

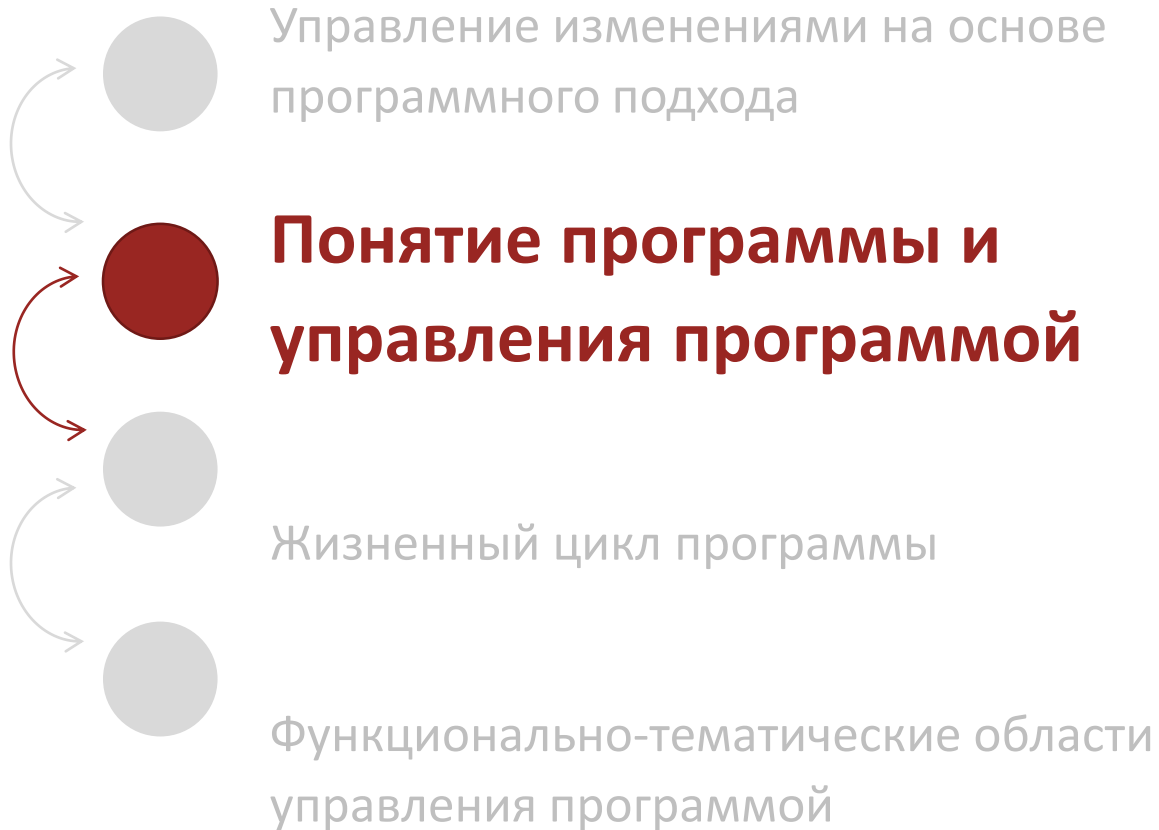
Управление программой цифровой трансформации

Часть 2

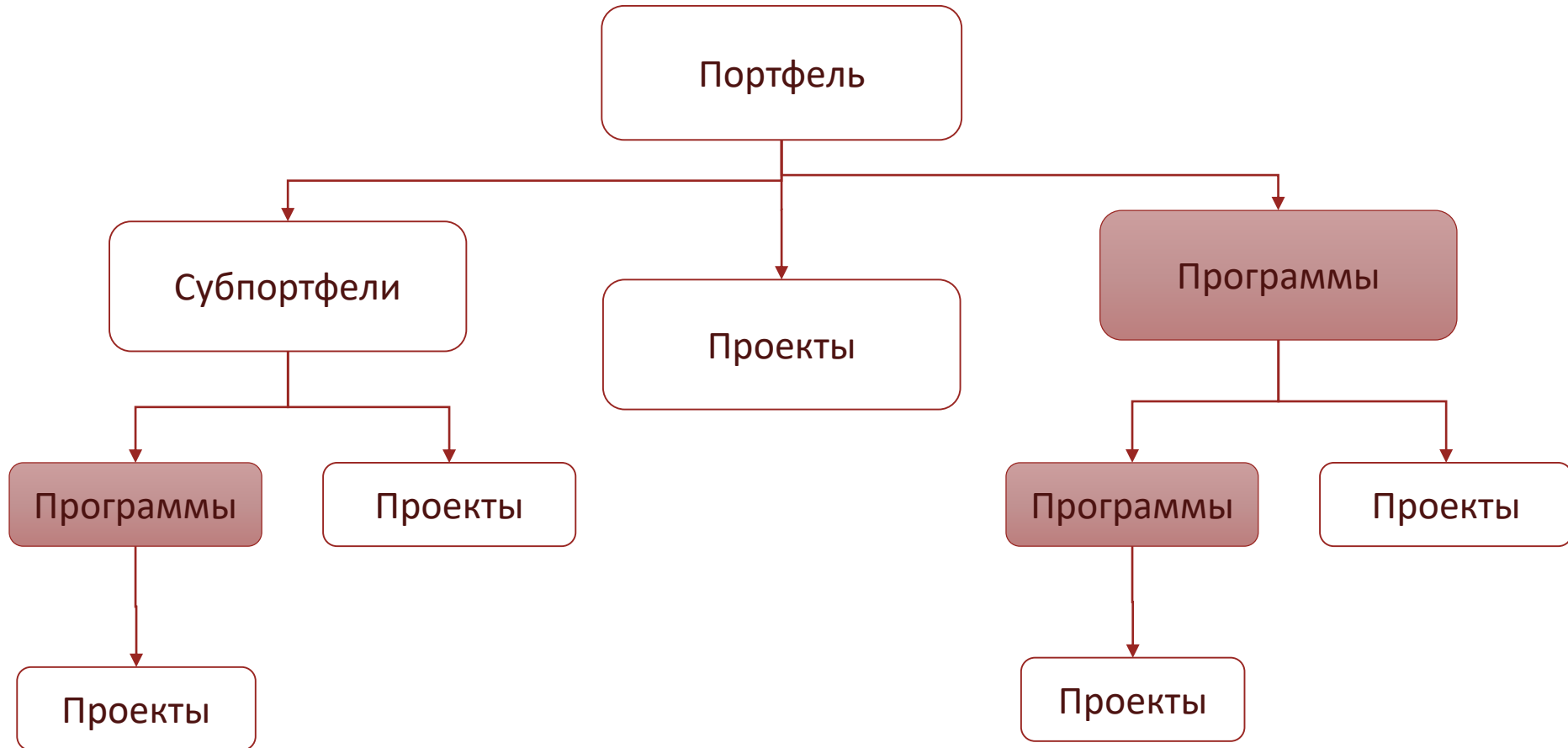
Вишневская Наталья Николаевна
nnvishnevskaya@gmail.com

*Данная презентация не заменяет лекций и является схематичным
представлением некоторых вопросов курса*

СОДЕРЖАНИЕ



Место программы в портфеле проектов

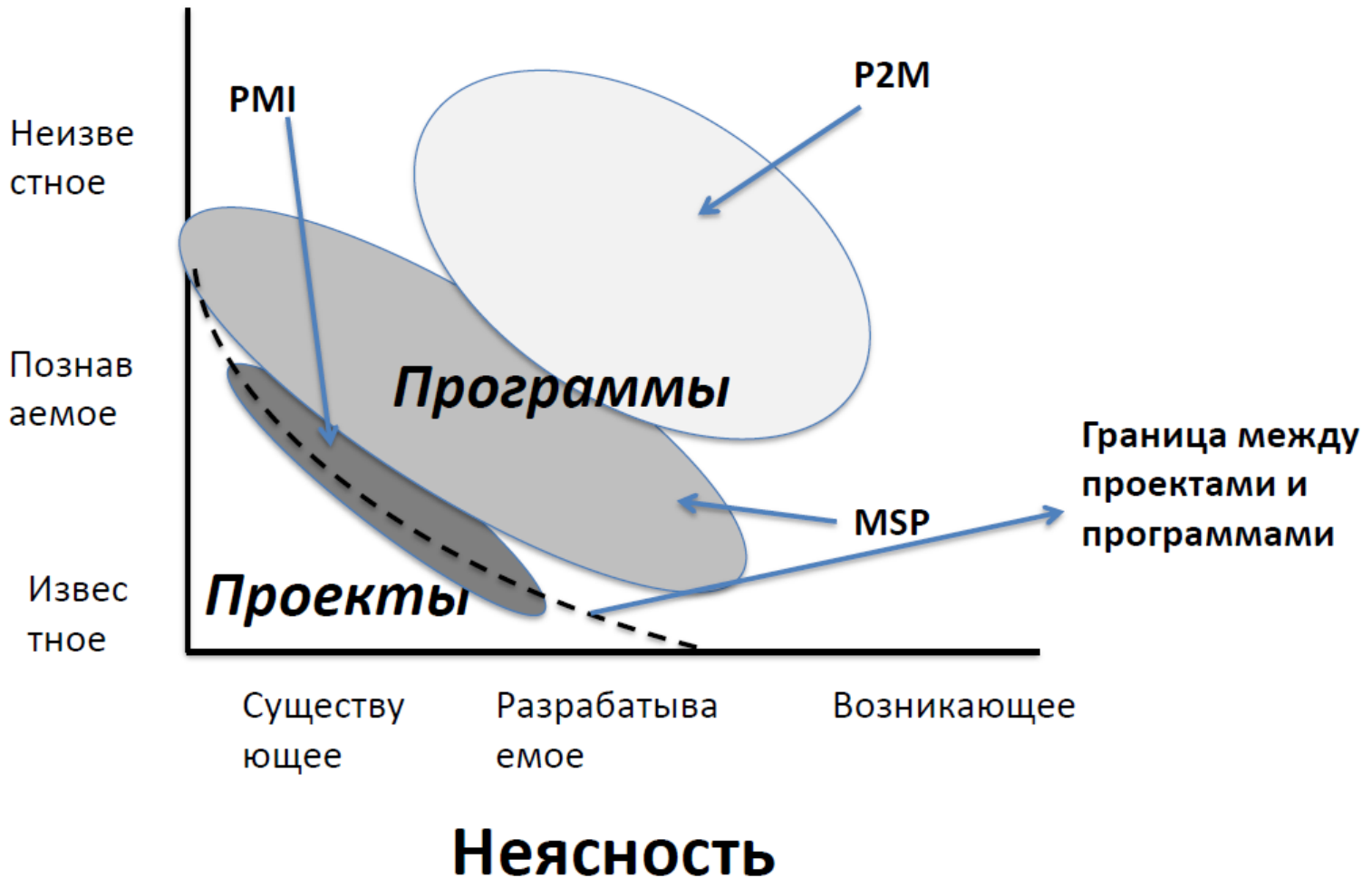


Неопределенность - Неясность



Сравнение стандартов

Н
е
о
п
р
е
д
е
л
е
н
н
о
с
т
ь



Стандарты управления программой

1. Национальный стандарт Российской Федерации – стандарт Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (Требования к управлению программой)
2. Американский стандарт -стандарт PMI (The standard for program management)
3. Британский стандарт –стандарт of Government Commerce(Cabinet Office) Managing Successful Programmes (MSP)
4. Японский стандарт –стандарт Management Association of Japan (Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation(P2M)

Определение программы

Программа—это группа связанных проектов, скоординировано управляемых, получение выгод от которых и контроль не возможны при изолированному правлении этими проектами (PMI)

Определение программы

Программа—временная гибкая **организация**, созданная для координации, направления и надзора **внедрения** набора взаимосвязанных проектов с целью поставки **результатов и выгод**, связанных со **стратегическими целями организации**
(MSP)

Когда возникает программа?



Когда возникает программа?

Сложность

Разбиение на
простые задачи-
проекты



Когда возникает программа?

Многообразие

Много
направлений
различной
операционной
направленности и
функциональности



Когда возникает программа?



Масштабность

Значительные объемы работ

Большое количество работников, финансовых и материальных активов

Когда возникает программа?

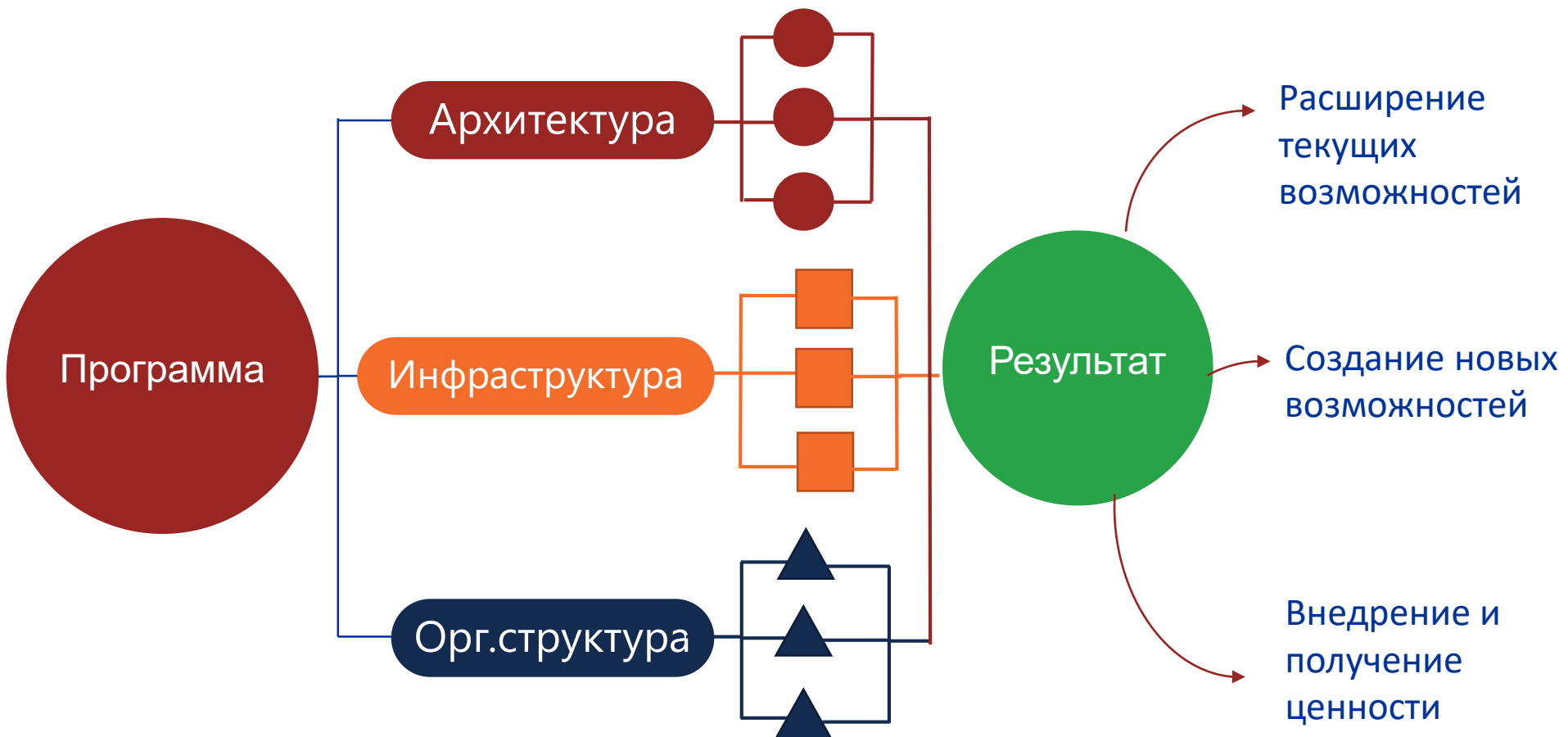


Неопределенность Неясность

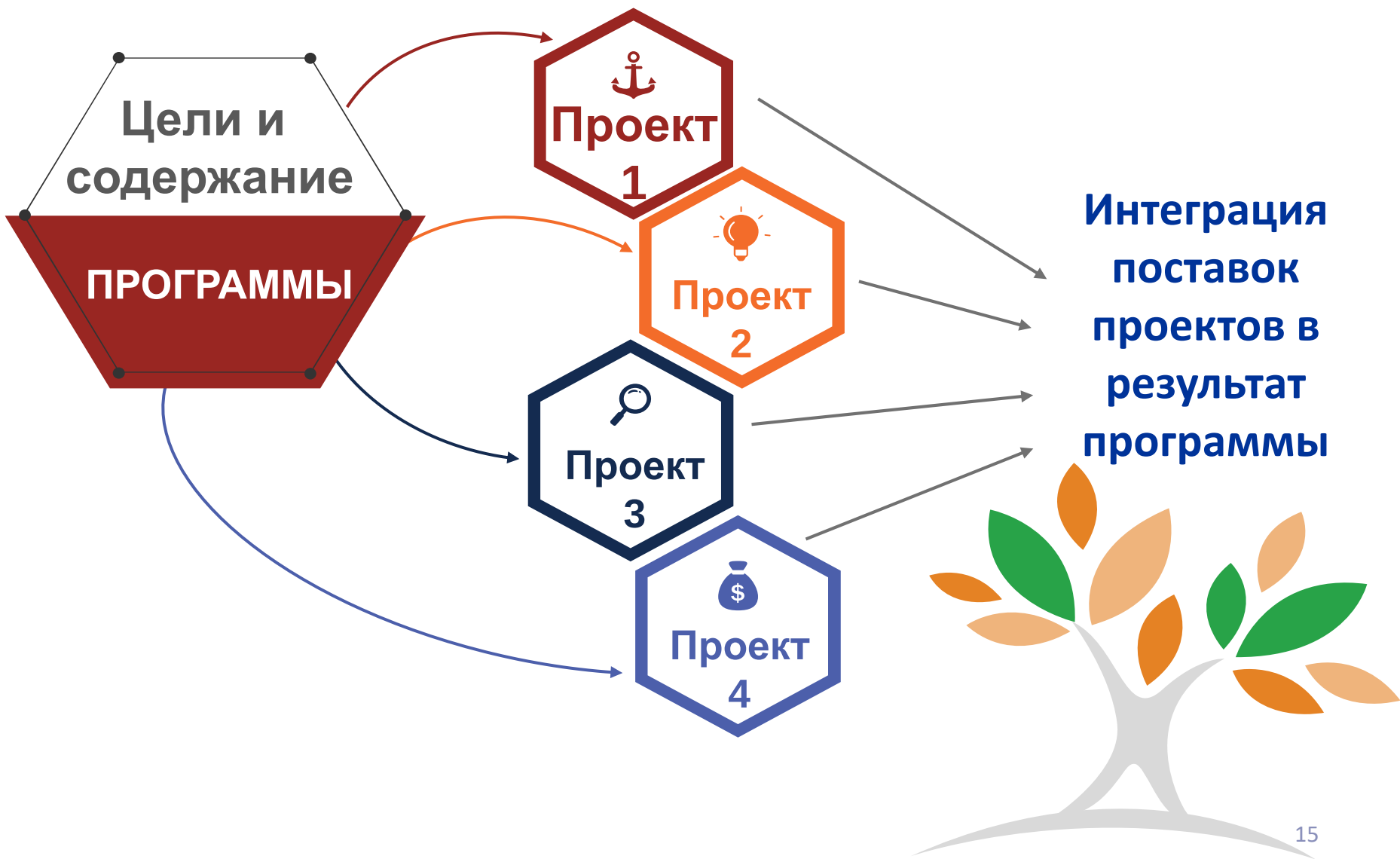
Возникновение новых проектов, включаемых под «зонтик» программы.

