

Mateusz TRZECIAK, Seweryn SPAŁEK  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
mateusz.trzeciak@polsl.pl; seweryn.spalek@polsl.pl

## **ZNACZENIE INTERESARIUSZY W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM W FAZIE PLANOWANIA PROJEKTU**

**Streszczenie.** Planowanie projektu to nie tylko określenie czynności, które należy wykonać i ich ustrukturyzowanie, ale również identyfikacja instytucji i organizacji, mogących mieć wpływ na przebieg projektu. W artykule omówiono podstawowe grupy interesariuszy projektu oraz potencjalne błędy popełniane przy identyfikacji czynników ryzyka. Zaprezentowano również macierz przedstawiającą wpływ podstawowych grup interesariuszy na poszczególne aspekty projektu, jak również macierz pokazującą powiązania podstawowych grup interesariuszy z obszarami zarządzania ryzykiem.

**Słowa kluczowe:** interesariusze, ryzyko, identyfikacja, czynniki, zarządzanie projektami.

## **THE ROLE OF STAKEHOLDERS IN RISK MANAGEMENT IN THE PLANNING PHASE OF THE PROJECT**

**Summary.** Project planning serves not only to determine the activities which have to be performed and structured, but also to identify institutions and organizations that may have an impact on the progress of the project. The article discusses the core stakeholder groups of the project and potential mistakes made in the identification of risk factors. The article also presents a matrix which describes the impact of the main groups of stakeholders on various aspects of the project, as well as a matrix showing the relationship between core groups of stakeholders and the areas of risk management.

