

BAZÁLNY PROCES MANAŽMENTU PROJEKTOVÉHO PORTFÓLIA

THE BASAL PROCESS OF THE PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

Pavol Král'

*Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta PEDAS
pavol.kral@fpedas.uniza.sk*

Katarína Janošková

*Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta PEDAS
katarina.janoskova@fpedas.uniza.sk*

Abstrakt:

Optimálna výkonnosť všetkých prvkov (projektov) systému nemusí prinášať zlepšenia na úrovni celého systému ako celku. Izolovaný pohľad na každý projekt preto nie je správnym manažérskym prístupom organizácií s paralelnou realizáciou projektov. Tento príspevok definuje manažment projektového portfólia a vymedzuje jeho kľúčové ciele. Súčasne prezentuje návrh bazálneho procesu manažmentu projektového portfólia, ktorý bol zostavený tak, aby umožňoval eliminovať nedostatky, ktoré sa v manažmente projektového portfólia v praxi vyskytujú a maximalizoval tak hodnotu portfólia. Päť kľúčových etáp (tvorba, hodnotenie, optimalizácia, plánovanie a realizácia) je charakterizovaných z hľadiska rozhodujúcich aspektov vplývajúcich na kvalitu manažmentu projektového portfólia a ich obsahovej náplne. Vzhľadom na konkrétne podmienky organizácie a formu projektových zámerov, môžu byť niektoré etapy navrhnutého rámca eliminované, prípadne zlúčené.

Abstract:

Optimal performance all of the system components (projects) does not bring improvements of the system as a whole. Isolated view to each project is not right management approach of organizations with parallel implementation of projects. This paper defines project portfolio management and his key goals. At the same time it presents proposal of basal process of the project portfolio management. This process was designed for the purpose of eliminating deficiencies, which we can found in project portfolio management in practice, and maximizing of portfolio value. Paper characterizes the five key stages (creation, evaluation, optimization, planning and implementation) in terms of its content and critical aspects of quality of project portfolio management. Some stages of proposed framework can be eliminated or merged considering the specific conditions of organization and the form of project proposal.

Kľúčové slová:

Manažment projektového portfólia, projektové portfólio, projektový zámer, optimalizácia.

Key words:

Project portfolio management, project portfolio proposal, optimization.

JEL Classification: H43, O22

1 Úvod

V súčasnej praxi sa bežne stretávame so situáciou, kedy je v organizácii realizovaných súbežne viacero projektov, pričom spoločne spotrebúvajú disponibilné zdroje rôznych druhov. Aj najväčšie a kapitálovo najsilnejšie organizácie disponujú istými obmedzeniami z pohľadu finančných prostriedkov, kapacít, zdrojov, času a pod. Vzhľadom na tieto obmedzenia nie je možné realizovať všetky predložené projektové zámery. Projekty v rámci portfólia je potrebné plánovať a riadiť nielen ako samostatné celky, ale rovnako zabezpečiť ich komplexný manažment prostredníctvom pokročilých metód riadenia projektov a vhodných prístupov a techník pre manažment a koordináciu celých sústav projektov. Ide o manažment projektových programov alebo manažment projektových portfólií.

Každá projektovo riadená organizácia sa snaží o plánovanie svojho projektového portfólia s cieľom maximalizácie potenciálnych prínosov pri vyvažovaní rôznych preferencií a s ohľadom na obmedzené zdroje. Rozhodnutia vzťahujúce sa na portfólio sú realizované na úrovni vrcholového manažmentu organizácie. Manažéri projektového portfólia uplatňujú metódy a nástroje, prostredníctvom ktorých hľadajú optimálne riešenie pre zložené projektové portfóliá.

Primárnym cieľom príspevku je snaha o vytvorenie modelu bazálneho procesu manažmentu projektového portfólia, ako platformy pre systematizáciu multiprojektového riadenia a špecifikácia náplne vymedzených etáp procesu, ktorými sú tvorba, hodnotenie, optimalizácia, plánovanie a realizácia projektového portfólia. Pozornosť je rovnako venovaná aj identifikácii kľúčových činností a cieľov projektového manažmentu.

Metodika práce a použité metódy skúmania vychádzajú z možností, ktoré sú dané dostupnou domácou a zahraničnou literatúrou, elektronickými a multimediami materiálmi poskytujúcimi informácie o problematike manažmentu projektového portfólia, vedeckými príspevkami z konferencií, získanými vedomosťami, praktickými skúsenosťami a vlastnými postojmi k predmetnej problematike. V záujme naplnenia stanoveného cieľa práce sme uplatnili metódy vedeckého skúmania, ktoré umožnili popísať skúmané javy v celej ich zložitosti a komplexnosti.

Po realizácii zberu, triedenia, overovania a analýze údajov získaných z dostupnej domácej a zahraničnej literatúry a elektronických zdrojov potrebných na spracovanie teoretickej platformy problematiky manažmentu projektového portfólia, sme na základe metódy vedeckej abstrakcie uskutočnili výber konkrétnych názorov a informácií, ktoré majú vzťah k stanovenému cieľu práce.

