

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО СВЯЗИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ
им. проф. М. А. БОНЧ-БРУЕВИЧА»

Факультет _____ ЭиУ _____

Допустить к защите

Зав. кафедрой _____

« ____ » _____ 20 г.

Дипломная работа

на тему

Разработка плана развития организации на основе

архитектурного подхода

Студент

(подпись)

___ Демидова М.В. ___

(ФИО)

Руководитель работы

(подпись)

___ Арзуманян М.Ю. ___

(ФИО)

Санкт-Петербург

2014 г.

РЕФЕРАТ

Объектом исследования дипломной работы является ЗАО «НПО Энергоатоминвент».

Цель работы – разработка плана развития ЗАО «НПО Энергоатоминвент».

В дипломной работе были проанализированы основные направления деятельности компании, исследованы ключевые и проблемные зоны деятельности и текущая автоматизация компании. Проведен обзор текущего состояния развития отрасли, ее проблемы и перспективы развития. На основе текущего положения компании на рынке, ее целей и возможностей, а также уровня развития отрасли в целом разработан план развития компании с применением методики построения бизнес-модели Остервальдера и концепции компонентного бизнес-моделирования.

При оценке эффективности проекта применялась «Модель лучшей практики». Данный подход предполагал проведение сравнительного анализа результатов деятельности ЗАО «НПО Энергоатоминвент» и концерна «Росэнергоатом».

Перечень ключевых слов: план развития, архитектура предприятия, стратегический менеджмент, функциональная структура, бизнес-модель по Остервальдеру, компонентное бизнес-моделирование, анализ рисков, модель лучших практик.

Объём дипломной работы – стр. 61, общее количество таблиц – 2, число иллюстраций – 4, количество приложений – 8, использовано литературных источников и ресурсов сети Интернет – 15.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	стр. 8
ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ. ОТРАСЛЬ АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ.	
1.1. Ознакомление с основными направлениями деятельности предприятия.....	стр. 10
1.2. Ознакомление с организационной структурой предприятия, функциями её структурных подразделений и их взаимодействием.....	стр. 11
1.3. Анализ отрасли атомной энергетики, ее проблемы и перспективы развития	стр. 15
ГЛАВА 2. АРХИТЕКТУРНЫЙ ПОДХОД. КОНЦЕПЦИИ И МЕТОДОЛОГИИ.	
2.1. Концепция построения бизнес-модели по Остервальдеру.....	стр. 17
2.2. Концепция компонентной бизнес-модели.....	стр. 19
ГЛАВА 3. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИК АРХИТЕКТУРНОГО ПОДХОДА ДЛЯ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.	
3.1. Применение концепции Остервальдера для построения бизнес-модели организации.....	стр. 23
3.2. Построение карты деятельности компании.....	стр. 23
3.3. Проведение SWOT-анализа на основе модели Остервальдера.....	стр. 26
3.4. Построение целевой бизнес-модели.....	стр. 27
3.5. Разработка плана развития компании.....	стр. 28
3.6. Оценка экономической эффективности проекта.....	стр. 30
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	стр. 41
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	стр. 42
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	стр. 43

ВВЕДЕНИЕ

На смену индустриальному обществу, с его индустриальной и социальной сферой, построенной на принципах массового производства, пришло общество новое, в котором основным источником мощи, богатства и процветания стала способность производить новые полезные идеи, знания и технологии. В течение последнего десятилетия большинство предприятий в странах мира изо всех сил пытаются адаптироваться к изменениям, вызванным ростом объема информации, развитием технологий и проникновением Интернета. Вследствие этого, способ ведения бизнеса претерпевает стремительные изменения. В результате данных перемен бизнес-процессы оказываются под угрозой. Сравнительно недавно на рынке появились новые технологии поддержки процессов, включающие инженерные подходы построения архитектуры предприятия и методы анализа деятельности.

Для каждого предприятия очень важно достичь единства и взаимосвязи стратегических целей организации, имеющейся бизнес-модели, информации, необходимой для ее функционирования, и технологий, обеспечивающих получение, анализ и структурирование необходимой информации.

В современное время каждая организация должна быть способна ответить на следующие вопросы:

- 1) Почему, зачем, с какой целью мы выполняем ту или иную деятельность?
- 2) Для кого мы это делаем? И как?
- 3) В чем наше конкурентное преимущество? Чем мы отличаемся от других?
- 4) Что мы можем сделать в будущем? Какие наши перспективы развития?

5) Чего нам не хватает для того, чтобы стать лучшими? Какие проблемы имеют место быть?

Фактически проблема сводится к определению того, что мы хотим, что мы можем и, что нам следует делать. Сравнительно недавно инженерные методы стали использоваться в бизнесе. Их применение помогает ответить на все вопросы. На их основе можно провести анализ деятельности предприятия, что может стать основой для принятия важных стратегических и управленческих решений.

Целью работы является демонстрация применения архитектурного подхода для анализа деятельности предприятия и возможности изменения и трансформации бизнеса с последующим формированием плана развития компании.

Для достижения данной цели в работе решаются следующие задачи:

- Знакомство с основными направлениями деятельности предприятия;
- Построение текущей и целевой бизнес-модели предприятия;
- Проведение SWOT-анализа на основе модели;
- Построение карты деятельности компании;
- Проведение анализа ценностей и проблем деятельности;
- Формирование плана развития компании.

Объектом работы является реальное предприятие ЗАО «НПО Энергоатоминвент», находящееся в городе Санкт-Петербург.

1. ОРГАНИЗАЦИЯ. ОТРАСЛЬ АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

1.1. Ознакомление с основными направлениями деятельности предприятия

В данной работе объектом изучения и анализа является Закрытое акционерное общество «Научно-производственное объединение «Энергоатоминвент» (ЗАО «НПО «Энергоатоминвент»), созданное в январе 1998 года в г. Санкт-Петербурге при участии ОАО «Концерн Росэнергоатом» и Санкт-Петербургского акционерного коммерческого банка «Таврический».

Основная заявленная деятельность предприятия это:

- разработка проектной и рабочей документации;
- разработка конструкторской документации на нестандартизированное оборудование;
- разработка технологий при обращении с РАО и внедрение их в производство;
- изготовление и поставка оборудования;
- выполнение научно-исследовательских работ;
- создание объектов интеллектуальной собственности.

На предприятии был сформирован коллектив, в который вошли специалисты имеющие значительный опыт работы в области использования атомной энергии в мирных целях - это проектировщики, конструктора, расчетчики, научные работники в области физико – химических технологий, а также специалисты по обследованию строительных конструкций зданий и сооружений, работники по устранению дефектов и другие.

Специалистами данного предприятия и Ленинградской атомной станции создано и запатентовано более 30 изобретений, выполнено более

100 опытно-конструкторских и научно-исследовательских работ. Среди оригинальных разработок, внедряемых в область использования атомной энергетики:

- малоотходные технологии при работе с РАО;
- установка для лазерной дезактивации поверхности металлов и железобетонных изделий;
- системы с частотным регулированием.

Предприятие активно сотрудничает с ведущими проектными организациями, научно-исследовательскими институтами и промышленными предприятиями.

Предприятие обладает необходимым парком вычислительной и множительной оргтехники, лицензионным программным обеспечением, необходимыми научно-техническими документами и справочниками, современными приборными и измерительными инструментами, требуемыми лицензиями, свидетельствами и сертификатами.

1.2. Ознакомление с организационной структурой предприятия, функциями её структурных подразделений и их взаимодействием

В 2013 году Общество выполняло работы по модернизации оборудования для атомных станций, опытно-конструкторские работы, научно-исследовательские работы и разработку рабочей документации. Основными целями Общества в предстоящем году являются:

- 1) Продолжение выполнения своей основной деятельности по реконструкции и модернизации атомных станций и по разработке различного рода документации;
- 2) Регламентное обследование строительных конструкций зданий и сооружений;

- 3) Продление срока эксплуатации зданий и сооружений атомных станций;
- 4) Паспортизация зданий и сооружений атомных станций;
- 5) Обследование специализированного оборудования, работающих под давлением;
- 6) Проведение работ по обращению с радиоактивными отходами;
- 7) Внедрение инфокоммуникационных технологий в системы управления и координации основных подразделений Ленинградской атомной станции.

Для достижения поставленных целей, повышения качества и как следствие повышения сложности выполняемых работ в составе Общества работают следующие специализированные подразделения:

- Бюро комплексного проектирования
 - группа управления проектами
 - группа авторского надзора
 - технологический сектор
 - сметный сектор
 - электротехнический сектор
 - сантехнический сектор
 - архитектурно-строительный сектор
- Бюро обследования строительных конструкций
 - сектор строительных технологий
 - группа энергоаудита
- Бюро конструкторско-технологическое
 - группа экспериментальных технологий
 - конструкторская группа
 - сектор теплотехники
- Бюро контроля качества
- Научно-технический совет

Схематично организационная структура представлена в Приложении А.

В своей деятельности Общество придерживается норм корпоративного управления. Практика корпоративного поведения обеспечивает осуществление Советом директоров стратегического управления деятельностью общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также подотчетность членов Совета директоров его акционерам. Совет директоров определяет стратегию развития Общества, а также обеспечивает эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества. С этой целью Совет директоров утверждает:

- Приоритетные направления деятельности Общества;
- Финансово-хозяйственный план;
- Процедуры внутреннего контроля.

Основная цель ЗАО «НПО «Энергоатоминвент» в области качества - это повышение деловой репутации и конкурентоспособности Общества. Достижение цели обеспечивается решением следующих задач:

- расширение номенклатуры выполняемых работ и предоставляемых услуг;
- формирование структуры заказов, обеспечивающей получение устойчивой прибыли;
- повышение качества разработки технической документации.

В ЗАО «НПО «Энергоатоминвент» устанавливается приоритет таких принципов, как:

- ориентация на клиента – максимально полное удовлетворение требований потребителей к качеству выпускаемой продукции;
- постоянное улучшение качества, повышение результативности Системы менеджмента качества;
- устранение причин возможных ошибок;

- постоянное совершенствование Системы менеджмента качества по результатам систематических проверок состояния составляющих ее элементов.

Для достижения заявленных целей ЗАО «НПО «Энергоатоминвент» принимает в качестве системы внутриорганизационного управления Систему менеджмента качества, построенную на принципах ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Система менеджмента качества Общества представляет собой всю систему управления ЗАО «НПО «Энергоатоминвент», функционирование которой направлено на обеспечение надлежащего качества выполнения работ и предоставления услуг. При разработке и внедрении Системы менеджмента качества используется процессный подход, который заключается в том, что функционирование Общества, обеспеченное многочисленными взаимосвязанными видами деятельности, рассматривалось как система взаимосвязанных процессов. Схематичное изображение основных процессов представлено на Рисунке 1.

