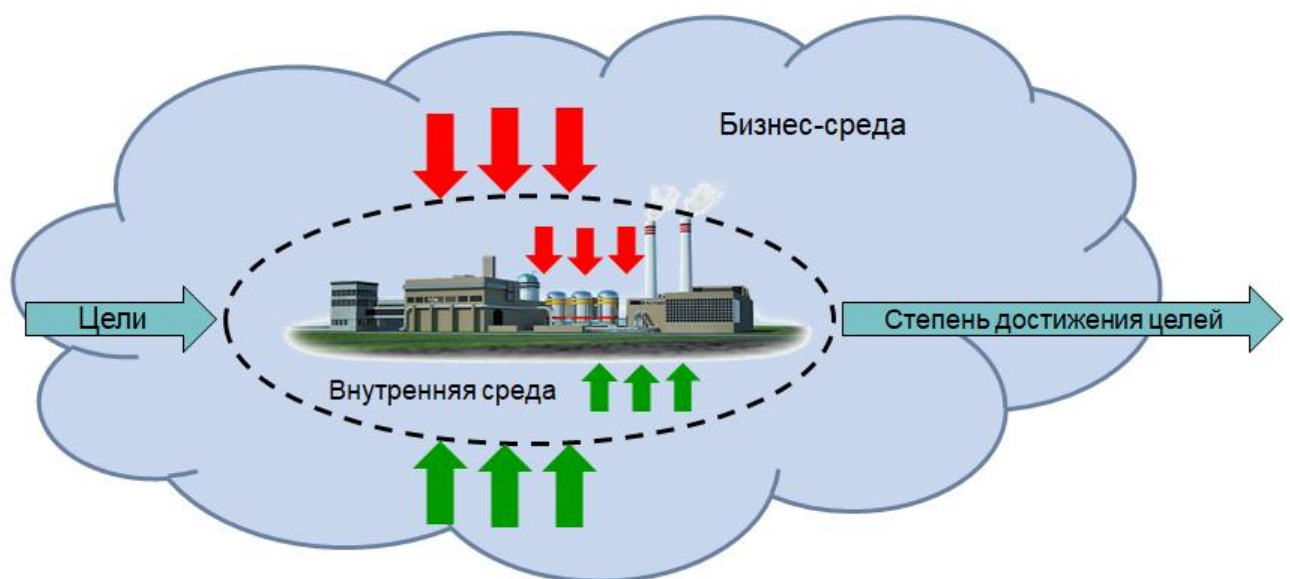


Рисунок 1 Влияние факторов внешнего и внутреннего контекста



Такое влияние внешней и внутренней среды показано на Рис.1.

Стрелки красного цвета показывают негативное влияние факторов, а стрелки зеленого цвета – позитивное влияние.

Таким образом, концепцию ISO в части контекста можно представить в виде матрицы (см. Рис. 2).

Внутренние позитивно влияющие факторы	Внутренние негативно влияющие факторы
Внешние позитивно влияющие факторы	Внешние негативно влияющие факторы

Рисунок 2 Концепция ISO контекста организации

Принимая во внимание, что организация в своей деятельности ставит различные цели в рамках соответствующей системы менеджмента (финансами, качества, персоналом, экологией и т.д.), то и наборы факторов для конкретных систем менеджмента будут различаться. Это следует учитывать при анализе контекста.

Обзор методик анализа

Стандарт ISO 9001:2015 не устанавливает требований по применению какой-то определенной методики. С другой стороны, стандарт ISO/TS 9002:2016 указывает, что для анализа контекста на стратегическом уровне могут быть использованы такие инструменты, как SWOT-анализ и PESTLE-анализ. Также можно применять различные вариации PESTLE-анализа и модель GETS.

Однако, знакомясь с подходом ISO 9001:2015 к анализу контекста нетрудно заметить, что он хорошо согласуется с методикой SWOT-анализа. Поэтому в рамках построения и поддержания работоспособности системы менеджмента качества рекомендуется применять именно этот инструмент.

Анализ контекста

Цель анализа и требования к результатам

Сразу следует подчеркнуть, что анализ контекста не является самостоятельным, это лишь первый шаг в анализе рисков и возможностей организации.

Поэтому целью анализа контекста является формирование исходных данных для последующего анализа рисков и возможностей (см. Рис. 3).

