



ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ТРАНСПОРТНО- ЭКСПЕДИТОРСКОЙ КОМПАНИИ



Бизнес-система транспортно-логистической компании:
Части 1 и 2: комплект бизнес-процессов.



СОДЕРЖАНИЕ.

ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНО РАБОТЫ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОЙ
КОМПАНИИ (Демо-версия)

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
МЕТОДОЛОГИЯ ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.....	4
МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ВЕРХНЕГО УРОВНЯ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ».....	6
<i>Модель бизнес-процесса «Определение продуктов и услуг компании».....</i>	<i>8</i>
<i>Модель бизнес-процесса «Разработка миссии компании».....</i>	<i>11</i>
ПОЛОЖЕНИЕ О ДЕПАРТАМЕНТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ.....	14
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ...	17

Общие положения

КОМПАНИЯ, представляя на рынке комплекс логистических, сталкивается с жесткой конкуренцией со стороны компаний, оказывающих аналогичные услуги.

Деятельность подразделений компании, как правило, делится на два основных направления:

- основная деятельность;
- обеспечивающая деятельность.

Основная деятельность компании направлена на оказание комплекса логистических и информационных услуг.

Обеспечивающая деятельность компании направлена на техническое, информационное, кадровое обеспечение основной деятельности, контроль и учет деятельности компании в целом (Рис. 2.1). Организационная структура компании представлена на рисунке 2.2.

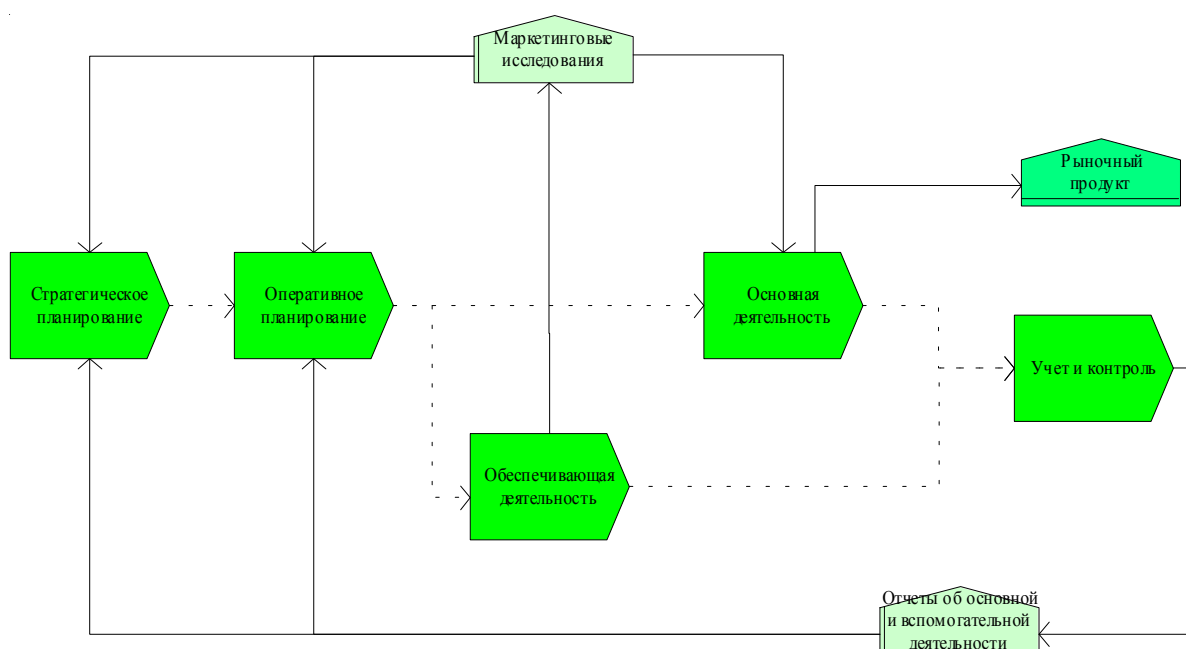
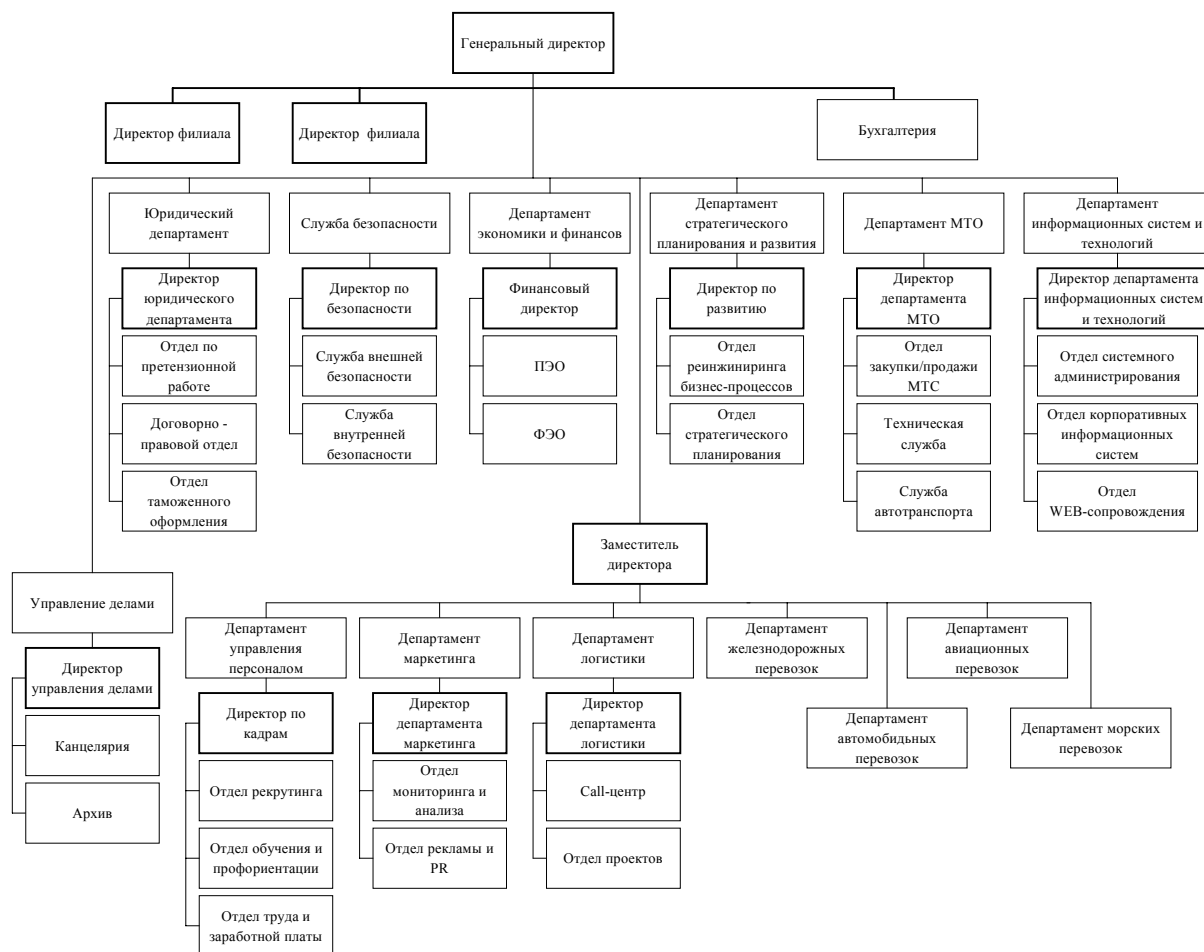