Выращивание новых проектов по мере снижения неопределенности

Структурный аспект программы



Архитектура программы



Типы программ

1

**Приоритетно-
Стратегические**

**Целеориен-
тированные**

2

**Проектно-
надстроечные**

портфельные

3

Вынужденные

Типы программ



Вытекают из хорошо определенного видения будущего компании. Как правило, формируются «сверху-вниз». Такие программы направлены на реализацию стратегий компании, вытекающих из видения ТОП менеджмента и стейкхолдеров

Типы программ



Создаются уже из существующих, не всегда связанных проектов, после осознания необходимости их координации для достижения определенных результатов

Типы программ



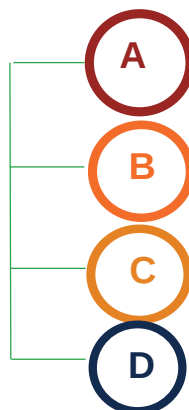
Программы, которые необходимо инициировать в результате изменений в окружении компании, появлении новых законодательных актов, для избежания негативных тенденций в деятельности компании

Организация проектов в программе

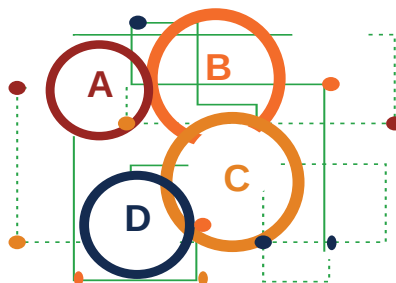
ЦЕПЬ



ПОРТФЕЛЬ



СЕТЬ



Управление программой. Общий взгляд



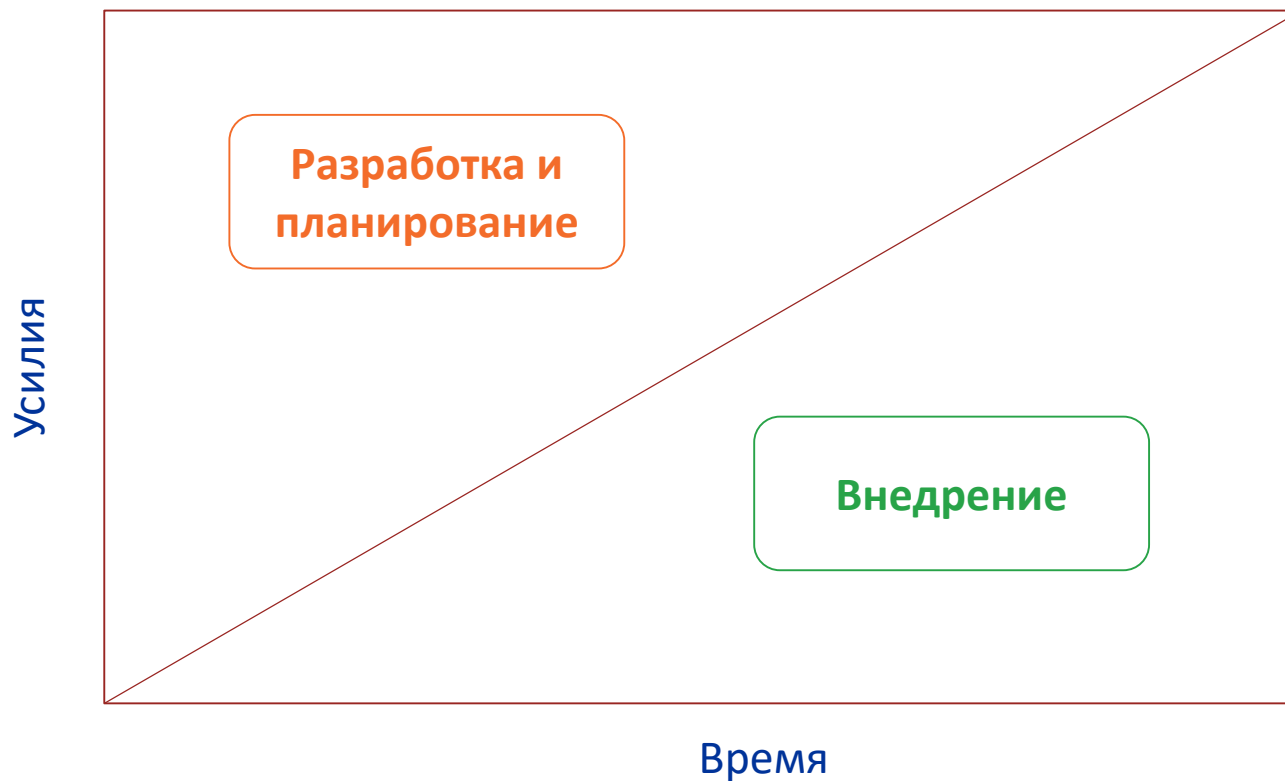
Управление программой

Деятельность по направлению, скоординированной организации и выполнению комплекса проектов и трансформации их результатов в стратегические выгоды для бизнеса

Управление программой

Обеспечивает передачу разработанных и поставляемых проектами решений в бизнес-операции, поддерживая тем самым их производительность и эффективность

Соотношения усилий на разных этапах управления программой

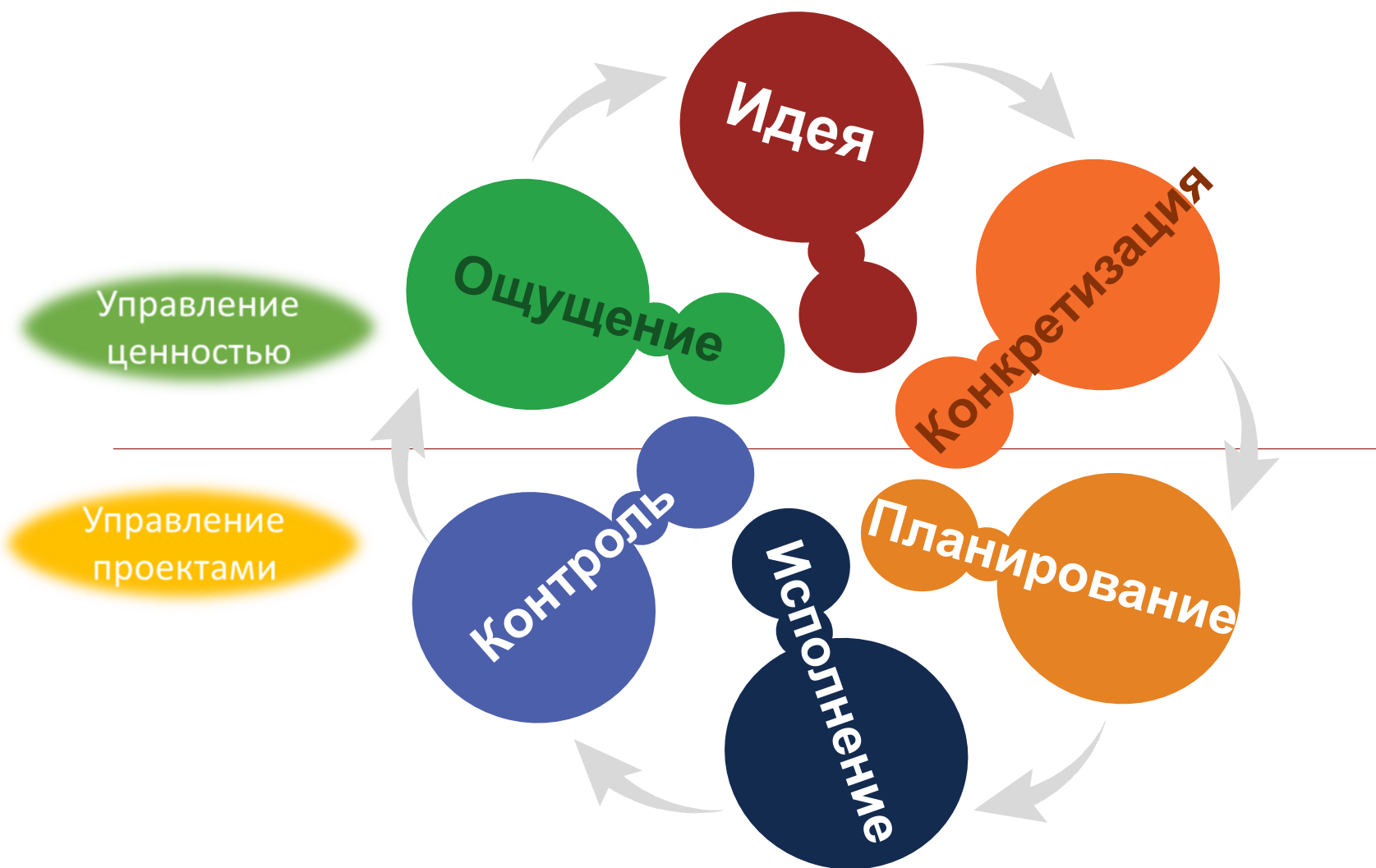


Функции процессов управления программой

- Определение миссии, видения, цели и результатов программы
- Согласование целей и задач проектов
- Вклад проектов в результаты программы
- Координация обеспечения ресурсами и решение ресурсных конфликтов
- Снижение риска за счет планирования резервов чрезвычайных обстоятельств
- Анализ хода выполнения программы
- Решение проблем отклонений от плана (сроки, затраты, качество)
- Согласование изменений в управляющих структурах etc
- Текущая организация процессов управления программой

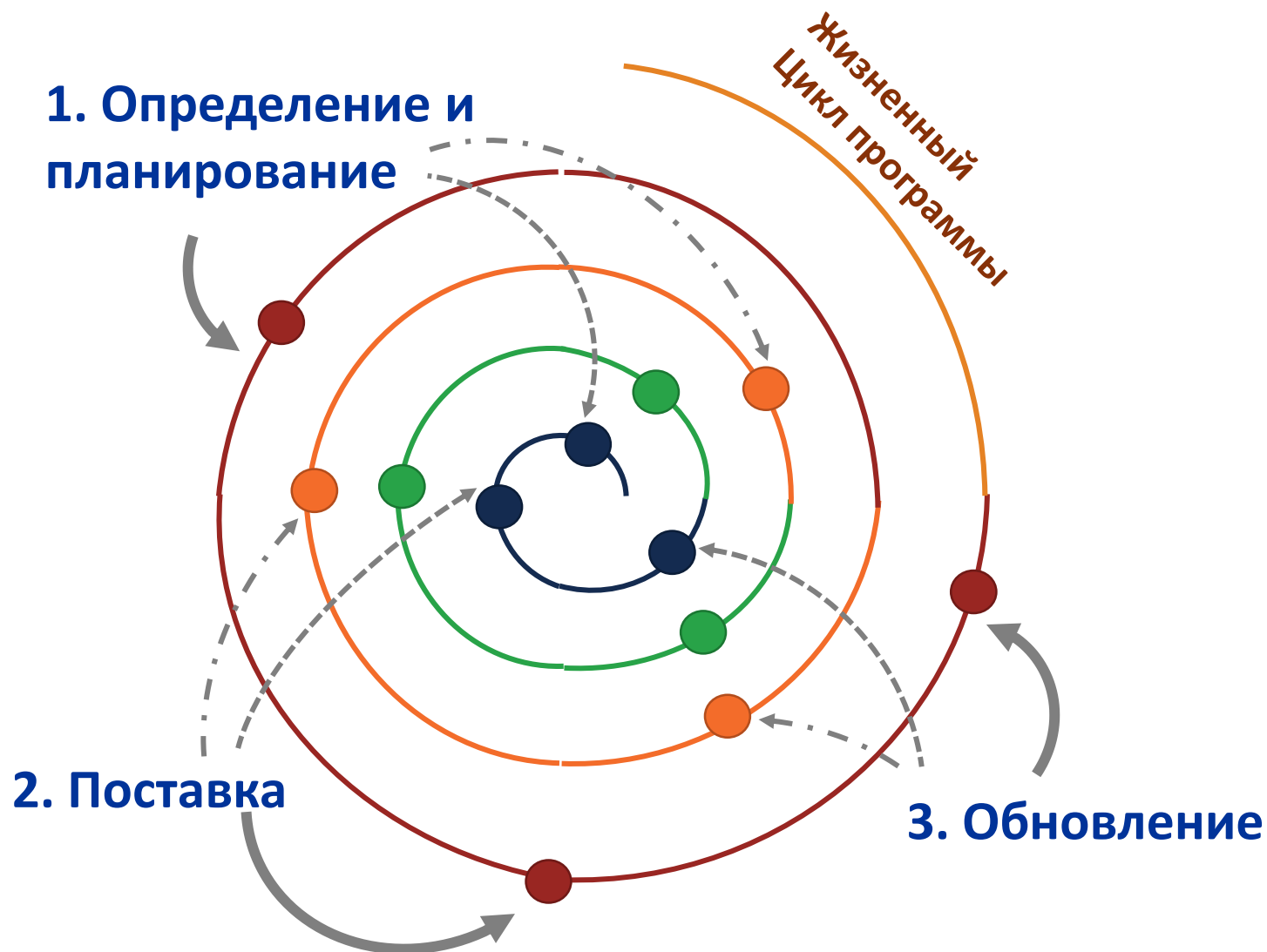
Стратегический цикл управления программой

П
р
о
г
р
а
м
м
а



Цикл реализации

Программная спираль

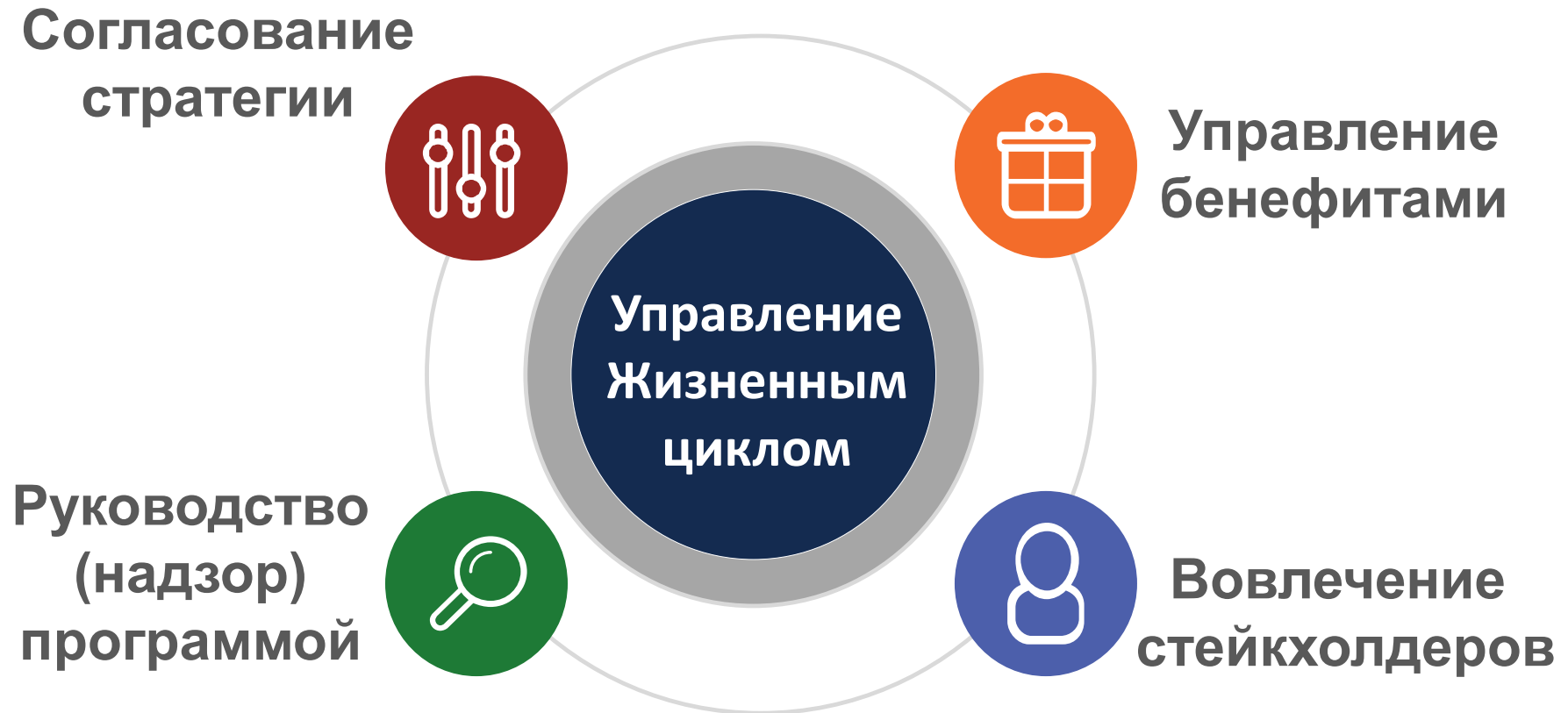


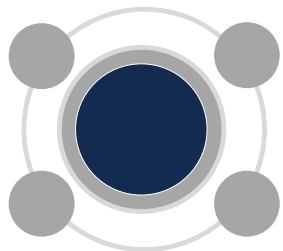
Особенности управления программой в компании

Место программы в системе стратегического управления компании



Домены управления программой

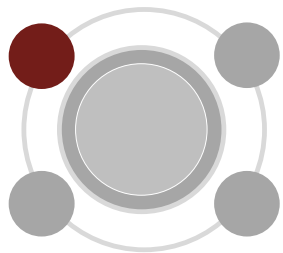




Управление жизненным циклом программы

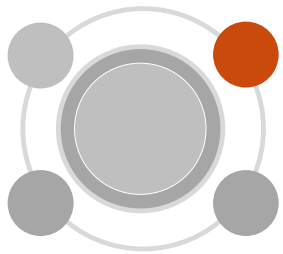


1. Фаза идентификации (ФИ)
2. Фаза определения (ФО)
3. Фаза создание возможностей (ФСВ)
4. Фаза реализации бенефитов (ФРБ)
5. Фаза закрытия (ФЗ)



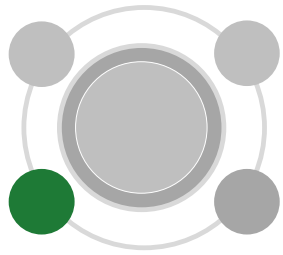
Домен согласования стратегии





Управление бенефитами программы



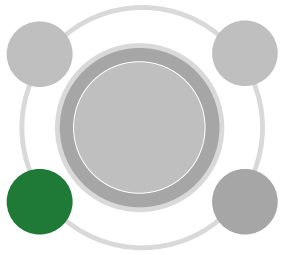


Руководство программой

Руководящий совет

Состав:

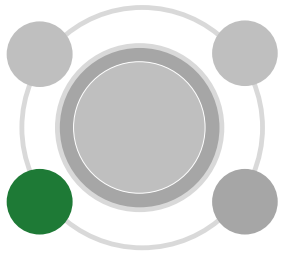
Люди, имеющие полномочия принятия критически важных решений по целям и стратегиям программы и обеспечению ресурсами



