

02 · ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ

Карта процесса и критических решений

Жизненный цикл образовательного продукта ДПО: от стратегии до обновления портфеля

СИНТЕТИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ Карта показывает не должностную инструкцию, а точки, в которых руководитель обязан принять решение, зафиксировать доказательства или эскалировать риск.

ПРИНЦИП Качество, нормативное соответствие, безопасность данных и достоверность публичных обещаний не являются предметом компромисса «срок против качества».

Сквозной маршрут Р-00...Р-08

Каждый этап заканчивается наблюдаемым выходом и управленческим решением. Без выхода следующий этап не начинается.

Р-00 Стратегия и портфель Вход: Стратегия, спрос, показатели, мощность Приоритизировать направления и продукты G-00: инвестировать / поддерживать / обновить / вывести Выход: Roadmap, бюджет, квартальные цели	Р-01 Прием и диагностика запроса Вход: Запрос заказчика или внутренняя инициатива Квалифицировать проблему, аудиторию, владельца эффекта и baseline G-01: обучение / не обучение Выход: Диагностический бриф	Р-02 Концепция и business case Вход: Подтвержденная потребность Определить ценность, результаты, MVP, формат, ресурсы, экономику и риски G-02: build / buy / partner / backlog / отказ Выход: Паспорт продукта и решение go/no-go
Р-03 Согласование baseline Вход: Одобренная концепция Зафиксировать ТЗ, KPI, роли, сроки, приемку и change control G-03: baseline утвержден Выход: Согласованный комплект обязательств	Р-04 Методическое и нормативное проектирование Вход: Утвержденный baseline Разработать программу и прослеживаемость потребность → результат → содержание → оценивание G-04: методическая и нормативная готовность Выход: Утвержденный комплект программы	Р-05 Производство и приемка контента Вход: Архитектура и производственное ТЗ Координировать экспертов, методистов, редактуру, дизайн, видео и LMS; провести проверки G-05: принять / вернуть / заменить ресурс / пересобрать объем Выход: Релиз-кандидат без критических дефектов
Р-06 Пилот и релиз Вход: Релиз-кандидат Проверить учебный опыт, технологию, поддержку, метрики и MVP-гипотезу G-06: релиз / ограниченный релиз / итерация / стоп Выход: Продукт и план масштабирования	Р-07 Проведение и сопровождение Вход: Запущенный продукт Контролировать SLA, вовлеченность, завершение, инциденты, заказчика и экспертов Операционные решения и корректирующие действия Выход: Поток завершен, данные и обратная связь собраны	Р-08 Оценка и жизненный цикл Вход: Учебные, клиентские и экономические данные Сопоставить результат, качество, экономику и воспроизводимость G-07: масштабировать / обновить / перепозиционировать / вывести Выход: Отчет, backlog улучшений, обновленный roadmap

Критические решения D-01...D-10

Критерии решения должны быть известны до момента выбора. Эскалация — часть зрелого решения, а не признание слабости.