Рис. 2.1. Схема функционирования компании.

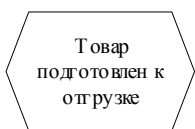


Методология описания бизнес-процессов

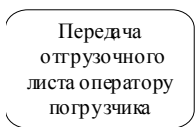
Все бизнес-процессы представлены двумя уровнями детализации. Верхний уровень детализации представлен в формате VAD.

Нижний уровень детализации бизнес-процессов представлен в формате eEPC.

Нотация eEPC (extended Event-driven Process Chain, расширенная событийно-ориентированная модель) - последовательность функций в рамках процесса отображается в виде диаграммы процесса, где каждой функции определены начальные и конечные события. С помощью события описывается существующее состояние информационного объекта, которое позволяет осуществлять контроль или влиять на технологию протекания бизнес-процесса. События, вместе с функциями, играют ключевую роль в eEPC-моделях бизнес-процессов. Они изменяют состояние информационных объектов модели данных и, следовательно, связывают модель данных с представлением данных. События запускают (активируют) функции и являются результатом их выполнения. Функции могут иметь более детальное описание на следующих уровнях декомпозиции. Таким образом, комбинации событий и функций являются событийно-ориентированными цепочками бизнес-процессов (eEPC-модели).



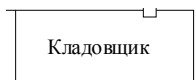
- событие, инициирующее или завершающее выполнение одной или нескольких функций.



- функция (действие, реакция) какого либо исполнителя на событие, предшествующее функции.



- подразделение организации, исполняющее какую либо функцию.



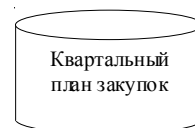
- сотрудник организации (исполнитель).



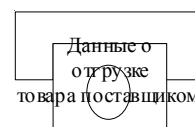
- внешнее лицо или организация.