Руководство программой Руководящий совет

Зона ответственности:

Отвечает за разработку системы,
осуществляющей надзор и поддержку
программы

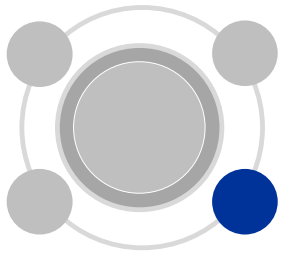


Руководство программой

Руководящий совет

Зона ответственности:

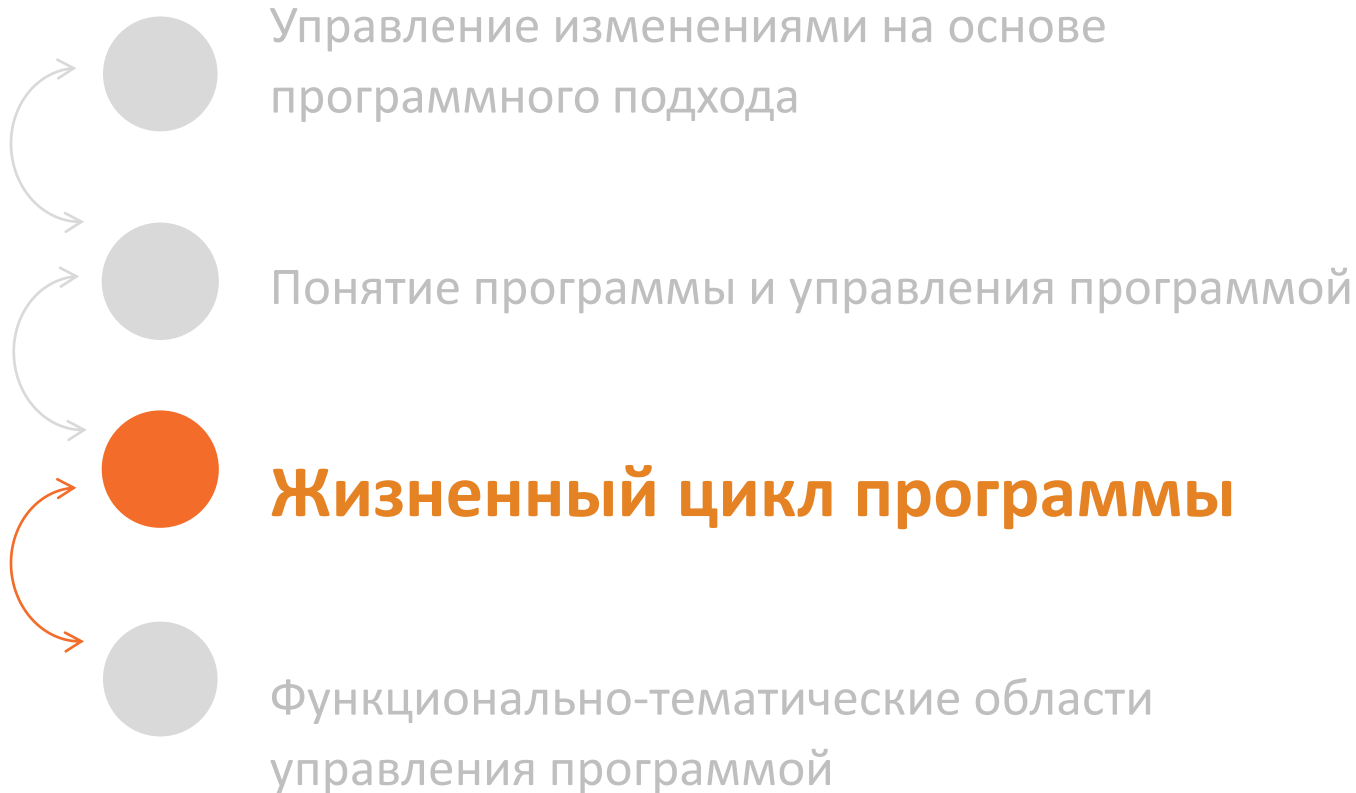
- Соответствие целей программы целям организации
- Одобрение устава и бизнес-кейса программы
- Фондирование программы
- Разработка плана руководства, включающего роли, ответственность, процедуры
- Критерии инициации компонентов программы
- Мониторинг прогресса программы и потребностей в изменениях
- Организация Stage –Gate процесса
- Одобрение инициации компоненты и передачи результатов в операционную деятельность
- Закрытие программы



Вовлечение стейкхолдеров

Построение системы коммуникаций,
позволяющей снизить отрицательное и
повысить положительное влияние
стейкхолдеров на программу

СОДЕРЖАНИЕ



Жизненный цикл программы (MSP)



Идентификация

Фаза идентификации



Миссия и Видение

Описание миссии и видения программы

УСТАВ

Согласование и окончательное принятие мандата (или устава) программы

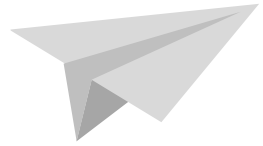
Участники

Назначение главного ответственного владельца (спонсора, куратора) программы, менеджера программы и членов программного совета

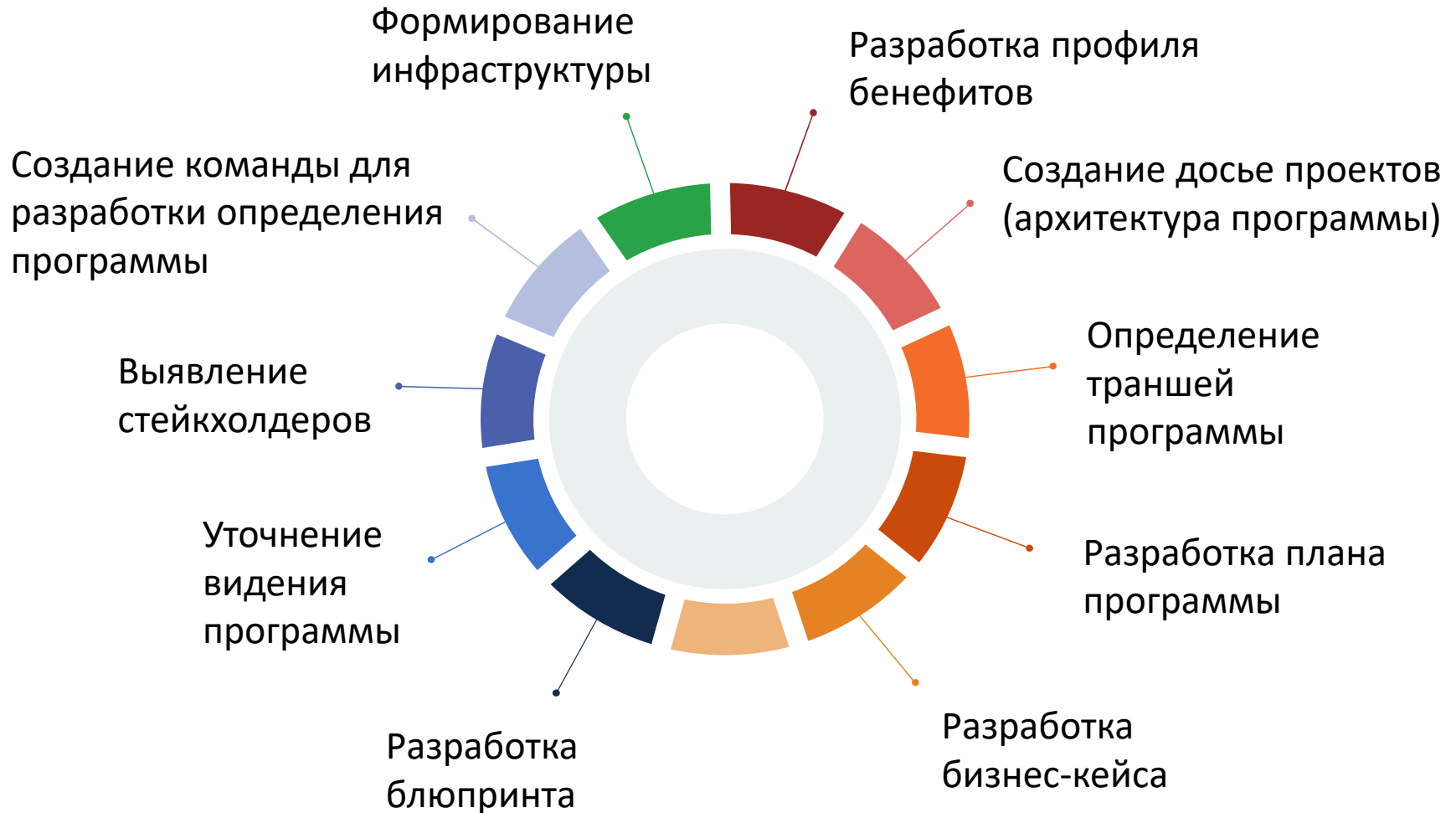
Бриф

Краткое описание программы (Programme Brief)

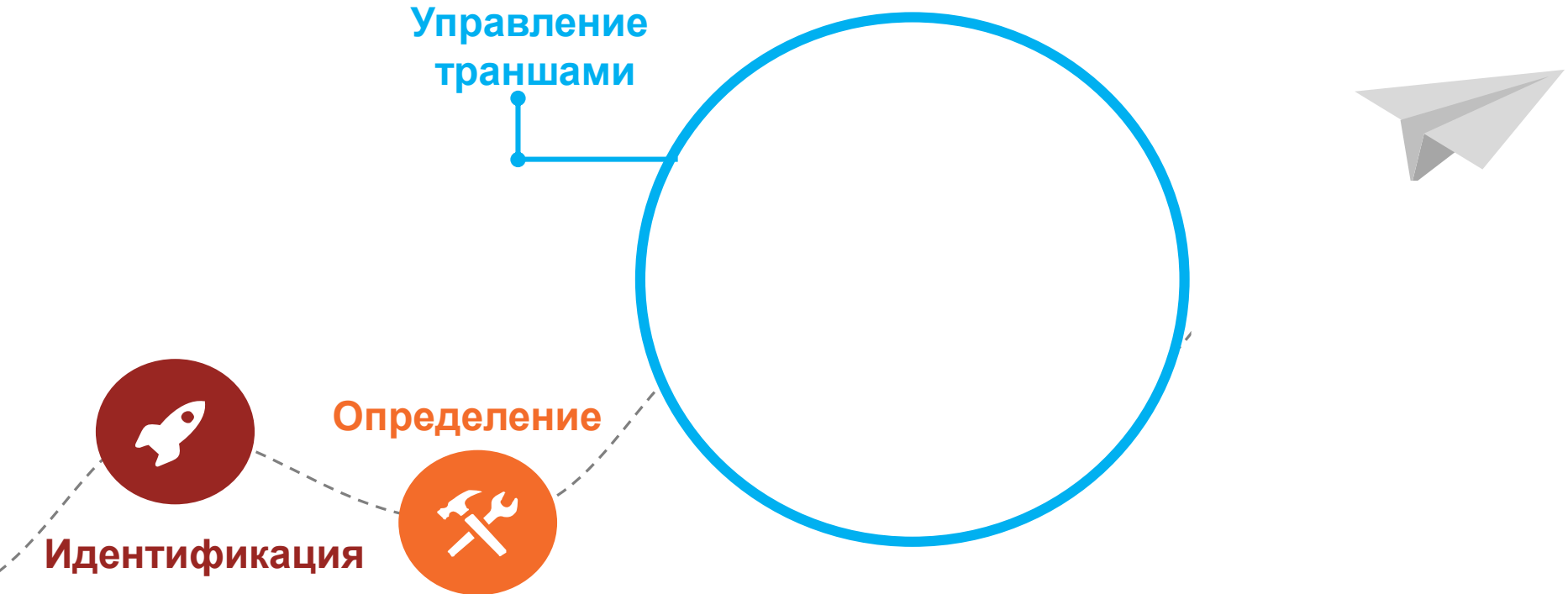
Жизненный цикл программы (MSP)



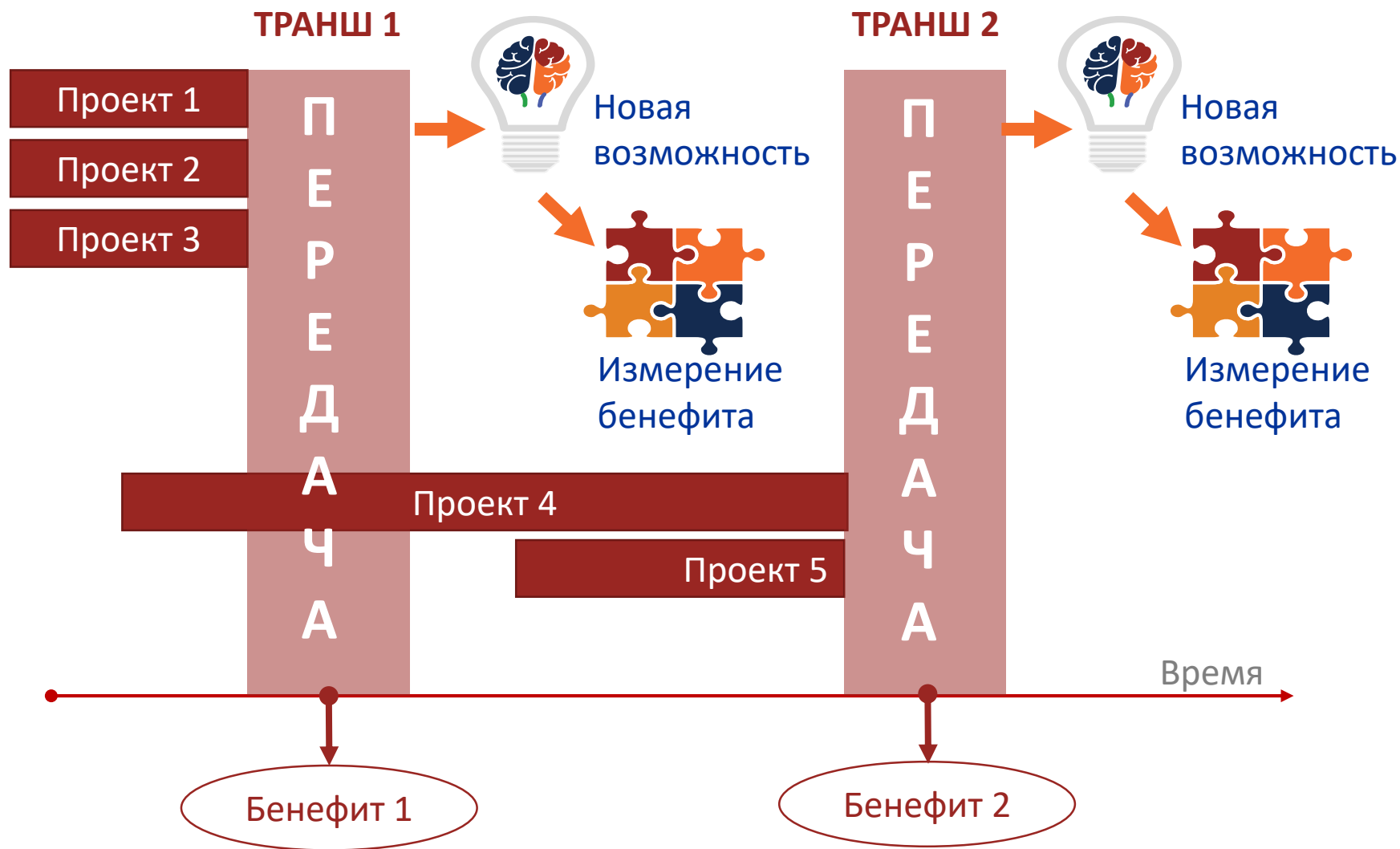
Фаза определения программы



Жизненный цикл программы (MSP)



