



РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФБУ «КУЗБАССКИЙ ЦСМ» НА ОСНОВЕ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

Выполнил:

Трофимова Наталья Борисовна

Руководитель:

к.т.н., доцент

Шатько Дмитрий Борисович

АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ обусловлена отсутствием сформулированной стратегии развития ФБУ «Кузбасский ЦСМ» как ключевого фактора для обеспечения долговременного успеха учреждения



Стратегия предприятия – это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержание конкурентного преимущества

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ: ФБУ «Кузбасский ЦСМ»

ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ: совокупность внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность ФБУ «Кузбасский ЦСМ».

ЦЕЛЬ РАБОТЫ

формирование стратегических направлений развития ФБУ «Кузбасский ЦСМ» с применением риск-ориентированного подхода

ЗАДАЧИ РАБОТЫ

- проанализировать теоретические аспекты существующих подходов к стратегии развития организаций
- дать общую оценку деятельности учреждения
- оценить факторы внешней и внутренней среды, выявить возможности для развития учреждения
- рассмотреть процессы учреждения, проанализировать риски и определить мероприятия по их минимизации
- разработать стратегию развития ФБУ «Кузбасский ЦСМ»

ДИАГРАММА ГАНТА



ОБ УЧРЕЖДЕНИИ

История деятельности:

1930 г. – открытие в г. Щегловске (г. Кемерово) поверочного отделения от Западно-Сибирской поверочной палаты мер и стандартов

2002 г. – ФБУ «Кемеровский ЦСМ»

2021 г. – ФБУ «Кузбасский ЦСМ»



Единственный учредитель

РОССТАНДАРТ

Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии

Виды деятельности:

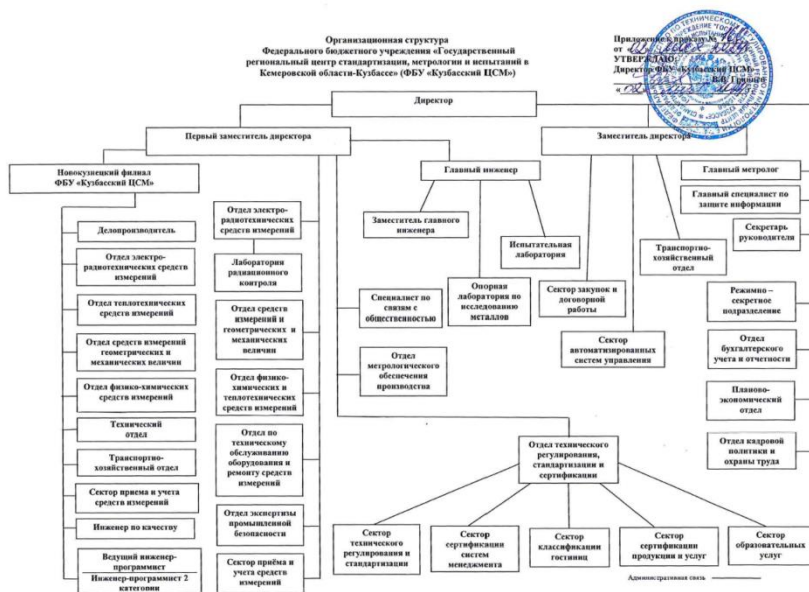
- ▶ поверка средств измерений
- ▶ калибровка средств измерений
- ▶ испытания средств измерений в целях утверждения типа
- ▶ ремонт средств измерений
- ▶ аттестация испытательного оборудования
- ▶ изготовление и поставка поверочных газовых смесей
- ▶ метрологическое обеспечение производства
- ▶ экспертиза промышленной безопасности
- ▶ сертификация продукции и услуг
- ▶ сертификация систем менеджмента
- ▶ классификация гостиниц и горнолыжных трасс
- ▶ техническое регулирование и стандартизация
- ▶ испытания продукции
- ▶ межлабораторные сличительные испытания