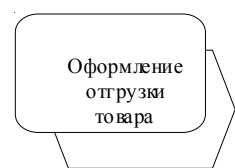
- бумажный документ.



- электронный документ, база данных.



- телефон (инструмент взаимодействия).



- интерфейс, переход на какой либо процесс или вход с какого-либо процесса, в зависимости от направления процесса.



- информация и знания, не имеющие четкой формализации.



- логический оператор «И».

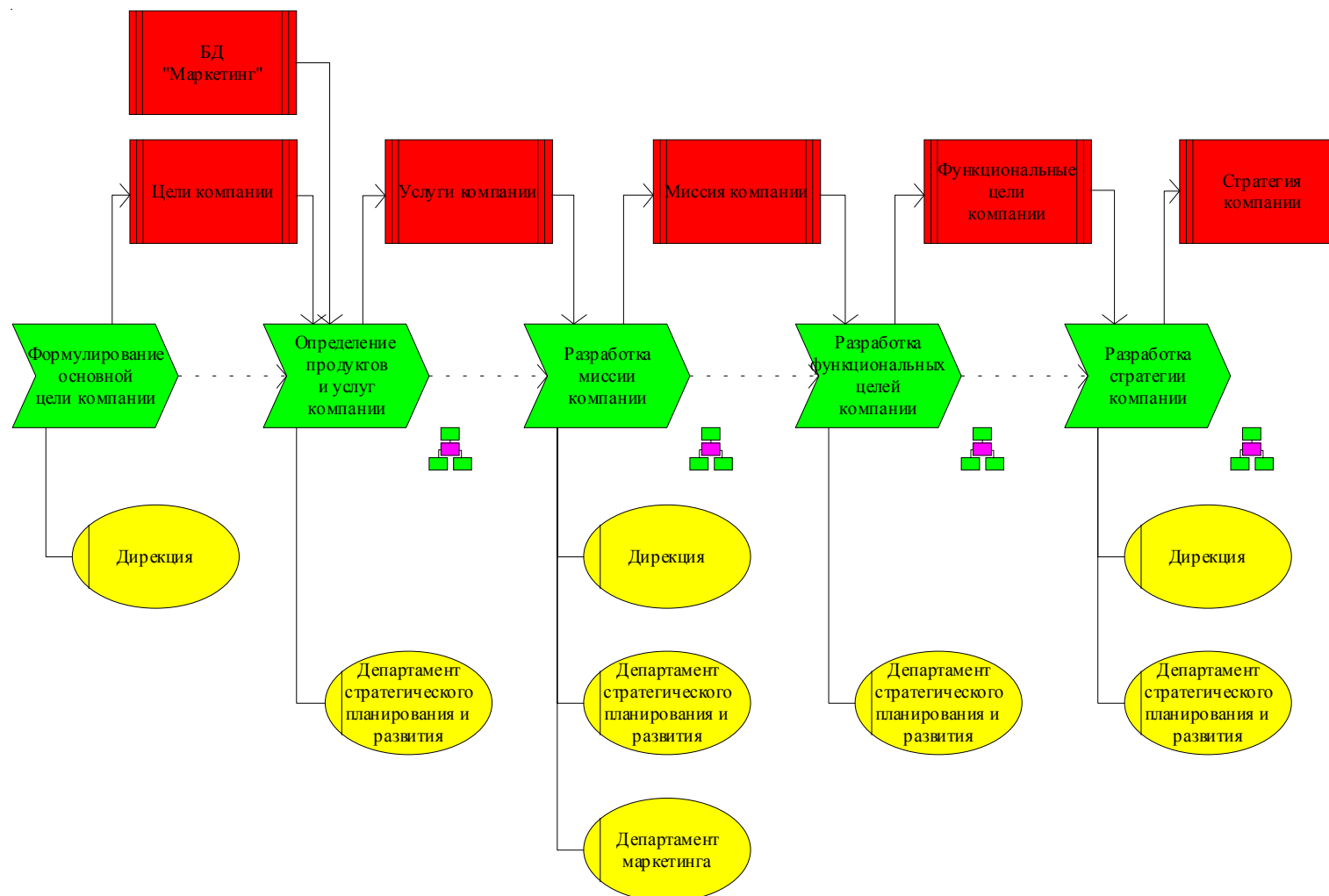


- логический оператор «ИЛИ».