Установление траншей



Фаза управление траншами

Установление/
завершение траншей

Руководство
работой

Управление
Рисками и
проблемами

Аудит соответствию
видению, плану и
бизнес-кейсу

Поддержка выравнивания
бюджета со стратегией

Организация
и контроль
коммуникаций

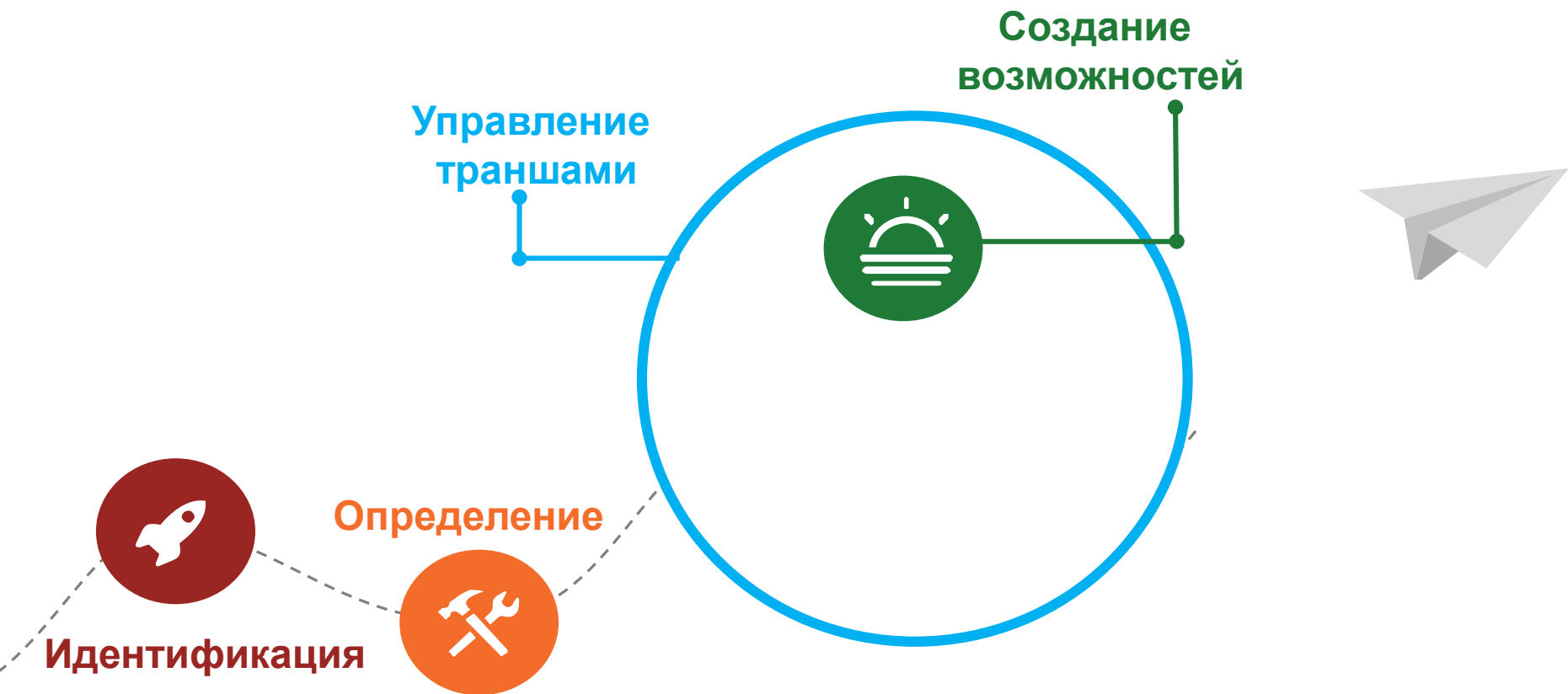
Мониторинг,
контроль и
отчетность

Передача в
Операционную
деятельность

Подготовка
к новому
траншу

Обзор и закрытие
транша

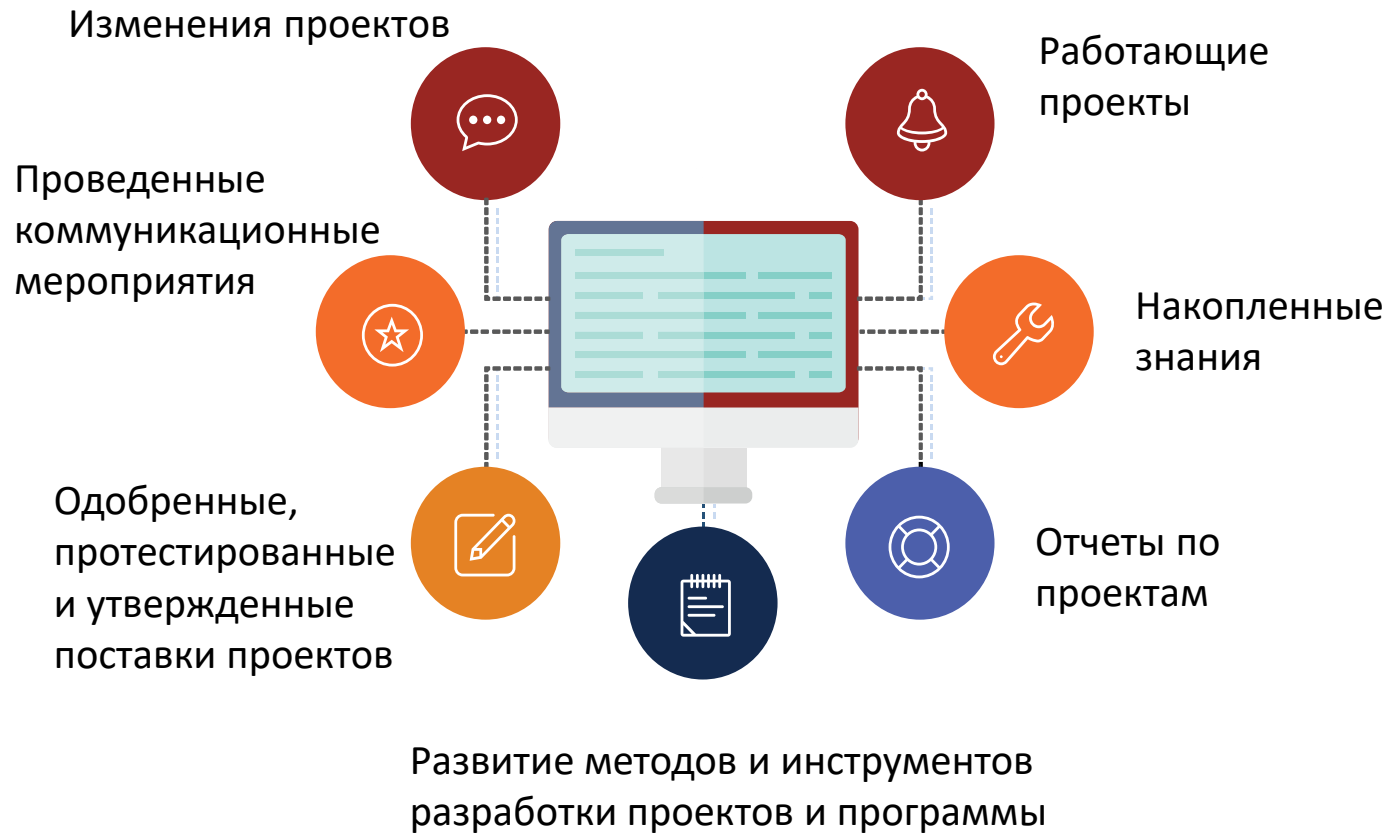
Жизненный цикл программы (MSP)



Создание возможностей

- Запуск проектов
- Вовлечение стейкхолдеров
- Увязка проектов с реализацией бенефитов
- Увязка проектов с целями программы
- Регулирование и контроль поставок проектов
- Заккрытие завершенных проектов

Создание возможностей

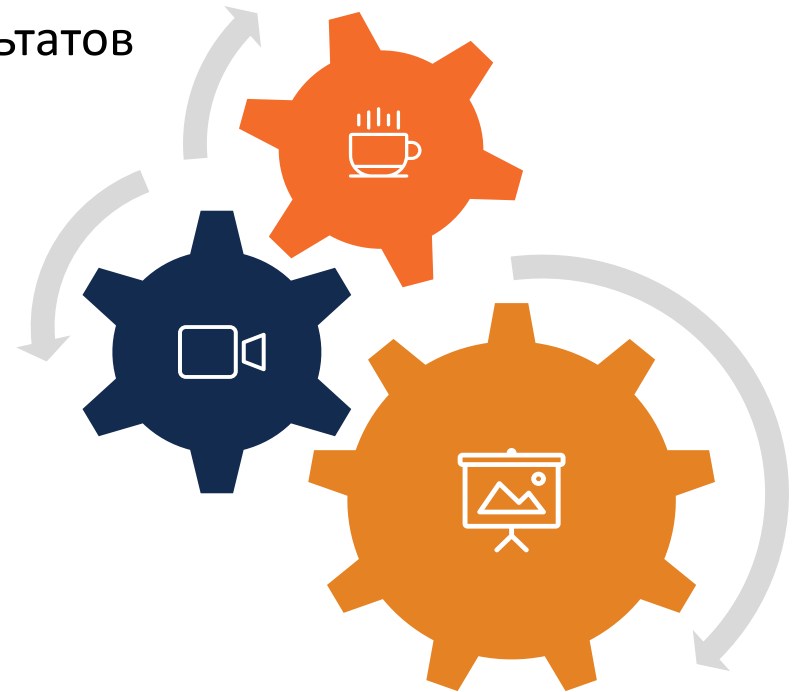


Жизненный цикл программы (MSP)



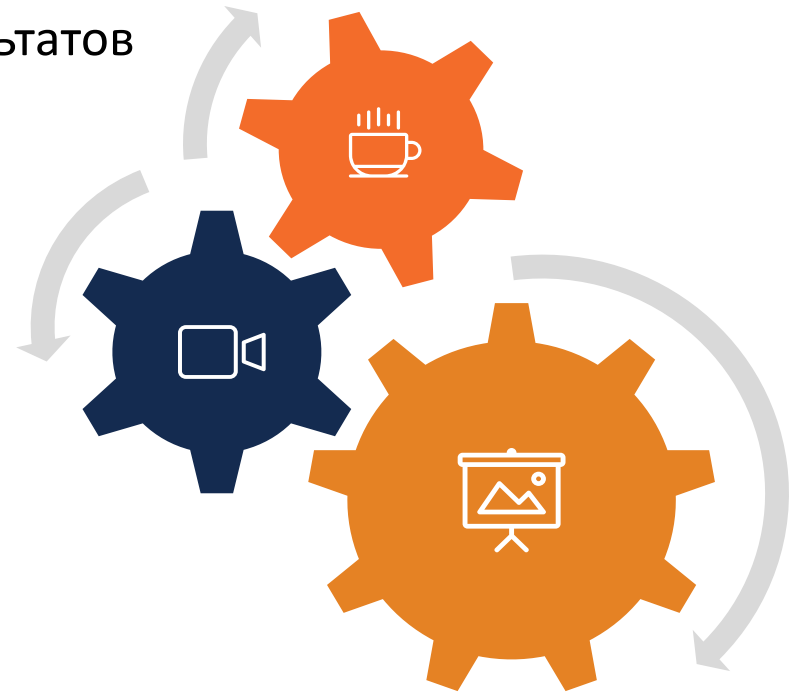
Реализация бенефитов

- Управление подготовкой передачи результатов программы в операционную деятельность
- Управление передачей результатов
- Управление адаптацией результатов программы в бизнес-операциях (после передачи результатов)



Реализация бенефитов

- Управление подготовкой передачи результатов программы в операционную деятельность
- Управление передачей результатов
- Управление адаптацией результатов программы в бизнес-операциях (после передачи результатов)



Реализация бенефитов

1. Управление подготовкой передачи результатов



Реализация бенефитов

2. Управление передачей результатов

Главный ответственный
владелец программы
должен выпустить
распоряжение о начале
передачи

Готовность и
комплектность
проектных поставок

Обучение персонала
бизнес-операций,
понимания им новых
ролей



Резервы на случай
неблагоприятного хода
передачи

Обзоры о ходе
передачи, уроки и
проблемы

Время для
освоения новых
возможностей

Может возникнуть угроза регресса в случае преждевременного перехода к следующим изменениям.

Реализация бенефитов

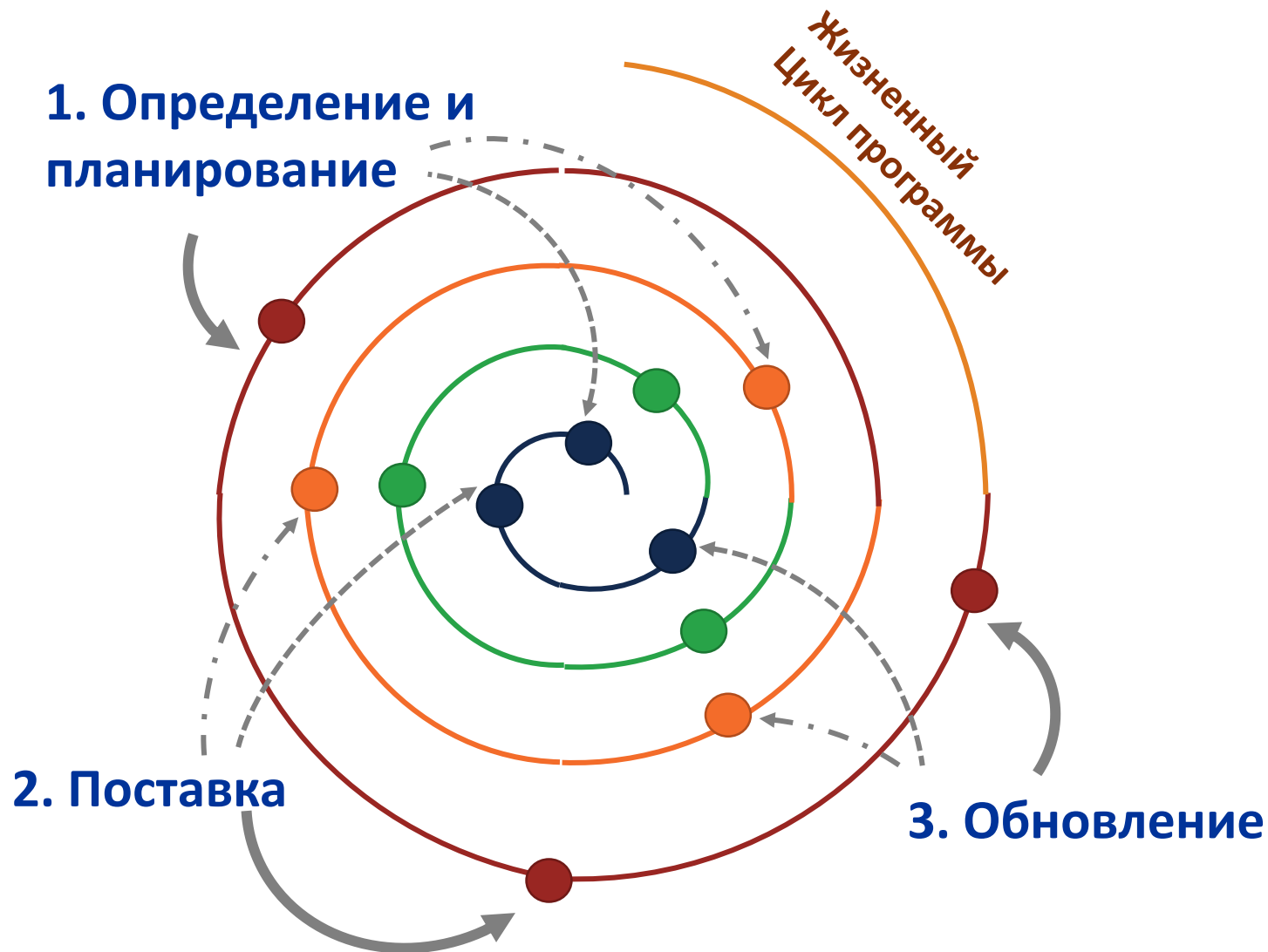
3. Управление адаптацией



Жизненный цикл программы (MSP)



Программная спираль

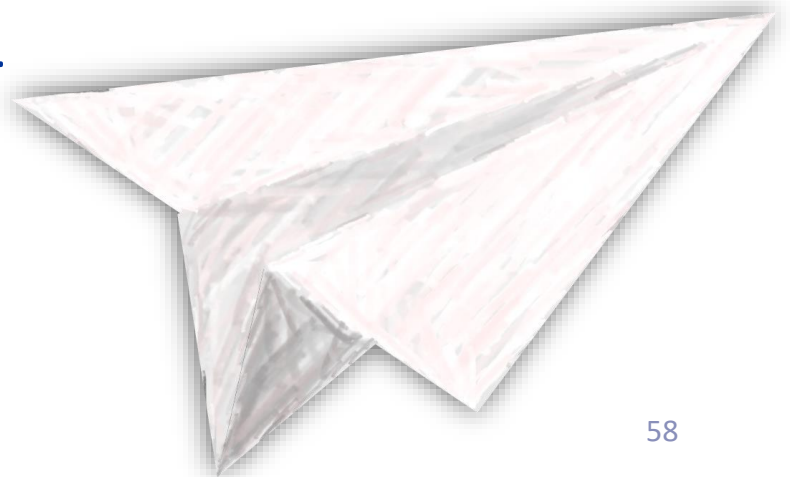


Жизненный цикл программы (MSP)



Целесообразность закрытия

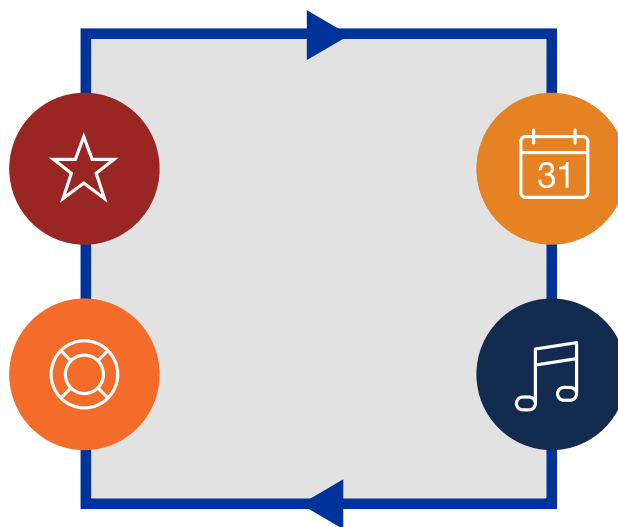
1. Произведены изменения, предусмотренные программой;
2. Произошла стабилизация бизнес-операций после внесения изменений;
3. Достигнуто новое состояние, предусмотренное блюпринтом;
4. Достигнуто удовлетворительное приближение к бизнес-кейсу;
5. Завершен последний транш программы;
6. Работает система измерения бенефитов;
7. Отсутствуют нерешенные проблемы.



Фаза закрытия программы

Объявление о
закрытии

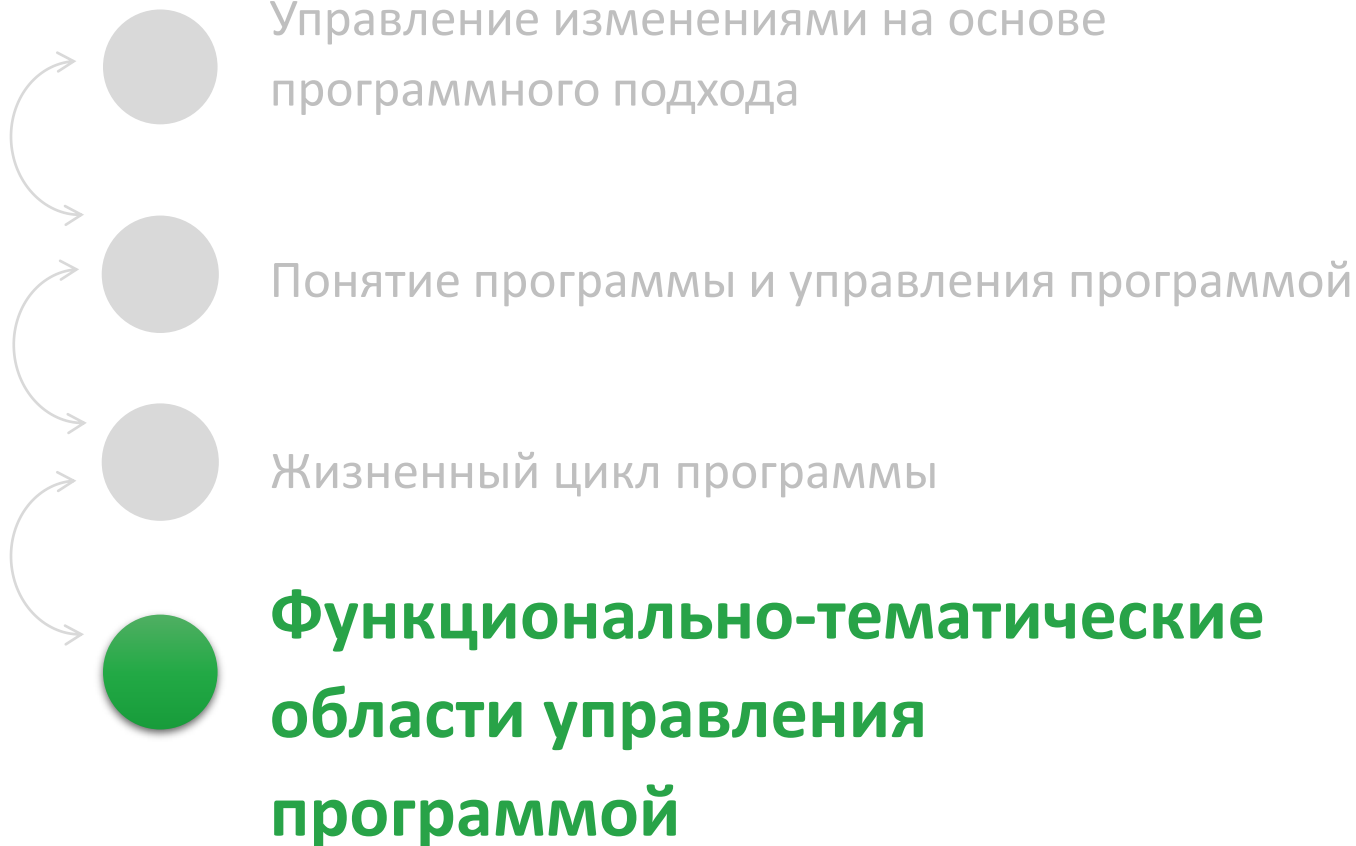
Сообщение
стейкхолдерам



Подготовка
инструкции и
расписания
закрытия

Заключительный
обзор
программы

СОДЕРЖАНИЕ



Функционально-тематические области управления программой

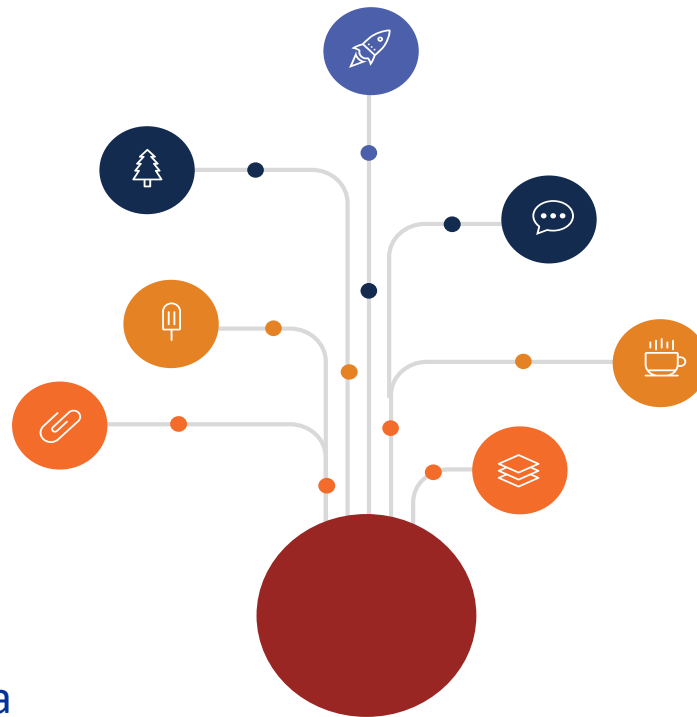
Стратегическое
управление

Создание образа
будущего организации

Вовлечение
стейкхолдеров

Формирование
организационного
дизайна

Разработка бизнес кейса



Планирование и
контроль

Управление
реализацией выгод

Финансовое
управление

Управление
качеством

Управление
рисками

Стратегическое управление программой

Миссия

Видение

Целевые выгоды

Ресурсы

Риски

Вехи

Функциональные стратегии



Миссия программы

Определяет причину существования программы, те ценности, которые программа принесет стейкхолдерам