**Keywords:** stakeholders, risk, identification, factors, project management.

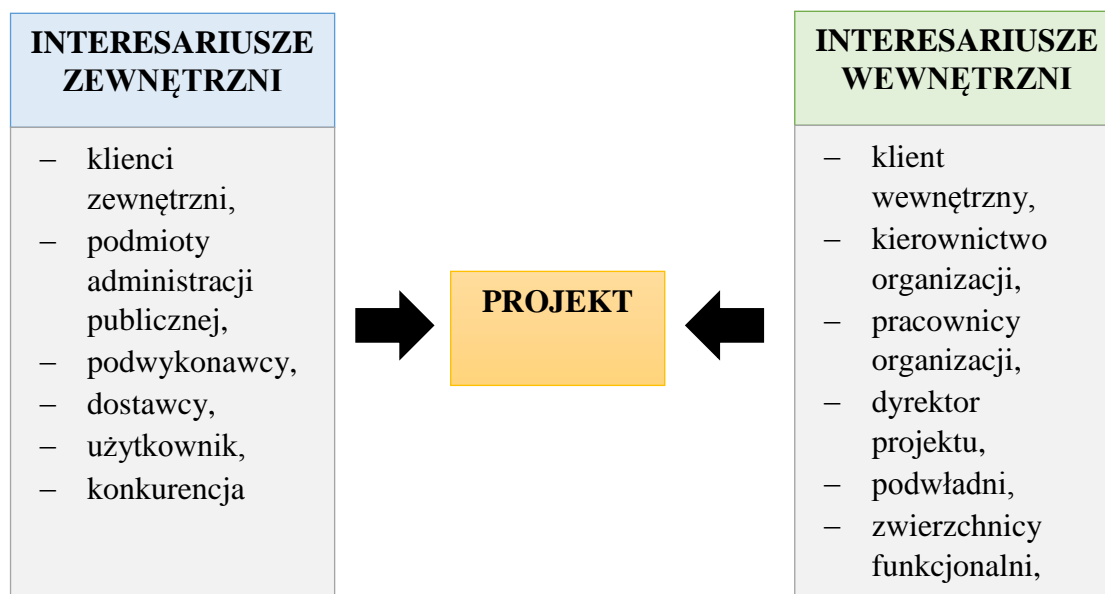
## 1. Wprowadzenie

Problematyka dotycząca interesariuszy projektów jest przedmiotem zainteresowań badaczy [1,2,10] i stale zyskuje na znaczeniu. Natomiast, zarządzanie ryzykiem w projektach to temat poruszany od wielu lat [5,15] i nadal aktualny [11]. Dlatego też, podjęcie tematu dotyczącego umiejscowienia interesariuszy w zarządzaniu ryzykiem projektów wpisuje się we współczesne nurty badawcze. W artykule przedstawiono, na podstawie przeprowadzonych wyników badań empirycznych, rozważania dotyczące roli interesariuszy, w jakże istotnej fazie – planowania projektu [16] – i ich wpływu na wybrane obszary zarządzania projektami oraz na niektóre aspekty ryzyka w projektach.

## 2. Interesariusze w procesie analizy ryzyka

Zarządzanie projektami ze względu na swój charakter ma miejsce w określonym środowisku, którego jednym ze znaczących elementów są interesariusze projektu (ang. stakeholders) [14]. W metodykach zarządzania projektami [6,8] interesariusze są definiowani jako osoby i organizacje, które aktywnie są zaangażowane (lub zainteresowane) w realizację projektu, a ich interesy mogą pozytywnie lub negatywnie wpływać na jego rezultat. Opisuując interesariuszy Heerkens [4] dokonał ich podziału z punktu widzenia ich stosunku do organizacji, w której realizowany jest projekt, na wewnętrznych i zewnętrznych (rys. 1).

Podział przedstawiony na rysunku 1 został wybrany z dwóch powodów. Pierwszy to łączna liczba osób, które należy uwzględnić przy realizacji projektu sprawia, że całe przedsięwzięcie staje się zadaniem trudnym do wykonania. Należy przez to rozumieć, że problemy związane z działaniami któregoś z interesariuszy mogą przyczynić się do niepowodzenia projektu (np.: opóźnienie realizacji projektu w wyniku długoterminowego podejmowania decyzji przez kierownictwo). Drugim powodem jest zależność pomiędzy kierownikiem projektu a interesariuszami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi. Menedżer zarządzający projektem zazwyczaj nie ma kontroli nad niektórymi interesariuszami bądź jest ona nieznaczna. Przykładem może być dostawca spóźniający się z transportem [3].



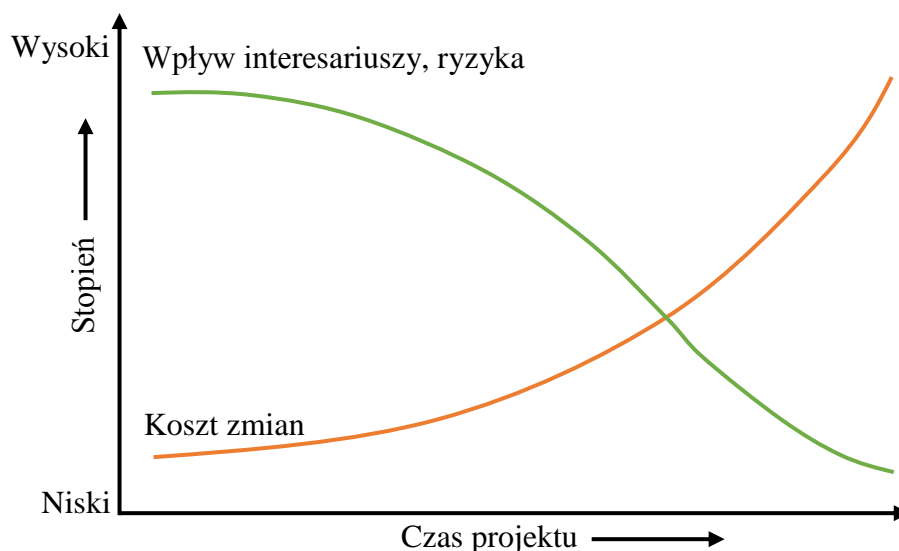
Rys. 1. Interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni projektu

Fig. 1. External and internal stakeholders of Project

Źródło: opracowanie własne.

