

ANALÝZA MANAŽMENTU RIZIKA V PROJEKTOVOM RIADENÍ S OHĽADOM NA AKTUÁLNE NÁSTROJE, ŠTANDARDY A TRENDY

Jana ŠIMÍČKOVÁ, Erika MOŠKOVÁ

Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta bezpečnostného inžinierstva, Katedra krízového manažmentu

Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovensko

jana.simickova@fbi.uniza.sk; erika.moskova@fbi.uniza.sk

Abstrakt: Manažment rizika sa v súčasnosti ukazuje ako nevyhnutná prevencia vzniku kríz vo všetkých oblastiach, či už sa to týka ochrany zdravia, majetku, kontinuity podnikania alebo úspešnej projektovej činnosti. Článok bude zameraný na analýzu a zhodnotenie dostupných materiálov z manažmentu rizika v projektovom riadení, ktorá bude doplnená o výsledky z vlastného prieskumu orientovaného na aplikáciu manažmentu rizika v projektovom riadení podľa typu podniku v Slovenskej republike. V článku bude spracovaná analýza nových trendov v oblasti riadenia projektových rizík v Slovenskej republike a zahraničí. Zámerom článku je poukázať na dôležitosť manažmentu rizika v projektovom riadení podniku.

Kľúčové slova: manažment rizika, projekt, projektové riadenie, riziko.