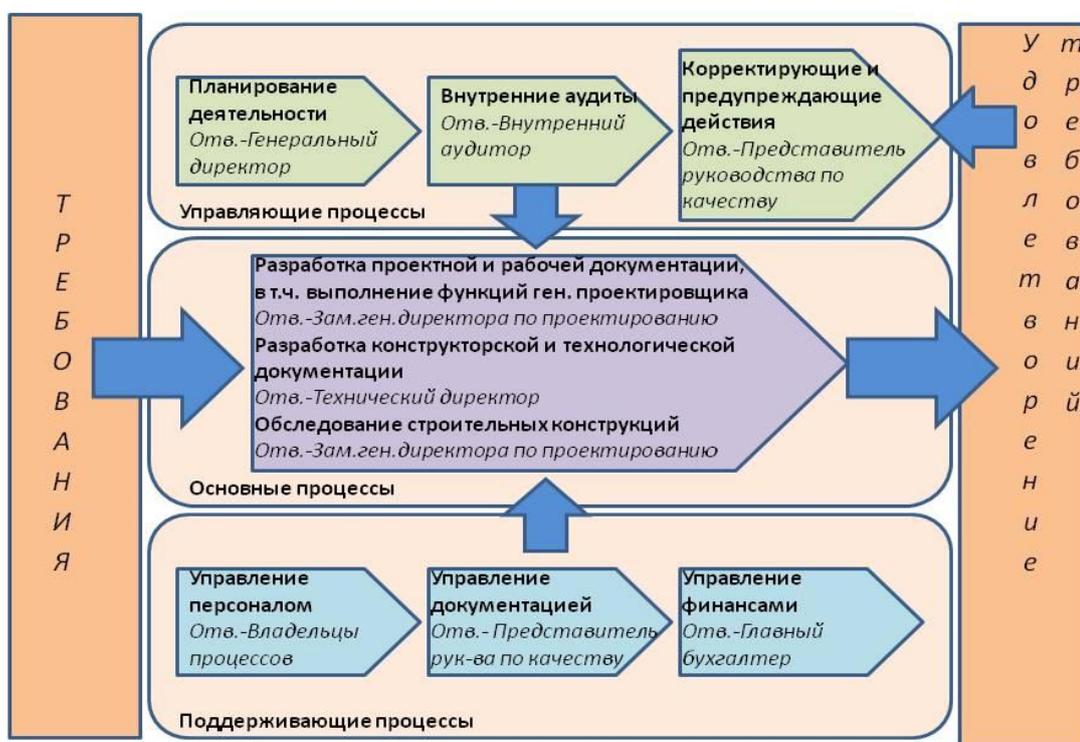


Рис.1: Взаимодействие процессов.

1.3. Анализ отрасли атомной энергетики, ее проблемы и перспективы развития

По данным Министерства промышленности и торговли РФ (Минпромторг) потребление электроэнергии в РФ за 2012г. выросло на 1,7% по сравнению с аналогичным показателем 2011г. и составило 138,1 млрд кВт/ч. В связи с оживлением экономической активности после глобального финансового кризиса и ростом населения в мире до 2020 года ожидается рост электропотребления в среднем на 2,5% в год. Основными проблемами отрасли энергетики являются износ оборудования на большинстве предприятий, который составляет порядка 60-65%; низкий уровень научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также низкая энергетическая эффективность существующего оборудования. В 2010 году Минпромторг России представил стратегию развития энергомашиностроения РФ на 2010-2020 годы и на перспективу до 2030 года. Согласно документу, к 2020 году России потребуются новые мощности, ставится задача не только освоить внутренний рынок, но и нарастить экспорт, заняв к 2030 г. 15% мирового рынка вместо нынешних 2%. Таким образом, можно сделать вывод, что темпы развития существенно отстают от потребностей в росте спроса на электроэнергетику. Согласно «Стратегии развития энергомашиностроения РФ на 2010-2020 годы и на перспективу до 2030 года» планируется масштабное финансирование отрасли и строительство атомных объектов.

Положение на рынке услуг для атомной промышленности в настоящее время переживает настоящий «бум». Востребованность услуг в этой сфере резко возрастает. Это связано с разработкой Федеральной целевой программы «Развитие ядерного оружейного комплекса». Данные темпы роста опережают развитие энергетики в части ввода в строй генерирующих мощностей в атомной промышленности, средний темп которых составляет 14%.

Кроме этого, нужно особое внимание уделить уровню инновационного развития в отрасли. За последние десять лет количество заявок на патенты в России было значительно ниже, чем в Японии, США, Евросоюзе. По сравнению с Японией мы проигрывали в 12-15 раз, с США – в 7-9 раз, с Евросоюзом – в 3-3,5 раза. Применяемые технологии в области атомной энергетики в России отстают от западных примерно 10-12 лет, что существенно сказывается на положении российской энергетики на мировом рынке.

Из этого можно сделать вывод, что компания ЗАО «Энергоатоминвент» имеет большие перспективы развития в области атомной энергетики, а именно в области инновационного развития, в проведении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в разработках новых технологий и изобретениях. Именно это направление деятельности организация планирует развивать в ближайшее время.

2. АРХИТЕКТУРНЫЙ ПОДХОД. КОНЦЕПЦИИ И МЕТОДОЛОГИИ

Архитектурный подход предполагает использование комплексной дисциплины *Enterprise Architecture* - "архитектура предприятия", со своей методологической базой и наборами инструментов. Последовательное применение данного подхода позволяет сформировать целостный взгляд на организацию в сочетании с возможностью планирования и целенаправленного развития ее отдельных частей, аспектов и свойств.

Картина современного состояния архитектурного подхода включает радикальное расширение его применения (особенно за последние 4-5 лет) и быстрое развитие стандартов в этой области. Однако слабость отечественной практики приводит к тому, что данный подход в настоящее время очень редко применяется в России, но необходимость трансформации бизнеса и его адаптации к условиям внешней и внутренней среды дает толчок для применения архитектурного подхода российскими компаниями.

2.1. Концепция построения бизнес-модели по Остервальдеру

Бизнес-модель – компактное упрощённое наглядное представление о бизнесе, предназначенное для целостного представления и анализа бизнеса.

В современное время понятие «бизнес-модели» ассоциируется с А.Остервальдером, предложившим универсальную и понятную концепцию описания и анализа бизнес-модели (далее «бизнес-модель»). Эта концепция была применена и проверена компаниями многих стран, и сейчас ею пользуются такие компании как IBM, Ericsson, Deloitte и многие другие.

Описание бизнес-модели сводится к описанию девяти основных блоков, которые отражают логику действий компании. Эти блоки (сегменты) охватывают четыре основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем, ценностное предложение, инфраструктура, деятельность.

Структурные блоки бизнес-модели:

- 1) Потребительские сегменты – группы людей или организаций, которые предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать.
- 2) Ценностные предложения – описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.
- 3) Каналы сбыта – описание того, как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и как доносит до них свои ценностные предложения.
- 4) Взаимоотношения с клиентами – описание типов отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами.
- 5) Потоки поступления дохода – сегмент, включающий материальную прибыль, которую компания получает от каждого потребительского сегмента.
- 6) Ключевые ресурсы – описание наиболее важных активов, необходимых для функционирования бизнес-модели.
- 7) Ключевые виды деятельности – описание действий компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели.
- 8) Ключевые партнеры – описание сети поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель.
- 9) Структура издержек – это расходы, связанные с функционированием бизнес-модели.

Шаблон бизнес-модели представлен на Рисунке 2.

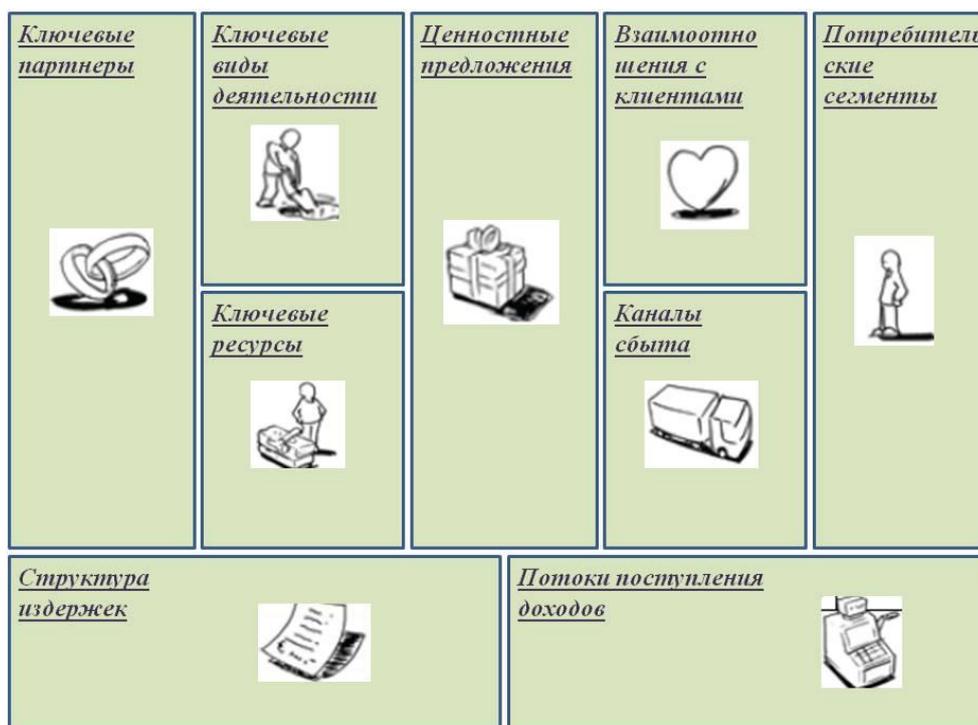


Рис.2: Шаблон бизнес-модели

Представленная бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации. Оригинальная бизнес-модель – главный фактор успеха современного бизнеса. В современное время, чтобы выйти в лидеры, недостаточно конкурировать по цене и качеству продукта или услуги. Конкуренция вышла на другой уровень, на уровень бизнес-моделей. Выигрывает тот, чья модель бизнеса совершеннее.

2.2. Концепция компонентной бизнес-модели

Бизнес-модель представляет деятельность организации с верхнего стратегического уровня, а для того, чтобы выяснить и понять, как ту или иную стратегию реализовать, необходимо рассмотреть принципы функционирования организации с другого ракурса, с ракурса компетенций,

с ракурса возможностей (англ. «business capability»).

Business-capability – определяет степень возможностей организации: что компания может, что компания имеет для реализации своей стратегии и выполнения основных ключевых видов деятельности. Построение карты деятельности компании (компонентной бизнес-модели) лежит в основе управления бизнес-возможностями (англ. «capability management»), которое позволяет:

- представить ценностное предложение компании, ее ключевую деятельность, т.е. те направления деятельности, которые приносят основной доход;
- проанализировать деятельность и выявить ту, которая обладает потенциалом развития;
- выявить те функции, которые являются убыточными, т.е. те, которыми заниматься не стоит.

Данный анализ носит название «компонентное бизнес моделирование».

Компонентное бизнес моделирование (CBM) – технология логического представления компании в виде независимо существующих бизнес компонент с целью определения возможностей для инноваций и улучшений.

Ключевые аспекты:

1. Бизнес компонент – часть корпорации, которая может функционировать независимо.
2. Бизнес компонент – логическое представление части компании, включая ресурсы (люди, технологии, ноу-хау) необходимые для добавочной ценности.
3. Бизнес компонентная карта – табличный взгляд на бизнес в необходимом разрезе.

