

**Ivan Takáč - Lucia Palšová**

# **Ako napísať a implementovať úspešný projekt v rámci výziev Spoločnej poľnohospodárskej politiky- manuál**

Nitra 2021

### **Autori:**

doc. Ing. Ivan Takáč, PhD.

doc. JUDr. Lucia Palšová, PhD.

### **Recenzenti:**

prof. JUDr. Anna Bandlerová, PhD.

doc. Ing. Loreta Schwarczová, PhD.

Manuál „*Ako napísať a implementovať úspešný projekt v rámci výziev Spoločnej poľnohospodárskej politiky*“ vychádza vďaka podpore európskeho vzdelávacieho projektu Jean Monnet „*Efektívnosť implementácie Spoločnej poľnohospodárskej politiky na Slovensku*“, č. 611792-EPP-1-2019-1-SK-EPPJMO-SUPPA.

Schválila rektorka Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre dňa 16.8.2021 ako manuál.

© Ivan Takáč, Lucia Palšová , 2021

**ISBN 978-80-552-2357-5**

## Úvod

Úspešná implementácia projektu začína už pri písaní projektového zámeru. Pre potenciálneho záujemcu o čerpanie finančných prostriedkov prostredníctvom projektových výziev je preto kľúčové poznať základy projektového manažmentu. Výzvy Spoločnej poľnohospodárskej politiky majú svoje špecifiká spojené s jej prepojenosťou na verejný záujem, najmä udržateľnosť aktivít vo vidieckych oblastiach, podnikateľského prostredia a životného prostredia.

S cieľom prispieť k efektívnosti čerpania finančných prostriedkov z finančných zdrojov určených pre Spoločnú poľnohospodársku politiku je cieľom predloženého manuálu zlepšiť vedomosti a praktické zručnosti širokej cieľovej skupiny pri písaní a implementovaní projektu v rámci výziev Spoločnej poľnohospodárskej politiky. Manuál môže slúžiť aj ako študijná pomôcka určená nielen študentov, ale i poľnohospodárov a inej odbornej verejnosti .

Manuál je rozdelený do ôsmich kapitol. Prvé štyri objasňujú teoretický základ projektového manažmentu, najmä ideu projektového manažmentu, riadenie projektového manažmentu, manažment projektového cyklu a logickú maticu. Piata a šiesta kapitola analyzujú projektový cyklus od prípravy projektu, cez realizáciu

projektu až po vyhodnotenie splnenia cieľov projektu. Ôsma kapitola predstavuje projektový zámer v rámci konania o žiadosti na Pôdohospodárskej platobnej agentúre. V kapitole je tiež prakticky zaradený formulár obsahového námietu projektu a Žiadosť o nenávratný finančný príspevok.

*Predložený manuál bol vytvorený s finančnou podporou EÚ a to v rámci projektu Jean Monnet „Efektívnosť implementácie Spoločnej poľnohospodárskej politiky na Slovensku,“ č. 611792-EPP-1-2019-1-SK-EPPJMO-SUPPA.*

*Podpora Európskej komisie na výrobu tejto publikácie nepredstavuje súhlas s obsahom, ktorý odráža len názory autorov, a Komisia nemôže byť zodpovedná za prípadné použitie informácií, ktoré sú v nej obsiahnuté.*

*The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

**Autori**

Nitra, júl 2021

# 1 Idea projektového manažmentu

## 1.1 Popis základných pojmov

Riadenie projektov nie je v našej spoločnosti žiadnou novinkou. Prvé kroky príprav a realizácie veľkých projektov urobili už v dávnej histórii starovekí Egypťania pri stavbách pyramíd či starovekí Gréci a Rimania pri budovaní svojich impérií. Ich stavby si vyžiadali značné množstvo príprav, organizácie, realizácie i priebežnej a následnej kontroly o čom svedčí aj skutočnosť, že výsledky ich práce môžeme obdivovať dodnes. Obdobnými priekopníkmi na opačnej strane Zeme sa stali Mayovia v Latinskej Amerike, ktorých staviteľské diela v častokrát neprístupnom teréne vzbudzujú obdiv a rešpekt aj v súčasnej dobe modernej znalostnej ekonomiky. Už staroveké civilizácie tak položili základy projektového manažmentu, ktorý je v súčasnosti takmer neoddeliteľnou súčasťou každodenného života tak vo verejnej ako aj súkromnej sfére.

V 19. a 20. storočí (moderná éra PM) sa projektový manažment využíval najmä v stavebníctve, strojárstve a ťažkom vojenskom priemysle. Prevratná zmena, ktorá znamenala aj rozvoj teórie projektového manažmentu nastala, keď sa postupne začali realizovať veľké vesmírne, vojenské a veľké štátne projekty USA, ktoré si vyžadovali vývin štandardizovaných postupov a dokumentácie projektov. Nové, praxou overené metódy, techniky a nástroje sa postupne prenášali aj do komerčného prostredia. V súčasnosti samostatný prístup k manažovaniu projektov využívajú: vlády, výskumné inštitúcie, školy, súkromné firmy a neziskové organizácie.

Pravidelne ich realizujeme aj v súkromnom živote, keď napríklad kupujeme auto, byt, alebo plánujeme svadbu. *Jednoducho povedané s projektmi sa stretávame v každej oblasti nášho života.*

## 1.2 Projekt a jeho charakteristika

S projektmi ako takými sa denne stretáva každý z nás. Projekt je, keď sa rozhodneme zrekonštruovať kúpeľňu v byte, ale aj výstavba infraštruktúry či modernizácia alebo zmena výroby v podniku. Nie každú novú aktivitu môžeme nazvať projektom a nie každý projekt prináša nejaké nové aktivity.

Jednotná definícia projektu neexistuje. V širšom kontexte je možné projekt chápať „ako riešenie problému alebo využitie príležitosti“. Pod týmto pojmom si mnohí odborníci i laici predstavujú odlišnú obsahovú či charakteristickú náplň, ale ich spoločným znakom je, že definujú projekt ako *jednorazovú* náročnú a *zložitú* úlohu, ktorá je *dočasná*, a má jasne stanovený začiatok a koniec; má jasne definovaný *účel (cieľ, výstup)*; má pridelené *obmedzené zdroje* (ľudské, materiálne, technické, finančné). *Project Management Institute* definuje projekt ako je cieľovo, finančne a časovo obmedzené úsilie zaručujúce vytvorenie jedinečného produktu služby alebo riešenia. Projekt z manažérskeho pohľadu sa odlišuje od ostatných "bežných" úloh, resp. činností. Projektom nie je bežná opakujúca sa práca, prebiehajúce činnosti v organizácii, aktivita, alebo skupina aktivít, ktoré sa periodicky opakujú a uskutočňujú rovnakým spôsobom, ktoré nemajú jasne a jednoznačne definovaný cieľ a pravidelné aktivity vo vnútri inštitúcie (napr. podnikové schôdze a

pod.) Projekt je úspešný pokiaľ výstupy naplnili ciele (v požadovanej kvalite) a zámer projektu bol v plánovanom čase naplnený s neprekročenými zdrojmi (finančnými a ľudskými).

Vzhľadom na skutočnosť, že v posledných rokoch sa do každodennej praxe dostáva procesný model riadenia organizácie na základe medzinárodných noriem ISO, môžeme práve ňou vymedzenú definíciu považovať za akúsi smerodajnú vo vzťahu k súčasnému projektovému manažmentu.

### **Definícia projektu podľa normy ISO 9001:2008**

Projekt je jednorazový proces, ktorý pozostáva zo sady zosúladených a riadených činností so stanovenými začiatocnými a konečnými termínmi, a ktorý sa realizuje, aby sa – so zohľadnením obmedzení v oblasti času, nákladov a zdrojov – dosiahol cieľ, ktorý spĺňa špecifické požiadavky.

### **Znaky projektu:**

- jedinečnosť: projekt je viac menej neopakovateľným (cieľ, čas, zdroje, ...), jasne definovaným zámerom – cieľ, výsledok s výstupy
- rozsiahlosť – úloha je charakteristická unikátnym súborom činností a prvkov,
- previazanosť – úloha vyžaduje množstvo väzieb čiastkových činností,
- obmedzenosť zdrojov – ľudských i materiálnych,

- rôznorodosť – vyžaduje a predpokladá zjednotené úsilie ľudí z rôznych odborov,
- rizikovosť.

### Ako by mal vyzerat' dobrý projekt?

Vo všeobecnosti by mal dobrý projekt jasne definovať ciele, mal by byť realizovateľný a aplikovateľný, reagujúci na reálne potreby, aktuálny, zrozumiteľný, adresný a obsahujúci rozpis zodpovednosti za plnenie jednotlivých úloh. Z hľadiska potrieb komunikácie by mal byť konkrétny a špecifický (najmä čo sa týka presnosti údajov), definujúci očakávaný efekt /výstup/ reálny a uskutočniteľný. Mal by byť takisto logicky usporiadaný a prehľadný, obsahovať garancie, odborne fundovaný, adresný a atraktívny pre príjemcu informácie.

### 1.3 Ciele projektu

Základom každého projektu je cieľ resp. ciele, ktoré sa jeho realizáciou majú dosiahnuť. Na dosahovaní stanovených cieľom je pritom postavená celá samotná filozofia projektového manažmentu. Cieľom projektového snaženia resp. realizácie projektu je vytvorenie konkrétneho unikátneho výstupu v podobe napr. produktu, služby, resp. ich kombinácie, ktorý naplní očakávania jeho zadávateľa a prispeje k dosiahnutiu strategického, resp. taktického cieľa, ktorý súvisí s jeho aktivitami. Zväčša v projektoch sú formulované 2 kategórie cieľov, a to:

- *Hlavný (strategický) cieľ* – je len jeden a vyjadruje globálny zámer celého projektu.



- *Špecifický (parciálny) cieľ* – môže ich byť viacero, pričom vyjadrujú jednotlivé čiastkové „méty“, ktoré je potrebné dosiahnuť za účelom naplnenia hlavného (strategického) cieľa projektu.

Správne stanovený cieľ každého projektu musí spĺňať tzv. charakteristiku SMART, čo znamená:

**S** – (Specific) špecifický,

**M** – (Measurable) merateľný,

**A** – (Agreed upon) odsúhlasený, príp. sa môžeme stretnúť aj s označením akceptovateľný (Acceptable),

**R** – (Realistic) realistický, t.j. dosiahnuteľný,

**T** – (Time cost limited) časovo, príp. nákladovo obmedzený.

Ak chceme dosiahnuť úspešnosť nami realizovaného projektu, je nevyhnutné dodržiavanie vyššie uvedených zásad pri stanovovaní cieľov. Ich formulovanie je pritom zväčša v neurčitku slovesa napr. zorganizovať..., dosiahnuť..., vykonať.... pričom by mal zároveň obsahovať aj príslušný merateľný ukazovateľ napr. vyškoliť 3 administratívnych pracovníkov podniku v oblasti prípravy a realizácie projektov v rámci výziev Spoločnej poľnohospodárskej politiky. Je špecifický (špecifická téma, cieľová skupina), merateľný (či sa školenie alebo kurz uskutoční), akceptovateľný (existuje potreba v cieľovej skupine), realistický (máme dostatočné zdroje a schopnosti) a časovo ohraničený. Je vhodné stanoviť si niekoľko cieľov, ktoré sa vzájomne dopĺňajú, alebo konkretizujú hlavný cieľ. Nemali by byť ale formulované veľmi všeobecne alebo nereálne.

## 1.4 Cieľová skupina projektu

Každý projekt má svoju cieľovú skupinu, a sú to všetky osoby, na ktoré je projekt zameraný a ktoré ovplyvňuje.

Existujú dva základné okruhy cieľovej skupiny, a to:

- *Primárna cieľová skupina (primárny okruh)* – projekt a jeho realizácia sa jej bezprostredne dotýka, ovplyvňuje ju, vyžaduje aktívnu účasť jej členov, bez ktorej by nebolo možné ho realizovať (napr. účastníci vzdelávacích aktivít, respondenti prieskumov, vlastníci pozemkov pri investičnej výstavbe a pod.).
- *Sekundárna cieľová skupina (sekundárny okruh)* – projekt a jeho realizácia vplýva na ňu len nepriamo resp. okrajovo, pričom jej členovia sú zapájaní čiastočne do aktivít projektu, ale len vplyvom primárnej cieľovej skupiny (napr. miestna komunita občanov, kde sa projekt realizuje, verejnosť, ktorá je informovaná o dosiahnutých výsledkoch, výsledkoch resp. pokroku pri realizácii projektu, rodinní príslušníci či kolegovia primárnej cieľovej skupiny a pod.).

Vymedzenie a jasné zadefinovanie cieľových skupín by malo prebehnúť už v čase príprav samotného projektu, pričom by sa projektový tím mal zároveň snažiť o čo najlepšie vystihnutie podstaty projektu, jeho aktivít a ich samotnej previazanosti na cieľové skupiny.

## 1.5 Magický trojuholník projektu

Magický trojuholník charakterizuje jednoduchú závislosť medzi troma základnými aspektmi (faktormi), ktoré majú rozhodujúci vplyv na samotný projekt a jeho charakter. Táto závislosť zobrazuje obmedzenia a podmienky v rámci projektov. Magický trojuholník sa vyznačuje nasledovnými charakteristickými vlastnosťami:

- Ak je k dispozícii málo času, zdroje (náklady) resp. výkon musia byť zvýšené alebo celkový rozsah znížený.
- Ak je k dispozícii málo zdrojov, čas a/alebo výkon môžu byť rozšírené alebo celkový rozsah znížený.
- Ak je rozsah veľký, musia sa zvýšiť náklady resp. výkon alebo musí byť predĺžený čas.

**Obrázok 1** *Magický trojuholník projektového manažmentu*



Uvedené faktory vo vzájomnej kombinácii jednak ovplyvňujú samotný rozsah projektu, no predovšetkým majú vplyv na konečný výsledok resp. výstup samotného projektu. Ten je v centre pozornosti vo vzťahu k týmto jednotlivým faktorom a pri ich zmenách je dôležitá kontrola samotného dopadu naň, t.j. aký efekt bude mať úprava jednotlivých obmedzení (faktorov) na samotný výsledok.

