



СОДЕРЖАНИЕ

1	Назначение и область применения.....	2
2	Нормативные ссылки	2
3	Термины и сокращения	2
4	Концепция среды	2
5	Описание методов анализа.....	3
5.1	Общие положения	3
5.2	Неформальный анализ	4
5.3	SWOT-анализ.....	6
6	Применение SWOT-анализа к оценке факторов	6
6.1	<i>Анализ внешних факторов</i>	<i>6</i>
6.2	<i>Анализ внутренних факторов</i>	<i>11</i>
	Приложение. Варианты перечня факторов	16



1 Назначение и область применения

Настоящая методика определяет последовательность действий при оценке факторов среды лаборатории и предназначена для получения исходных данных для анализа системы менеджмента в соответствии с п. 8.9.2.а) ГОСТ ISO/IEC 17025-2019.

Методика носит общий характер и может применяться всеми лабораториями вне зависимости от их размера и видов деятельности.

2 Нормативные ссылки

В настоящем документе имеются ссылки на следующие документы.

ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь

ГОСТ Р 57189-2016 Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015

3 Термины и сокращения

Термины, относящиеся к менеджменту качества, применяются в значениях, определенных в стандарте ГОСТ Р ИСО 9000-2015.

Термины, относящиеся к деятельности лаборатории – по стандарту ГОСТ ISO/IEC 17025-2019.

4 Концепция среды

Стандарт ГОСТ ISO/IEC 17025-2019 – в отличие от, например, ГОСТ Р ИСО 9001-2015 – не содержит прямых требований, выделенных в отдельный раздел, проведения анализа факторов среды лаборатории.

С другой стороны стандарт ГОСТ ISO/IEC 17025-2019 в п. 8.9 устанавливает обязанность руководства лаборатории проводить анализ системы менеджмента. При этом в п. 8.9.2 а) указывается, что

«Исходные данные для анализа менеджмента должны быть зафиксированы и должны включать информацию, связанную со следующим:

а) изменениями во внешних и внутренних факторах, которые существенны для лаборатории...»¹

Таким образом, вышеупомянутые изменения должны быть выявлены, что предполагает проведение анализа факторов среды руководством лаборатории.

Принимая во внимание, что стандарт ГОСТ ISO/IEC 17025-2019 и документы, на которые он ссылается, не содержат концепции среды, то целесообразно воспользоваться стандартом ГОСТ Р 57189-2016, где она описана и даны рекомендации по внешним и внутренним факторам, которые можно рассматривать при анализе среды.

Согласно этой концепции лаборатория действует в определенной внешней бизнес-среде, которая тем или иным образом может влиять и влияет на способность лаборатории достигать своих целей. Особенность внешних факторов состоит в том, что они могут влиять на лабораторию, а она на них нет.

Кроме этого, внутри самой лаборатории существуют факторы, которые могут как способствовать достижению поставленных целей (позитивное влияние), так и затруднять их достижение или даже делать его невозможным (негативное влияние). Эти факторы связаны с внутренней средой и они находятся под контролем лаборатории.

¹ Текст приведён в переводе А. Горбунова



Влияние внешней и внутренней среды проиллюстрировано на Рисунке 1.