Миссия программы

Пример миссии программы
создания и освоения производства
автокомпонентов: «**создание
организационно-
производственных условий
включения в глобальный
рынок автокомпонентов**»



Видение программы

- Описание будущего состояния программы
- Определяет итерации разработки программы
- Напоминание о поставленных целях и результатах



Видение программы

Пример видения программы создания и освоения производства автокомпонентов: ***«создана новая система управления, модернизированы технологии производства и производственный аппарат, освоено производство новой линейки продуктов, заключены договоры на поставку продукции новым потребителям, начаты производство и отгрузка продукции новым потребителям».***



Цели организации и цели программы



Формирование цели SMART



Specific(Конкретный)



Measurable(Измеримый)



Attainable, Achievable(Достижимый)



Relevant(realistic) (Актуальный)



Time-bound(Ограниченный во времени)

Пример

Создать в конце срока программы новые производственные мощности, освоить производство и продажи новой продукции в объеме 1 млрд. руб.; обеспечить рост производительности труда в новых условиях по сравнению с базовым периодом в 2 раза.

Цели программы

Цели определяют операционные результаты и бенефиты, которые программа обеспечит при ее завершении:

- Поставки-результаты проектов (output)
- Операционные результаты (outcome)– результаты-поставки проектов
- Выгоды(бенефиты) – конечные результаты для компании в целом (benefit)

Согласование стратегии компании и стратегии программы

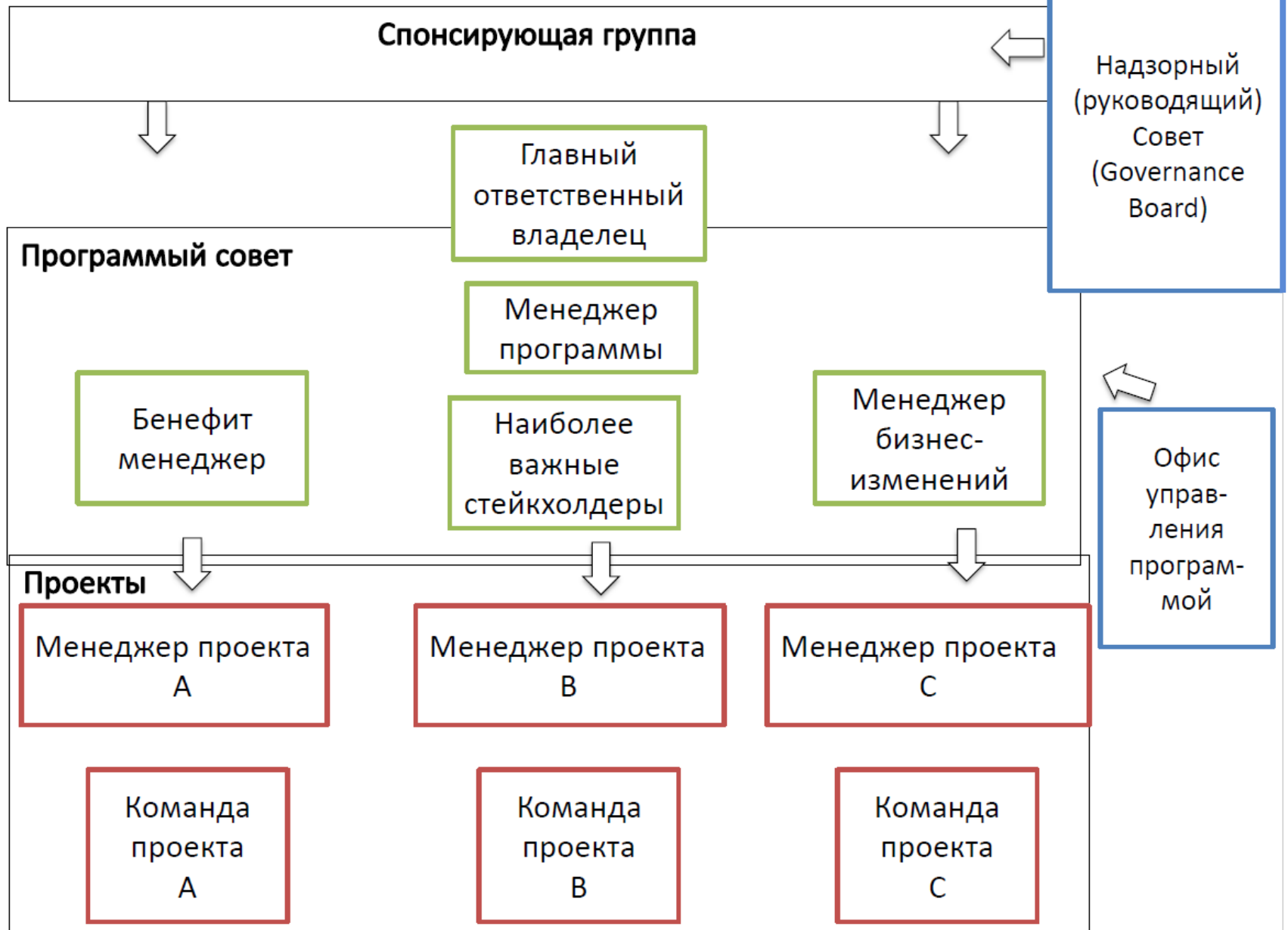
- Видение программы
- Миссия программы
- Цели программы
- Бизнес-кейс программы
- План программы

Организационный дизайн программы

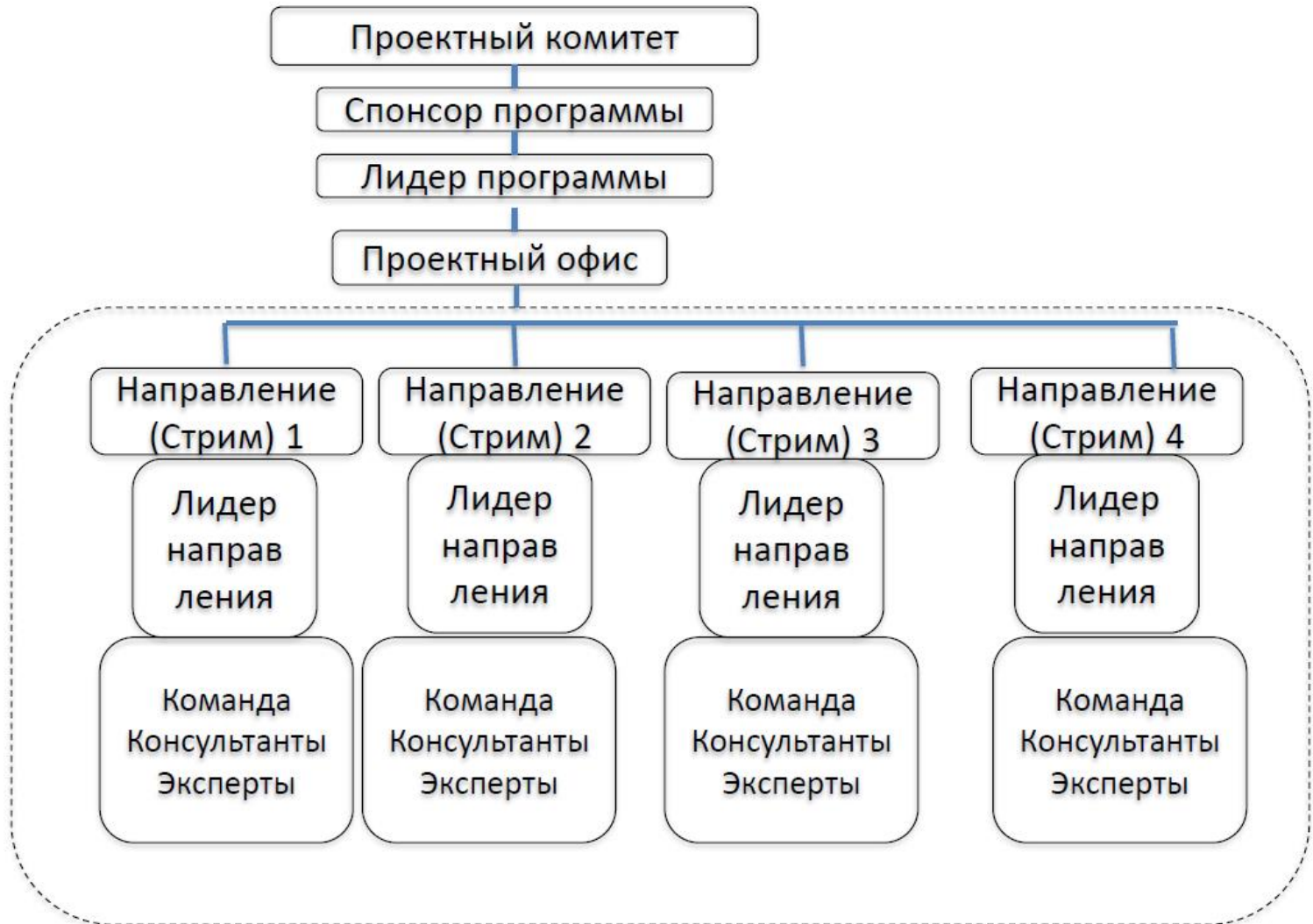
Можно выделить следующих участников программы:

- Спонсирующая группа
- Главный ответственный владелец(SRO)
- Программный совет(комитет)
- Менеджер программы
- Менеджер бизнес изменений
- Менеджер реализации выгод (бенефит менеджер)
- Менеджер проекта
- Команды проектов
- Члены команд проектов

Организационный дизайн программы



Вариант организационного дизайна программы



Стратегия вовлечения стейкхолдеров

- Определение и анализ стейкхолдеров программы
- Создание профиля стейкхолдеров
- Создание эффективных каналов коммуникаций
- Обеспечение соответствия содержания, средств и частоты коммуникаций нуждам стейкхолдеров

Определение круга стейкхолдеров

- На кого распространится влияние программы?
- У кого изменятся привычные процедуры работы?
- Кто получит выгоды?
- Кто будет оценивать качество работ?
- Кто контролирует ресурсы?
- Кому могут понадобиться те же ресурсы?

Определение круга стейкхолдеров

- Кто может помочь?
- С чьими целями может конфликтовать программа?
- Кто может противодействовать?
- Кто может поддержать?
- Кто может наложить вето?

Анализ стейкхолдеров

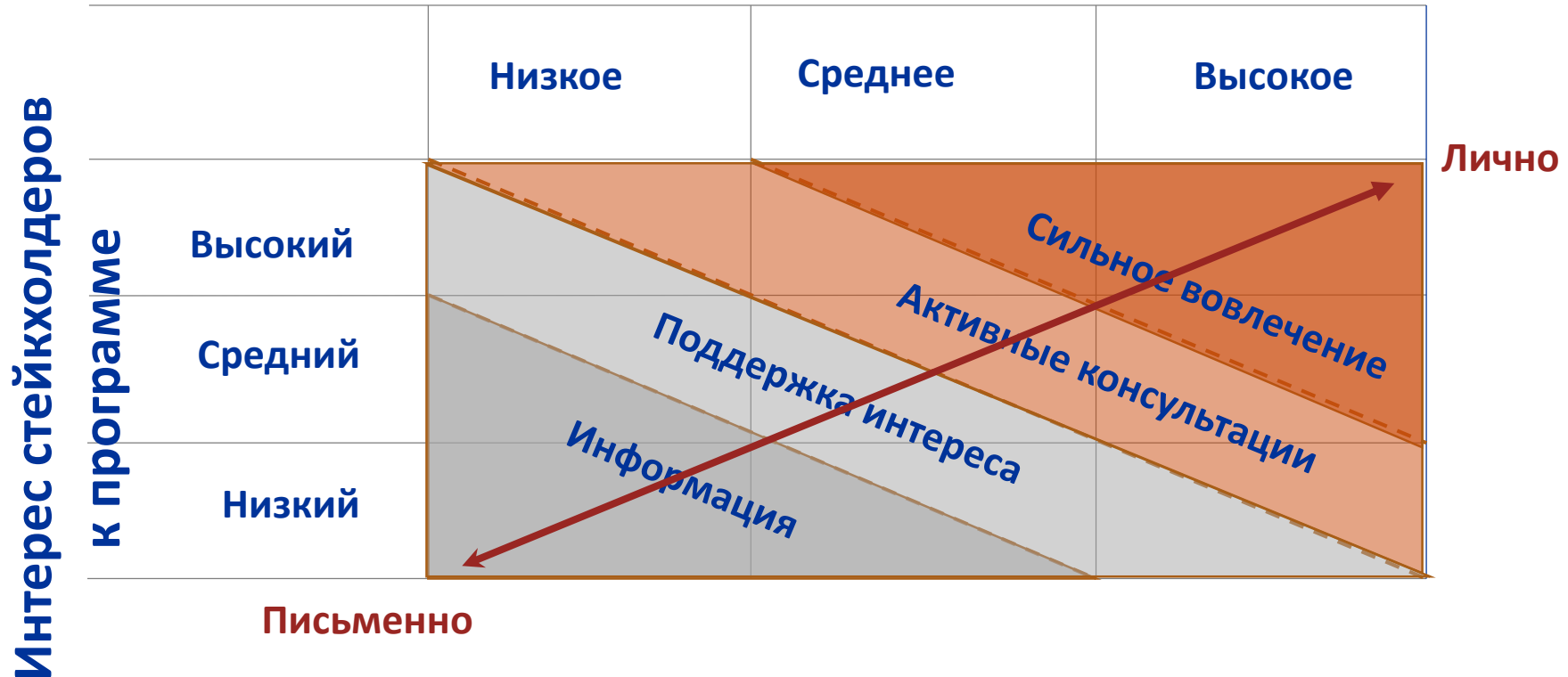


Матрица влияния стейкхолдеров

Области программы		Группа стейкхолдеров 1	Группа стейкхолдеров 2	Группа стейкхолдеров n
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			

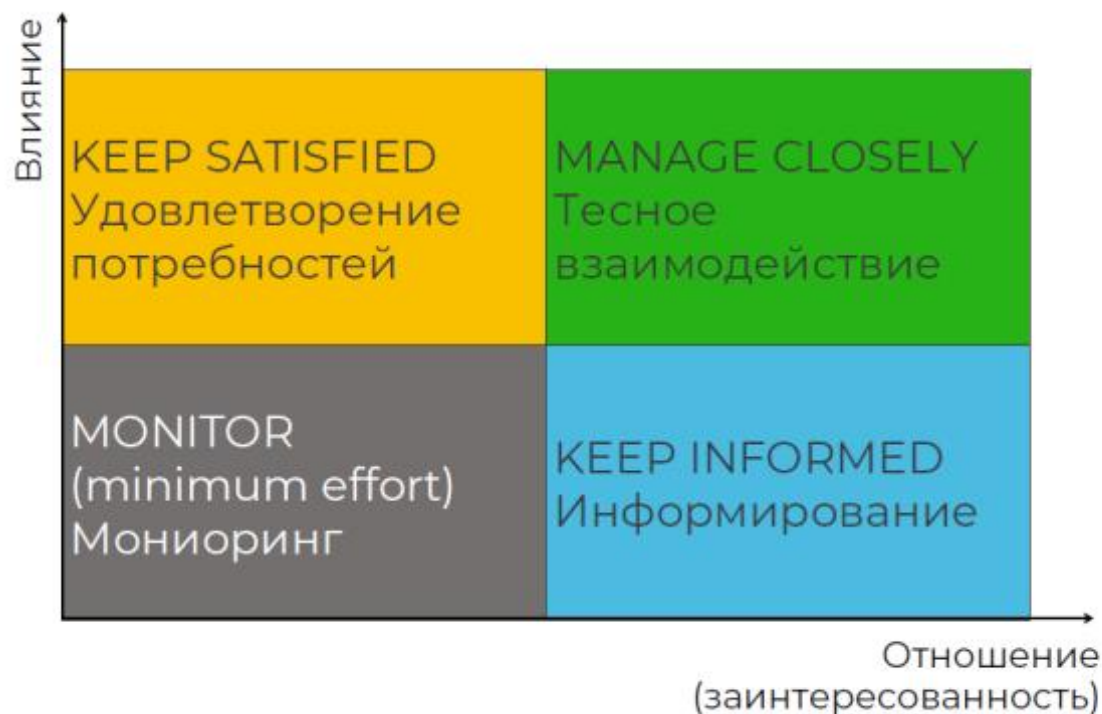
Создание профиля стейкхолдеров. Матрица интерес/влияние

Влияние стейкхолдеров на программу



УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТА

МАТРИЦА «ИНТЕРЕС-ВЛИЯНИЕ»



УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТА

ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Планирование – это процесс разработки необходимых стратегий с целью эффективного управления стейкхолдерами в течение всего жизненного цикла проекта на основе анализа их интересов, ожиданий и потребностей, а также потенциального влияния на успех проекта.

Отправная точка - определение уровня вовлеченности



УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТА

МАТРИЦА ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Стейкхолдер	НЕ ЗНАЕТ	СОПРОТИВЛЕНИЕ	НЕЙТРАЛИТЕТ	ПОДДЕРЖКА	ЛИДЕР
Генеральный директор			AS IS	TO BE	
HR директор					AS IS TO BE
Финансовый директор		AS IS		TO BE	
Пресс-служба	AS IS		TO BE		

AS IS
TO BE

Что нужно сделать?
Сколько это будет
стоить?