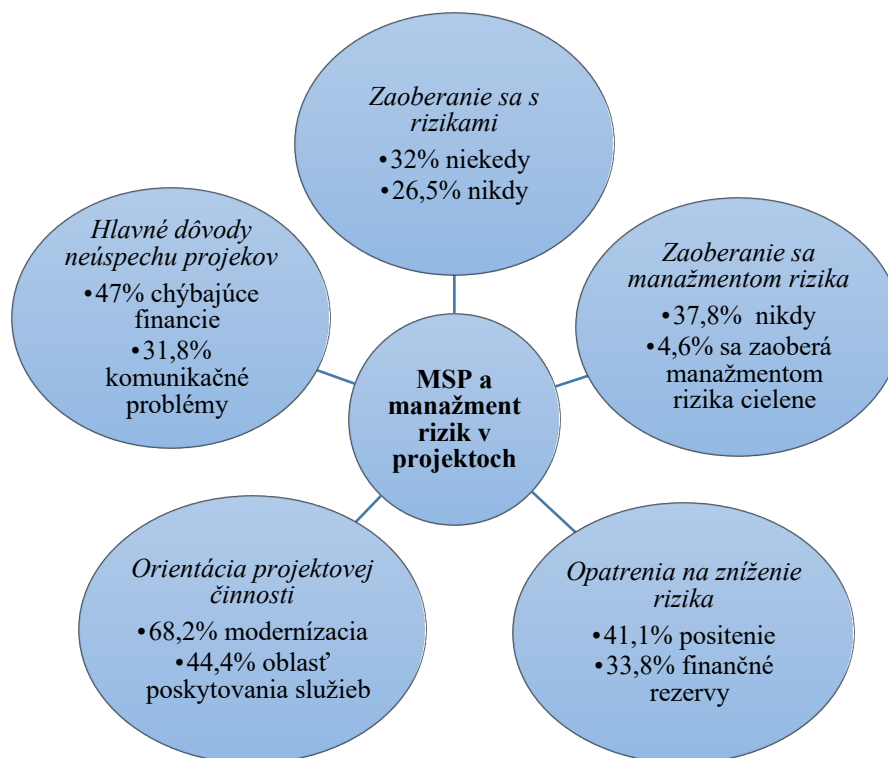
1 Úvod

Manažment rizika má v súčasnosti svoje nezastupiteľné miesto vo všetkých oblastiach spoločenského života. Jeho význam rastie aj v oblasti uplatnenia pri prevencii vzniku podnikových kríz, zvyšovaní úspešnosti dosahovania podnikateľských a projektových cieľov a v podnikateľskom sektore, hlavne u malých a stredných podnikov (ďalej MSP), ktoré tvoria základ slovenskej ekonomiky. V závislosti od rozsahu uplatňovania procesu, nástrojov a metód manažmentu rizika v určitom type prostredia sa stretávame aj s odlišným vysvetlením obsahu používaných termínov. Manažment rizika ako integrálna súčasť projektového riadenia zvyšuje možnosť dosiahnutia projektových cieľov a celkovú úspešnosť projektov. Projektové riadenie vo veľkých podnikoch zvyčajne vychádza z aktuálnych štandardov, avšak v MSP je realizované často len čiastkovo vo forme spracovania a realizácie zákaziek, modernizácie procesov, rozširovania a inovácie produkcie, bez štandardizovaného prístupu. Rovnako sa pristupuje aj problematike manažmentu rizika v projektoch, či už sú to rozvojové projekty, alebo nové podnikateľské zámery.

2 Analýza a komparácia prístupov k manažmentu rizika v projektovom riadení v SR a zahraničí

Vzhľadom na rýchlosť zmien a tvrdú konkurenciu na trhu je každý podnik nútený sa prispôbovať rôznym pozitívnym aj negatívnym vplyvom prostredia oveľa rýchlejšie ako v minulosti. Na rozvoj a inovácie sa často využívajú práve projekty, nie všetky projekty však priniesú očakávaný výsledok.

Podľa výsledkov prieskumu 10. ročníka projektového riadenia v ČR z roku 2017 od organizácie Ernst and Young (2017) je zrejmé, že najmenej úspešné typy projektov s hodnotou 34% sú zamerané na modernizáciu informačných technológií. Ďalšími neúspešnými projektami sú reštrukturalizácia procesov s hodnotou 24% a vývoj, resp. uvádzanie nového produktu s hodnotou 12%. Dôvodom neúspechu môže byť nedostatočná analýza trhu, chybné plánovanie a podcenenie rizík. Podľa výsledkov z vlastného prieskumu realizovaného v rámci Inštitucionálneho grantového projektu s názvom Analýza manažmentu rizika v projektovom riadení s ohľadom na aktuálne nástroje, štandardy a trendy, (údaje získané k 30.04.2020, s počtom respondentov 151), je možné konštatovať, že posudzované MSP sa zaoberajú manažmentom rizika v projektoch len okrajovo. Priebežné čiastkové výsledky prieskumu sú uvedené na Obr. 1.



Obr. 1: Čiastočné výsledky vlastného prieskumu orientovaného na manažment rizika v projektoch, vlastné spracovanie

Podľa výsledkov prieskumu 32,5% respondentov uviedlo, že niekedy sa vo svojom podniku zaoberajú riadením rizík v podniku, avšak 26,5% nevenuje tejto problematike žiadnu pozornosť. Manažmentom rizika sa zaoberá cielene len 4,6%, vôbec sa manažmentom rizika nezaobrá 37,8%. Ako sme predpokladali, v MSP sa ako najčastejšie používané opatrenie na znižovanie rizík používa poistenie (41,1%), ďalej nasledujú finančné rezervy (33,8%). Svoju projektovú činnosť orientujú MSP najmä na modernizáciu (68,2%) a v oblasti poskytovania služieb (44,4%). Ak by sme sa pozreli na hlavné dôvody neúspechu projektu, tu uviedlo najviac respondentov (47%) chýbajúce financovanie projektov a komunikačné problémy (31,8%).

Pre porovnanie sú uvedené hlavné príčiny zlyhania projektov v roku 2018, zistené v prieskume 10th Global Project Management Survey vytvorenom spoločnosťou Success in Disruptive (2018). Najviac problémov a rizík, ktoré súvisia s riadením projektu vyplývalo zo zmeny priorít podniku, takže projekty často končili pred dosiahnutím stanovených cieľov. Následne zmena cieľov projektu a nesprávne zhromažďovanie požiadaviek, ktoré sú dôsledkom nesprávneho riadenia a komunikácie so zainteresovanými stranami projektu, pretože samotná zlá komunikácia je častou príčinou zlyhania projektu, v ktorom je viacero zainteresovaných strán často s protichodnými záujmami. V prvej štvorici sa nachádza aj nedostatočný manažment rizika a príležitostí, čo poukazuje na dôležitosť manažmentu rizika práve v prostredí, kde treba neustále pracovať so zmenami a flexibilne na ne reagovať, či už majú pozitívny alebo negatívny charakter. Z ďalších príčin zlyhania projektu je potrebné ešte upozorniť na chýbajúci manažment zmeny, nesprávne plánovanie zdrojov (čas, náklady) ako aj neskúsenosť projektového manažmentu.

