



Krizový management projektů

Petr Hujňák

CSPM, CRISC, CGEIT

petr.hujnak@perpartes.cz

www.linkedin.com/in/petrhujnak

www.perpartes.cz

10 / 2013

Per Partes Consulting



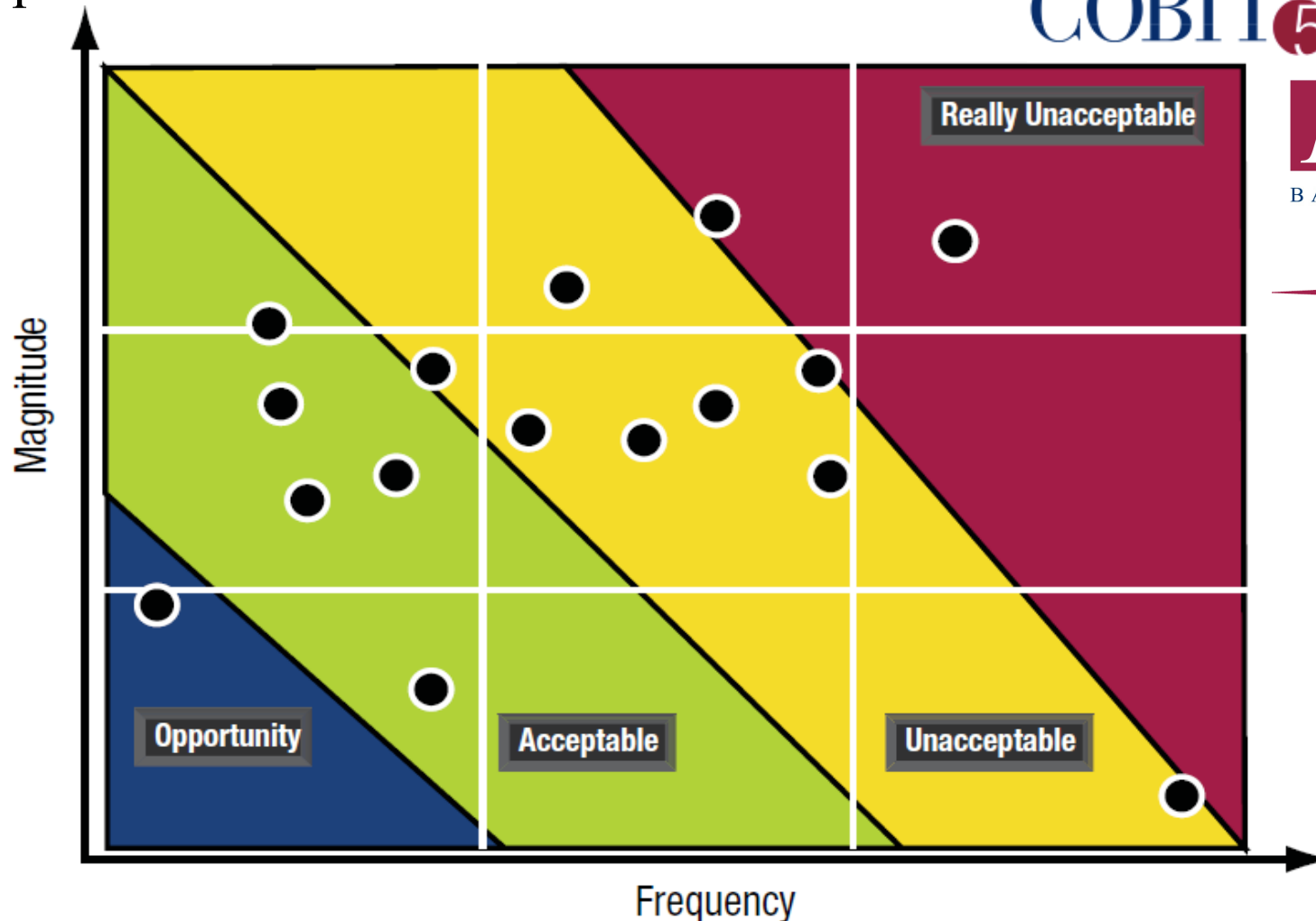
Chuť riskovat

Moderní pojetí řízení rizik nezůstává (v teorii ani praxi) na úrovni individuálně pojatého řízení jednotlivých izolovaných rizik, ale na profilaci rizik do celku.

COBIT[®] 5 FOR RISK

Risk IT
BASED ON COBIT[®]

ISACA
Serving IT Governance Professionals



Máte chuť riskovat a balancovat na hranici schopnosti zvládat projektová rizika? Jaká je vaše riziková kapacita?

