



Результаты контроля проекта направлены на прошлое и на будущее, потому что они дают возможность учиться на собственных ошибках, видеть слабые места системы управления проектами, выявлять их и обдумывать меры для того, чтобы эти слабые места не стали основой для провала будущих проектов. Причины неуспеха или скромного успеха проектов многообразны и могут быть буквально в любой сфере управления проектами.

Первая причина связана с нечетким определением целей проекта. Это достаточно сложная проблема, влекущая за собой ряд негативных последствий.

Неопределенность, ошибки в определении целей обязательно повлекут за собой необходимость переделок, что является затратной процедурой, причем ее затратность резко возрастает при внесении изменений на более позднем этапе проекта. Отсюда понятна необходимая тщательность в деталях при планировании проекта. Каждый час, сэкономленный на проведении технических изменений, дополнительно дает от двух до четырех часов рабочего времени. При переделках существенно снижается производительность труда работников, слабо мотивированных для того, чтобы не по своей вине, а по вине проектировщиков переделывать уже выполненную работу.

Вторая причина заключается в ошибках бюджетных расчетов. Традиция постоянно поощрять снижение бюджетных расходов приводит к возникновению чересчур заниженных бюджетов, к сокращениям проектных смет. Однако слишком малый бюджет проекта приводит к еще большим расходам. Это происходит из-за неизбежного давления на заниженный бюджет. Потребность в качественных инструментах, оборудовании и материалах для производительной работы удовлетворяться не будет, рабочий настрой, мотивация членов команды проекта будут ослабевать, что приведет к снижению эффективности работы, а в дальнейшем к росту затрат, связанных с необходимостью многочисленных переделок работ, выполненных с низким качеством.

Третья причина связана с установлением и требованием соблюдения слишком жесткого расписания, графика выполнения работ. Желание сократить сроки выполнения проекта понятны: соображения опережения конкурентов, и экономии ресурсов, и возможность раньше начать следующий проект, тем самым увеличив прибыль, и многое другое. Проекты, завершающиеся вовремя или даже с

опережением, укрепляют позиции исполнителей в глазах заказчиков. Отсюда стремление взять на себя обязательства по досрочному выполнению проекта, после чего не остается иного пути, как добиваться рекордных сроков любой ценой, даже за счет качества, надежности, безопасности и т.д.

Четвертая типичная причина неудач проектов — неспособность учиться, которая часто присутствует даже в организациях, в которых проектная деятельность является основной. Причиной этого могут являться следующие факторы.

Существует ряд общих причин неудач проекта, которые необходимо выявлять, анализировать и использовать как основу для корректировки управления проектами в будущем. К таким причинам относятся следующие: во-первых, плохое определение целей проекта; во-вторых, ошибки в бюджетных расчетах; в-третьих, требование соблюдения слишком жесткого графика выполнения работ; в-четвертых, неспособность учиться на собственных и чужих ошибках.

Компании — лидеры рынка обычно уделяют большое внимание результатам контроля и аудита, рассматривая их как важные уроки на пути самообучения и развития. И напротив, компании, которые не делают выводов из прошлого опыта, пусть даже и негативного, практически обречены на повторение ошибок и отставание в конкурентной борьбе.