Medzi hlavné kritéria úspešného projektu patrí dodanie projektu v stanovenej dobe a rozpočte bez škody na kvalite finálnych výstupov. Medzi hlavné faktory neúspechu projektov môžeme zaradiť najmä chýbajúci, nedostatočný alebo nesprávne implementovaný manažment rizika projektu. Na základe vyššie popísaných skutočností je zrejmé, že implementácia manažmentu rizika v projektovom riadení s cieľom zvýšiť úspešnosť dosahovania projektových cieľov má svoje nezastupiteľné miesto. Efektívny manažment rizika je rozhodujúci pre riadenie rozsahu a kontrolu harmonogramov, najmä pre komplexné projekty s náročnými (a často sa meniacimi) požiadavkami.

Z pohľadu implementácie manažmentu rizika je okrem normy ISO 31000:2018 Risk management – guidelines, ktorá je vhodná pre projekty všetkých typov a rozsahu sú pre MSP na základe analýzy vhodné aj štandardy IPMA, ATOM a PMI. Máchal (2015) uvádza, že použitie štandardu IPMA je vhodné použiť pre podniky s menej ako 10 zamestnancami, ktoré podnikajú v odvetví priemyslu, obchodu, služieb a stavebníctva a pre podniky s menej ako 50 zamestnancami v odvetví obchodu. Definuje rôzne úrovne projektového manažéra od

najskúsenejších po menej skúsených. V IPMA sa nerozpracovávajú, ale často iba vymenovávajú základné metódy a techniky projektového riadenia. Výhodou štandardu ATOM je možnosť upraviť všeobecný proces pre jednoduchý ako aj komplexný projekt, aby tento proces vyhovoval ich špecifickým rizikám. Prekážkou však môžu byť podmienky na zaškolenie zamestnancov a využívanie týchto štandardov (implementácia, finančná náročnosť) v podnikoch s obmedzeným počtom zamestnancov. Máchal (2015) ďalej uvádza, že použitie štandardu PMI vhodné použiť pre podniky s menej ako 50 zamestnancami, ktoré podnikajú v odvetví priemysel, služby a stavebníctvo, pre podniky s menej ako 250 zamestnancami, ktoré podnikajú v odvetví priemysel, obchod, služby a stavebníctvo. PMI štandard je dostatočne všeobecne poňatý, takže môže byť aplikovateľný na akýkoľvek projekt, ale jedná sa o koncept riadenia projektov, neposkytuje jasný návod (metódu), ako projekty riadiť.

2. 2 Komparácia agilného a tradičného prístupu riadenia projektov

Medzi základné prístupy k organizácii a dokončeniu projektových aktivít patria v súčasnosti tradičný prístup a agilný prístup. Napriek tomu, že sa agilný prístup dostáva do popredia, mnohé odvetvia naďalej používajú tradičnejší prístup k riadeniu samotných projektov.

