

RIADENIE RIZÍK AKO SÚČASŤ PROJEKTOVÉHO MANAŽMENTU

Gabriela Kormancová *)

ABSTRAKT

Uvedený článok sa zaoberá spôsobom riadenia rizík v projektoch, od ich identifikácie až po kontrolu. Pri riadení rizík je nutné zohľadniť jedinečnosť každého projektu. Riziká v jednotlivých projektoch sa budú líšiť svojou povahou, dôsledkami, ako i pravdepodobnosťou výskytu.

Kľúčové slová: riadenie rizík, projektové riadenie, projekt.

ABSTRACT

This paper deals with the risk management in the projects during the whole lifecycle. We must accept that every project is unique. There are the risks with different probability, impacts and nature.

Key words: Risk management, project management, project.

ÚVOD

Základným cieľom projektového riadenia je zabezpečiť realizáciu úspešného projektu. Prirodzenou súčasťou každého projektu sú riziká, ktoré môžu byť vnímané pozitívne (nové príležitosti) alebo negatívne, často s finančným dopadom (zvýšenie nákladov, nedodržanie termínov plnenia jednotlivých úloh, nízka kvalita vykonaných prác a pod.). Úspešné riadenie projektových rizík predpokladá ich úspešnú identifikáciu, ako aj odhad ich možných dôsledkov (v ne/finančnom vyjadrení).

*) Gabriela Kormancová, Ing., PhD., Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela, ul. Tajovského č. 10, 975 90 Banská Bystrica, e-mail: gabriela.kormancova@umb.sk

1 RIADENIE RIZÍK V PROJEKTE

Riziko je prirodzenou súčasťou projektov a pre úspešnosť projektu je nutné riziká rozoznať, znížiť na únosnú mieru, prípadne aspoň zvládnuť [1].

Podľa vzniku, pôsobenia a predvídateľnosti možno riziká vo všeobecnosti rozčleniť:

- **odchýlky**, rozdiely medzi odhadom a skutočnou hodnotou,
- **predvídateľné riziká**, ktoré sú v danej technickej, či hospodárskej oblasti bežné a rozsah ich pôsobenia sa dá odhadnúť na základe historického vývoja,
- **nepredvídateľné riziká**, pri ktorých síce môžeme očakávať, že nastanú, nevieme však dostatočne kvantifikovať pravdepodobnosť ich výskytu ani vplyv,
- **neistota a chaotické javy**, tieto sa spravidla objavujú úplne nekontrolovateľne a je nemožné ich akokoľvek kvalifikovane odhadnúť [2].

Riadenie projektových rizík môže pozostávať za nasledovných krokov:

1) Identifikácia rizík. Aké nebezpečenstvá môžu ohroziť projekt? Nie je možné identifikovať všetky riziká, dôležité je identifikovať najmä tie významné. V procese identifikácie projektových rizík (ktorý prebieha počas celého projektu) možno využiť informácie z rôznych zdrojov, akými sú napríklad :

- skúsenosti z predchádzajúcich projektov,
- projektová dokumentácia,
- intuícia, osobné skúsenosti,
- individuálne diskusie so špecialistami,
- brainstorming,
- Delfi metódu,
- SWOT analýzu a pod.

Je však nutné zohľadniť jedinečnosť každého projektu. Riziká v jednotlivých projektoch sa budú líšiť svojou povahou, dôsledkami, ako i pravdepodobnosťou výskytu.

2) Posúdenie (ohodnotenie) rizika (kvantitatívne, kvalitatívne)

Uvedený krok pozostáva z odhadu pravdepodobnosti výskytu určitého nebezpečenstva, ako i výšky (ne)priaznivého dopadu na projekt.

3) Odozvy na zistené riziká v projekte (riadenie rizika)

Ako možno reagovať na identifikované a ohodnotené riziká ?

- akceptácia rizika,

Aktívne riadenie rizika (redukcia rizika):

- prenesenie rizika (finančná inštitúcia),
- znížiť pravdepodobnosť vzniku rizika (opatrenia),
- vylúčiť riziko (nájsť iné riešenie v projekte),
- eliminácia rizika, vytvoriť si rezervu (časovú, nákladovú a p.),
- byť pripravený pre prípad, že riziko naozaj nastane,

4) Monitoring a kontrola rizík.

