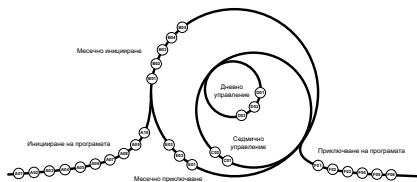


P4.express

Минималистичната система за управление на програми



Това е версия за изтегляне на онлайн ръководството, генерирана на 2026-10-20. Проверявайте уебсайта за по-нови версии.

P4.express идва от OMIMO (<https://omimo.org/en/>) — семейство от отворени, минималистични модули.

Това ръководство може да се използва и разпространява свободно под лиценза Creative Commons Признание 4.0 Международен.

Това е чернова на ръководството, предназначена за преглед. Ако имате коментари, моля, изпратете ги на info@omimo.org. Проверявайте отново за окончателната версия.

Co-funded by the
European Union



ОММО е съфинансиран от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат единствено на ОММО и не отразяват непременно тези на Европейския съюз или на EPOS VZW. Нито Европейският съюз, нито предоставящият финансирането орган могат да бъдат държани отговорни за тях.

Списък с дейности

Следват управленските дейности и техните групи от дейности в P4.express:

- Иницииране на програмата
 - [A01 – Определяне на спонсор](#)
 - [A02 – Определяне на мениджъра на програмата](#)
 - [A03 – Определяне на членовете на екипа за идеи](#)
 - [A04 – Идентифициране на заинтересованите страни](#)
 - [A05 – Идентифициране на очакваните резултати](#)
 - [A06 – Именуване на програмата](#)
 - [A07 – Генериране на Сценарии](#)
 - [A08 – Рецензиране на инициирането на програмата](#)
 - [A09 – Вземане на решение за продължаване/прекратяване](#)
 - [A10 – Провеждане на фокусирана комуникация](#)

- Месечно инициране
 - [B01 – Актуализиране на всички Сценарии](#)
 - [B02 – Рецензиране на месечния цикъл](#)
 - [B03 – Вземане на решение за продължаване/прекратяване](#)
 - [B04 – Начало на месечния цикъл](#)
 - [B05 – Провеждане на фокусирана комуникация](#)

- Седмично управление
 - [C01 – Начало на седмичния цикъл](#)
 - [C02 – Провеждане на фокусирана комуникация](#)

- Дневно управление
 - [D01 – Управление на последващите действия](#)
 - [D02 – Стартиране, приключване или отменяне на проекти](#)
 - [D03 – Балансиране на ресурсите](#)
- Месечно приключване
 - [E01 – Измерване и докладване на изпълнението](#)
 - [E02 – Оценка на удовлетвореността на заинтересованите страни](#)
 - [E03 – Планиране на подобрения](#)

- Приключване на програмата
 - [F01 – Проверка и предаване на продуктите](#)
 - [F02 – Оценка на удовлетвореността на заинтересованите страни](#)
 - [F03 – Рецензиране на приключването на програмата](#)
 - [F04 – Архивиране на документите](#)
 - [F05 – Празнувайте!](#)
 - [F06 – Провеждане на фокусирана комуникация](#)

Въведение

P4.express е минималистичен, практичен начин за управление на програми. Той има прост процес, показан на диаграмата. Състои се от 29 управленски дейности в 6 групи от дейности. Кликнете върху някоя от дейностите в уеб версията на диаграмата или използвайте съдържанието в изтеглените версии, за да отворите описанието ѝ. Можете и просто да започнете с първата дейност, [A01](#), и да прочетете всички дейности подред.

Естество

P4.express е поетапен подход за управление на програми — такъв подход обикновено се нарича метод, методология или рамка. Той не е описателно ръководство за това как всички или някои организации управляват програмите си, а описание на един-

единствен начин да се прави това, наречен P4.express.

Съвместимост

P4.express, като всички други модули от семейството на OMIMO, е **модулен**. Това означава, че можете да го използвате във всякаква конфигурация, а не сте ограничени до проекти и портфолия, използващи методите на OMIMO; проектите ви могат например да се изпълняват с P3.express, micro.P3.express, DSDM®, Scrum, PRINCE2® или всяка друга система, без това да създава проблеми за P4.express.

P4.express може да се използва за всякакъв тип програми: инфраструктурни, градски, за организационна промяна, здравни, културни, артистични, хуманитарни и т.н. P4.express е насочен към всички индустрии, но не и към граничните случаи в тях, защото те биха направили системата твърде сложна за всички.

Когато има структурирано управление на портфолио, P4.express очаква то да не се намесва пряко в проектите в рамките на програмата. Системата за управление на портфолиото трябва да направлява само програмата като цяло и да остави програмата да направлява собствените си проекти.

Мащаб

P4.express може да се използва в широк спектър от програми — от малки до големи. Той обаче е проектиран за програми, които имат под себе си само проекти и ad hoc дейности; не се предвижда под програма по P4.express да има по-малки програми, защото в повечето случаи това не е нужно и би усложнило системата.

P4.express е проектиран да е полезен в малки и големи програми без много настройки. Използването му за микропрограми и мегапрограми обаче би изисквало сериозни настройки.

Външни клиенти

Организацията ви може да предприема програмата за себе си или за външен клиент. Когато е за външен клиент, е важно да имате подходящ договор, защото програмите по природа са силно недетерминистични и изследователски и договорите с фиксирана цена не са подходящи за тях.

Проекти без програми

Програмата осъществява и поддържа очаквани **резултати**. Това става чрез

1. генериране на Сценарии за цялостни решения и
2. направляване на високо ниво на проектите, които изпълняват тези решения.

Проектът не е цялостно решение, а конкретна стъпка към него. За да са

полезни, проектите трябва да са част от цялостно решение. С други думи, зад всеки проект винаги стои програма.

Програмата може да е имплицитна и да остане незабелязана, но тя съществува.

Например проект за построяване на болница в даден град вероятно се предприема, за да се подобри здравеопазването там. Някой трябва да провери дали построяването на болницата е най-добрият вариант за подобряване на здравеопазването в града и ако да — какво още трябва да се направи, за да се осъществи наистина този резултат. Това описва програмата зад проекта, която може да протича имплицитно, без структура.

Структурираният подход е от голяма полза за такива програми, най-вече защото гарантира (като част от програмата), че резултатите не са оставени на произвола, а се поддържат активно.

Програмите не се ограничават до средни

и големи случаи като горния пример. Дори изучаването на Р4.express от ваша страна може да се смята за проект. Можете да помислите за програмата зад него и да я направите експлицитна, заедно с дейностите ѝ по осъществяване и поддържане.

И така, от холистична гледна точка зад всеки проект винаги стои имплицитна или експлицитна програма. За доставчик, който отговаря за даден проект, програмата обаче може да е извън обхвата му — така се появяват **самостоятелните проекти** в организации, изпълняващи проекти за външни заинтересовани страни.

Процес

Процесът на Р4.express включва 29 дейности, разделени в следните **групи от дейности**:

- **Инициране на програмата** се изпълнява в началото, за да се създаде основа за програмата и да се реши дали е добра идея тя да бъде изпълнена.
- **Месечно инициране** се изпълнява в началото на всеки месец, за да се преразгледат и прецизират плановете и да се провери дали все още е добра идея програмата да продължи.
- **Седмично управление** служи за синхронизация.
- **Дневно управление** е за ежедневните дейности, като проследяването.
- **Месечно приключване** затваря всеки месец с оценка на резултатите.
- **Приключване на програмата** затваря програмата, когато тя е постигнала целите си или когато е отменена.

Много бързите програми могат да заменят месечния цикъл със седмичен и да премахнат обичайните дейности от

Седмичното управление.

Един проект е завършен, когато продуктът му е създаден, но при програмата не е така: след като очакваните резултати бъдат осъществени, програмата трябва да продължи още два пъти по толкова цикли, колкото е отнело осъществяването им (или друга продължителност, подходяща за случая), за да поддържа тези резултати. Първите няколко цикъла може да са изцяло насочени към осъществяване на резултати, следващите — както към осъществяване на нови, така и към поддържане на старите, а останалите — изцяло към поддържане на резултатите. Съществуването на циклите на осъществяване премахва нуждата от цикъл след програмата, подобен на този в другите модули на OMIMO.

При поддържането на резултатите трябва да се измерват и ползите от тях. В една пълна проектна екосистема има структурирана система за управление на

портфолио и спонсорът на програмата ще занесе измерванията там за по-задълбочено управление.

Роли

Основните роли в програма по P4.express са следните:

- **Спонсор:** Спонсорът е най-високата роля и носи крайната отговорност за успеха на програмата. Този човек отговаря за решенията на високо ниво и за осигуряването на програмата с ресурси. Може да участват управляващ комитет, система за управление на портфолио и много други органи за вземане на решения, но всички те трябва да бъдат представени в програмата чрез един-единствен спонсор.

- **Мениджър на програмата:**

Мениджърът на програмата се отчита пред спонсора и отговаря за координацията, фасилитирането, разрешаването на конфликти и др.

- **Екип за идеи:** Това е екип от всички експерти, необходими за генериране на идеи как програмата може да постигне целта си. Те проектират решението на високо ниво и преценяват как то може да бъде изпълнено от различни проекти.