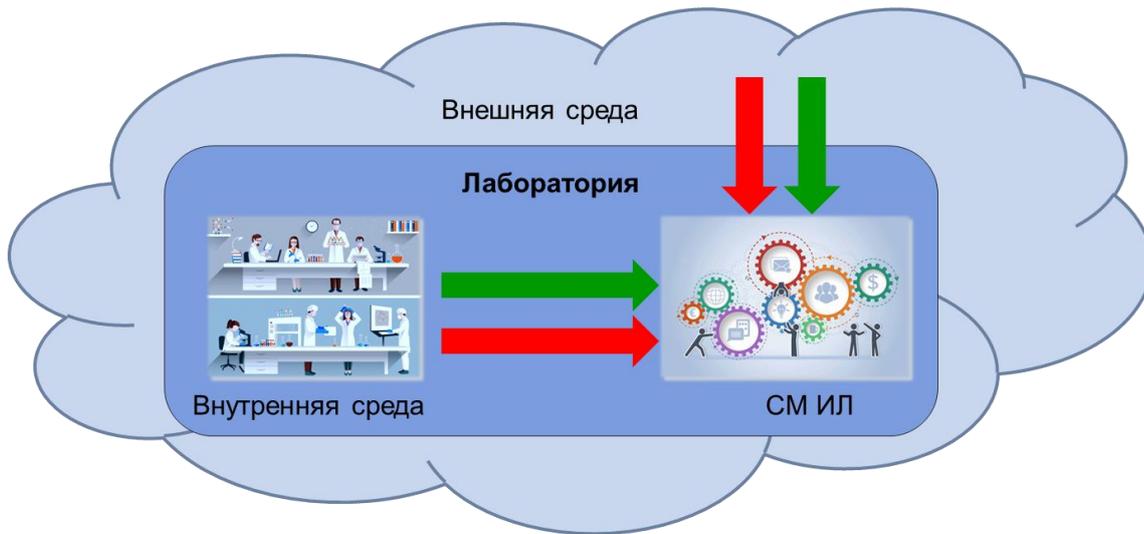


Рисунок 1 Влияние факторов внешней и внутренней среды

Стрелки красного цвета отражают факторы с негативным влиянием на систему менеджмента (риски), а стрелки зеленого цвета – факторы с позитивным влиянием (возможности).

Таким образом, концепцию ISO в части факторов среды можно представить в виде матрицы (см. Рисунок 2).

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

Рисунок 2 Концепция ISO среды организации

Принимая во внимание, что лаборатория 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.

Важно понимать, что анализ среды не является самодостаточным, его результаты должны быть использованы как исходные данные при определении рисков и возможностей лаборатории на системном уровне (Рисунок 3).

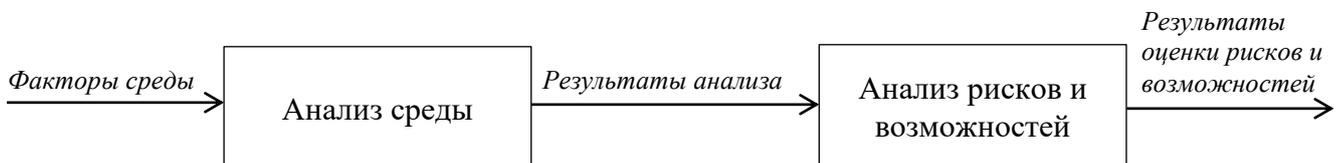


Рисунок 3 Результаты анализа среды как исходные данные для оценки рисков и возможностей

5 Описание методов анализа

5.1 Общие положения

Стандарт ГОСТ ISO/IEC 17025-2019 не устанавливает каких-либо методов анализа. Их выбор – дело самой лаборатории.

Решая вопрос, какой метод применить, лаборатория должна учитывать:

- пригодность метода для конкретного вида анализа,



Анализ факторов среды лаборатории

- компетентность руководителя в применении того или иного метода,
- желаемый формат результатов анализа.

5.2 Неформальный анализ

Самым простым методом анализа можно считать следующий:

- выбрать перечень факторов, который наилучшим образом подходит конкретной лаборатории,
- из этого перечня выбирать те, которые, на взгляд лица, проводящего анализ, оказывают влияние на систему менеджмента лаборатории,
- оценивает текущее состояние или тенденции по каждому выбранному фактору с точки зрения влияния на систему менеджмента.

И такая оценка служит основой для разработки планов по управлению рисками и/или реализации возможностей.

Не существует единого перечня внешних и внутренних факторов. Возможные варианты приведены в Приложении.

Анализ может быть построен как ответы на вопросы, связанные с выбранными факторами. Пример таких вопросов на основе перечня Варианта №1 приведён в Таблице 1.