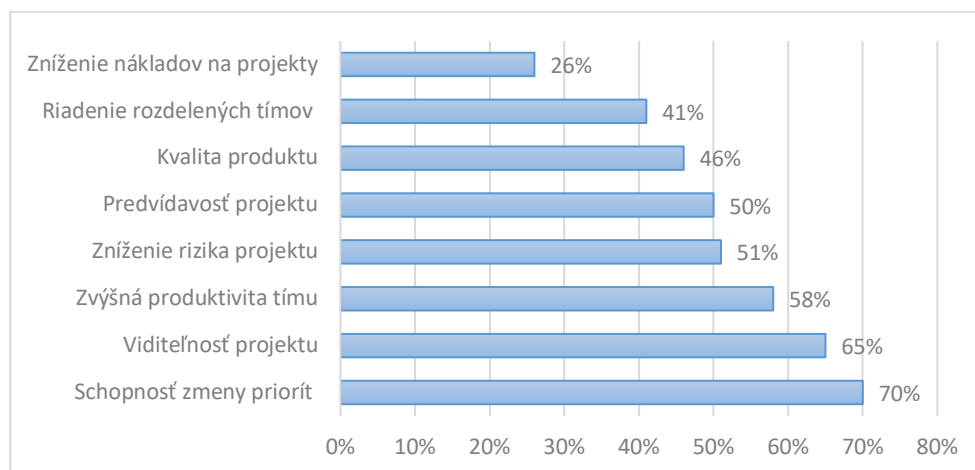
Tradičný prístup k riadeniu projektu využíva postupné fázy na definovanie požiadaviek, návrhu, zostavenie/rozvoj projektu, testovanie a odovzdanie výstupov projektu. Každá fáza je dokončená a schválená predtým, ako tím prejde do ďalšej fázy. Projekt sa nemôže vrátiť späť do predchádzajúcich fáz. Agilný prístup k projektovému riadeniu využíva iteratívne pracovné cykly nazývané sprinty. Každý sprint používa mini-fázy na definovanie požiadaviek, návrhu, zostavenie/rozvoj projektu, testovanie a vydanie výstupov projektu. Po každej mini fáze sa vytvorí predbežný výstup, medziprodukt, do ktorého sa dajú implementovať ďalšie požiadavky a napraviť prípadné chyby a nezrovnalosti v projekte. K finálnemu výstupu sa zákazník dostane po niekoľkých opakovaníach, podľa toho, koľko opakovaní si daný projekt vyžaduje. Tradičný prístup je postupný proces, zatiaľ čo agilný prístup sú iteratívne cykly od začiatku do konca projektu (Fair 2012; Chanda 2017; Sliger 2008).

Medzi tradičným prístupom a agilným prístupom sú niektoré kľúčové rozdiely, medzi ktoré patria nasledujúce:

- Tradičný prístup:
 - podrobné dlhodobé projektové plány s jednotnou časovou osou,
 - definitívne a direktívne riadenie projektu a tímové úlohy,
 - zmeny v dodávkach sú odrádzajúce a nákladné,
 - úplne dokončený produkt dodaný na konci časovej osi,
 - zmluvný prístup k rozsahu a požiadavkám,
 - zákazník je zvyčajne zapojený iba na začiatku a na konci projektu.
- Agilný prístup:
 - kratšie plánovanie na základe iterácií a viacerých dodávok,
 - flexibilné a navzájom funkčné zloženie tímu,
 - zmeny v dodávkach sú očakávané a menej účinné,
 - produkt dodávaný vo funkčných fázach,
 - spoločný a interaktívny prístup k požiadavkám,
 - zákazník je zapojený do celého sprintu.

Globálna ekonomika sa rozvíja, čoho následkom je aj rozvoj nových techník riadenia. V dnešnej dobe robiť niečo dobre, už nestačí. Podniky musia reagovať rýchlo na požiadavky svojich zákazníkov. Ak podnik nemôže rýchlo reagovať na potrebu trhu, bude sa táto potreba plniť inde, možno mimo miestnej ekonomiky. Vedúci projektov musia pochopiť a oceniť tieto obchodné tlaky a byť pripravení zodpovedajúcim spôsobom prispôsobiť svoje procesy, aby boli agilnejší.

Prieskum The 14th annual State of Agile Survey (2020) uvádza výhody prijatia agilného prístupu riadenia projektu (Obr. 2). Podľa prieskumu je najväčšou výhodou schopnosť zmeny priorít počas realizácie projektu (70%), čo by pri tradičnom prístupe nebolo možné, kde si zákazník definuje na začiatku svoje požiadavky, ďalšie zmeny sú spracované podľa vopred dohodnutých pravidiel. V prieskume 65% respondentov uviedlo viditeľnosť projektu. Sledovanie postupu projektu je dôležité, pre potrebu vidieť skutočný stav projektu alebo sledovanie ukazovateľov projektu. Zvýšenú produktivitu tímu uviedlo 58% respondentov, čo môže byť spôsobené vedením ľudí formou samoriadenia a koučingu, direktívne riadenie sa na rozdiel od tradičného prístupu v agilnom prístupe nevyužíva. Ďalej 51% respondentov uviedlo, že agilný prístup znižuje výskyt rizík v projekte, t.j. je väčšia pravdepodobnosť splnenia projektových cieľov a dokončenie projektu v stanovenom čase a rozpočte. Nasledovala predvidanosť projektu (50%), kvalita produktu (46%), riadenie rozdelených tímov – projektové tímy môžu byť rozmiestnené na viacerých pracoviskách (41%) a zníženie nákladov na projekt (26%).