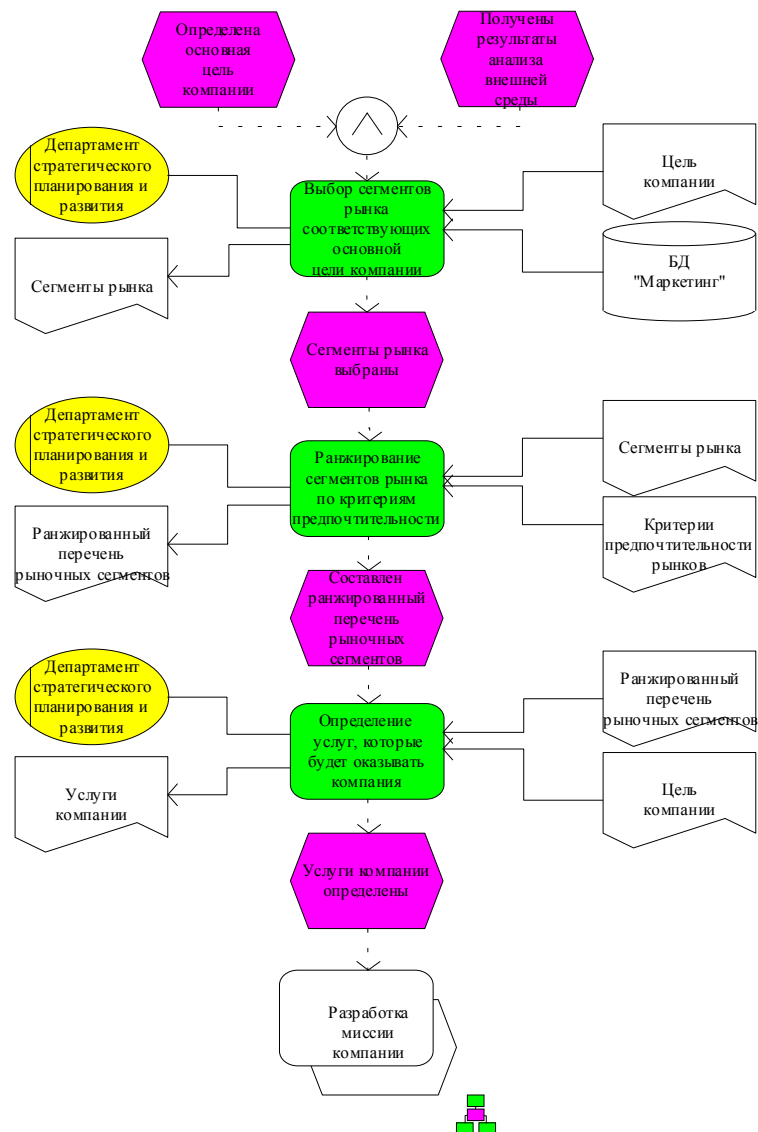
- логический оператор «ИСКЛЮЧАЮЩЕЕ ИЛИ».

Модель бизнес-процесса верхнего уровня «Стратегическое планирование»



№	Наименование бизнес-процесса		
1	Стратегическое планирование		
№	Бизнес-процессы нижнего уровня		
1.1	Определение рыночной ниши компании		
1.2	Разработка миссии компании		
1.3	Разработка функциональных целей компании		
1.4	Разработка стратегии компании		
Текстовое описание процесса	<p>Стратегическое планирование необходимо для определения целей компании, миссии компании и стратегии достижения поставленных целей.</p> <p>На первом этапе стратегического планирования руководство формулирует цели компании. На основании целей компании определяются рыночные секторы, где компания будет представлять свои продукты и услуги. После определения рыночных секторов выстраивается миссия компании. На основании целей и миссии компании разрабатывается стратегия компании.</p>		
Входы бизнес-процесса			
№	Наименование входа	Тип входа	Описание входа
1	БД «Маркетинг»	Информационный	База данных, содержащая информацию о внешней среде, в которой предстоит функционировать компании
Выходы бизнес-процесса			
№	Наименование выхода	Тип выхода	Описание выхода
1	Услуги компании	Информационный	Полный перечень услуг компании
2	Миссия компании	Информационный	Основная цель создания компании
3	Функциональные цели компании	Информационный	Комплекс целевых показателей, совокупное достижение которых позволит реализовать основную цель компании.
4	Стратегия компании	Информационный	Генеральный план деятельности компании на 3 – 5 лет