Таблица 1 Пример вопросов для анализа

Внутренние факторы	
Фактор	Вопросы
Общие результаты деятельности лаборатории	В какой степени лаборатория выполняет свои договорные обязательства? В какой степени доходность деятельности соответствует плановой? Есть ли потребность в дополнительных финансовых ресурсах?
Ресурсы	Имеются ли открытые вакансии на позиции, влияющие на результаты лабораторных работ? Есть ли потребность в оборудовании, влияющем на результаты лабораторных работ? Планируется ли применение новых методик и, если да, то может ли лаборатория обеспечить их выполнение? Имеется ли конкуренция за ресурсы?
Персонал	Есть ли потребность в дополнительном персонале? Есть ли потребность в повышении компетентности персонала, влияющего на результаты лабораторных работ? Достаточна ли компетентность персонала, связанная с требованиями системы менеджмента? Имеются ли конфликты в коллективе? Насколько имеющиеся показатели результативности персонала нацелены на командную работу и согласованы с целями лаборатории?
Характеристики деятельности	Насколько результативны процессы лаборатории? Насколько согласованы показатели результативности



Анализ факторов среды лаборатории

	процессов между собой и целями лаборатории?
Аспекты управления	<p>Насколько оргструктура отвечает требованиям и обеспечивает результативность деятельности? Не создаёт ли конфликта интересов?</p> <p>Насколько пригодны процедуры и правила принятия решений? Есть ли вопросы (проблемы), которые приходится решать постоянно? Почему решения по ним не результативны?</p>
Внешние факторы	
Факторы	Вопросы
Макроэкономические	<p>Позволяет ли текущий курс рубля осуществлять необходимые закупки? Каковы прогнозы в отношении курса?</p> <p>Какова общая экономическая ситуация? Способствует ли росту спроса на услуги?</p> <p>Влияет ли текущий уровень инфляции на способность лаборатории удовлетворять свои потребности? Каковы прогнозы по инфляции?</p> <p>Может ли возникнуть потребность в кредитовании? Если да, то какие есть возможности для этого?</p>
Социальные	<p>Насколько предложение рынка труда позволяет удовлетворить потребность в требуемом персонале?</p> <p>Насколько привлекателен регион для проживания?</p> <p>Есть ли культурные особенности региона, влияющие на возможность привлечения персонала из других регионов?</p> <p>Как влияют особенности производственного календаря на выполнение работ?</p>
Политические	<p>Насколько стабильна политическая ситуация? Не создаёт ли она угроз для безопасности и не снижает ли привлекательность региона для проживания?</p> <p>Имеются ли программы господдержки, в которых могла бы участвовать лаборатория?</p> <p>Влияет ли состояние международных отношений на деятельность лаборатории и каким образом?</p>
Технологические	<p>Появились ли новые методики (материалы, оборудование), позволяющие повысить качество услуг лаборатории и удовлетворённость заказчиков? Если да, то есть ли планы внедрения этих методик (материалов, оборудования)?</p>
Конкурентные	<p>Ощущается ли давление со стороны конкурентов? Есть ли конкурентные преимущества у лаборатории и есть ли возможность их усиления?</p>
Законодательные	<p>Насколько законодательные нормы способствуют деятельности лаборатории? Каковы тенденции в законодательстве и нормативных актах? Есть ли изменение позиции регулирующих и надзорных органов?</p>



5.3 SWOT-анализ

Стандарт *ГОСТ Р 57189-2016*, описывая возможную реализацию требований, связанных с анализом факторов среды, указывает, что «На стратегическом уровне могут быть использованы такие инструменты, как SWOT-анализ».

Метод заключается в анализе факторов, влияющих на организацию, по четырём направлениям:

- сильные стороны организации (**S**trength),
- слабые стороны организации (**W**eaknesses)
- возможности, обусловленные внешней средой (**O**pportunities),
- угрозы, обусловленные внешней средой (**T**hreats).

Результаты анализа представляются в форме матрицы (Рисунок 4).

Сильные стороны организации (S)	Слабые стороны организации (W)
Внешние возможности (O)	Внешние угрозы (T)

Рисунок 4 Матрица SWOT-анализа

Нетрудно видеть, что метод в высокой степени соответствует концепции ISO (см. Рисунок 2).

6 Применение SWOT-анализа к оценке факторов

В настоящей методике использованы рекомендации по набору факторов, приведённые в разделе 4.1 *ГОСТ Р 57189-2016*.

6.1 Анализ внешних факторов

Проведите анализ влияния внешних факторов, т.е. таких, которые могут влиять на организацию, создавая для неё риски или возможности, но на которые она влиять не может.

Для каждого фактора определите, оказывает ли он влияние на СМК организации и является ли это влияние значимым. Если да, то внесите соответствующую запись в результаты анализа.

Возможное влияние внешних факторов приведено в Таблице 2. Набор этих факторов может быть изменён или расширен при необходимости.