## 1.6 Projekt verzus proces – základné znaky a odlišnosti projektu

I keď aj realizácia projektu môže prebiehať prostredníctvom procesného riadenia, netreba zabúdať, že existuje viacero zásadných rozdielov, ktorými sa projekt odlišuje od procesu. Z toho následne vyplývajú aj viaceré rozdiely medzi vykonávaním procesného a projektového riadenia resp. manažmentu a jeho použitím v podnikovej praxi.

*Tabuľka 1 Charakteristika rozdielov medzi projektom a procesom*

<b>Projekt</b>	<b>Proces</b>
<i>Jedinečný (neopakujúci sa)</i>	Rutinný (opakujúci sa)
<i>Realizovaný v neistote a riziku</i>	Predvídateľný
<i>Zameraný na dosiahnutie cieľa</i>	Zameraný na zaistenie spokojnosti zákazníka
<i>Ohraničený nákladmi a rozsahom</i>	Ohraničený vstupmi a výstupmi
<i>Ohraničený časom</i>	Neohraničený v čase
<i>Prebiehajúci v konkrétnych etapách (fázach)</i>	Prebiehajúci v slede kontinuálnych krokov
<i>Nástroj zmeny (inovácie)</i>	Nástroj štandardizácie
<i>Pevne stanovený</i>	Prispôsobivý
<i>Kontroluje čerpané zdroje</i>	Hospodári s majetkom podniku
<i>Riadia sa v ňom projektové práce</i>	Riadia sa v ňom ľudia (ľudské zdroje)

<i>Riadený a realizovaný dočasne vytvoreným projektovým tímom</i>	Riadený a realizovaný relatívne stálym organizačným tímom
<i>Nestabilný (premenlivý) počet pracovníkov</i>	Dlhodobo stabilný počet pracovníkov
<i>Stanovený želaný výsledok s prípustnou mierou tolerovaného rizika</i>	Stanovený štandardizovaný postup a výstup s cieľom eliminácie rizík a nepodarkov
<i>Kontrola výsledku a jeho prijateľnosti na základe vopred stanovených indikátorov</i>	Kontrola výstupu a chybovosti voči plánu

Jedinečnosť a jednoznačná ohraničenosť projektu vytvára jeho osobitý charakter a postavenie vo vzťahu k tradičnému resp. rutinnému spôsobu realizácie a riadenia podnikových procesov či aktivít.

## 1.7 Projekt ako nástroj zmeny

Projekt je špecifickým nástrojom dosahovania zmien. Predstavuje jedinečnú akciu, ktorá sa štandardne neopakuje v čase a priestore (nepravidelná činnosť), je časovo ohraničený (má vymedzené trvanie, svoj začiatok a koniec), má obmedzené zdroje (finančné, materiálne, ľudské, časové a pod.) a vieme presne určiť, kto zaň zodpovedá

**Obrázok 2** *Projekt ako nástroj zmeny*

Projekt môžeme súčasne chápať aj ako riešenie problému, zložitej a rozsiahlej úlohy, ktorej konečným cieľom je odstránenie nežiaduceho stavu resp. zlepšenie toho súčasného. Predstavuje teda jeden z nástrojov dosahovania zmien a zavádzania inovácií do každodenného života spoločnosti, organizácie či jednotlivca. Spôsob riadenia v projektoch je pritom odlišný od ostatných tradičných štýlov najmä v tom, že je úplne zameraný na určitý výsledok a jeho dosiahnutím sa projekt ako taký končí.

## 1.8 Kategorizácia a základné typy projektov

### Kategorizácia projektov

Vo svete existuje niekoľko spôsobov kategorizácie projektov. Líši sa to tak v rámci dostupnej odbornej literatúry, no predovšetkým od celkového spôsobu podnikového manažmentu a biznis filozofie tej ktorej oblasti sveta či podniku.

Základné kritérium kategorizácie projektov v našich podmienkach predstavuje zvyčajne spôsob výstupu ich samotného riešenia, ktorý môže byť:

- A. hmotný (investičná výstavba elektrárne, nový produkt a pod.),
- B. nehmotný (napr. stratégia, program, postup,...),
- C. kombinovaný (vynález a jeho následná realizácia resp. pretavenie do sériovej výroby a pod.).

Na základe uvedeného následne členíme projekty na nasledovné kategórie:

- 1. koncepčné (problémové) projekty,
- 2. investičné (výstavbové) projekty,
- 3. inovačné projekty.

### **Základné typy projektov**

Projekty môžeme rozdeľovať podľa viacerých kritérií. Na základe všeobecne uznávanej typológie z *hľadiska realizátorov resp. donorov a spôsobu financovania* môžeme projekty rozdeliť na nasledovné typy:

- projekty v rámci organizácií, t.j. nimi iniciované a tiež financované – môžu byť zamerané napr. na zmenu organizačnej štruktúry, vývoj resp. inováciu produktu alebo služby a pod.,

- projekty komerčných podnikov, rozpočtových, príspevkových a záujmových inštitúcií, verejných a samosprávnych orgánov – sú motivované predovšetkým ich vnútornou potrebou a zámermi, ale tiež inšpirované aj možnosťou získania finančných prostriedkov (návrtného alebo nenávrtného charakteru) z dostupného externého zdroja (fondu, nadácie, programu, tendra a pod.). V tomto prípade je dôležitý prekryv vnútorných potrieb organizácie s prioritami, cieľmi a potrebami definovanými poskytovateľom finančných prostriedkov resp. ich zadávateľom,
- projekty realizované určitou skupinou ľudí na riešenie ekonomických, sociálnych, ekologických, kultúrnych a iných problémov – financované (aspoň z časti) z externých zdrojov na základe žiadosti o nenávrtný finančný príspevok (grant),
- ostatné projekty – prevažne zložitejšie typy aktivít realizované jednotlivcami alebo skupinou či skupinami osôb s rôznymi nárokmi na organizačné, časové a finančné zabezpečenie.

#### **Podľa stupňa jedinečnosti zasa rozlišujeme projekty:**

- Jedinečné projekty (pionierske)
- Podobné/opakované projekty (repetitívne)

#### **Podľa pozície zadávateľa projektu resp. zákazníka na:**

- Interné projekty
- Externé projekty

#### **Podľa podieľajúcich sa organizačných jednotiek na:**

- Projekty v rámci oddelenia
- Projekty medzi oddeleniami
- Projekty medzi viacerými organizáciami



**Podľa predmetu projektu môže ísť napríklad o:**

Vývojové projekty    Organizačné projekty     Akvizičné projekty     Ponukové projekty    IT Projekty    Iné projekty.

Všeobecne existuje množstvo kategorizácií resp. typológií, na základe ktorých je možné deliť a následne ďalej charakterizovať jednotlivé projekty. Každá organizácia či jej manažment si môže stanoviť vlastnú charakteristiku či metodiku, na základe ktorej bude deliť svoje projekty.

**1.9 Projektový manažment**

*Project Management Institute* definuje projektový manažment ako aplikáciu znalostí, schopností, nástrojov a technológií na aktivity projektu tak, aby táto splnila požiadavky projektu.

**Definícia projektového manažmentu (širšie vnímanie)**

Ak sa na to pozrieme zo širšieho hľadiska, tak môžeme povedať, že projektový manažment predstavuje súbor metód, techník a nástrojov, ktorými sa plánujú, organizujú, riadia a kontrolujú jednotlivé projekty. Jeho hlavnou črtou je jeho prechodný resp. dočasný charakter. Vychádza zo strategickej úrovne riadenia, no jeho výsledkom a konečným dopadom sú predovšetkým zmeny na operatívnej úrovni riadenia organizácie.

## Potenciálne výhody projektového manažmentu

Projektové riadenie má na rozdiel od iných foriem riadenie organizácie určité potenciálne výhody, ku ktorým môžeme zaradiť:

- ✓ ku všetkým aktivitám, ktoré sú súčasťou konkrétneho projektu, je priradená zodpovednosť bez ohľadu na prípadné personálne alebo štruktúrne zmeny realizačného tímu,
- ✓ je presne identifikovaný časový rámec realizácie
- ✓ je presne identifikovaný nákladový rámec realizácie (rozpočet projektu)
- ✓ realizačné zdroje (materiálovo-technické, personálne, finančné) sú pridelené len na dobu trvania projektu a následne sú uvoľňované pre potreby iných projektov či organizácie ako takej, prípadne sa počas priebehu projektu spotrebujú, čo umožňuje výraznejšiu flexibilitu a efektívnosť využívania týchto samotných zdrojov,
- ✓ sú vytvorené podmienky pre sledovanie skutočného priebehu projektu v porovnaní so stanoveným plánom a harmonogramom, pričom už v priebehu realizácie je možné identifikovať prípadné odchýlky a efektívne nasadiť korekčné resp. nápravné opatrenia,
- ✓ systém rozdeľovania zodpovednosti za riadenie projektu a pravidiel eskalácie problémov umožňujú plynulé riadenie bez nutnosti nadmerného dohľadu zo strany konečného zákazníka alebo sponzora projektu,
- ✓ princípy riadenia prispievajú k získaniu súhlasu o dosiahnutí resp. prípadnom prekročení alebo neúplnom dosiahnutí plánovaného cieľa projektu,

- ✓ systémový prístup k riadeniu projektu generuje väčšie množstvo informácií s možnosťou ich ďalšieho používania pri príprave a realizácii ďalších projektov.

### **Potenciálne nevýhody projektového manažmentu**

Projektový manažment a riadenie projektov prináša okrem potenciálnych výhod aj celý rad problémov a nevýhod, súvisiacich s ich ťažkou predvídateľnosťou, ktoré komplikujú celkový systém riadenia a sú výzvou pre samotný manažment a projektového manažéra. Patria k nim predovšetkým:

- ⊗ plánovanie časového a finančného harmonogramu vo väčšom časovom predstihu pred samotnou realizáciou projektu,
- ⊗ zmeny v technológiách a postupoch (súčasná doba prináša rýchle inovácie),
- ⊗ komplikovaný odhad možných rizík a externých vplyvov,
- ⊗ možnosti vzniku organizačných zmien v organizácii, ktoré môžu nastať v priebehu projektu,
- ⊗ komplexný rozsah aktivít projektu prechádzajúcich napriek organizáciou a jej štruktúrou či ich prípadné zaradenie do širšieho súboru projektov alebo programu.

## 2 Projektové riadenie

V dnešnom vysoko konkurenčnom prostredí globálnej a dynamickej trhovej ekonomiky je nevyhnutná pružná a pohotová reakcia na meniace sa požiadavky konečných zákazníkov. Projektový manažment umožňuje sústrediť sa na definované priority, sledovať dosahovaný výkon, prekonávať a riešiť problémy a prispôbovať sa zmenám.

### 2.1 Základné otázky a odpovede projektového manažmentu

Podstata projektového manažmentu je zvyčajne stručne vyjadrovaná nasledujúcimi otázkami a na ne prislúchajúcimi odpoveďami:

- *Prečo?* – prečo sa projekt realizuje a ktoré sú jeho hlavné cieľové ukazovatele?
- *Čo?* – čo konkrétne sa musí urobiť a aké sú špecifické projektové ciele?
- *Ako?* – ako sa má pri projekte postupovať a ktoré prostriedky a metódy v ňom budú použité?
- *Kde?* – kde sa bude projekt uskutočňovať (miesto realizácie)?
- *Kto?* – ktoré podniky, inštitúcie či prípadne osoby sa podieľajú na tvorbe a financovaní projektu?
- *Kedy?* – kedy sa s projektom začne a kedy má byť ukončený? (časový harmonogram)
- *Koľko?* – koľko bude projekt stáť? (rozpočet projektu)
- *Ako dobre?* – aké kvalitatívne ciele by sa mali dosiahnuť? (merateľné ukazovatele kvality)

## 2.2 Základné prvky projektového manažmentu

Projektový manažment obsahuje 5 základných prvkov, ktoré sú vyjadrením úsilia o dosiahnutie stanovených cieľov projektu. Medzi tieto prvky patria:

- ✓ *projektová komunikácia* – predstavuje prostredie, ktoré slúži efektívnemu dorozumievaniu sa všetkých účastníkov projektu,
- ✓ *tímová spolupráca* – v projektovom manažmente sa presadzujú princípy pozitívnej kooperácie, pro-aktívnej zainteresovanosti a dôvery v zmysle potreby dosiahnutia stanovených cieľov,
- ✓ *životný cyklus projektu* – predstavuje usporiadaný logický sled jednotlivých úsekov (krokov) projektu vrátane definovaného stavu a podmienok, ktoré posúvajú projekt z jednej fázy do druhej
- ✓ *10 kategórií techník a nástrojov projektového manažmentu* – patria sem:
  - a. požiadavky projektu, koncepty, predpisy a obmedzenia zadania,
  - b. varianty možnej organizačnej štruktúry,
  - c. projektový tím – ide o vzájomnú spoluprácu členov,
  - d. metodiky pre plánovanie projektu a ich následná aplikácia,
  - e. príležitosti a ohrozenia, štatistiky a hodnotenia vplyvov a dopadov, podklady pre preventívne opatrenia,
  - f. projektová kontrola – kontrolné systémy a mechanizmy, metódy riadenia zmien, aplikácia nápravných opatrení,

- g. projektová prehľadnosť – priebežná kontrola a dostatočná informovanosť, včasná iniciácia rokovaní o potrebách nasadenia nevyhnutných opatrení,
  - h. okamžitý stav projektu – komplexný súbor metód a postupov pre priebežné meranie a kontrolu aktuálneho stavu projektu, hodnotenie vzniknutých odchýlok, meranie stavu rozpracovanosti projektu,
  - i. opravné opatrenia, ktoré identifikujú odchýlky a zároveň obsahujú návrhy ich odstránenia či zamedzenia ich prípadného opakovania sa,
  - j. manažérske štýly riadenia projektu a motivácia členov projektového tímu.
- ✓ *organizačný záväzok, ktorý obsahuje:*
- a. poverenie manažéra projektu jeho riadením (vymenovanie formálneho šéfa tímu)
  - b. podpora v organizačnej štruktúre (vytvorenie osobitého útvaru či prepojenia dočasného charakteru)
  - c. finančné a iné zdroje (napr. personálne, materiálno-technické a pod.) vyhradené pre realizáciu projektu
  - d. technológie a metódy použité v projekte (napr. zaužívané postupy, softvér a pod.)