Pri návrhu modelu bazálneho procesu manažmentu projektového portfólia sme uplatnili metódy systémovania, modelovania a hierarchizácie za účelom určenia vzájomných vzťahov nadradenosti a podradenosti jednotlivých častí navrhnutého modelu.

2 Manažment projektového portfólia

Manažment projektového portfólia (PPM – Project Portfolio Management) nazývaný tiež ako multiprojektové iadenie môžeme chápať ako sústavu procesov a opatrení uplatňovaných na podporu tvorby takého projektového mixu (projektov a programov), ktorý najlepšie zodpovedá požiadavkám danej organizácie. Tieto procesy zahŕňajú aktivity výberu projektov do portfólia, ich udržiavania a kontinuálneho preskúmavania, či tento výber podporuje strategické ciele organizácie.

Významnou zložkou manažmentu projektového portfólia je aj rozhodovanie o tom, ktoré projekty by mali byť do portfólia zahrnuté, ktoré by mali byť naďalej realizované a ktoré je výhodnejšie ukončiť aj keď ich realizácia nebola ukončená, s ohľadom na rozpočet a ciele organizácie. Primárne ide o optimalizáciu celkového využitia zdrojov organizácie a zabezpečenie optimálnej úrovne prínosov. Náplňou manažmentu projektového portfólia je aj stanovenie priorít projektov (programov) a optimalizácia nimi dosahovaných prínosov vo vzťahu k strategickým cieľom organizácie.

Uvádzame definície manažmentu projektového portfólia, s ktorými sa môžeme stretnúť v odbornej literatúre:

„Riadenie portfólia spočíva v koordinácii projektov a programov s cieľom optimalizovať výkonnosť, vyrovnávať riziká a dosahovať ciele organizácie v rámci jej rozpočtových obmedzení.“ [8]

„Z procesného pohľadu znamená portfólio manažment kontinuálny proces identifikácie, výberu, plánovania a riadenia portfólia projektov v nadväznosti na strategické a taktické ciele organizácie v rovinách výkon, čas a náklady.“ [5]

Manažment projektového portfólia sa usiluje o zabezpečenie väzieb medzi strategickými cieľmi organizácie a projektmi, o maximalizáciu hodnoty portfólia, o zabezpečenie konkurenčnej pozície organizácie, o efektívne využívanie obmedzených zdrojov a pod. Za rozhodujúce činnosti manažmentu portfólia považujeme:

- rozhodovať o zahrnutí projektu alebo programu do portfólia,
- premietiť zmeny stratégie a zmeny priorít organizácie do priorít a skladby projektov,
- optimalizovať požiadavky na zdroje a priebeh ich použitia,
- sledovať, kontrolovať a vyhodnocovať výkonnosť a efektívnosť projektov,
- dohliadať na plnenie míľnikov a ukončovanie projektov,
- koordinovať nadväznosti projektov (ak existujú),
- riešiť problémy a konflikty. [4]

Na manažment projektového portfólia sa nemôžeme pozerieť len ako na unifikovanú sústavu nástrojov, metód a techník, ktoré sú univerzálne uplatniteľné v každej organizácii. Manažment projektového portfólia sa buduje vždy v konkrétnych podmienkach a prostredí organizácie, inak nebude plniť požadované funkcie.

Medzi kľúčové ciele manažmentu projektového portfólia patria:

- zhodnocovanie investícií organizácie na základe presadzovania strategických cieľov,
- optimalizácia výsledkov projektov celého portfólia a nie samostatných projektov,
- štandardizácia procesu manažmentu projektov,
- prerušenie alebo pozastavenie realizovaných projektov,
- podpora rozhodovania o prioritách – vymedzenie priorít projektov,
- zlepšenie finančného riadenia organizácie,
- zlepšenie manažmentu rizík projektov,
- zlepšenie alokácie externých a interných zdrojov a zefektívnenie ich využívania,
- zabezpečenie pružnejšieho rozhodovania.

Manažment projektového portfólia slúži ako nástroj:

- modelovania projektového portfólia,
- selekcie zvažovaných projektových zámerov, ktoré budú súčasťou projektového portfólia,
- prioritizácie projektov, ktoré sú už súčasťou projektového portfólia z pohľadu pridelenia zdrojov, realizácie a pod.,
- riadenia času, nákladov, rozsahu a zdrojov (trojimperatívu projektu),
- reportingu (spravodajstva o projekte),
- komunikácie medzi zúčastnenými subjektmi, ktoré môžu byť z vnútorného ale aj vonkajšieho prostredia organizácie.