Цели и задачи компонентного моделирования:

- Современное предприятие стремится быть более гибким, чтобы отвечать быстроменяющимся воздействиям рыночной среды. Одна из целей компонентного бизнес-моделирования – это обеспечить «модульность» представления компетенций бизнеса, повышая, таким образом, наглядность и управляемость.
- Представление в виде набора компонент позволяет ясно определить и сфокусироваться на наиболее важных элементах управления, а также оценить стратегические возможности по оптимизации этих элементов.
- Компонентные модели дают возможность наглядного представления Компании с помощью различных «линз», посредством оценки каждой компоненты по различным критериям, например, «затратность», соответствие стратегии, организация, централизация, аутсорсинг.
- Карты бизнес-компонент Компании формируются однократно, и затем доступны для повторного использования, облегчая единое представление и понимание бизнеса.
- Компонентное представление позволяет понять существующее состояние процессов управления, определить возможности для улучшения, а также наглядно описать процессы и возможности для обсуждения и создания модели целевого состояния.
- Компонентные бизнес-модели являются эффективным средством для наглядной демонстрации пробелов («gaps») и областей перекрытия («overlaps») с точки зрения поддержки процессов управления (бизнеса) приложениями ИТ и другими ресурсами.
- Компонентные модели используются для формирования сервисов ИТ, поддерживающих процессы бизнеса, что является предпосылкой построения сервис-ориентированной архитектуры (SOA).

Компонентная модель бизнеса (Component Business Model) позволяет представить организацию и суть деятельности подразделений в виде набора основных компетенций и компонентов. Состав компонентов определен на основе лучшего мирового опыта для подразделений и предприятий. Такой подход помогает идентифицировать возможности для улучшения и инноваций, в том числе провести укрупненный анализ компании для принятия решений по внедрению процессов управления, а также организационным преобразованиям, включая оценку областей (компонентов) для возможной передачи на аутсорсинг, оценку возможности автоматизации процессов и тем самым оценить возможность адаптации Компании к быстро меняющейся внешней высокотехнологичной среде.

3. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИК АРХИТЕКТУРНОГО ПОДХОДА ДЛЯ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Применение концепции Остервальдера для построения бизнес-модели организации

На основе концепции Остервальдера и лучших практик других компаний была разработана бизнес-модель компании ЗАО «НПО Энергоатоминвент». См. Приложение Б.

Данная модель отражает текущий уровень развития и функционирования организации. Построение бизнес-модели основывалось на информации из документов, с сайта-визитки компании и на данных, выявленных по итогам встреч с руководством.

Концепция дает возможность говорить на общем языке, что позволяет избежать трудностей при описании бизнес-моделей и создании новых стратегических альтернатив. Данная методика дает представление о деятельности организации с «верхнего», стратегического уровня, которое может послужить хорошим инструментом для принятия решений.

3.2. Построение карты деятельности компании

На основе методики компонентного бизнес-моделирования, лучших практик и практик LEAD (сообщество, занимающееся разработкой и внедрением стандартов бизнес-архитектуры), с учетом информации из документов, с сайта-визитки компании и на данных, выявленных по итогам встреч с руководством, был проведен анализ деятельности компании в несколько этапов.

Этапы компонентного моделирования:

1) Адаптация отраслевой компонентной модели бизнеса с учетом специфики компании и задач проекта.

Компонентная модель строится на основе понимания бизнеса компании, организационной структуры, функций подразделений и встреч с руководством Компании и руководителями подразделений. Бизнес-функции группируются по компонентам на основании схожести характеристик рассматриваемых функций в области организационных и информационных технологий. Для этого нужно определить наборы функций, которые могут быть логически объединены в уникальные бизнес-компоненты, а также необходимо понять информационное взаимодействие этих бизнес-компонентов. Функции могут быть объединены, если они являются близкими по смыслу либо смежными функциями, которые относятся к одной и той же предметной области и используют общий пул информационных ресурсов и схожие технологии.

Компоненты располагаются в форме двумерной матрицы, столбцы которой являются крупными и принципиально различными областями деятельности компании общим количеством 5-8, а строки – уровнями управления (например: Стратегия, Контроль, Исполнение).

Разработанная карта деятельности представлена в Приложении Г.

2) Использование компонентной модели для сопоставительного анализа.

А) Анализ ценностных направлений деятельности и перспектив развития.

На основе предоставленных документов проведен анализ направлений деятельности, которые имеют наибольшую ценность, т.е. те направления, которые приносят основной доход, а также оценила процессы, которые в будущем смогут также приносить основной доход, т.е. те, которые являются наиболее

перспективными.

Смысл оценки заключается в отражении ценностей на построенной карте деятельности, которая дает наглядное и простое отображение ключевых компонент.

Модифицированная карта деятельности с отражением ценностных направлений деятельности представлена в Приложении Д.

Б) Определение текущей автоматизации.

Уровни удовлетворенности отражают субъективное мнение руководителей подразделений в части качества средств и методов ИТ, применяемых для поддержки рассматриваемых функций.

Суть оценки состоит в отражении автоматизации на той же карте деятельности.

Модифицированная карта деятельности с отражением текущей автоматизации представлена в Приложении Е.

3) Определение проблемных областей.

На основании имеющихся документов и информации о текущих проблемах деятельности предприятия мною были выяснены две основные проблемные зоны:

- а) Основной проблемой для компании является то, что в 2018 году ЛАЭС-1 (Ленинградская атомная электростанция) выведут из эксплуатации, т.к. действующие реакторы там выработали уже свой ресурс. Соответственно, поле деятельности компании может существенно сократиться. Строящаяся сейчас ЛАЭС-2 имеет новые реакторы и другие технологии.

Справка: В прошлом году ЛАЭС -1 заключил с компанией 35 договоров общей стоимостью 89 036 669,52 рублей, что определяет ЛАЭС, как основного заказчика компании. Основными услугами, которые оказывает исследуемая компания являются:

- разработка рабочей документации;
- разработка технологических проектов;
- разработка программ управления ресурсами;
- проведение обследований конструкций;
- инженерное обслуживание.

б) Анализ бизнеса, проведенный компанией GI Consulting, выявил следующие проблемы, связанные с общей деятельностью компании:

- неустойчивое финансовое положение (кредиторская задолженность превышает собственный капитал в три раза);
- снижение денежных средств;
- плохая предсказуемость финансовых результатов.

в) Проблемы, связанные с развитием отрасли и персонала:

- низкий уровень НИОКР;
- кадровый разрыв (проблема управления знаниями).

Суть оценки состоит в отражении проблемных областей на той же карте деятельности.

Модифицированная карта деятельности с отражением проблемных областей представлена в Приложении Ж.

3.3. Проведение SWOT-анализа на основе модели Остервальдера

Концепция Остервальдера является хорошим инструментом для анализа деятельности организации, которая позволяет оценить все сегменты функционирования компании, понять, какие сферы деятельности

требуют совершенствования, улучшения, изменения.

По методике Остервальдера был проведен SWOT-анализ основных сегментов предприятия. SWOT-анализ представляет собой субъективную оценку сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Данный анализ включает:

- оценку сильных сторон компании;
- оценку слабых сторон компании;
- оценку угроз;
- оценку возможностей.

Оценка производится по десятибалльной шкале: 5 оценок в отношении преимуществ (слева) и 5 оценок в отношении недостатков (справа). Ниже приведен комментарий оценок. Все оценки субъективны и основаны на предоставленных документах, на информации из сети Интернет, на данных по итогам интервьюирования непосредственного руководства компании и проведенных исследованиях консалтинговой фирмы. Проведенный SWOT-анализ представлен в Приложении В.

3.4. Построение целевой бизнес-модели

С учетом построенных бизнес-модели, компонентной модели деятельности с отражением ценностных, перспективных направлений деятельности, уровня автоматизации и проблемных областей, а также на основе проведенного анализа была построена новая бизнес-модель, которая отражает ту идеальную модель деятельности, которую предприятие будет стремиться достичь в ближайшем будущем. См. Приложение 3.

Одним из основных и наиболее важных аспектов является то, что компания в ближайшей перспективе планирует основной упор делать на научно-исследовательскую и инновационную деятельность. Эта цель и

нашла отражение в новой модели: появились новые сегменты потребителей и новые партнеры, новые ресурсы и виды деятельности, новые издержки и потоки доходов. Поставленная цель объясняется тем, что бизнес новых технологий, изобретений и инноваций в области атомной энергетики в настоящее время находится на очень низком уровне и существенно отстает от западного. Более того у ЗАО «НПО Энергоатоминвент» имеется все необходимое, чтобы этот бизнес развивать, а измененная бизнес-модель только поможет определиться с направлениями трансформации и изменения бизнеса, чтобы этой цели достичь.

3.5. Разработка плана развития компании

С учетом глобальной цели компании по ориентации деятельности на научно-исследовательские работы и на разработку новых технологий и изобретений, и согласно построенным моделям, определяющих текущее развитие компании, ее проблемы и возможности, а также перспективное положение в ближайшем будущем всей отрасли в целом, был сформулирован план развития, который включает в себя необходимые мероприятия по переходу организации из текущего состояния в желаемое.

1. Мероприятия по внедрению ИТ:

- 1) Внедрить ПО по планированию материалоемкости, трудоемкости и капиталоемкости проектов;
- 2) Внедрить ПО по определению экономической эффективности образца или технологии;
- 3) Внедрить ПО по определению объемов работ и сроков работы;
- 4) Внедрить ПО по управлению знаниями.

2. Организационные мероприятия:

- 1) Выделить новое подразделение, занимающееся научной и исследовательской деятельностью и подчиняющееся существующему научно-исследовательскому совету и сформулировать положение о подразделении;
- 2) В рамках нового подразделения открыть рабочие места и назначить соответствующие роли;
- 3) Согласно новым ролям создать должностные инструкции их регламентирующие;
- 4) Определить показатели эффективности деятельности подразделения.

3. Мероприятия по управлению знаниями и устранению кадрового разрыва:

- 1) Участвовать в создании отраслевой профильной кафедры в учебном (-ых) заведении (-ях), участвовать в оснащении научных и образовательных учреждений, а также определить стипендию и гранты для студентов и научных работников с целью повысить интерес молодых специалистов в участии в научных исследованиях в области атомной энергетики;
- 2) Оказывать различного рода дополнительные услуги, такие как консультации, выставки, семинары, конференции, научно-технические мероприятия и др. с целью привлечения молодых специалистов;
- 3) Сформировать Центр компетенций и обучения персонала;
- 4) Внедрить дополнительные инструменты по управлению знаниями.

Все представленные мероприятия направлены на развитие тех компетенций, которые являются целевыми (исходя из поставленных глобальных целей организации) и проблемными (те компетенции, которые

необходимо развивать для достижения целей). См. Рисунок 3.

		Мероприятия по внедрению ИТ	Организационные проекты	Проекты по управлению знаниями
Целевые	Выполнение научно-исследовательских заказов		+	
	Выполнение опытно-конструкторских заказов		+	
	Управление знаниями	+		+
	Развитие кадрового потенциала		+	+
	Развитие методов управления проектами	+		
Проблемные	Определение объемов работ в рамках проекта	+		
	Определение состава субподрядных работ	+		
	Планирование затрат на материалы и привлечение подрядчиков	+		
	Управление движения денежных средств	+		
	Управление дебиторской и кредиторской задолженностью	+		
	Анализ и контроль финансово-экономических показателей	+		
	Прогнозирование финансовых показателей	+		
	Управление персоналом			+
	ИТ обеспечение	+		
	Развитие кадрового потенциала		+	+
	Управление знаниями	+		+

Рис.3: Взаимосвязь компетенций и целей с планом развития компании

3.6. Оценка экономической эффективности проекта

При оценке экономической эффективности проекта необходимо обратить особое внимание на имеющиеся риски, которые с определенной долей вероятности могут оказать существенное влияние на результаты деятельности компании. Комплексная система управления рисками, которая подразумевает систематический процесс выявления, оценки и регулирования рисков во всех сферах деятельности, не только играет важную роль в процессе управления Компанией, но и является одним из необходимых инструментов развития стратегических планов и задач. В большинстве случаев анализ рисков носит описательный характер и проводится в основном на качественном уровне.