Код	Решение	Критерии	Владелец	Доказательства	Эскалация
D-01	Обучение или не обучение	Подтвержденный дефицит знаний/навыков и условия применения результата.	Руководитель продукта	Диагностический бриф, интервью, baseline	Нет владельца бизнес-результата или причина вне обучения.
D-02	Стандартный или кастомный продукт	Доля повторного использования без потери ценности и требования заказчика.	Владелец портфеля	Карта портфеля, требования, гар-анализ	Кастомизация меняет стратегию, экономику или обязательный комплект.
D-03	Создать, купить или привлечь партнера	Скорость, совокупная стоимость, контроль качества, ИС и зависимость.	Руководитель Центра	Make/buy, рынок, риск поставщика	Новый поставщик, эксклюзивность, закупочный или ИС-риск.
D-04	Формат обучения	Рабочая задача, сложность навыка, масштаб, время и необходимая практика.	Методист / продукт	Learner journey, ограничения аудитории	Новый формат, ИБ/доступность или нормативная неопределенность.
D-05	Состав MVP	Минимальный объем, который проверяет ключевую гипотезу и не нарушает обязательные требования.	Руководитель продукта	Гипотеза, критерии пилота, риск-лист	Сокращение затрагивает нормативное соответствие или критическое качество.
D-06	Выбор эксперта	Актуальная практика, глубина, способность объяснять, надежность, репутация, стоимость и резерв.	Владелец экспертного пула	Scorecard, пробный фрагмент, референсы	Конфликт интересов, отсутствие резерва, риск прав или репутации.
D-07	Готовность к релизу	Комплект документов, отсутствие критических дефектов, подтвержденный пилот, работающая LMS и поддержка.	Руководитель Центра	Release checklist, протоколы приемки	Любой критический дефект, неполный комплект или риск участникам.
D-08	Компромисс срок — объем — стоимость	Нормативное соответствие и критическое качество не сокращаются; меняются объем, последовательность или ресурс.	Руководитель Центра	Baseline, прогноз, список опций	Изменение KPI, внешнего milestone, цены или существенного объема.
D-09	Масштабировать, улучшить или остановить	Учебный эффект, результат заказчика, экономика, качество и воспроизводимость.	Владелец портфеля	Отчет, паспорт метрик, экономика	Стратегический продукт или решение с существенным финансовым эффектом.
D-10	Публиковать кейс или обещание	Доказательства, согласие, права на материалы и отсутствие закрытых данных.	Продукт / маркетинг	Реестр доказательств, согласования	ПДн, ИБ-риск, логотип или данные заказчика, неподтвержденный результат.

Границы самостоятельности и обязательная эскалация

Зона	Решает самостоятельно	Совместное решение	Обязательная эскалация
Портфель	Меняет очередность и формат работ внутри утвержденной стратегии и квартального ресурса.	Новое направление, крупный запуск, вывод стратегического продукта.	Конфликт со стратегией или обязательствами перед руководством/заказчиком.
Методика и нормативный контур	Выбирает стандартную методику и оценивание по утвержденным правилам.	Новый формат или существенная методическая инновация.	Нормативная неопределенность, нарушение требований или неполный комплект.
Производство и релиз	Ведет цепочку и выпускает продукт после прохождения обязательных гейтов.	Релиз с известными некритичными ограничениями.	Критическая ошибка, неработающая LMS, риск участникам или репутации.
Заказчик	Ведет discovery, статусы и изменения внутри baseline.	Изменение KPI, цены, срока или существенного объема.	Конфликт с ФОИВом/топ-менеджментом, невозможность выполнить обещание.
Бюджет	Перераспределяет до 5% внутри утвержденной сметы — модельный порог.	Перераспределение выше лимита, новый подрядчик, изменение маржинальности.	Прогноз превышения более 10%, отрицательная экономика или нарушение порога.
Сроки	Меняет внутренний план без влияния на внешний milestone.	Перенос внешнего milestone или существенная смена последовательности.	Прогноз задержки критической даты более 10 рабочих дней или нарушение SLA.
Эксперты и поставщики	Выбирает из утвержденного пула и заменяет исполнителя.	Новый поставщик, нестандартные условия или эксклюзивность.	Конфликт интересов, нарушение прав, критическая зависимость или дефект качества.
Данные и публичные материалы	Использует обезличенные данные и утвержденные продуктовые факты.	Публикация кейса, логотипа или результатов заказчика.	ПДн, закрытые данные, ИБ-риск или неподтвержденное обещание.
Команда	Распределяет задачи, дает обратную связь и меняет рабочий процесс.	Найм, численность, компенсация и оргструктура.	Трудовой конфликт, этическое нарушение или критическая потеря компетенции.

Роли в сквозном процессе

R — выполняет; A — несет итоговую ответственность; C — согласует/консультирует; I — получает информацию.