Základné druhy portfólia, tak ako ich definuje teória portfólia cenných papierov môžeme aproximovať aj na portfólio projektov:

- *defenzívne portfólio* – obsahuje projekty s nízkou mierou rizika a predpokladom nízkeho výnosu,
- *agresívne portfólio* – obsahuje vysoko rizikové projekty, ktoré disponujú predpokladom vysokého výnosu,
- *štandardné portfólio* – kombinácia projektov defenzívneho a agresívneho portfólia. [2]

3 Bazálny proces manažmentu projektového portfólia

Kontinuálny proces manažmentu projektového portfólia navrhujeme rozdeliť do piatich elementárnych etáp s následnou spätnou väzbou, obsahujúcich ďalšie parciálne aktivity, ktorým sa budeme venovať v nasledujúcej časti príspevku (obrázok 1).

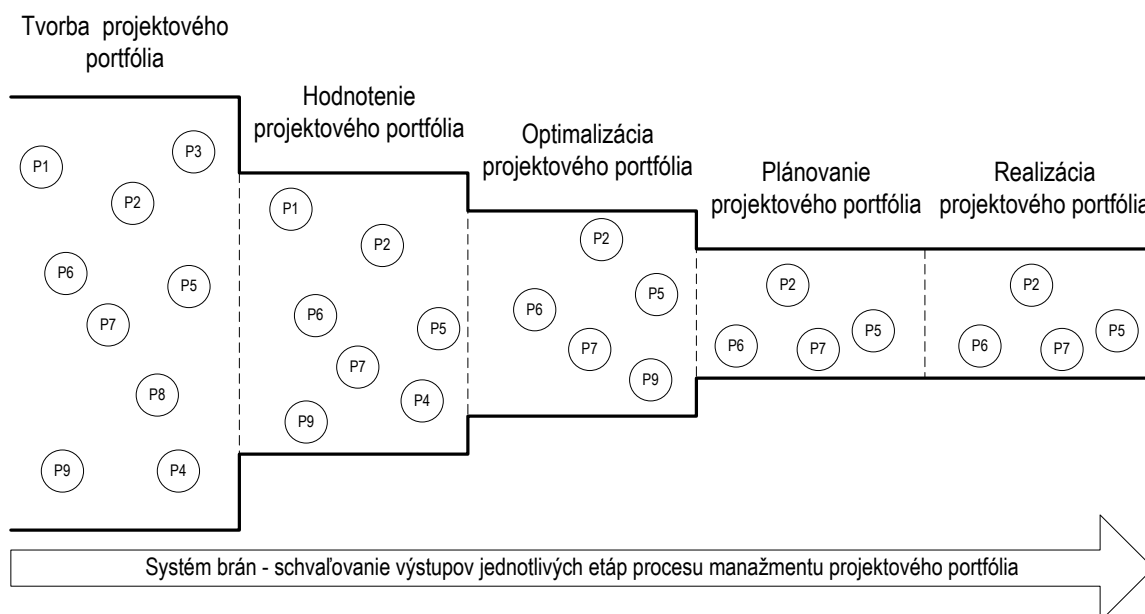
Obrázok 1: Bazálny proces manažmentu projektového portfólia



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe obrázka 1 je zrejmé, že úspešnej realizácii projektov zahrnutých do portfólia predchádza komplex rozhodnutí a schválení parciálnych výstupov predchádzajúcich etáp, čo predstavuje tzv. systém brán (*gate system*). Systém brán umožňuje zabezpečiť jednotný spôsob spracovania, hodnotenia a výberu projektových zámerov, racionalizovať využitie finančných prostriedkov a zdrojov organizácie. Ide preto o proces časovo náročný, ktorý začína invenciou pretransformovanou do projektového zámeru a končí užívaním produktov projektu a konečným zhodnotením, ktoré má následne vplyv na formovanie budúcej podoby portfólia. Nakoľko sú podmienky prostredia, v ktorom sa portfólio vytvára a realizuje premenlivé, musia projekty zahrnuté do portfólia rešpektovať nielen súčasné, ale aj budúce potreby organizácie formulované z predpokladaného vývoja prostredia. Ak pri tvorbe portfólia nebudeme rešpektovať túto skutočnosť, môže nastať situácia, kedy schválené projekty pripravené na realizáciu už nebudú zodpovedať aktuálnemu stavu prostredia. Funkcia systému brán v procese manažmentu projektového portfólia je objasnená na obrázku 2.

Obrázok 2: Systém brán v bazálnom procese manažmentu projektového portfólia



Zdroj: vlastné spracovanie

Obsahová náplň a počet etáp hodnotiaceho a rozhodovacieho procesu môžu byť v každej organizácii rozdielny v závislosti od jej vnútorných potrieb a úrovne manažmentu projektového portfólia. Spravidla zahŕňa spracovanie a vyhodnotenie projektového zámeru, transformáciu zámeru do konkrétnejšej podoby plánu projektu, optimalizáciu portfólia, realizáciu projektov a finálne hodnotenie.