Матрица анализа участников изменения

		Воздействие изменения на участника		
		Низкое	Среднее	Высокое
Влияние участника на изменения	Высокое			
	Среднее			
	Низкое			

План коммуникаций

Дата

16.03	17.03	20.03	23.03	25.03	27.03	31.03
						
						
						
						
						
						
						



Стейкхолдеры группы 1



Стейкхолдеры группы 2



Стейкхолдеры группы 3



В – встреча



П – презентация



Е – e-mail



СС – социальные сети



Б - блог

УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТА

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

В общем случае **План управления стейкхолдерами** включает:

- Имена, названия (имена представителей), контактные данные
- Роль в проекте
- Отношение к проекту (положительное, отрицательное, нейтральное) AS IS - TO BE
- Ответственный за взаимодействие со стейкхолдером
- Стратегия взаимодействия
- Перечень мероприятий, периодичность, стоимость

Стейкхолдер	Сфера и степень влияния	Отношение к проекту		Ответственный	Стратегия взаимодействия	Формат взаимодействия		
		Current Position	Change Needed			Канал	Частота	Стоимость
Компания, должность, ФИО		Статус AS IS	Статус TO BE	Член команды проекта, отвечающий за работу со стейкхолдером	Общая стратегия, как изменить отношение стейкхолдера к проекту	Коммуникационный канал	График	Затраты на организацию работы

Управление реализацией выгод программы

Проектная поставка-итог завершения проекта, делающий возможным создание нового операционного результата для получения конечного бенефита (достижения целей бизнеса)

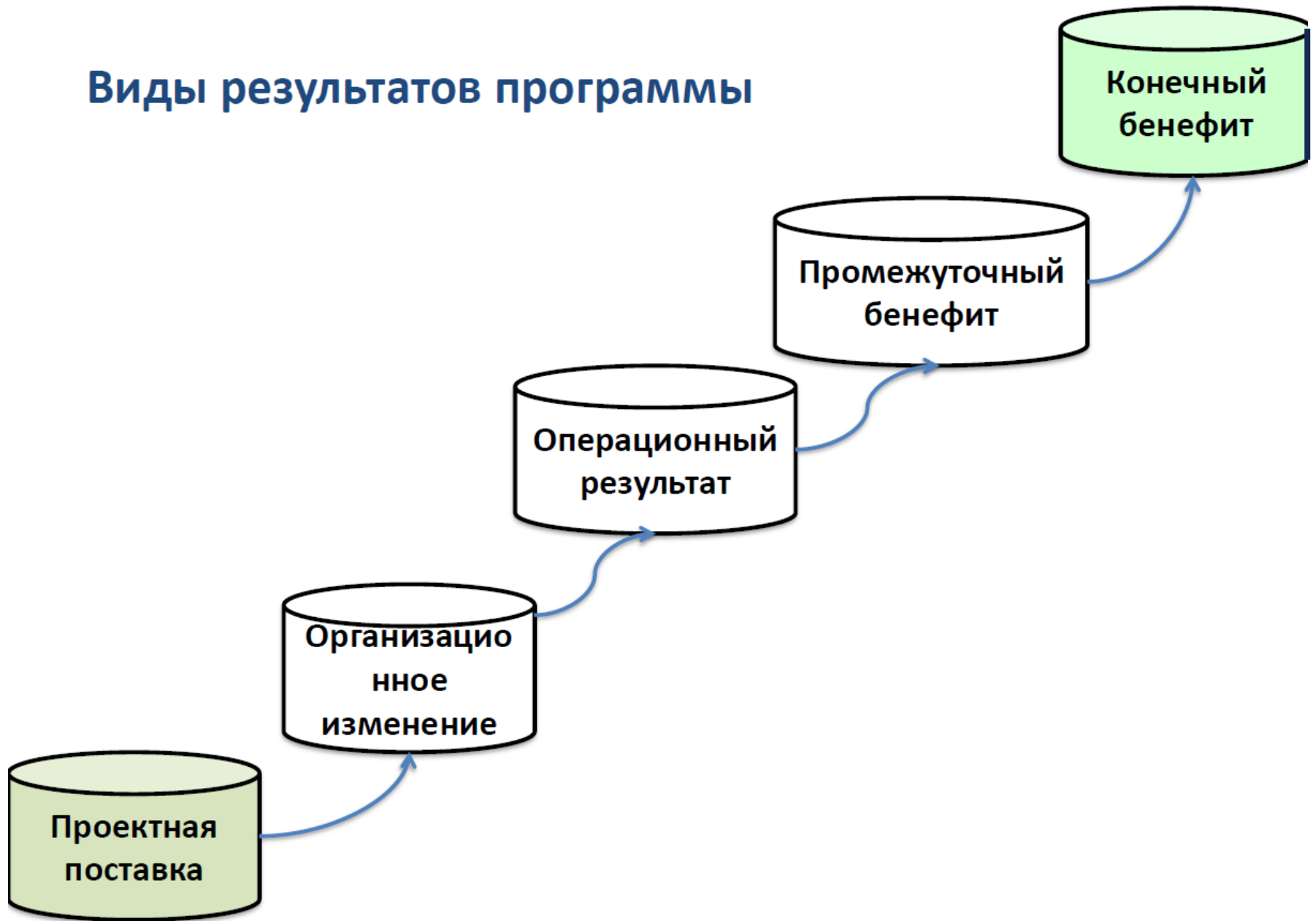
Управление реализацией выгод программы

Операционный результат – новое операционное состояние организации от использования проектной поставки после проведения изменений.

Управление реализацией выгод программы

Бенефит—выгода, получаемая организацией от реализации нового операционного результата, проявляющаяся в улучшении конечных показателей деятельности. Бенефиты могут быть конечными и промежуточными