Анализ факторов среды лаборатории

Таблица 2 Внешние факторы среды и их влияние

Фактор	Возможное позитивное влияние	Возможное негативное влияние
<u>Экономические</u>		
Экономическая ситуация	<p>Улучшение общей экономической ситуации снижает риски неплатежей, повышает возможности расширения деятельности, включая расширение ассортимента предлагаемых услуг и клиентской базы.</p> <p>Повышение платежеспособного спроса даёт дополнительные ресурсы для улучшения услуг и процессов.</p> <p>Благоприятная экономическая ситуация может вести к появлению новых предприятий, в частности, возможных поставщиков, что может расширить возможности выбора</p>	<p>Ухудшение общей экономической ситуации создаёт предпосылки для увеличения неплатежей, снижения возможностей лаборатории выполнять свои обязательства, экономии на используемых ресурсах при возможном ухудшении качества выполнения работ</p> <p>Снижение платежеспособного спроса ведёт к снижению доходов и, соответственно, возможностей лаборатории, например, сужению объёма предлагаемых услуг.</p> <p>Негативная экономическая ситуация может вести к сокращению числа предприятий и, в частности, сокращению числа возможных поставщиков и возможных альтернатив при выборе</p>
Курс рубля	<p>Если лаборатория имеет возможность получать оплату за услуги в валюте, то рост курса рубля даёт и рост рублёвой массы при том же объёме услуг. Это повышает возможности закупок за рубли</p>	<p>Если лаборатория большей частью работает на внутренний рынок, но использует значительное число импортных реактивов, материалов, оборудования, то рост курса рубля при неизменном объёме услуг сократит валютную базу и, соответственно, возможности для обеспечения лабораторной деятельности</p>
Доступность кредитов	<p>При низкой ставке и существенной конкуренции банков доступность кредитов может обеспечивать рост возможностей, в частности, связанных с инновационными программами</p>	<p>Низкая доступность кредитов может ограничивать возможности производства и/или развития, особенно, вкуче с ростом задолженностей по платежам от потребителей</p>
Уровень инфляции	<p>Если лаборатория имеет действенные рычаги давления на поставщиков, сдерживая рост цен на закупаемую продукцию, то инфляция даёт возможность повышать цену своих услуг при незначительном росте собственных затрат. Особенно, если лаборатория занимает положение,</p>	<p>Если лаборатория работает на внутренний рынок, то инфляции может вести к необходимости повышения цены на свои услуги, что может, в свою очередь, сужать круг потенциальных заказчиков. Особенно, если рынок этого вида услуг конкурентный и у заказчика есть выбор.</p>



Анализ факторов среды лаборатории

Фактор	Возможное позитивное влияние	Возможное негативное влияние
	близкое к доминирующему в какой-либо сфере. Соответственно, увеличиваются возможности	Возможностью в таком случае может быть применение процессного подхода, т.к. это инструмент повышения эффективности (т.е. снижения затрат)
Ёмкость и тенденции рынка	Рост ёмкости рынка и, соответственно, увеличение спроса, может стимулировать развитие лаборатории. Или, например, лаборатория уделяла значительное внимание какой-то сфере (например, информационной безопасности или социальной ответственности) и нарастание приоритетности этих сфер для заказчиков на рынке может способствовать развитию лаборатории, повышению ценности её услуг для заказчиков	Сужение рынка, смещение его в низкоценовой сегмент может снижать как текущие возможности, так и возможности развития. Кроме того, снижение уровня требований рынка может вести к угрозе снижения качества услуг
Налоговая и таможенная политика	Низкая или снижающаяся налоговая (таможенная) нагрузка может способствовать формированию ресурсов, которые могут быть направлены на развитие лаборатории, выходу на новые рынки	Высокая налоговая/таможенная нагрузка может не оставлять лаборатории достаточно ресурсов не только для развития, но и для поддержания текущей деятельности, ограничивать возможности работы на зарубежных рынках или закупки качественной экспортной продукции
Давление конкурентов	При восприятии давления конкурентов, как вызова, оно может стимулировать развитие и совершенствование как продукции, производимой организацией, так и её процессов (при наличии ресурсов). С другой стороны, уход конкурентов с рынка может способствовать увеличению занимаемой организацией доли рынка	Давление конкурентов, особенно при отсутствии ресурсов для противостояния, может вести к сужению доли рынка. Это, в свою очередь, может вести к невыполнению (или снижению уровня) обязательств перед заинтересованными сторонами, а также риску использования неэтичных мер ведения бизнеса. Высокая конкуренция на рынке может повышать риски потери доли рынка и/или затраты на удержание/расширение этой доли
Давление поставщиков	Давление поставщиков, например, программного обеспечения, в части отказа от поддержки предыдущих версий ПО и перехода на более поздние может способствовать развитию услуг лаборатории	Давление поставщиков, например, в силу их доминирующего положения на рынке, может приводить к росту затрат на закупку их продукции и снижению возможностей самой лаборатории. Кроме того, такое