Освен основните роли, подчинените проекти трябва да имат следните роли, участващи в програмата като второстепенни:

- Някой, който отговаря за координацията в проекта: обикновено тази роля се нарича **ръководител на проекта**. Ако проектът се изпълнява по метод или рамка без роля на ръководител на проекта, тази функция трябва да се възложи на роля, насочена най-вече към координация и фасилитиране, и тя да участва в програмата. Независимо как се нарича ролята на проектно ниво, на програмно ниво я наричаме „ръководител на проекта“.
- Някой, който взема решенията на високо ниво в проекта: обикновено тази роля се нарича **спонсор на проекта** или project executive. Когато такава роля няма, функцията ѝ трябва да се възложи на някоя от съществуващите роли. Независимо как се нарича ролята на проектно ниво, на програмно ниво я наричаме „спонсор на проекта“.

В малки програми един човек може да е спонсор както на програмата, така и на

проектите ѝ, и един човек може да е мениджър на програмата и ръководител на всички проекти. Съчетаването на ролите на спонсора и мениджъра на програмата обаче трябва да се избягва, където е възможно: едната роля се занимава с абстрактни, а другата — с конкретни въпроси, и един човек обикновено не може да се справи с двете и пренебрегва едната. Освен това понякога поемането на двете роли от един човек може да е конфликт на интереси.

Документи

Документите на P4.express и основното съдържание на всеки от тях са следните:

- **Описание на програмата**

- Очаквани резултати
- Очаквана продължителност и разходи
- Списък на заинтересованите страни и техните изисквания за докладване

- **Сценарии**

- Цялостни решения, които могат да осъществят и поддържат очакваните резултати
- Допускания, като предполагаеми реакции на средата

- **Регистър на последващите действия**

- Описание на ad hoc източниците на действия, като проблеми и рискове, заедно с коментарите, действията, резултатите им и т.н.

- **Регистър на състоянието**
 - Резултати от рецензиите
 - Резултати от оценките на удовлетвореността
- **Бизнес казуси** за проектите в рамките на програмата
 - Защо този проект?
 - Алтернативни варианти
 - Изисквания на високо ниво
 - Очаквани продукти и техните резултати
 - Прогнозна инвестиция (време, разходи и др.)
 - Стратегия за изпълнение (вътрешно, чрез външни изпълнители и др.)
 - Основни рискове
 - Основни заинтересовани страни

Помнете: не събирайте данни, които не са

ви нужни, и поддържайте документите прости и целенасочени. Не е нужно да използвате и сложен софтуер — започнете с прости инструменти и преминете към по-усъвършенствани само ако имате основателна причина.

Относно бизнес казусите имайте предвид, че в OMIMO бизнес казусът на проект или програма не се създава вътре в тях, а в слоя над тях, защото изисква по-широка перспектива от тази на проекта или програмата, които описва. Така в P4.express ще създавате бизнес казуси за проектите в програмата, но бизнес казусът на самата програма ще е извън нея и ще се управлява от орган на по-високо ниво, като управлението на портфолиото.

Настройка

Както при другите минималистични системи, най-добре е да не настройвате P4.express предварително. Вместо това го внедрете и използвайте така, както е

описан в ръководството, и след това го персонализирайте постепенно, главно в дейност [E03](#), в отговор на обратната връзка от средата и чрез внимателни проби и грешки.

История

Първата затворена чернова на P4.express беше създадена през септември 2025 г. Втората затворена чернова беше публикувана през май 2026 г., последвана от публичната чернова през юли 2026 г. и окончателната версия през ____.

Определяне на спонсор



Какво

Първата управленска дейност е определянето на висш мениджър за **спонсор на програмата**. Спонсорът е най-високата роля в програмата, а **мениджърът на програмата** се отчита пред спонсора.

Спонсорът

- носи отговорност за обосновката, резултатите и ползите от програмата;
- отговаря за вземането на решенията на високо ниво за програмата; и
- отговаря за това програмата да бъде правилно финансирана и осигурена с ресурси.

Защо

Само мениджър на програмата не е достатъчен — ролята на спонсора е необходима, защото

- мениджърите на програми трябва да са съсредоточени върху сътрудничеството, фасилитирането, разрешаването на конфликти и другата ежедневна работа, което не им оставя достатъчно време и внимание да направляват програмата на високо ниво; и

- мениджърите на програми може да нямат достатъчно организационна власт,
 - за да могат да осигуряват ресурси за програмата, и
 - за да разполагат с достатъчно стратегическа информация за правилни решения на високо ниво.

Кой

Тъй като спонсорът е най-високата роля в програмата, той трябва да бъде определен от по-висока позиция извън програмата, например от системата за управление на портфолиото.

Когато за управление на портфолиото се използва P5.express, спонсорът на програмата трябва да е член на борда на портфолиото. Така спонсорът е наясно с всички инвестиции в организацията и следователно може да взема по-добри решения на високо ниво за програмата.

Как

Спонсорът на програмата трябва да е мениджър на високо ниво в организацията, например директор. Това е необходимо, защото организационната му власт е нужна за осигуряването на ресурси за програмата. Освен това високата му позиция в организацията му дава стратегическата информация, необходима за решенията на високо ниво.

Спонсорът трябва да има особен интерес към програмата, за да може да я защитава в организацията. Обикновено спонсорът ръководи отдел или бизнес направление, което е най-тясно свързано с резултатите от програмата, и затова иска да я подкрепя. Спонсорът обаче не бива да се колебае да отмени програмата, ако тя престане да е обоснована.

За външните проекти, изпълнявани от вашите доставчици, спонсорите ще бъдат определени от техните организации,

докато за вътрешните проекти спонсорът на програмата и мениджърът на програмата ще определят спонсорите на проектите от своята организация или ще наемат някого за целта. В малки програми спонсорът на програмата може да е и спонсор на вътрешните проекти, дефинирани в нея, но е най-добре това да се избягва, ако е възможно, за да може спонсорът на програмата да се съсредоточи върху нея, без да се разсейва.

Спонсорите на проектите ще се определят през цялата програма, когато нови проекти се дефинират в дейностите от Месечното инициране — а не по време на тази дейност.

Когато е възможно, е добра идея един човек да не бъде спонсор на всички програми в организацията, защото здравословната конкуренция между спонсорите може да е от полза за всички.

Спонсорите не трябва да отделят много

време за програмата, но все пак трябва да са ангажирани и да ѝ посвещават част от времето си.

Определяне на мениджъра на програмата



Какво

След това спонсорът обсъжда програмата с потенциални **мениджъри на програмата** и постига съгласие с един от тях. Важно е мениджърът на програмата да вярва в целите и ограниченията на програмата.

Защо

Всяка програма има централизирана система за координация на високо ниво на проектите в нея. Мениджърът на програмата стои в центъра на тази централизирана координация.

Кой

Мениджърът на програмата има голямо влияние върху успеха ѝ, а спонсорът отговаря за този успех — затова спонсорът трябва да има правомощието да избере мениджъра на програмата. Ако някой друг се намеси в избора, авторитетът на спонсора би бил подкопан, а програма със слаб спонсор има по-малки шансове за успех.

Как

Обикновено всеки спонсор има най-голямо доверие на няколко мениджъри на програми в организацията и знае към кого да се обърне за всеки тип програма. Може да познава и няколко мениджъри на

програми на свободна практика, с които е работил преди и които може да наеме за новата си програма. Помнете, че да знаете към кого да се обърнете за всеки въпрос или проблем е белег на силно лидерство, както е определено в [Leader's Behavior Compass](#).

Когато няма човек с опит като мениджър на програма, някой с достатъчно опит като ръководител на проекти може да се справи добре с ролята. Макар управлението на програми и управлението на проекти да имат общи страни, те се различават силно по това как трябва да се разпределя вниманието на мениджъра. Средно програмите са по-абстрактни, по-изследователски и по-стратегически от проектите и изискват по-силно управление на заинтересованите страни. По принцип е добра идея сравнително опитните ръководители на проекти първо да управляват малки и прости програми, преди да преминат към чувствителни програми. Във всеки случай

опитът в управлението на проекти е необходим на мениджърите на програми, защото прави очакванията им към подчинените проекти по-реалистични.

Мениджърът на програмата трябва да е експерт в координацията, фасилитирането, разрешаването на конфликти и другите лидерски умения, както и в метода за управление на програми (в нашия случай P4.express). Експертиза в предмета на програмата (напр. техническите аспекти) не е необходима.

За външните проекти, изпълнявани от доставчици в рамките на вашата програма, ръководителите на проекти ще бъдат определени от техните организации с одобрението на мениджъра на програмата.

В малки програми мениджърът на програмата може да стане и ръководител на вътрешните проекти, които ще се дефинират в нея. Когато е възможно

обаче, е по-добре ръководители на проектите да са други хора, работещи под надзора на мениджъра на програмата, за да може той да се съсредоточи върху програмата.

Ръководителите на проекти не се определят по време на Инициирането на програмата, защото още не може да сте сигурни кои проекти ще са необходими. Те ще бъдат определени, когато нов проект се дефинира по време на Месечното иницииране на програмата.

Един и същ човек не бива да изпълнява едновременно ролите на спонсор и мениджър на програмата, защото може несъзнателно да се съсредоточи върху дейностите по управление на програмата и да забрави абстрактните отговорности на спонсора.