Projektovou krizí se rozumí nestabilní situace na projektu vyvolaná působením projektových rizik, která:

1. **Ohrožuje splnění** vysoce **prioritních projektových cílů**,
2. **Není běžnou, plánovanou a chtěnou situací** - jedná se o **mimořádnou událost**, při níž dochází ke ztrátě kontroly nad projektem, a přináší napětí až vysokou zátěž mezi účastníky.
3. **Nastává zpravidla postupným zhoršováním stavu projektu (vleklá krize) s kumulovaným působením mnoha rizik** nebo naopak rychle až neočekávaně (**náhlá krize**) v důsledku **vypuknutí silného rizika**, které znamená vážné ohrožení celého projektu,
4. Je **zatížena vysokou úrovní nejistoty** dalšího postupu za současné **nutnosti rychlé volby** z těžce ohodnotitelných, porovnatelných či dokonce identifikovatelných možností,
5. Je **specifická** v kontextu konkrétních podmínek projektu, nedá se paušalizovat i na jiné projekty
6. Dosavadní **způsob řízení projektu je nadále neúčinný.**





1. Konsolidační hloubka krize

Krize neohrožuje zatím dosažení cílů projektu, ale představuje nepřiměřeně vysoké působení rizik způsobujících vleklé zpravidla nepravidelně se opakující problémy při řízení projektu. Postup, kterým se krize odstraňuje, se nazývá konsolidace a je zpravidla na základě **krizového plánu** prováděn stávajícím vedením projektu za dozoru a kontrolních činností řídicího výboru projektu a/nebo sponzora projektu. Kontrolní činnosti mohou být prováděny externě. Konsolidace neovlivňuje projektový rámec (čas, náklady, kvalita).



2. Sanační (revitalizační) hloubka krize

Dochází ke kumulaci rizik, která se vymykají vedení projektu z schopnosti jim čelit. Dochází tím k vážnějším následkům do celého projektu a ohrožení jeho cílů. Zpravidla **je nezbytné na některé cíle rezignovat**, dojde k projektovým ztrátám a projekt je nutno zásadně přeplánovat. Často je tato krizová situace doprovázena razantními opatřeními ve vedení projektu a způsobu jeho dalšího managementu. Sanaci často provádí externě dosazený interim project manager (krizový manager).





3. Nuceně ukončovací hloubka krize

Při této úrovni krize jsou na projektu tak hluboké problémy, že se nedá plánovat dokončení jeho nejvýznamnějších výstupů a je nezbytné jej předčasně ukončit. Rezignuje se na dosažení kritických projektových cílů (mission critical) a hledá se způsob řízeného ukončení s cílem minimalizace ztrát. Realizace projektových cílů se přesouvá na jinou dobu (tzv. zaparkování projektu) nebo se přeskupuje do nově formovaného projektu či projektů vedených jinou projektovou organizací. Často se daří zajistit spolupráci mezi nuceně ukončovaným projektem a nově vznikajícími pokračujícími projekty. Nucené ukončování projektu je zpravidla prováděno za asistence externích krizových firem.

4. Likvidační hloubka krize

Problémy jsou na projektu tak hluboké, že projekt už není možné řízeně ukončit projektovým týmem. Projekt je v takovém případě předčasně ukončen formou jeho likvidace bez možností využít jeho dosavadních výsledků pro jeho nástupce, jako tomu je u nuceného ukončení projektu.



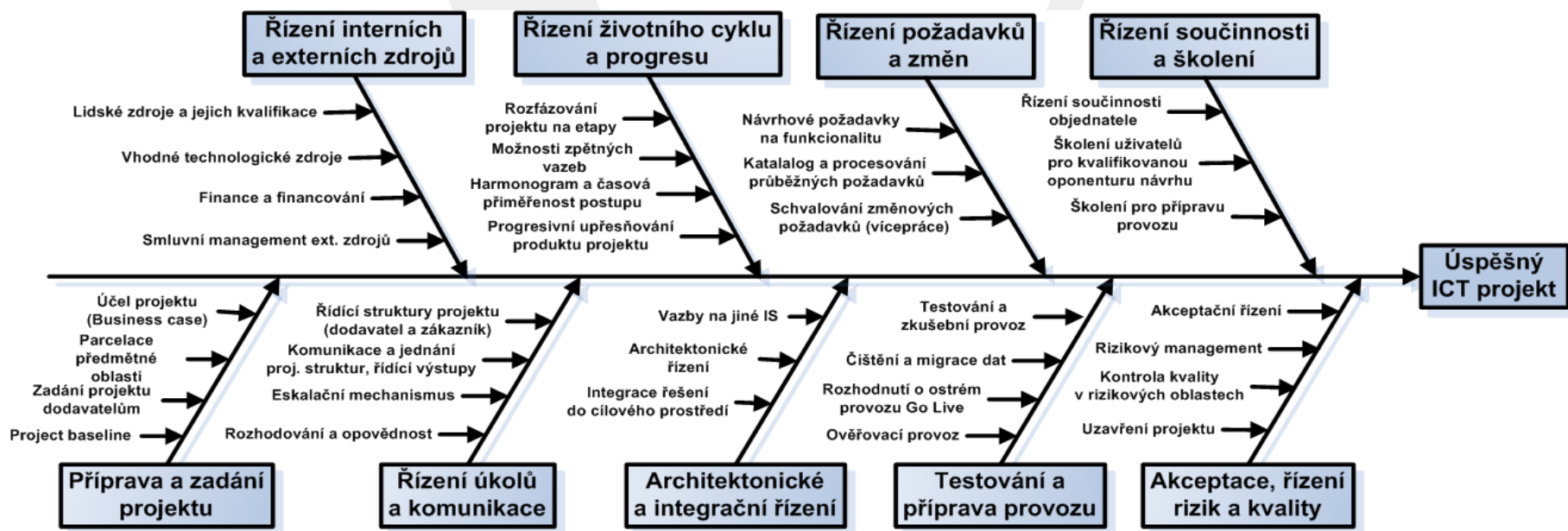
Krize mívá dvě základní spolupůsobící příčiny:

- ✚ **Agregované působení rizik.** Propuknutá Projektová rizika zesílená jejich současným působením a vzájemnou kombinací.
- ✚ **Nevhodná odezva na rizika.** Neznalost skutečných rizik, neřízení rizikového apetitu a rizikové kapacity organizace, omyly v reakci na rizika a chybná manažerská reakce vedení projektu nebo nedostatek možností krizi čelit.

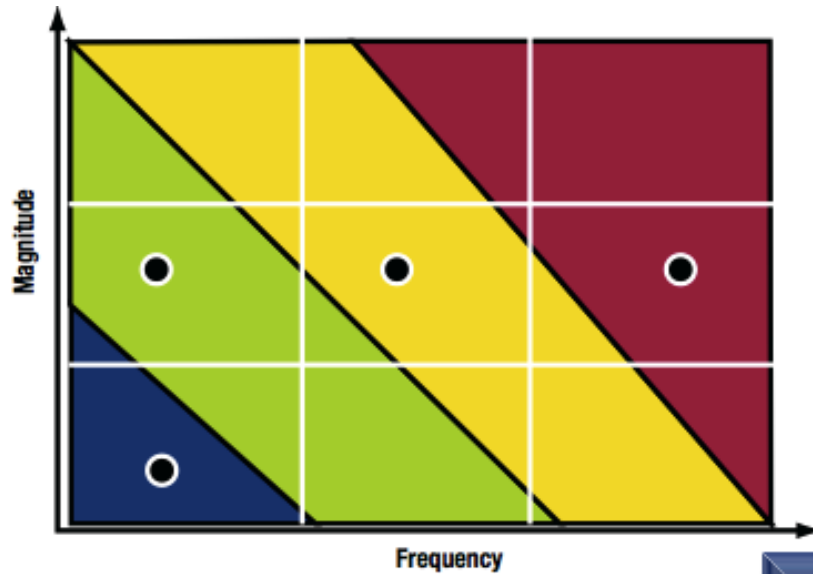


Rychlá reakce na zjištěné symptomy ještě před vlastním vypuknutím krize je základní technikou zvládání krize. Hrozbu krize signalizují symptomy (varovné signály), které se dají predikovat již na základě počátečního nastavení strategie projektu a v průběhu projektu se na ni usuzuje z agregační analýzy rizik. K tomu slouží diagnostika zdraví projektu (health check).

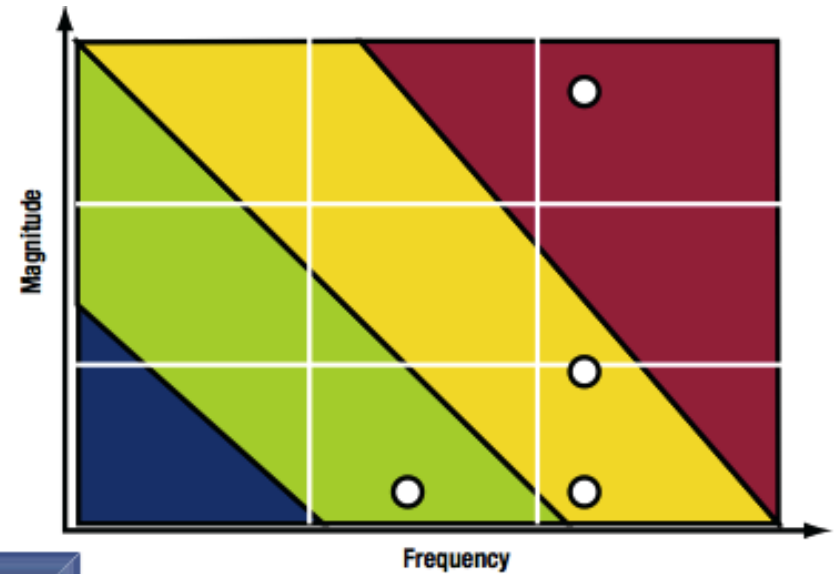
Rybí kostra ukazuje hlavní diagnostikované projektové větve představující oblasti souvisejících projektových aktiv, jejichž řízením podle pojetí standardů „dobré praxe“ snižují zranitelnosti a vytvářejí kritické faktory úspěchu projektu.



