Давайте разберем кейс “Миссия Недостижима” и представим подробное описание решения с логикой принятия решений, укладывающееся на одну страницу А4.

**Решение кейса “Миссия Недостижима”**

Вступая в проект по покрытию объекта сетью LoRaWAN на стадии завершения, я сталкиваюсь с критической ситуацией: три проваленных приемо-сдаточных испытания, стресс команды, и мнение архитектора о недостижимости требований по качеству. Моя цель – “с минимальными потерями” найти компромисс и завершить проект, что требует четкой последовательности действий, опирающейся на принципы управления проектами, изученные в курсе.

**Первоочередные шаги:**

1. **Стабилизация и оценка ситуации:** Первым делом необходимо снизить напряжение в команде, которое вызвано давлением прошлого менеджера. Необходимо провести личные встречи с каждым членом команды, выслушать их опасения, понять их видение проблемы и дать им уверенность в том, что их мнение важно. Необходимо пересмотреть текущую документацию проекта, включая требования к качеству покрытия, результаты прошлых испытаний, технические данные инсталлированных базовых станций и результаты радиообследования, проведенного сторонней организацией. Это позволит сформировать четкое понимание текущего состояния проекта и причин неудач. Если бы радиообследование было проведено нами, то я бы перепроверил корректность методики, оборудования, и результатов, так как это является одной из отправных точек требований к системе.
2. **Анализ требований и технической выполнимости:** После стабилизации команды и анализа документов, необходимо провести углубленный анализ требований к качеству покрытия, и сопоставить их с технической выполнимостью при заданном количестве базовых станций. Необходимо провести техническое совещание с архитектором, чтобы понять его доводы о недостижимости требований, а так же запросить детальный отчет с его расчетами, чтобы иметь объективную картину, а не руководствоваться только его мнением. Если бы у меня была возможность изменить количество станций, то я бы запросил дополнительные расчеты с целью понять какое количество станций позволит достичь необходимых параметров покрытия, а затем оценил бы их экономическую обоснованность.
3. **Определение компромиссных вариантов:** На основе полученных данных, я вижу, что есть два возможных сценария развития событий. В первом сценарии, требования к покрытию будут снижены, а в другом, будет изменено количество базовых станций. Первый вариант подразумевает компромисс с заказчиком, с акцентом на пересмотре реалистичных значений для объекта покрытия, второй потребует согласования нового бюджета. Необходимо подготовить несколько вариантов компромиссных решений. Например, можно предложить пересмотреть зону покрытия, уменьшив ее до критической инфраструктуры, либо, повысить качество покрытия в зонах повышенной важности, а в остальной области снизить качество до приемлемого уровня. Также, возможно согласовать дополнительные базовые станции, за счет увеличения бюджета. Необходимо подготовить аргументацию для заказчика, показывающую, что выбранные компромиссы являются лучшим решением в сложившейся ситуации и учитывают его потребности, а так же предложить альтернативные варианты, которые позволят достичь необходимого результата за счет изменения условий, которые были изначально введены.

**Управленческие решения:**

1. **Переговоры с заказчиком:** После анализа и выработки компромиссных вариантов, важно немедленно инициировать переговоры с заказчиком. Цель - открыто и честно представить ситуацию, обозначив существующие ограничения, возникшие на основании технических данных, а не только мнения ведущего архитектора, а также предложить компромиссные варианты решения проблемы, которые позволят достичь поставленной цели, но с учетом технической и экономической целесообразности. Важно подчеркнуть, что команда стремится к наилучшему возможному результату в рамках сложившихся обстоятельств. Если бы заказчик не проводил радиообследования, то у меня была бы возможность донести до него необходимость проведения более тщательных исследований, чтобы на основании их сформировать корректные требования к системе.
2. **Согласование нового плана проекта:** После достижения договоренности с заказчиком, необходимо внести корректировки в план проекта. В плане должен быть четко указан новый объем работ, новые требования к качеству покрытия, новые сроки и бюджет. Важно обеспечить прозрачность всех этапов проекта для заказчика, что позволит установить доверительные отношения.
3. **Фокус на качестве и результат:** Убедившись в том, что у команды есть четкое понимание цели, необходимо сосредоточиться на качестве выполнения работ и строгом соблюдении новых требований. Важно контролировать каждый этап реализации проекта, своевременно выявляя и устраняя любые отклонения.
4. **Завершение проекта:** После успешного прохождения приемо-сдаточных испытаний по новым требованиям, необходимо провести окончательное закрытие проекта, оформив все необходимые документы и получив обратную связь от заказчика.

**Логика принятия решений:**

Моя логика принятия решений основана на следующих принципах:

* **Приоритет людей:** Учитывать психологическое состояние команды, поскольку это напрямую влияет на результат.
* **Объективность:** Использовать данные и технические расчеты, а не только мнения.
* **Прозрачность:** Честно и открыто общаться с заказчиком.
* **Компромисс:** Стремиться найти взаимовыгодное решение, учитывающее ограничения.
* **Результативность:** Сосредоточиться на достижении максимально возможного результата в сложившейся ситуации.

Следуя этим принципам, я уверен, что смогу успешно завершить проект, минимизировав потери и сохранив доверие заказчика.