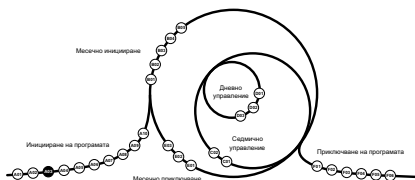
В големи и сложни програми мениджърът на програмата може да се нуждае от помощ в управлението ѝ. В такива случаи в тази дейност или по време на

Месечните инициирания може да се сформира **екип за управление на програмата**.

Мениджърът на програмата трябва да внимава да не се смята за шеф на екипа за идеи или на ръководителите на проекти, работещи в програмата, а за фасилитатор и създаващ условия.

Микромениджърството също е много вредно за тази роля.

Определяне на членовете на екипа за идеи



Какво

На този етап сформирате екип от всички експерти, необходими за генериране на идеи за решения, с които да се постигнат очакваните резултати от програмата.

Програмата още не е одобрена и може никога да не бъде изпълнена, но тези назначения трябва да се направят официално и екипът трябва да е на разположение да работи по програмата,

ако тя бъде одобрена по-късно.

Защо

Едно от основните предназначения на Инициирането на програмата е да се оценят жизнеспособността и обосновката на програмата, което насочва решението дали е добра идея да се инвестира в нея. Тази информация се основава на генерирането на решения и проектирането им на високо ниво, което изисква експерти в екипа за идеи. Ако това не се направи добре, полезни програми може да бъдат отхвърлени, а необосновани — избрани.

Някои може да смятат за загуба на време да се работи по програма, която може да не бъде изпълнена. Мениджърът на програмата трябва да се погрижи всички да разберат, че това всъщност е важна инвестиция за организацията, защото ѝ позволява да избере най-добрите програми, в които да инвестира. Дори да се реши програмата да не бъде

изпълнена, усилията им не са напразни: те са спестили на организацията инвестирането на ресурси в необоснована програма.

Подобно на P3.express и micro.P3.express, P4.express не приема разпространения подход един екип да инициира програмата или проекта, а друг да ги изпълнява, защото екип, който ще отговаря за изпълнението, е по-реалистичен и при инициирането.

Кой

По принцип членовете на екипа за идеи имат дълбоко влияние върху успеха на програмата и затова никой извън програмата не бива да сформира екипа. Спонсорът трябва да има почти абсолютна власт над него и да делегира с доверие избора на членовете на мениджъра на програмата.

Как

Да се реши кой трябва да е в екипа, не е лесно и изисква разбиране какво включват потенциалните решения. Затова мениджърът на програмата трябва да започне с няколко очевидни избора и след това, с тяхна помощ, да открие останалите хора, които са нужни на програмата. Този процес може да се повтори няколко пъти с новите членове, докато екипът стане достатъчно способен. По-късно, по време на Инициирането на програмата или Месечните инициирания, при генерирането на решения може да се установи нужда от още експерти и те могат да бъдат добавяни при необходимост.

Много програми (например програмите за организационна промяна) зависят до голяма степен от приемането и подкрепата на заинтересованите си страни. В такива случаи хората, които усещат, че нуждите им не се вземат предвид както трябва, ще се

съпротивляват. Затова за интересите на всяка група хора в екипа трябва да има поне един член, който ги познава напълно и споделя информацията с екипа. Когато е възможно, най-добре е в екипа да има дори представители на всяка група ключови заинтересовани страни.

Понякога може да включите няколко души в екипа главно защото членството ги прави поддръжници на програмата, докато оставането им извън екипа би могло да ги превърне в противници. Този подход може да е полезен, но трябва да внимавате в екипа да няма негативни членове с деструктивно поведение и да не го правите ненужно голям.

Идентифициране на заинтересованите страни



Какво

Някои хора или организации може да смятат — с основание или не — че интересите им могат да бъдат засегнати от програмата положително или отрицателно. Затова те може да искат да влияят на програмата, за да защитят интересите си. Някои от тях може да нямат никаква власт да ви повлияят, но вие или някой друг може да искате да ги

защитавете по етични или други причини. Всички хора и организации с потенциал за пряко или косвено въздействие върху програмата се наричат заинтересовани страни и те трябва да бъдат управлявани внимателно през цялата програма.

Първата стъпка в управлението на заинтересованите страни е да се установи кои са те — а това невинаги е просто.

Защо

Трябва да идентифицирате заинтересованите страни проактивно и да обмислите какво искат те, защото ако продължите с програмата без това съображение, те рано или късно може да създадат проблеми, а адаптирането на програмата на по-късен етап обикновено струва повече пари и време.

Освен това съображения като предотвратяването на загуба на човешки живот, опазването на околната среда и

защитата на културното наследство са етични отговорности във всяка програма и изискват внимателно, ранно идентифициране на заинтересованите страни.

Кой

Идентифицирането на заинтересованите страни е първата стъпка в откриването на решения и изисква знанията и опита на екипа за идеи. Докато екипът извършва тази дейност, мениджърът на програмата му помага, като фасилитира и решава проблеми. Мениджърът на програмата трябва да се погрижи и дейността да бъде свършена както трябва и да има силен, полезен списък на заинтересованите страни.

Как

Членовете на екипа за идеи използват опита си от подобни програми, за да идентифицират заинтересованите страни.

Полезни могат да са и архивите на минали програми в организацията. Екипът или мениджърът на програмата може също да интервюира външни експерти за идеи.

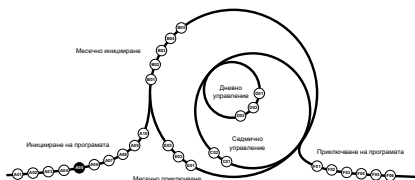
Идентифицираните заинтересовани страни са отличен ресурс за откриване на липсващите. Затова, когато е възможно, интервюирайте заинтересованите страни, за да видите дали те могат да се сетят за други, които може да сте пропуснали. И накрая, в някои програми може да направите обявление, с което да поискате мнението на обществеността, и да включите преки или косвени въпроси, които да ви помогнат да откриете липсващите заинтересовани страни. Допитването до обществеността е отличен вариант при публичните програми, защото освен ценна информация то помага и да се изгради доверие у заинтересованите ви страни.

Погрижете се списъкът на заинтересованите страни да е смислено

проучване на средата на вашата програма, а не общ списък от играчи на високо ниво, който би важал за повечето проекти.

В Описанието на програмата има раздел за списъка на заинтересованите страни. Добавете списъка там.

Идентифициране на очакваните резултати



Какво

Програмите се изпълняват, за да осъществяват и поддържат резултати. В тази дейност трябва да идентифицирате очакваните резултати и да ги опишете в **Описанието на програмата**.

Защо

Има разлика между целта и пътя към нея.

Несигурната среда прави неясен само пътя, не и целта. Заради високата несигурност в програмите не бива да се обвързвате с решение, изцяло проектирано предварително. Това обаче важи само за решението; целта — наборът от очаквани резултати — трябва да се изясни възможно най-рано, за да можете да съгласувате дейностите си с нея. По-късно може да решите да коригирате очакваните резултати, но намерението трябва да е в тази дейност да се създаде пълен и ясен списък на очакваните резултати, който да се използва до края на програмата.

Изброяването на очакваните резултати може да звучи просто, но в действителност е много трудно и затова заслужава отделна дейност, на която екипът да отдели значително време.

Кой

Екипът за идеи идентифицира очакваните резултати под надзора на мениджъра на

програмата. Мениджърът на програмата се грижи, наред с другото, текстът, описващ очакваните резултати, да е ясен и лесен за разбиране.

Как

При някои заинтересовани страни, като клиента, ще интервюирате техни представители, за да разберете очакванията им. Ограничаването на интервютата до един представител или дори до няколко сходни може да е рисковано, защото тяхната интерпретация на очакванията е повлияна от собствената им гледна точка. Затова се опитайте да интервюирате различни типове хора.

При някои заинтересовани страни, като регулаторните организации, може вместо интервюта да се обърнете към публикуваните им норми и разпоредби. Ако след това все още имате съмнения, може да се свържете с тях и да поискате повече информация.

Очакванията на някои заинтересовани страни могат да се определят косвено от миналите им действия. По принцип, когато е възможно, използвайте повече от един метод за установяване на очакванията, за да сте сигурни, че не сте подведени.

Често срещан проблем при много хора, особено при клиентите, е, че вместо да ви разкажат за очакваните от тях резултати, те описват липсата на онова, което смятат за „очевидното“ решение. В такива случаи трябва да задавате добри въпроси и постепенно да навлизате по-дълбоко с тях, за да откриете скритите резултати, които желаят. Например:

- „Да стане по-лесно да се намират стари документи“ е добре, защото описва очаквания резултат; но

- „Сегашната ръчна система за управление на документи да се замени с базирана на ИИ“ не е добре, защото описва едно-единствено, частично решение за постигане на подразбиращ се резултат, вместо да опише резултата и да остави оптималното решение да бъде открито. Ако предварително определеното решение е задължително, значи в ръцете си имате проект, а не програма.

Има разлика между това, от което хората **се нуждаят**, и това, което **искат**. Да се целите в това, което искат, би ви донесло краткосрочен успех, а да се целите в това, от което се нуждаят — дългосрочен. В идеалния случай трябва да проведете достатъчно разговори със заинтересованите страни, за да затворите разликата между нуждите и желанията им. С други думи, това, което те смятат, че им е нужно, трябва да съвпада с това, което наистина им е нужно.