Zakładając, że każdy projekt jest odmiennym działaniem to także jego cykl życia jest różny w stosunku do innych projektów. W jednym z uniwersalnych modeli opisujących cykl życia projektu wyróżnia się cztery fazy (identyfikacja, planowanie, realizacja oraz zakończenie projektu) [7]. Podział na te fazy jest fundamentem skutecznego przygotowania, realizacji projektu oraz jego oceny, bowiem stanowi on odpowiednie ramy zarządzania projektami względem interesariuszy oddziałujących na jego realizację. W ramach takiego podziału po każdej z faz są analizowane informacje i podejmowane decyzje w zakresie kontynuacji lub wstrzymania realizacji projektu [8]. Dokonując analizy cyklu życia projektu można zauważyć, że na początku projektu poziom zarówno wpływu interesariuszy, jak i ryzyka (szans oraz zagrożeń) jest wysoki (rys. 2).

Ryzyko, które zawsze obarcza w pewnym stopniu realizowany projekt, jest określone jako stopień prawdopodobieństwa wystąpienia działania lub zjawiska mogącego mieć negatywny lub też pozytywny wpływ na przebieg realizacji całego projektu. Jedną z ważniejszych cech charakteryzujących ryzyko jest nie tylko możliwość oszacowania jego prawdopodobieństwa, ale również wpływu na cały projekt. Dzięki temu kierownik projektu może aktywnie oddziaływać (zarządzać ryzykiem) [13]. Jest to więc proces: planowania, identyfikowania, analizowania, reagowania oraz kontrolowania ryzyka i niepewności występujących w projekcie [6]. Należy zwrócić uwagę na planowanie zarządzania ryzykiem, które powinno zawierać nie tylko zorganizowanie oraz przygotowanie procesu zarządzania ryzykiem przez kierownika projektu, ale również opracowanie infrastruktury organizacyjnej, umożliwiającej wspieranie go w działaniach, takich jak: zmniejszenie potencjalnego ryzyka, eliminowanie go,



Rys. 2. Wpływ zmiennych zależnych od upływu czasu w projekcie

Fig. 2. Impact of Variable Based on Project Time

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kompendium wiedzy zarządzania projektami (Project management body of knowledge PMBOK GUIDE) – Fifth Edition, MT&DC, Warszawa 2013.

jeżeli istnieje uzasadniona możliwość, przygotowanie alternatywnych działań czy też określenie rezerw pieniężnych i czasowych w ramach zabezpieczenia się w wyniku jego wystąpienia [9]. Plan zarządzania ryzykiem powinien także zawierać weryfikację tolerancji potencjalnych interesariuszy wobec ryzyka, rozumie się przez to możliwość zweryfikowania w procesie planowania zarządzania ryzykiem oddziaływania interesariuszy na wystąpienie szans lub zagrożeń w projekcie [6]. Ma to na celu eliminowanie powstania potencjalnych skutków marginalizowania zarządzania ryzykiem. Można zaliczyć do nich m.in.: przekroczenie terminów, budżetu, konsekwencje prawne, kary umowne, spadek pozycji rynkowej firmy oraz zmniejszenie rentowności projektu [8].

### 3. Zakres badań

Zgodnie z wcześniejszymi spostrzeżeniami, liczba interesariuszy, których należy wziąć pod uwagę przy planowaniu projektu, i czynniki ryzyka, które są z nimi powiązane, jest znaczna, co powoduje, że zarządzanie projektem staje się trudnym zadaniem. Celem przeprowadzenia badania była analiza znaczenia interesariuszy w procesach zarządzania projektami, dlatego przyjęto następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest wpływ poszczególnych grup interesariuszy na obszary zarządzania projektami?