Анализ факторов среды лаборатории

Фактор	Возможное позитивное влияние	Возможное негативное влияние
		давление может создавать риски невыполнения поставщиком своих обязательств и, соответственно, нарушению обязательств самой лабораторией
Политические		
Уровень политической стабильности	Стабильная, способствующая сотрудничеству, базирующаяся на открытости и соблюдении демократических принципов политическая ситуация даёт возможность надёжного долгосрочного прогнозирования, налаживания устойчивых связей, снижения рисков и издержек	Нестабильная или стабильная, но основанная на принципах изоляционизма, политическая ситуация ведёт к невозможности надёжного не только долгосрочного, но и среднесрочного планирования, разрыву имеющихся связей, повышению рисков и издержек
Наличие локальных конфликтов	Для лабораторий, оказывающих определённого рода услуги, может возрасти спрос на них и, соответственно, могут открыться возможности	Наличие локальных конфликтов может вести к нарушению логистических связей, росту неопределённости в планировании, непредвиденных затрат, дефициту рабочей силы и, в пределе, к свёртыванию деятельности лаборатории
Юридические		
Законодательство	Правила принятия законодательных актов понятны и соблюдаются, давая возможность заранее подготовиться к изменениям, тем самым снижая риски. Действующее законодательство стабильно и прозрачно, способствует развитию деятельности	Законодательство изменяется непредсказуемым образом, не давая возможности предвидеть эти изменения и своевременно реагировать на них. Законодательство носит ярко выраженный фискальный характер и имеет тенденцию к росту ограничений, затрудняющих ведение деятельности
Юридическая неопределённость (неурегулированность)	Пробелы в законодательстве могут создавать возможности их использования для достижения своих целей	Отсутствие или неопределённость норм при неоднозначном их интерпретировании аккредитующими, надзорными, судебными и иными органами создают риски признания действий лаборатории неправомерными с последующим наложением санкций
Уровень коррупции	Низкий уровень коррупции, как правило, свидетельствует о прозрачности и предсказуемости действий государственных органов, что способствует	Высокий уровень коррупции, как правило, свидетельствует о пренебрежительном отношении государственных органов к законодательным основам деятельности. Это создаёт



Анализ факторов среды лаборатории

Фактор	Возможное позитивное влияние	Возможное негативное влияние
	снижению рисков	ситуацию непредсказуемости и повышает риски и издержки
<u>Социально-демографические</u>		
Уровень развития рынка труда	Широкое развитие рынка труда позволяет снизить риски и издержки, связанные с поиском необходимого персонала	Бедность рынка труда не позволяет в необходимой степени обеспечить как количественно, так и качественно требуемый персонал, что может вести к рискам невыполнения лабораторией своих обязательств и требований к ней
Уровень занятости населения	Высокий уровень безработицы может вести к возможности для организации выбора наиболее подходящего персонала	Высокий уровень занятости создаёт и высокую конкуренцию организаций на рынке труда, что может повышать риски и издержки, связанные с набором необходимого персонала
<u>Социально-культурные</u>		
Культура потребления	Изменения в культуре потребления могут вести к тому, что определённые услуги, которые ранее были не очень востребованы, становятся драйверами роста спроса. Например, биологические исследования (ковид), независимая экспертиза техники или пищевой продукции.	Изменения в культуре потребления могут привести к тому, что какие-то услуги, которые ранее были востребованы, становятся невостребованными, что провоцирует падение спроса, снижение дохода и, соответственно, возможностей лаборатории
Поведенческие стереотипы	Потребительское сообщество ориентируется на известные бренды, поэтому при создании устойчивой связи «наш бренд = качество» можно расширить долю рынка, создать устойчивый и более предсказуемый спрос. Потребительское сообщество в значительной степени убеждено, что дешёвое качественным быть не может. Это позволяет держать на рынке повышенную цену на продукцию, что, при снижении себестоимости, даёт дополнительные ресурсы	Потребительское сообщество в существенной степени ориентируется на стоимость услуг (чем ниже, тем привлекательнее), что вынуждает лабораторию, оказывающую сложные и/или дорогостоящие услуги, работать на пределе рентабельности, теряя значительные возможности для развития. Потребительское сообщество при выборе услуги акцентирует внимание на известности бренда, что создаёт сложности и риски при выходе новой лаборатории на рынок