Не забравяйте, че някои заинтересовани страни може да са пасивни и да не ви кажат за очакванията си, освен ако не отидете при тях, за да ги откриете или да попитате. Ако не го направите, те ще мълчат до настъпването на промяната, и ако тя не отговори на очакванията им, ще създадат проблеми — а решаването на тези проблеми късно в програмата може да е скъпо и бавно. Затова се погрижете да имате пълен списък на заинтересованите страни в Описанието на програмата и да му обръщате пълно внимание при установяването на очакванията.

Накрая, когато истинските очаквания са установени, вероятно ще откриете много несъответствия между тях — това е моментът да разрешите тези конфликти и да създадете съгласуван списък на очакваните резултати.

Крайният продукт на тази дейност е списък с един или повече очаквани резултати. Обикновено броят на

свързаните резултати в една програма е под десет. Ако имате повече, проверете дали не могат да се обединят в по-малък брой — или може би трябва да се разделят на няколко програми, ако не са твърде зависими един от друг.

Списъкът на очакваните резултати се добавя към Описанието на програмата.

Именуване на програмата



Какво

Тази дейност определя името на програмата или коригира съществуващото, ако то е било дадено по-рано от някой друг. Новото име ще се използва отсега нататък за назоваване на програмата в цялата организация и евентуално извън нея.

Защо

Името на една програма може да ѝ повлияе силно. Често програмите се кръщават на „очевидното“ решение, с което биха могли да създадат очакваните резултати. Това обаче е грешно и трябва да се избягва, защото ограничава възможностите ви.

Кой

Името се определя от мениджъра на програмата с помощта на екипа за идеи.

Как

В дейност [A05](#) сте навлезли дълбоко в резултатите, очаквани от програмата, и сте се дистанцирали от подразбиращите се решения, които някои заинтересовани страни смятат за очевидни. Използвайте тази информация и изберете име, което е достатъчно неутрално и се отнася само до очакваните резултати, без да подсказва каквото и да е решение.

Понякога изборът на наистина неутрално

име е труден или невъзможен. В такъв случай можете да изберете абстрактно или произволно име; например „Docs26“ за програма, която трябва да промени нещо в начина, по който хората в организацията работят с документи, и е започнала през 2026 г.

Генериране на Сценарии



Какво

Програмата осъществява и поддържа очаквани резултати. Това става чрез генериране на Сценарии за цялостни решения и направляване на високо ниво на проектите, които изпълняват тези решения.

Цялостното решение е решение, което взема предвид всички фактори, които могат разумно да бъдат контролирани,

вместо да ги оставя на случайността. Вземете например производител на луксозни плочки, който продава само чрез дистрибутори: ако иска да увеличи продажбите, само проект за онлайн магазин за крайни потребители не е достатъчен — трябва да има и други проекти и дейности, които да увеличат подходящия трафик към онлайн магазина.

Комбинацията от цялостно решение и допусканията му, включително въображаемото поведение на средата спрямо това решение, се нарича **Сценарий**. Програмата трябва да измисли няколко жизнеспособни Сценария и да избере най-обещаващия. Това е предназначението на тази дейност.

Имайте предвид, че програмите **генерират** Сценарии за цялостни решения, а не ги проектират изцяло с всички подробности. Подробното проектиране е най-добре да става в

проектите.

Защо

Средно програмите са много по-несигурни от проектите. Всъщност много от силно несигурните начинания, наричани „проекти“, в действителност са програми, взети за проекти.

Заради по-високата несигурност в програмите плановете ви трябва да са по-креативни и по-адаптивни. Генерирането на Сценарии е практична алтернатива на по-детерминистичните форми на планиране.

Освен че поддържа плановете по-адаптивни, необходимо е и да имате повече от един жизнеспособен Сценарий: след като започнете изпълнението на програмата, може да получите сигнали, че избраният от вас Сценарий няма да работи добре или дори ще ви отведе в задънена улица. Тогава трябва да сте готови бързо да преминете към друг

жизнеспособен Сценарий.

Голяма грешка в някои програми е, че се стартират без нито един жизнеспособен Сценарий, разчитайки на идеята, че така или иначе има няколко очевидни първи стъпки за изпълнение. Това създава сериозни проблеми:

- Първите направени стъпки може да не паснат на нито един жизнеспособен Сценарий. Това може
 - да създаде сериозни проблеми за настоящото положение, и
 - да затрудни поправянето на ситуацията в бъдещи програми.

- Дори когато за тези стъпки съществуват неоткрити, неанализирани жизнеспособни Сценарии, вариантите се свеждат до съвместимите с направените стъпки. По-добри жизнеспособни Сценарии може да са станали нежизнеспособни в резултат на тези стъпки.

Ако наистина вярвате, че няколко първоначални стъпки са необходими, значи — поне подсъзнателно — вече мислите за няколко Сценария, които споделят тези първи стъпки. В такъв случай трябва само да запишете тези Сценарии и да проверите дали не пропускате други жизнеспособни Сценарии, преди да направите стъпките.

Кой

Екипът за идеи създава Сценариите под надзора на мениджъра на програмата. Мениджърът на програмата се грижи, наред с другото, текстът на Сценариите

да е ясен и лесен за разбиране.

Как

Очакваните резултати са идентифицирани в [A05](#). В тази дейност екипът решава какви видове продукти могат да създадат тези резултати и как тези продукти могат да бъдат създадени от различни проекти. Някои от тях ще **осъществяват** резултатите, а други ще ги **поддържат**.

Например, за да стане по-лесно намирането на документи в компанията, един Сценарий може да изглежда така:

Смятаме, че сложен софтуер за управление на документи не е необходим и че можем да улесним намирането на документи в компанията, ако те се съхраняват в добре изградена йерархия от директории в нашата вътрешна

мрежа.

Проект 1: И така, първият ни проект ще е проектирането на структурата на директориите. То трябва да стане чрез внимателен преглед на историческите и настоящите документи. Четири седмици вероятно са достатъчни.

Проект 2: Ще имаме още един проект за дефиниране на набор от правила, които да опростят начина, по който използваме документите си. Например няколко години след приключването на един проект вече няма да ни трябват изходните му файлове и PDF отчетите от тях ще са достатъчни. Като премахнем файловете, които вече не са нужни, ще стане много по-лесно да намираме файловете, които ни трябват. Четири седмици би трябвало да стигнат за този проект и той може да върви паралелно с

проект 1.

Проект 3: Когато предишните проекти приключат, можем да започнем разчистването и след това преместването на старите файлове в новата структура. Предвид големия брой файлове вероятно ще ни трябват около 10 седмици. Хората, които имат нужда от достъп до файлове от време на време, вероятно ще се улеснят след тази промяна, но тези, които работят с файловете често, са свикнали със старата структура и известно време може да усещат неудобство. Трябва да идентифицираме тези хора и да работим с тях, за да им е промяната възможно най-комфортна.

Проект 4: Вече сме готови и в този момент можем да мигрираме файловете на всички текущи проекти. За да не създаде това

твърде много проблеми, ще го направим през уикенд плюс още един ден преди или след него. През тези 3 дни никой не бива да работи, за да няма конфликти. През уикендите бездруго не работят много хора, но трябва да съобщим това много преди датата, за да са всички готови.

Проект 5: В първия ден след проект 4 ще проведем обучение за всички служители, последвано от 2 седмици индивидуално менторство. Някои хора може да отсъстват от основното обучение, така че може да ни трябва и второ. Освен това някои може да не са отворени към менторската програма, защото са заети или просто не я одобряват. Трябва да ги идентифицираме и ако има такива хора, да намерим решение за тях.

Дейност: След проект 5, за да не

забравят хората как се използва новата система, ще правим седмични одити в продължение на 6 месеца. След това ще преминем към месечни одити за една година. След това програмата ще бъде приключена.

За горния пример може да има и други Сценарии; например такива с различни видове автоматизация, с външни консултанти или с възлагане на части от работата на външни изпълнители, и т.н.

Погрижете се Сценарият да не е твърде подробен, защото програмите трябва да са адаптивни и да оставят подробностите да се появяват постепенно въз основа на наученото от средата.

Помнете, че никоя програма не бива да стартира без поне един жизнеспособен Сценарий, макар че обикновено се очаква да има повече от един. Когато са

генерирани няколко жизнеспособни Сценария, най-обещаващият се избира за целеви Сценарий. Целта може да преминава от един жизнеспособен Сценарий към друг по време на програмата, но във всеки един момент трябва да има един и само един жизнеспособен Сценарий, отбелязан като целеви.

Целевият Сценарий трябва да се избере, като се вземат предвид много относими критерии, например:

- Група 1:
 - Време
 - Разходи
 - Качество

- Група 2:
 - Сигурност на допусканията
 - Сигурност на изпълнението
 - Простота
 - Ползи

- Група 3:
 - Плавност на осигуряването на ресурси
 - Мащаб на заинтересованите страни (повечето заинтересовани страни имат както предимства, така и недостатъци)
 - Отпечатък на промяната (обикновено е най-добре очакваният резултат да се постигне с възможно най-малко промяна)

- Група 4:
 - Гъвкавост (възможността решението на Сценария да се коригира при нужда)
 - Обратимост (лекотата на връщане към първоначалното състояние при нужда)
 - Превключваемост (лекотата на преминаване към други Сценарии при нужда)

Имайте предвид, че това, което прави един сценарий най-добрия вариант за една програма, може да не е същото за друга. Например обратимостта обикновено е желателна, защото държи възможностите ни отворени за в бъдеще. В някои специални случаи обаче може умишлено да премахнете обратимостта, като разрушите пътя назад, така че хората да нямат друг избор, освен да вървят напред и да постигнат целта.