Proces manažmentu projektového portfólia prebieha kontinuálne. Je nemožné jednorázovo vytvoriť portfólio, ktoré budeme môcť po zrealizovaní projektov vyhlásiť za úspešné. Vplyvom pôsobenia faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia je potrebné projektové portfólio priebežne korigovať, dopĺňať o nové projekty, eliminovať o projekty s realizáciou, ktorá sa ukázala ako neopodstatnená a pod. Každé rozhodnutie o predložení projektovom zámere môže portfólio vylepšiť alebo nabúrať.

V manažmente projektového portfólia sa môžeme stretnúť aj so situáciou, kedy pasívny prístup k riešeniu istého problému môže byť tým najvýhodnejším riešením. Unáhlené reakcie na akúkoľvek zmenu vo vonkajšom alebo vnútornom prostredí môžu spôsobiť destabilizáciu celého portfólia, ktoré je ovplyvňované predovšetkým rozhodnutiami strategického významu.

4 Tvorba projektového portfólia

Proces manažmentu projektového portfólia začína tvorbou, t.j. kumuláciou ideí, myšlienok, návrhov ako vyriešiť existujúci problém alebo dosiahnuť požadovaný cieľ (idea manažment). Východiskom pre tvorbu projektového portfólia sú *projektové zámery*, ktoré sú kľúčovou platformou pre manažment projektu. Predstavujú základ každého z projektov. Ide o dokument spracovaný a predkladaný navrhovateľom projektu buď z vlastnej iniciatívy alebo na podnet manažmentu na základe identifikovanej príležitosti, ktorá môže organizácii zabezpečiť isté benefity, alebo na základe problému, ktorého elimináciou dôjde k efektívnejšiemu rozvoju organizácie. Projektový zámer je východiskovým dokumentom so všeobecnejšou štruktúrou adresovaným manažmentu organizácie v snahe presadiť podnet (nápad, myšlienku) navrhovateľa do podoby projektu.

Štruktúru projektového zámeru si definuje každá organizácia podľa individuálnych požiadaviek. Pri jeho zostavení môžeme odporučiť uplatnenie logickej plánovacej matice. Nie je vhodné, ak projektový zámer rieši detaily, ktoré sú pre hodnotenie jeho opodstatnenosti nepotrebné. Naopak príliš všeobecne vypracovaný projektový zámer neumožňuje jeho korektné hodnotenie. Unifikovaný spôsob podávania projektových zámerov umožňuje objektivizovať hodnotiaci proces a vybrať také zámery, ktoré sú z hľadiska požiadaviek organizácie najvýhodnejšie. Unifikovaná referenčná štruktúra projektového zámeru nemusí vyhovovať všetkým ideám, ktoré sa odlišujú svojim obsahom ako aj rozsahom. Preto môže v organizácii existovať niekoľko referenčných štruktúr na podávanie diferentných projektových zámerov z hľadiska ich rozsahu, predmetu, nárokov na zdroje a pod. Odporúčame dodržiavať nasledujúcu štruktúru projektového zámeru:

1. Názov projektového zámeru.
2. Zdôvodnenie projektového zámeru.
3. Analýza súčasného stavu.
4. Návrh cieľového stavu (variantné riešenie).
5. Vplyv projektového zámeru na strategické ciele a procesy.
6. Očakávané prínosy (kvantitatívne, kvalitatívne).
7. Kontext projektového zámeru vo vzťahu k realizovaným projektom.
8. Špecifikácia potrebných zdrojov a nárokov na čas.

5 Hodnotenie projektového portfólia

Predložené projektové zámery sú východiskom pre ďalšiu etapu manažmentu projektového portfólia. Úlohou hodnotiacej etapy je na základe zvolených kritérií komplexne vyhodnotiť všetky projektové zámery a priradiť im číselný rozmer reprezentujúci opodstatnenosť ich realizácie.

Predpokladom efektívneho a precízneho hodnotenia projektových zámerov je disponovať unifikované spracovanými zámermi obsahujúcimi údaje, ktoré budú relevantnými vstupmi pre hodnotiaci proces.

V tejto etape sú posudzované projekty samostatne z pohľadu generovaných prínosov a následne sa uvažuje aj so vzájomnou závislosťou projektov a ich interakciou. Rovnako je zohľadňovaný aj faktor času a spotreba disponibilných zdrojov, prípadne iné obmedzenia. Hodnota každého projektu, ktorá sa určí na základe stanoveného súboru parametrov je kumulovaná a komparovaná s očakávaniami. Hodnotiaci subjekt môže v tejto etape využiť širokú škálu nástrojov, metód a techník kvantitatívnej alebo kvalitatívnej povahy, ktoré mu umožnia zostaviť optimálne portfólio (nástroje multikriteriálneho rozhodovania, metóda párového porovnávania, lineárne programovanie a pod.). Vzájomne závislé projektové zábery sú posudzované ako celok.