### 2.3 Vytváranie podmienok a predpokladov pre zaistenie úspešnosti projektu

Metodika projektového manažmentu a projektového riadenia v sebe neobsahuje len určité štandardizované postupy, procesy a metódy. Okrem toho tiež prináša odporúčania pre zabezpečenie vhodných podmienok a predpokladov úspešnosti projektov.

Všeobecne k týmto podmienkam a predpokladom môžeme zahrnúť nasledovné činnosti:

- ✓ Zaistenie zdieľania vízie projektových cieľov a ich jasného pochopenia v strategických a logických súvislostiach od jeho samotného začiatku tak, aby nedošlo k odchýleniu sa od pôvodných predstáv konečného zákazníka.
- ✓ Starostlivé riadenie zmeny predmetu projektu prostredníctvom takých procesov a aktivít, ktoré prinesú zákazníkovi ďalšiu pridanú hodnotu. To všetko ale len v odôvodnených prípadoch s primeraným dopadom na pôvodné resp. zostávajúce ciele projektu.
- ✓ Riadenie projektu do jeho čo možno najnižších úrovní, a to tak v oblasti projektových prac, ako aj zdrojov, času, rozpočtu a monitoringu výsledných indikátorov a rizík.
- ✓ Použitie vhodných komunikačných a manažérskych techník pri riadení projektového tímu. Projektový manažér je líder, partner, poradca i dozor v závislosti od okolností.
- ✓ Proaktívny a tvorivý prístup k rozhodovaniu o projektových súčastiach vyžadujúci starostlivé, no zároveň rýchle rozhodnutia.
- ✓ Vytvorenie určitých štandardov a podmienok riadenia kvality projektových prác i samotného výstupu v projekte s cieľom dosiahnuť čo možno najvyššiu spokojnosť zákazníka.
- ✓ Starostlivá kontrola indikátorov rizikového stavu a včasná eliminácia vznikajúcich problémov projektu.

V neposlednom rade netreba zabúdať na skutočnosť, že úspešnosť projektu a zaistenie vhodných predpokladov a podmienok vyžaduje v značnej miere aj podporu zo strany manažmentu realizátora ako aj konečného zákazníka. Bez takejto obojstrannej podpory je možné len veľmi ťažko presadzovať záujmy dosahovania zmien a cieľov vytýčených v projekte.



## POZNÁMKY

### 3 Manažment projektového cyklu

Existuje viacero cyklov, ktoré sa využívajú ako nástroj v projektovom riadení. Dôležité je si uvedomiť vhodnosť ich používania, pričom je potrebné konštatovať, že ich myšlienka je viac – menej spoločná a smeruje k dosiahnutiu nového cieľa resp. zlepšenia súčasného stavu prostredníctvom krokov, ktoré by mali zaistiť úspešnosť realizácie takejto zmeny.

#### 3.1 Životný cyklus projektu

Ak hovoríme o projekte a spôsobe jeho riadenia, je vhodné upriamiť pozornosť na fakt, že každý projekt prechádza počas svojej existencie viacerými štádiami resp. fázami, ktoré vymedzujú jeho začiatok, priebeh i ukončenie. Všeobecne môžeme hovoriť o tzv. životnom cykle projektu.

#### Definícia životného cyklu projektu

Životný cyklus projektu je súborom na seba nadväzujúcich fáz, ktorých počet a kategorizácia sú zväčša individuálnou záležitosťou prispôsobovanou organizácii, typu, rozsahu a náročnosti projektu ako aj potrebám je riadenia.

#### Fázy životného cyklu projektu

Fáza projektu predstavuje určitý časový úsek projektu, ktorý je vecne a charakterovo oddelený od ostatných častí (aktivít) projektu, má vytýčené časové a obsahové hranice. Vo všeobecnosti v projektoch fáza obsahuje zhodné typy

aktivity a s nimi súvisiace výsledky, výkony a výstupy. Fázy zároveň uľahčujú kontrolovanie čiastkových výsledkov projektu a korigovanie prípadných odchýlok a jasnejšia a jednoduchšie určenie ďalšieho postupu v projekte.

Existuje viacero delení resp. kategorizácií, na základe ktorých sa definujú jednotlivé projektové fázy. Vo všeobecnosti však môžeme projekt rozdeliť do 3 hlavných fáz, ktoré môžu obsahovať ďalšie štádiá či etapy realizácie projektových aktivít, a to:

- I. Plánovanie projektu
- II. Realizácia projektu
- III. Hodnotenie projektu

**Plánovanie projektu** je z pohľadu projektového manažmentu úvodnou a súčasne aj najdôležitejšou časťou celého projektu. V rámci nej sa vykonáva viacero čiastkových aktivít, ktorými sú najmä:

- stanovenie cieľov a definovanie stratégie projektu, jeho cieľov a predmetu,
- zostavenie štúdie uskutočniteľnosti a prípadných variantných návrhov riešení projektu
- preverenie vstupov (zdrojov, nákladov,...), výstupov, rizík, obmedzení, vplyvov zainteresovaných skupín a pod.,
- spracovanie podrobných implementačných plánov a ďalších potrebných dokumentov (rozpočet, harmonogram a i.),

- zostavenie projektového tímu,
- plánovanie projektových aktivít.

**Realizácia projektu** ako druhá základná fáza predstavuje z hľadiska rozsahu najväčšiu a zvyčajne aj najdlhšiu časť projektu, kedy prebieha výkon samotných realizačných prác na projekte. Táto fáza zahŕňa najmä:

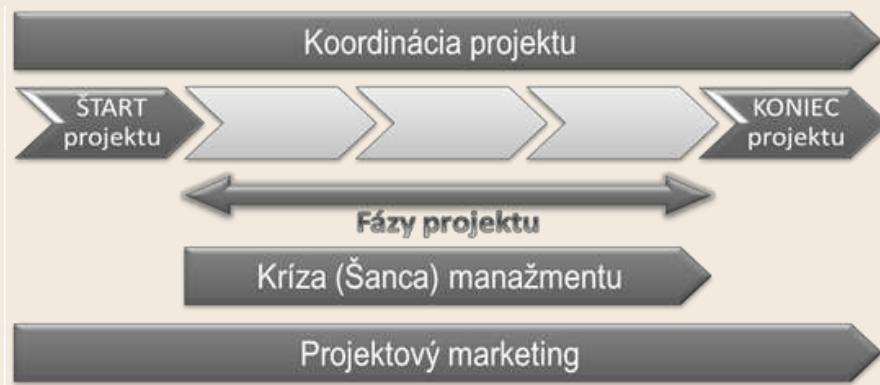
- definovanie projektovej organizácie s podrobnými parametrami (čas, zdroje, ...),
- realizácia výberových konaní, kontraktácia subdodávateľov,
- vedenie a organizácia projektových prác a projektového tímu,
- definovanie dôsledkov a špecifických podmienok súvisiacich s realizáciou projektových aktivít,
- priebežná kontrola projektových prác, výstupov a výsledkov vrátane dosahovania cieľov,
- spracovanie podrobnej projektovej dokumentácie.

**Ukončenie projektu** predstavuje záverečnú fázu projektu, ktorou sa končí cyklus jeho projektového riadenia. V tejto časti je potrebné vyzdvihnutie pozitívnych častí a dosiahnutých výsledkov projektu. Zároveň netreba zabudnúť na ukončovacie práce a dokumentáciu. Fáza z hľadiska aktivít zahŕňa predovšetkým:

- odovzdania výsledkov a výstupov projektu do užívania konečnému zákazníkovi,
- realizáciu záverečného komplexného vyhodnotenia projektu a jeho výsledkov a cieľov,

- projekciu poprojektových prác,
- spracovanie a odovzdanie kompletnej projektovej dokumentácie.

**Obrázok 3** Fázy životného cyklu projektu

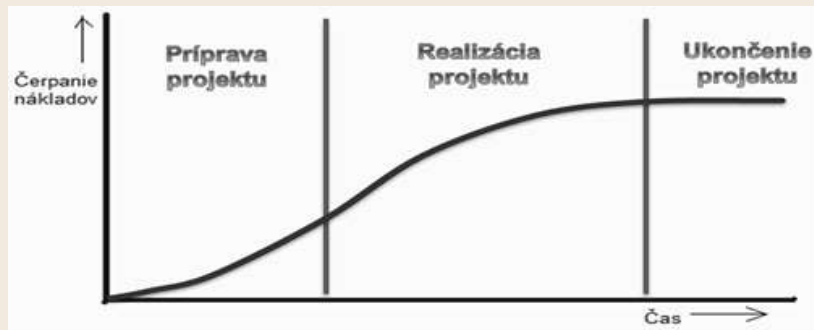


Význam delenia projektových aktivít a prác do určitého logického sledu spočíva predovšetkým v zabezpečení lepšieho prehľadu a kontroly nad výkonom týchto prác a eliminácii prípadných odchýlok od pôvodných plánov. Zároveň prispieva k zvyšovaniu pravdepodobnosti úspechu projektu ako celku.

V prípade väčšieho rozsahu projektu a projektových prác je možné každú fázu rozdeliť ešte na čiastkové etapy, ktoré bude možné osobitne sledovať a vyhodnocovať na základe rôznych čiastkových výstupov či výsledkov.

Prechod medzi jednotlivými fázami v projekte sa často označuje ako tzv. míľnik (z ang. Mile stone). Ukončenie jednej a začatie nasledovnej fázy alebo etapy obyčajne vyžaduje súhlas donora alebo zadávateľa projektu resp. konečného zákazníka.

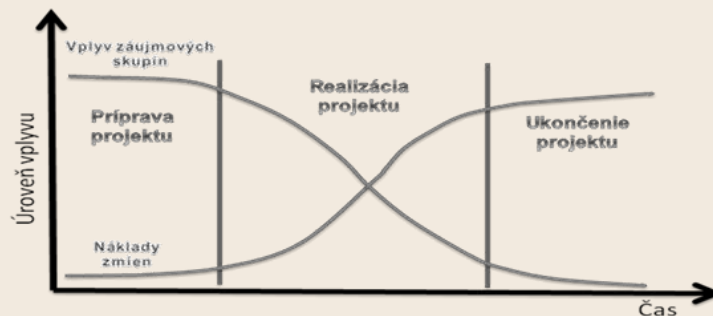
**Obrázok 4** *Priebeh čerpania nákladov projektu*



V jednotlivých fázach projektu dochádza aj postupnému nasadzovaniu a čerpaniu zdrojov. Z hľadiska nákladovej stránky projektu dochádza v úvode projektu k postupnému narastaniu čerpania nákladov, ktoré sa následne vo fáze realizácie (strednej fáze realizácie projektu) stabilizujú a pretrvávajú v maxime až do ukončenia projektu. Táto špecifikácia je daná objektívnymi skutočnosťami, že množstvo prác sa uhrádza buď čiastočne počas realizácie alebo až v úplnom závere projektu a preto nemožno očakávať pokles čerpania nákladov vo fáze ukončovania projektu.

**Obrázok 5** Zapojenie ľudských zdrojov v projekte

Z hľadiska zapojenia ľudských zdrojov a jeho grafického zobrazenia je priebeh krivky odlišný v porovnaní s čerpaním nákladových položiek (rozpočtu) projektu. Nasadzovanie pracovníkov má zo začiatku obdobne stúpajúcu tendenciu ako pri nákladoch, no v závere realizačnej fázy dochádza k obratu a postupnému klesaniu až k nulovej hodnote, ktorú reprezentuje moment rozpustenia projektového tímu a odovzdania výsledkov a výstupov projektu do užívania konečnému zákazníkovi.

**Obrázok 6** Správanie sa záujmových skupín počas trvania projektu

Projekt postupom času mení svoju odolnosť voči zmenám a záujmovým skupinám. Kým na jeho začiatku je vplyv záujmových skupín veľký, ten postupom času s realizáciou projektu klesá. Opakom sú však náklady spojené so zmenami v projekte v dôsledku vplyvu záujmových skupín. S pribúdajúcim časom si dodatočné zmeny vyžadujú čoraz viac nákladov, a preto je vhodné sa takýmto možnostiam vyhýbať a minimalizovať náchylnosť projektu na dodatočné zmeny v priebehu realizácie.

### 3.2 Riadenie projektového cyklu (PCM)

Riadenie projektového cyklu (PCM) je metodika, ktorej počiatky siahajú do 60. rokov 20. storočia. Predstavuje jeden z možných nástrojov riadenia projektových prác na základe definovaného projektového cyklu.



## Definícia Riadenia projektového cyklu

Riadenie projektového cyklu znamená mať kontrolu nad projektovým cyklom vo všetkých jeho fázach od prvotného nápadu, samotnej prípravy, zahájenia až po úplné ukončenie projektu. Projektový cyklus sa pritom skladá zo vzájomne na seba nadväzujúcich fáz, ktorými projekt prechádza, a smeruje k dosiahnutiu cieľov projektu. Pod kontrolou tu rozumieme regulovanie a dohľad nad všetkými aktivitami, ktoré sa vykonávajú v jednotlivých fázach projektového cyklu. Nepredstavuje však priame riadenie realizácie projektu, ktoré je zodpovednosťou manažéra projektu.

## Fázy projektového cyklu

Projektový cyklus podľa metodiky PCM tvorí štandardne 5 samostatných na seba nadväzujúcich projektových fáz:

- programovanie,
- identifikácia,
- formulácia,
- implementácia,
- hodnotenie.

**Obrázok 7**      *Projektový cyklus podľa PCM*

**Programovanie** predstavuje všeobecný zámer a stanovenie základných pravidiel spolupráce na projekte alebo programe (súbore projektov). Pokrýva odvetvové a tematické zameranie, na ktoré majú byť použité zdroje, pričom sa môže jednať o definovanie celého súboru projektov či projektových aktivít tvoriacich programy.

**Identifikácia** sa zaoberá prvotnou formuláciou myšlienky samotného projektu v zmysle jeho cieľov, výsledkov a aktivít. Na základe toho sa následne vypracúva štúdia uskutočniteľnosti, pričom sa dôraz kladie najmä na:

- súlad s celkovou stratégiou,
- analýzu problémov: relevancia projektu,
- prvú definíciu – analýzu cieľov projektu,
- výber a analýzu partnerských organizácií,
- výber a analýzu alternatívnych prístupov.