2. Jaki jest wpływ poszczególnych grup interesariuszy na potencjalne skutki, wynikające z marginalizowania zarządzania ryzykiem?

Udzielenie odpowiedzi na tak postawione pytania powinno dowieść słuszności przyjętej w toku badań tezy, zakładającej, że interesariusze projektu mają duży wpływ na kształtowanie się ryzyka w fazie planowania projektu.

### 3.1. Grupa badawcza

Badania przeprowadzono na grupie celowej, do której zakwalifikowani zostali eksperci z dziedziny zarządzania projektami, charakteryzujący się następującymi cechami:

- pełnili funkcje kierownicze przynajmniej w dwóch dużych projektach,
- mieli praktyczną wiedzę z dziedziny zarządzania projektami,
- znali metodyki i narzędzia zarządzania projektami,
- w ostatnich pięciu latach wzięli udział w przynajmniej jednym projekcie.

Badania zostały przeprowadzone za pomocą anonimowej ankiety, która była rozprowadzana za pomocą poczty elektronicznej wśród:

- członków stowarzyszenia IPMA POLSKA (International Project Management Association),
- członków PMI Poland Chapter,
- pracowników akademickich Politechniki Śląskiej, zajmujących się zarządzaniem projektami,
- pracowników Buszman & Witański Consulting Group,
- kierowników projektów z firmy KAEFER S.A.

Wielkość grupy celowej, do której były skierowane ankiety, szacunkowo można określić na poziomie 1500, a zwrot wypełnionych ankiet wyniósł 58, co stanowiło 3,8%. Podczas analizy zauważono, że 8 (13,79%) ankiet nie spełnia wymaganych kryteriów, dlatego do opracowania wyników posłużono się 50 poprawnie wypełnionymi kwestionariuszami. W omówieniu badań zaprezentowano analizę zbiorczą, obrazującą wyniki z wszystkich pięciu grup. Badania były przeprowadzane przy wykorzystaniu elektronicznego kwestionariusza ankiety, który składał się z metryczki oraz części badawczej, odnoszącej się do zarządzania projektami.

### 3.2. Metryczka

W metryczce poproszono ekspertów o podanie informacji na temat: wykształcenia, branży, w której realizują projekty, oraz liczby zakończonych projektów z ich udziałem w ostatnich pięciu latach.

W badanej próbie 90% respondentów wskazało, że ma wykształcenie wyższe, natomiast pozostała część określiła je jako podyplomowe. Drugie pytanie dotyczące branży, w której eksperci realizują projekty wskazało, że dominujące były energetyczna (18%), informatyczna (16%) oraz transport i logistyka (14%), natomiast w takich branżach jak: budownictwo i architektura (6%), przedsięwzięcia restrukturyzacyjne (8%) oraz projekty unijne i samorządowe (8%) liczba respondentów była mniejsza. Na trzecie pytanie dotyczące liczby zrealizowanych projektów w ostatnich pięciu latach 46% respondentów wskazało przedział od 6 do 10, a 26% powyżej 10, pozostała część określiła się w przedziale od 1 do 5 zrealizowanych projektów.

### 3.3. Kwestionariusz ankietowy

Kwestionariusz ankietowy składał się z 10 stron i został podzielony na cztery części, odpowiednio do badanej tematyki. Pierwszą część stanowiła metryczka (3 pytania), druga zaś odpowiadała pytaniom dotyczącym wpływu obszarów zarządzania projektami na sukces projektu (15 pytań), trzecia dotyczyła potencjalnych grup interesariuszy i ich wpływu na wybrane obszary zarządzania projektami (55 pytań), ostatnia zaś miała na celu obrazowanie poglądów ekspertów, dotyczących wpływu potencjalnych grup interesariuszy na wybrane rodzaje skutków braku zarządzania ryzykiem (66 pytań). Kwestionariusz został ułożony w sposób przejrzysty (w formie macierzy) oraz intuicyjny, co przyczyniło się do krótszego czasu jego wypełnienia.