Анализ факторов среды лаборатории

Фактор	Возможное позитивное влияние	Возможное негативное влияние
<u>Природно-экологические</u>		
Климатические условия	Благоприятные климатические условия (маловероятные наводнения, снежные заносы или сильные морозы зимой, отсутствие опасных природных явлений – вулканы, землетрясения, ураганы) могут вести к снижению затрат как на осуществления деятельности	Неблагоприятные климатические условия могут вести к рискам нарушения непрерывности деятельности, повышенным затратам на обеспечение приемлемых условий осуществления этой деятельности. Также могут повышаться транспортные и коммуникационные риски, стабильность поставок
<u>Технологические</u>		
Уровень господдержки инноваций	Понятная и широкомасштабная государственная поддержка создаёт условия для разработки и внедрения инноваций, совершенствования услуг и процессов	Отсутствие внятной государственной поддержки ведёт к необходимости для лаборатории осуществлять инновации полностью за свой счёт, что может затруднять их разработку и реализацию
Новые технологии и материалы	Появление новых методик, реактивов и материалов создаёт условия для улучшения услуг и процессов,	—
Патентные права	Наличие собственных патентов может создавать конкурентное преимущество на рынке	Патенты конкурентов могут создавать ограничения на свойства продукции и производственных процессов, вызывая необходимость дополнительных затрат на разработку альтернатив

6.2 Анализ внутренних факторов

Проведите анализ воздействия внутренних факторов, т.е. таких, которые могут влиять на деятельность лаборатории и она может их изменять. Такого рода анализ лучше проводить в плоскости «Сильные стороны» – «Слабые стороны».

К сильным сторонам можно отнести:

- то, что сама лаборатория субъективно считает своим преимуществом,
- то, что является более-менее объективным преимуществом перед конкурентами.

К слабым сторонам можно отнести:

- то, что сама лаборатория субъективно считает своими недостатками, мешающими достичь в полной мере поставленных целей,
- то, что является более-менее объективным проигрышем перед конкурентами.



Анализ факторов среды лаборатории

Для каждого фактора определите, оказывает ли он влияние на СМ лаборатории и является ли это влияние значимым. Если да, то внесите соответствующую запись в результаты анализа.

Возможное влияние внутренних факторов приведено в Таблице 3. Набор факторов в Таблице 3 может быть изменён или расширен при необходимости.

Таблица 3 Внутренние факторы среды и их влияние

Фактор	Сильная сторона	Слабая сторона
<u>Продукция</u>		
Качество	Имеющиеся характеристики услуги полностью или в значительной степени удовлетворяют потребности заказчиков	Набор характеристик услуги вызывает нарекания и неудовлетворённость заказчиков
Узнаваемость бренда	Бренд давно присутствует на рынке, хорошо известен и пользуется репутацией	Бренд слабо представлен на рынке и не имеет позитивной репутации
Уникальность	Услуги имеют уникальные характеристики, не представленные у конкурентов	Услуги имеют стандартный набор характеристик, что создаёт существенное давление со стороны конкурентов
Ассортимент	Лаборатория представляет широкий ассортимент услуг на рынке, практически полностью удовлетворяющий запросы заказчиков. Предлагаемый лабораторией ассортимент шире, нежели у любого её конкурента	Ассортимент предлагаемых лабораторией на рынке услуг невелик, ряд позиций закрывается конкурентами, что создаёт риски ухода части заказчиков к конкурентам
<u>Организация</u>		
Чёткость целей организации	Руководство лаборатории устанавливает ясные цели как на ближнюю, так и на дальнюю перспективу. Цели доводятся до персонала и есть понимание механизма их реализации	Цели лаборатории устанавливаются кулуарно, основной персонал с ними не знаком и не вполне понимает, в чём они состоят
Понимание и разделение персоналом целей лаборатории	Персонал понимает, почему установлены именно такие цели и вполне разделяет их, признавая их значимость как для лаборатории, так и лично для себя	Персонал не понимает, почему именно такие цели установлены, в чём их смысл и не воспринимает их, как лично значимые