Formulácia bližšie špecifikuje všetky detaily projektu vrátane využitia výsledkov štúdie uskutočniteľnosti. V rámci nej sa tiež hodnotí skutočnosť, či bude alebo nebude projekt (na základe predloženého návrhu) finančne podporený alebo nie. Dôraz je kladený na:

- uskutočniteľnosť,
- udržateľnosť,
- presnosť definovania cieľov projektu,
- definíciu výsledkov a výstupov, aktivít a vonkajších faktorov,
- odhad potrebných zdrojov a nákladov,
- zodpovednosť a záväznosť pre zúčastnené strany.

**Implementácia** predstavuje fázu samotnej realizácie projektu. Vychádza sa so zmluvy, na základe ktorej sú určené a poskytnuté zdroje a finančné prostriedky. Očakáva sa dosiahnutie stanovených cieľov, výsledkov a výstupov projektu. Zároveň sa vytvárajú a predkladajú rôzne správy (plán projektu, ročné plány, monitorovacie správy a pod.).

**Hodnotenie** predstavuje fázu analyzovania výsledkov a výstupov projektu vrátane ich dopadu na cieľové skupiny a dosiahnutie stanovených cieľov projektu. Hodnotenie môže prebiehať už počas implementácie priebežnou formou, kedy sa používa aj ako nástroj identifikácie odchýlok a základu pre prijímanie nápravných opatrení.

## Dôležité body pri uplatňovaní metodiky PCM

Pri riadení projektov prostredníctvom metodiky PCM je dôležité najmä:

- Dodržiavanie fáz projektového cyklu.
- Stanovenie a dodržiavanie jasnej stratégie programov a projektov.
- Vyjasnenie si zodpovednosti, príslušných procedúr a kritérií.
- Štandardizovanie dokumentácie.
- Vyžadovať dôkladné spracovanie analýzy problému.
- Jasné stanovenie cieľov.
- Zapojenie a nastavenie zodpovednosti všetkých zainteresovaných strán.
- Zohľadnenie udržateľnosti.

Každý donor resp. realizátor projektu si prispôsobuje jednotlivé fázy, či etapy projektu. PCM cyklus je však všeobecne uznávaný predovšetkým pri projektoch a programoch financovaných z rôznych finančných nástrojov a fondov Európskej únie, ktorá jeho používanie zaviedla v roku 1993 potom, čo viac z monitoringu podporených realizovaných projektov vyplynulo, že až 1/3 z nich skončila krachom a ďalšia značná časť nedosiahla stanovené hodnoty cieľov resp. výstupov.

## 4 Metodika logického rámca projektu

Metodika logického rámca vznikla koncom 60. Rokov v USA ako podporný nástroj pre „*US Agency for International Development*“ pre zlepšenie plánovania, implementácie a hodnotenia projektov. V priebehu nasledujúcich zhruba 50 rokov sa stala nástrojom využívaným viacerými projektovými a rozvojovými agentúrami. Jej používanie vyžaduje aj Európska komisia a to od roku 1993, pretože poskytuje celý súbor nástrojov slúžiacich na ohodnotenie kvality a dosiahnutých cieľov projektu. Postupom času si viacero organizácií či inštitúcií prispôbilo a modifikovalo terminológiu a nástroje, ale základné analytické princípy zostali nezmenené.

### 4.1 Základná charakteristika metodiky logického rámca

Metodika logického rámca je analytický proces obsahujúci súbor nástrojov používaných na plánovanie, riadenie a hodnotenie projektu. Umožňuje analyzovať, usporadúvať a hodnotiť informácie v štruktúrovanej forme tak, aby bolo možné klásť dôležité otázky vo vzťahu k projektu, identifikovať jeho slabé stránky a robiť vo vzťahu k projektu kvalifikované rozhodnutia založené na lepšom pochopení jeho logiky, cieľov a spôsobov na ich dosiahnutie. Pri metodike logického rámca je nevyhnutné rozlišovať medzi tým, čo vyjadruje analytický proces a čo logická plánovacia matrica. Analytický proces obsahuje analýzu ovplyvňovateľov, problémov, stanovenie cieľov a výber vhodnej stratégie, pričom logická plánovacia matrica (okrem toho, že vyžaduje ďalšie analýzy cieľov, spôsobov ich dosahovania a potenciálnych rizík) ponúka produkt analytického procesu.

Metodika logického rámca predstavuje spolu s ďalšími dokumentmi PCM kľúčový nástroj riadenia projektového cyklu, pričom:

- *Pri fáze identifikácie* sa metodika logického rámca používa pri analýze a následnom hodnotení súčasnej situácie na identifikovanie potenciálnych cieľov a stratégií, pričom sleduje opodstatnenosť návrhu projektu.
- *Pri fáze formulácie* sa podieľa na príprave samotného projektového plánu, cieľov (s merateľnými výsledkami), stratégie riadenia rizík a určenia zodpovednosti.
- *Počas fázy evaluácie* a auditu ponúka sumarizáciu toho, čo bolo plánované (ciele, indikátory a kľúčové predpoklady) a zároveň tak umožňuje vyhodnotenie realizácie projektu, jeho výsledkov a dopadov.

## 4.2 Logický rámec

Logický rámec projektu predstavuje jeden zo základných nástrojov využívaných pri riadení projektov. Umožňuje identifikovať a analyzovať problémy a zároveň tiež definovať príslušné ciele a určiť konkrétne aktivity na jeho dosiahnutie. Metóda overuje projekt z hľadiska jeho vhodnosti a primeranosti pre riešenie identifikovaného problému a tiež z hľadiska samotnej realizácie a dlhodobej udržateľnosti dosiahnutých výstupov a výsledkov. Metodika logického rámca má dôležité uplatnenie predovšetkým vo fáze prípravy projektu no súčasne je tiež kľúčovým nástrojom aj pre implementáciu a hodnotenie samotného projektu. Jeho nasadenie a následné využívanie v projektovom manažmente

súvisí s využívaním metodiky riadenia projektového cyklu (PCM) využívaného najmä v rámci programov a projektov financovaných Európskou úniou.

Logický rámec sa môže aplikovať v rôznych štádiách životného cyklu projektu resp. rôznych fázach manažmentu projektového cyklu (PCM). Vo fáze implementácie obsahuje viac informácií než vo fáze identifikačnej, ale v podstate je to spracovanie informácií z predchádzajúcich fáz. Okrem toho môže byť logický rámec použitý ako účinný nástroj komunikácie len ako štandardizovaný formát dokumentu. Existuje tesná väzba medzi logickým rámcom a základným formátom dokumentu.

Logický rámec sa pripravuje na základe princípu partnerstva za aktívnej participácie všetkých zainteresovaných osôb, skupín či inštitúcií, ktoré budú projekt následne realizovať alebo budú mať na projekt nejaký vplyv resp. projekt nejakým spôsobom ovplyvní ich.

**Tabuľka 2**      **Logický rámec**

<b>Popis projektu</b>	<b>Indikátory</b>	<b>Zdroje overenia</b>	<b>Predpoklady</b>
Celkové ciele – príspevok projektu ku celkovým strategickým cieľom (dopad)	Ako bude celkový cieľ meraný, vrátane kvantity, kvality, času? (použiť relevantné ukazovatele dopadu programu)	Ako, kedy a kým bude informácia získaná?	

Účel projektu - priame výhody pre cieľovú skupinu (skupiny)	Ako bude účel meraný, vrátane kvantity, kvality, času? (použiť relevantné ukazovatele výsledku programu)	Ako, kedy a kým bude informácia získaná?	Ak je účel projektu dosiahnutý, aké predpoklady musia byť dodržané pre dosiahnutie celkových cieľov projektu?
Výsledky projektu – konkrétne produkty alebo služby, ktoré projekt poskytne	Ako budú výsledky merané, vrátane kvantity, kvality, času? (použiť relevantné ukazovatele výstupu programu)	Ako, kedy a kým bude informácia získaná?	Ak sú výsledky projektu dosiahnuté, aké predpoklady musia byť dodržané pre dosiahnutie účelu projektu?
Aktivita projektu - úlohy, ktoré musia byť splnené pre dosiahnutie požadovaných výsledkov	Prostriedky/ vstupy Uvádajte prostriedky/vstupy potrebné pre realizáciu	Náklady a zdroje financovania Uveďte celkové náklady projektu	Pokiaľ boli aktivity dokončené, aké predpoklady musia byť dodržané pre dosiahnutie výsledkov?

Logický rámec predstavuje matica o rozmeroch 4 x 4 (obsahujúca štyri stĺpce a štyri riadky), ktoré sumarizujú kľúčové oblasti plánu projektu, a to konkrétne:



- hierarchiu cieľov projektu (popis projektu, intervenčná logika),
- kľúčové externé faktory určujúce úspech projektu (predpoklady),
- monitoring a evaluáciu dosahovania cieľov (indikátory a zdroje overenia),
- údaje, potrebné pre stanovenie zdrojov (vstupy) a nákladov (rozpočet).

### 4.3 Tvorba logického rámca

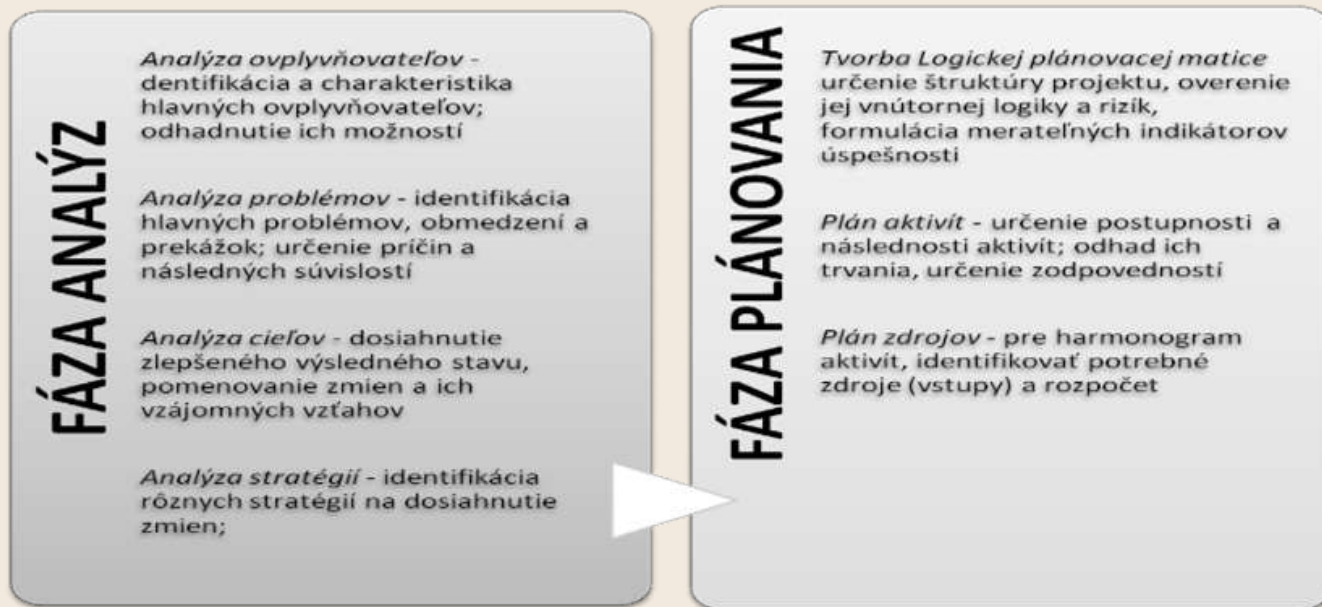
Matrica logického rámca sa častokrát vypracúva oddelene od prípravy súvzťažných projektových dokumentov (návrh projektu a finančný plán). To zvyčajne spôsobuje následnú nekompaktnosť medzi základnou projektovou logikou a obsahovou časťou samotného projektu. Z tohto dôvodu je preto lepšie, ak sa tvorba logického rámca uskutočňuje ako prvá a následne slúži ako základ resp. podklad pre prípravu ostatných projektových dokumentov.

Vytváranie logického rámca má dve hlavné štádiá (procesy):

- analýza a
- plánovanie,

ktoré sa robia počas fáz identifikácie a formulácie, t.j. v čase zahájenia a príprav projektu.

Obrázok 8 Hlavné štádiá metódy logického rámca



#### 4.3.1 Štádium analýz

Obsahuje viacero analytických častí, ktoré využívajú rôzne štatistické a analytické nástroje na identifikáciu a zhodnotenie uvedených 4 kľúčových oblastí.

### *Analyza ovplyvňovateľov (záujmových skupín) - Stakeholder Analysis*

Akýkoľvek človek či skupina ľudí, inštitúcie alebo firmy, ktoré môžu mať záujem na úspechu alebo naopak aj na neúspechu projektu (či už realizátori, facilitátori, cieľové skupiny alebo aj potenciálni „neprajníci“) sú v rámci metodiky logického rámca definovaní ako tzv. „ovplyvňovatelia“. Základné upozornenie pre analýzu ovplyvňovateľov je, že rôzne skupiny majú rôzne záujmy, kapacity, obavy a tieto je nevyhnutne potrebné pochopiť a samozrejme aj zohľadniť v procese prípravy projektu.

*Kľúčové otázky analýzy ovplyvňovateľov* sú nasledovné:

- „Čie problémy alebo príležitosti analyzujeme?“
- „Kto a ako môže stratiť alebo získať intervenciou projektu?“

Hlavným cieľom by malo byť maximalizovať sociálne, ekonomické a inštitucionálne pozitívne dopady projektu na cieľové skupiny a minimalizovať jeho potenciálne negatívne dopady (vrátane konfliktov záujmových skupín).

*Kroky pri realizácii analýzy ovplyvňovateľov:*

- identifikácia všeobecných problémov resp. príležitosti, ale aj ohrození
- identifikácia všetkých skupín, ktoré majú veľký záujem na (potenciálnom) projekte,
- preskúmanie ich záujmy, silu, perspektívne úlohy a kapacitu podieľať sa na projekte,

- identifikácia stupňa spolupráce resp. konfliktu vzájomných vzťahov jednotlivých skupín ovplyvňovateľov,
- spracovanie výsledkov analýzy, zhodnotenie a ich zahrnutie do plánovacieho procesu, aby sme sa uistili, že
  - (1) zdroje sú naplánované tak, aby sa dosiahli stanovené ciele,
  - (2) manažment a koordinácia projektu je v súlade s účasťou ovplyvňovateľov,
  - (3) konflikty ovplyvňovateľov sú zohľadnené v návrhu (modele) projektu.

