

....

- нормальное завершение проекта;
- досрочное завершение проекта;
- «бесконечное» завершение проекта.

--

Нормальное завершение проекта предполагает ряд следующих действий.

- подготовка и проверка документации;
- подготовка оборудования к эксплуатации и техническому обслуживанию;
- приемочные испытания;
- возврат человеческих ресурсов;
- наблюдение за выполнением контрактов;
- получение конечных платежей;
- проведение анализа извлеченных уроков.

Решение о досрочном завершении проекта может быть принято по двум соображениям: во-первых, все работы по проекту завершены досрочно.

Во-вторых, досрочное завершение проекта может быть вызвано экономическими, организационными и иными причинами, требующими или полного отказа от проекта, или его существенной модернизации.

Систематизировать основные причины кризисного завершения проекта можно следующим образом:

- неадекватная информация;
- давление внешних по отношению к проекту факторов;
- ошибочно сформулированные цели и требования;
- использование непроверенных, ненадежных технологий;
- недостаточные или неадекватные ресурсы.

Основным критерием для принятия решения по досрочному прекращению проекта является показатель ожидаемого уровня доходности проекта, который должен соответствовать следующему требованию:

$$\text{УДП} > \text{ДП} + \text{ПР} + \text{ПЛ},$$

где УДП — уровень ожидаемой доходности проекта в изменившихся условиях; ДП — средняя ставка депозитного процента на рынке заемного капитала; ПР — уровень премии (дополнительного дохода) за риск, связанный с осуществлением инвестирования в данный проект; ПЛ — уровень премии за ликвидность с учетом прогнозируемого увеличения продолжительности реализации проекта.

- отказ от реализации проекта до начала строительно-монтажных работ;
- продажа частично реализованного проекта в форме объекта незавершенного строительства;
- прекращение проекта и передача его активов полностью или по частям в другие, более успешные проекты, осуществляемые на базе той же организации;
- привлечение дополнительных средств в форме постороннего паевого капитала (продажа части собственности на проект с инвестированием вырученных от продажи средств);
- отдельная продажа активов реализуемого проекта.

Стратегии, характерные для досрочного закрытия проекта

```
graph TD; A[Стратегии, характерные для досрочного закрытия проекта] --> B[Отказ от проекта]; A --> C[спасение]; A --> D[Новый старт];
```

Отказ от
проекта

спасение

Новый
старт

Преимущества и недостатки стратегии «Отказ от проекта»

Преимущества	Недостатки
Все действия по осуществлению проекта прекращаются, и все участники могут продолжить свою обычную работу. Новый проект не отягощен провалом предыдущего	Члены команды могут решить, что они провалили проект или что их имена будут ассоциироваться с провалом. Их усилия не будут вознаграждены
Прекращается бессмысленная трата средств. Появляется возможность высвободить ресурсы и перенаправить их на более выгодный проект	Ощущение, что вся работа проделана впустую: ресурсы — деньги и время — потеряны
Анализ причин, по которым пришлось оставить проект, может впоследствии быть полезным. Некоторые элементы проекта можно будет применить в иных сферах, хотя это и не всегда получается	Результаты отсутствуют, организация не получает прибыли. Это заставляет предположить, что проект мог не иметь реальных значимых целей.
Появляется возможность по-новому взглянуть на то, что в действительности необходимо организации; при модификации проекта могут быть сформулированы новые цели, что впоследствии обеспечит нужные организации результаты.	В случае, если проект был действительно необходим, нужно будет организовать новый проект. При создании нового проекта и новой команды будет потрачено еще больше времени

Преимущества и недостатки стратегии «Спасение»

Преимущества	Недостатки
Можно уменьшить потери ресурсов проекта (денег, оборудования, трудовых ресурсов)	Анализ того, какие элементы проекта можно спасти, приведет к дополнительному росту убытков от проекта
Возможно, некоторые ключевые работы проекта удастся выполнить в срок, что повысит моральный дух участников проекта и вселит уверенность команды проекта в способность эффективно решать проблемы	Разделение проекта может оставить организацию без критически важных элементов. Помимо этого, будет считаться, что команда не смогла справиться с проектом. Менеджер проекта понесет репутационный урон
Участники проекта получают богатый опыт, который позволит им избегать ошибок в дальнейшем	Поведение членов команды, которые работали над первоначальным проектом и могут занять оборонительную позицию, само по себе может стать проблемой. Будет непросто объединить людей из старой и новой команды
Инвестиции в исследование обоснований проекта сохранены. Однако следует пересмотреть сами обоснования. Необходимо помнить о том, что чаще всего к кризисам приводят неверно поставленные цели	Факт упущенного времени означает, что цели проекта, сформулированные в самом начале работы, могут потерять свою актуальность для организации

Преимущества и недостатки стратегии «Новый старт»

Преимущества	Недостатки
Новый старт дает возможность модифицировать проект и сделать вторую попытку, имея за плечами опыт и знания	Большая часть проделанной работы может пропасть, однако удастся сохранить удачные или завершенные элементы проекта, полезные для «нового» проекта
Могут быть установлены более реалистичные сроки с учетом предыдущего опыта (возможно слишком сжатые сроки послужили причиной провала проекта)	Требуется время для остановки проекта и запуска нового. Если необходимо уложиться в сроки предыдущего проекта, эта задача чаще всего будет выглядеть как невыполнимая
Появится возможность установить более реалистичные цели и бюджет проекта	Определение новых целей, расчеты ресурсов, бюджетов и составление расписаний требует времени. Это повлечет дальнейшие задержки в достижении целей и дополнительные денежные потери
Если причины провала проекта заключались в неверном выборе ресурсов, их недостатке, то можно исправить эти ошибки и оптимизировать количество отобранных для проекта ресурсов	Появится потребность в определении и привлечении новых ресурсов «с нуля»

Осуществление процесса закрытия состоит из пяти основных операций:

- 1) принятие поручения клиента о закрытии проекта;
- 2) закрытие всех ресурсов и передать их на новые объекты;
- 3) перераспределение членов проектной команды;
- 4) закрытие всех финансовых операций, при этом необходимо проследить, чтобы все счета были оплачены;
- 5) оценка работы проектной команды, членов проектной команды и руководителя проекта.