Obr. 2: Výhody prijatia agilného prístupu riadenia projektu, upravené podľa The 14th annual (2020)

Predtým, ako sa manažér začne venovať agilným metódam riadenia projektu, mal by sa pripraviť na možné riziká, ktoré s prechodom na agilný prístup vplývajú na podnik. Podniky, ktoré ľahko prijímu agilitu, vítajú zmeny ako prostriedok k príležitosti. Podniky, ktoré majú sklon k averzii k riziku, ktoré majú vysokú potrebu centralizovanej kontroly a rozhodovania, budú ťažším prostredím na zavádzanie agilných postupov, pretože koncepcia agilného riadenia projektu nezodpovedá zásadám podnikania. V takomto prostredí by mal projektový manažér jasne informovať o výhodách agility v podmienkach, ktoré bude podnik akceptovať a otvorene riešiť všetky riziká, ktoré by sa mohli vyskytnúť.

Projekty, ktoré sa realizujú v dynamických prostrediach (rýchlo sa meniace trhovú prostredie, nestabilná vnútorná organizácia), sú vhodnejšie pre agilné riadenie projektu. Rozhodnutie o použití agilných metód riadenia projektu by mal manažér projektu alebo sponzor projektu urobiť s projektovým tímom. Je to rozhodnutie o spolupráci, kde všetci musia prevziať zodpovednosť za výsledok. White (2008) uvádza, že pri zvažovaní agilného riadenia projektu pre podnik je potrebné vziať do úvahy meranie celkovej výkonnosti. Ak merania výkonu naznačujú, že pomocou agilného riadenia projektov je možné dosiahnuť lepšiu pozíciu na trhu alebo lepšie využitie zdrojov, stane sa prijatie agilných postupov strategickým rozhodnutím v celom podniku.

Manažment rizika je prioritným procesom v rámci riadenia projektu, bez ohľadu na to, či je agilný alebo nie. Aj keď je manažment rizika projektu nevyhnutný pre všetky projekty, pre agilné projekty je dôležitejší z dôvodu rizikových faktorov zahrnutých do procesu stanovovania priorít agilného projektu. Jerome (2019) na manažment rizika v agilnom riadení projektov prijíma cyklus štyroch procesov. Tieto štyri kroky kontroly rizika spojené s agilným riadením projektu znamenajú, že sa identifikujú riziká, vykoná sa hodnotenie, zvažia sa reakcie a analyzujú preskúmania. Pre kontrolu je veľmi dôležité identifikovať v projektoch riziko. Pri identifikácii rizík je možné použiť rôzne typy techník. Niekoľko populárnych techník identifikácie rizika, ktoré používajú agilní odborníci sú, napr. zoznamy rizík, preskúmanie dokumentov, analýza predpokladov a obmedzení a pod. Pretože projektový manažér povzbudzuje celý agilný tím k identifikácii možných rizík, mal by im tiež poskytnúť pokyny, ktoré treba dodržiavať pri identifikácii rizík, aby sa dosiahol cieľ kontroly a minimalizácie rizika. Proces identifikácie rizika sa začína od samotného plánovania iterácie. Agilný tím by mal prijímať prácu, o ktorej si je istý, že zníži riziko zlyhania. Agilní členovia tímu by mali počas každého samostatného stretnutia upozorňovať na problémy, ktoré majú vplyv na ich pracovný proces. Potom by mali ďalej diskutovať o prijatí vhodných zmierňujúcich opatrení. Tím musí uvažovať o stave projektu, skúsenostiach, ktoré mal počas iterácie a najsť spôsob, ako vyhodnotiť príslušné riziká.

Ďalším krokom, ktorý nasleduje po identifikácii rizika v rámci manažmentu rizika projektu, je hodnotenie rizika. V tomto procese posudzovania rizika môže byť užitočné stanoviť si široké kategórie rizík. Širokou kategorizáciou môžu byť obchodné riziká, technologické riziká a logistické riziká.

