

Проектный подход к решению нетривиальных задач

Вадим Чухлебов



АврораКонсалт

2021



Давайте познакомимся

- Профессиональный проектный управляющий
- Более 25 лет в проектной работе
- Руководитель проектов, портфелей и программ проектов
- Более 100 успешно реализованных проектов, портфелей, программ
- Руководитель Проектных офисов, консультант, преподаватель



О чем поговорим?

- Почему идея, которая так прекрасно выглядела на старте, по факту реализуется хуже и обходится дороже, либо не реализуется вообще?
- Как организовать достижение новых целей, решение проблем и задач, с которыми не сталкивался ранее?
- Как уменьшить неопределенность в работе по решению проблем, сократить затраты и потери, добиться не только результативности, но и своевременности и эффективности решения задач?



Задача как объект управления

- Подразумевает изменение от текущего к целевому состоянию ситуации
- Имеет точку старта (момент возникновения или момент начала выполнения), и точку финиша (ожидаемый момент получения результата)
- Простая (малокомпонентная) или сложная (многокомпонентная)
- Обладает ненулевой ресурсоемкостью
- Характеризуется стоимостью выполнения и ценностью результата

Распоряжение

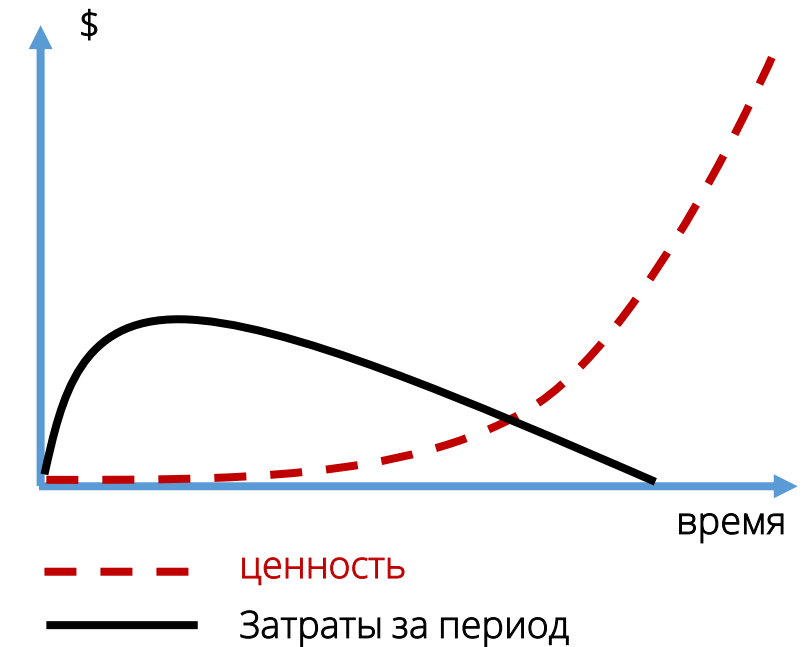
Проблема

Работа

Поручение

Обязательство

Задача



Что такое нетривиальная задача?

- Полностью или частично выполняется впервые
- Мало или нет аналогов в личном/корпоративном опыте
- Нет четкого понимания всех аспектов ее выполнения
- Будет уточняться по мере выполнения
- Гипотезы, а не подтвержденный опыт
- Рискованность пропорциональна уникальности



Планирование как инструмент управления

- **Планирование** - способ размышления в поиске оптимального пути эффективного достижения цели, по сути - моделирование вариантов решения задачи до начала активностей по работе с ней, и выбор оптимального варианта

- **Запланированная задача** – между ее возникновением и началом активностей по ее решению есть интервал времени, который был использован для ее планирования

- **Внеплановая задача** – возникает неожиданно, как правило, в результате наступления риска, для нее чаще всего ресурсов для планирования нет, поэтому решение может быть выбрано неоптимальное