W kwestionariuszu ankietowym poproszono ekspertów o udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące wpływu: wybranych obszarów zarządzania projektami na sukces projektu, potencjalnych grup interesariuszy na wybrane obszary zarządzania projektami oraz wybranych grup interesariuszy na skutki braku zarządzania ryzykiem.

Konstrukcja ankiety w części badawczej była oparta na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie wpływ został określony jako: brak (1), mały (2), średni (3), duży (4), bardzo duży (5).

Ponadto eksperci byli zobowiązani do przypisania określonej skali wpływu (każdy z osobna) do wybranych obszarów zarządzania projektami<sup>1</sup>, potencjalnych grup interesariuszy<sup>2</sup>, wybranych obszarów<sup>3</sup> oraz potencjalnych skutków braku zarządzania ryzykiem<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Na potrzeby badań przyjęto następujące obszary zarządzania projektami: zdefiniowany czas realizacji projektu, dokumentacja, interesariusze projektu, jakość, komunikacja, kontrola i raportowanie, koszty i zasoby finansowe, motywowanie, stosowanie metodyki zarządzania projektami, praca zespołowa, ryzyko projektu, struktura projektu, zdefiniowane wymagania i cele, zarządzanie zmianą, zasoby.

<sup>2</sup> Na potrzeby badań wybrano następujące grupy interesariuszy: współpracownicy oraz kierownictwo organizacji, podwładni, przełożony kierownika projektu, menadżerowie kontrolujący zasoby wewnętrzne, klienci wewnętrzni i zewnętrzni, rząd i administracja lokalna, inne organizacje, np. konkurencja, dostawcy oraz podwykonawcy.

<sup>3</sup> W badaniach eksperci odpowiednio przydzielali wpływ grup interesariuszy do takich obszarów jak: zakres, cel, harmonogram, budżet i finanse oraz ryzyko projektu.

<sup>4</sup> W badaniu założono następujące, potencjalne skutki braku zarządzania ryzykiem: przekroczenie terminów, budżetu, konsekwencje prawne, kary umowne, spadek pozycji rynkowej firmy oraz zmniejszenie rentowności projektu.

## **4. Omówienie wyników badań**

Omówienie wyników badań obejmowało ich opracowanie przy użyciu narzędzi statystyki opisowej (wartości średnia, minimalna i maksymalna, mediana, odchylenie standardowe). Przy czym, otrzymane wyniki mają charakter wstępny i są podstawą do przeprowadzenia dalszych pogłębionych badań, będących przedmiotem odrębnych opracowań. Na podstawie zgromadzonych danych sporządzono macierze wpływów, przedstawione w dalszej części artykułu, oraz potwierdzono postawioną tezę zakładającą, że interesariusze projektu mają duży wpływ na kształtowanie się ryzyka w fazie planowania projektu.

### **4.1. Wpływ interesariuszy na sukces projektu**

W badanej próbie 40% ekspertów wpływ interesariuszy na sukces projektu określiło jako bardzo duży, 28% jako średni, a 26% uważa, że przyjmuje wartość dużą. Pozostali respondenci (6%) uważają, że jest mały albo nie występuje. Analizując ten wpływ (w tym przypadku) po obliczeniu średniej udzielonych odpowiedzi kształtuje się on na poziomie 3,98, a mediana jest równa 4, tym samym można powiedzieć, że interesariusze mają duży wpływ na odniesienie sukcesu projektu.

### **4.2. Wpływ potencjalnych grup interesariuszy na wybrane obszary zarządzania projektami**

W tabeli 1 zostały zaprezentowane (w formie macierz) wyniki badań wpływu interesariuszy na wybrane obszary zarządzania projektami. Macierz została opracowana na podstawie obliczeń średniej odpowiedzi ekspertów w pięciostopniowej skali Likerta, gdzie brak to 1, a bardzo duży wpływ to 5.