Этап	R/A	Ключевое согласование	Участники
P-00 Стратегия	Руководитель Центра (A/R)	Спонсор, финансы (C)	Продукты, маркетинг (I)
P-01 Диагностика	Руководитель продукта (R)	Заказчик эффекта (A)	Аккаунт, методист (C)
P-02 Business case	Руководитель продукта (R)	Руководитель Центра (A)	Финансы, закупки, ИТ (C)
P-03 Baseline	Аккаунт / продукт (R)	Руководитель Центра + заказчик (A)	Юристы, финансы (C)
P-04 Методика	Методист (R)	Владелец методической функции (A)	Юристы, ИБ, эксперт (C)
P-05 Производство	Продюсер (R)	Руководитель производства (A)	Эксперт, методист, редактор, дизайн, LMS (C)
P-06 Пилот/релиз	Продукт + продюсер (R)	Руководитель Центра (A)	Методист, LMS, заказчик (C)
P-07 Проведение	Команда реализации (R)	Владелец продукта (A)	Заказчик, эксперт, поддержка (C)
P-08 Оценка	Learning analytics (R)	Владелец портфеля (A)	Заказчик, финансы, продукт (C)

Рекомендуемый ритм управления

Частота	Предмет решения
Еженедельно	Сроки, блокеры, ресурсы, критические риски и решения.
Ежемесячно	Качество, продуктовые метрики, план/факт и прогноз до завершения.
После пилота/потока	Разбор результатов, дефектов и backlog улучшений.
Ежеквартально	Портфель, приоритеты, мощность, эксперты и инвестиции.
Через 30–90 дней	Проверка переноса в работу, если она предусмотрена паспортом результата.

Ключевые метрики процесса

Цели задаются после baseline. Модельные значения показаны только там, где они помогают увидеть формат контроля.

Код	Метрика	Определение	Частота	Владелец	Цель
MTR-01	Доля продуктов, выполнивших паспорт успеха	Созревшие продукты, одновременно выполнившие согласованный результат, срок, экономику и обязательные требования / все продукты с наступившей датой оценки.	Ежеквартально	Владелец портфеля	Устанавливается после baseline
MTR-02	OTIF-релизы	Релизы в согласованный срок и baseline-объеме / все релизы; учитываются только формально одобренные изменения.	Ежемесячно	Руководитель производства	≥ 90% — модельное значение
MTR-03	Нормативная комплектность	Программы с полным актуальным комплектом и маршрутом согласования / активные программы.	Ежемесячно	Методическая функция	100%; критические замечания = 0
MTR-04	Приемка с первого предъявления	Крупные пакеты контента, принятые без существенной доработки / все предъявленные пакеты.	Ежемесячно	Продюсер	≥ 85% — модельное значение
MTR-05	Достижение стандарта обучения	Оцененные участники, достигшие заранее установленного порога / все оцененные участники.	По потоку	Владелец продукта	По паспорту продукта
MTR-06	Завершение программы	Завершившие / приступившие; определение «приступившего» фиксируется в паспорте метрики.	По потоку	Владелец продукта	По формату и аудитории
MTR-07	Перенос в работу	Участники с подтвержденным применением целевого действия через 30–90 дней / ответившие; отдельно показываются охват и response rate.	Через 30–90 дней	Learning analytics	По продукту
MTR-08	CSI заказчика	Оценка диагностики, управления проектом, соответствия решения задаче и достигнутого эффекта.	По этапам и закрытию	Аккаунт	После baseline
MTR-09	Отклонение бюджета	(Факт – утвержденный план) / утвержденный план; рядом показывается прогноз до завершения.	Ежемесячно	Руководитель Центра / финансы	В утвержденном коридоре
MTR-10	Экономическая эффективность	Для внешних продуктов — вклад после прямых затрат; для внутренних — стоимость успешного результата относительно альтернатив.	Ежеквартально	Финансы / владелец портфеля	По модели продукта
MTR-11	Актуальность портфеля	Активные продукты, пересмотренные и обновленные к плановой дате / все активные продукты.	Ежеквартально	Владелец портфеля	≥ 90% — модельное значение
MTR-12	Экспертное покрытие	Критические тематики минимум с двумя квалифицированными и доступными экспертами / все критические тематики.	Ежеквартально	Владелец экспертного пула	100%

АНТИИСКАЖЕНИЕ Завершение рассматривается вместе с достижением стандарта; NPS не заменяет результат; маржинальность не компенсирует дефекты; перенос в работу не считается доказанным только по самоотчету без описания метода.