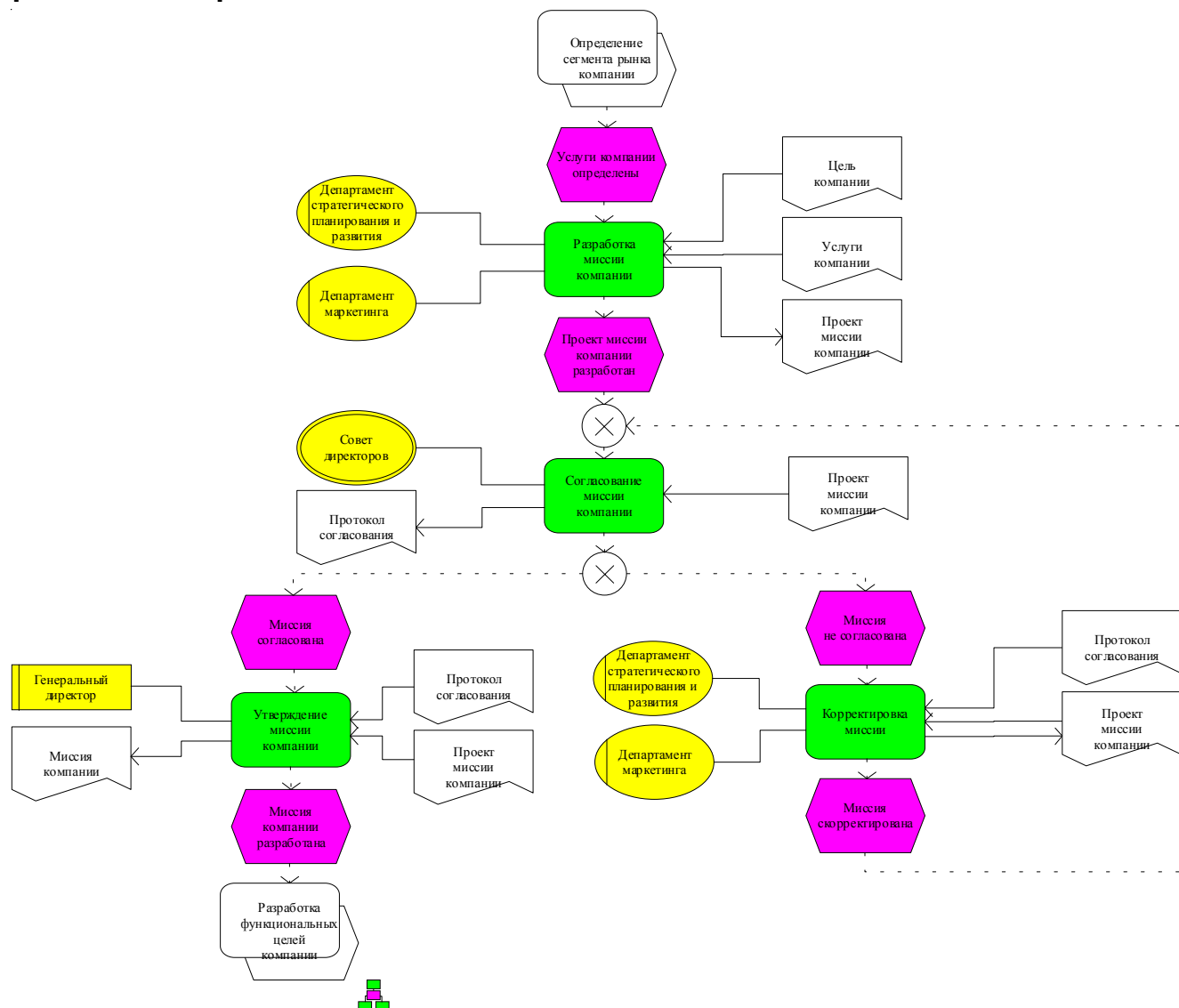
Модель бизнес-процесса «Определение продуктов и услуг компании»



№	Наименование бизнес-процесса		
1.1	Определение продуктов и услуг компании		
Текстовое описание процесса	Департамент стратегического планирования и развития, получив результаты анализа внешней среды (данные по анализу рынка, конкуренции, предлагаемым товарам и т.д.), осуществляет выбор рыночных секторов, соответствующих основной цели компании. Целью данной работы является определение продуктов (услуг), которые выпустит на рынок компания. По критериям предпочтительности рынков департамент стратегического планирования и развития проводит ранжирование рыночных сеаторов. Ранжирование производится по таким критериям, как доходность услуг, ресурсоемкость, степень риска и т.д. На основании ранжированных рыночных секторов и основной цели компании департамент определяет перечень услуг, которые компания представит на рынке.		
Входы процесса			
№	Наименование входа	Тип входа	Описание входа
1	БД «Маркетинг»	Информационный	База данных, содержащая информацию о внешней среде, в которой предстоит функционировать компании
2	Цель компании	Информационный	Основополагающая цель компании – цель, ради достижения которой создается данная компания
Выходы процесса			
№	Наименование выхода	Тип выхода	Описание выхода
1	Рыночные сектора	Информационный	Рыночные позиции компании
2	Услуги компании	Информационный	Сводный список услуг компании
События, инициирующие бизнес-процесс			
№	Наименование события		
1	Определена основная цель компании		
2	Получены результаты анализа внешней среды		
События, завершающие бизнес-процесс			
№	Наименование события		
1	Услуги компании определены		
Функции процесса			
№	Наименование функции		
1	Выбор рыночных секторов, соответствующих основной цели компании		
2	Ранжирование секторов по критериям предпочтительности рынков		