Współpracownicy w organizacji, według odpowiedzi ekspertów, mają średni wpływ na zakres, cel, harmonogram oraz budżet projektu, ponieważ projekty, które są realizowane wewnątrz organizacji niekoniecznie muszą ich dotyczyć. Jednak dużą wartość przypisali im jeśli chodzi o ryzyko projektu, uzasadnieniem tego wskazania mogą być kultura organizacyjna i synergia grupy.

Wpływ kierownictwa organizacji na wszystkie z wybranych obszarów zarządzania projektami określili jako duży, gdyż to ono podejmuje decyzje strategiczne.

Podobnie jak w przypadku współpracowników w organizacji respondenci w stosunku do podwładnych wskazali wpływ średni na zakres, cel oraz harmonogram projektu, aczkolwiek co do budżetu i finansowania określili go jako mały, ponieważ pracownicy określonych komórek w firmach nie mają takich możliwości. Wpływ na ryzyko projektu w tym przypadku został określony jako duży, aczkolwiek zarówno średnia, jak i mediana odpowiedzi oscylują nieco powyżej 3,6, a odchylenie standardowe wynosi 1,01. Zatem można sądzić, że wynik może być niewiarygodny przez rozproszenie danych i należałoby pogłębić badania w tym obszarze.

Przełożony kierownika projektu (według odpowiedzi ekspertów) tak samo jak kierownictwo organizacji ma duży wpływ we wszystkich wybranych obszarach.

Wpływ menadżerów kontrolujących zasoby wewnętrzne w organizacji jest duży na zakres, harmonogram, budżet oraz ryzyko projektu. Ankietowani wskazali jednak, że ich wpływ na cel jest średni, ponieważ zakres projektu określa dalsze prace, gdyż definiuje jego granice, a cel projektu obrazuje kryteria, które powinny być spełnione.

Klienci wewnętrzni (według opinii ekspertów) mają średni wpływ we wskazanych obszarach. Uzasadnieniem takiego wyboru jest fakt, iż w większości przypadków to kierownictwo decyduje o potrzebach działów lub pracowników.

W opinii ankietowanych klientów zewnętrznych wpływ na zakres, cel oraz budżet jest duży, natomiast na harmonogram oraz ryzyko projektu jest średni.

W opinii ekspertów rząd i administracja lokalna oraz inne organizacje (np. konkurencja) mają mały wpływ na zakres, cel, harmonogram oraz budżet projektu. W przypadku administracji lokalnej w ramach ryzyka projektu eksperci wskazali średni wpływ, aczkolwiek w wyniku dużego odchylenia standardowego (1,15) oraz rozproszenia odpowiedzi (wartość min = 1, max = 5) dane mogą być niewiarygodne i w tym przypadku pogłębić należałoby badania.

Eksperci wpływ dostawców oraz podwykonawców na zakres i budżet określili jako średni, na cel jako mały, natomiast na harmonogram i ryzyko projektu duży, ponieważ wszelkie opóźnienia mogące powstać z ich strony mają wpływ na czas realizacji projektu, a tym samym na jego ryzyko.

Tabela 1

Macierz wpływu poszczególnych grup interesariuszy na wybrane obszary zarządzania projektami, gdzie M oznacza mały, S średni, a D duży wpływ

Grupy interesariuszy	Zakres	Cel	Harmonogram	Budżet i finanse	Ryzyko projektu
Współpracownicy w organizacji	S	S	S	S	D
Kierownictwo organizacji	D	D	D	D	D
Podwładni	S	S	S	M	D



cd. tabeli 1

Przełożony kierownika projektu	D	D	D	D	D
Menadżerowie kontrolujący zasoby wewnętrzne	D	S	D	D	D
Klienci wewnętrzni	S	S	S	S	S
Klienci zewnętrzni	D	D	S	D	S
Rząd i administracja lokalna	M	M	M	M	S
Inne organizacje np. konkurencja	M	M	M	M	M
Dostawcy	S	M	D	S	D
Podwykonawcy	S	M	D	S	D

Źródło: opracowanie własne.