**Obrázok 9**      *Analýza ovplyvňovateľov (Stakeholder Analysis)*



### ***Nástroje na realizáciu analýzy záujmových skupín***

Existuje viacero analytických nástrojov, ktoré môžu byť použité v rámci analýzy ovplyvňovateľov. K tým najpoužívanejším patria predovšetkým:

- ***SWOT analýza,***
- ***Vennov diagram,***
- ***Matica pre analýzu ovplyvňovateľov,***
- ***Pavúkový diagram.***

***SWOT analýza*** (analýza silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození) sa používa na identifikáciu a popisanie jednotlivých uvedených veličín (faktorov). Je možné ju použiť jednak ako nástroj všeobecnej analýzy ale aj ako nástroj na určenie schopnosti organizácie riešiť určitý špecifický problém. Samotná kvalita analýzy je závislá predovšetkým na jej samotnom riadení a zainteresovaných osobách, ktoré sa na jej vypracovaní podieľajú. Výsledkom je matica 2 x 2, ktorá v 4 kvadrantoch sumarizuje:

- **Strengths (*Silné stránky*)** - interné atribúty (vlastnosti) organizácie, ktoré môžu napomôcť dosiahnutiu cieľa,
- **Weaknesses (*Slabé stránky*)** - interné atribúty (vlastnosti) organizácie, ktoré sťažujú dosiahnutie cieľov,
- **Opportunities (*Príležitosti*)** - externé podmienky, ktoré môžu pomôcť organizácii dosiahnuť cieľ,
- **Threats (*Ohrozenia*)** - externé podmienky, ktoré môžu sťažiť organizácii dosiahnutie cieľov.

SWOT analýza sa vykonáva v troch hlavných štádiách:

1. zozbieranie myšlienok v rámci jednotlivých veličín (silných, slabých stránok, ohrození a príležitostí)
2. analýza identifikovanej situácie a skutočností prostredníctvom hľadania ciest ako prostredníctvom silných stránok prekonať slabé a ako podchytiť príležitosti a minimalizovať ohrozenia
3. formulácia a výber stratégie pre cestu k dosiahnutiu zlepšenia – štandardne existujú:
  - Stratégia SO – využitie silné stránky na získanie konkurenčnej výhody
  - Stratégia WO – prekonať slabiny využitím príležitosti
  - Stratégia ST – využiť silné stránky na čelenie hrozbám
  - Stratégia WT – minimalizovať náklady a čeliť hrozbám

Netreba zabúdať na skutočnosť, že SWOT analýza je „obrazom dneška“, nie zajtrajška!

**Vennov diagram** sa využíva na analýzu a grafickú ilustráciu charakteru vzájomných vzťahov medzi kľúčovými záujmovými skupinami (ovplyvňovateľmi). Zobrazenie je realizované prostredníctvom kruhov, pričom veľkosť kruhu indikuje silu t.j. vplyv každej záujmovej skupiny. Priestorové rozloženie je zasa vyjadrením väzby a silu vzájomných vzťahov medzi jednotlivými záujmovými skupinami. Vennov diagram sa používa na analýzu, identifikovanie a podchytenie potenciálne možných konfliktov medzi rôznymi záujmovými skupinami v rámci pripravovaného projektu. Vennov diagram môže obsahovať aj tzv. hladinu významnosti resp. úrovne vplyvu jednotlivých záujmových

skupín. Čím je plocha kruhu tej ktorej skupiny väčšia a zároveň je umiestnená z čo najväčšej plochy v rámci príslušných hladín významnosti, tým väčší je vplyv tej ktorej skupiny.

**Pavúkový diagram** poskytuje tzv. „vizuálnu analýzu inštitucionálnej kapacity“, t.j. na základe získaných relevantných informácií zhromaždených prostredníctvom rôznych nástrojov a techník (dotazník, štatistické vyhodnocovanie, dostupné administratívne či účtovné podklady, názory a potreby klientov a pod.) nám poskytuje obraz o aktuálnom stave a dosahovanej úrovni v nami sledovaných oblastiach. Zároveň je možné v prípade dostupnosti údajov použiť ho aj na porovnanie organizácie s konkurenciou a určiť kritické miesta, ktoré je potrebné zlepšiť.

**Analýza problémov** identifikuje negatívne aspekty existujúcej situácie a kreuje vzájomnú kauzálnu súvislosť medzi jednotlivými identifikovanými problémami. Pozostáva z nasledovných krokov:

1. Definovanie predmetu a rozsahu analýzy.
2. Definovanie hlavných (kľúčových) problémov.
3. Vizualizácia problémov vo forme tzv. „*Stromu problémov*“ pre pochopenie kauzálnej súvislosti identifikovaných problémov.

**Strom problémov** predstavuje diagramovú formu identifikovaných príčinných súvislosti existujúceho problému (problémov), pričom v jeho spodnej časti nachádzame príčiny a v hornej časti dôsledky skúmaného problému. *Tvorba stromu problémov* prebieha formou skupinovej práce. Používajú sa papiere, na ktoré sa formulujú problémy. Na každý papier sa pritom formuluje len jeden problém a následne sa zoradia do príčinných vzťahov, čím sa identifikujú samotné príčiny a aj dôsledky.

Postup vytvárania stromu problémov pozostáva z viacerých na seba nadväzujúcich krokov, ktoré môžeme popísať nasledovne:

**Krok 1:** V prvom kroku sa pomenávajú problémy (pomocou brainstormingu), ktoré zúčastnení považujú za svojho pohľadu za prioritné. Tento krok môže byť úplne otvorený (nie sú vopred pripravené žiadne formulácie prioritných problémov) alebo riadený cez špecifikovaný problém alebo cieľ (napr. silnejúca tzv. 1-dňová turistika v regióne) založený na predbežných analýzach prípadne dostupných informáciách či diskusiách zainteresovaných skupín).

**Krok 2:** Z identifikovaných problémov z kroku 1 sa vyberie prioritný problém.

**Krok 3:** Hľadanie súvzťažných problémov vo vzťahu k počiatočnému (prioritnému) problému

**Krok 4:** Zostavenie hierarchie príčin a dôsledkov:

- Pod počiatočný problém sa umiestňujú výhradne tie problémy, ktoré ho priamo spôsobujú (existuje medzi nimi priamy vplyv).



➤ Nad počiatočný (prioritný) problém sa zasa umiestňujú problémy, ktoré ten priamo následne spôsobuje.

*Krok 5:* Všetky ďalšie identifikované problémy sa následne umiestňujú obdobným spôsobom – otázka, ktorú je potrebné sa pýtať je: „Čo to spôsobuje?“. Ak je viac ako jedna príčina spôsobujúca problém dáme ich v zostavujúcom diagrame na jednu horizontálnu úroveň.

*Krok 6:* Problémy sa vzájomne pospájajú šípkami jasne naznačujúcimi kľúčové prepojenia

*Krok 7:* Kontrola diagramu – overenie relevantnosti a kompletnosti resp. komplexnosti. Je potrebné sa v rámci brainstormingu opýtať zainteresovanej skupiny, ktoré diagram zostavovala, či sú nejaké dôležité problémy, ktoré do neho neboli zahrnuté. Ak áno, špecifikujú sa a umiestnia na vhodnom mieste v diagrame.

*Krok 8:* Skompletizovanie diagramu na papier resp. prostredníctvom počítačového softvéru a jeho následné predloženie jednotlivým členom skupiny na záverečnú diskusiu.

Finálny diagram zobrazuje existujúcu negatívnu (problémovú) situáciu. Analýza sa teda zameriava na identifikovanie reálne existujúcich závažných problémov, ktoré chce projektový tím následne odstrániť. Prehľadná a jasná analýza problémov je pevným základom pre následné stanovenie relevantných a konkrétnych cieľov projektu, ktoré pomôžu odstrániť problémy a zlepšiť aktuálny stav. Keďže analýza problémov ovplyvňuje celý následný proces analýz, je to jedno z kľúčových štádií plánovania projektu.

**Analýza cieľov** slúži na popísanie situácie, ktorú chceme dosiahnuť v budúcnosti prostredníctvom projektu, ktorým sa zabezpečí vyriešenie identifikovaných a stanovených problémov. Zároveň slúži na overenie hierarchie následnosti stanovených cieľov a ilustráciu vzťahov medzi prostriedkami a účelom v diagrame. Negatívne formulácie sú zo stromu problémov preklopené na pozitívne a tie sa v podstate stávajú cieľmi v diagrame cieľov, ktorý zároveň zobrazuje aj hierarchiu prostriedkov a účelu. Tento diagram má za cieľ poskytnúť jasnú predstavu o budúcej, nami želanej situácii.

Hlavné kroky pri analýze cieľov môžeme popísať nasledovne:

*Krok 1:* Preformulovanie všetkých negatívnych formulácií na pozitívne a následný výber relevantných, a reálne dosiahnuteľných za ciele projektu.

*Krok 2:* Kontrola vzťahov medzi prostriedkami a účelom, ako aj kompletnosť hierarchie (príčinné vzťahy sa zmenia na vzťahy medzi prostriedkami a účelom)

*Krok 3:* V prípade potreby zmena formulácií a pridávanie nových cieľov, ak sú relevantné a nutné pre dosiahnutie cieľov o úroveň vyššie, a odstránenie tých, ktoré nie sú relevantné.

Tak strom problémov ako aj strom cieľov by mali poskytovať zjednodušený obraz reality. Silná stránka je v tom, že analýza cieľov je pevne stojí na jasne identifikovaných problémoch analýzy problémov.

## Analýza stratégií

Počas predchádzajúcich analytických fáz resp. krokov prebieha na úrovni zainteresovaných osôb aj živá diskusia o výhodách ale aj negatívach spojených s rôznymi spôsobmi riešenia identifikovaných problémov a cieľov. Tieto otázky a návrhy by mali byť následne podrobnejšie preskúmané, aby sa na základe dosiahnutých výsledkov mohol jednak stanoviť predpokladaný rozsah projektu a projektových prác ešte pred spustením detailnejšieho plánovania. Zároveň by sa tak malo predísť výberu nevhodných činností či postupov resp. dopadom na okolité prostredie i samotný projekt. Táto analytická fáza je v mnohých ohľadoch najnáročnejšia, pretože v sebe zahŕňa sumarizáciu a syntézu veľkého množstva informácií ako aj následný výber vhodnej implementačnej stratégie. V praxi si zvyčajne vyžaduje množstvo kompromisných riešení v záujme uspokojenia zainteresovaných skupín, prípadne politických či iných požiadaviek. Je ľahšie ak sú vopred určené presné kritériá na posúdenie výhod každej z možných stratégií. Tieto sa pomôžu určiť napr. pri realizácii programov obsahujúcich viacero čiastkových projektov prostredníctvom implementačného manuálu. Zvolená stratégia následne poslúži na vyplnenie prvého stĺpca logického rámca, a teda na identifikáciu hlavného cieľa, účelu a výsledkov projektu.

### 4.3.2 Štádium plánovania














V rámci štádia plánovanie sú výsledky z vykonaných analýz z predchádzajúceho štádia postupne presunuté do praktického operačného plánu pripraveného na implementáciu. Jeho základom je samotná matica logického rámca.

Matica by mala poskytnúť sumarizáciu návrhu samotného projektu a jej rozsah pritom záleží na rozsahu a komplexnosti projektu a na tom, koľko úrovní cieľov sa v matici nachádza. Celkovo sa odporúča rozsah v rozmedzí 1 až 4 strán A4. Vo všeobecnosti by matica logického rámca mala obsahovať celkový cieľ, účel a výsledky projektu. Popis aktivít by mal byť uvedený len veľmi stručne, pričom detailný ich popis by sa mal uviesť v samostatnom pláne aktivít. Hoci sa neodporúča uvádzanie aktivít ani rozpočtu v matici, je potrebné mať na zreteli dôležitosť logického prepojenia výsledkov s aktivitami, zdrojmi a nákladmi. Dôležitý je pri príprave matice spôsob myslenia a analýzy, nie dodržiavanie špecifického preddefinovaného formátu.

### **Vypĺňanie matice logického rámca**

Základná matica obsahuje štyri stĺpce a niekoľko riadkov (tri alebo štyri riadky). Vypĺňanie logického rámca nie je jednorazový proces. Postupne s vypracovávaním logického rámca musíme informácie aktualizovať a revidovať. Existuje však všeobecný postup vypĺňania, ktorý začína popisom projektu, pokračuje cez predpoklady a merateľnosť.

**Obrázok 10** Postup vyplňania matice logického rámca

Popis projektu	Indikátory	Zdroje overenia	Predpoklady
Celkový cieľ 	 8	 9	
Účel projektu 	 10	 11	 7
Výsledky  3	 12	 13	 6
Aktivity (nepovinné)  4			

**Prvý stĺpec: Intervenčná logika**

Prvý stĺpec matice sumarizuje samotnú logiku pripravovaného projektu. Platí tu tzv. *zásada AK – TAK*.

**AK** chceme dospieť k celkovému cieľu **TAK** musíme splniť účel projektu.

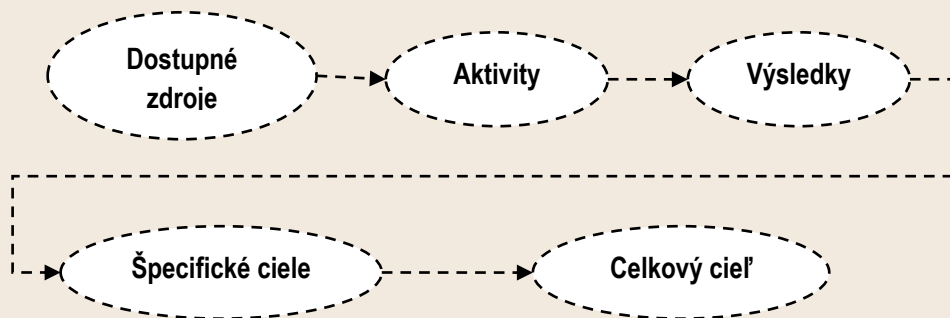
**AK** chceme splniť účel **TAK** je nutné sa dosiahnuť k čiastkovým cieľom.

**AK** chceme dosiahnuť čiastkové ciele **TAK** musíme zrealizovať špecifické aktivity.

**AK** chceme zrealizovať špecifické aktivity **TAK** musíme vložiť potrebné vstupy.

Toto platí pri tzv. pohľade zhora – nadol, ale je možné intervenčnú logiku realizovať aj presne opačným spôsobom zdola – nahor. Samotný postup je znázornený na nasledujúcej schéme.

