

ПРОЕКТ

Приложение ____ к Приказу СП- /2006 от ____ .2006

ПОЛОЖЕНИЕ О ПРОЕКТИРОВАНИИ, ВНЕДРЕНИИ И СОПРОВОЖДЕНИИ УСЛУГ В ХОЛДИНГЕ

1. Термины и определения

Управляющая компания – центр управления ХОЛДИНГОМ, развернутый на базе самостоятельного юридического лица. На базе управляющей компании развернута деятельность Служб и Систем Корпорации. Эти Службы и Системы реализуют процессы управления всеми Бизнесами Корпорации по единым стандартам.

Услуга – процесс оказания Клиенту пользы. Польза Клиенту может выражаться:

- в организации деловых процессов на стороне Клиента
- в оказании услуг Клиенту
- в оптимизации затрат Клиента .

Комплексная услуга – пакет услуг, оказываемых Клиенту в определенной функционально-временной последовательности.

Бизнес-направление – признак, характеризующий услугу с точки зрения ее функциональной направленности. Бизнес-направление функционально возглавляется Главным экспертом по направлению, который входит в состав Экспертного совета.

Экспертный совет – функциональная межорганизационная группа, утверждающая результаты проектирования и пилотного внедрения услуг. Возглавляется Председателем экспертного совета и действует на постоянной основе. Для составления заключений и экспертизы в рамках Экспертного совета формируются временные рабочие группы.

Площадка – признак, характеризующий территориальное расположение бизнеса, в рамках которого оказывается та или иная услуга.

Портфель услуг – набор услуг, оказываемых Корпорацией, который управляется в соответствии с настоящим Положением. Портфель услуг рассматривается в двух разрезах: разрез бизнес-направлений и разрез площадок.

Команда продвижения услуги – группа специалистов, оказывающая данную услугу в пределах данной площадки, обладающая достаточными компетенциями для оказания данной услуги и надлежащим образом обученная. Команда продвижения услуги в обязательном порядке включает в себя продавца услуг. Команда функционально возглавляется ответственным за продвижение

услуги в рамках данной площадки, который, в свою очередь, функционально подчиняется руководителю профильного бизнес-направления, а административно – руководителю соответствующей площадки.

2. Процессы проектирования, внедрения и сопровождения услуги

Разработка и продвижение услуги реализуется в рамках следующих стандартных корневых процессов:

- 1.0. Анализ перспективной услуги.
- 2.0. Разработка услуги и стандартизация.
- 3.0. Продвижение услуги.
- 4.0. Обновление услуги.

Сопровождение услуги осуществляется в рамках процесса управления портфелем услуг (процесс 5.0).

3. Анализ перспективной услуги (процесс 1.0)

Анализ перспективной услуги предваряется появлением идеи об оказании перспективной услуги, которая, по мнению автора идеи, может органично дополнить или видоизменить сложившийся бизнес-портфель услуг следующим образом (варианты):

- Новая услуга органично дополняет набор существующих услуг, предлагая принципиально новый способ оказания пользы бизнесу Клиента.
- Новая услуга вступает в конкуренцию с рядом существующих услуг, опережая их по эффективности и/или качеству для Клиента.

В доказательство своей позиции автор идеи составляет эскизное предложение перспективной услуги, в котором фиксирует следующие основные моменты:

- Содержание перспективной услуги.
- Востребованность новой услуги рынком.
- Полезность новой услуги для портфеля.
- Технология оказания услуги (в общих чертах).
- Ожидаемая трудоемкость разработки и внедрения услуги.
- Риски, связанные с появлением услуги в портфеле.

Данное эскизное предложение перспективной услуги автор идеи направляет в Службу проектирования услуг. По мере получения указанного предложения, Служба собирает Экспертный совет для рассмотрения полученной инициативы. По результатам рассмотрения инициативы на Экспертном совете, принимается одно из двух решений: а) инициатива одобряется и выносится на утверждение Президенту Корпорации; б) инициатива отклоняется.

Если Президент ХОЛДИНГА одобряет выдвинутую инициативу, он сообщает о своем положительном решении в Службу проектирования услуг (копия решения – в Экспертный совет), которая, в свою очередь, инициирует проект разработки и внедрения услуги. Этот проект протекает в соответствии с Положением об инициировании, ведении и завершении проектов. Ответственность за выбор руководителя проекта, подбор проектной команды и экспертов, ресурсное обеспечение и бизнес-коммуникацию возлагается на Службу проектирования услуг.