Екипът за идеи трябва да обмисля както **конвенционалните решения**, така и **иновациите** и да избягва **повърхностните тенденции**:

- Конвенционалните решения са полезни, защото ви дават изпитани решения за често срещани проблеми.
- Иновациите са полезни, защото
 - проблемът може да е нов, без конвенционално решение, или
 - може да намерите добро решение, което никога не е било използвано за проблема.
- Повърхностните тенденции са вредни, защото се основават на краткотрайни моди, създадени от малцина, които искат да спечелят бързи пари за чужда сметка.

Екипът за идеи трябва внимателно да проучи естеството на програмата и

средата ѝ, за да реши между
конвенционални и иновативни решения. В
някои програми едни жизнеспособни
Сценарии може да са иновативни, а други
— конвенционални.

Рецензиране на инициирането на програмата



Какво

На този етап инициирането е почти готово и е време да помолите друг мениджър на програми във вашата организация да ви помогне, като рецензира управленските ви дейности.

Защо

Понякога правите прости грешки, които биха ви шокирали, ако ги откриете — но не ги откривате, защото сте твърде близо до работата и тя ви е твърде позната. Когато нов човек прегледа направеното от вас, този проблем намалява.

Освен това понякога правите грешки, защото ви липсват знанията или опитът да ги разпознаете — в тези случаи рецензентът може да ги улови и да ви обясни защо са грешки. А колкото и опитен и знаещ да е рецензентът, гледайки вашата работа, той също може да научи нещо ново от вас.

Тези две причини правят рецензиите отлична идея.

Кой

Мениджърът на програмата отговаря за организирането на рецензията.

Как

Ще помолите друг мениджър на програми във вашата организация да седне с вас и да прегледате заедно Сценариите и другите документи, подготвени за инициирането на програмата. Ще проведете разговор и ще обсъдите различните им аспекти. Общият резултат от рецензията отива в **Регистъра на състоянието**, а ако искате да направите промени въз основа на обсъжданията, можете да създадете за тях последващи действия в **Регистъра на последващите действия**.

Ако във вашата организация няма друг мениджър на програми, опитайте се да намерите за рецензент друг човек с подобни знания, или ако няма проблем с поверителността, използвайте външен човек. Не е добра идея да търсите помощ от хора вътре в програмата или от проектите в нея, защото това може да им създаде конфликт на интереси.

Вземане на решение за продължаване/прекратяване



Какво

Вече сте отделили достатъчно време да проучите идеята на програмата, опитали сте се да разберете истинските резултати, които хората очакват от нея (без да пропуснете никого), и на тази основа сте създали един или повече Сценария. Сега е време да се реши дали програмата да бъде изпълнена.

Защо

Искате да сте сигурни, че програмата е жизнеспособна и обоснована, преди да инвестирате в нея. Очевидната причина е, че не искате да губите време и пари. Има обаче и друга причина, която в много случаи може да е по-важна: една провалена програма може да затрудни провеждането на подобна програма в бъдеще. С други думи, когато става дума за нещо критично и чувствително, изобщо да не направите нищо може да е много по-добре от опита да изпълните зле инициирана програма.

Кой

Мениджърът на програмата изпраща документите на спонсора, а спонсорът трябва да вземе решението. Често спонсорът ще трябва да го обсъди с други хора, например тези от системата за управление на портфолиото, и да решат заедно. Това обаче е работа на спонсора и мениджърът на програмата не бива да

се тревожи кой трябва да участва във вземането на решението. От гледна точка на програмата има само един вземащ решения на високо ниво и това е спонсорът.

Как

Разработените от вас Сценарии очертават диапазон на времето и парите, необходими за програмата. На по-високите нива, като управлението на портфолиото, може да има **бизнес казус** за програмата. В такъв случай те ще използват данните, за да актуализират бизнес казуса, и чрез него ще преценят обосновката на програмата, като сравнят прогнозната инвестиция и ползите. Ще прегледат и Сценариите, за да видят колко жизнеспособна е програмата, и ще сравнят нивото ѝ на риск с нивото, което са готови да приемат за целта на програмата.

Накрая решението ще бъде взето и едва

след като спонсорът официално го съобщи писмено на мениджъра на програмата, той може да продължи със следващите стъпки. Ако решението е програмата да бъде изпълнена, мениджърът на програмата преминава към [A10](#); в противен случай архивира документите и освобождава екипа.

Всички в организацията трябва да разберат, че инициране на програма или проект и решение те да не бъдат изпълнени не е провал, а белег на добро управление. Може да има много идеи, които си струва да бъдат проучени (инициирани), но не би имало смисъл всички да се преследват в този момент. Може да се върнете към някоя идея след няколко години или да я отхвърлите окончателно.

Провеждане на фокусирана комуникация



Какво

Време е да кажете на всички в организацията и на част от другите заинтересовани страни, че програмата е одобрена и предстои да бъде изпълнена.

Защо

В много организации проектите и програмите започват и свършват без ясен

знак и повечето служители (и дори мениджъри) не знаят какви проекти и програми се изпълняват в организацията. Така много от потенциалните конфликти остават скрити, докато не стане твърде късно. Това също кара всеки да се съсредоточава върху специализираните си задачи, без усещане за програмата като цяло и без възможност да се съгласува с целите и да си сътрудничи пълноценно с останалите. Фокусираната комуникация е възможност да се избегнат част от тези проблеми, като се създаде ангажираност и се насърчи сътрудничеството.

Кой

Мениджърът на програмата отговаря за фокусираната комуникация.

Как

Трябва да кажете на хората какво представлява програмата, защо е важно

да бъде изпълнена и какво е решението на целевия Сценарий. Дръжте съобщението възможно най-кратко и ясно, за да остане ефективно.

Комуникацията може да стане по имейл. Понякога, особено при по-големи и по-критични програми, можете дори да организирате събитие, за да обявите програмата.

Актуализиране на всички Сценарии



Какво

Въз основа на наученото от средата преразгледайте всички Сценарии, за да останат реалистични и готови за използване при нужда. Трябва да премахнете Сценариите, изгубили жизнеспособността си, и да добавите нови Сценарии, станали жизнеспособни в новия контекст.

Въз основа на актуализираните Сценарии трябва да проверите дали целевият Сценарий е все още най-добрият ви вариант, и ако не е — да преминете към най-добрия.

Защо

Първо, всеки план трябва да се актуализира непрекъснато, за да остане полезен, и жизнеспособните ви Сценарии не са изключение. Заради високата несигурност в програмите не е реалистично всичко да се детайлизира предварително — започвате със Сценарий на високо ниво и веднъж месечно добавяте още подробности към целевия Сценарий.

Освен целевия Сценарий трябва да поддържате актуални и останалите. Това е необходимо, защото може да ви се наложи да смените Сценария — не само защото целевият не е толкова добър, колкото сте очаквали, но и защото някой от другите жизнеспособни Сценарии е

станал много по-добър, отколкото сте мислели. Толкова по-добър, че предпочитате да оставите целевия Сценарий настрана и да преминете към него. Такава възможност съществува само когато поддържате всичките си Сценарии актуални в тази дейност.

Кой

Екипът за идеи преразглежда и прецизира Сценариите под надзора на мениджъра на програмата.

Как

Първо екипът за идеи проверява дали заинтересованите страни все още очакват резултатите, поставени за постигане.

След това преминава през всеки Сценарий и го коригира според новата реалност. Това включва

- порасналото им разбиране за средата;
и

- промените в средата вследствие на
 - направеното в програмата по целевия ѝ Сценарий; и
 - всякакви други външни промени в средата.

Идеята е всеки Сценарий да е готов да поеме програмата от целевия Сценарий. Информацията за изпълнението от текущите проекти в програмата е важен източник на актуализации за Сценариите. Когато обратимостта и превключваемостта на целевия Сценарий са ниски, някои Сценарии може да изгубят жизнеспособността си и трябва да бъдат премахнати. Обратно, новият контекст може да създаде възможности за нови жизнеспособни Сценарии: трябва активно да ги търсите и да ги документирате в тази дейност.

След това е време да видите дали целевият Сценарий е все още най-добрият ви вариант, и ако не е — да

преминете към най-добрия Сценарий. Имайте предвид, че при актуализирането на Сценариите в тях трябва да се включи и усилието, необходимо за преминаването към тях.

Накрая, за целевия Сценарий трябва да добавите подробности за следващия цикъл или следващите няколко цикъла. Той обаче не бива да е твърде подробен, защото задача на проектите е да детайлизират своята част. Подходящото ниво на подробност на програмно ниво е това, което помага на екипите да инициират проекти и да преценяват жизнеспособността и обосновката на целевия Сценарий.

За проектите, които трябва да инициирате през месеца, в тази дейност предварително трябва да се подготви **бизнес казус**. В тази дейност трябва да определите и спонсора на проекта.

Рецензиране на месечния цикъл



Какво

На този етап плановете са актуализирани и сте готови да продължите. Но преди това искате да се уверите, че няма грешки, с помощта на рецензент.