ОБ УЧРЕЖДЕНИИ

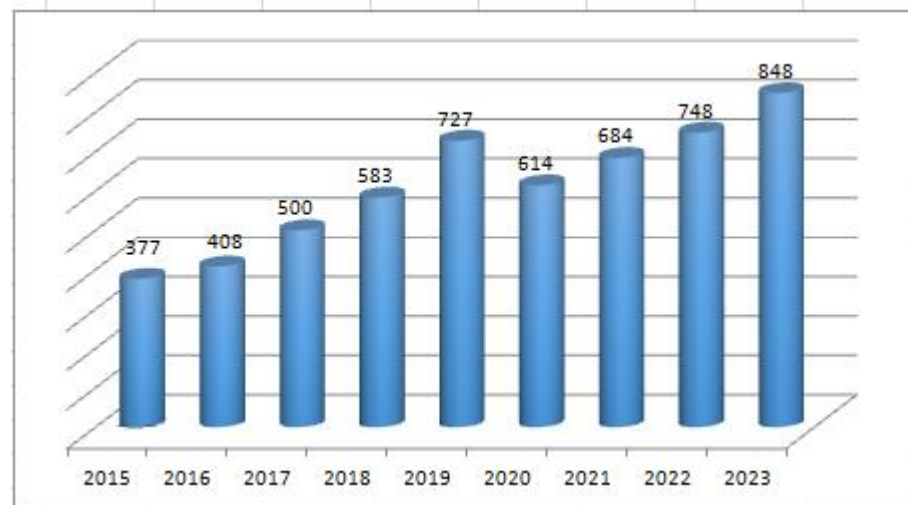
Численность работников

270 чел.

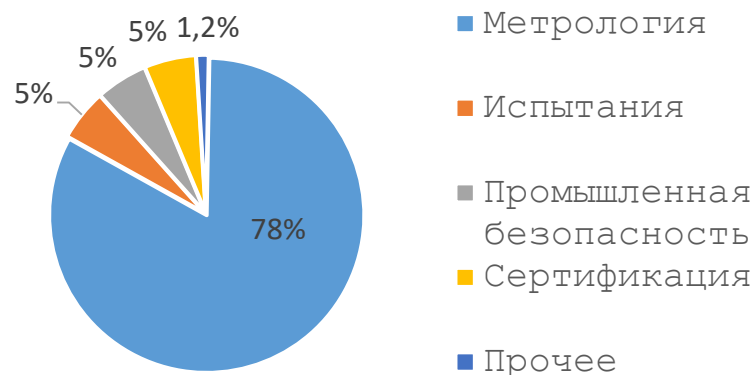
Организационная структура – традиционная линейная модель



Обороты, млн. руб.