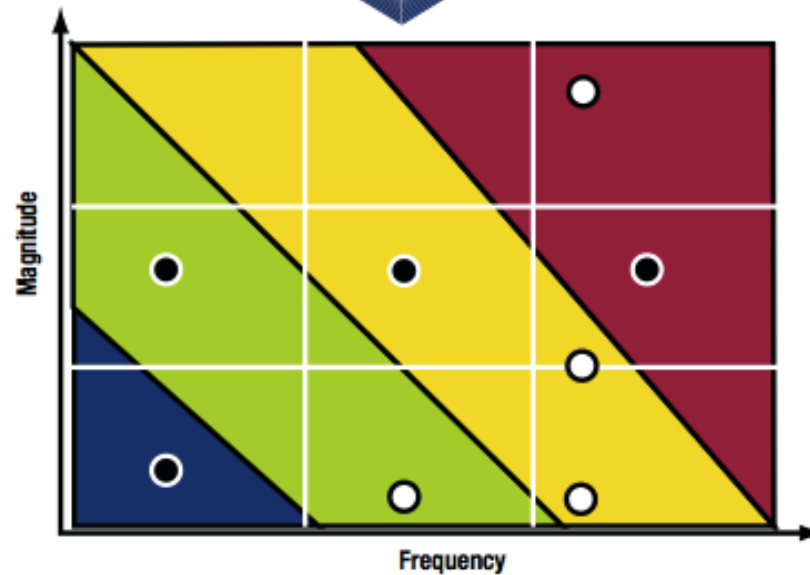
Agregace nezávislých rizik



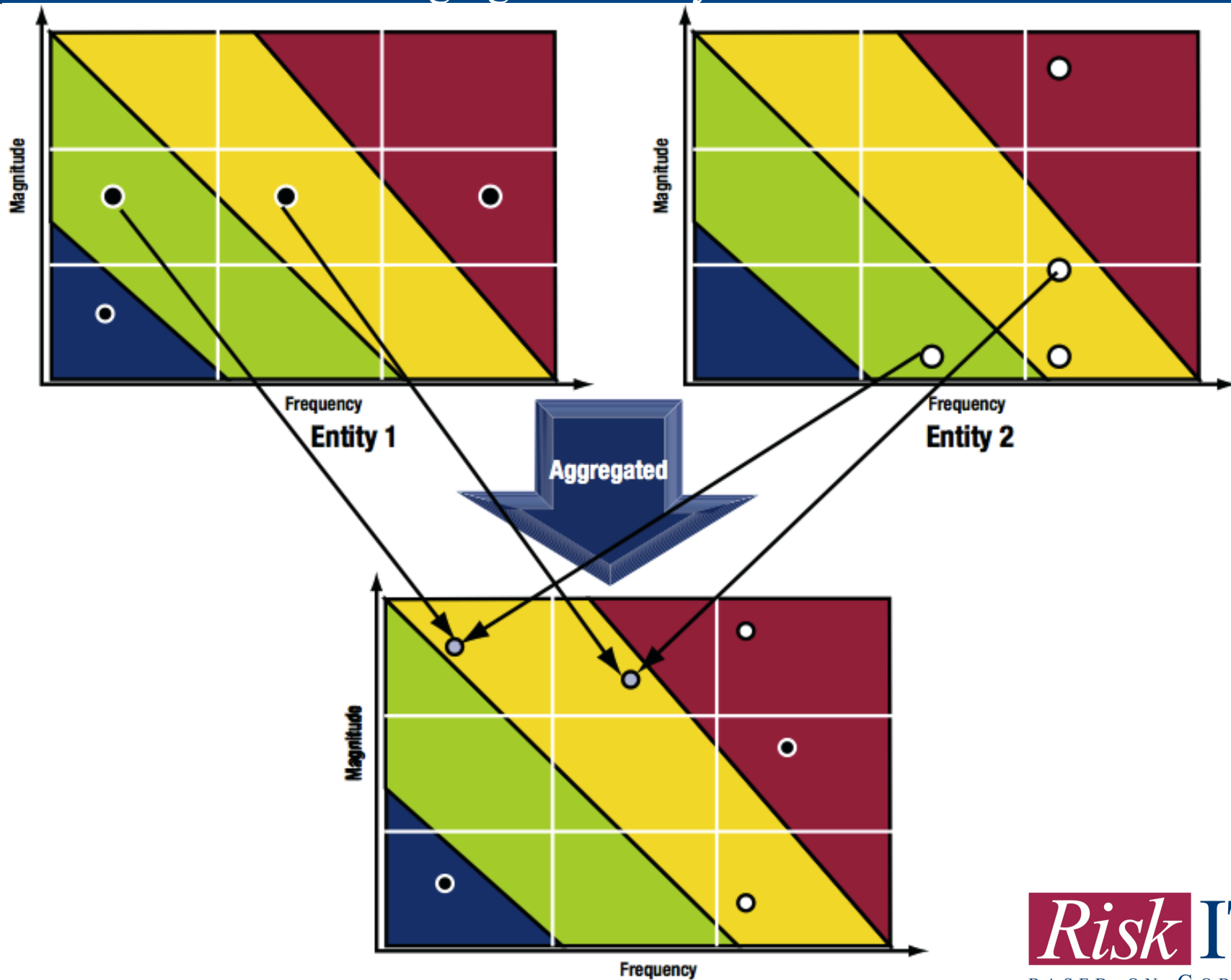
Entity 1



Entity 2



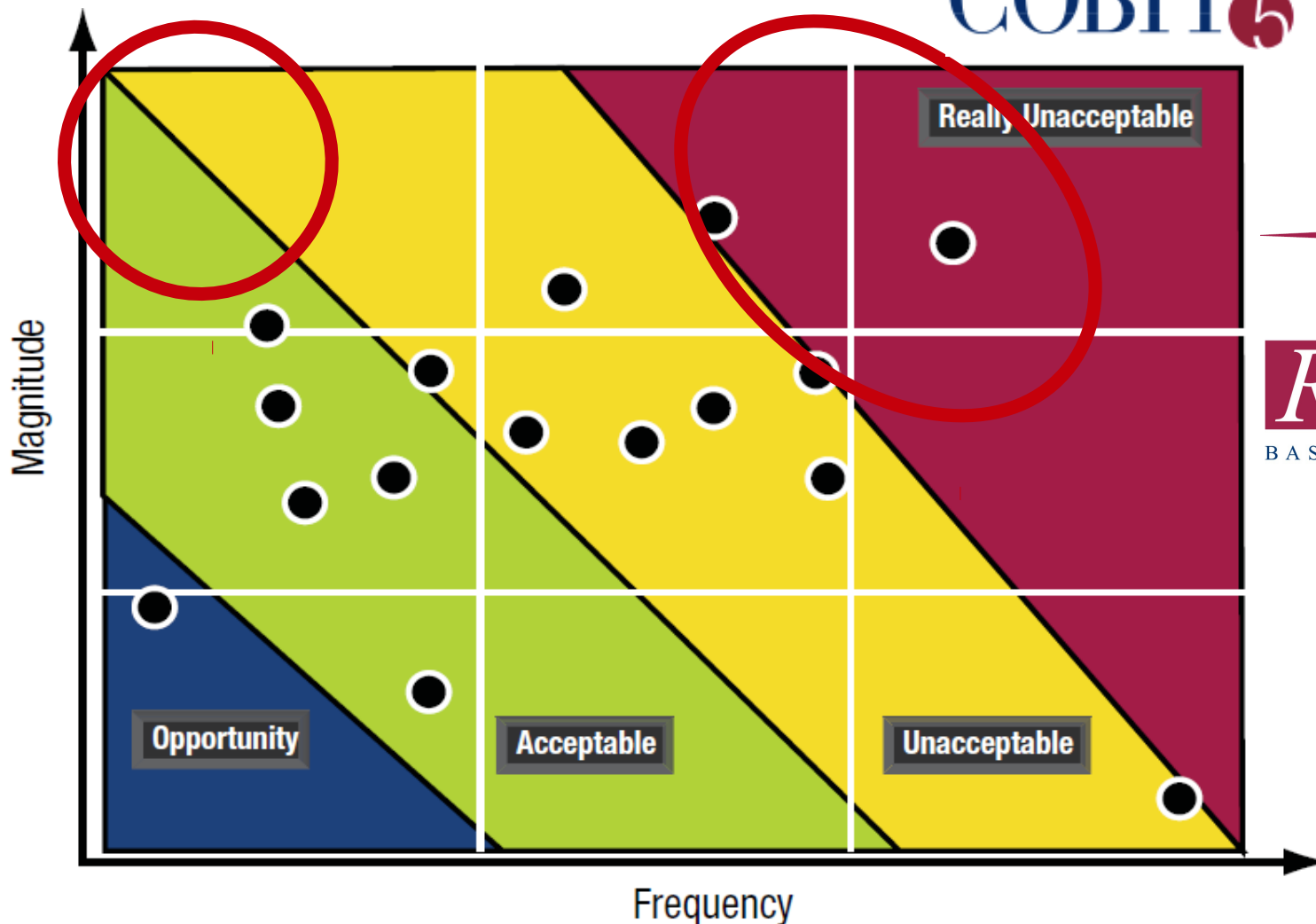
Agregace závislých rizik



Chut' riskovat

Klíčovým spouštěčem náhlé krize je zpravidla vyvstalé riziko s malou pravděpodobností a s velkým dopadem na projekt. Vleklé krize způsobuje agregované působení více vysokých rizik.