Защо

Подобно на рецензията при Инициирането на програмата, тя помага

да се открият проблеми, които иначе биха останали скрити, и е отличен начин мениджърите на програми да се учат един от друг.

Кой

Мениджърът на програмата избира рецензента и преминава през процеса заедно с него.

Как

Двамата колеги седат заедно, преглеждат и обсъждат Регистъра на последващите действия, Сценариите и другите документи. Накрая мениджърът на програмата записва резултата от рецензията в **Регистъра на състоянието**, а ако са нужни корекции, открива за тях последващи действия в **Регистъра на последващите действия**.

Ако е възможно, най-добре е мениджърът на програмата всеки път да намира нов рецензент, защото това помага да се

извлече максимумът от двете предимства на рецензиите, споменати по-горе.

Вземане на решение за продължаване/прекратяване



Какво

На този етап спонсорът трябва да реши дали програмата да продължи, въз основа на актуализираните Сценарии.

Защо

Програма, която е била обоснована в началото, може след време да изгуби обосновката си. Вместо да налива още

ресурси в нея, спонсорът трябва да я спре.

Кой

Това решение е отговорност на спонсора. Зад кулисите може да участват и други хора, но за програмата всичко минава през спонсора.

Как

Мениджърът на програмата предоставя цялата информация на спонсора и чака решението му.

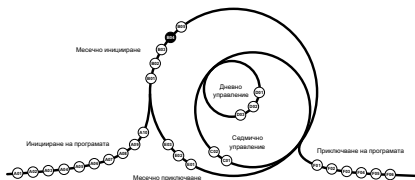
Когато на по-високите нива, като управлението на портфолиото, има бизнес казус за програмата, спонсорът използва данните за актуализираните Сценарии — и особено диапазона на необходимите време и пари — за да актуализира бизнес казуса. С актуални прогнози за инвестицията и ползите може да се прецени дали програмата да продължи.

Може да се наложи спонсорът да обсъди обосновката на програмата с други, например с борда на портфолиото. Когато решението е взето, спонсорът уведомява мениджъра на програмата. Понякога програмата може да е обоснована, но да се появят по-добри възможности и организацията да я отмени, за да ги преследва. Затова е важно решенията за продължаване/прекратяване да се водят от орган на високо ниво, като борда на портфолиото, който следи и направлява всички програми и проекти.

Ако решението е програмата да бъде спряна, се активират дейностите от Приключването на програмата.

B04

Начало на месечния цикъл



Какво

Когато получите одобрението в [B03](#), е време за стартираща среща на месечния цикъл с екипа за идеи и със спонсорите и ръководителите на проектите в програмата.

Защо

Участниците в тази дейност вече са

информирани какво предстои през идващия месец, но стартиращата среща служи то да се прегледа и да сте сигурни, че всички са в синхрон. Това е особено важно за спонсорите и ръководителите на подчинените проекти, които може да се съсредоточат прекалено върху своя проект и да забравят, че той съществува, за да служи на по-голяма програма.

Освен за обмен на информация, срещата може да се използва и за сплотяване на екипа. Простото, косвено тиймбилдинг въздействие ще улесни комуникацията и координацията между тези хора през месеца.

Кой

Стартиращата среща се организира и фасилитира от мениджъра на програмата. В големи програми, където има екип в помощ на мениджъра, тези хора ще поемат повечето задачи в тази дейност.

Как

Идеалният вариант е хората да се съберат на присъствена стартираща среща. Ако това не е възможно или лесно, внимателно планирана и организирана онлайн среща също може да свърши работа.

Прегледайте целевия Сценарий и ролята, която различните заинтересовани страни ще играят в него. Не свеждайте стартирането до скучни речи и преглед на предстоящия месец — създайте приятно преживяване за всички, защото тимбилдинг страната на тази среща е с приоритет.

Провеждане на фокусирана комуникация



Какво

Изпратете съобщение до съответните заинтересовани страни и им разкажете за очакваните постижения през идващия месец и свързаните с тях рискове. Важно е всеки да знае ролята си в общите постижения на програмата.

Защо

Основната цел е хората, участващи в програмата, да останат съгласувани с общите цели и да не ограничават приноса си до изолирани специализирани дейности.

Кой

Мениджърът на програмата отговаря за тази фокусирана комуникация.

Как

Имейлът е подходящ вариант за тази фокусирана комуникация. Дръжте съобщението кратко и ясно, за да увеличите ефективността му. Непременно включете описание на решенията от целевия Сценарий, които ще са активни през идващия месец.

Съответните заинтересовани страни за тази фокусирана комуникация са екипът за идеи, спонсорите и ръководителите на проектите в програмата и ключовите външни заинтересовани страни.

Начало на седмичния цикъл



Какво

Проведете семинар с екипа за идеи и ръководителите на проектите в програмата и прегледайте какво предстои през идващата седмица, както и допирните точки и потенциалните конфликти между проектите.

Защо

Проектите, дефинирани в една програма, са свързани, но зависимостите между тях трябва да се сведат до минимум. Въпреки това винаги има някакви зависимости и са необходими чести срещи като тази, за да се избегнат конфликти и преработки.

Кой

Мениджърът на програмата отговаря за организирането и фасилитирането на тази стартираща среща, а членовете на екипа за идеи и ръководителите на проекти отговарят за активното участие.

Как

Всеки ръководител на проект обяснява какво ще прави през идващата седмица според целевия Сценарий и сравнително подробните планове на своя проект, а другите участници задават въпроси при нужда, за да се обсъдят потенциални конфликти и недоразумения.

Тъй като тази среща трябва да се

провежда веднъж седмично, а ръководителите на проекти и другите участници имат и много други седмични дейности, е важно тя да е кратка и по същество. Избягвайте страничните теми, като напредъка, и ако в обсъжданията се идентифицира риск, запишете го в Регистъра на последващите действия и се върнете към основната тема.

Провеждане на фокусирана комуникация



Какво

Изпратете имейл до всички съответни заинтересовани страни и обяснете какво предстои през идващата седмица.

Защо

Тази фокусирана комуникация има същото предназначение като седмичната стартираща среща, но с друг начин на

комуникация и потенциално по-широка аудитория — така сте сигурни, че допирните точки не са пренебрегнати и потенциалните недоразумения се откриват и решават възможно най-бързо.

Кой

Мениджърът на програмата отговаря за изпращането на тази фокусирана комуникация.

Как

Съобщете какво ще се прави през идващата седмица според целевия Сценарий и сравнително подробните планове на текущите проекти.

Дръжте комуникацията кратка и директна — тя е седмична и не бива да отнема твърде много време на аудиторията. Ако от проектите в програмата идват твърде много седмични фокусирани комуникации, можете да ги обедините в тази дейност и да изпращате една обща.

Управление на последващите действия



Какво

Тази дейност е за ежедневното управление на рисковете, проблемите и другите ad hoc източници на действия на програмно ниво: всичко, уловено в **Регистъра на последващите действия**. Отговорникът на всеки елемент го проследява, докато той бъде затворен.

Защо

Основната цел е да се реагира на рисковете, проблемите и другите *ad hoc* източници на действия проактивно, вместо да се оставят да се разрешат от само себе си. Така запазвате контрола и възможността за по-добри резултати.

Разчитането на паметта или на разпилени бележки отнема твърде много умствена енергия и носи риск елементите да бъдат забравени. Затова е най-добре да имате прост регистър и самодисциплината да записвате елементите веднага щом бъдат идентифицирани.

Управлението на всички елементи отнема твърде много време и енергия — затова трябва да определяте отговорници. Освен че разпределя работата, това помага и всички да се насочат към една и съща цел.

Кой

Мениджърът на програмата отговаря за създаването на нови елементи в Регистъра на последващите действия, но всички трябва да помагат за идентифицирането им.

Всеки елемент в Регистъра на последващите действия трябва да има отговорник, който да го проследява и актуализира. Отговорникът трябва да е някой от членовете на екипа за идеи или от ръководителите на проекти, работещи в програмата. Мениджърът на програмата следи процеса, за да е сигурен, че отговорниците изпълняват добре задължението си.

Всеки елемент в Регистъра на последващите действия има нула или повече действия. Всяко действие може да има един или повече души, отговорни за извършването му. Имайте предвид, че отговорникът отговаря само за проследяването и докладването.

Как

На програмно ниво има Регистър на последващите действия за елементи, засягащи повече от един проект. Всеки проект има и собствен регистър за елементи, засягащи само него. И накрая, ако има система за управление на портфолио, тя може да има регистър за елементи, засягащи повече от една програма или самостоятелен проект. Според обхвата на въздействие на открития елемент го записвате в собствения си регистър или го изпращате към слоя отдолу или отгоре.

Потенциалните зависимости между проектите са пример за последващи действия, които трябва да се управляват интегрирано в тази дейност.

Мениджърът на програмата трябва да се погрижи всички ръководители на проекти да проверяват регистрите на програмата и на портфолиото наред със собствения си локален Регистър на последващите действия.

Записвайте новите елементи веднага, за да сте сигурни, че няма да ги забравите. Не е нужно обаче да планирате елемента веднага след добавянето му в регистъра — можете да се връщате към регистъра през подходящи интервали и да планирате новите елементи с помощта на екипа си. Погрижете се елементът да обяснява въздействието си върху целевия Сценарий и другите жизнеспособни Сценарии и постепенно добавяйте действия към него, за да го поставите под контрол.