Доход по видам деятельности



Миссия, стратегическая цель – на момент написания АР отсутствует

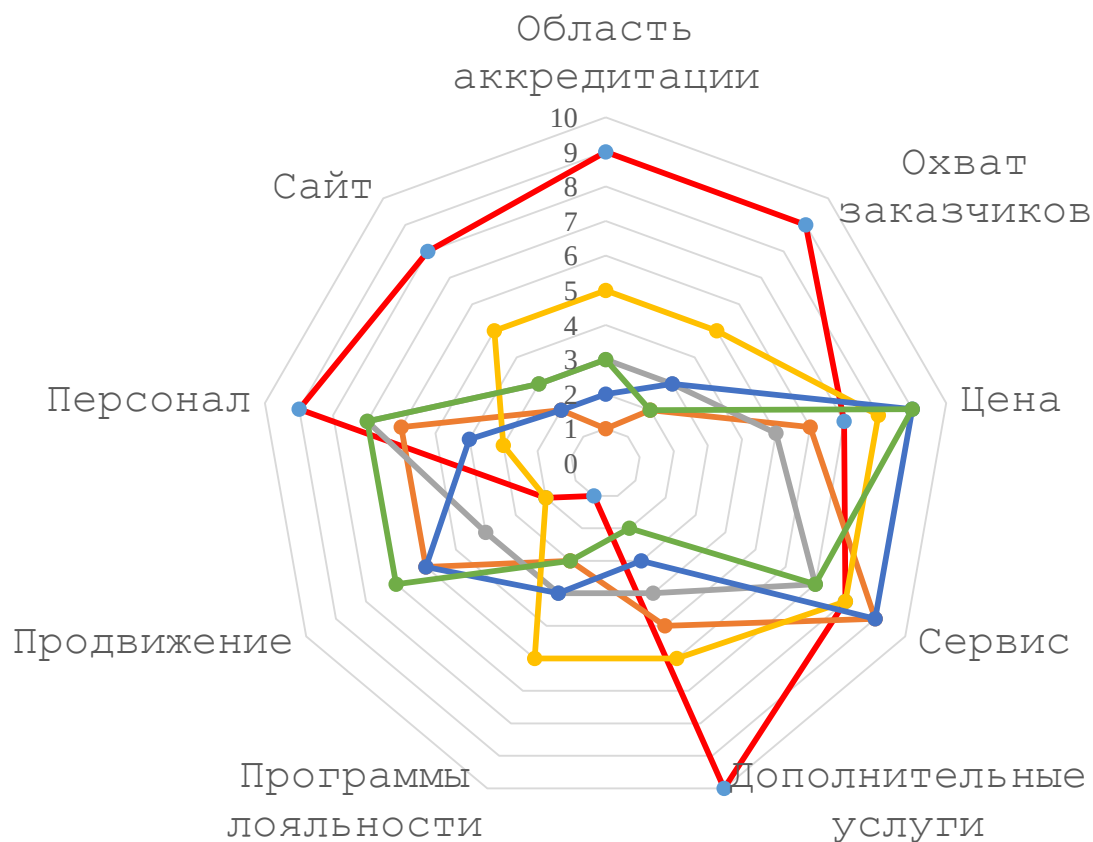
PEST-анализ

Политические факторы	Экономические факторы
Изменения в законодательстве Зависимость от политики Росстандарта Особенности импорта испытательного оборудования, государственных стандартных образцов и расходных материалов Уровень коррупции в отрасли Особенности функционирования контрольно-надзорных органов Особенности государственной поддержки	Темпы роста экономики и ВВП Уровень инфляции Стабильность национальной валюты Стоимость энергии, коммуникаций
Социальные факторы	Технологические факторы
Уровень образования населения Количество трудоспособного населения Требования к качеству услуг со стороны потребителей Влияние информации в СМИ	Разработка нового оборудования Появление новых эталонов единиц величин Законодательство в области технического регулирования и обеспечения единства измерений Усовершенствование программных продуктов Новые методы испытаний ИЛ Новое ПО по сертификации

- ✓ **Зависимость от политики Росстандарта**
- ✓ **Требования к качеству услуг со стороны потребителей**
- ✓ **Законодательство в области технического регулирования и обеспечения единства измерений**

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

—●— ФБУ «Кузбасский ЦСМ» —●— ООО «КемВодоУчет» —●— ООО ЦТО «Престиж-Кемерово»
—●— ООО «ЭлектроТехноСервис» —●— ООО «Водомер-Сервис» —●— ООО «ТЭССА»



SWOT-АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

S	W
Сильные стороны	Слабые стороны
Широкий перечень оказываемых услуг Обновляемая современная эталонная база Высокая лояльность существующих клиентов Удобное расположение зданий Высокий уровень цифровизации (клиентские сервисы) Высокая компетентность работников Наличие собственного автопарка Наличие сети ЦСМ по всем регионам (взаимные поверки) Репутация добросовестной организации	Длительные сроки оказания услуг Жесткое законодательное регулирование сферы деятельности Цены, устанавливаемые Федеральным агентством Невозможность расширения географии присутствия (в части области аккредитации, имеющейся у местных ЦСМ) Высокая стоимость работ Риски поломки оборудования и трудности с ремонтом (санкции) Зависимость от субподрядчиков (ИЛ)
O	T
Возможности	Угрозы
Расширение перечня услуг и областей аккредитации Использование сети интернет для рекламы услуг Поиск новых заказчиков на территории соседних регионов (в части области аккредитации, отсутствующей у местных ЦСМ) Привлечение целевых средств на развитие базы оборудования Сотрудничество с МойБизнес (софинансирование заказчиков оказываемых услуг)	Недобросовестная конкуренция Значимый рост затрат в отрасли (поверка эталонов) Невозможность приобрести требуемое оборудование (санкции) Снижение доходов части клиентов Большое количество проверок надзорных органов Высокая стоимость прохождения государственных услуг (аккредитация, ПК, расширение ОА) Недостаток квалифицированных специалистов на рынке труда (сложный процесс введения нового эксперта) Высокая зависимость от законодательного регулирования

АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ



1 уровень - АРТЕФАКТЫ

А - внешний вид здания, помещений

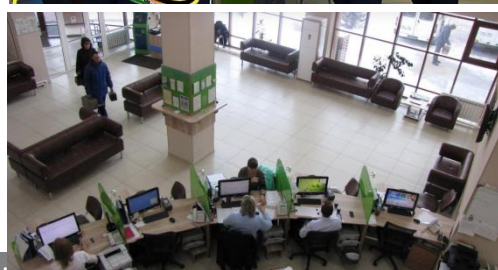
Б - внешний вид сотрудников

В - наличие особого стиля
(символика)