#### 4.3. Wpływ potencjalnych grup interesariuszy na wybrane rodzaje skutków braku zarządzania ryzykiem

Wpływ dostawców i podwykonawców na takie potencjalne skutki braku zarządzania ryzykiem jak: przekroczenie terminów, kary umowne czy zmniejszenie rentowności projektu określili jako duży, aczkolwiek w ramach podwykonawców wpływ na przekroczenie budżetu (w opinii ekspertów) jest duży, a podwykonawców średni. Co do konsekwencji prawnych w obu przypadkach wpływ jest średni, jednakże rozproszenie odpowiedzi ankietowanych nie daje miarodajnego wyniku, dlatego w tym przypadku należałoby pogłębić badania. Uzasadnienie opinii ekspertów może wynikać z różnorodności branż, w których realizują projekty.

Respondenci określili wpływ innych organizacji, np. konkurencji, w każdym z wybranych skutków jako mały.

W opinii ekspertów zarówno kierownictwo, jak i współpracownicy organizacji mają duży wpływ na potencjalny skutek, jakim jest przekroczenie terminów. W tym wypadku uzasadnieniem może być zbyt nadmierna biurokracja lub długie podejmowanie decyzji. W pozostałych obszarach otrzymano wartość wpływu jako średnią.

Kierownik projektu, tak samo jak zespół projektowy, ma duży wpływ na wszystkie z wybranych potencjalnych skutków, ponieważ to ci interesariusze zajmują się realizacją i kontrolowaniem przebiegu prac projektu.

Wpływ klientów zewnętrznych i wewnętrznych na potencjalne skutki braku zarządzania ryzykiem respondenci określili jako średni.

Menadżerowie kontrolujący zasoby wewnętrzne i podwładni, według opinii ankietowanych, mają taki sam wpływ na przekroczenie budżetu, kary umowne oraz zmniejszenie rentowności projektu, i określają go jako średni, natomiast wpływ na konsekwencje prawne w obu przypadkach opisują jako mały. Należy tutaj zwrócić uwagę, że w przypadku przekroczenia terminów występuje różnica wpływu, ponieważ u menadżerów kontrolujących zasoby jest on duży, a u podwładnych średni.

Tabela 2

Macierz wpływu potencjalnych grup interesariuszy na wybrane rodzaje skutków braku zarządzania ryzykiem, gdzie M oznacza mały, S średni, a D duży wpływ

Grupy interesariuszy	Przekroczenie terminów	Przekroczenie budżetu	Konsekwencje prawne	Kary umowne	Zmniejszenie rentowności projektu
Dostawcy	D	S	S	D	D
Inne organizacje, np. konkurencja	M	M	M	M	S
Kierownictwo organizacji	D	S	S	S	S
Kierownik projektu	D	D	D	D	D
Klienci wewnętrzni	S	S	S	S	S
Klienci zewnętrzni	S	S	S	S	S
Menadżerowie kontrolujący zasoby wewnętrzne	D	S	M	S	S
Podwładni	S	S	M	S	S
Podwykonawcy	D	D	S	D	D
Współpracownicy w organizacji	D	S	S	S	S
Zespół projektowy	D	D	D	D	D

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że interesariusze projektu są ważną grupą i mają duży wpływ na odniesienie sukcesu projektu, dlatego powinno się ich uwzględniać w planowaniu zarządzania ryzykiem. Ponadto, określono wpływ potencjalnych grup interesariuszy na wybrane obszary zarządzania projektami oraz na potencjalne skutki braku zarządzania ryzykiem w ujęciu macierzowym.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że grupy interesariuszy wewnętrznych mają większy wpływ na przyjęte obszary zarządzania projektami, natomiast interesariusze zewnętrzni silniej wpływają na potencjalne skutki braku zarządzania ryzykiem.