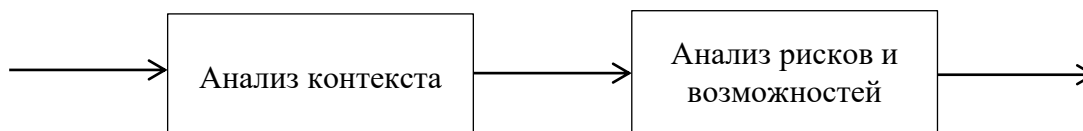


Рисунок 3 Анализ контекста как подготовительный этап анализа рисков и возможностей

В связи с этим можно указать требования, которым должны отвечать результаты анализа контекста:

- **своевременность**, т.е. получение их в установленные сроки (которые определяет сама организация),
- **адекватность**, т.е. соответствие реальной ситуации,
- **значимость**, т.е. способность выделенного фактора реально влиять на достижение определенных целей. Следует обратить внимание, что значимость является, по сути, требованием ISO 9001:2015.
- **полнота**, т.е. степень выявления всего множества существенных (значимых) факторов.

Степень выполнения этих требований может использоваться как показатель результативности анализа контекста.

Методика SWOT-анализа

Данная методика основывается на SWOT-анализе.

Следует отметить, что полноценный SWOT-анализ требует понимания, какую продукцию производит организация, какими характеристиками, ценными для потребителя, обладает эта продукция, кто является потребителем продукции, а также кто является основными конкурентами организации.

Последовательность анализа контекста

Шаг 1

Определите, в рамках какой системы менеджмента будет проводиться анализ контекста. Данная методика предусматривает, что такой анализ проводится в рамках системы менеджмента качества.

Шаг 2

Определите, какие стратегические цели установлены в рамках рассматриваемой системы менеджмента (в данном случае системы менеджмента качества). Это важный шаг, т.к. значимость выделенных факторов должна оцениваться как степень влияния на цели. Не зная целей, невозможно оценить степень влияния на них и, следовательно, невозможно оценить значимость фактора.

Для системы менеджмента качества в рамках стандарта ISO 9001:2015 можно принять следующие стратегические цели:

- полное и непрерывное соответствие поставляемой потребителям продукции установленным требованиям,
- рост удовлетворенности потребителя.

Шаг 3

Принимая во внимание область действия системы менеджмента, определите, какую продукцию поставляет потребителям организация, какие характеристики продукции представляют ценность для потребителя (характеристики качества), кто является основными потребителями и конкурентами организации.

Заполните, если есть необходимость документировать, лист анализа продукции, потребителей и конкурентов, пример формы которого приведен в Приложении 1.

Графа	Описание
Продукция	Опишите в терминах категорий, какую продукцию поставляет организация. Например, радиаторы для грузового автотранспорта или лакокрасочные материалы, или комбикорм и т.д.
Характеристики качества	Опишите, какими характеристиками должна обладать продукция, чтобы удовлетворять потребителя. Здесь важно ответить на вопрос: зачем потребителю нужна наша продукция? Какие его потребности она должна удовлетворять? Соответственно, для радиатора одной из таких характеристик будет тепловое рассеивание, объем, срок службы и т.п. Для лакокрасочных материалов это может быть блеск, укрывистость, влагостойкость и т.п.
Потребители	Определите основные группы потребителей. Например, для производителя радиаторов это производители грузового транспорта, для ЛКМ – строительные организации, для комбикорма – птицефабрики, животноводческие хозяйства и т.д.



Конкуренты	Определите основных своих конкурентов на рынке. Это поможет далее понять, в чем слабые, а в чем сильные стороны вашего предприятия относительно этих конкурентов.
------------	---

Шаг 4

Определите факторы внутренней среды. Для этого можно использовать форму и перечень факторов, приведенные в Приложении 2.

Шаг 5

Определите факторы внешней среды. Для этого можно использовать форму и перечень факторов, приведенные в Приложении 3.



Приложение 1 Лист анализа продукции, потребителей и конкурентов

Продукция №1:
Характеристики качества:
Основные потребители:
Основные конкуренты:
Продукция №2:
Характеристики качества:
Основные потребители:
Основные конкуренты:
...
Продукция №X:
Характеристики качества:
Основные потребители:
Основные конкуренты:



Приложение 2 Факторы внутренней среды

Способствуют достижению цели	Затрудняют достижение цели

Существуют различные подходы к формированию набора факторов.

ВАЖНО! Выбираемые факторы должны влиять на достижение установленных целей!

Вариант I

ISO/TS 9002:2016 приводит следующий примерный список внутренних факторов, который организация может сама изменять в соответствии со своей ситуацией.

1. Производительность

2. Ресурсы:

- инфраструктура (например, новое/устаревшее оборудование, наличие/отсутствие единой сети Интранет, низкая/высокая степень автоматизации),
- производственная среда (например, наличие/отсутствие нормальных производственных условий (холодно/жарко, недостаточное/непригодное – например, по спектру – освещение, повышенная/пониженная влажность и т.д.),
- знания организации (например, наличие/отсутствие корпоративной базы знаний, степень систематизации и доступности корпоративной базы знаний),

3. Персонал (например, компетентность, наличие, корпоративная культура и мотивированность)

4. Управление (например, несогласованность целей, низкая документированность, четкое/нечеткое распределение ответственности, ясные/неясные правила принятия решений и критерии оценки результативности).