Г - система коммуникаций

Д - специальные документы

Кодекс
профессиональной
этики



АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ



2 уровень – ЦЕННОСТИ

- ❗ 1 – миссия организации
- 2 – история, мифы, легенды
- 3 – ритуалы и традиции
- 4 – условия труда (отношение)
- ❗ 5 – ценности
- ❗ 6 – стратегия развития



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Группа по управлению рисками и возможностями:

- Директор
- Представитель руководства по качеству
- Уполномоченный по СМК
- Члены Совета по качеству:
- Главные специалисты
- Руководители структурных подразделений

Двухфакторная матричная методика оценки рисков основывается на **двух показателях** – вероятности наступления риска и потенциальной значимости ущерба от реализации риска



Вероятность возникновения риска	Размер ущерба		
	Низкий (1)	Средний (2)	Высокий (3)
Высокая (3)	Зел.	Кр.	Кр.
Средняя (2)	Зел	Жел.	Кр.
Низкая (1)	Зел	Зел.	Кр.

АНАЛИЗ РИСКОВ ПРОЦЕССОВ

Процесс	Выявленный риск
Поверка СИ	Приостановление либо прекращение действия аккредитации
	Невыполнение условий договора в срок
	Неправильное оформление документов в соответствии с нормативными документами и документацией СМК
	Отсутствие эталонных образцов на момент заявки
	Использование неактуальных НД на бумажных носителях
Сертификация продукции и услуг	Приостановление либо прекращение действия аккредитации
	Работа вне области аккредитации
	Уход ключевого персонала
	Использование неактуальных НД на бумажных носителях
	Несоблюдение сроков выполнения работ

МЕРОПРИЯТИЯ ПО МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ

Процесс	Выявленный риск
Сертификация продукции и услуг	Приостановление либо прекращение действия аккредитации

Возможные последствия (негативные)	Вероятность наступления (X от 1 до 3)	Размер ущерба (Y от 1 до 3)	Категория риска (X*Y)	Необходимость учета (да, нет)
Невозможность выполнять работы по сертификации и инспекционному контролю продукции. Снижение прибыли.	1	3	3	да

Мероприятия по минимизации риска	Ответственный	Срок выполнения мероприятий
Проведение анализа со стороны руководства за 2023 г.	Томилова Е.Л.	01.07.2024
Проведение внутренних аудитов СМК ОС ПиУ согласно годовой программе на 2024 год	Мазеева И.А.	в течение 2024 г.
Проведение внутреннего обучения работников ОС	Томилова Е.Л.	01.07.2024
Проведение оценки компетентности работников ОС	Томилова Е.Л.	01.07.2024

РЕЗУЛЬТАТ ПРОВЕДЕННОГО АНАЛИЗА

Миссия

Являясь в регионе центром компетенций, улучшать качество нашей жизни, повышать конкурентоспособность нашей продукции, обеспечивать безопасность нашей страны

Видение

Стать лидером в области метрологии, сертификации и испытаний за Уралом. Стать экспертной платформой притяжения компетенций и их ключевым проводником к потребителям через стандарты

Ценности

ДОВЕРИЕ
ЛИДЕРСТВО
РАЗВИТИЕ
КОМПЕТЕНТНОСТЬ
КАЧЕСТВО
ОТКРЫТОСТЬ
ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ
КОМАНДА

Клиентоцентричность

3 дня – срок поверки счетчика воды В2С (независимо от нахождения заказчика)

«Одно окно» – возможность получить все услуги в одно обращение

Личный кабинет – возможность удобно управлять поверкой СИ.

Центр компетенций – обучение метрологических служб предприятий, бесплатное консультирование

Стратегические контуры развития

Лидер среди ЦСМ по СФО и ДФО

- по годовому обороту
- по области аккредитации (широта и глубина ОА)
- по количеству эталонов СИ

Центр компетенций

Интеграция в деятельность метрологической службы элементов консультирования, а так же проведение обучения совместно с АСМС

Уменьшение числа групп средств измерений, вывозимых на поверку (калибровку) за пределы Кузбасса

Забота о сотрудниках

85 % индекс вовлеченности сотрудников

90 % уровень удовлетворенности работников

Цифровая трансформация и бережливое производство

Сокращение сроков выполнения работ на **10 %** за счет применения ПО и сокращения потерь

Обеспечение **мгновенного** доступа к состоянию оказания услуг по поверке СИ



РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФБУ «КУЗБАССКИЙ ЦСМ» НА ОСНОВЕ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

Выполнил:

Трофимова Наталья Борисовна

Руководитель:

к.т.н., доцент

Шатько Дмитрий Борисович