

УДК 658.511; 338.35

Р. Н. Исмаилова, С. М. Горюнова, А. Р. Зайнуллина

**ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ ИСПЫТАТЕЛЬНОЙ ЛАБОРАТОРИИ ООО «УКУЛАБ»**

*Ключевые слова:* интегрированная система менеджмента, эффективность, стратегическая карта, система сбалансированных показателей, испытательная лаборатория.

*На основе проведенного SWOT – анализа определены ключевые факторы успеха и факторы риска лаборатории, построена стратегическая карта, которая дала возможность увидеть перспективные пути ее развития.*

*Keywords:* the integrated system of management, effectiveness, strategic map, the system of balanced indices, испытательная лаборатория.

*The key factors of success and SWOT – the factors of the risk of laboratory are determined on its basis of the carried out analysis, the strategic map, which made possible to see the promising ways of its development, is built.*

Разработка стратегического плана развития любой организации должна начинаться с самооценки предприятия [1]. Самооценку организация может проводить, используя различные инструменты менеджмента качества, наиболее полную картину состояния предприятия дает SWOT-анализ, который позволяет определить и оценить внутренние резервы организации, определив слабые и сильные сто-

роны, и внешние – возможности и угрозы. Ключевые факторы успеха и риски деятельности испытательной лаборатории (ИЛ) ООО «УкуЛаб» определены в ходе проведения SWOT – анализа и представлены в таблицах 1 и 2.

В таблице 1 представлен первичный SWOT – анализ, на основании которого построен поэлементный (табл. 2).

**Таблица 1 – Первичный SWOT – анализ ИЛ ООО «УкуЛаб»**

<b>ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА</b>		
Параметры оценки	Сильные стороны ИЛ ООО «УкуЛаб»	Слабые стороны ИЛ ООО «УкуЛаб»
1. Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>высококвалифицированные специалисты обладают практическим опытом;</li> <li>постоянное повышение квалификации (за счет обучения персонала в аспирантуре и магистратуре);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>большое число новых сотрудников;</li> <li>возраст сотрудников от 21-26 лет</li> </ul>
2. Потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>индивидуальный подход к клиентам;</li> <li>широкий перечень предоставляемых услуг;</li> <li>хорошая репутация у потребителей</li> <li>дополнительная информация и консультация результатов анализа;</li> <li>качество предоставляемых услуг;</li> <li>скорость предоставляемых услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствие рекламной политики лаборатории;</li> <li>область аккредитации составлена без учета запросов потребителя;</li> <li>отсутствие анализа информации о потребителях</li> </ul>
3. Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> <li>определены поставщики реактивов и ГСО</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствует реестр поставщиков оборудования, вспомогательных материалов и химической посуды;</li> <li>зависимость от поставщиков</li> </ul>
4. Обеспечение лаборатории	<ul style="list-style-type: none"> <li>наличие реестра реактив;</li> <li>собственные финансовые ресурсы;</li> <li>наличие качественных материалов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>аренда не хватающих оборудования у других ИЛ;</li> <li>затраты на реактивы, наличие которых требуется областью аккредитации, но не пользуется спросом;</li> <li>устаревшая мебель, которая требует замены;</li> <li>не ведется учет движения посуды;</li> <li>имеется устаревшее оборудование, которое требует замены</li> </ul>
<b>ВНЕШНЯЯ СРЕДА</b>		
	Возможности ИЛ ООО «УкуЛаб»	Угрозы ИЛ ООО «УкуЛаб»
	<ul style="list-style-type: none"> <li>расширить область аккредитации за счет увеличения предоставления новых услуг;</li> <li>повышение эффективности работы с клиентами лаборатории;</li> <li>качественное обслуживание клиентов;</li> <li>возможность открытия подразделений ИЛ в других регионах для расширения сферы влияния</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>высокий уровень конкуренции;</li> <li>высокая чувствительность потребителя к цене;</li> <li>угрозы со стороны поставщиков (невыполнение сроков поставок, снижение качества поставляемых материалов);</li> <li>снижение объемов заказов с крупных предприятий</li> </ul>

Первичный SWOT – анализ позволил сделать следующий вывод - «слабым местом» лаборатории является отсутствие рекламной политики лаборатории, отсутствие анализа информации о потребителях, отсутствие реестра поставщиков. Вместе с тем стоит отметить, что в лаборатории периодически проводится обучение персонала и в связи с этим в лаборатории работает высококвалифицированный персонал. Основные возможности лаборатории это повышение эффективности работы с клиентами лаборатории, качественное обслуживание потребителей, расширение области аккредитации за счет уве-

личения предоставления новых услуг. Основными угрозами лаборатории являются конкуренция на внутреннем рынке, высокая чувствительность потребителя к цене, угрозы со стороны поставщиков.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о важности развития лаборатории, путем предложения возникновения проблем, качественного обслуживания потребителей.