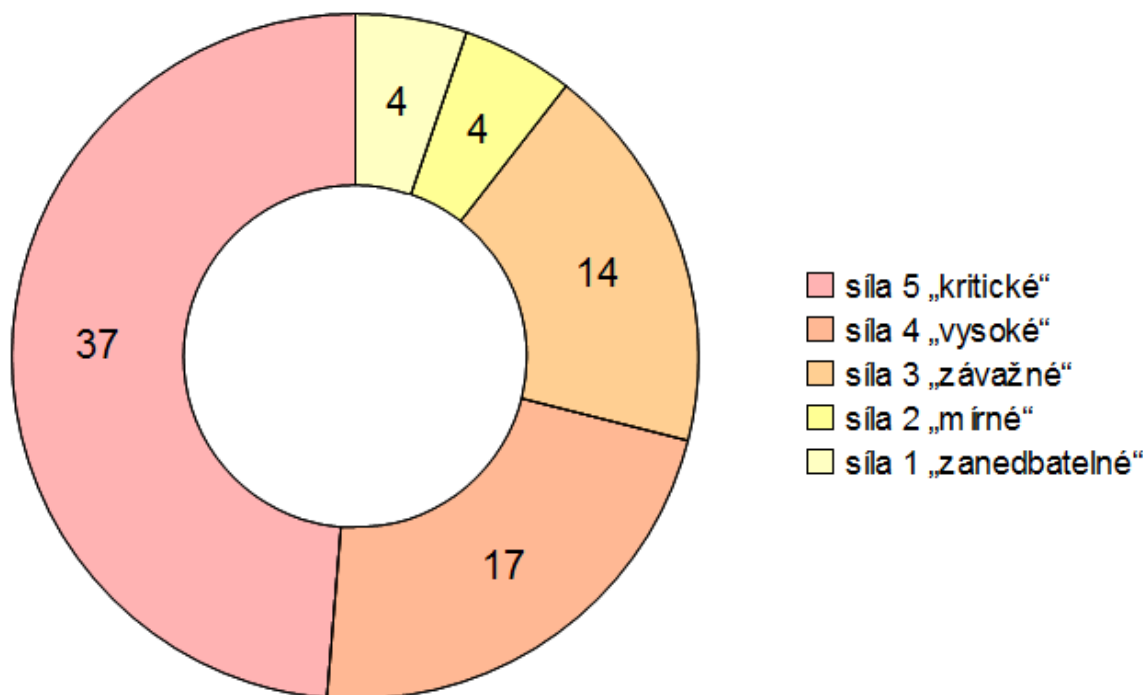
COBIT[®] 5 FOR RISK



ISACA
Serving IT Governance Professionals

Risk IT
BASED ON COBIT[®]

A. Analýza rizikových faktorů



[ZAD] Příprava a zadání projektu

[ZDR] Řízení interních a exter. zdrojů

[UKO] Řízení úkolů a komunikace

[ZCP] Řízení životního cyklu a progresu

[INT] Architektonické a integrační řízení

[POZ] Řízení požadavků a změn

[TES] Testování a příprava provozu

[SOU] Řízení součinnosti a školení

[ARK] Akceptace, řízení rizik a kvality

Diagnostika rizikových faktorů (oslabení) projektu byla provedena přes devět zkoumaných oblastí. Následující obrázek ukazuje na zjištěné výsledky diagnostiky. Ukázalo se, že projekt má nepřiměřeně vysokou zranitelnost díky spolupůsobení **76 rizikových faktorů**, z nichž navíc **54 bylo kategorizováno podle síly působení jako „kritické“ nebo „vysoké“**.



A. Analýza rizikových faktorů

Příkladem takového rizikového faktoru projektu je nevypořádání připomínek k návrhu řešení, které je projektem realizováno. Pokud dojde k akceptaci řešení a některé (správné) připomínky nebyly vzaty v úvahu a nebyly na projektu řádně komunikovány vzhledem k jejich nositelům a uzavřeny, může se uvedení projektového produktu vzniklého z nedostatečně uzavřeného návrhu řešení potýkat s validačními problémy. Tato častá chyba při uzavírání návrhu řešení je zesílena spolupůsobením volby vodopádového životního cyklu projektu, který svým tokem činností neumožňuje zpětný návrat a korekci návrhu řešení. Naopak, iterační životní cyklus by v tomto případě neuzavřených požadavků na řešení poskytoval samoopravnou příležitost v následné iteraci návrhu.