Анализ факторов среды лаборатории

Фактор	Сильная сторона	Слабая сторона
Корпоративная политика и ценности организации	Корпоративная политика выстроена на принципах открытости, лидерства, сотрудничества и взаимопомощи, права на ошибку, взаимоуважения и равенства. Ценности явно сформулированы, доведены до персонала и включают в себя лояльность, полное и точное выполнение требований и возложенных обязанностей, инициативность, стремление к наилучшему результату, ориентацию на общий конечный результат (мы – одна команда)	Корпоративная политика строится на основе отношений «начальник – подчинённый», где первый принимает решения, а второй обязан беспрекословно их выполнять. У персонала нет права на ошибку и отсутствие наказания расценивается, как поощрение. Ценности чётко не сформулированы
Стиль управления	Стиль управления ориентирован на поддержку и развитие лидерства и потенциала сотрудников, на объединение усилий сотрудников для достижения общих целей методами стимулирования и мотивирования, на анализ проблем и поиск результативных решений (не поиск виновных, а улучшение системы)	Стиль управления командный, ориентирован на принципы «Делай, что сказано» и «У каждой ошибки есть имя и фамилия», инициативы не поощряются, но поощряется внутренняя конкуренция
Ресурсы		
Наличие необходимого персонала	Необходимый персонал в наличии, критические вакансии заполнены, есть кадровый резерв и ресурсы для удержания имеющегося персонала и/или компенсирования уходящих сотрудников	Имеются открытыми критически значимые вакансии, имеющиеся сотрудники несут расширенную ответственность, что ведёт к усталости, выгоранию и неудовлетворённости
Уровень компетентности персонала	Компетентность персонала поддерживается на требуемом уровне, имеются действенные механизмы мониторинга и обеспечения компетентности	Компетентность персонала не соответствует требованиям. Оценка компетентности мероприятий по её повышению носят случайный характер
Уровень мотивированности персонала	Персонал в значительной степени мотивирован, разделяет корпоративные ценности, гордится своей работой и принадлежностью к лаборатории, которая обеспечивает реализацию потенциала сотрудников в полной мере	Персонал слабо мотивирован и мало заинтересован в достижении целей лаборатории. Имеется существенный уровень неудовлетворённости характером выполняемых работ, отсутствием перспектив роста
Готовность к соблюдению	Персонал понимает необходимость соблюдения правил и недопустимость таких явлений, как кражи, порча	Персонал относится к лаборатории отчуждённо и не видит ничего зазорного в том, чтобы решать свои проблемы за её



Анализ факторов среды лаборатории

Фактор	Сильная сторона	Слабая сторона
правил	имущества, нарушение беспристрастности и т.п.	счет. Установленные правила не воспринимаются, как обязательные к исполнению
Достаточность производственной мощности	Лаборатория имеет запас производственной мощности, достаточный для оказания требуемого объёма услуг и в пиковые периоды спроса	Производственные мощности на пределе и лаборатория не в состоянии удовлетворить имеющийся спрос на услуги
Состояние инфраструктуры ²	Инфраструктура поддерживается в хорошем состоянии, оборудование работоспособно. Реализуется системный подход к организации планово-профилактических работ и техническому обслуживанию, ведётся мониторинг состояния наиболее критичных элементов инфраструктуры	Планово-профилактические работы и техническое обслуживание планируются, но без учёта интересов основной деятельности. Оборудование устарело и высоки риски внезапного выхода из строя. Мониторинг состояния наиболее критичных элементов инфраструктуры не ведётся
Оказание услуг		
Эффективность деятельности	В силу действенного применения принципов и механизмов рациональной организации деятельности и поощрения инициатив по оптимизации процессов и улучшения характеристик услуг себестоимость имеет устойчивую тенденцию к снижению	Принципы и механизмы рациональной организации деятельности если и применяются, то несистемно и не дают ожидаемого эффекта. Превалирует подход, ориентированный на абсолютизацию сокращения затрат, без учёта роста объёма услуг. Себестоимость остаётся на одном уровне или даже растёт
Политика закупок	Политика закупок ориентирована на обеспечение качества закупаемой продукции, установлены чёткие критерии выбора и выстроена система управления поставщиками, что существенно снижает риски и потери, связанные с недопоставками или поставками несоответствующей продукции	Политика закупок ориентирована на стоимость (чем дешевле, тем лучше), критерии выбора поставщиков явным образом не определены, управление поставщиками носит случайный характер, что создаёт значительные риски поставки несоответствующей продукции или вообще срыва поставок
Устойчивость цепи поставок	Выстроены надёжные цепи поставок достаточной глубины, риски срыва поставок минимальны	Система закупок основана на тендерах, поставщики часто меняются, устойчивые цепи поставок практически отсутствуют, что создаёт существенные риски