4. Разработка услуги и стандартизация (процесс 2.0)

Разработка услуги реализуется в рамках соответствующего проекта силами проектной команды, в рамках эффективного взаимодействия проектной команды, экспертов и заказчика проекта – Службы проектирования услуг. На выходе процесса разработки услуги формируются следующие выходные документы:

- Бизнес-план услуги, содержащий следующие основные разделы:
 - Содержание услуги.
 - Клиентский сегмент, востребующий услугу. Ожидаемая емкость рынка данной услуги.
 - Положение услуги в портфеле услуг.
 - Технология оказания услуги, с развернутым описанием соответствующих бизнес-процессов.
 - Команда оказания услуги – перечень лиц, задействованных в оказании услуги, и их базовые компетенции. Потребности в обучении.
 - Технические требования к оборудованию площадки, с которой будет оказываться услуга.
 - Финансовый план оказания услуги.
 - Контроль качества услуги.
 - Риски, связанные с оказанием услуги.
- План продвижения услуги, включающий в себя основные этапы продвижения услуги, сроки, ответственность за выполнение этапов, площадки, через которые планируется продвижение, и состав команд продвижения услуги.
- Набор документов для продавца услуги (флаер услуги, коммерческое предложение, прайс-лист и др.).
- Набор документов для Службы маркетинга и рекламы (оригинал-макеты соответствующих рекламных продуктов).

Разработанные документы проходят экспертизу в Службе качества на предмет установления соответствия /несоответствия этих документов действующим стандартам Корпорации, о чем составляется соответствующий акт. Далее разработанные документы поступают на экспертизу со стороны Экспертного совета. По результатам экспертизы вырабатывается экспертное заключение, которое подписывается членами Экспертного совета, участвующими в экспертизе. В зависимости от результата экспертизы, документы либо отправляются на доработку, либо заключение по проекту направляется на утверждение Президенту Корпорации.

После утверждения экспертного заключения Президентом, проект по разработке услуги считается завершенным. Начинается процесс продвижения услуги на рынок (процесс 3.0).

5. Продвижение услуги (процесс 3.0)

5.1. Обучение

Процесс продвижения услуги на рынок предваряется формированием команд оказания услуги на всех площадках, где эта услуга планируется к продвижению, с назначением ответственного за продвижение услуги от каждой команды. Для этих команд планируется профильное обучение, для достижения участниками команд необходимого уровня профильных компетенций. Обучение производится под надзором руководителя профильного бизнес-направления, в коммуникации со Службой управления и развития персонала и приглашенными преподавателями.

По результатам обучения производится аттестация сотрудников команд на профпригодность. Соответствующая аттестация проводится непосредственно руководителем профильного бизнес-направления. По результатам аттестации сотрудник либо допускается к работам по продвижению услуги, либо исключается из состава команды продвижения. На место выбывшего сотрудника в экстренном порядке набирается новый сотрудник, обладающий требуемыми для оказания услуги базовыми компетенциями.

5.2. Технологическая подготовка площадок

В соответствии с планом продвижения услуги, параллельно с обучением команд продвижения, реализуется технологическая подготовка выборочных площадок к пилотному оказанию услуги, что предполагает закупку и монтаж соответствующего технологического оборудования, оборудование и расстановку дополнительных рабочих мест (если необходимо), подключение соответствующих рабочих мест к ИТ-инфраструктуре.

По завершении подготовки площадки к оказанию услуги она проходит аттестацию на соответствие силами Службы качества, о чем составляется соответствующий акт.

5.3. Пилотный запуск услуги на площадках СПб-ЛО

После того, как обучение завершено и соответствующие площадки подготовлены, реализуется пробный запуск услуги на выборочных площадках в регионе СПб-ЛО. Длительность периода тестирования услуги определяется планом продвижения услуги. Пилотный запуск услуги производится под надзором руководителя профильного бизнес-направления.