Ключова стъпка при планирането на нов елемент е да се определи за негов отговорник някой от членовете на екипа за идеи или от ръководителите на проекти, работещи в програмата. След това отговорникът ще отговаря за непрекъснатото добавяне на коментари към елемента, отразяващи новата информация. Той трябва и да проследява действията, за да е сигурен, че се изпълняват.

Следва пример за просто последващо действие:

Потенциална война между X и Y

Отговорник: Celes

2026-02-05, Описание:

Между X и Y има конфликт и някои прогнозират, че двете държави може да започнат война. Ако това стане, вероятно ще поскъпнат повечето материали, които трябва да купим за проекта. Тъй като имаме договор с фиксирана цена, клиентът няма да ни компенсира и може да изпаднем във финансови затруднения.

2026-02-08, Действие:

Добър вариант за нас е да купим всички материали още сега. Tiam ще прецени колко трябва да

платим, за да купим всички материали, и колко ще струва безопасното им съхранение за времето на проекта. Zia ще провери колко бързо можем да получим парите от отдела за доставки, за да ги купим.

2026-02-09, Коментар:

По договор сме начислили на клиента 1200 единици за материалите. Ако ги купим наведнъж, предварително, това ще ни струва 1050, но ще трябва да платим около 250 за безопасното им съхранение. Ако не направим нищо и войната започне, разходите ни ще са между 1200 и 3000. Още чакаме информация за бюджета си.

2026-02-11, Коментар + действие:

Спонсорът говори с компанията и най-доброто, което могат да

направят, е да ни дадат 400 единици през следващите няколко седмици! Да видим дали клиентът може да плати част от договорната цена авансово, за да ни помогне. Casey ще се заеме.

2026-02-15, Коментар + действие:

Клиентът се съгласи да плати авансово нужните ни 650 единици, така че Karabo вече може да започне да купува всички материали!

2026-02-27, Коментар:

Доставката е завършена. Купуването на всички материали ни струваше 1100. Освен това организирахме локално съхранение на обекта, което струваше 150 единици.

Елементът е затворен.

Използвайте експертизата на екипа за идеи и на ръководителите на проекти в програмата, за да проектирате проактивни действия за последващите действия. Целта е всеки елемент да бъде затворен възможно най-бързо. Елементът може да бъде затворен по един от следните начини:

- **Завършено:** Вече всичко е наред; погрижили сте се за него или то вече не е приложимо.
- **Отменено:** Установили сте, че не е истинска грижа и следователно не трябва да правите нищо по въпроса.
- **Прехвърлено:** В края на програмата елементът е прехвърлен на някой друг, който да се погрижи за него.

Обикновено Регистрите на последващите действия в OMIMO се създават в поточни дъски (известни още като канбан дъски).

Стартиране, приключване или отменяне на проекти



Какво

Всяка програма има няколко проекта в себе си. Тези проекти стартират според целевия Сценарий и, да се надяваме, приключват според очакванията. Вместо нормалния завършек някои проекти може да бъдат отменени. Тези големи събития могат да се случат във всеки ден от цикъла.

На цикличните решения за продължаване/прекратяване на проектите се отговаря косвено чрез тази дейност.

Защо

Проектите на програмата са дефинирани, за да помогнат за постигането на очакваните ѝ резултати, и затова трябва да са напълно съгласувани с крайната цел. Това е ключово най-вече защото програмите са силно несигурни и не могат да се изпълняват по план, изцяло дефиниран и замразен предварително. Вместо това те трябва да се следят отблизо и да се коригират при нужда.

Кой

Решенията за стартиране, приключване или отменяне на проект трябва да се вземат от мениджъра на програмата и спонсора на проекта. Ако не могат да се разберат или ако въздействието на решението е твърде голямо, те трябва да

го ескалират към спонсора на програмата.

Как

Всеки проект трябва да се инициира чрез създаване на прост екип и общо разбиране (обикновено план на високо ниво). Към края на инициирането на проекта трябва да има решение за продължаване/прекръстване. След това също трябва да има чести такива решения (напр. всеки месец). Накрая последното решение е проектът да се приключи, когато е завършен. Всички тези решения се вземат в тази дейност на програмата.

За вземането на решението бизнес казусът на проекта се актуализира според последните му прогнози за инвестиция и ползи. Въздействието на актуализацията се оценява спрямо целевия Сценарий. Ако актуализацията се различава твърде много от Сценария и е трудна за оценка, се провежда месечният цикъл, за да се препланира всичко.

Не дръжете дълго отворени проекти, които са почти готови, а се опитвайте да ги завършвате и затваряте възможно най-бързо. По принцип е най-добре да ограничавате броя на едновременно изпълняваните проекти, за да опростите управлението им и да увеличите предвидимостта.

Балансиране на ресурсите



Какво

Тази дейност помага на спонсорите на проекти да си осигуряват ресурси за проектите, особено когато има конкуренция между тях.

Защо

Системата за управление на програмата трябва да предлага тази помощ на

спонсорите на проекти от холистична гледна точка, за да гарантира, че

- те могат да получат необходимите за проектите си ресурси, и
- ако няколко проекта се конкурират за сходни ресурси, разпределението се оптимизира спрямо общите цели на програмата.

Кой

Мениджърът на програмата отговаря за балансирането на ресурсите в програмата си, но при съмнения или значително въздействие трябва да ескалира решението към спонсора на програмата.

Как

Ресурсите трябва да се балансират според приоритетите, заложиени в целевия Сценарий, както и според практическите съображения във всеки проект.

Мениджърът на програмата трябва да

изслуша какво имат да кажат спонсорите на проектите и след това да вземе решението.

Мениджърът на програмата не бива да се влияе от нищо друго освен от оптимизирането на програмата — и например да не решава според това кой спонсор е най-гръмогласен, когато иска ресурси.

Измерване и докладване на изпълнението



Какво

Оценете колко по-близо сте до постигането на всички очаквани резултати и какво е нужно, за да се осъществят и поддържат останалите.

Въз основа на данните подгответе един или повече вида отчети за спонсора и другите заинтересовани страни.

Защо

Тук има две грижи. Първо, трябва да потвърдите, че програмата е все още жизнеспособна и че можете да сте достатъчно сигурни, че ще постигнете очакваните резултати. Второ, трябва да прогнозируете времето и парите, необходими за осъществяването и поддържането на останалите резултати, защото има граница на инвестицията, която заинтересованата страна ще приеме за резултатите.

Докладването е ключово: повечето заинтересовани страни са по-подкрепящи, когато са информирани. Освен това може да има конфликти или пропуснати възможности и навременното докладване на заинтересованите страни може да ви помогне да ги откриете.

Кой

Мениджърът на програмата отговаря за измерването и докладването на

изпълнението ѝ. Измерването се основава на информацията за изпълнението, предоставяна от ръководителите на проекти, и мениджърът на програмата трябва да се погрижи тя да е надеждна.

Как

Първо мениджърът на програмата получава измерванията на изпълнението на всички проекти от техните ръководители. Ако в проектите няма честа дейност по измерване и докладване, тя трябва да им се добави.

След това мениджърът на програмата използва тези данни и целевия Сценарий, за да прогнозира времето и парите, необходими за завършването на програмата. Методът на измерване може да зависи от типа програма и не е напълно детерминистичен — той трябва да се коригира с преценката на опитния мениджър на програмата. Помислете за оптималното ниво на точност и

прецизност на измерванията и не го надхвърляйте, за да не хабите енергия и да не създавате илюзия за контрол.

При прогнозирането на необходимата инвестиция е важно да се вземе предвид както усилието за осъществяване на очакваните резултати, така и усилието за поддържането им. Второто понякога се пропуска. Съсредоточете се върху измерването на неща, които допринасят за прогнозите ви. Грешните измервания халят енергията ви, но по-важното е, че могат да са вредни: хората в програмата се съобразяват с измерванията и грешните измервания могат да ги подведат.

Може да се наложи да подготвяте повече от един вид отчет за различните видове заинтересовани страни. Съдържанието и форматът на тези отчети варират; някои може да се изпращат при всяко изпълнение на тази дейност, а други — по-рядко (напр. на всяко четвърто изпълнение). По принцип по-простите

отчети са по-ефективни. Документирайте изискванията за докладване на заинтересованите страни в списъка на заинтересованите страни в Описанието на програмата.

Оценка на удовлетвореността на заинтересованите страни



Какво

Изпратете кратки анонимни въпросници до съответните заинтересовани страни, за да оцените удовлетвореността им от програмата през месеца.

Защо

Честите оценки на удовлетвореността са

изключително важни, за да откривате проблемите и да ги решавате възможно най-бързо, вместо да чакате нежелани резултати в бъдеще — по-ранното решаване обикновено е по-лесно, по-бързо и по-евтино.

Важно е оценката да остане анонимна, защото иначе някои хора може да не се чувстват свободни да изразят истинските си чувства към програмата.

Кой

Оценката на удовлетвореността на заинтересованите страни е отговорност на мениджъра на програмата.

Как

Трябва да се оценяват вътрешните и ключовите външни заинтересовани страни. Вътрешните заинтересовани страни са екипът за идеи и спонсорите и ръководителите на проекти, работещи в програмата. Ключовите външни

заинтересовани страни зависят от типа програма и трябва да се определят за всеки случай поотделно. Решението кои заинтересовани страни да бъдат включени в оценките на удовлетвореността трябва да се документира в раздела за заинтересованите страни в Описанието на програмата.