3	Определение услуг, которые будет оказывать компания		
Перечень входящих документов			
№	Наименование документа	Форма документа (текст/эл. файл)	Описание документа
1.	Цель компании	Текст	Основная цель компании
2.	БД «Маркетинг»	Эл. Файл	База данных департамента маркетинга, содержащая данные мониторинга.
3.	Критерии предпочтительности и рынков	Текст	Содержит критерии, по которым ранжируются рынки
Перечень исходящих документов			
№	Наименование документа	Форма документа (текст/эл. файл)	Описание документа
1.	Рыночные сектора	Текст	Содержит перечень рынков
2.	Ранжированный перечень рыночных секторов	Текст	Содержит ранжированный перечень, показывающий степень привлекательности рыночных секторов для компании
3.	Услуги компании	Текст	Перечень услуг, которые будет оказывать компания
Перечень подразделений и должностей, участвующих в процессе			
1	Департамент стратегического планирования и развития		

Модель бизнес-процесса «Разработка миссии компании»



№	Наименование бизнес-процесса		
1	Разработка миссии компании		
Текстовое описание процесса	<p>После определения услуг, оказываемых компанией, департамент стратегического планирования и развития на основании цели компании и перечня услуг формулирует миссию компании.</p> <p>Миссия компании рассматривается на совете директоров.</p> <p>В случае если миссия компании не удовлетворяет минимум членов совета директоров, который необходим для принятия решения, документ отправляется на доработку в департамент стратегического планирования и развития.</p> <p>В соответствии с протоколом согласования, составленным по результатам рассмотрения миссии советом директоров, департамент стратегического планирования и развития производит корректировку миссии компании, после чего она подается на повторное рассмотрение в совет директоров.</p> <p>После утверждения миссии компании на совете директоров генеральный директор подписывает и утверждает документ, содержащий формализованную миссию компании.</p>		
Входы процесса			
№	Наименование входа	Тип входа	Описание входа
1	Цель компании	Информационный	Основополагающая цель компании – цель, ради достижения которой создается данная компания
2	Услуги компании	Информационный	Сводный список услуг компании
Выходы процесса			
№	Наименование выхода	Тип выхода	Описание выхода
1	Миссия компании	Информационный	Основная цель деятельности компании
События, инициирующие бизнес-процесс			
№	Наименование события		
1	Услуги компании определены		
События, завершающие бизнес-процесс			
№	Наименование события		
1	Миссия компании разработана		
Функции процесса			
№	Наименование функции		
1	Разработка миссии компании		

2	Согласование миссии		
3	Корректировка миссии		
4	Утверждение миссии		
Перечень входящих документов			
№	Наименование документа	Форма документа (текст/эл. файл)	Описание документа
1	Цель компании	текст	Основная цель компании
2	Услуги компании	текст	Перечень услуг, которые будет оказывать компания
Перечень исходящих документов			
№	Наименование документа	Форма документа (текст/эл. файл)	Описание документа
1.	Проект миссии компании	текст	Проект миссии компании
2.	Протокол согласования	текст	Содержит вердикты и комментарии совета директоров
3.	Миссия компании	текст	Содержит утвержденную миссию компании
Перечень подразделений и должностей, участвующих в процессе			
1.	Департамент стратегического планирования и развития		
2.	Совет директоров		
3.	Генеральный директор		

УТВЕРЖДАЮ

(Ф.И.О.)

Генеральный директор

(наименование организации)

Положение о Департаменте стратегического планирования и развития

1. Общие положения

Общая цель предприятия: развитие предприятия на базе обеспечения его стабильного финансового положения путем осуществления эффективной производственно-сбытовой деятельности, приводящей к получению предприятием высокой прибыли. Цели и задачи Департамента стратегического планирования и развития направлены на достижения общих целей предприятия.

2. Цели и задачи Департамента стратегического планирования и развития

Основной целью Департамента стратегического планирования и развития является повышение эффективности функционирования предприятия и его адаптивности к изменяющимся условиям функционирования.