Hodnotenie by malo začínať posúdením projektového zámeru z hľadiska jeho zhody s cieľmi a stratégiou organizácie. Pokiaľ identifikujeme nesúlad, môžeme uskutočniť nápravu v podobe prepracovania zámeru a jeho opätovného prehodnotenia, ak to jeho povaha umožňuje. V opačnom prípade projektový záber zamietame a prestáva byť predmetom ďalšieho hodnotenia. Týmto spôsobom vytvoríme novú podmnožinu projektových zámerov vyhovujúcich prvotnej podmienke zhody. Vo výnimočných prípadoch, po dôkladnom zhodnotení môžu byť akceptované aj projektové zábery, ktoré minimálne alebo vôbec nekorešponujú so stratégiou organizácie. Ide o tzv. autonómne projekty, ktoré sú orientované na využitie nových príležitostí, rast konkurencieschopnosti, alebo na dosahovanie parciálnych cieľov a požiadaviek organizácie, napríklad vplyvom rýchlej zmeny prostredia. Aj napriek tomu, že nevyhovujú elementárnej podmienke pre zaradenie do portfólia, ich realizáciu považujeme za prínosnú.

Jedným z rozhodujúcich kritérií pre zaradenie projektu do projektového portfólia sú peňažné toky (*NPV*), ktoré kumulujú príjmy a výdavky za celú dobu užívania výstupov projektu. Výpočet *NPV* sa opiera o predpoklady a prognózy vývoja vonkajšieho prostredia, ktoré musia byť pre každý hodnotený projektový záber hodnotený v rovnakom čase homogénne. To môžeme zabezpečiť spracovaním tzv. *spoločného scenára*, ktorý spočíva v poznaní kľúčových externých faktorov vstupujúcich do hodnotiaceho procesu (dopyt, miera inflácie, základná úroková sadzba, HDP, ceny vstupov a pod.). Vypracovaním spoločného scenára zabezpečíme objektívnu porovnateľnosť výsledkov hodnotených projektov a eliminujeme zvýhodňovanie, resp. znevýhodňovanie niektorých projektov. Od spracovateľov a hodnotiteľov projektov sa očakáva racionálny pohľad na existujúcu situáciu. Extrémne nebezpečným javom je prílišný optimizmus, ktorý nadhodnocuje skutočné dosahované príjmy plynúce s predaja (používania) výstupov projektu a podhodnocuje investičné či prevádzkové náklady, ktoré v skutočnosti dosahujú vyššie reálne hodnoty.

K primárnym faktorom, ktoré ovplyvňujú optimistický pohľad na projekty patrí:

- Podceňovanie konkurencie, ktorá predstavuje kľúčový faktor ovplyvňujúci výsledky projektov. Pri prognózach a odhadoch vývoja musíme zohľadňovať aj schopnosti a potenciál akcie konkurencie.
- Tlak na optimistické prognózy. Vzhľadom na obmedzenosť finančných prostriedkov a ďalších zdrojov na realizáciu nových projektov sa predkladateľ projektu usiluje o zvýšenie nádeje na jeho prijatie tým, že výsledky hodnotenia projektu sú založené na optimistických prognózach. To zvyšuje pravdepodobnosť výberu projektov vychádzajúcich z najoptimistickejších predpokladov, t.j. takých projektov, pri ktorých je súčasne hrozba najväčšieho neúspechu.
- Potláčanie pesimistických názorov interpretovaných často ako nelojalita. [6]

Nevyhnutným predpokladom eliminácie optimistického pohľadu na príjmy projektu, prípadne jeho ďalšie charakteristiky je poznanie referenčnej triedy projektov realizovaných v minulých obdobiach, ktorá bude slúžiť ako nástroj pre overenie uskutočnených odhadov. Odporúčaným spôsobom je stanovenie závislosti medzi prognózou výsledkov projektu a skutočným výsledkom v podobe

korelačného koeficientu, vyjadreného na základe odchýlok predpokladaných a skutočných výsledkov projektov realizovaných v minulosti.

Obmedzený pohľad na hodnotenie projektu prostredníctvom jedného scenára, ktorý predstavuje jedinú kombináciu hodnôt kľúčových faktorov prostredia projektu nie je správny. Odporúčame vytvoriť tri scenáre, ktoré sú založené na priaznivých, najviac pravdepodobných a menej priaznivých predpokladoch, čím sa stáva pohľad na hodnotenie projektov realistickejší, zohľadňujúci odlišný vývoj faktorov vonkajšieho a vnútorného prostredia projektu vstupujúcich do hodnotiaceho procesu. Ide o základný, optimistický (*Best-Case, High-Outcome*) a pesimistický scenár (*Worst-Case, Low-Outcome*).

Optimistické prognózy vývoja budúcich príjmov sú príznačné najmä pre nové projekty, kde neexistujú dostatočné skúsenosti a historické dáta.