На основании данных первичного анализа разработали поэлементный анализ для определения ключевых факторов успеха и факторов риска ИЛ (табл. 2).

**Таблица 2 – Поэлементный SWOT – анализ ИЛ ООО «УкуЛаб»**

Внутренние факторы	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Внешние факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высококвалифицированные специалисты обладают практическим опытом;</li> <li>• постоянное повышение квалификации (за счет обучения персонала в аспирантуре и магистратуре);</li> <li>• индивидуальный подход к клиентам;</li> <li>• широкий перечень предоставляемых услуг;</li> <li>• хорошая репутация у потребителей</li> <li>• дополнительная информация и консультация результатов анализа;</li> <li>• качество предоставляемых услуг;</li> <li>• скорость предоставляемых услуг;</li> <li>• наличие реестра реактивов;</li> <li>• собственные финансовые ресурсы;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствует реестр поставщиков;</li> <li>• зависимость от поставщиков;</li> <li>• отсутствие рекламной политики лаборатории;</li> <li>• аренда не хватающих оборудований у других ИЛ;</li> <li>• затраты на реактивы, наличие которых требуется областью аккредитации, но не пользуется спросом;</li> <li>• устаревшая мебель, которая требует замены;</li> <li>• не ведется учет движения посуды;</li> <li>• отсутствие анализа информации о потребителях;</li> <li>• имеется устаревшее оборудование, которое требует замены;</li> <li>• область аккредитации составлена без учета запросов потребителя;</li> <li>• большое число новых сотрудников</li> </ul>
Возможности (O)	<p>Стратегические опции SO:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. расширение области аккредитации за счет наличия высококвалифицированного персонала, которые смогут освоить новые методики измерений, и возможность привлечения собственных средств на обеспечение расширения области аккредитации.</li> <li>2. Открытие подразделений ИЛ в других регионах для расширения сферы влияния за чет собственных финансовых ресурсов и хорошей репутации у потребителей</li> <li>3. Получение лицензии на ведение образовательной деятельности</li> </ol>	<p>Стратегические опции WO:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. проведение анализа запросов потребителя и выявление методик, по которым ИЛ не работает;</li> <li>2. управление рекламной политикой компании (разработать сайт и коммерческие предложения с учетом выполненных запросов)</li> <li>3. приобретение нового оборудования и мебели для расширения области аккредитации</li> </ol>
Угрозы (T)	<p>Стратегические опции ST:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• гибкая ценовая политика,</li> <li>• максимальное использование преимуществ в области издержек</li> <li>• создание условий для постоянных клиентов</li> </ul>	<p>Стратегические опции WT:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие направлений оказываемых дополнительных услуг и открытие новых</li> <li>• поощрять самообразование персонала</li> <li>• установить зависимость оплаты от результата труда</li> </ul>

Поэлементный SWOT – анализ показал, что в лаборатории имеется достаточно большое количество как сильных, так и слабых сторон. Однако, ООО «УкуЛаб» располагает неограниченными возможностями для своего дальнейшего совершенствования и развития.

При разработке стратегической карты [2] испытательной лаборатории определили стратегические цели по следующим составляющим: финансовая, клиентская, внутренние бизнес – процессы, обучение персонала и развитие организации.

Одной из главных целей лаборатории является получение максимальной прибыли. Проанализиро-

вав договоры, заключенные между ООО «УкуЛаб» и заказчиками за 2016-2017 годы, пришли к выводу, что в 2017 году по сравнению с 2016 годом доход увеличился в 1,5 раза. Однако проведенный анализ договоров выявил и ряд отрицательных моментов. В области аттестата аккредитации у ООО «УкуЛаб» значатся 167 параметров, однако на проведение анализа по 34 из них не было получено ни одной заявки. В то же время за рассматриваемый период времени лаборатория получила 134 заявки на анализ по параметрам, не указанным в области аттестата аккредитации. Данное обстоятельство потребовало от руководства лаборатории разработки мероприятий по оптимизации области аттестата аккредитации.

Для того чтобы оставаться конкурентным способом на рынке, оказываемых лабораторией услуг, необходим всесторонний анализ конкурентов и разработка сбалансированной ценовой политики. Как выяснилось, для лаборатории на сегодняшний день – этот вопрос является наиболее актуальным и требующим всесторонней проработки. Здесь важным является создание для клиента ценности услуги, т.е. предоставлять условий гораздо лучше, чем у конкурентов. Добиться всего этого помогут цели и задачи, входящие в состав внутренних бизнес-процессов испытательной лаборатории. А это в свою очередь требует наличие в лаборатории высококвалифицированного персонала.