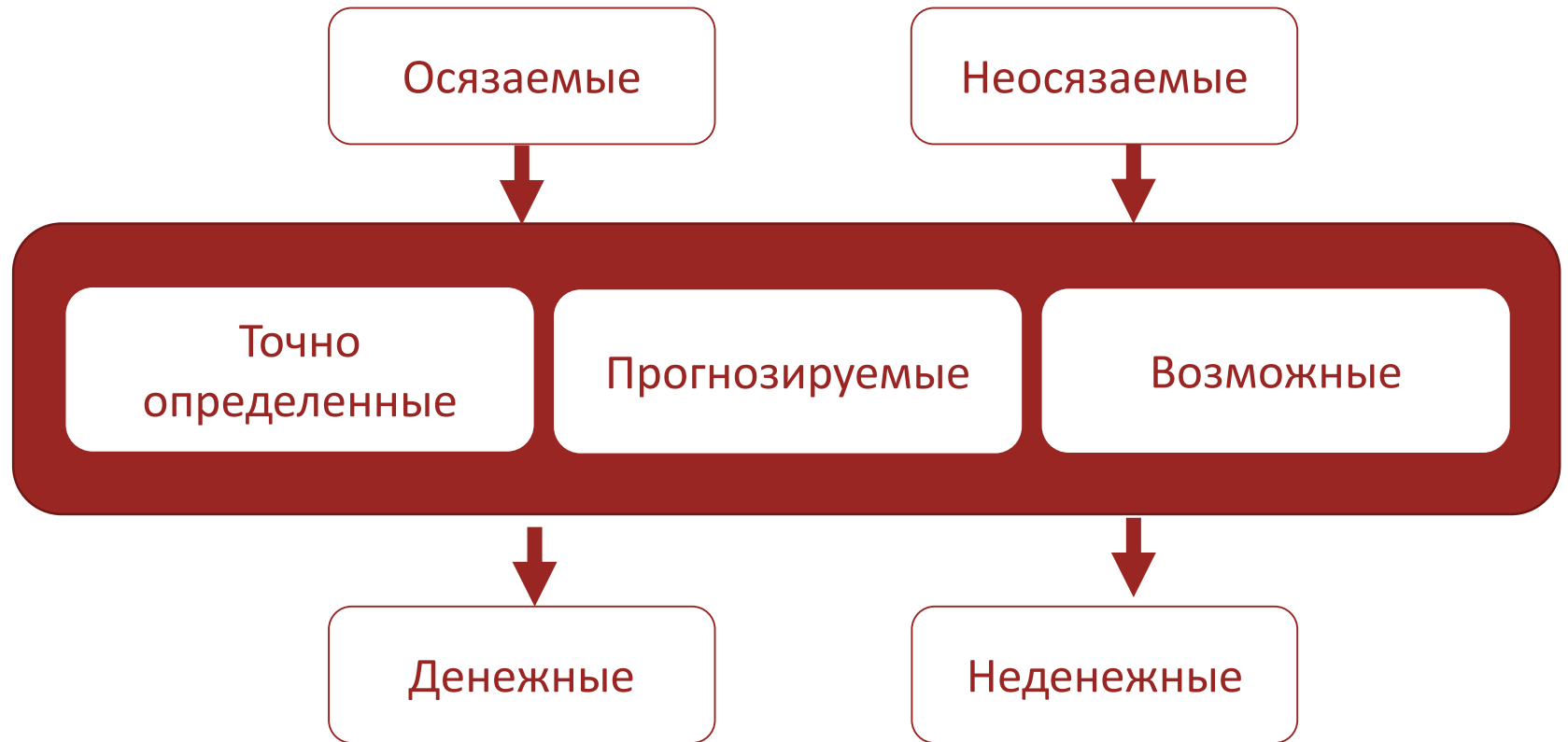
Виды результатов программы



Система реализации выгод



Профиль бенефитов

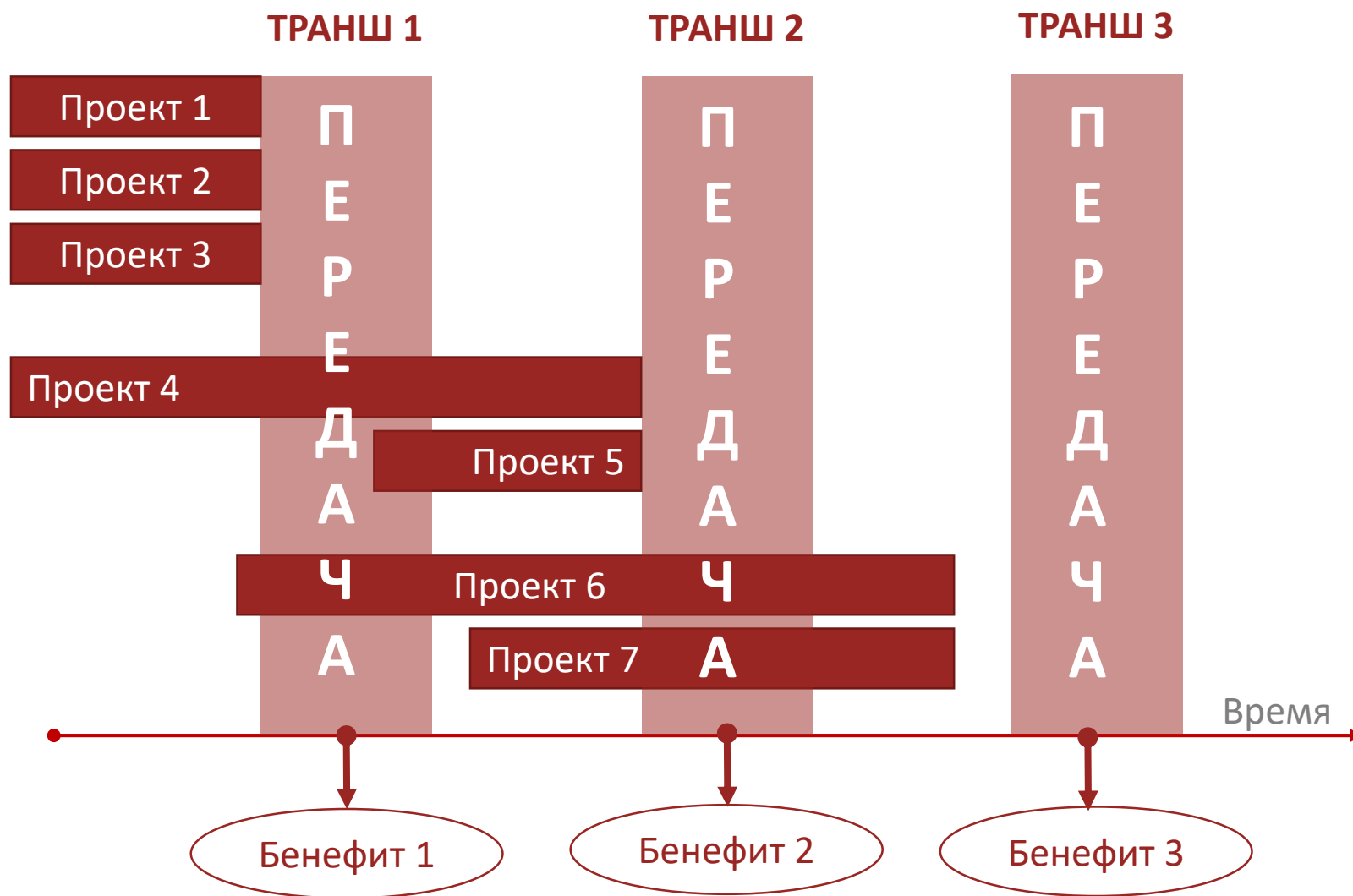


Карта бенефитов





Транши поставок и проектов



Блюпринт – создание образа будущего



Процессы, бизнес модели основных операций, включая затраты и производительность



Организационная структура и персонал

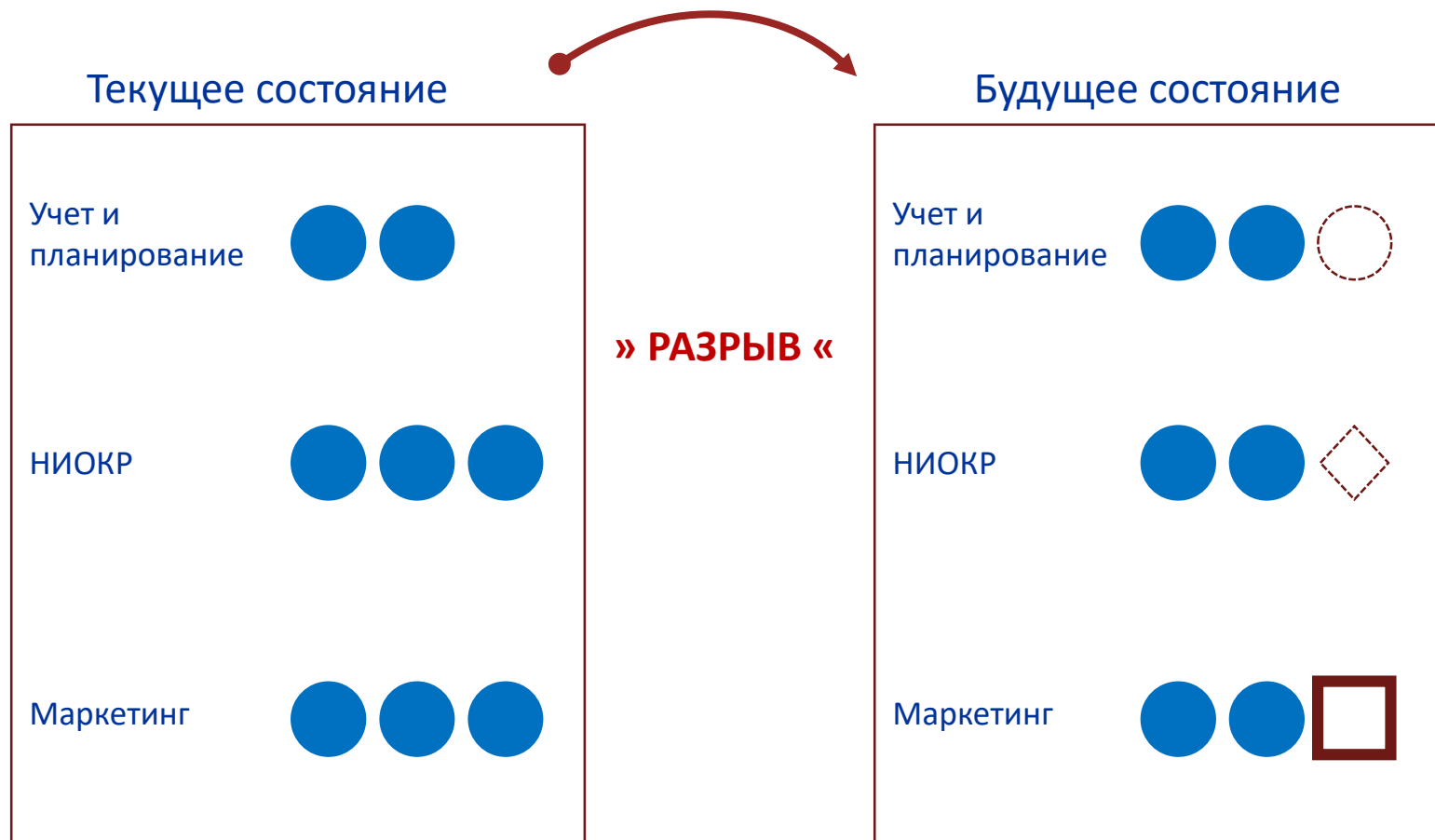


Технологии, информационные технологии, оборудования, здания



Информационные системы и базы данных

Блюпринт



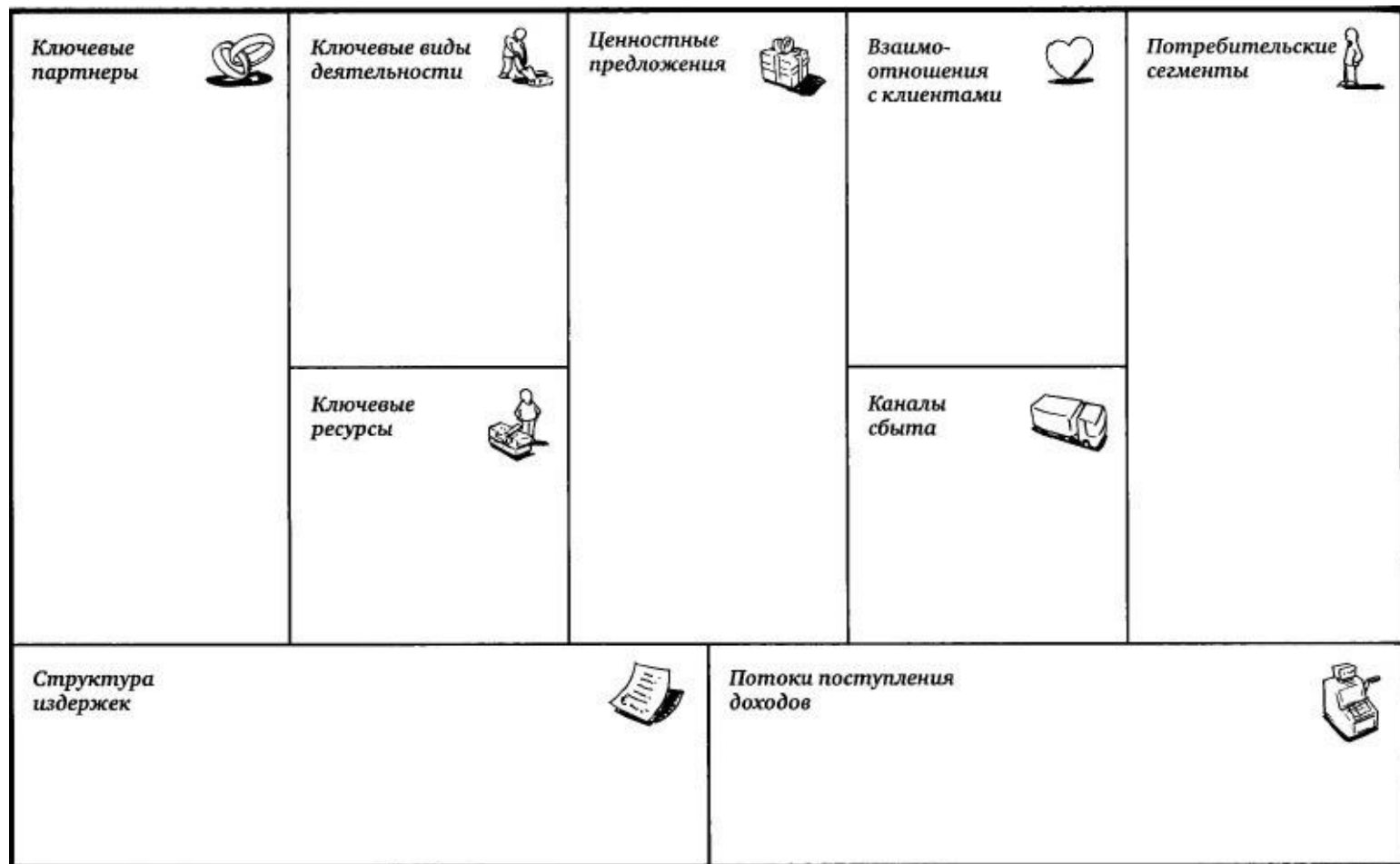
Новое
подразделение



Расширение
подразделения



Передача функции
на аутсорсинг



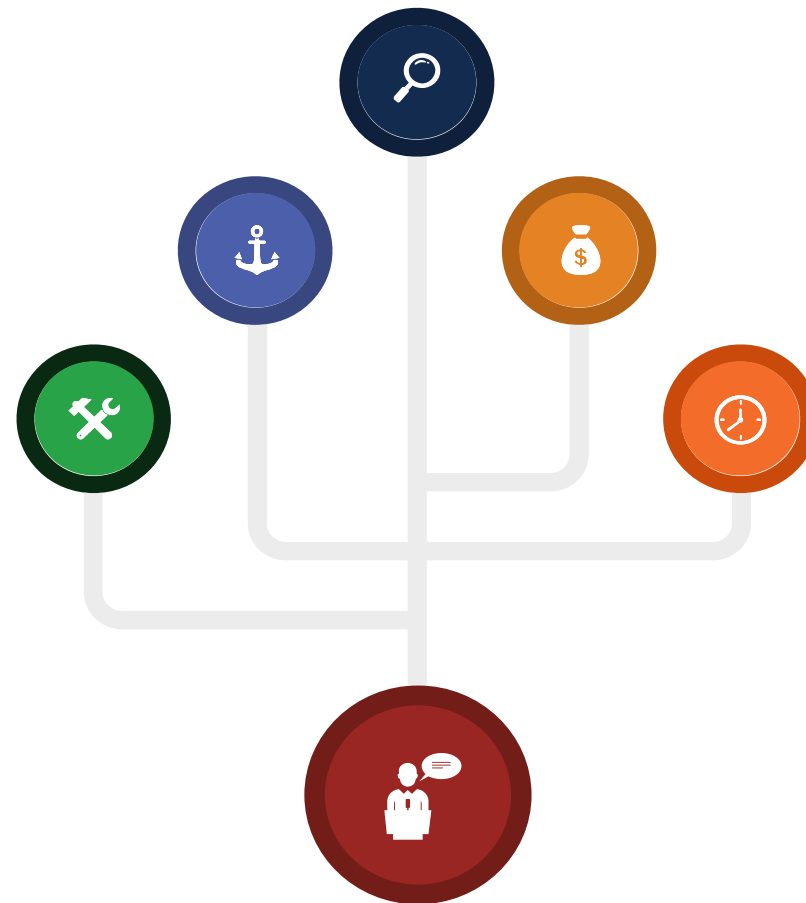
Информация, необходимая для разработки плана программы

Декларация о
видении

План передачи
результатов

Требования к
мониторингу
прогресса, вехи

Укрупненные
временные
параметры,
взаимосвязи



Риски и
проблемы

Нужды
стейкхолдеров

Блюпринт

Бенефиты

Проекты

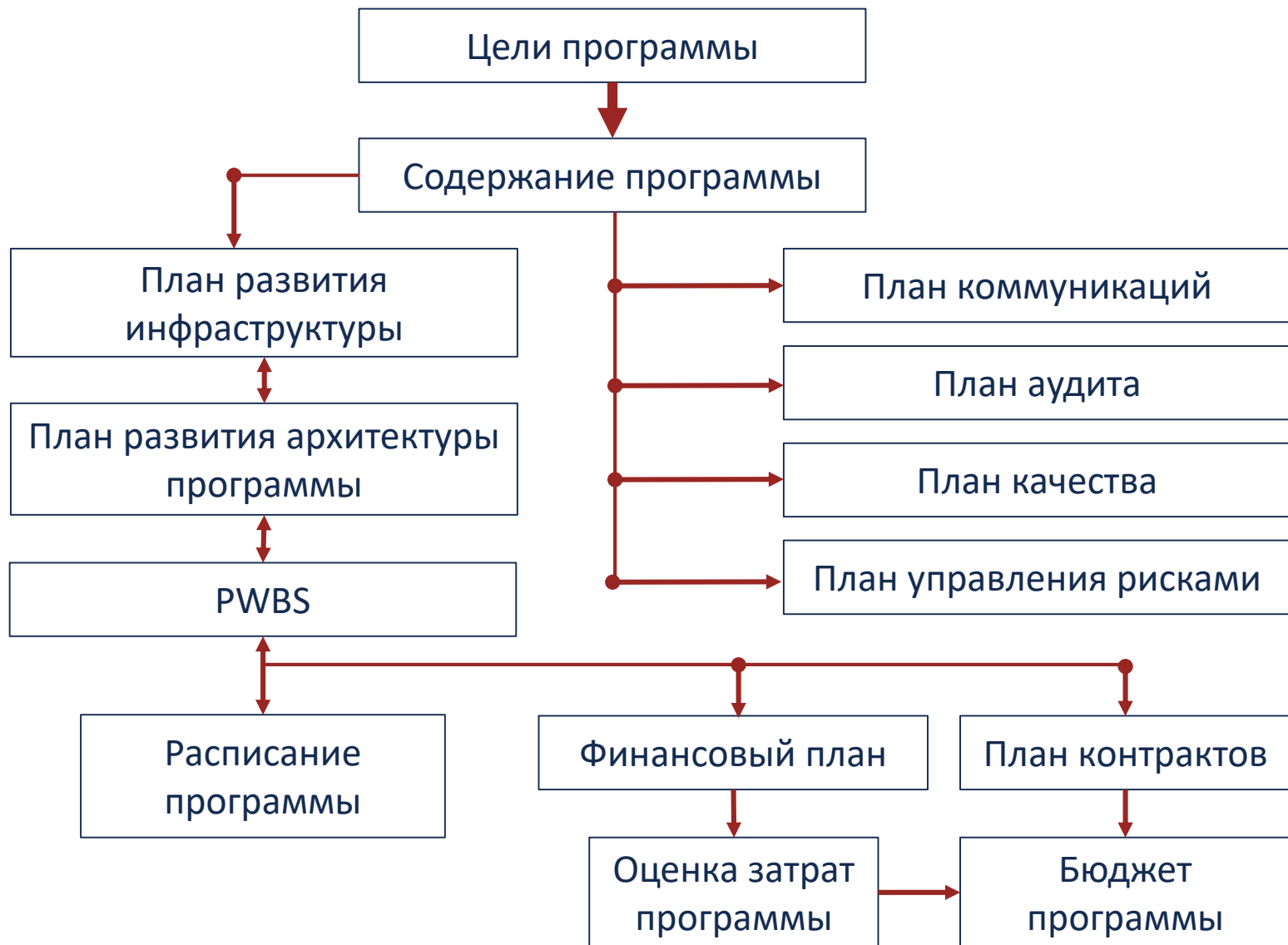
Ресурсы

План
программы

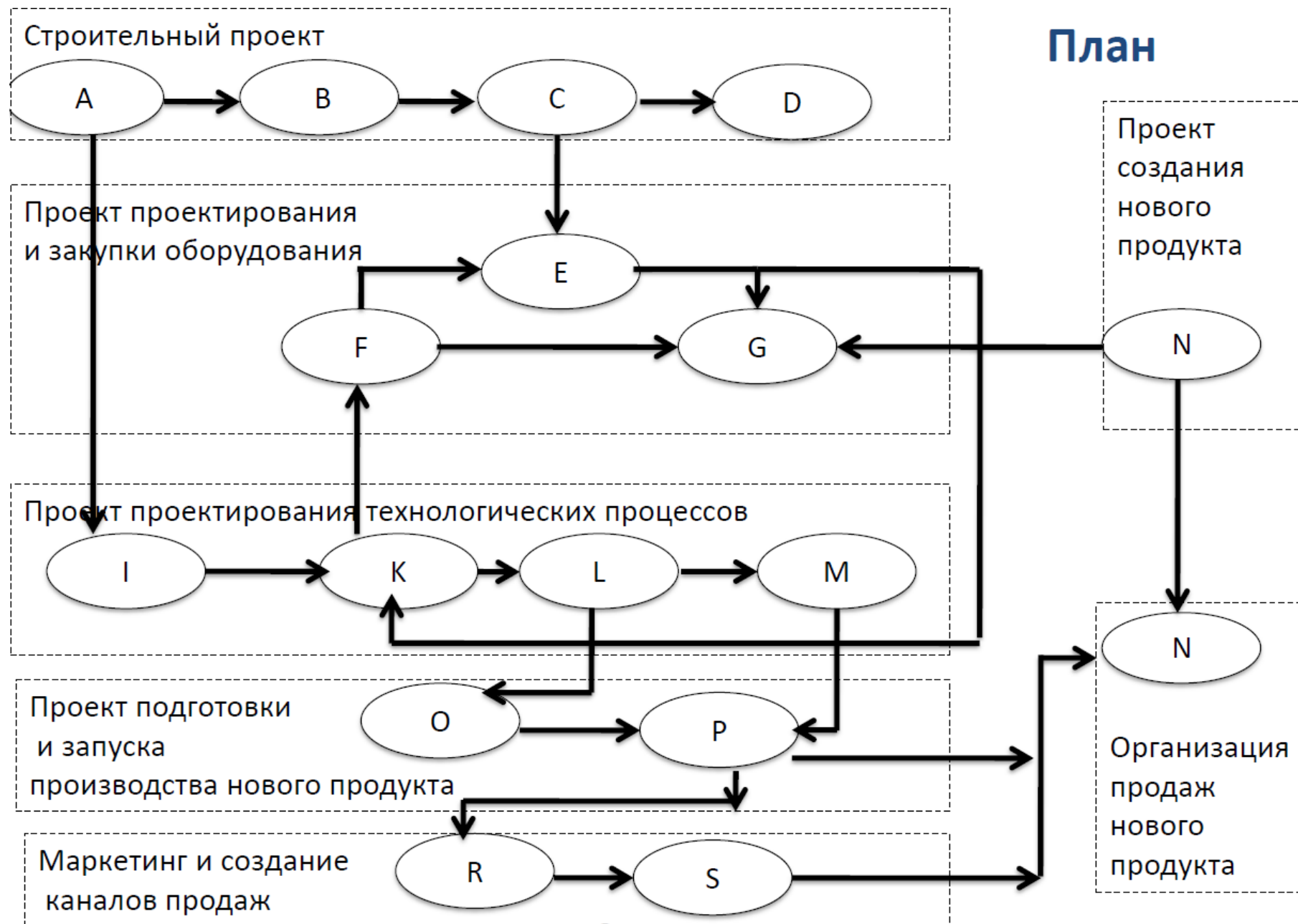
Дорожная карта программы

- Хронологическое и графическое изображение хода реализации программы
- Позволяет отслеживать прогресс программы по мере приближения ее к завершению

Мастер план программы



План



Разработка бизнес-кейса

Задача: определить добавленную ценность изменений, ради которых затевается программа, в сравнении с необходимыми для этого затратами

Разработка бизнес-кейса

Бизнес-кейс агрегирует информацию о программе, в том числе:

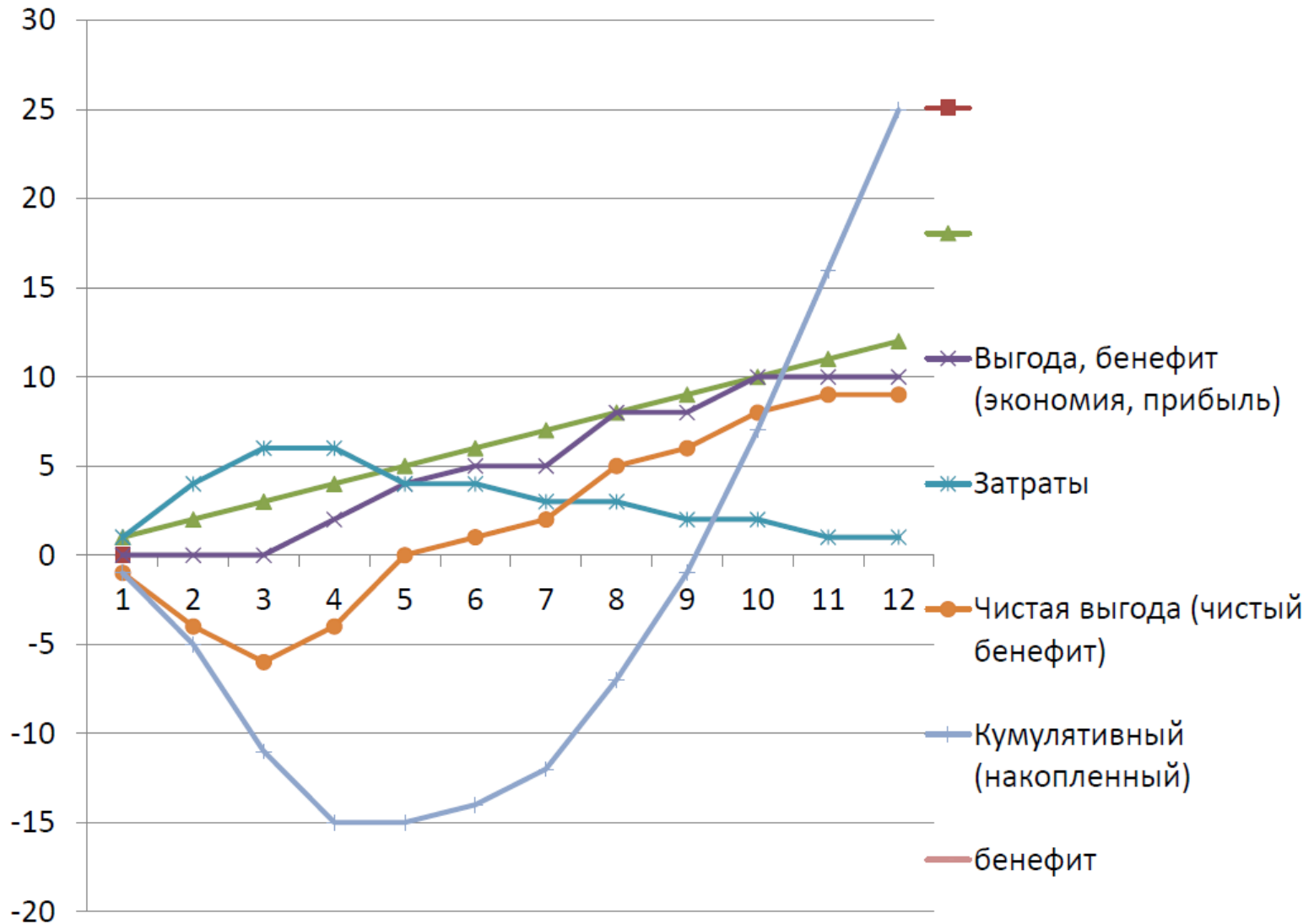
- Стоимостную оценку бенефитов
- Риски получения бенефитов
- Затраты создания будущего в соответствии с блюпринтом
- Временные параметры программы

Расчет бизнес кейса

Показатели	Месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Выгода, бенефит (экономия, прибыль)	-	-	-	2	4	5	5	8	8	10	10	10
Затраты	1	4	6	6	4	4	3	3	2	2	1	1
Чистая выгода (чистый бенефит)	-1	-4	-6	-4	0	1	2	5	6	8	9	9
Кумулятивный (накопленный) бенефит	-1	-5	-11	-15	-15	-14	-12	-7	-1	7	16	25

© В. Аньшин

График бенефитов



Затраты программы (1)

Статья затрат	Расшифровка
Затраты на разработку проектов	Затраты на разработку и поставку. Затраты непредвиденных обстоятельств
Затраты на реализацию бенефитов	Затраты, связанные с измерением, внедрением, мониторингом, подготовкой отчетности по реализации бенефитов
Затраты, связанные с бизнес-изменениями и передачей результатов	Затраты по подготовке, обучению, перемещению, поддержке операционного подразделения до момента внедрения изменения

Затраты программы (2)

Статья затрат	Расшифровка
Прирост операционных затрат	Увеличение затрат при увеличении объемов деятельности, требуемого для обслуживания бенефитов
Затраты управления программой	Затраты, требуемые на содержание менеджера программы, программного офиса и аналогичные
Капитальные затраты	Единовременные затраты (здания, оборудование, софт и т.д.)

Управление финансами программы

- ✓ Формирование рамочных условий финансирования
- ✓ Разработка финансового плана программы
- ✓ Оценка затрат программы
- ✓ Разработка бюджета затрат программы
- ✓ Мониторинг и контроль финансов программы

Формирование рамочных условий финансирования

Факторы

- Размер программы
- Тип программы
- Качество бизнес-кейса (степень неопределенности)

Механизмы

	Без обособления денежных потоков программы	С обособлением денежных потоков программы
Внутреннее		
Внешнее		
Смешанное		

Финансовый план программы

- Расписание выплат по программе (для осуществления расходов по содержанию сотрудников программы и других статей расходов общепрограммного уровня)
- Расписание выплат по проектам
- Расписание финансирования в привязке к вехам программы

Оценка затрат программы

Метод «снизу-вверх»

Агрегация затрат отдельных проектов и непроектной деятельности на программный уровень. В данном случае первичным является определение затрат по отдельным проектами силами в том числе проектных менеджеров и проектных команд

Оценка затрат программы

Метод «сверху-вниз»

Оценки затрат сделаны программной группой (менеджером программы и его аппаратом) сначала в целом по программе, а затем декомпонированы на уровень проектов

Бюджет программы

Носит оперативный характер и составляется на очередной планово-отчетный период функционирования программы (месяц, квартал, год и т.д.)

В качестве поступающей информации учитывает оценку затрат программы и проектов, обязательства по контрактам, план программы.