Pokiaľ sú v portfóliu zahrnuté projekty s odlišnou mierou náročnosti realizácie, môžeme predpokladať, že prednostne budú realizované menej náročné projekty a až následne projekty zložitejšie, na ktoré už nebude dostatok času a dôjde tak k ohrozeniu naplnenia cieľov stanovených pre dané plánovacie obdobie.

6 Optimalizácia projektového portfólia

Ešte pred samotnou optimalizáciou portfólia je výhodne uskutočniť tzv. *skrining* (angl. Screening), ktorý spočíva v eliminácii takých projektových zámerov, ktoré plne nezodpovedajú strategickým cieľom a minimálnym požiadavkám, alebo ich realizácia je nad rámec schopností a možností organizácie. Skrining by mal byť uskutočnený na základe starostlivo špecifikovaných kritérií, ktoré vylúčia nevyhovujúce projektové zámery ešte predtým, ako sa uskutoční proces optimalizácie projektového portfólia. Počet projektových zámerov môže byť veľký, čím sa rozhodovací proces komplikuje a geometrickým radom narastá objem potrebného času na uskutočnenie rozhodnutia, čo potvrdzuje význam skriningu. [1]

Skrining nasleduje po individuálnej analýze projektových zámerov. Na základe výsledkov predchádzajúcej etapy sú eliminované všetky projektové zámery alebo projektové zámery vo vzájomnej interakcii, ktoré nespĺňajú požadovanú úroveň stanovených hodnotiacich kritérií. Môže nastať situácia, kedy daný projektový zámer nevyhovuje hodnotiacim kritériám, ale jeho realizácia môže predstavovať podporu pre ďalšie projekty, ktoré hodnotiacim kritériám vyhovujú. Hlavným poslaním skriningu je odstrániť nevyhovujúce projektové zámery a znížiť tak ich počet, ktorý bude posunutý do ďalšej etapy. Starostlivo by mali byť zvolené prahové hodnoty hodnotiacich kritérií, aby sa zabránilo eliminácii takých projektových zámerov, ktoré môžu zabezpečovať priaznivé hodnoty prínosov.

Optimalizácia projektového portfólia nespočíva v zahrnutí pokiaľ možno čo najväčšieho počtu projektov do kategórie realizovaných. Rozhodnutia smerujúce k výberu vhodných projektov pre ich zaradenie do projektového portfólia, predstavujú závažné rozhodnutia determinujúce úspešnosť dosahovania strategických cieľov organizácie. Tieto rozhodnutia určujú alokáciu zdrojov organizácie a spôsob ich využitia. Optimalizácia by sa mala opierať o objektívne pravidlá, čím dôjde k eliminácii subjektívneho vplyvu jednotlivcov na celý rozhodovací proces. Najčastejšími kritériami výberu (optimalizácie) sú náklady a zdroje. Ide o kritériá, ktoré sú identifikované pre každý projekt, akéhokoľvek druhu a rozsahu, preto umožňujú ich vzájomnú komparáciu. [7]

Optimalizované projektové portfólio je pred finálnym schválením podrobené korekciám zo strany expertov, nakoľko nie všetky aspekty je možné zahrnúť do použitého optimalizačného modelu. Významnú úlohu tu môže zohrávať intuícia a skúsenosti expertov získané pri manažmente projektového portfólia v minulosti. Treba mať ale na pamäti, že zostavenie projektového portfólia je strategickým rozhodnutím, ktoré musí byť podložené relevantnými informáciami.

Pomôckou pri finálnej korekcii a schválení štruktúry projektového portfólia sú otázky, ktoré sa orientujú na zhodnotenie projektov z hľadiska ich podpory na dosahovaní strategických cieľov organizácie:

1. Podporí projekt silnú stránku organizácie?
2. Vyhne sa závislosti na niečom, čo je slabou stránkou organizácie?
3. Prežije organizácia v súťaži s konkurenciou?
4. Vybuduje projekt systém priamej a nepriamej podpory podnikovej stratégie?
5. Existuje zákazník pre pripravovaný projekt?
6. Je organizácia dost' silná zvládnuť riziko, ktoré projekt nesie?
7. Aké sú šance projektu byť dobre zadefinovaný, naplánovaný a úspešne implementovaný vo svojom prostredí v rámci organizácie?
8. Môže byť projekt ukončený včas, v rámci plánovaného rozpočtu a súčasne zabezpečiť ciele? [3]

Ako výhodné sa javí zrealizovať analýzu citlivosti, aby bol prešetrený vplyv možnej zmeny (pridanie alebo odstránenie projektov) na spotrebu zdrojov a optimálnu štruktúru portfólia. Týmto spôsobom je možné vyhodnotiť vplyv zmien na projektové portfólio a získať tak obraz o očakávaných prínosoch. Pokiaľ je preukázaná opodstatnenosť zmien, je výhodné uskutočniť opravné opatrenia v projektovom portfóliu a následne ho opäť komplexne prehodnotiť. Podiel vysoko rizikových projektov by nemal byť príliš vysoký vzhľadom k tomu, že zlyhanie niekoľkých projektov môže ohroziť existenciu organizácie. Na strane druhej, projekty s nízkou mierou rizika zvyčajne prinášajú nižšiu mieru návratnosti a neumožňujú dosiahnutie očakávaných cieľov. Rovnako je nesmierne dôležité zohľadňovať veľkosť projektu. Pokiaľ sú prostriedky koncentrované v menšom počte veľkých projektov, môže už zlyhanie jedného z nich znamenať katastrofálny dopad pre celé projektové portfólio. Väčší počet projektov predstavuje priaznivejšiu diverzifikáciu rizika.