После определения анализа все стратегические цели, была составлена стратегическая карта ИЛ ООО «УкуЛаб» (рис.1).

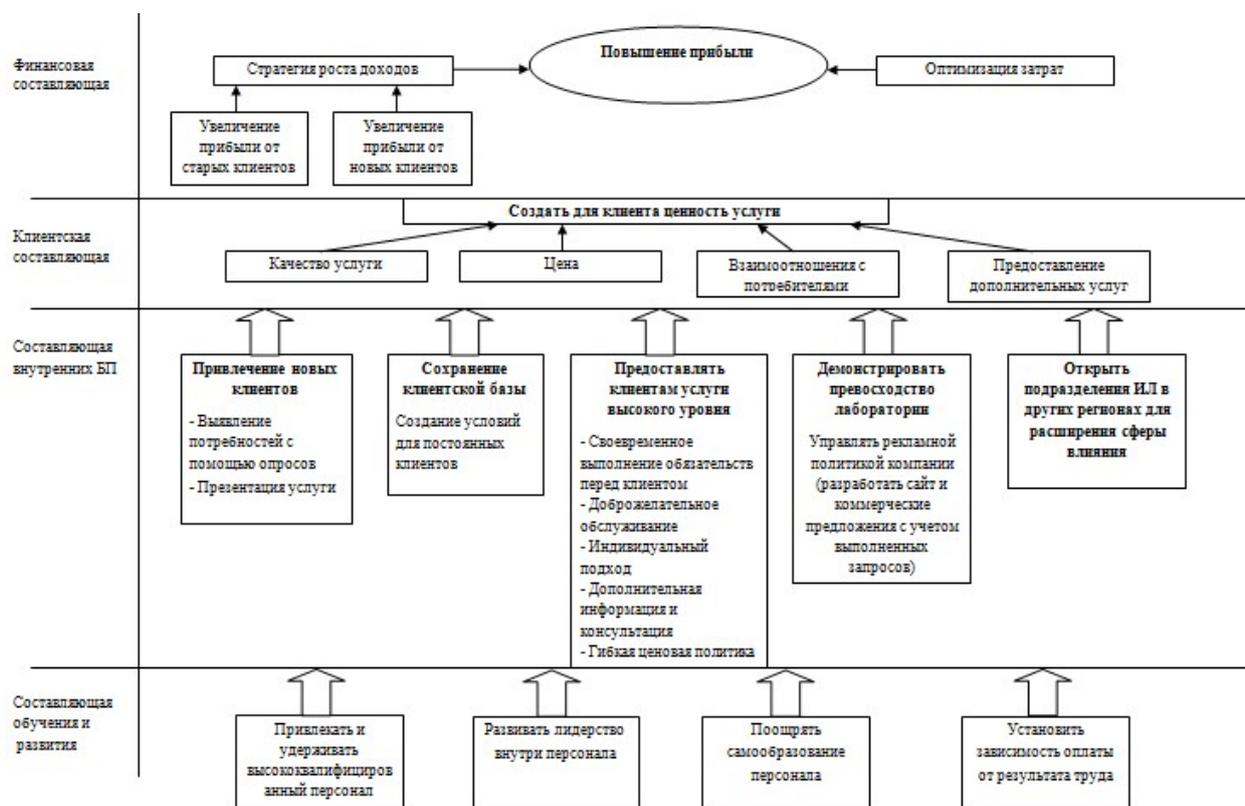


Рис. 1 - Стратегическая карта ИЛ ООО «УкуЛаб»

Стратегическая карта дала возможность наглядно увидеть перспективные пути развития лаборатории, к которым, в первую очередь, можно отнести оптимизацию области аккредитации и внедрение интегрированной системы менеджмента.

### Литература

1. Шестаков, А. Л. Методы внедрения систем /А.Л. Шестаков. – 2008. - № 8. - С. 14 -18.
2. Стратегические карты и показатели. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kazedu.kz>, свободный.

© Р. Н. Исмаилова – канд. хим. наук, доц. каф. аналитической химии, сертификации и менеджмента качества КНИТУ, isma\_70@mail.ru; С. М. Горюнова – канд. хим. наук, доц. той же кафедры; А. Р. Зайнуллина – магистрант той же кафедры.

© R. N. Ismailova – PhD, assistant professor the department of analytical chemistry, certification and quality management of KNRTU, isma\_70@mail.ru; S. M. Goryunova – PhD, assistant professor the department of analytical chemistry, certification and quality management of KNRTU; A. R. Sajnullina - Master's Degree Student the same Department.