Главные задачи Департамента стратегического планирования и развития:

- 2.1. Анализ внешней и внутренней среды организации.
- 2.2. Информирование руководства об имеющихся недостатках в работе предприятия, принимаемых мерах по их ликвидации.
- 2.3. Проведение реинжиниринга бизнес-процессов предприятия.
- 2.4. Проведение экономических исследований в целях обоснования внедрения новых проектов.
- 2.5. Разработка и обоснование необходимости реализации новых проектов.
- 2.6. Подготовка предложений по возможной реализации проектов.
- 2.7. Создание и поддержка имиджа предприятия через СМИ.
- 2.8. Организация пресс-конференций, интервью, выступлений генерального директора, его заместителей и ведущих специалистов общества в средствах массовой информации.
- 2.9. Изучение периодических изданий и другой литературы и подготовка подборок статей, резюме для Генерального директора по вопросам, касающимся деятельности предприятия.
- 2.10. Обеспечение политики в области качества и управление качеством на предприятии.
- 2.11. Выдача заключений на внутреннюю и внешнюю нормативную, проектную и технологическую документацию.
- 2.12. Создание условий, поощряющих творческий поиск, нововведения, достижение целей и задач, поставленных в процессе планирования. Координации работы по выявлению и оценке альтернативных подходов к достижению целей организации, эффективному управлению ресурсами.

Все подразделения предприятия обязаны предоставлять Департаменту стратегического планирования и развития любую информацию, необходимую для эффективной работы Департамента. В свою очередь, Департамент стратегического планирования и развития

обязан предоставлять всем другим подразделениям предприятия информацию, необходимую для их эффективной работы.

3. Структура Департамента стратегического планирования и развития

Организационная структура управления Департаментом стратегического планирования и развития имеет следующий вид:

В состав Департамента стратегического планирования и развития входят Отдел реинжиниринга бизнес-процессов и Отдел стратегического планирования. Руководство департаментом осуществляет Директор по развитию.

4. Функциональные обязанности (должностные инструкции) руководителей и сотрудников Департамента стратегического планирования и развития

4.1. Руководитель отдела стратегического планирования:

- 4.1.1. Организует и участвует в сборе данных для разработки стратегического плана организации и представляет их Директору по развитию.
- 4.1.2. Участвует в разработке и внедрении предложений по совершенствованию системы стратегического планирования.
- 4.1.3. Участвует в организации проведения сессий стратегического планирования и обработке результаты этих сессий.
- 4.1.4. Контролирует выполнение мероприятий между сессиями стратегического планирования.
- 4.1.5. Принимает участие в разработке планов действий на уровне структурных подразделений.
- 4.1.6. Представляет разработанный стратегический план на рассмотрение Директора по развитию.
- 4.1.7. Планирует и руководит разработкой и внедрением автоматизированной информационной системы стратегического планирования с целью обеспечения руководителей точной и своевременной управленческой информацией, а именно: текущих результатов и отклонений, экономических прогнозов, предполагаемых результатов для проработки альтернативных вариантов стратегии.
- 4.1.8. Участвует в распределении и перераспределении ресурсов организации.
- 4.1.9. Осуществляет отбор сторонних консультантов для проведения сессий стратегического планирования.
- 4.1.10. Рекомендует наем, перемещение и продвижение персонала, повышение окладов и сокращение персонала Отдела стратегического развития.
- 4.1.11. Ведет переговоры, в пределах избранной генеральной линии, о приобретении или продаже отдельных частей бизнеса.

4.2. Специалист отдела стратегического планирования:

- 4.2.1. Участвует в сборе данных для разработки стратегического плана организации и представляет их Руководителю отдела стратегического развития.
- 4.2.2. Участвует в разработке предложений по совершенствованию системы стратегического планирования.
- 4.2.3. Участвует в организации проведения сессий стратегического планирования и обработке результаты этих сессий.
- 4.2.4. Принимает участие в разработке планов действий на уровне структурных подразделений.

4.2.5. Представляет разработанный стратегический план на рассмотрение Руководителя отдела стратегического развития.

4.2.6. Участвует в распределении и перераспределении ресурсов организации.

4.3. Начальник отдела реинжиниринга:

4.3.1. Координирует действия отдела с работой других подразделений.

4.3.2. Распределяет текущие работы по сотрудникам отдела.

4.3.3. Производит оценку текущего состояния имеющейся инфраструктуры совместно с ПЭО и степень ее соответствия разработанной.

4.3.4. Руководит процессом разработки проекта реорганизации и осуществляет контроль его поэтапного внедрения.

4.3.5. Анализирует мировой опыт реинжиниринга.

4.3.6. Исполняет распоряжения и приказы администрации предприятия.

4.3.7. Информировывает руководство об имеющихся недостатках в работе предприятия, принимаемых мерах по их ликвидации.

4.3.8. Обеспечивает режим сохранения коммерческой тайны.

4.3.9. Принимает участие в отборе кандидатов в отдел.

5. Служебное взаимодействие департамента

Взаимодействие отдела с другими подразделениями предприятия осуществляется в пределах предоставленных полномочий по следующим основным разделам:

5.1. Получение и предоставление в установленном порядке документов, нормативных актов и других сведений.