Niezależnie od analizowanej macierzy, interesariusze ściśle powiązani z projektem (przełożony kierownika projektu, kierownik projektu oraz zespół projektowy) w dużym stopniu oddziałują na wszystkie wskazane obszary. Średni wpływ można przypisać interesariuszom, których projekt dotyczy, ale nie biorą udziału w jego realizacji. Natomiast mały wpływ dotyczy firm i organizacji niepowiązanych z podstawową działalnością firmy, w której realizowany jest projekt oraz z samym projektem, np.: rząd, administracja lokalna lub konkurencja.

Każde badanie ma ograniczenia, w omawianym zagadnieniu ograniczeniem była niezbyt liczna próba badawcza. Przyczyniło się to, w niektórych przypadkach, do trudnego do określenia wpływu, ze względu na duże rozproszenie otrzymanych odpowiedzi. Mała liczebność próby uniemożliwiła uzyskanie miarodajnych wyników z podziału ekspertów na grupy (rodzaj projektu lub doświadczenie). Analiza ograniczeń pozwoliła równocześnie na wytyczenie nowych kierunków dalszych, pogłębionych badań.

## Bibliografia

1. Basu R.: *Managing Quality in Projects: An Empirical Study*, International Journal of Project Management, No. 32(1), 2014.
2. Daigneault P., Jacob S., Tremblay J.: *Measuring Stakeholder Participation in Evaluation: An Empirical Validation of the Participatory Evaluation Measurement Instrument (PEMI)*, Evaluation Review, No. 36(4), 2012.
3. Frame J.D.: *Zarządzanie projektami w organizacjach*. WIG-Press, Warszawa 2001.
4. Heerkens G.: *Jak zarządzać projektami?* Wyd. RM, Warszawa 2003.
5. Hottenstein M.P., Dean J.W.: *Managing Risk in Advanced Manufacturing Technology*, California Management Review, No. 34(4), 1992.
6. *Kompendium wiedzy zarządzania projektami. PMBOK Guide, MT&DC*, Warszawa 2006.
7. Łada M.: *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
8. *PRINCE 2 Skuteczne zarządzanie projektami*. Office of Government Commerce, London 2006.
9. Prichard C.L.: *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*. WIG Press, Warszawa 2001.
10. Spalek S.: *Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
11. Thamhain H.: *Managing Risks in Complex Projects*, Project Management Journal, No. 44(2), 2013.
12. Trocki M., Grucza B.: *Zarządzanie projektem europejskim, PWE*, Warszawa 2007.
13. Trocki M.: *Nowoczesne zarządzanie projektami*. PWE, Warszawa 2012.
14. Wiśniewska J., Świadek A.: *Sukces i dojrzałość organizacji w zarządzaniu projektami*, [w:] Janasz K., Wiśniewska J. (red.): *Zarządzanie projektami w organizacji*. Difin, Warszawa 2014.
15. Wyrozębski P., Juchniewicz M., Metelski W.: *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami*. Oficyna Wydawnicza, SGH w Warszawie, Warszawa 2012.
16. Wyrozębski P., Spalek S.: *An Investigation of Planning Practices in Select Companies*, Management and Production Engineering Review, No. 5(2), 2014.

**Abstract**

The authors discuss the core stakeholder groups of the project and potential mistakes made in the identification of risk factors. They also present, after having previously conducted research on the role of stakeholders in the processes of project management, a matrix which describes the impact of the main groups of stakeholders on various aspect of the project, as well as a matrix showing the relationship between core groups of stakeholders and the areas of risk management. Based on this research, the authors found that regardless of the analyzed matrix, those stakeholders who are closely tied to the project greatly affect all of those areas, a fairly average impact can be attributed to stakeholders with some vested interest in the project, but who do not participate in its realization. However, a minor impact pertains to enterprises that carry out a project that is not related to their core business.