Действие глобальных рисков отрасли атомной энергетики, а именно ЗАО «Энергоатоминвент» на бизнес-модель в перспективе представлено на Рисунке 4.



Рис.4: Действие главных рисков

Меры по снижению влияние рисков, представлены в Таблице 1.

Таблица 1

Меры по снижению влияние рисков

Риск	Содержание	Вероятность и степень влияния	Управление рисками
Правовой риск	Изменения в законодательстве и нормативных актах, регулирующих деятельность	Вероятность: средняя Влияние: низкое	Проводится мониторинг законодательства и ознакомление сотрудников с его результатами
Финансовые риски	Изменение макроэкономической конъюнктуры	Вероятность: средняя Влияние: умеренное	Имеются в наличии устойчивые в долгосрочной перспективе заказы
	Затруднения в достижении кредитного финансирования	Вероятность: средняя Влияние: выше среднего	Необходимо увеличить количество активов на балансе (трудность прогнозирования показателей)
Рыночные риски	Снижение спроса и ухудшение результатов финансово-хозяйственной деятельности	Вероятность: средняя Влияние: умеренное	Имеются в наличии устойчивые в долгосрочной перспективе заказы, а также хорошие взаимоотношения с партнерами
	Рост конкуренции на внутреннем рынке	Вероятность: средняя Влияние: умеренное	Предприятие выполняет надежную и качественную для объектов энергетики, постепенно развивает новые инновационные решения
	Неконкурентоспособность продукции на зарубежных рынках	Вероятность: средняя Влияние: умеренное	Возможно расширение портфеля заказов за счет имеющихся партнеров за рубежом
Прочие риски	Нарушение качества и сроков работ	Вероятность: средняя Влияние: умеренное	Проводится нормоконтроль (необходимость ПО по планированию сроков и объемов работ)
	Негативное влияние на окружающую среду	Вероятность: средняя Влияние: высокое	Разрабатываются технологии по переработке опасных отходов (необходимость НИОКР)

После выявления наиболее важных рисков для компании можно сделать вывод о необходимости, важности и эффективности мероприятий по развитию, трансформации и совершенствованию бизнеса. А именно потребность внедрения ПО по планированию, прогнозированию финансовых показателей, трудоемкости, материалоемкости и капиталоемкости, сроков и объемов работ; важность и необходимость НИОКР и как следствие всего неотъемлемость развития персонала и привлечения молодых специалистов.

1. Внедрение ИТ.

Зачастую внедрять ту или иную систему приходится под давлением конкурентов, которые уже успешно используют аналогичную систему и получают большие конкурентные преимущества. В таких случаях можно рекомендовать учитывать устранимые внедрением «издержки не внедрения» (возможные потери при отсутствии решения о внедрении) в качестве одного из позитивных эффектов.

При выборе платформы и ее эффективности применялась «Модель лучшей практики». Данный подход предполагает проведение сравнительного анализа использования информационной системы с «передовыми» компаниями. В данном случае для сравнения был выбран концерн «Росэнергоатом», которые в своей деятельности аналогичен с ЗАО «НПО Энергоатоминвент».

Силами экспертов концерна и специалистов из Всероссийского научно-исследовательского института по эксплуатации атомных электростанций был проведен всесторонний анализа приемлемых для концерна систем, в том числе решений SAP, IFS, Oracle, Mincom, Intentia, J. D. Edwards, Induss PassPort, Ramco, а так же отечественных разработчиков — Парус, Галактика, Цефей. В «финал» вышли SAP и Oracle.

В дальнейшем по 5-тибальной шкале оценивались ключевые

показатели эффективности (KPI): ряд технических параметров, функциональность, сравнительные ценовые характеристики, условия платежей, поддержка эксплуатации, организационные возможности поставщиков, внедренческие нормативы, локализация системы и ее поддержка и др.

Оценка «5»: полное соответствие показателя нуждам компании;

Оценка «4»: показатель частично не соответствует нуждам компании;

Оценка «3»: показатель частично соответствует нуждам компании;

Оценка «2»: показатель полностью не соответствует нуждам компании.

Каждая оценка имеет свой вес – важность критерия платформы.

По результатам проведенного экспертного анализа был составлен суммарный рейтинг упомянутых решений. См. Таблицу 2.

Таблица 2

Суммарный рейтинг решений

Показатель	Оценка SAP	Оценка Oracle	Вес	Сумма SAP	Сумма Oracle
Технические параметры	4	3	2	8	6
Функциональность	5	3	2	10	6
Стоимость ПО	3	4	1	3	4
Условия оплаты	4	3	1	4	3
Стоимость консалтинга и обучения	2	3	1	2	3
Качество обучения	4	3	1,5	6	4,5
Проектные ресурсы	5	4	1	5	4
Количество внедрений в крупнейших российских компаниях	5	2	1	5	2
Количество внедрений в атомной энергетике	5	2	2	10	4
Методология внедрения	4	5	1	4	5
Срок внедрения	4	3	1	4	3
Бизнес-процессы	3	4	0,5	1,5	2
Российская локализация	4	3	3	12	9
Поддержка	4	3	2	8	6
Итоговая сумма				82,5	61,5

Источник: «Росэнергоатом», дирекция ИТ

По итогам анализа концерн «Росэнергоатом» выбрал семейство решений mySAP Business Suite компании SAP AG в качестве основы для автоматизации управления деятельностью предприятия, в которое входят такие функциональные блоки, как «Финансы», «Логистика», «Управление персоналом», «Управление проектами на всем жизненном цикле», «Ведение массовых расчетов» и «Управление данными», а также возможность организации хранилища данных и портала. Именно в этих функциональных блоках и нуждается компания ЗАО «НПО Энергоатоминвент». Необходимо обратить внимание на то, что концерн «Росэнергоатом» существенно отличается от исследуемой компании по размеру, масштабу деятельности и соответственно показателям деятельности, но здесь как раз и помогут решения семейства mySAP Business Suite, которые легко можно настроить под цели, нужды и особенности компании. Концерн «Росэнергоатом» внедрил данную платформу сравнительно недавно и до настоящего момента получает исключительно положительные результаты.

Первоначальные затраты:

- Лицензия mySAP.com: 183 750 руб.
- Решение по хранилищу/интеграции: от 3 000 000 руб.
- СУБД: 20 300 руб.

ИТОГО: 3 204 050 руб.

Текущие затраты:

- Тех. поддержка: 31 500 руб./год (по необходимости)
- Консалтинг: 52 500 руб./день (по необходимости)
если 90 дней, то 4 725 000 руб./год

ИТОГО: 4 756 500 руб./год

Разработка, внедрение, обучение входят в стоимость. Возможна беспроцентная рассрочка до 3-х лет.

Срок реализации проекта: 9 мес.

Внедрение: 9 мес.

Полное внедрение: 1,5-4 г. в зависимости от размера предприятия.

2. Организационные мероприятия.

Выделение нового подразделения, занимающегося научной и исследовательской деятельностью не должно занять долгого времени и на его создание не потребуется больших средств, т.к. это формальная процедура, которая необходима для разделения полномочий и соответствующих бизнес-процессов. Создание рабочих мест, назначение соответствующих ролей и формулировка должностных инструкций также не потребуется, т.к. данное мероприятие направлено на сплочение единого коллектива (специалисты и научные работники уже имеются на предприятии, но функционируют не в рамках единого подразделения) для достижения поставленных целей и положительных результатов.

3. Мероприятия по управлению знаниями и устранению кадрового разрыва.

А) Участие в создании отраслевой профильной кафедры в учебном (-ых) заведении (-ях) может быть интересным не только самой компании, но и непосредственно учебному заведению, т.к. в нашей стране проблема трудоустройства стоит очень остро. Учебное заведение пойдет на встречу с большим удовольствием, поэтому существенных затрат не потребуется.

Б) Участие в оснащении научных и образовательных учреждений может сыграть одну из важных ролей, т.к. проблема оснащения образовательных учреждений, тем более по такой серьезной отрасли,

необходимыми материалами и оборудованием в настоящее время очень актуальна. Затраты на оборудование и материалы зависят от нужд учебного заведения и возможностей компании.

В) Назначение стипендий и грантов для студентов и научных работников повысит интерес молодых специалистов в участии в научных исследованиях в области атомной энергетики, что очень положительно скажется на организации (привлечение «молодых умов»), на образовательном учреждении (решение проблемы трудоустройства) и на самих специалистах (предоставление возможности для обучения и развития).

Г) Оказание различного рода дополнительных услуг, таких как консультации, выставки, семинары, конференции, научно-технические мероприятия и др. не требуют значительных весомых затрат, кроме времени и места проведения. С целью более эффективного привлечения молодых специалистов предлагается проводить не менее одного-двух мероприятий в месяц продолжительностью в среднем 3-4 часа, что в итоге получается всего 36-48 часов в год, что не отразится на основной деятельности предприятия.

Д) Формирование Центра компетенций и обучения персонала.

Центр компетенций, по сути, представляет собой центр сбора, систематизации, распространения и приумножения знаний и эффективных практик, которые связаны с каким-то из основных направлений деятельности организации. Таким образом, работа центра компетенций тесно связана с управлением знаниями и корпоративным обучением.

Роль центра компетенций состоит в том, чтобы обеспечить интеграцию знаний и процессов, дать всем заинтересованным лицам (сотрудникам,

руководству, клиентам, партнерам) доступ к информационным ресурсам и создать эффективно действующие коммуникации. Центр компетенций работает для того, чтобы обеспечить людей возможностями связываться друг с другом и получать всю необходимую для эффективной работы информацию.

Работа центра компетенций сможет реализовать следующие функции:

- Мониторинг актуального состояния управления знаниями в организации и предоставление соответствующих материалов, из которых пользователи смогут узнать, где можно получить необходимые им знания, а руководство – делать выводы об эффективности работы этого направления.
- Выявление, формализация и распространение неявных знаний организации.
- Слежение за новшествами в технологиях и появлением новых тенденций.
- Сбор и описание знания, полученных компанией по выполнении конкретных проектов.
- Управление базами знаний организации: их ведение, обновление, интеграция, создание удобных поисковых механизмов.
- Обеспечение коммуникаций между пользователями и экспертами, которые владеют необходимыми знаниями.
- Защита интеллектуальной собственности компании.
- Обучение новых сотрудников организации, передача им накопленного опыта.
- Распространение накопленных центром знаний по всей организации.

Создание центра компетенций требует большого фронта работ (временные затраты порядка 6 мес.-1 года и более) и значительных вложений ресурсов (зависит от задач и целей компании). Однако его работа сможет принести компании важные выгоды: сохранение и

приумножение важнейших знаний, максимально эффективное использование человеческого и интеллектуального капитала, оптимальное распределение времени экспертов, и наконец, решение множества бизнес-задач за счет собственного потенциала организации.

Е) Внедрение дополнительных инструментов по управлению знаниями.

Управление знаниями – это управление интеллектуальным капиталом в интересах предприятия.

Выделяют три основных подхода к управлению знаниями: техноцентрические (ключевые компоненты – технологии), организационные (ключевые компоненты – структуры и процессы) и экологические (ключевые компоненты – люди и культура). На практике управление знаниями обычно сочетает в себе идеи всех трех подходов, в том или ином соотношении, и чаще всего оказывается направлено на максимально интенсивный обмен знаниями и на создание инноваций.