Všetky potenciálne riziká súvisiace s konkrétnym projektom je nutné priebežne monitorovať, kontrolovať a vyhodnocovať.

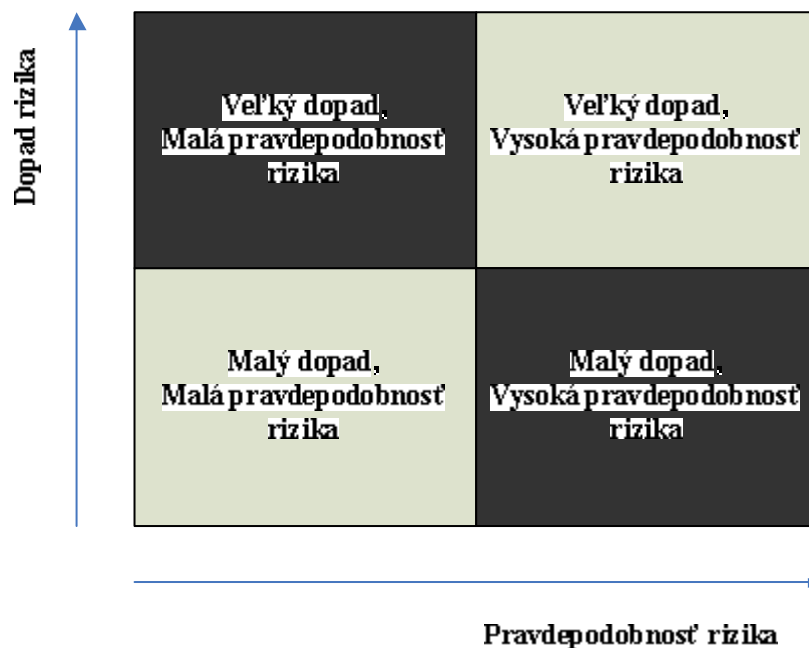
Monitoring a kontrola rizík zahŕňa napr.:

- identifikáciu nových rizík vrátane dopadov a frekvencie výskytu v priebehu celého projektu,
- priebežné monitorovanie a kontrola nad implementáciou nástrojov na riadenie rizík v praxi,
- pravidelné podávanie správ o vývoji identifikovaných rizík pre vedúcich projektu a projektový tím.

2 PROJEKTOVÉ RIZIKÁ

Projektové riziká možno definovať ako neočakávanú udalosť, ktorá môže mať pozitívny alebo negatívny efekt najmenej na jeden z cieľov projektu, ako napríklad na čas, náklady alebo kvalitu [3].

Vo všeobecnosti nemožno vnímať projektové riziká len negatívne, v určitých prípadoch môžu mať pozitívny vplyv na jednotlivé ciele projektu, ako i na konečný výsledok projektu, pričom môžu byť zdrojom nových príležitostí [4].



Obrázok 1 Pravdepodobnosť rizika vs. Dopad [5]

ZÁVER

V priebehu jednotlivých fáz projektu je potrebné vykonať celý rad špecializovaných činností, čo si vyžaduje veľmi širokú a komplexnú oblasť odbornosti

projektového manažera, jednotlivých členov projektového tímu, ako i ďalších osôb participujúcich na projekte. Dôležitou súčasťou týchto činností je i sledovanie a riadenie rizík. Riziká nie je možné nikdy úplne eliminovať, možno ich ale analyzovať, monitorovať a riadiť s cieľom vyhnúť sa stratám (resp. dosiahnuť ich zmiernenie), ktoré by mohli negatívne ovplyvniť úspešnú realizáciu projektu.

LITERATÚRA

- [1] ROSENAU, M.D.: Řízení projektu. Praha, Computer Press, 2007.
ISBN 978-80-251-1506-0.
- [2] SVOZILOVÁ, A.: Projektový management, Praha, Grada Publishing, 2006.
ISBN 8024715015.
- [3] Project Management Institute. A Guide to the Project Management Book of Knowledge (PMBOK), 3rd ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute; 2004.
- [4] CHAPMAN, C., WARD, S. Managing project risk and uncertainty. Chichester, UK: John Wiley & Sons; 2002. ISBN 9780470847909.
- [5] on-line: <http://www.pmhut.com/managing-project-risks>)

Článok recenzoval:
prof. Ing. Josef Reitšpís, PhD.