По результатам периода тестирования руководителем профильного бизнес-направления и ответственными за продвижение от команд составляется соответствующее заключение о прохождении испытательного периода для услуги. В заключении отмечается:

- Степень фактической востребованности услуги рынком.
- Выявленные несоответствия с бизнес-планом.
- Извлеченные уроки по результатам оказания услуги.
- Необходимость в доработке проекта услуги.
- Нецелесообразность продвижения услуги в дальнейшем.

Выработанное заключение передается на рассмотрение в Экспертный совет и там либо утверждается и передается на утверждение Президенту Корпорации, либо отправляется на доработку. По результатам утверждения заключения Президентом Корпорации, реализуются следующие действия на выбор:

- Возобновление процесса проектирования услуги (процесс 2.0).
- Запуск процесса продвижения услуги в филиалах Корпорации.
- Прекращение оказания услуги.

5.4. Реклама услуги в СМИ и по клиентской базе

Реализуется в рамках стандартных процессов Службы маркетинга и рекламы.

5.5. Продвижение услуги в филиалах Корпорации

Продвижение услуг в филиалах Корпорации производится по схеме 5.1 – 5.4 настоящего положения. Производится технологическая подготовка площадок для продвижения, формируются команды оказания услуг, проводится их обучение и аттестация, производится пилотный запуск услуги на филиальных площадках, с адаптацией процесса оказания услуг под местные условия, услуга рекламируется в СМИ и по клиентской базе.

Ответственность за продвижение услуги в филиалах возложена на Службу развития филиальной сети, которая действует в коммуникации с руководителем профильного бизнес-направления.

6. Обновление услуги (процесс 4.0)

В ходе оказания услуги может выявиться несоответствие этой услуги текущим потребностям рынка по соотношению «цена – качество». Услуга должна быть либо обновлена либо удалена из портфеля услуг.

Инициатива об обновлении услуги может исходить от любого руководителя Бизнеса или Службы Корпорации, который обладает компетентным экспертным суждением о содержании услуги и ее соответствии/несоответствии требованиям рынка. Настоящее мотивированное предложение об обновлении услуги оформляется в произвольной форме и направляется в Правление УК ХОЛДИНГА. По мере получения указанного предложения, Правление привлекает Экспертный совет для рассмотрения полученной инициативы. По результатам рассмотрения инициативы на Правлении, принимается одно из двух решений: а) инициатива одобряется и выносится Правлением на утверждение Президенту; б) инициатива отклоняется; в) выдвигается встречная инициатива о прекращении оказания данной услуги.

Если Президент одобряет выдвинутую инициативу, он сообщает о своем положительном решении в Службу проектирования услуг (копии решения – в Правление и в Экспертный совет), которая, в свою очередь, действует следующим образом на выбор:

- Готовит проект приказа о прекращении оказания услуги и передает его на подпись Президенту Корпорации. После опубликования приказа оказание услуги в Корпорации прекращается.
- Иницирует проект по обновлению услуги. Этот проект протекает в соответствии с Положением об инициировании, ведении и завершении проектов.
- Ответственность за выбор руководителя проекта, подбор проектной команды и экспертов, ресурсное обеспечение и бизнес-коммуникацию возлагается на Службу проектирования услуг.

По результатам проекта обновления услуги все выходные документы по услуге проходят ревизию, повторную стандартизацию и экспертизу в рамках процесса 2.0. Далее, в рамках процесса 3.0 реализуется план дополнительных мероприятий по обновлению услуги в части переобучения команд продвижения услуги и дооборудования (переоборудования) всех вовлеченных в оказание услуги площадок, с последующей повторной аттестацией площадок и команд продвижения. Пилотный запуск обновленной услуги не предусматривается.

7. Управление портфелем услуг (процесс 5.0)

Управление портфелем услуг ХОЛДИНГА реализуется силами Правления УК под руководством Вице-Президента. В задачи управления портфелем услуг входят:

- Контроль соответствия действующего портфеля услуг стратегии.
- Финансовый план-фактный контроль результативности оказания услуг по портфелю, в разрезе бизнес-направлений и площадок.

- Анализ эффективности оказания услуг
- Подготовка решений об обновлении портфеля услуг или изъятии услуги из портфеля.

Для обеспечения квалифицированных решений Правление привлекает к своей работе Экспертный совет или отдельных членов Экспертного совета для оказания экспертной поддержки принятия решений.