В компании уже имеются некоторые инструменты по управлению знаниями, такие как архивная база, доступ к которой имеют все сотрудники согласно своей роли, а также нормативные документы, в которых описано, как должно функционировать то или иное подразделение, или что и как должен выполнять сотрудник.

При внедрении Системы управления знаниями (далее СУЗ) на предприятии «Росэнергоатом» были сформулированы ключевые показатели эффективности данного проекта:

1) количество оцифрованных страниц

За два года было оцифровано порядка 900 тыс. страниц архива.

2) участие в обучающих семинарах

За два года количество человек, участвующих в семинарах возросло в 3,5 раза (120 чел. в 2011 г. и 420 чел. в 2013г.).

3) вовлеченность научных экспертов

При внедрении СУЗ удалось добиться большого вовлечения научных специалистов. Их численность составила более 400.

При реализации СУЗ на ЗАО «НПО Энергоатоминвент» возможны сопоставимые положительные результаты:

1) количество оцифрованных страниц

За год оцифровывается около 50% архива, следовательно стоит ожидать, что спустя год функционирования СУЗ на предприятии будет оцифровано порядка 150-200 тыс. страниц.

2) участие в обучающих семинарах

За год количество человек, участвующих в семинарах возрастет в 1,5-2 раза и составит порядка 100-120 чел.

3) вовлеченность научных экспертов

За год численность составит более 30-40.

Все это отразится и на интеллектуальной деятельности компании. «Росэнергоатом» добился увеличения количества заявок на патенты в 1,3 раза (278 в 2010г. и 466 в 2012 г.). Что касается ЗАО «НПО Энергоатоминвент», то следует ожидать, что количество заявок увеличится с 20 до 30-35.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе проведена начальная диагностика действующего предприятия: анализ направлений деятельности компании и построение бизнес-модели по методике А.Остервальдера. Изучена концепция компонентного бизнес-моделирования, на основе которой построена карта деятельности компании, с целью анализа узких мест и стратегического планирования. На основе компонентной модели деятельности проведено моделирование ценности (value modeling), анализ ключевых компетенций и конкурентных областей деятельности, уровень автоматизации и проблемные области.

Анализ наглядно показал, ключевой является способность Компании производить новые полезные идеи, знания и технологии в области атомной энергетики путем проведения научно-исследовательских работ и комплексных обследований. Также большую роль играет взаимодействие с поставщиками, с которыми у предприятия очень хорошие отношения, а также ориентация на потребителя, что свидетельствует большому числу заключенных договоров. Это в свою очередь отражено в Системе Менеджмента качества Компании.

В свою очередь применение архитектурного подхода для построения структуры организации, модели ее функционирования и взаимодействия с поставщиками, партнерами и потребителями помогает более полно и объективно оценить ее работу, оценить проблемы и перспективы развития с целью дальнейшего ее улучшения, изменения, совершенствования и трансформации. Использование архитектурных методов построения верхнеуровневой модели работы предприятий все больше находит применение в ведущих и самых крупных мировых компаниях с целью разработки стратегии, миссии фирмы, что дает огромное конкурентное преимущество организации среди других компаний.

Список литературы

1. Документация компании ЗАО «НПО Энергоатоминвент»
2. А. Чернов Презентация «Управление архитектурой ИТ»
3. А. Дубовицкий «Технологии IBM соответствия ИТ-сервисов бизнес-требованиям энергокомпании», 2007
4. «Управление ИТ-услугами – подход IBM», IBM Global Technology Services
4. «Разработка Стратегии в области ИТ», Высшая школа менеджмента, 2008
5. В. И. Котов «Анализ рисков инвестиционных проектов», Санкт-Петербург, 2007
6. SAPs Business Model Framework for Business Innovation and Transformation, 2011
7. «Component Business Models», IBM Business Consulting Services
8. «LEADing Practice Competency Templates», LEADing Practice
9. «Using Performance Management to Drive Continuous Improvement», вебинар iGrafx

Интернет источники

<http://www.spbaep.ru/>

<http://oaogspi.ru/>

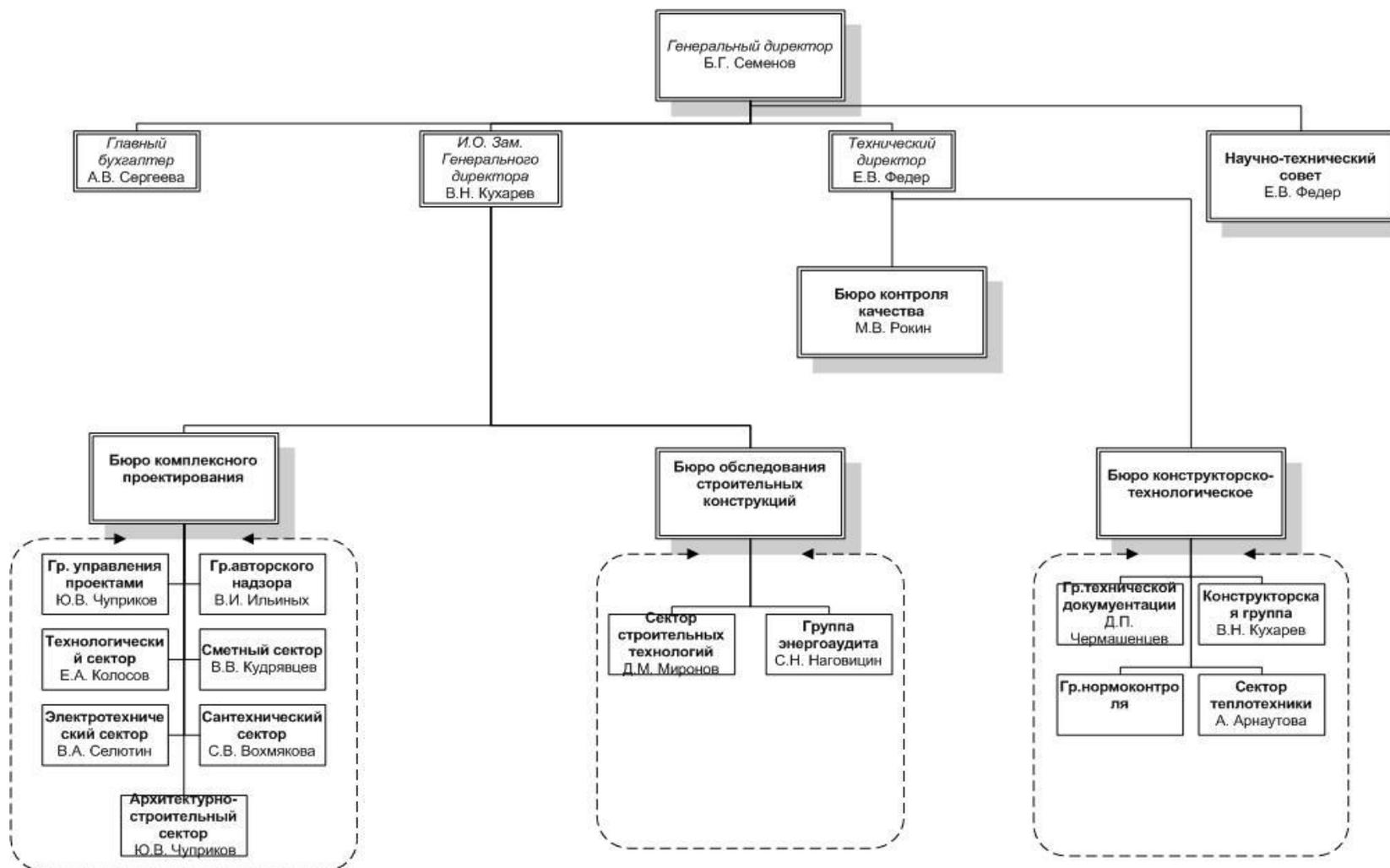
<http://www.vnipiet.ru/>

<http://ingenia.wordpress.com>

<http://www.slideshare.net/Scheelh/business-innovation-transformation-enablement-bite-method>

<http://www.cnews.ru/reviews/free/industry/part7/>

Организационная структура компании ЗАО «НПО Энергоатоминвент»



Бизнес-модель компании ЗАО «НПО Энергоатоминвент»



SWOT-анализ компании ЗАО «НПО Энергоатоминвент» по методике бизнес-модели Остервальдера

Оценка ценностного предложения

Ценностное предложение хорошо соответствует нуждам потребителя		Ценностное предложение и нужды потребителей не соответствуют друг другу
Ценностное предложение на данный момент хорошо соответствует нуждам потребителя, потому что большинство атомных электростанций находятся в очень плохом состоянии. Многие из них требуют капитальной реконструкции и комплексного обследования.		
У ценностного предложения сильный сетевой эффект		У ценностного предложения отсутствует сетевой эффект
Сетевой эффект отсутствует. Ценностное предложение носит сугубо индивидуальный характер.		
Товары и услуги удачно дополняют друг друга		Товары и услуги никак не связаны друг с другом
Предлагаемые услуги достаточно хорошо дополняют друг друга. Комплексное обследование, проектирование и конструкторско-технологические работы представляют собой полный спектр услуг, предлагаемых компанией.		
Клиенты довольны		Клиенты постоянно жалуются
Потребители довольны, потому что качество услуг достаточно хорошее.		

Оценка угроз ценностного предложения

Ценностное предложение нельзя заменить другим		Существует много заменителей ценностного предложения
В виду наличия достаточного количество конкурентов, есть возможность того, что клиенты воспользуются их услугами.		
Конкуренты не могут предложить потребителю ценностное предложение лучшее по качеству		Ценностное предложение конкурентов качественно лучше
Услуги, предоставляемые нашими конкурентами, основаны на новых технологиях и поэтому они могут конкурировать в качестве с нашими услугами.		
Конкуренты не могут предложить ценностное предложение дешевле		Аналогичное ценностное предложение конкурентов намного дешевле
Существует достаточное число конкурентных услуг с приблизительно аналогичным ценностным предложением по качеству, но по более высокой цене.		

Оценка возможностей ценностного предложения

Ценностное предложение товара можно превратить в услугу и наоборот		Очень сложно превратить ценностное предложение товара в услугу и наоборот
Очень проблематично превратить ценностное предложение по оказанию услуг в какой-либо товар, так как оказание услуг фирмой уже подразумевает создание некоего товара (проект, документация и др.)		
Можно добиться высокой интеграции товаров или услуг		Добиться высокой интеграции практически невозможно
Интеграция товаров и услуг уже существует, так как оказание услуг фирмой уже подразумевает создание некоего товара (проект, документация и др.)		
Есть дополнительные запросы потребителей, которые можно удовлетворить		У потребителей дополнительные запросы отсутствуют и их невозможно предвосхитить
Есть множество дополнительных запросов клиентов, которые можно удовлетворить.		

Оценка потока доходов

Чистая прибыль высока		Чистая прибыль мала
Чистая прибыль по сравнению с чистой прибылью конкурентов достаточно велика, но у компании есть весь потенциал к ее увеличению.		
Доходы предсказуемы		Доходы непредсказуемы
Доходы предсказуемы, так как компания работает с постоянными заказчиками.		
Потоки доходов регулярны и повторные покупки часты		В основном, доход за счет разовых сделок
В основном, компания работает с постоянными клиентами.		
Потоки доходов разнообразны		Зависимость от единственного потока дохода
Компания работает по одному сбытовому каналу.		
Потоки доходов устойчивы		Стабильность доходов сомнительна
Потоки доходов не достаточно устойчивы, и могут возникнуть риски, связанные с неопределенностью из-за активизации конкурентов		
Доходы получаются прежде, чем несетя расход		Прежде чем получить доход, компания несет большие расходы
Компания работает на контрактной основе.		
Клиентам предлагается то, за что они действительно готовы платить		Клиентам сложно предложить то, что они в действительности хотят
Клиентам предлагаются качественные услуги по договорной приемлемой цене.		