Пример 1

<i>Способствуют достижению цели</i>	<i>Затрудняют достижение цели</i>
<i>Высокая компетентность персонала Новое оборудование с широкими возможностями Наличие собственной лаборатории</i>	<i>Несогласованность целей между дирекциями Нечеткое распределение ответственности Несистемность и слабая наполненность корпоративной базы знаний</i>

Вариант II

Можно использовать иной состав внутренних факторов.

1. Организация (уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между подразделениями предприятия и т.п.)

2. Производство (производственные мощности, возможности (в том числе и гибкость) оборудования и степень его износа, степень непроизводительных потерь и т.п.)

3. Финансы (доступность капитала, наличие/отсутствие дебиторской задолженности, прибыльность бизнеса и т.п.)



4. **Инновации** (новизна предлагаемой продукции, наличие центра разработок, наличие патентов и лицензий и т.п.)
5. **Маркетинг** (известность марки/бренда, полнота ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутация предприятия, понимание потребностей потребителей и т.п.).

Пример 2

<i>Способствуют достижению цели</i>	<i>Затрудняют достижение цели</i>
<i>Высокая заинтересованность персонала Высокая степень автоматизации (исключение человеческих ошибок) Наличие собственных оборотных средств</i>	<i>Низкая известность бренда Ограниченный ассортимент Отсутствие ясного понимания потребностей потребителей</i>



Приложение 3 Факторы внешней среды

Способствуют достижению цели	Затрудняют достижение цели

Существуют различные подходы к формированию набора факторов.

ВАЖНО! Выбираемые факторы должны влиять на достижение установленных целей!

Вариант I

ISO/TS 9002:2016 приводит следующий примерный список внешних факторов, который организация может сама изменять в соответствии со своей ситуацией.

1. **Макроэкономические аспекты** (курс валют, экономический подъем/спад, темп инфляции и т.п.)
2. **Социальные аспекты** (региональный уровень безработицы, насыщенность/бедность регионального рынка труда и т.п.),
3. **Политические аспекты** (политическая ситуация, государственная политика в отношении инвестиций, состояние международных отношений и т.п.)
4. **Технологические аспекты** (появление новых технологий, устаревание существующих технологий, наличие/отсутствие патентов и т.п.).
5. **Конкуренция** (наличие/отсутствие продуктов-заменителей, положение на рынке, наличие/отсутствие антимонопольного регулирования, тенденции рынка и т.п.)
6. **Законодательство** (наличие/отсутствие законодательных требований и ограничений, влияющих на достижение целей)

Пример 1

Способствуют достижению цели	Затрудняют достижение цели
<p><i>Низкий курс рубля (дешевый рубль)</i></p> <p><i>Отсутствие продуктов-заменителей</i></p> <p><i>Наличие ноу-хау</i></p>	<p><i>Бедность регионального рынка труда</i></p> <p><i>Неразвитость законодательной базы, ограничивающая возможности</i></p> <p><i>Сужение рынка сбыта высокотехнологической продукции</i></p>

Вариант II

Можно использовать иной состав внешних факторов.

1. **Факторы спроса** (емкость и тенденции рынка, структура спроса и т.п.)
2. **Факторы конкуренции** (степень конкуренции на рынке, наличие товаров-заменителей, порог входа на рынок и выхода с него и т.п.)
3. **Факторы сбыта** (разветвленность сети, условия поставки материалов, комплектующих, условия сбыта и т.п.)
4. **Экономические факторы** (курс валюты, уровень и тенденции инфляции, динамика доходов населения, налоговая политика и т.п.)



5. **Политические и правовые факторы** (уровень политической стабильности в стране и регионе, состояние международных отношений, уровень коррумпированности, законодательные ограничения и т.п.)
6. **Научно-технические факторы** (уровень государственной поддержки инноваций, появление новых технологий, наличие патентов и т.п.)
7. **Социально-демографические факторы** (региональный уровень занятости населения, состояние регионального рынка труда, структура населения региона и т.п.)
8. **Социально-культурные факторы** (традиции и ценности в регионе, структура потребления, покупательские стереотипы и т.п.)
9. **Природные и экологические факторы** (местный климат, состояние окружающей среды и т.п.)

Пример 2

<i>Способствуют достижению цели</i>	<i>Затрудняют достижение цели</i>
<i>Хорошо развитая сеть доставки Устойчивые связи с поставщиками</i>	<i>Снижение спроса на выпускаемые модели Нехватка компетентных специалистов на локальном рынке труда</i>