Organizácia s konzervatívnym prístupom k riziku by mala investovať do realizácie väčšieho počtu projektov, ktoré sú čo v najmenšom rozsahu vzájomne závislé. Riziko klesá s poklesom závislosti medzi výnosnosťami jednotlivých projektov, t.j. investíciou do projektov, ktorú sú vzájomne nulovo alebo záporne korelované. Naopak projekty s vysokou hodnotou kladnej korelácie riziko neznižujú.

7 Plánovanie projektového portfólia

Až po zostavení a schválení finálnej podoby projektového portfólia, podrobeného analýze citlivosti, prichádza na rad projektové plánovanie a vypracovanie implementačných plánov vybraných projektov. Pre každý projekt je vypracovaný plán, ktorý predstavuje ucelenú sústavu čiastkových plánov.

Plánovacia etapa konkretizuje strategické rozhodnutia a globálne ciele do čiastkových cieľov, výstupov a taktických plánov, v súlade s ktorými sa bude projekt realizovať. Akákoľvek chyba v plánovaní sa nemusí prejaviť len pri realizácii projektu, ale aj pri užívaní jeho výstupov.

Plán projektu plní kľúčové funkcie v týchto oblastiach:

- zjednocuje spôsob manažmentu projektu a slúži ako základňa pri koordinácii, rozhodovaní a kontrole manažmentu,
- sumarizuje prehľad o projektových činnostiach a ich výstupoch,
- vymedzuje dôležité termíny (míľniky) a celkovú dobu realizácie projektu,
- kumuluje potrebu všetkých zdrojov s prihliadnutím na ich spotrebu v čase,
- identifikuje a hodnotí potenciálne rizikové udalosti a rieši spôsoby ich eliminácie v podobe preventívnych, resp. následných opatrení,
- slúži ako podklad pre riadenie nákladov a finančných tokov,
- pre zadávateľa projektu (zákazníka) slúži ako informačný zdroj pre hodnotenie realizácie projektu a prvotný prostriedok „zhmotnenia“ jeho požiadaviek atď.

Plánovanie projektového portfólia musí rešpektovať aj závislosti medzi projektmi. Závislosti medzi projektmi môžeme vyjadriť týmito spôsobmi:

- *závislosť na projekte ako celku* – situácia, kedy nie je možné realizovať daný projekt bez toho, aby bol realizovaný iný projekt,
- *závislosť medzi dodávkami projektu* – pokiaľ projekt nadväzuje na subvýstup (etapu) iného projektu,
- *závislosť medzi úlohami projektov* – v prípade, kedy v projektoch existuje externý predchodca a externý nasledovník (nevyhnutnou činnosťou, ktorú je potrebné vykonať pred alebo v nadväznosti na daný projekt, je vybraná úloha). [5]

8 Realizácia, kontrola a manažment

Ide o integrovanú kontrolu, manažment a podávanie správ o stave projektov a celého portfólia. Koncept manažmentu portfólia projektov je postavený na dvoch pilieroch:

1. *Rating jednotlivých projektov* – hodnotenie projektov na základe bodového skóre, ktoré je kalkulované na základe ukazovateľov:
 - priorita projektu – určenia poradia projektu podľa dôležitosti,
 - indikátory stavu (kvality, času, nákladov) jednotlivých projektov,
 - trend analýzy pridanej hodnoty projektu – vývoj trendov ukazovateľov nákladovej výkonnosti (*CPI*) a časovej výkonnosti (*SPI*), ktoré umožňujú komparovať projekty v portfóliu.
2. *Hodnotenie a manažment portfólia ako celku* – fungovanie a štruktúra celého portfólia:
 - štruktúra portfólia (diverzifikácia) – podiel projektov v jednotlivých fázach životného cyklu portfólia (tvorba – hodnotenie – optimalizácia – plánovanie – realizácia), snahou je disponovať zdravou štruktúrou portfólia zohľadňujúcou existujúce obmedzenia a možnosti,
 - priebeh dosahovania strategických cieľov organizácie – hodnotenie toho, čo bolo dosiahnuté, úprava štruktúry portfólia (rozširovanie o nové projekty, eliminácia problémových projektov). [5]

9 Záver

Rast počtu realizovaných projektov, ich komplexnosti, vzájomnej previazanosti, vrátane nárastu konzekvencií, počtu stakeholderov a komplikovanosti požiadaviek, kladie čoraz väčšie nároky nielen na samotný manažment projektov, ale aj schopnosti pre vzájomnú koordináciu a racionálny manažment celého projektového portfólia. Rozhodnutia smerujúce k vytvoreniu projektového portfólia patria k najvýznamnejším rozhodnutiam strategického charakteru.