Механизм ценообразования ориентируется на готовность клиентов платить		Механизм ценообразования произволен
На механизмы ценообразования влияют возможности и пожелания клиента.		

Оценка угроз потокам доходов

Конкуренты не угрожают снижением доходов		Конкуренты угрожают снижением доходов
Последнее время активизация конкурентов серьезно угрожает снижением доходов		
Основные потоки доходов надежны и стабильны		Некоторые потоки доходов могут исчезнуть в будущем
Вследствие конкурентной борьбы, доходы компании могут существенно снизиться.		
Риски, связанные с отсутствием разнообразных доходов, сравнительно малы		Существуют большие риски, связанные сильной корреляции потоков доходов
Существуют небольшие риски, связанные с неустойчивым финансовым положением.		

Оценка возможностей потоков дохода

Однократные поступления доходов от сделки можно заменить повторным		Однократные поступления доходов от сделки нельзя заменить повторным
В основном уже сейчас совершаются повторяемые сделки с клиентами.		
Клиенты готовы платить за дополнительные услуги		Клиенты не готовы платить за дополнительные услуги
Есть возможность применить метод перекрестных продаж		Применение перекрестных продаж невозможно
Можно попробовать стимулировать продажу дополнительных услуг, документации.		
Можно создать или восстановить другие основные потоки		Невозможно создать другие основные потоки дохода
Есть возможность по введению новых услуг.		
Есть возможность увеличить цены		Возможности увеличить цену отсутствуют
Цены нельзя увеличить.		

Оценка потока расходов

Издержки предсказуемы		Издержки непредсказуемы
Практически все издержки предсказуемы благодаря постоянным партнерам и клиентам.		
Структура издержек соответствует бизнес-модели		Структура издержек плохо соответствует бизнес-модели
Структура издержек вполне соответствует бизнес-модели, но желательно ее изменить и свести издержки к минимуму.		
Операции рентабельны		Операции неэкономичны
Динамика рентабельности позитивная.		
Получение выгоды за счет экономии на эффекте масштаба		Экономия на масштабе не используется или не возможна
В компании эффект масштаба не прослеживается.		

Оценка угроз потокам расходов

Основные издержки вряд ли станут непредсказуемыми		Некоторые издержки могут стать непредсказуемыми
Большинство издержек предсказуемы, однако в будущем сложно прогнозировать возможные издержки, связанные с изменением системы предоставления услуг и маркетинга		
Издержки растут медленнее или пропорционально доходам		Некоторые издержки могут расти быстрее доходов
В виду постоянного обострения конкурентной борьбы издержки и продажи могут расти не пропорционально доходам.		

Оценка возможностей потоков расходов

Есть возможность существенно снизить свои затраты		Возможности существенно сократить затраты нет
Единственный путь к сокращению текущих затрат – это оптимизация текущей деятельности.		
Существует возможность заменить текущую деятельность на более дешевую без потери в результате		Возможность заменить текущую деятельность на более дешевую без потерей в результате отсутствуют
Такая возможность отсутствует, так как обострение конкурентной борьбы, наоборот требует существенных затрат.		

Оценка основной деятельности

Ключевая деятельность осуществляется эффективно		Ключевая деятельность осуществляется неэффективно
Эффект от основной деятельности на данный момент хороший, но финансовые успехи скромные		
Основную деятельность сложно повторить		Основную деятельность легко скопировать
Основная деятельность надежно защищена.		
Качество исполнения деятельности очень высокое		Качество исполнения деятельности очень низкое
Ключевая деятельность хорошо организована и контролируется в нужной мере.		
Идеальный баланс между аутсорсингом и внутренней деятельностью		Слишком много или слишком мало видов деятельности реализуется непосредственно предприятием
Часть деятельности компании вынесена на аутсорсинг, но основную часть работы компания выполняет собственными силами.		

Оценка угроз в сфере основной деятельности

Ключевая деятельность устойчива		Некоторые из видов ключевой деятельности могут быть подорваны
Если ничего не менять в системе предоставления услуг, то эта деятельность может быть подорвана вследствие доминирования конкурентов.		

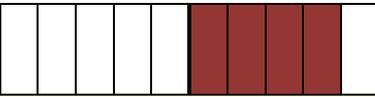
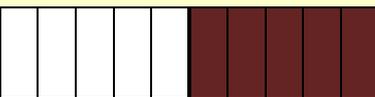
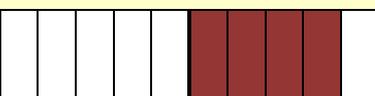
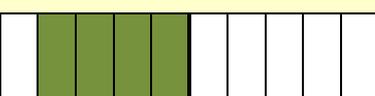
Оценка возможностей в сфере основной деятельности

Есть возможность стандартизировать основную деятельность		Отсутствует возможность стандартизировать основную деятельность
Стандартизация и регламентация основной деятельности позволит добиться больших результатов и эффективности.		
Есть возможность в целом повысить экономичность деятельности		Возможность повысить экономичность всей деятельности отсутствует
Архитектурное описание и дальнейшая оптимизация деятельности позволит существенно снизить внутренние транзакционные издержки.		
Использование информационных технологий обладает потенциалом в увеличении эффективности		Увеличить эффективность за счет применения ИТ невозможно
Рациональное внедрение ИТ-систем позволит сократить затраты и повысить эффективность деятельности.		

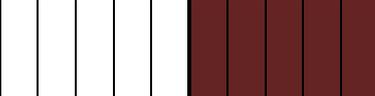
Оценка потребителей

Уровень оттока потребителей низок		Высокий уровень оттока потребителей
В настоящее время компания работает с уже давно привлеченными клиентами.		
Постоянный приток новых потребителей		Не удастся приобретать новых потребителей
В связи с не очень широким рынка, новых потребителей сложно привлечь и найти.		
Клиентская база хорошо сегментирована		Клиентская база не сегментирована
Клиентской сегментации не наблюдается		

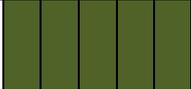
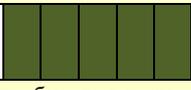
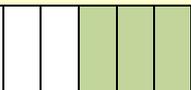
Оценка угроз в области потребителей

Угроза насыщения рынка не грозит		Существует высокая угроза насыщения рынка
Сегодняшний рынок уже насыщен и идет острая борьба за потребителя, так как износ оборудования и низкая эффективность оборудования на АЭС очень велики.		
Конкуренты не угрожают нашей доле рынка		Возможно обострение конкурентной борьбы за нашу долю рынка
Конкуренты активно пытаются потеснить компанию. Если ничего не предпринимать, наша доля рынка может существенно сократиться.		
Клиенты не собираются уходить к конкурентам		Уход потребителей к конкурентам весьма вероятен
Уход текущих клиентов к конкурентам не особо велик, хотя, если АЭС перейдут на новые технологии, то вероятность существенно повысится.		
Конкуренция на рынке будет расти очень медленным темпом		Конкуренция на рынке будет расти стремительно
Конкуренция на рынке будет расти медленно, так как уже существует достаточное количество подобных компаний и развитие новых будет затруднительно.		

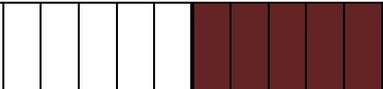
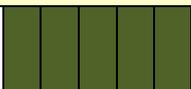
Оценка возможностей в области потребителей

Есть возможность выхода в новые потребительские сегменты		Отсутствует возможность выходить на новые потребительские сегменты
Выход в новые сегменты невозможен, компания работает исключительно с АЭС.		
Есть возможность дробления потребительских сегментов для улучшения работы с потребителями		Дробление существующих потребительских сегментов не эффективно
Дробление не эффективно и невозможно.		

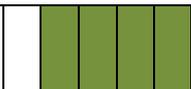
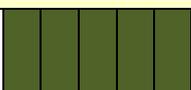
Оценка ключевых ресурсов

Конкурентам сложно скопировать ключевые ресурсы		Ключевые ресурсы легко скопировать
Конкурентам крайне сложно скопировать ключевой ресурс-технологии, т.к. каждая технология должна быть запатентована.		
Потребности в ресурсах предсказуемы		Потребности в ресурсах непредсказуемы
Потребность в ресурсах легко предсказать.		
Ключевые ресурсы используются эффективно		Ключевые ресурсы используются неэффективно
Ключевой ресурс – используется почти в полной мере, т.к. получение лицензий чуть-чуть отстает во временной шкале от уровня развития отрасли.		

Оценка угроз в сфере ключевых ресурсов

Возможные перебои в работе ресурсов не существенно повлияют на компанию		Перебои в работе с ресурсами существенно повлияет на компанию
Существенное запоздание в получении лицензии на ту или иную технологию существенно отразится на деятельности компании.		
Качеству ресурсов ничего не угрожает		Намечаются большие угрозы в связи ухудшением кач-ва основного ресурса
Качеству лицензий и соответственно технологий ничего угрожать не может, т.к. технологии проходят качественную проверку и анализ.		

Оценка возможностей в области ключевых ресурсов

В некоторых ключевых ресурсах заложен большой потенциал, чем сейчас используется		Все имеющиеся ресурсы используются на «полную катушку»
Технология, которая сейчас в процессе лицензирования, имеет большой потенциал и перспективы развития.		
Компания обладает интеллектуальной собственностью, которая могла бы быть интересна другим		У компании нет интеллектуальной собственности, интересной другим
У компании большое количество интеллектуальной собственности (лицензии, патенты и др.)		

Оценка ключевых партнеров

При необходимости компания налаживает отношения и работает с партнерами		Компании сложно дается выход на новых партнеров и аутсорсинг
У компании достаточно много партнеров. Часть деятельности выполняется на аутсорсинге.		
У компании с партнерами прекрасные отношения		Рабочие отношения с партнерами часто приводят к конфликту
Со всеми партнерами у компании хорошие отношения.		
Высокая эффективность от работы с партнерами		Низкая эффективность от работы с партнерами
Компания активно сотрудничает с исследовательскими институтами, проектными организациями и различными концернами, которые вносят существенный вклад в работу компании.		

Оценка угроз в области партнеров

С ключевыми партнерами налажены очень тесные связи		Существует высокая вероятность потери ключевых партнеров
С ключевыми партнерами хорошо налажены связи и взаимоотношения.		
Наши партнеры не могут объединиться с конкурентами		Наши партнеры могут объединиться с конкурентами
Наши конкуренты входят в состав некоторых концернов, с которыми сотрудничает компания.		
Компания совершенно не зависит от партнеров		Компания слишком зависит от партнеров
Компания зависит от партнеров при НИОКРах и др. видах деятельности.		