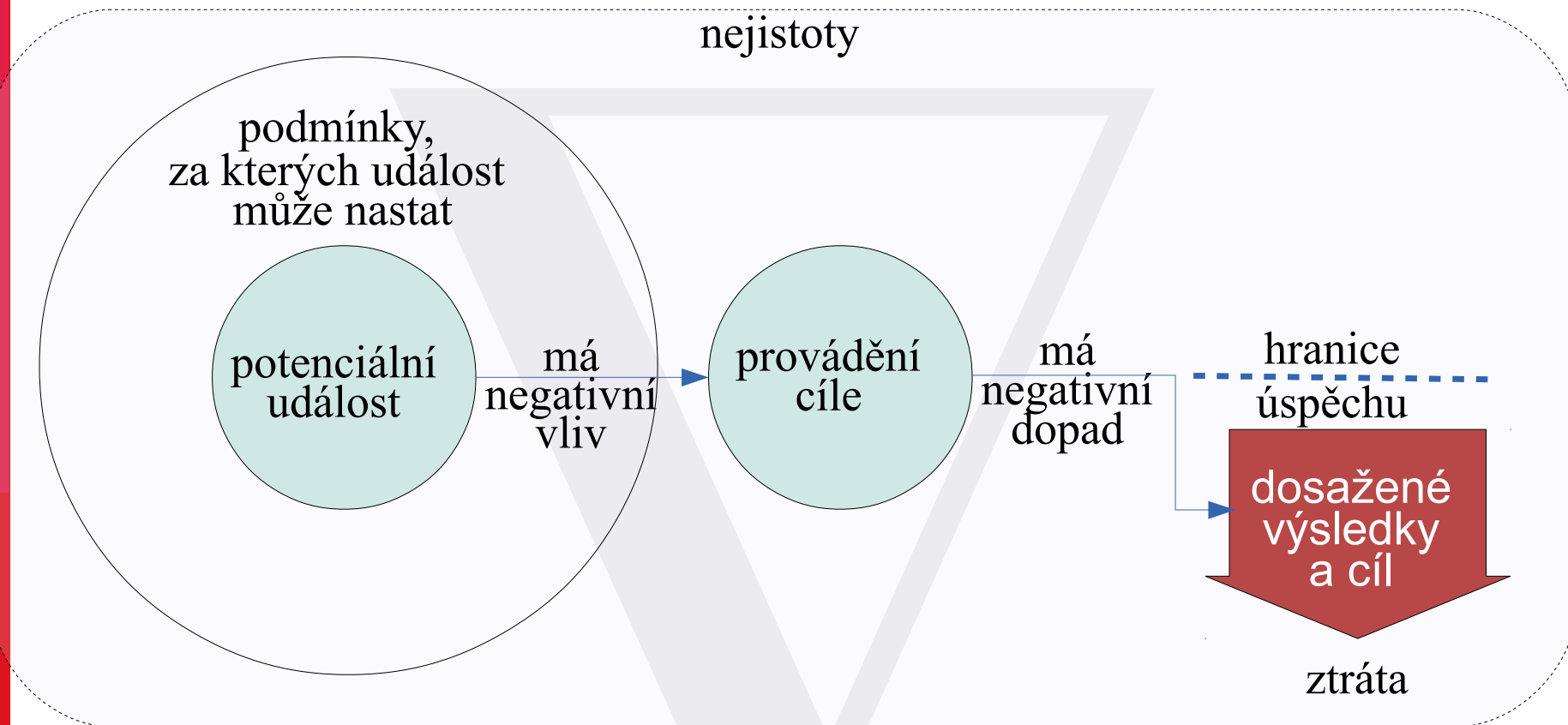
B. Analýza zranitelností projektu

Zesílení rizikových faktorů jejich kombinací ve shluku zaměřeném do určitého místa v životním cyklu projektu vytváří zranitelnost projektu. Na případové studii bylo identifikováno celkem 8 agregovaných shluků vytvářejících kritické zranitelnosti projektu.