Po identifikácii a vyhodnotení rizík v projekte je ďalším krokom zváženie reakcií na riziká. Všeobecne existujú štyri typy reakcií, ktoré sú možné v súvislosti s rizikami:

- vyhnúť sa riziku,
- zmiernenie rizika,
- presun rizika,
- prijatie rizika.

Kontrola rizika sa vykonáva na stretnutiach, na ktorých sa skúmajú riziká projektu. Denné pracovné stretnutia slúžia ako platforma pre kontrolu rizík v agilnom riadení projektu.

3 Záver

Podnikateľské riziká sa v súčasnosti dostávajú do pozornosti manažérov nielen veľkých podnikov, ale už aj MSP. Dôvodom sú nielen negatívne dopady rizík, ktorým sa podniky snažia predchádzať, ale aj určitá forma spoločenskej zodpovednosti, ktorú môžeme vnímať stále vo väčšom meradle. Úspešnosť projektov je taktiež podmienená funkčným a efektívnym manažmentom rizika. Riziká sú neoddeliteľnou súčasťou všetkých projektov. Projektové riadenie využíva vo svojej podnikateľskej činnosti mnoho MSP v rôznych oblastiach. Avšak ako už bolo konštatované najmä MSP s rizikami pracujú veľmi málo, čo má za následok predčasné ukončenie ich podnikateľskej činnosti alebo projektov bez dosiahnutia stanoveného cieľa. Preto je veľmi dôležité pristupovať k manažmentu rizika zodpovedne a podľa špecifik každého projektu a neprikláňať sa len k preberaniu údajov z minulosti.

Článok bol spracovaný v rámci podpory internou grantovou schémou Fakulty bezpečnostného inžinierstva Žilinskej Univerzity z grantu č. 201904 a grantovej agentúry Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky v rámci projektu 026ŽU-4/2020 Inovácia a internacionalizácia výučby ako nástroj na zvýšenie kvality vzdelávania na FBI UNIZA.

Literatúra

- ERNEST & YOUNG, 2017. *Výsledky průzkumu projektového řízení v České republice a na Slovensku za rok 2017* [online]. [cit 2020-10-01]. Dostupné na: <http://www.ey.com/>
- FAIR, J. 2012. *Agile versus Waterfall: approach is right for my ERP project?* [online]. Paper presented at PMI® Global Congress 2012—EMEA, Marsailles, France. Newtown Square, PA: Project Management Institute. [cit. 2020-09-28]. Dostupný z: <https://www.pmi.org/learning/library/agile-versus-waterfall-approach-erp-project-6300>
- CHANDANA, 2017. *Agile certification training: How to control risk in agile project management* [online]. Simplilearn.com [cit. 2020-09-29]. Dostupný z: <https://www.simplilearn.com/how-to-control-risk-in-agile-project-management-article>
- JEROME, T., 2019. *Studying PMBOK® 6: What You Need to Know About Agile* [online]. Simplilearn.com [cit. 2020-09-29]. Dostupný z: <https://www.simplilearn.com/studying-pmbok6-what-you-need-to-know-about-agile-article>
- MÁCHAL, P., ONDROUCHOVÁ, M., PRESOVÁ, R., 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada. 424 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
- SLIGER, M., 2008. *Agile project management and the PMBOK® guide*. [online]. Paper presented at PMI® Global Congress 2008—North America, Denver, CO. Newtown Square, PA: Project Management Institute. [cit. 2020-09-28]. Dostupný z: <https://www.pmi.org/learning/library/agile-project-management-pmbok-waterfall-7042>
- SUCCESS IN DISRUPTIVE TIME, 2018. *10th Global Project Management Survey*. [online]. Project Management Institute. Newtown [cit. 2020-09-29]. Dostupný z: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>
- The 14th annual State of Agile survey* [online]. VersionOne, CollabNet. [cit. 2020-09-28]. Dostupný z: https://stateofagile.com/?_ga=2.77366997.1964709349.1602133735-64611838.1602133735#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494
- WHITE, K. R. J., 2008. *Agile project management: a mandate for the changing business environment* [online]. Paper presented at PMI® Global Congress 2008—North America, Denver, CO. Newtown Square, PA: Project Management Institute. [cit. 2020-09-28]. Dostupný z: <https://www.pmi.org/learning/library/agile-project-management-mandate-changing-requirements-7043>