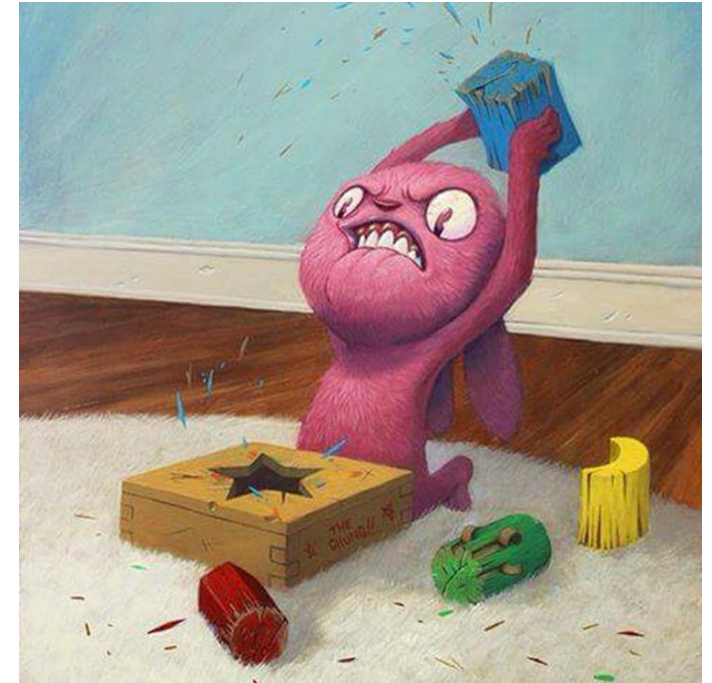


Внеплановая задача – всегда дополнительные затраты, изменения сроков!

Срочные внеплановые задачи мешают выполнению плановых задач!

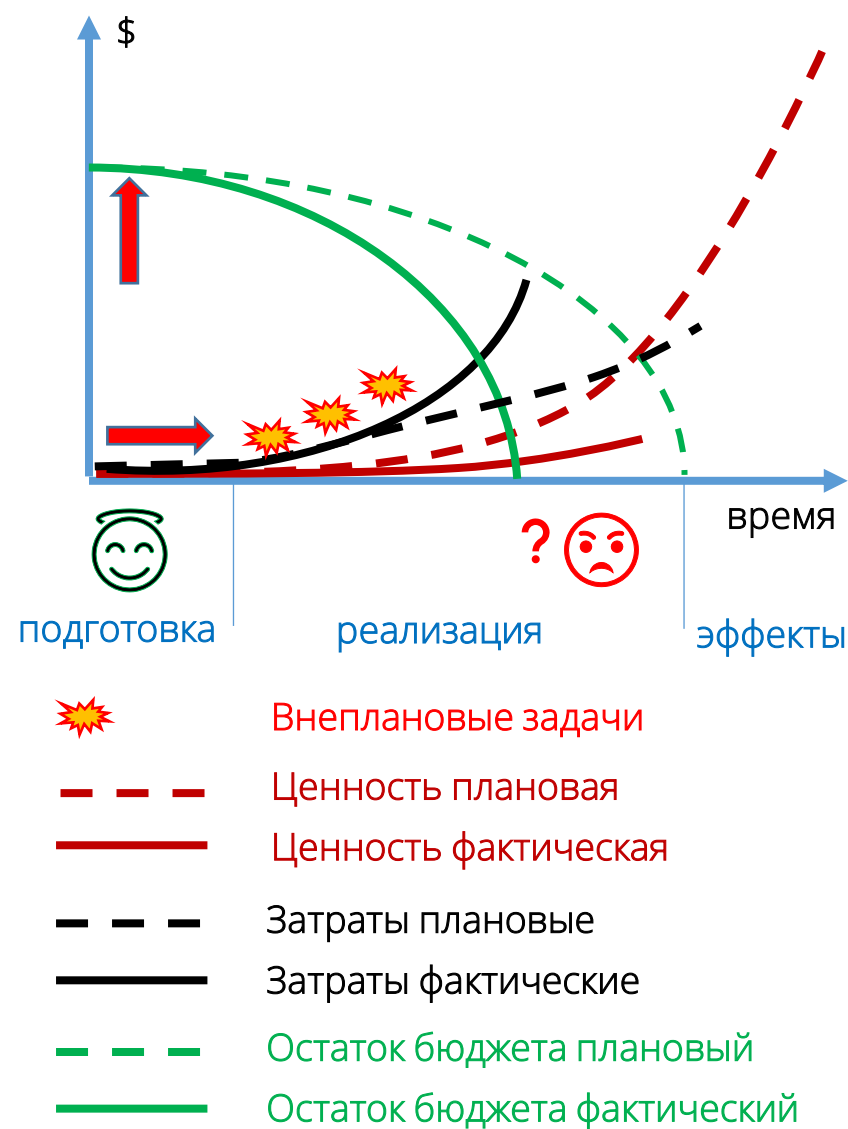
Почему все идет не так?