*Obrázok 11 Intervenčná logika*



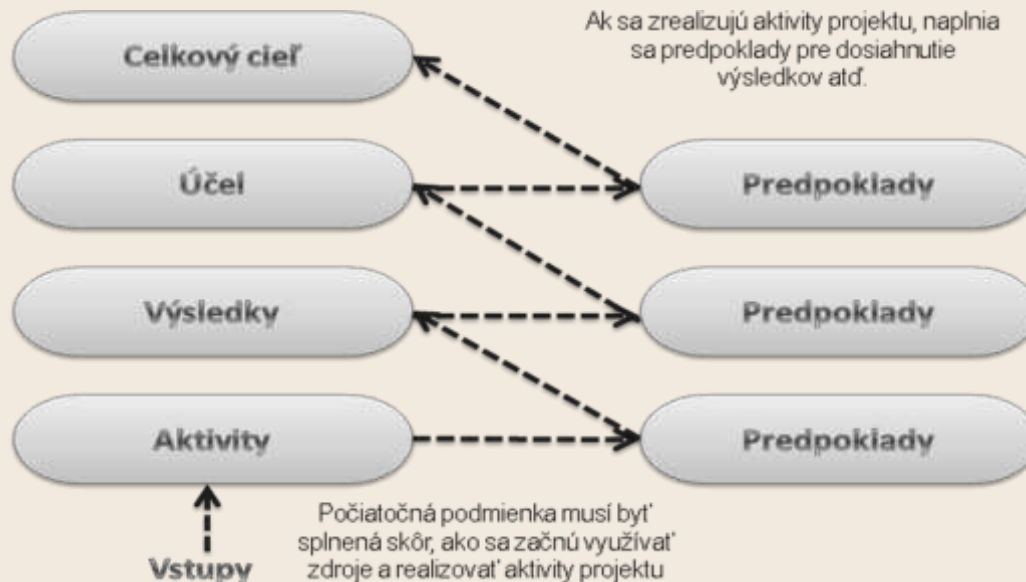
Stručné je vhodné charakterizovať aj jednotlivé pojmy prvého stĺpca:

➤ **celkový cieľ**: sleduje spoločenský zámer, t.j. sleduje vyšší cieľ ako je cieľ projektu (napr. ciele oblasti)

- **špecifický cieľ:** ide o cieľ, ktorý dosiahneme prostredníctvom implementácie konkrétneho projektu so zameraním na jeho udržateľnosť aj po ukončení projektu. Stanovujeme si maximálne 3 špecifické ciele.
- **výsledky:** produkty alebo výsledky podniknutých aktivít, ktoré prispievajú k realizácii účelu projektu
- **aktivity:** činnosti, ktoré musíme vykonať za účelom dosiahnutia výsledkov.

### **Štvrtý stĺpec: Predpoklady**

Predpoklady sú súčasťou vertikálnej logiky matice logického rámca. Predstavujú skutočnosti, ktoré môžu mať značný vplyv na projekt, jeho realizáciu, dosiahnuté výsledky a ciele ako aj na jeho dlhodobú udržateľnosť, no zároveň nie sú pod kontrolou projektového manažmentu, a teda ten ich nemá možnosť priamo ovplyvniť.

**Obrázok 12 Vzťah medzi predpokladmi a štruktúrou cieľov**

Vzťah medzi predpokladmi a štruktúrou stanovených cieľov vyjadruje vyššie uvedená schéma, pričom si je v momente úvahy nad nimi vhodné zvážiť nasledovné:

- Ak sa uskutočnili aktivity a predpoklady na tejto úrovni sa naplnia, dosiahneme plánované výsledky.



- Ak sme dosiahli plánované výsledky a naplnili sa uvedené predpoklady na tejto úrovni, dosiahneme účel projektu resp. jeho špecifické ciele.
- Ak sme dosiahli účel projektu vrátane špecifických cieľov a naplnili sa predpoklady na tejto úrovni, prispeli sme projektom k naplneniu celkového cieľa.

### ***Druhý a tretí stĺpec: Indikátory a zdroje overenia***

V tomto prípade hovoríme o tzv. horizontálnej logike matice logického rámca. Po stanovení cieľov, výsledkov a aktivít a následne predpokladov plánovaného projektu, sa pristupuje k určeniu indikátorov a zdrojov overenia projektu. Indikátory, ktoré majú mať objektívnu vypovedaciu schopnosť v procese monitorovania a hodnotenia projektu, musia spĺňať už vyššie uvedené pravidlo SMART.

Definované indikátory by mali navzájom nezávislé, pričom každý by mal sledovať jeden cieľ v rámci intervenčnej logiky. Niekedy je potrebné stanoviť pre každý cieľ viac než len jeden indikátor. Indikátory na úrovni výsledku by nemali byť len sumárom indikátorov na úrovni aktivít, ale mali by mapovať dôsledok realizácie aktivít. Toto pravidlo pritom platí na každej hierarchickej úrovni od aktivít až po hlavný cieľ projektu. Hlavný princípom je zozbieranie minimálneho množstva informácií, ktoré projektový manažér resp. hodnotiteľ potrebujú na posúdenie toho, či boli dosiahnuté ciele projektu. Princíp objektívne overiteľného indikátora spočíva aj v tom, že informácie zozbierané rôznymi ľuďmi by mali byť totožné. Indikátory by sa pritom mali definovať v štádiu formulácie resp. príprav projektu.

Zdroje overenia by sa mali konkretizovať a určiť už pri formulácii indikátorov. Toto pomôže overiť, či sú indikátory merateľné za vynaloženia primeraných financií, času a námahy.

Zdroje overenia by mali špecifikovať:

- Ako by mali byť zozbierané informácie (administratívne záznamy, štúdie, prieskumy, pozorovania) alebo dostupné zdroje (priebežné správy, účty, oficiálne štatistiky, a pod.).
- Kto by mal zbierať resp. poskytovať informácie (pracovníci v teréne, členovia projektového manažmentu, zazmluvnené prieskumy, a pod.).
- Pravidelné intervaly v akých by sa mali informácie zbierať resp. poskytovať (mesačne, štvrťročne, ročne).

V záujme efektívneho projektového riadenia je lepšie vyhnúť sa vytváraniu rôznych paralelných informačných systémov a minimalizovať nadbytočné náklady. V našom záujme by malo byť overenie, či požadované informácie môžu byť zozbierané cez existujúce systémy, prípadne prostredníctvom zlepšenia existujúcich systémov.

Vyššie uvedeným postupom sa následne dostávame k finálnej podobe matice logického rámca, ktorá môže následne slúžiť ako základná kostra celého projektu tak vo fáze prípravy ako aj realizácie a následného ukončenia vrátane hodnotenia dosiahnutých cieľov.

V závere štádia plánovania:

- ✓ je logický rámec pripravený, vyžaduje však priebežne nové informácie a dopracovanie analýz (individuálne v závislosti od projektu),
- ✓ sú presne a jasne určené a naplánované aktivity a zdroje projektu,
- ✓ je vypracovaný rozpočet projektu.

Logický rámec sa následne využíva aj v ďalších fázach realizácie projektu, pričom by sa mal pravidelne dopĺňať o ďalšie dáta a zároveň slúžiť ako nástroj priebežnej kontroly plnenia aktivít, indikátorov a cieľov realizovaného projektu ako aj možných nežiaducich odklonov od pôvodného projektového zámeru s následnou možnosťou vyvedenia korekcií a opravných opatrení.

## POZNÁMKY

## 5 Príprava projektu

### 5.1 Konceptia projektu

Plánovať projekt začíname v okamihu, keď vznikne nápad na projekt. V prvom momente je dôležité zodpovedať, či a ako projektový nápad podporuje stratégiu našej organizácie. Ak ju podporuje, následne sa pripravujú koncepcie projektov, v podobe niekoľkých možností na to, ako by sme mohli náš projektový nápad realizovať. Jednotlivé koncepcie projektov sledujeme z dvoch hľadísk:

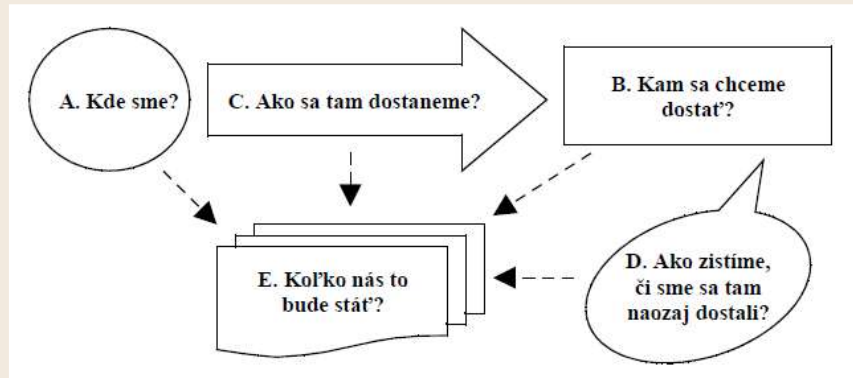
- ✓ Ako projekty podporujú stratégiu a tým poslanie našej organizácie?
- ✓ Aké zdroje budú potrebné na ich realizáciu (zamestnanci, miesto, financie, atď.) a porovnávame ich s vlastnými možnosťami. Zisťujeme teda, či sú tie koncepcie reálne v našich podmienkach.

Pri každej koncepcii sa porovnáva prínos projektu so zdrojmi, ktoré potrebujeme na jeho realizáciu. Na realizáciu sa potom spravidla vyberá ten koncept, pri ktorom získa organizácia najväčší prínos pri použití najmenšieho objemu zdrojov. Ešte pred výberom koncepcie je možné realizovať úvodné štúdie, napríklad štúdiu uskutočniteľnosti. Cieľom štúdie uskutočniteľnosti je zistiť, či plánovaný výsledok je uskutočniteľný prostredníctvom vybraného projektu. Po výbere koncepcie projektu nasleduje podrobné plánovanie projektu. Podrobnejšie sa stanovujú ciele projektu, jeho časový harmonogram a rozpočet. V rámci plánovania je dôležité odpovedať na tieto základné otázky:

- ✓ Kde sme teraz? (východisková situácia)
- ✓ Kam sa chceme dostať? (ciele)

- ✓ Ako sa tam dostaneme? (aktivity)
- ✓ Ako zistíme, či sme sa tam naozaj dostali? (kontrola, hodnotenie)
- ✓ Koľko nás to bude stáť? (časový plán, rozpočet)

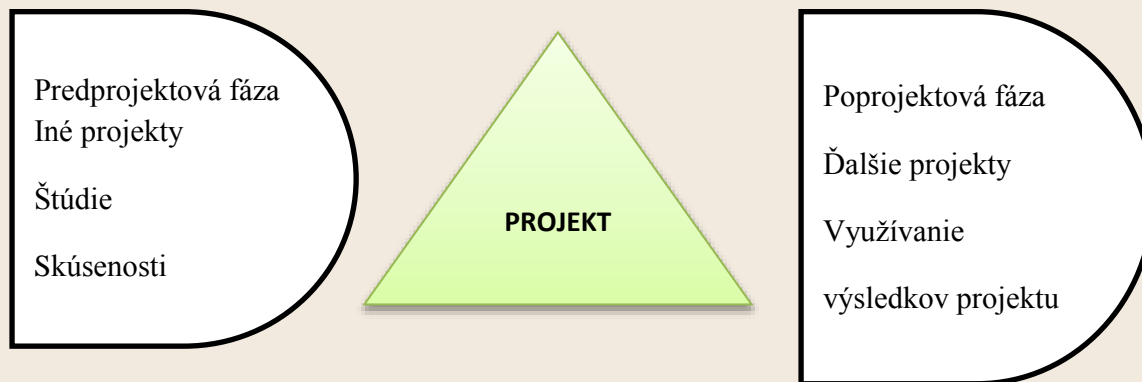
**Obrázok 13** Plánovanie projektu



Životný cyklus projektu slúži na definovanie začiatku a konca projektu. Na základe našich skúseností, vedomostí a možností sa rozhodneme, v ktorom bode projektového cyklu bude presný začiatok, a v ktorom bode presný koniec projektu. Všetko, čo sa udialo pred začatím projektu a s projektom súvisí, patrí do predprojektovej fázy. Všetko, čo sa

udeje po uzatvorení projektu a s projektom súvisí, patrí do poprojektovej fázy. Jednotný recept kedy má byť začiatok a kedy koniec projektu, neexistuje. Závisí to od rozhodnutia organizácie, ktorá projekt realizuje.

**Obrázok 14 Hranice projektu**



## 5.2 Analýza východiskových podmienok projektu

Skôr, ako sa začne detailne plánovať projekt, je dôležité zistiť, z čoho vychádza náš projekt, teda popísať predprojektovú fázu a jej výsledky. Pri analýze východiskovej situácie je vhodné vychádzať z už existujúcich analýz, štúdií a informácií, ale môžu sa pripraviť aj nové analýzy.

Analýza východiskových podmienok situácie zahŕňa nasledovné kroky:

- Analýza projektového nápadu z hľadiska stratégie organizácie. Ako projekt podporuje stratégiu organizácie alebo podniku?
- Analýza vnútorného prostredia organizácie alebo podniku. Analýza vedomostí, skúseností, vzťahov a metód, ktoré sú v organizácii, a ktoré pozitívne alebo negatívne ovplyvnia pripravovaný projekt. Čo v organizácii alebo podniku máme a čo nám pomôže v projekte? Čo by mohlo byť v organizácii prekážkou počas realizácie projektu?
- Analýza vonkajšieho prostredia našej organizácie. Čo alebo kto všetko mimo našej organizácie a ako môže pozitívne alebo negatívne ovplyvniť náš projekt?

Existuje množstvo nástrojov, ktoré môžeme použiť pri hľadaní odpovedí na uvedené otázky. Najčastejšie používame SWOT analýzu a analýzu zainteresovaných strán prostredníctvom Vennovho diagramu.

### 5.3 Plánovanie projektových aktivít

Plánovanie projektu predstavuje zadefinovanie výsledku projektu a detailné vymenovanie všetkého, čo je potrebné, aby sme dosiahli tento výsledok v stanovenej kvalite, pri dodržaní časového plánu a rozpočtu. Plánovanie ovplyvňuje kvalitu celého projektu. Projekt je preto taký, aký je jeho plán. Samozrejme vzhľadom na unikátnosť projektu je takmer nemožné ho podrobne naplánovať dopredu.