Обикновено за различните групи заинтересовани страни е нужен повече от един вид оценка. За събирането на данните можете да използвате щадящи поверителността анонимни онлайн формуляри. Дръжте формулярите кратки и прости, за да участват всички или поне повечето заинтересовани страни.

Вътрешните заинтересовани страни трябва да се оценяват във всеки цикъл. За някои външни обаче това може да е твърде често. В такъв случай можете да решите да оценявате някои групи на всяко второ, трето или четвърто изпълнение на тази дейност.

Документирайте това решение в раздела за заинтересованите страни в Описанието на програмата.

Сравнете оценената удовлетвореност с удовлетвореността, допусната в Сценариите, и при нужда коригирайте Сценариите, за да са по-реалистични.

Запишете резултата от оценките на удовлетвореността в **Регистъра на състоянието**.

Планиране на подобрения



Какво

В тази дейност използвате цялата информация, и най-вече оценките на удовлетвореността, за да решите как да управлявате програмата по-добре през следващия цикъл.

Защо

Начинът, по който използвате P4.express, трябва да съответства на средата ви.

Минималистичните методологии като R4.express обаче не се нуждаят от предварителна настройка — най-добре е да ги настройвате постепенно и въз основа на обратна връзка. В тази дейност постепенно решавате как да настроите метода.

Кой

Мениджърът на програмата фасилитира екипа за идеи и ръководителите на проектите в програмата при планирането на подобрения.

Как

Проведете семинар с екипа за идеи и ръководителите на проекти, работещи в програмата. Дайте им резултатите от оценката на удовлетвореността и измерванията на изпълнението и фасилитирайте сесия, в която да измислят и предложат подобрения.

Запишете плановете за подобрения в

Регистъра на последващите действия
и им определете отговорници.

Проверка и предаване на продуктите



Какво

В тази дейност проверявате още веднъж дали всички продукти на проектите са според очакванията и дали всички последващи действия са затворени, след което предавате продуктите на вътрешния или външния клиент.

Ако програмата е отменена, тази дейност може да е необходима или не.

Защо

Целта е да има официално предаване и одобрение, което е предпоставка за пълното приключване на програмата.

Помнете, че програми, които са почти готови, но са замразени в последните си етапи, са загуба на ресурси и усложняват управлението на портфолиото ви. Най-добре е нещата да се приключват и да се преминава към нови начинания.

Кой

Мениджърът на програмата и отговорниците отговарят всички последващи действия да бъдат затворени. Мениджърът на програмата отговаря за предаването на продуктите.

Как

Когато проект в програмата приключи, неговият ръководител предава продуктите му на мениджъра на програмата в [D02](#). Мениджърът на

програмата проверява обхвата и качеството на продукта с помощта на специалисти от екипа за идеи и ако всичко е наред, одобрява и приема продукта.

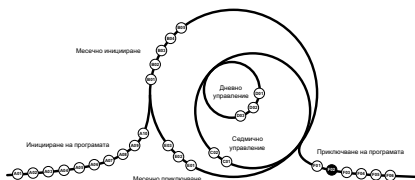
Някои програми събират всички продукти и чакат края на програмата, за да ги прехвърлят на крайните им собственици. В някои програми обаче може да е необходимо или полезно някои или всички продукти да се прехвърлят веднага щом са готови, без да се чака края на програмата. Недостатъкът е, че това ограничава достъпа до продукта, което може да създаде неудобство за другите проекти в програмата. Предимството е, че собствениците могат да започнат да използват продукта и да генерират ползи, както и реалистична обратна връзка.

За да сте сигурни, че всички продукти са готови за прехвърляне, в Регистъра на последващите действия не бива да има отворени елементи. Всички елементи трябва да са затворени, тоест завършени,

отменени или прехвърлени. Статусът „прехвърлено“ е специално за тази дейност: може да има малко оставаща работа и чакането ѝ да приключи би удължило програмата прекалено. Ако е възможно, оставащата работа се описва и прехвърля на оперативен екип, след което програмата може да бъде приключена.

Накрая актуализирайте активния Сценарий, за да отразява последните факти. Така той ще е по-полезен като източник на вдъхновение за бъдещи програми.

Оценка на удовлетвореността на заинтересованите страни



Какво

Изпратете кратки анонимни въпросници до съответните заинтересовани страни, за да оцените удовлетвореността им от цялата програма.

Защо

В този момент не може да се направи

много за подобряване на удовлетвореността на заинтересованите страни и основната цел на оценката е тя да бъде документирана за по-нататъшен анализ на програмата и за извличане на уроци за бъдеща употреба.

Кой

Оценката на удовлетвореността на заинтересованите страни е отговорност на мениджъра на програмата.

Как

Онлайн формулярите обикновено са практичен вариант за изпращане на въпросника, но в зависимост от аудиторията можете да използвате и хартиени въпросници.

Може да ви трябва повече от един вид въпросник за различните групи. По принцип се погрижете да проектирате въпросите много добре, за да използвате максимално тази възможност. Краткият

въпросник обикновено помага, макар че — тъй като това е края на програмата — той може да е по-дълъг от месечните.

Запишете резултата в **Регистъра на състоянието** и се погрижете той да бъде отразен и в целевия Сценарий.

Рецензиране на приключването на програмата



Какво

Помолете друг мениджър на програми или експерт по управление на програми във вашата организация да прегледа управленските ви дейности, за да сте сигурни, че всичко е наред.

Защо

Тази рецензия се прави по две основни причини:

- За да сте сигурни, че сте готови да завършите тази група от дейности и програмата като цяло и че няма сериозни грешки.
- За да се генерира полезна информация за подобряване на системата за управление на програми в цялата организация и за да могат двамата мениджъри на програми да се учат един от друг.

Кой

Отговорност на мениджъра на програмата е да намери рецензента, да организира всичко и да проведе сесията.

Как

Мениджърът на програмата и колегата прекарват известно време заедно, преглеждайки документите на програмата

и проверявайки дали всичко е наред; например дали целевият Сценарий е актуализиран с последните факти и дали в Регистъра на последващите действия няма отворени елементи.

Запишете общия резултат в **Регистъра на състоянието**. Ако искате да направите корекции, създайте за тях елементи в **Регистъра на последващите действия**.

Архивиране на документите



Какво

Сега, когато приближавате края на програмата, е време да архивирате всички нейни документи за бъдещето.

Защо

Документите на програмата съдържат безценна информация, която може да е много полезна в бъдещи програми и

проекти — но само ако документите са достъпни, когато потрябват.

Кой

Мениджърът на програмата отговаря за архивирането на документите.

Как

Обикновено файловете трябва да са добре структурирани, но ако някои са на грешно място или са именувани неправилно, това трябва да се поправи. За файловете в собственически формат е добра идея да се създаде и копие в отворен или разпространен формат, за който е сигурно, че ще е наличен в бъдеще. Ако някакви данни се съхраняват в уеб приложение, експортирайте ги в достъпен формат и ги запазете в директорията на програмата.

Накрая се погрижете файловете да станат само за четене и да има ефективна система за резервни копия,

която да ги пази. Уверете се, че до файловете имат достъп само упълномощени хора, особено ако някои от тях съдържат поверителна информация.

Често срещан проблем с документите е, че текстът не е ясен и само хората, които работят активно с тях, могат да ги разберат в точния момент и в точния контекст. По време на програмата се погрижете всички документи да са толкова ясни и прости, че да може да ги разбере и човек, непознаващ точния контекст на програмата. Тази стратегия ви помага и при дълги програми — много често вътрешните заинтересовани страни трудно разбират собствените си документи след няколко месеца.

Празнувайте!



Какво

Сега е време за празник за членовете на екипа или за цялата организация.

Защо

Това е инвестиция в бъдещите програми, защото напомня на хората, че всички работят за една и съща цел.

Кой

Мениджърът на програмата организира и фасилитира събитието.

Как

Празникът може да варира от просто събиране на екипа в компанията с торта до изискано събитие на специално място с отличен кетъринг, с членове на семействата и външни заинтересовани страни. Изборът зависи от това колко голяма и важна е била програмата и колко организацията иска да инвестира в бъдещето си.

Във всеки случай се погрижете събитието да е запомнящо се и приятно, а не просто скучно корпоративно мероприятие с дълги, разточителни речи.

Провеждане на фокусирана комуникация



Какво

Това е моментът да изпратите съобщение до всички в организацията, с което да ги уведомите, че програмата е приключила.

Защо

Тази управленска дейност има две цели:

- Тя показва признателност към членовете на екипа, което ги насърчава за бъдещи програми.
- Тя уведомява всички, че програмата е завършена — напомняне, че трябва да знаят какво се случва в организацията и да се съгласуват с него.

Кой

Тъй като това е последната дейност на програмата, отговорност на спонсора е да изпрати тази комуникация. Така спонсорът може да благодари и на мениджъра на програмата, и на другите участници в нея.

Как

Дръжте съобщението кратко и ясно. Ако програмата е била отменена или не е била успешна, погрижете се съобщението ви да е позитивно и да насърчава хората да очакват по-добри програми в бъдеще.

Екипът се освобождава в края на тази дейност.