- Неправильно сформулированная цель
- Неправильно или не полностью определены задачи для достижения цели.
- Неправильно оценены ресурсные потребности
- Не учтены ограничения и риски
- Неправильно подобраны исполнители и поставлены им задачи
- Не продумано оперативное управление отклонениями
- Нет контроля за исполнением








Проблематика решения нетривиальных задач

- Для Заказчика важен сам процесс создания ценности, а не подготовка к этому - «Некогда думать, надо трясти»
- Формальный подход к анализу и оценке рисков - «Будем решать проблемы по мере их возникновения!»
- Оптимизм на старте - «Не надо думать и говорить о плохом»
- Опора на неподтвержденные допущения для снижения давления неопределенности «Или умрет ишак, или умрет султан...»
- Практика умолчания проблем до момента невозможности их скрывать



Чем больше в проекте возникает внеплановых задач, тем медленнее создается ценность и тем быстрее расходуются ограниченные ресурсы!

Источники проблем надо искать внутри

-  Пренебрежение планированием и риск-менеджментом, некачественная предварительная проработка проектов, определение их предпосылок, целей, задач, границ
-  Ответственность неадекватна полномочиям, отсутствие проактивного подхода
-  Проектная работа нечетко позиционирована в организации: нет общего языка, правил и структур, непонятно, как взаимодействовать, неэффективное межфункциональное / межуровневое взаимодействие
-  Проектные задачи рассматриваются как непонятная неприятная нагрузка, поскольку нет соответствующего стимулирования
-  Непрозрачность хода реализации проектов, отсутствие эффективных механизмов мониторинга и контроля и четких алгоритмов управления отклонениями и быстрого принятия решений

Как снизить риск неудачи и повысить вероятность успеха?

- Декомпозировать нетривиальную задачу и разделить знакомое от незнакомого, типовое от уникального. Нетривиальным задачам – проектные инструменты, типовым - процессные
- Строить структуру продукта от потребностей клиентов, а не создателей продукта, учитывать влияние косвенных интересантов
- Выявлять риски и работать с ними до того, как они превратятся в проблемы
- Прививать и повышать культуру планирования как стиля размышления о достижении цели. Контроль не решает проблем, когда нет качественных планов и данных.
- Дать участникам проекта понятную всем модель взаимодействия. Использовать стандартные процессы, форматы, инструменты, лучшие практики проектного подхода



Проектный подход к нетривиальной задаче как рискованному мероприятию

- Определить ключевые элементы, наиболее значимые для каждого аспекта проекта, не упуская из вида второстепенные, расставить понятные приоритеты
- Вычеркнуть малозначимое всегда легче, чем добавить по ходу дела что-то существенно важное.
- Думать заранее и вперед, о том что еще возможно изменить, учитывая то, что изменить уже нельзя. Планировать более одного варианта развития событий (PERT-оценки)
- Правильно формировать, готовить и стимулировать команду, высвобождая людей, поощряя проактивность.
- Помнить об ограничениях. Всегда создавать резервы под риски!



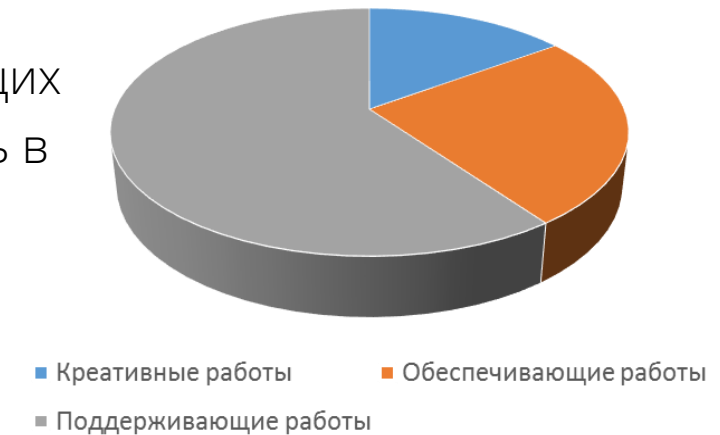
Разделим креативные и некреативные задачи

Чем выше уникальность результата – тем больше требуется креативности в решении задач по его формированию. Креативные задачи создают новую ценность. Семантические индикаторы: «создать», «разработать», «придумать» ...