Pri plánovaní projektu postupujeme nasledovne:

- ✓ Zadefinovanie cieľov projektu
- ✓ Vymedzenie čiastkových výsledkov projektu, realizácia ktorých povedie k dosiahnutiu jeho cieľov
- ✓ Stanovenie ľudských zdrojov potrebných na realizáciu projektu
- ✓ Identifikácia ďalších zdrojov potrebných na realizáciu projektu
- ✓ Odhadovanie času potrebného na realizáciu jednotlivých častí a príprava časového plánu projektu
- ✓ Príprava rozpočtu projektu
- ✓ Identifikácia rizík projektu, t.j. jeho slabé stránky a ohrozenia a možnosti minimalizácie ich negatívnych vplyvov na realizáciu projektu
- ✓ Stanovenie foriem kontroly a hodnotenia projektu
- ✓ Uvažujeme o poprojektovej fáze, t.j. o udržateľnosti projektu

### Ciele projektu

Jednou z charakteristík projektu je, že jeho výsledkom je zmena. Prvým krokom v každom projekte je preto definícia tejto zmeny, teda definícia jeho cieľov. Pri plánovaní cieľov mali by sme dodržať nasledovné zásady:

- ✓ Ciele projektu majú byť jasné a jednoznačné pre projektový tím a ostatné zainteresované strany. Ich definícia má obsahovať kvalitatívne aj kvantitatívne vlastnosti.

- ✓ Na verifikáciu kvantitatívnych aj kvalitatívnych vlastností cieľov by sme mali mať k dispozícii zdroje alebo prostriedky, aby sme mohli kontrolovať a hodnotiť priebeh ich plnenia, respektíve mieru ich dosiahnutia.
- ✓ Ciele projektu majú byť reálne, lebo v opačnom prípade je realizácia projektu neopodstatnená.

Podľa toho, v ktorom štádiu projektu dosiahneme jednotlivé ciele, ich rozdeľujeme do nasledovných skupín:

*I. Strategické ciele:* K realizácii ktorého strategického cieľa alebo strategických cieľov organizácie prispieva projekt? Realizácia projektu ešte neznamená dosiahnutie tohto strategického cieľa, iba pomôžeme jeho dosiahnutiu niekedy v budúcnosti po uzatvorení projektu, v poprojektovej fáze. Na dosiahnutie strategického cieľa potrebujeme spravidla realizovať niekoľko projektov. Jeden projekt pritom môže podporovať aj viac strategických cieľov.

*II. Cieľ projektu* - cieľom projektu je zmena, ktorú projekt má dosiahnuť na svojom konci. Projekt realizujeme preto, aby sme dosiahli túto zmenu.

*III. Čiastkové ciele:* Hlavný cieľ projektu vyjadríme sústavou čiastkových cieľov, pomocou stromu cieľov. Definíciou čiastkových cieľov vlastne spravíme prvý krok k vytvoreniu štruktúry projektu. Pri plánovaní stromu cieľov projektu postupujeme zhora-nadol a postupne „rozbalíme“ cieľ projektu na menšie cieľe. Cieľ projektu je hierarchicky na najvyššej úrovni. O jednu úroveň nižšie sa nachádzajú čiastkové ciele, ktoré potrebujeme dosiahnuť, aby sme dosiahli cieľ projektu. A takto postupne rozdelíme projekt na čiastkové ciele.

## 5.4 Projektový tím

**Zadávatel' námetu:** Zamestnanec, ktorý navrhuje a spracúva podnet na riešenie, ktorý predkladá na posúdenie členom vedenia konkrétnej spoločnosti.

**Vedúci projektu:** Ak vedenie spoločnosti schváli riešenie námetu formou projektového tímu, zároveň navrhne aj vedúceho projektu, ktorého úlohou je definovať špecifikáciu projektu a navrhnúť členov projektového tímu. Počas produktívnej fázy projektu je vedúci projektu zodpovedný za efektívne riešenie stanovených úloh a plnenie cieľov projektu.

**Garant projektu:** Zamestnanec zodpovedný za projekt, resp. za skupinu profesne súvisiacich projektov. Zvyčajne je za garanta projektu zvolený jeden z top-manažérov firmy, a jeho úlohou je zastupovanie projektového tímu vo vzťahu k vedeniu spoločnosti. V prípade, že garant projektu je zodpovedný za viacero projektov, jeho úlohou je zabezpečiť efektívnu medziprojektovú spoluprácu a výmenu informácií. Zodpovedá za uvedenie výsledkov projektového tímu do praxe.

**Člen projektu:** Zamestnanec, ktorý bol do projektového tímu navrhnutý Vedúcim projektu a schválený vedením spoločnosti. Spolu s ďalšími členmi tímu je spoluzodpovedný za riešenie stanovených úloh.

## 6 Realizácia projektu

### 6.1 Riadenie projektu

Riadenie projektu je jednou z kľúčových fáz a zároveň dôležitým procesom samotnej realizácie a zhmotnenia plánov a príprav v projekte. Zvyčajne obsahuje najširšie portfólio čiastkových aktivít a úkonov potrebných pre realizáciu úloh a dosiahnutie stanovených cieľov projektu.

### 6.2 Charakteristika a obsah riadenia projektu

Riadenie projektu a projektových aktivít je činnosť, ktorej snahou je dosahovanie stanovených cieľov projektu, a to prostredníctvom smerovaného úsilia iných zainteresovaných osôb s využitím dostupných zdrojov v súlade s obsahovým, časovým, vecným a nákladovým plánom projektu.

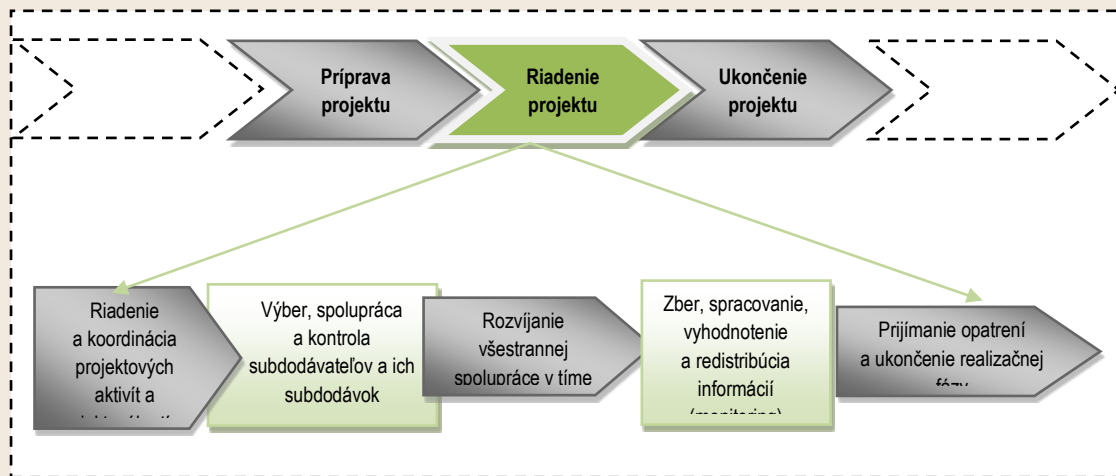
Práve v tejto časti (fáze) projektu vzniká jeho samotný produkt (výstup).

Samotný začiatok fázy riadenia projektu začína v momente ukončenia všetkých aktivít fázy plánovania projektu vrátane schválenia všetkých plánovacích dokumentov zákazníkom resp. zadávateľom alebo donorom projektu.

Riadenie projektu v sebe štandardne zahŕňa nasledovné činnosti:

- Delegovanie úloh,
- Školenie tímu,

- Koordinácia aktivít,
- Komunikácia v tíme,
- Motivovanie spolupracovníkov,
- Poskytovanie konzultácií a poradenstva,
- Dohľad nad aktivitami,
- Monitoring, analýza a kontrola prác, míľnikov, cieľov,
- Spolupráca s dodávateľmi,
- Externá komunikácia so zákazníkom a zainteresovanými skupinami,
- Riešenie konfliktov.

**Schéma 15 Riadenie projektu**

### 6.3 Stanovenie kontrolných míľnikov

Stanovenie kontrolných míľnikov je predovšetkým záležitosť správneho a objektívneho plánovania projektu. Ich určenie by malo nastať už v úvodných štádiách zahájenia a príprav projektu, pričom však ich reálne využitie a význam prichádza až v štádiu samotnej realizácie projektu spojenej s priebežnou kontrolou a monitoringom dosahovania stanovených cieľov a plnenia plánovaných úloh resp. aktivít.

## Charakteristika projektového míľníka

Prechod medzi jednotlivými fázami v projekte označujeme ako tzv. míľnik (z ang. Mile stone). Jedná sa pritom o špecifické udalosti, ktoré majú osobitý význam v samotnom projekte. Sú informačným a aj kontrolným bodom vypovedajúcim o aktuálnom stave projektu a naplňaní jeho cieľov. Slúžia predovšetkým konečnému zákazníkovi alebo zadávateľovi projektu, ktorý na základe vopred dohodnutých kritérií overuje tieto čiastkové výsledky.

V rámci študovania rôznej odbornej literatúry z oblasti projektového manažmentu môžeme nájsť aj tvrdenia hovoriace o tom, že projektový míľnik v skutočnosti zobrazuje tzv. „medzi-ciele“ v projekte, na základe ktorých je následne možné merať a hodnotiť postup napredovania v projekte, ktorý môžu vidieť tak členovia projektového tímu ako aj externé okolie resp. zainteresované strany, ktoré majú prístup k informáciám o daných míľnikoch.

Z vyššie uvedenej informácie je zrejmé, že tak projektovému tímu ako aj zadávateľovi resp. konečnému zákazníkovi či donorovi projektu je potrebné, ba priam nevyhnutné, vopred oznámiť v úvode projektu definované a stanovené kontrolné míľniky a príp. ich ešte v začiatočných štádiách korigovať resp. optimálne nastaviť tak, aby ich vyhodnocovanie neznamenaloby príliš veľkú administratívnu záťaž bez pridanej hodnoty v rámci projektu. Projektový míľnik je teda zároveň významným ukazovateľom pre projektového manažéra a projektový tím. Môžu ho využiť ako udalosť resp. moment priebežnej kontroly a získať tak obraz o aktuálnom stave projektu.

Míľnik musí byť definovaný jasne, výstižne a presne (napr. odovzdanie projektovej dokumentácie, spustenie skúšobnej prevádzky, zahájenie certifikačného auditu kvality a pod.) Míľnik je zároveň viazaný na časový harmonogram projektu

a odvodzuje sa od štruktúrovaného projektového plánu obsahujúceho hlavné kroky a aktivity. Definované termíny by mali byť nastavené optimálne a predovšetkým reálne.

### **Metodika a využitie projektového míľníka**

Metóda projektového míľníka má predovšetkým psychologický význam.

Počet míľníkov stanovených v projekte závisí predovšetkým od jeho časového a obsahového rozsahu. Podľa toho by mal byť zvolený ich optimálny počet. Neodporúča sa viac ako 5 – 10 takýchto projektových míľníkov vzhľadom na to, že administratívno – kontrolné práce a následné vyhodnocovanie a porady so zadávateľom či donatorom by mohli neefektívne zvyšovať náklady projektu.

Pri využívaní tejto metódy sa zostavuje plán projektových míľníkov, ktorého príklad reprezentuje nasledovná schéma.



**Schéma 16 Vzor plánu projektových míľnikov**

<b>PLÁN PROJEKTOVÝCH MÍĽNIKOV</b>				
<b>Kód</b>	<b>Názov projektového míľnika</b>	<b>Plánovaný termín</b>	<b>Aktuálne plánovaný termín</b>	<b>Skutočný termín</b>
<b>Zdôvodnenie rozdielov:</b>				
<b>Podpisy:</b>				
.....		.....		
<i>Meno a priezvisko (projektový manažér)</i>		<i>Meno a priezvisko (zadávateľ projektu)</i>		

V každodennej praxi projektového manažmentu sa častokrát stretávame s používaním metódy tzv. „aktualizovaného plánu míľnikov“. Ten sa využíva predovšetkým ako prvý bod porád projektového tímu, čím sa zároveň stáva kontrolným

nástrojom. Počas porád sa overuje dosahovanie stanovených míľnikov v kontexte plánovaných termínov a prípadne aj nákladových položiek.

Ukončenie jednej a začatie nasledovnej fázy alebo etapy, ktorej medzníkom je projektový míľnik, obyčajne vyžaduje súhlas donora alebo zadávateľa projektu resp. konečného zákazníka.

## 6.4 Časový harmonogram projektu

V súvislosti s projektovými míľníkmi sa používa aj časový harmonogram alebo tiež časový plán projektu. Ten predstavuje detailnejšiu verziu plánu projektových míľnikov. Časový harmonogram v kombinácii s projektovými míľníkmi predstavuje grafické znázornenie jednotlivých etáp a fáz projektu resp. jeho pracovných balíkov, pričom je tu zrejmá vecná a časová súvislosť. Úlohou takto zostaveného plánu je vizuálne znázornenie paralel, t.j. súbežného priebehu rôznych aktivít či pracovných balíkov v rámci realizovaného projektu a z toho vyplývajúca následná optimalizácia projektových aktivít ako aj ich monitoring a priebežné vyhodnocovanie vo vzťahu k celkovým projektovým plánom.

Existujú viaceré typy takýchto plánov, pričom môžeme v zásade rozlišovať dva základné:

- prehľadový plán projektových míľnikov a časového harmonogramu,
- detailný plán projektových prác, časového harmonogramu a projektových míľnikov.