Оценка возможностей в области партнеров

Более тесная связь с партнерами поможет вести ключевую деятельность эффективнее		Более тесная связь с партнерами не сможет повысить эффективность
Более тесная интеграция с партнерами позволит добиться куда большей эффективности в основной деятельности.		
Есть возможность вести перекрестные продажи с партнерами		Возможности вести перекрестные продажи с партнерами отсутствуют
Компания и так ведет перекрестную деятельность с партнерами.		
Каналы партнеров могут помочь в налаживании связей с потребителем		Каналы партнеров не могут помочь в налаживании связей с потребителем
Например, каналы партнеров проектам, потенциально могли бы существенно помочь в налаживании связи с потребителями.		
Партнеры могут дополнить ценностное		Партнеры никак не могут дополнить

Оценка возможностей в каналах сбыта

Есть потенциал для улучшения экономичности и эффективности каналов		Потенциал для улучшения каналов сбыта отсутствует
Потенциала для повышения экономичности и эффективности отсутствует, т.к. существующий канал сбыта и так является очень экономичным и наиболее эффективным.		
Есть возможность найти новые каналы через партнеров		Возможность получения новых каналов через партнеров отсутствует
Есть потенциальная возможность обретения новых каналов через партнеров.		
Есть возможность увеличения доходов, работая непосредственно с потребителем		Возможность увеличения доходов, работая напрямую с потребителем, отсутствует
Работа напрямую с потребителем, возможно, увеличит доходность, т.к. электронные торги обеспечивают минимальную цену.		

Оценка отношений с потребителями

Прочные связи с клиентами		Слабые связи с клиентами
Со многими клиентами у компании прочные связи, что подтверждается довольно долгим и успешным сотрудничеством.		
Качество взаимоотношений соответствует требованиям различных потребительских сегментов		Качество взаимоотношений плохо соответствует требованиям сегментов
Со всеми потребителями у компании хорошие, прочные взаимоотношения.		
Клиентам невыгодно уходить к конкурентам		Клиенты могут легко уйти к конкурентам
Единственной причиной, почему потребители могут уйти к конкурентам, это использование другой новой технологии, которую пока данная компания не используют.		
Сильный бренд		Слабый бренд
Компания на рынке существует давно и имеет большое количество лояльных клиентов, но имеется большое количество конкурентов не хуже, а порой даже в чем то лучше.		

Оценка угроз в отношениях с потребителями

Угроз в разрушении взаимоотношений с клиентами не предвидится		Можно прогнозировать существенное ухудшение отношений со стороны потребителя
Ухудшений взаимоотношений с клиентами не предвидится в будущем, т.к. нет на то причин.		

Оценка возможностей в отношениях с потребителями

Есть возможность улучшить обратную связь с потребителем		Возможность улучшить обратную связь с дистрибьютором отсутствует
Существуют способы улучшения обратной связи с потребителями по консультации по важным вопросам и др.		
Связь с клиентом можно сделать прочнее		Нет возможности установить более прочную связь с клиентами
Есть возможность упрочнить связь с потребителем, например с помощью предоставления каких-либо дополнительных услуг.		
Есть возможность улучшить индивидуальный подход к клиентам		Возможности улучшить индивидуальный подход нет
Индивидуальный подход является одним из ключевых подходов при осуществлении деятельности, т.к. она носит непосредственно индивидуальный характер.		
Есть возможность увеличить стоимость переключения на продукцию конкурентов для потребителя		Возможности по удержанию потребителя через его издержки на переключение отсутствуют
Возможности по удержанию текущих потребителей через увеличение его затрат на переключение отсутствуют.		

Результаты SWOT-анализа бизнес-модели

Сильные стороны

- Продукция и услуги пользуются спросом
- Прибыль достаточно высокая, доходы регулярные
- Основная деятельность эффективна и надежно защищена
- Сложно скопировать ключевые ресурсы (технологии)
- Высокая эффективность работы с партнерами

Слабые стороны

- Зависимость от единственного канала сбыта
- Сложность привлечения новых клиентов

Возможности

- Использование ИТ
- Огромный потенциал разработок новых технологий
- Более тесная связь с партнерами, в т.ч. и новыми

Угрозы

- На рынке присутствует достаточное количество активных конкурентов
- Из-за некоторых отраслевых проблем некоторые виды ключевой деятельности могут быть подорваны
- Сильная зависимость от технологий (НИР)

Карта деятельности компании ЗАО «НПО Энергоатоминвент»

	1. Маркетинг	2. Строительные технологии	3. Проектирование	4. НИР	5. Работа с подрядчиками	6. Ведение документации	8. Управление заказами	9. Финансы	10. Общее управление и обеспечение
1. Стратегия	1.1.1 Управление стратегией (разработка, мониторинг исполнения)						8.1.1 Разработка и мониторинг стратегии внедрения процессного управления	9.1.1 Управление стратегиями в области финансов и экономики 9.1.2 Бюджетная модель	10.1.1 Формирование корпоративной стратегии 10.1.2 Управление программами корпоративного развития
2. Инновации и обучение	1.2.1 Развитие и совершенствование методов и технологий работы (накопление и передача опыта и лучшей практики)						8.2.1 Развитие методов управления проектами	9.2.1 Развитие методов финансово-экономического управления	10.1.3 Контроль эффективности деятельности компании 10.1.4 Управление оргструктурой 10.1.5 Развитие кадрового потенциала 10.1.6 Управление знаниями 10.1.7 Менеджмент качества
	1.2.2 Управление процессами и процедурами (в том числе корректирующие и предупреждающие действия)						8.2.2 Оптимизация бизнес-процессов		
3. Операционное управление	1.3.1 Управление взаимоотношениями с Заказчиками	2.3.1 Разработка программы работ по обследованию	3.3.1 Оценка возможности выполнения проектных работ	4.3.1 Разработка программы исследования	5.3.1 Планирование привлечения подрядчиков	6.3.1 Проверка актуальности документов	8.3.1 Управление портфелем заказов	9.3.1 Управление привлечением и размещением финансовых средств	10.2.1 Управление поручениями
	1.3.2 Подготовка коммерческих предложений для перспективных Заказчиков	2.3.2 Разработка производственно-технической документации и методики по обследованию	3.3.2 Выбор ГИПов	4.3.2 Поиск лиц, ответственных за исследование	5.3.2 Планирование затрат на материалы и привлечение подрядчиков	6.3.2 Разработка форм документов	8.3.2 Управление заказами	9.3.2 Управление движением денежных средств	10.2.2 Управление персоналом
4. Исполнение	1.4.1 Ведение переговоров с потенциальным Заказчиком	2.4.1 Запрос и анализ исходных данных и недостающей информации.	3.4.1 Определение объемов работ в рамках проекта	4.4.1 Проведение исследования	5.4.1 Поиск и выбор подрядчиков	6.4.1 Проведение проверки комплектов документов при поступлении их архив	8.4.1 Выполнение заказов по модернизации, перевооружению, реконструкции	9.4.1 Привлечение финансовых средств	10.2.3 ИТ обеспечение
	1.4.2 Подготовка и заключение договора	2.4.2 Проведение визуального и инструментального обследования	3.4.2 Определение состава субподрядных работ	4.4.2 Анализ результатов	5.4.2 Заключение договоров с подрядчиками	6.4.2 Принятие и регистрация документов	8.4.2 Выполнение научно-исследовательских заказов	9.4.2 Проведение финансовых расчетов	10.2.4 Пожарная безопасность
	1.4.3 Поиск перспективных Заказов	2.4.3 Запрос и анализ исходных данных и недостающей информации.	3.4.3 Составление планов-графиков выполнения проектов	4.4.3 Документальная фиксация итогов исследования	5.4.3 Контроль выполнения условий договоров с подрядчиками	6.4.3 Идентификация документов	8.4.3 Выполнение опытно-конструкторских заказов	9.4.3 Бухгалтерский учет и отчетность	10.2.5 Охрана труда
	1.4.4 Рекламно-информационная деятельность	2.4.4 Проведение камеральной обработки и формированием отчета	3.4.4 Информирование владельца процессов о ходе работ по проектам.	4.4.4 Внедрение в производство	5.4.4 Претензионная работа	6.4.4 Управление записками (защита, восстановление, изъятие)	8.4.4 Выполнение заказов на проектирование	9.4.4 Налоговый учет и отчетность	10.2.6 Юридическое обеспечение
		2.4.5 Проведение камеральной обработки и формированием отчета	3.4.5 Разработка сметной документации			6.4.5 Поддержание архивной базы в актуальном состоянии	8.4.5 Выполнение заказов по выпуску рабочей и проектной документации		10.2.7 Экономическая безопасность
		2.4.6 Проведение нормоконтроля	3.4.6 Осуществление авторского надзора за строительством проектируемых объектов.			6.4.6 Обеспечение доступа к архивной базе и нормативным документам			10.2.8 Административное обеспечение

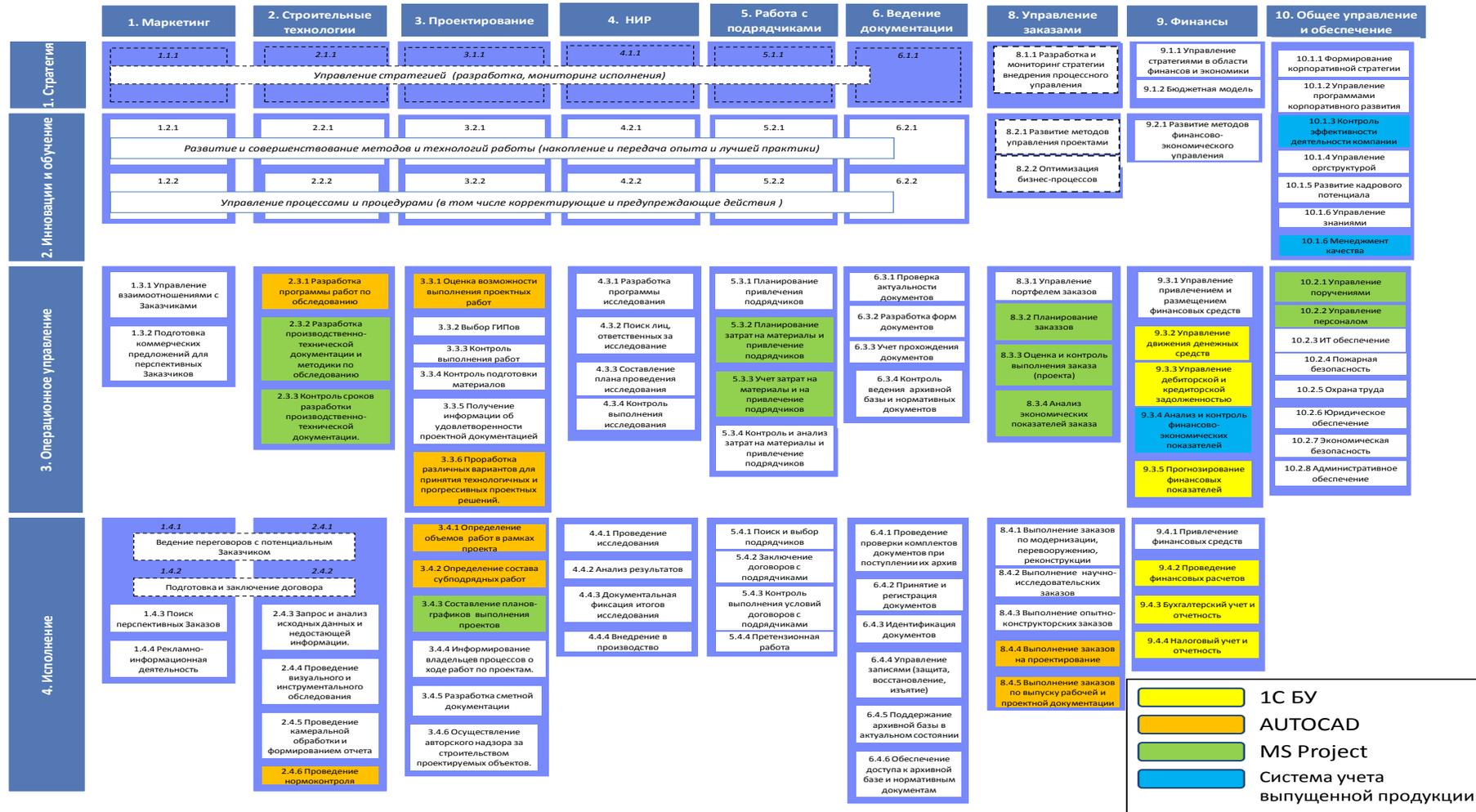
Ценностные и перспективные направления деятельности компании ЗАО «НПО Энергоатоминвент»