Обеспечивающие и поддерживающие задачи, как правило, обладают высокой степенью типизации и являются элементами уже существующих в организации процессов и процедур. Они составляют большую часть в объеме проекта. Семантические индикаторы: «обеспечить», «приобрести», «поддержать», «укомплектовать», «проверить» ...

Чем выше неопределенность задачи – тем меньше «длина шага» предпринимаемого для ее решения, больше неудачных попыток, выше риск и стоимость,

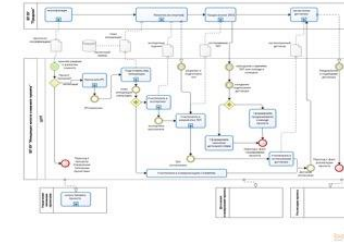
Соотношение типов работ внутри скоупа проекта



Вначале стоит повысить эффективность обеспечения и поддержки – тогда творить станет намного легче!

Инструменты

- Стандартные представления структурирования различных аспектов проектной задачи
- Стандартные процессы работы с проектными задачами
- Стандартные метрики любой задачи
- Специальное программное обеспечение
- Персональная ответственность за каждую подзадачу!
- Специализированные типовые формы планов, отчетов, презентаций и запросов



Регламенты и
графические
модели процессов
проектной работы



KPI проектной
работы

	Task	Plan	Actual	Forecast	Result
Business Unit	R		A		C
Product Line	A	R		C	I
Segmentation	C			I	A
Market	I		R		
Area	R	I	A	C	
Other Market			I	A	R