Pri manažmente projektového portfólia je potrebné uskutočňovať množstvo rozhodnutí, ktoré zachytáva navrhnutý rozhodovací proces. Vymedzuje postupnosť rozhodnutí vedúcich od vzniku projektového zámeru až po zostavenie optimálnej štruktúry projektového portfólia.

Organizácie, ktoré nevenujú pozornosť monitorovaniu a následne vyhodnocovaniu ukazovateľov o stave realizovaných projektov, často nedokážu projekt udržať v limitoch plánovaného rozpočtu a časového harmonogramu. Súčasne sa tak pripravujú o zásadne informácie a skúsenosti, ktoré môžu byť podkladom pre rozhodovanie pri realizácii projektov v budúcich obdobiach.

Navrhnutý model bazálneho procesu manažmentu projektového portfólia bol vytvorený tak, aby umožňoval maximalizovať hodnotu portfólia a eliminovať nedostatky a problémy, s ktorými sa pri manažmente projektov môžeme v praxi bežne stretnúť (nerešpektovanie väzieb projektu na strategické ciele organizácie, nepresná definícia cieľov projektu, nekomplexné hodnotenie projektových zámerov, neefektívne využívanie zdrojov a pod.). Bazálny proces manažmentu projektového portfólia je rozdelený do piatich etáp: tvorba, hodnotenie, optimalizácia, plánovanie a realizácia projektového portfólia. Dôraz bol kladený na kľúčové aspekty bazálneho procesu, ktoré majú na kvalitu manažmentu projektového portfólia rozhodujúci vplyv.

Medzi kľúčové aspekty možno zaradiť prípravu projektových zámerov, ktoré sú východiskom tvorby projektového portfólia, posúdenie projektových zámerov z hľadiska zhody s cieľmi a stratégiou organizácie, multikriteriálne hodnotenie projektových zámerov, skríning, optimalizáciu s finálnou korekciou a odsúhlasením štruktúry projektového portfólia, plánovanie, realizáciu, kontrolu a vlastný manažment priebežného hodnotenia projektov atď. Vzhľadom na špecifické podmienky každej organizácie, formu projektových zámerov, požiadavky na zdroje, môžu byť jednotlivé etapy navrhnutého modelu eliminované, prípadne zlúčené.

Príspevok je parciálnym výsledkom projektu VEGA 1/0656/14 Klieštik, T. a kol.: Výskum možností aplikácie kreditných defaultných modelov v podmienkach SR ako nástroja objektívnej kvantifikácie kreditných rizík podnikateľských subjektov.

Literatúra

- [1] ARCHEM, N.P., GHASEMZADEH, F.: An integrated framework for project portfolio selection. In: International Journal of Project Management vo. 17, No. 4, Published by Elsevier Science Ltd an IPMA, 1999. pp. 207 – 216. Dostupné na: <http://ac.els-cdn.com/S0263786398000325/1-s2.0-S0263786398000325-main.pdf?_tid=15a7552a-f503-11e2-83c8-00000aab0f27&acdnat=1374740617_e2d615271684522c03621ce83ba9a96a>
- [2] BAJUS, R. – GLOVA, J. – KÁDÁROVÁ, J.: Manažment portfólia cenných papierov a analýza investícií. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. ISBN 978-80-8078-438-6.
- [3] CLELAND, D.I. – IRELAND, L.R.: Project management: Strategic Design and Implementation. 5th ed. New York: McGraw-Hill Professional, 2006. ISBN 978-0-07-147160-2.
- [4] DOLEŽAL, J. a kol.: Projektový management podle IPMA. 2. aktualizované a doplnené vydanie. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [5] DVORÁK, D., RÉPAL, M., MAREČEK, M.: Řízení portfolia projektů – Nejlepší praktiky portfolio managementu. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3075-9.
- [6] FOTR, J., SOUČEK, I.: Investiční rozhodování a řízení projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0, s. 114–115.
- [7] KREMMEL, T. – KUBALÍK, J. – BIFFL, S.: Software project portfolio optimization with advanced multiobjective evolutionary algorithms. In: Applied Soft Computing. The Official Journal of the World Federation on Soft Computing (WFSC). Elsevier 2011. ISSN: 1568-4946 Dostupné na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S156849461000089X>
- [8] SPS 3 – Súbor požadovaných spôsobilostí na projektové riadenie. Spracované podľa ICBv3.0 a USA NCB 1-5. 1. vyd. Trnava: EQUILIBRIA, 2008. ISBN 978-80-89284-15-3, s. 1.