Бюджет программы

Состоит из двух основных частей:

1. План поступления денежных средств
2. План выплат денежных средств по программе и отдельным проектам

Мониторинг и контроль финансов программы

- ✓ Мониторинг факторов окружения (оценка влияния на финансы программы)
- ✓ Управление изменениями финансов
- ✓ Коммуникации в части финансовых изменений
- ✓ Заккрытие бюджетов и контрактов
- ✓ Заккрытие программы и ее финансовой части

Управление рисками программы

- **Риски окружения программы** (изменение целей, стратегии организации, проблемы организации и тд)
- **Риски, связанные с портфелем** (распределение ресурсов между программами и другими компонентами портфеля)
- **Риски программного уровня** (содержание программы, состав проектов, взаимодействие проектов)

Риски программного уровня

Возникают вследствие:

1. Отсутствия ясности в части ожидания бенефитов
2. Сложностей, возникающих при учете интересов стейкхолдеров
3. Ошибок во взаимоотношении программы и проектов
4. Проблем взаимоотношения программы и внешнего окружения
5. Проблем финансирования
6. Несоответствия организационной культуры за пределами программы ее требованиям

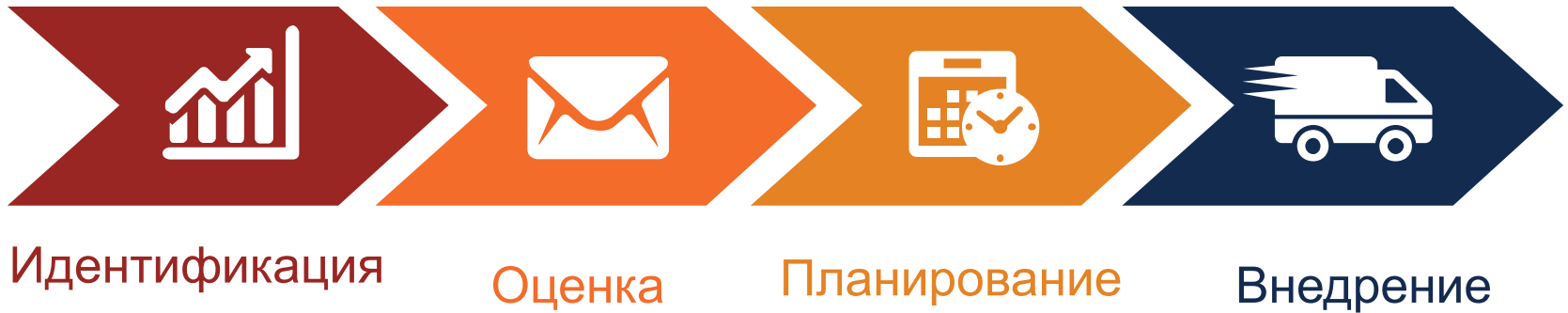
Управление рисками программы

- **Проектные риски** (передача рисков отдельных проектов на программный уровень)
- **Операционные риски** (трансфер результатов в операционную деятельность, принятие результатов программы)
- **Риски, связанные с получением бенефитов** на уровне организации

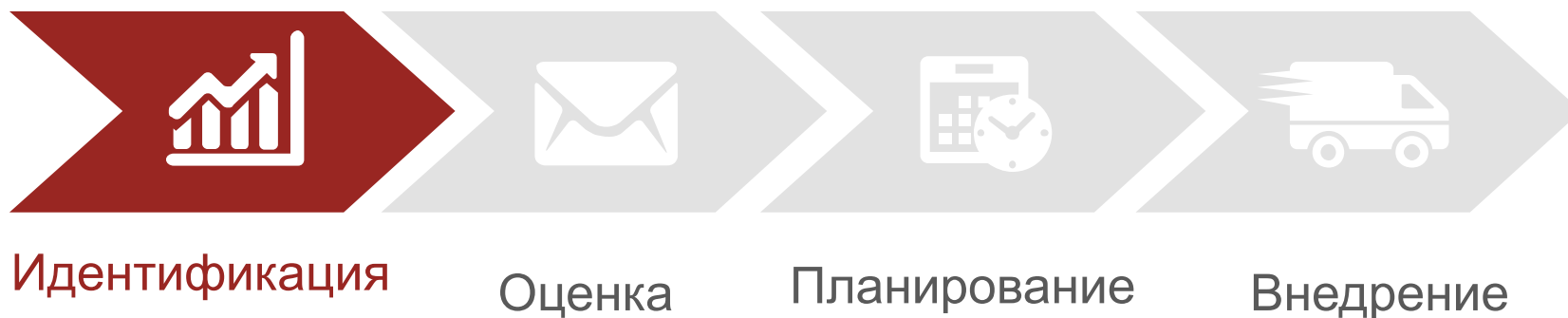
Управление рисками

- Понимание окружения программы
- Вовлечение стейкхолдеров
- Установление ясных целей программы
- Развития подхода к управлению рисками программы (идентификация, оценка, контроль, ответственность)
- Регулярная отчетность и обзоры рисков
- Роли и ответственность
- Поддержка и развитие культуры управления рисками
- Отслеживание индикаторов раннего предупреждения

Процесс управления рисками программы



Процесс управления рисками программы



Информация о «ближнем» и «дальнем» окружении для определения общего «рискового фона»:

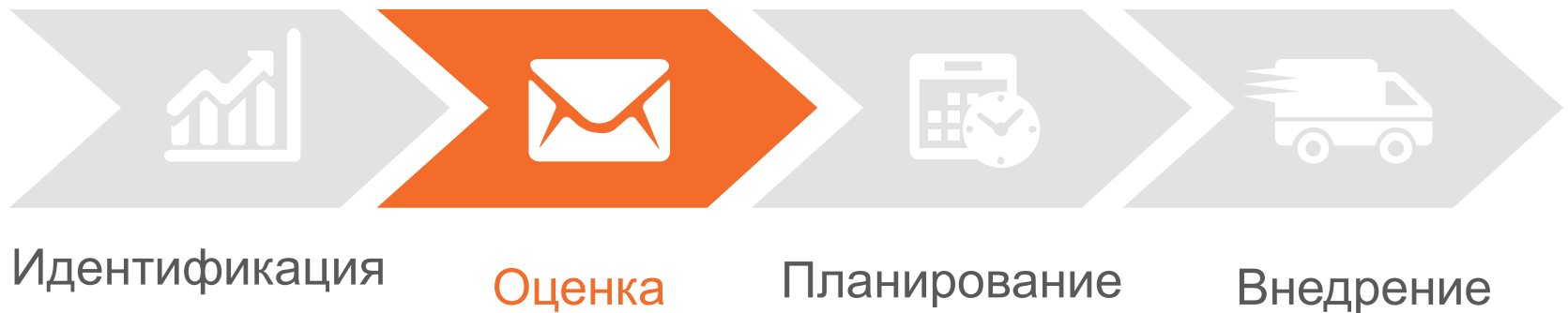
Получаем данные:

- Причины и источники программных рисков
- Рисковые события (риски материализовались)
- Последствия рисков (как они повлияли на цели программы)

Взаимосвязь рисков проектов и рисков программы

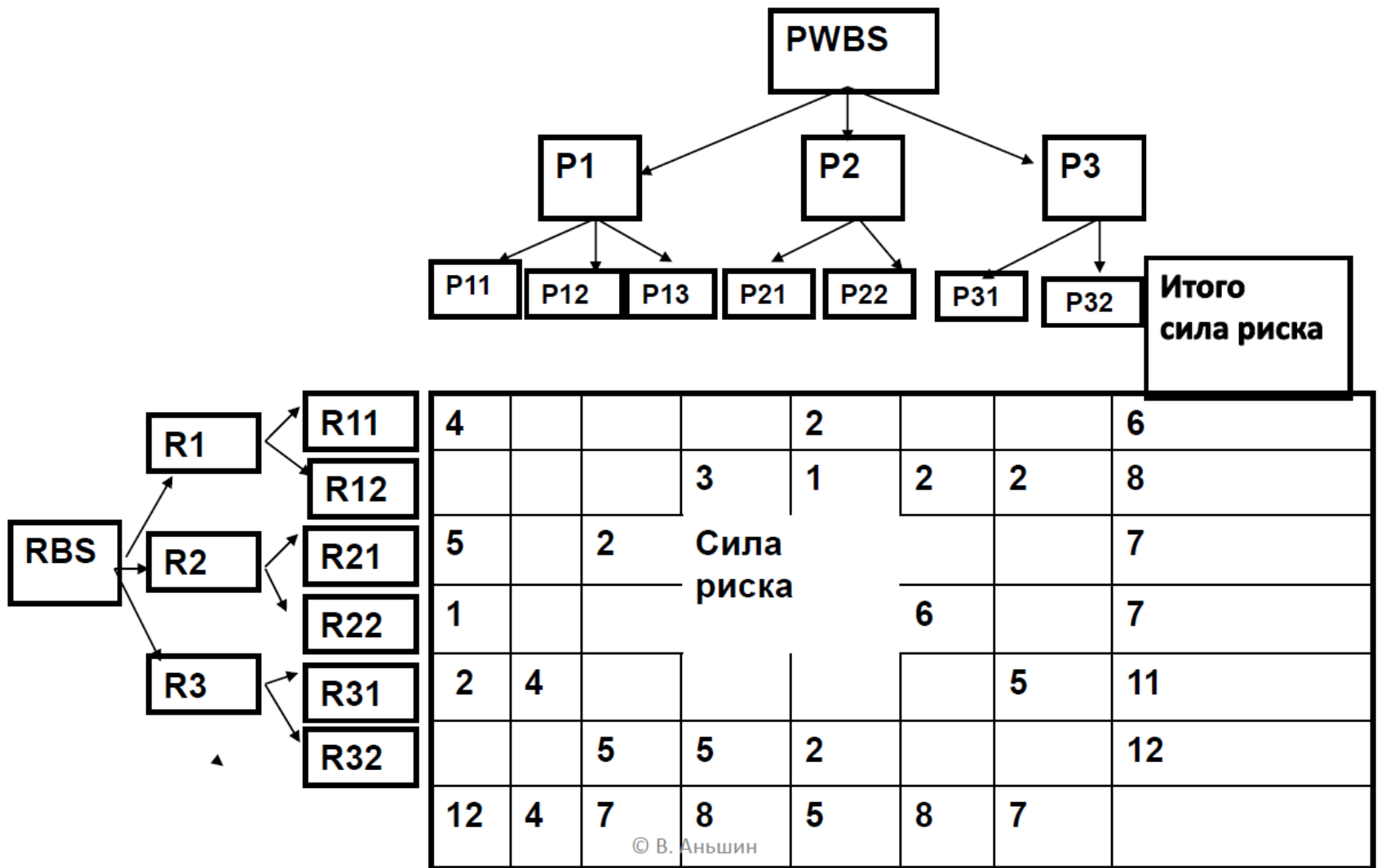
			Риски программы						
Проект	№ риска проекта	№ риска программы	1	2	3	4	5	6	7
Проект А	2	3							
Проект Б	3	2							
	6	7							
	7	5							
Проект В	1	2							
	7	4							
	15	3							

Процесс управления рисками программы



- Определение вероятности рисков событий
- Измерение влияния на целевые показатели
- Расчет финансовых показателей, учитывающих уровень риска

Структура рисков программы



КАЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ РИСКОВ

МАТРИЦА «ВЕРОЯТНОСТЬ-ПОСЛЕДСТВИЯ»

Качественные оценки

Вероятность	Высокая			
	Средняя			
	Низкая			
		Слабое	Среднее	Высокое
		Влияние		

Балльные оценки

Вероятность	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Влияние				

Количественные оценки

Вероятность	0,8					
	0,4					
	0,2					
	0,1					
	0,05					
		< 1 млн. р.	1-5 млн. р.	5-20 млн. р.	20-100 млн. р.	>100 млн. р.
		Влияние				

КАЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ РИСКОВ

МАТРИЦА «ВЕРОЯТНОСТЬ-ПОСЛЕДСТВИЯ»

ПРИМЕР

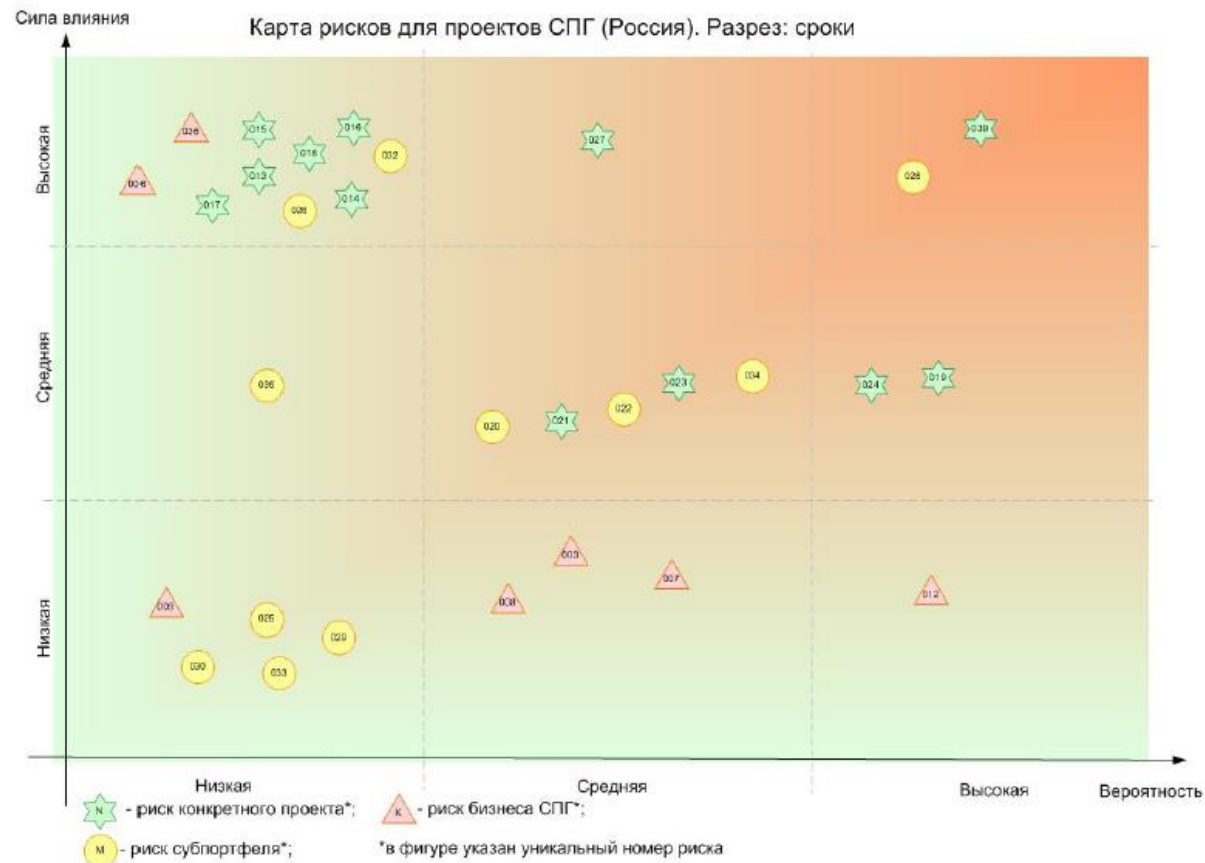
Вероятность	Воздействие				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

Описание матрицы вероятности и последствий:

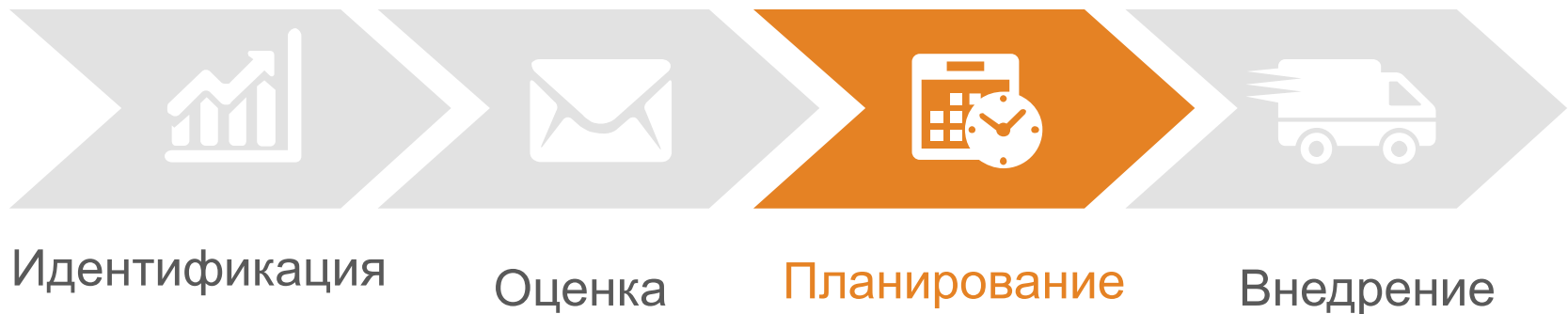
	Управление риском данного ранга осуществляться не будет, может осуществляться мониторинг
	Управление риском данного ранга будет сводиться к общему наблюдению за риском, в случае возникновения риска меры по снижению влияния последствий будут проводиться за счет финансового резерва проекта
	Риски данного ранга включаются в План реагирования на риски

КАЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ РИСКОВ

ИНСТРУМЕНТЫ: КАРТА РИСКОВ



Процесс управления рисками программы



- Мероприятия по снижению вероятности и влияния риска
- Удаление риска за счет содержания, поставок, очередности действий
- Передача рисков 3й стороне
- Сдерживание (мониторинг угрозы, для понимания ее выход за приемлемые границы)
- Разделение (привлечение других участников)
- Определение ответственности

Управление качеством программы

Критические факторы успеха программы

Широкое окружение программы

Мониторинг этого окружения необходимо проводить, особенно при планировании крупных изменений в результате реализации программы

Стратегия компании

Изменение стратегии может привести к тому, что результаты, полученные в программе, окажутся невостребованными и в этом случае трудно говорить об ее успехе, даже если она завершена с запланированными при ее запуске параметрами

Управление качеством программы

Критические факторы успеха программы

Организационная культура

Изменения могут не восприниматься и не приниматься организацией. В этом случае требуется значительное время на взаимодействия с внутренними стейкхолдерами

Достаточность ресурсов

Компании может не хватать человеческих ресурсов для осуществления изменений. В этом случае необходимо привлекать внешние ресурсы

Факторы успеха программы

Фактор	Описание
Стейкхолдеры	Информация о потребностях и ожиданиях, эффективные коммуникации
Люди	Знания и опыт, необходимые для реализации программы
Лидерство	Принятие ясных решений, коммуникации, мотивация, делегирование полномочий
Активы и ресурсы	Полное обеспечение с учетом масштабов программы

Факторы успеха программы

Фактор	Описание
Информационные ресурсы	Эффективная информационная поддержка принятия решений
Процессы, инструменты, техники	Знание, наличие, владение и адекватное использование
Стратегия	Ясное представление, мониторинг изменения, своевременная корректировка
Партнеры и поставщики	Оптимизация использования ресурсов

Практическая работа

https://docs.google.com/document/d/1YgGR2_y-HY1h20Wzy_RvGD0kQooFU9VvRWIANfOp5ig/edit?usp=sharing

Подготовьте план выбранной программы.