Ролевая матрица,
проектные роли и
инструкции

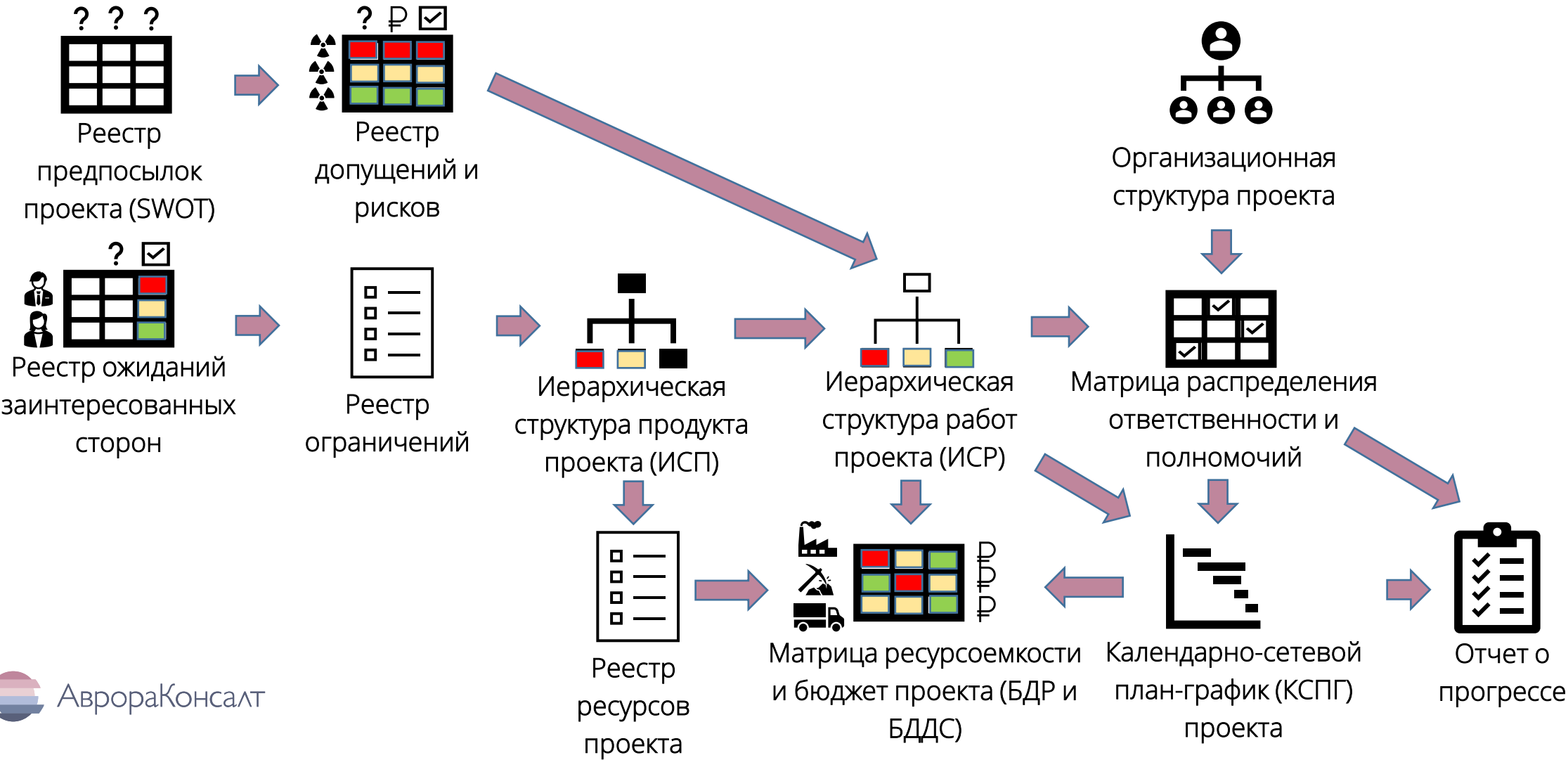


Шаблоны паспортов,
планов и отчетов по
проектам



Правила проектных
совещаний и контроля
исполнения задач

Стандартные представления структурирования различных аспектов проекта



Каких ошибок желательно избежать

● Надежда на то, что автоматизация решит проблемы на уровне процессов и организации работ по проектам. Ориентация только на учет и контроль, а не на планирование и управление

● Использование «тяжелой» методологии УП для неадаптированной команды. Формально проведенное неконтролируемое обучение без выходного тестирования и проверки последующего использования знаний и инструментов в работе

● Нечетко прописанная процедура отчетности и сложность отчетов, постоянная смена форматов. Не «дожимается» регулярность управленческих мероприятий и сбора отчётности

● Назначение РП специалистов в предметной области без управленческих компетенций и высвобождения от загрузки по текущей деятельности и полномочий

● Проектная работа не подкреплена изменениями в системе стимулирования участников проектов



Какие потребуются ресурсы?

- Больше времени на анализ и оценку проектной идеи
- Средства на покупку данных или работу с экспертами
- Бюджет на дополнительное стимулирование мотивации участников проектов к выполнению задач, выходящих за рамки их должностных обязанностей
- Затраты на обучение и адаптацию сотрудников
- Реально высвободить участников проекта от прочих задач, изменив структуру их загрузки на время участия в проекте
- Затраты на покупку или аренду программного обеспечения

Для оценки необходимых затрат используйте размеры прошлых потерь и ожидаемых выгод! Бюджет затрат не должен их превысить.



Серия вебинаров

«Инструменты и подходы к организации успешных изменений»

Вадим Чухлебов

«Проектный Подход к
решению нетривиальных
задач»!

24 Февраля
19.00

Алексей Калачев

«Экспресс-аудит для
выявления проблем и
генерации решений»

11 марта
19.00

Кирилл Тюхтиков

«Общий центр
обслуживания (ОЦО) как
инструмент сокращения
издержек на внутренние
сервисные функции и
процессы организации»

17 марта
19.00

Анна Васильева

«Основные ошибки
управления изменениями
и как их избежать»

24 марта
19.00

Спасибо!



Аврора Консалт

info@auroracons.io

www.auroracons.io

+7 915 460 20 66