5.2. Организация в установленном порядке совещаний, семинаров и иных мероприятий с представителями других подразделений предприятия, а также сторонних организаций для рассмотрения вопросов, входящих в компетенцию отдела.

5.3. Привлечение для решения конкретных задач специалистов других структурных подразделений организации (по согласованию с руководством).

Должностная инструкция Начальника отдела стратегического планирования

Приложение No. ____
к трудовому договору

УТВЕРЖДАЮ

(Ф.И.О.)
Генеральный директор

(□□□□□□□□□□)

□□□□□□□□□□)

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ Начальника отдела стратегического планирования

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая инструкция определяет подчиненность, квалификационные требования, функциональные обязанности, ответственность и другие существенные аспекты деятельности Начальника отдела стратегического планирования.

1.2. Начальник отдела стратегического планирования является руководителем Отдела стратегического планирования.

1.3. Начальник отдела стратегического планирования подчиняется непосредственно Директору по развитию.

1.4. Назначение Начальника отдела стратегического планирования на должность и освобождение от нее производится приказом Генерального директора по представлению Директора по развитию.

1.5. На период отсутствия Начальника отдела стратегического планирования его обязанности исполняет ведущий специалист отдела стратегического планирования.

Начальник отдела стратегического планирования может исполнять обязанности Директора по развитию.

2. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

2.1. На должность Начальника отдела стратегического планирования назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое) образование и стаж работы по специальности не менее 3 лет.

2.2. Начальник отдела стратегического планирования должен знать:

- принципы организации и осуществления производства с учетом отраслевых особенностей деятельности Компании;
- построение организационной структуры Компании;
- порядок разработки и требования к содержанию и форме внутренних нормативных документов;
- трудовое законодательство и хозяйственное право;
- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность;
- концепции улучшения бизнес-процессов, моделирование и реинжиниринг бизнес-

- процессов;
- основы информационных технологий, средства вычислительной техники, телекоммуникаций и связи;
 - принципы теории управления: назначение и способы реализации основных управленческих функций – планирования, контроля, анализа, принятия решений;
 - перспективы развития Компании;
 - состояние и перспективы развития финансовых рынков и рынков сбыта услуг;
 - принципы организации финансовой работы в Компании, финансовое планирование, бюджетирование;
 - методы планирования и мониторинга, методику документирования, методики анализа и связанные с ними критерии;
 - порядок составления финансовых планов и бюджетов, планов реализации продукции (работ, услуг), планов по прибыли;
 - налоговое законодательство;
 - основы финансового учета и отчетности;
 - порядок разработки бизнес-планов;
 - планово-учетную документацию;
 - порядок разработки нормативов материальных, трудовых и финансовых затрат;
 - методы экономического анализа и учета показателей деятельности Компании;
 - методы и средства проведения вычислительных работ;
 - организацию оперативного и статистического учета;
 - порядок составления отчетности;
 - методы бюджетирования;
 - методы реинжиниринга и управление по процессу

3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Начальник отдела стратегического планирования:

- осуществляет руководство работой Отдела стратегического планирования по реинжинирингу бизнес-процессов с целью достижения наибольшей эффективности работы Компании;
- производит оценку текущего состояния имеющейся инфраструктуры совместно с ПЭО и выясняет степень ее соответствия разработанной модели;
- формирует задание на проведение реинжиниринга;
- руководит процессом разработки проекта реорганизации и осуществляет контроль за его поэтапным внедрением;
- анализирует мировой опыт реинжиниринга;
- подготавливает планы-заявки на материальные, кадровые и информационные ресурсы департамента, составляет план работ департамента;
- руководит работниками отдела.

4. ПОЛНОМОЧИЯ

Для выполнения своих обязанностей Начальник отдела стратегического планирования имеет право:

- давать подчиненным ему сотрудникам и службам поручения, задания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности;
- контролировать своевременное выполнение заданий и отдельных поручений подчиненными ему работниками;
- запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к

- вопросам деятельности Начальника отдела стратегического планирования;
- вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящей в компетенцию Начальника отдела стратегического планирования;
 - представлять интересы Компании в сторонних организациях по вопросам, относящимся к компетенции Начальника отдела стратегического планирования.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Начальник отдела стратегического планирования несет ответственность:

- за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка, причинение материального ущерба, неисполнение или ненадлежащее исполнение правил и норм охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;
- за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

6. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

6.1. Режим работы Начальника отдела стратегического планирования определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в Компании.

6.2. В связи с производственной необходимостью Начальник отдела стратегического планирования может выезжать в служебные командировки.

Инструкцию составил _____
(ФИО) (Подпись)

Инструкцию получил _____
(ФИО) (Подпись)

«_____» _____ 200__ г.