	1. Маркетинг	2. Строительные технологии	3. Проектирование	4. НИР	5. Работа с подрядчиками	6. Ведение документации	8. Управление заказами	9. Финансы	10. Общее управление и обеспечение
1. Стратегия	1.1.1 Управление стратегией (разработка, мониторинг исполнения)						8.1.1 Разработка и мониторинг стратегии внедрения процессного управления	9.1.1 Управление стратегиями в области финансов и экономики 9.1.2 Бюджетная модель	10.1.1 Формирование корпоративной стратегии 10.1.2 Управление программами корпоративного развития
2. Инновации и обучение	1.2.1 Развитие и совершенствование методов и технологий работы (накопление и передача опыта и лучшей практики)						8.2.1 Развитие методов управления проектами	9.2.1 Развитие методов финансово-экономического управления	10.1.3 Контроль эффективности деятельности компании 10.1.4 Управление оргструктурой 10.1.5 Развитие кадрового потенциала
	1.2.2 Управление процессами и процедурами (в том числе корректирующие и предупреждающие действия)						8.2.2 Оптимизация бизнес-процессов		10.1.6 Управление знаниями 10.1.6 Менеджмент качества
3. Операционное управление	1.3.1 Управление взаимоотношениями с Заказчиками	2.3.1 Разработка программы работ по обследованию	3.3.1 Оценка возможности выполнения проектных работ	4.3.1 Разработка программы исследования	5.3.1 Планирование привлечения подрядчиков	6.3.1 Проверка актуальности документов	8.3.1 Управление портфелем заказов	9.3.1 Управление привлечением и размещением финансовых средств	10.2.1 Управление поручениями
	1.3.2 Подготовка коммерческих предложений для перспективных Заказчиков	2.3.2 Разработка производственно-технической документации и методики по обследованию	3.3.2 Выбор ГИПов 3.3.3 Контроль выполнения работ 3.3.4 Контроль подготовки материалов	4.3.2 Поиск лиц, ответственных за исследование 4.3.3 Составление плана проведения исследования 4.3.4 Контроль выполнения исследования	5.3.2 Планирование затрат на материалы и привлечение подрядчиков 5.3.3 Учет затрат на материалы и на привлечение подрядчиков 5.3.4 Контроль и анализ затрат на материалы и привлечение подрядчиков	6.3.2 Разработка форм документов 6.3.3 Учет прохождения документов 6.3.4 Контроль ведения архивной базы и нормативных документов	8.3.2 Планирование заказов 8.3.3 Оценка и контроль выполнения заказа (проекта) 8.3.4 Анализ экономических показателей заказа	9.3.2 Управление движением денежных средств 9.3.3 Управление дебиторской и кредиторской задолженностью 9.3.4 Анализ и контроль финансово-экономических показателей 9.3.5 Прогнозирование финансовых показателей	10.2.2 Управление персоналом 10.2.3 ИТ обеспечение 10.2.4 Пожарная безопасность 10.2.5 Охрана труда 10.2.6 Юридическое обеспечение 10.2.7 Экономическая безопасность 10.2.8 Административное обеспечение
4. Исполнение	1.4.1 Введение переговоров с потенциальным Заказчиком	2.4.1	3.4.1 Определение объемов работ в рамках проекта	4.4.1 Проведение исследования	5.4.1 Поиск и выбор подрядчиков	6.4.1 Проведение проверки комплектов документов при поступлении их архив	8.4.1 Выполнение заказов по модернизации, перевооружению, реконструкции	9.4.1 Привлечение финансовых средств	
	1.4.2 Подготовка и заключение договора	2.4.2	3.4.2 Определение состава субподрядных работ	4.4.2 Анализ результатов	5.4.2 Заключение договоров с подрядчиками	6.4.2 Принятие и регистрация документов 6.4.3 Идентификация документов	8.4.2 Выполнение научно-исследовательских заказов 8.4.3 Выполнение опытно-конструкторских заказов 8.4.4 Выполнение заказов на проектирование 8.4.5 Выполнение заказов по выпуску рабочей и проектной документации	9.4.2 Проведение финансовых расчетов 9.4.3 Бухгалтерский учет и отчетность 9.4.4 Налоговый учет и отчетность	
	1.4.3 Поиск перспективных Заказов	2.4.3 Запрос и анализ исходных данных и недостающей информации.	3.4.3 Составление планов-графиков выполнения проектов	4.4.3 Документальная фиксация итогов исследования	5.4.3 Контроль выполнения условий договоров с подрядчиками	6.4.4 Управление записями (защита, восстановление, изъятие) 6.4.5 Поддержание архивной базы в актуальном состоянии 6.4.6 Обеспечение доступа к архивной базе и нормативным документам			
	1.4.4 Рекламно-информационная деятельность	2.4.4 Проведение визуального и инструментального обследования	3.4.4 Информирование владельцев процессов о ходе работ по проектам.	4.4.4 Внедрение в производство	5.4.4 Претензионная работа				
		2.4.5 Проведение камеральной обработки и формированием отчета	3.4.5 Разработка сметной документации						
		2.4.6 Проведение нормоконтроля	3.4.6 Осуществление авторского надзора за строительством проектируемых объектов.						

Ценностные направления деятельности

Перспективные направления

Уровень текущей автоматизации деятельности компании ЗАО «НПО Энергоатоминвент»



Проблемные области деятельности компании ЗАО «НПО Энергоатоминвент»

	1. Маркетинг	2. Строительные технологии	3. Проектирование	4. НИР	5. Работа с подрядчиками	6. Ведение документации	8. Управление заказами	9. Финансы	10. Общее управление и обеспечение
1. Стратегия	1.1.1 Управление стратегией (разработка, мониторинг исполнения)						8.1.1 Разработка и мониторинг стратегии внедрения процессного управления	9.1.1 Управление стратегиями в области финансов и экономики 9.1.2 Бюджетная модель	10.1.1 Формирование корпоративной стратегии 10.1.2 Управление программами корпоративного развития
2. Инновации и обучение	1.2.1 Развитие и совершенствование методов и технологий работы (накопление и передача опыта и лучшей практики)						8.2.1 Развитие методов управления проектами 8.2.2 Оптимизация бизнес-процессов	9.2.1 Развитие методов финансово-экономического управления	10.1.3 Контроль эффективности деятельности компании 10.1.4 Управление оргструктурой 10.1.5 Развитие кадрового потенциала 10.1.6 Управление знаниями 10.1.6 Менеджмент качества
	1.2.2 Управление процессами и процедурами (в том числе корректирующие и предупреждающие действия)								
3. Операционное управление	1.3.1 Управление взаимоотношениями с Заказчиками 1.3.2 Подготовка коммерческих предложений для перспективных Заказчиков	2.3.1 Разработка программы работ по обследованию 2.3.2 Разработка производственно-технической документации и методики по обследованию 2.3.3 Контроль сроков разработки производственно-технической документации.	3.3.1 Оценка возможности выполнения проектных работ 3.3.2 Выбор ГИПов 3.3.3 Контроль выполнения работ 3.3.4 Контроль подготовки материалов 3.3.5 Получение информации об удовлетворенности проектной документацией 3.3.6 Проработка различных вариантов для принятия технологичных и прогрессивных проектных решений.	4.3.1 Разработка программы исследования 4.3.2 Поиск лиц, ответственных за исследование 4.3.3 Составление плана проведения исследования 4.3.4 Контроль выполнения исследования	5.3.1 Планирование привлечения подрядчиков 5.3.2 Планирование затрат на материалы и привлечение подрядчиков 5.3.3 Учет затрат на материалы и на привлечение подрядчиков 5.3.4 Контроль и анализ затрат на материалы и привлечение подрядчиков	6.3.1 Проверка актуальности документов 6.3.2 Разработка форм документов 6.3.3 Учет прохождения документов 6.3.4 Контроль ведения архивной базы и нормативных документов	8.3.1 Управление портфелем заказов 8.3.2 Планирование заказов 8.3.3 Оценка и контроль выполнения заказа (проекта) 8.3.4 Анализ экономических показателей заказа	9.3.1 Управление привлечением и размещением финансовых средств 9.3.2 Управление движения денежных средств 9.3.3 Управление дебиторской и кредиторской задолженностью 9.3.4 Анализ и контроль финансово-экономических показателей 9.3.5 Прогнозирование финансовых показателей	10.2.1 Управление поручениями 10.2.2 Управление персоналом 10.2.3 ИТ обеспечение 10.2.4 Пожарная безопасность 10.2.5 Охрана труда 10.2.6 Юридическое обеспечение 10.2.7 Экономическая безопасность 10.2.8 Административное обеспечение
	4. Исполнение	1.4.1 Ведение переговоров с потенциальным Заказчиком 1.4.2 Подготовка и заключение договора 1.4.3 Поиск перспективных Заказов 1.4.4 Рекламно-информационная деятельность	2.4.1 Разработка программы работ по обследованию 2.4.2 Подготовка и заключение договора 2.4.3 Запрос и анализ исходных данных и недостающей информации. 2.4.4 Проведение визуального и инструментального обследования 2.4.5 Проведение камеральной обработки и формированием отчета 2.4.6 Проведение нормоконтроля	3.4.1 Определение объемов работ в рамках проекта 3.4.2 Определение состава субподрядных работ 3.4.3 Составление планов-графиков выполнения проектов 3.4.4 Информирование владельцев процессов в ходе работ по проектам. 3.4.5 Разработка сметной документации 3.4.6 Осуществление авторского надзора за строительством проектируемых объектов.	4.4.1 Проведение исследования 4.4.2 Анализ результатов 4.4.3 Документальная фиксация итогов исследования 4.4.4 Внедрение в производство	5.4.1 Поиск и выбор подрядчиков 5.4.2 Заключение договоров с подрядчиками 5.4.3 Контроль выполнения условий договоров с подрядчиками 5.4.4 Претензионная работа	6.4.1 Проведение проверки комплектов документов при поступлении их архив 6.4.2 Принятие и регистрация документов 6.4.3 Идентификация документов 6.4.4 Управление записями (защита, восстановление, изъятие) 6.4.5 Поддержание архивной базы в актуальном состоянии 6.4.6 Обеспечение доступа к архивной базе и нормативным документам	8.4.1 Выполнение заказов по модернизации, перевооружению, реконструкции 8.4.2 Выполнение научно-исследовательских заказов 8.4.3 Выполнение опытно-конструкторских заказов 8.4.4 Выполнение заказов на проектирование 8.4.5 Выполнение заказов по выпуску рабочей и проектной документации	9.4.1 Привлечение финансовых средств 9.4.2 Проведение финансовых расчетов 9.4.3 Бухгалтерский учет и отчетность 9.4.4 Налоговый учет и отчетность

Проблемные области, связанные с ЛАЭС-1
 Проблемные области, связанные с общей деятельностью

Перспективная бизнес-модель компании ЗАО «НПО Энергоатоминвент»