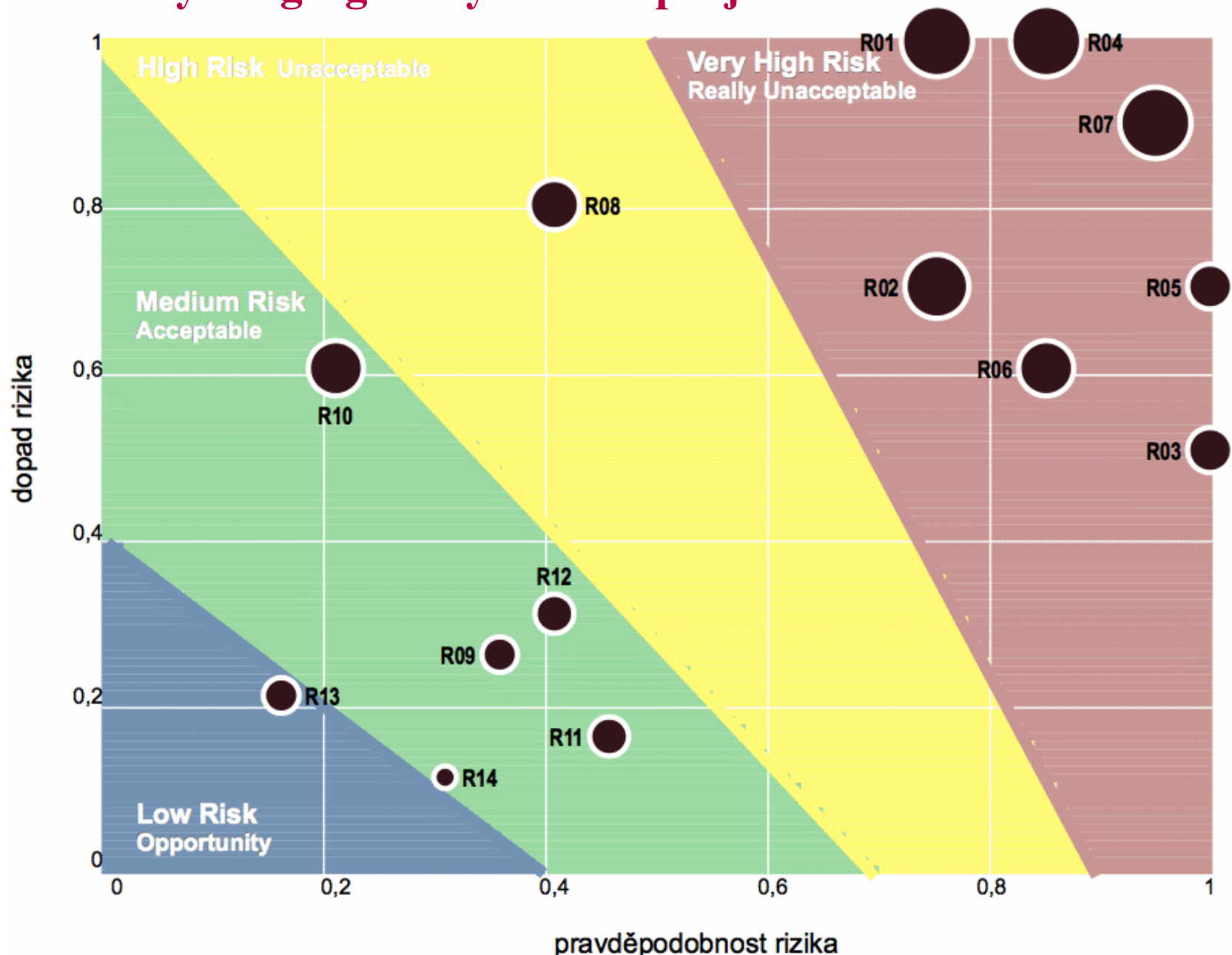
Příkladem typické zranitelnosti projektu často vzniklé ze vzájemné kombinace diagnostikovaných rizikových faktorů na dodavatelských projektech je „nesoulad smlouvy s reálnou situací na projektu“. Na uvažovaném projektu způsobilo celkem 16 rizikových faktorů svým faktickým stavem silný nesoulad reality stavu projektu s jeho smluvně požadovaným stavem. Smluvní vztahy často neabsorbují změny na projektu a rozcházejí se s reálnou situací na projektu. Ze soudně-znalecké praxe je pak možné si představit, nakolik taková zranitelnost je využitelná v případě hrozby soudního sporu mezi smluvními stranami.



C. Analýza rizikových scénářů využívajících zranitelností projektu



D. Analýza agregovaných rizik projektu



Per Partes Consulting, s.r.o.
Bohunická 47a
619 00 Brno

Hlavní 103
141 00 Praha 4

www.perpartes.cz
info@perpartes.cz

Preventivní krizikový management:
Pomáháme zákazníkům a/nebo dodavatelům dosáhnout bezproblémového průběhu projektu.

Následný krizový management:
Vždy existuje cesta, jak krizi vyřešit. Víme jak.



Krizový projektový management

vyvedení projektu z krize
&
ICT projekty



nezávislá studie

Propuknutí rizik
v podobě
krizové situace

Predikce a
prevence
krize

Diagnostika
zdraví projektu
(health check)

Případové
studie krizových
projektů

ATTACKING COMPLEXITY



© Per Partes Consulting, s.r.o. Veškerá práva vyhrazena. All rights reserved.