² В понятие «инфраструктура» входит: оборудования, здания и сооружения, транспорт, средства связи, программное обеспечение



Анализ факторов среды лаборатории

Фактор	Сильная сторона	Слабая сторона
<u>Финансы</u>		
Схема финансирования деятельности	Схема финансирования предполагает различные источники, в том числе кредитование, что снижает риски недофинансирования потребностей и исполнения обязательств	Лаборатория делает ставку на собственные средства, практически исключает возможность кредитования, что создаёт существенные риски недофинансирования потребностей и исполнения обязательств
Кредитная нагрузка	Низкая кредитная нагрузка позволяет не отвлекать собственные средства на обслуживание кредитов, снижает риски, связанные с изменением кредитных условий, уменьшает степень влияния банков на деятельность	Высокая кредитная нагрузка ведёт к значительному отвлечению собственных средств на обслуживание кредитов, создает существенную зависимость лаборатории от банков
Уровень дебетовой задолженности	Устойчиво низкий уровень дебетовой задолженности позволяет снизить риски при планировании и для выполнения обязательств лаборатории, а также снизить потребность в заёмных средствах.	Высокая дебетовая задолженность создаёт риски для выполнения обязательств лаборатории и затрудняет планирование. Кроме того, высокий уровень дебиторской задолженности может приводить к необходимости привлечения заёмных средств с соответствующими затратами на их обслуживание



Приложение. Варианты перечня факторов

Вариант №1 Перечень факторов из ГОСТ Р 57189-2016

Внутренние факторы	Внешние факторы
Общие результаты деятельности лаборатории (включая финансовые)	Макроэкономические факторы (курс рубля, экономическая ситуация, уровень инфляции, доступность кредитов)
Ресурсы (включая инфраструктуру ³ , среду, знания, накопленные лабораторией)	Социальные (уровень локальной безработицы, уровень безопасности, образования, производственный календарь)
Персонал (компетентность, организационная культура, взаимоотношения)	Политические (стабильность государственная инвестиционная политика, местная инфраструктура, международные отношения)
Характеристики деятельности (процессы лабораторной деятельности, результаты функционирования системы менеджмента, обратная связь от заказчиков)	Технологические (новые методики, материалы, оборудование)
Аспекты управления (правила и процедуры для принятия решений, организационная структура)	Конкурентные (уровень конкуренции, тенденции рынка)
	Законодательные (законодательство, регламентирующие требования)

Вариант №2

Внутренние факторы	Внешние факторы
Финансовое положение лаборатории (достаточность финансовых ресурсов, наличие задолженностей, штрафов)	Состояние рынка (экономическая ситуация, тенденции спроса, политика конкурентов)
Организация работы (уровень мотивации, климат в коллективе, уровень текучки кадров)	Технологии (новые методики, материалы, оборудование)
Взаимоотношения с внешними сторонами	Регламентирующая сфера (законодательство, нормативные требования)
Положение на рынке (ассортимент услуг, спрос на услуги, репутация)	Политическая ситуация
Процессы (организация деятельности, состояние оборудования)	
Улучшения (готовность к изменениям, реализация изменений)	

³ Инфраструктура включает в себя оборудование, программное обеспечение, транспорт и средства связи