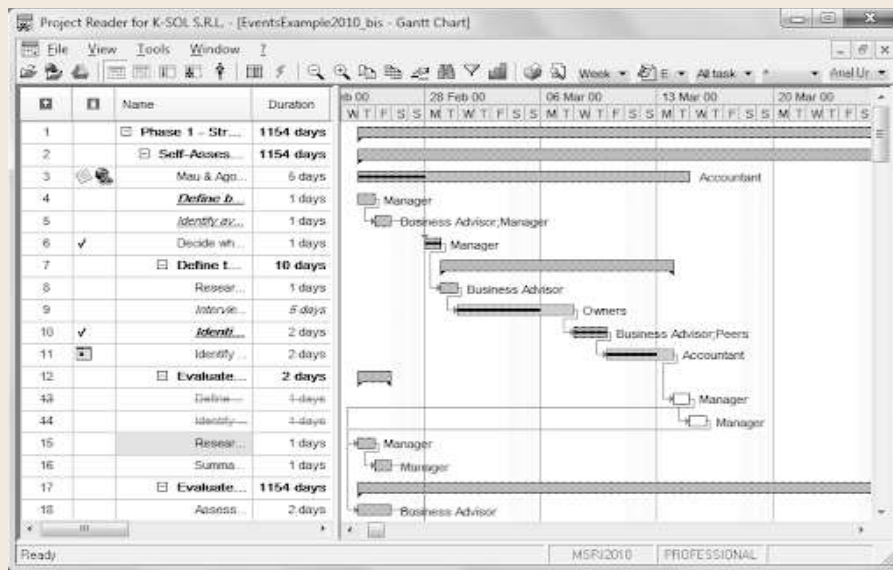
**Prehľadový plán** sa zvyčajne používa pri komunikácii so zadávateľom alebo donorom projektu vzhľadom na jeho jednoduchosť, účelnosť a sumarizáciu hlavných bodov, ktoré sú pre danú skupinu príjemcov informácií o projekte potrebné.

*Schéma 17 Prehľadový plán*

Prehľadový plán																
Číslo	Čas (týždne)															
činnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.																
2.																
3.																
4.																
5.																
6.																
7.																
8.																
9.																

**Detailný plán** sa zvyčajne využíva v rámci projektového tímu ako nástroj prehľadného a detailného zobrazenia projektových prác, pracovných balíčkov a kontrolných míľnikov vo vecnej a časovej súvislosti v projekte. Je nástrojom monitorovania projektových prác a kontrolingu, pričom na jeho základe sú pomerne ľahko sledovateľné prípadné odchýlky a nezrovnalosti v projekte a jeho častiach. To následne umožňuje rýchle zakročenie a nápravu nezrovnalostí či odchýlok.

**Schéma 18** *Detailný plán na úrovni pracovných aktivít projektu vypracovaný v programe Project Reader*



Pre zostavenie takýchto plánov pritom nie je potrebné žiadne profesionálne softvérové vybavenie. Je možné využiť tabuľkové editory kancelárskych balíkov (napr. MS Excel, Open Excel a pod.).

## **6.5 Monitorovanie projektových aktivít**

Skúsenosti projektových manažérov prinášajú zaujímavý pohľad na obsah ich činnosti vo fáze realizácie projektu. Väčšina z nich sa zhoduje na skutočnosti, že väčšina ich práce spočíva najmä v koordinovaní a monitorovaní projektových prác a dosahovania stanovených cieľov.

### **6.5.1 Charakteristika procesu monitorovania projektových aktivít**

Proces monitorovania projektových aktivít predstavuje súhrn všetkých činností, ktoré sú prioritne zamerané na zisťovanie súladu medzi dosahovaným stavom a výkonom realizovaných projektových činností a stanoveným plánom v plánovacej časti schválenej projektovej dokumentácie, a to tak z pohľadu vecného ako aj časového a nákladového vrátane hodnotenia úrovne kvality a riadenia rizík projektu. Aktivity zamerané na monitorovanie projektu spočívajú najmä v zbieraní, sumarizácii, triedení, vyhodnocovaní a komparovaní dát vo vzťahu k projektovému plánu a následnej redistribúcii získaných výsledkov všetkým zainteresovaným skupinám, ktoré majú vplyv a podieľajú sa na projekte. V prípade, že dôjde k zisteniu odchýlok od pôvodne plánovaných hodnôt v projekte, navrhnu sa odporúčania a postupy

pre nápravu a korekcie prípadných nezrovnalostí resp. odchýlok v projekte. Monitoring slúži projektovému manažérovi ako aj zadávateľovi či donorovi projektu na analýzu a zhodnotenie:

- Identifikovaných nezrovnalostí a odlišností,
- príčin týchto zistených nezrovnalostí a odlišností,
- vplyvov identifikovaných nezrovnalostí a odlišností na naplnenie projektových cieľov,
- vplyvu identifikovanej príčina nezrovnalostí a odlišností na potenciálny vznik ďalších odlišností v projekte.

**Monitoring a kontrola** v projekte pritom neslúži na sledovanie minulosti a vyvodzovanie konzekvencií, ale predovšetkým ako nástroj riadenia budúcnosti predchádzaním a zabezpečením eliminácie nežiaducich stavov. Jej hlavným poslaním sú nasledovné oblasti:

- ✓ poskytnutie spätnej väzby o kvalite a dôveryhodnosti plánovacieho procesu projektu a použitých postupoch,
- ✓ identifikácia odchýlok, ich príčin a vplyvov na projekt,
- ✓ generovanie širokého základu podkladových dát pre prijímanie ďalších rozhodnutí,
- ✓ vytvorenie predpokladov pre úspešné dokončenie projektu v súlade s plánom.

V rámci monitorovania projektových aktivít je potrebné zabezpečiť určitú mieru štandardizácie a formalizácie postupov vykonávania monitoringu a kontrol. Len v takomto prípade môžeme následne predpokladať účinnosť monitorovacích aktivít.

## 6.5.2 Plánovanie a výkon monitorovania projektových aktivít

Spôsob monitorovania aktivít by mal byť zrejmy už v štádiu príprav samotného projektu. Samotný postup a kritériá pritom závisia od viacerých faktorov ako napr. rozsah projektu, výška rozpočtu, spôsob financovania, zákazník, donor resp. sponzor projektu a pod. Štandardne by sa však v rámci plánovania procesu monitoringu a kontroly projektu mali vyriešiť nasledovné oblasti:

- definovanie potrebných informácií,
- stanovenie metodiky zbierania potrebných dát,
- určenie periodicity zbierania dát,
- určenie osôb zodpovedných za zbieranie a vyhodnocovanie dát.

Monitoringu a kontrole je možné podrobiť len tie objekty (ciele, indikátory, harmonogram, rozpočtové položky, aktivity,...), ktoré boli vopred definované pred začatím projektu a je možné k nim priradiť merateľný objektívny indikátor. V opačnom prípade nie je možné porovnávať plánovaný a skutočný stav realizácie projektu. Samotná realizácia procesu monitorovania a kontroly projektových aktivít v sebe štandardne obsahuje nasledovné činnosti:

- overenie predmetu projektu,
- kontrola stanoveného harmonogramu,
- kontrola vecného a obsahového plnenia plánu realizácie aktivít,
- kontrola kontraktov so subdodávateľmi,

- kontrola nákladov (na základe rozpočtu a poskytnutých zdrojov),
- kontrola úrovne dosahovanej kvality,
- monitoring činností a koordinácie projektového tímu,
- monitoring riadenia rizík,
- spracovanie analýz, hodnotenia a správ z kontroly.

V prípade identifikácie odchýlok a nezrovnalostí v porovnaní s plánovanými cieľmi projektu máme v zásade niekoľko možností ich nápravy resp. korekcie, a to:

- zmena resp. posunutie pôvodne plánovaných termínov a tým aj posunutie resp. zmena plánovaného ukončenia projektu,
- úprava zdrojov a nákladov (zvyčajne predstavuje navýšenie nákladov rozpočtu),
- redukcia plánovaných cieľov a k nim prislúchajúcich aktivít projektu,
- zníženie kvality výstupov projektu,
- outsourcing aktivít (zvyčajne predstavuje navýšenie nákladov rozpočtu).

Prijatie akéhokoľvek opatrenia je pritom možné iba na základe dohody so zadávateľom projektu resp. konečným zákazníkom alebo sponzorom.

Monitorovacími aktivitami projekt nielen podrobujeme pravidelnej kontrole, ale zároveň ho aj hodnotíme, čo môžu oceniť najmä zadávateľ či donor projektu. V rámci monitoringu vznikajú nasledovné formy hodnotenia projektu:



- priebežné hodnotenie projektu,
- periodické hodnotenie v dohodnutých intervaloch (môže byť totožné s priebežným hodnotením),
- hodnotenie dosiahnutia jednotlivých míľnikov,
- hodnotenie stavu pracovných balíčkov resp. aktivít projektu,
- záverečné hodnotenie projektu.

### 6.5.3 Dokumentácia v procese monitorovania projektových aktivít

V procese monitorovania aktivít projektu sa aktuálny stav a dosiahnuté hodnoty vykazujú prostredníctvom viacerých dokumentov. Tie by mali mať štandardizovanú formu, byť komplexné, prehľadné, stručné a výstižné, vecne a obsahovo správne, porovnateľné v časovej a logickej postupnosti. Dokumentácia súvisiaca so zbieraním, analýzou a vyhodnocovaním dát by mala poskytovať prehľad o plnení projektových činností z vecného, obsahového, kvalitatívneho, kvantitatívneho, nákladového i časového hľadiska vrátane identifikácie odchýlok a návrhov odporúčaní a opatrení na ich nápravu resp. korekciu. Štandardizácia dokumentácie súvisiacej s monitoringom projektových aktivít by sa mala prejavovať v zavedení a používaní jednotných hodnotiacich a podporných dokumentov, ku ktorým môžeme zaradiť najmä:

- pracovné výkazy,
- preberacie protokoly (od subdodávateľov, i od projektového tímu vo vzťahu ku konečnému zákazníkovi),

- záznamy z projektových porád a pracovných stretnutí,
- prezenčné listiny,
- formuláre spracovávania a hodnotenia výstupov,
- reporty – správy o stave projektu (denné, mesačné, priebežné),
- výkaz čerpania plánovaných zdrojov (denný, mesačný, priebežný),
- výkaz prehľadného Cash-Flow projektu,
- formulár záverečnej správy a odovzdávacieho protokolu k projektu.

Presný obsah a rozsah použitia jednotlivých formulárov a ich šandardizácia sú individuálnou záležitosťou, ktorá sa môže líšiť v závislosti od organizácie, typu projektu či zákazníka. Dôležité je však zachovať vypovedaciu schopnosť, prehľadnosť a nadväznosť dokumentov pre potreby monitoringu a kontroly.

## 6.6 Systémový prístup ku zlepšeniu výkonu a efektívnosti projektu

Aby sme mohli zvýšiť výkonnosť projektu a jeho účinnosť, je potrebné zobrať do úvahy rôzne faktory, ktorými môžeme dosiahnuť optimalizáciu projektových aktivít. Medzi ne môžeme zaradiť:

- ✓ kvalitu analýz, na základe ktorej bol pripravený plán samotného projektu,
- ✓ presný popis cieľov, prostriedkov, aktivít projektu,
- ✓ analýza a zhodnotenie externých faktorov potenciálne vplyvajúcich na projekt,

- ✓ prípravné fázy, ktorými projekt (projektový zámer) musí prejsť, kým sa začne s jeho realizáciou,
- ✓ kvalitu a motiváciu všetkých odborníkov a manažérov, ktorí budú pracovať na analýzach, hodnotení, prípravách, realizácii a monitorovaní projektu a projektových činností,
- ✓ následnosť dokumentov resp. administratívnych výstupov, ktoré budú vznikať v jednotlivých fázach projektu,
- ✓ kľúčové rozhodnutia, ktoré je potrebné urobiť v jednotlivých fázach projektu,
- ✓ kritériá, na základe ktorých budú jednotlivé rozhodnutia prijímané,
- ✓ časový harmonogram jednotlivých fáz a k nim prislúchajúcich aktivít.

## 6.7 Projektová dokumentácia

Projektová dokumentácia je prirodzenou súčasťou každého projektu. Sprevádza ho všetkými fázami, pričom v každej z nich je jej časť zväčša podporným parciálnym výstupom. Dokumentácia je vo veľkom množstve prípadov podceňovanou časťou resp. súčasťou projektu. Jej význam však nie je zanedbateľný a častokrát až rozhodujúci, čo sa zvykne prejavíť najmä pri výskyte prvého resp. následných problémov. V prípade jej precízneho spracovania je možné späťne overiť, kde nastala v projekte chyba resp. odklon od pôvodného zámeru či cieľov projektu.

## 6.7.1 Druhy projektovej dokumentácie

V rámci projektu sa môže stretnúť s viacerými druhmi projektovej dokumentácie v závislosti od toho, komu je určená a tiež v akom štádiu projektu vzniká. Štandardne rozlišujeme nasledovné druhy projektovej dokumentácie:

1. Vývojová dokumentácia
2. Zákaznícka dokumentácia
3. Projektová dokumentácia

### Vývojová dokumentácia

Vývojová dokumentácia predstavuje podrobný obsahový, technický, časový a nákladový popis vytváraného produktu alebo služby resp. výsledku alebo výstupu projektu, ktorý má vziť následnou realizáciou projektu. Vzniká v čase definovania projektového zámeru a príprav projektu. Je určená najmä objednávateľovi resp. zadávateľovi projektu a jeho prípadnému donorovi (sponzorovi). Na jej základe sa následne posudzuje vhodnosť projektového zámeru a rozhoduje o spustení alebo zastavení realizácie projektu. Príkladom takéhoto druhu dokumentácie sú listing projektu s komentármi, podrobný opis projektu vrátane určenia jednotlivých súčastí.

## Zákaznícka dokumentácia

Zákaznícka dokumentácia sa spravidla vytvára na základe predchádzajúcej vývojovej dokumentácie vytvorenej v úvodných častiach projektu resp. projektového zámeru. Je prioritne určená pre konečného zákazníka alebo zadávateľa projektu. Má konečnému zákazníkovi pomôcť v orientovaní sa v produktoch či službách (výsledkoch a výstupoch), ktoré sú výsledkom realizovaného projektu. Príkladom takejto dokumentácie sú užívateľská príručka technického zariadenia, všetky podklady a materiály, ktoré je potrebné odovzdať zákazníkovi pri preberaní výsledkov či výstupov projektu.

Prvé dva druhy dokumentácie sa označujú aj súhrnným názvom **technická dokumentácia**. O samotnom úspechu produktu alebo služby v tomto prípade rozhoduje najmä dobrá úroveň kvality tejto dokumentácie a prípadných s tým súvisiacich školení.

## Projektová dokumentácia

Projektová dokumentácia predstavuje samostatný druh dokumentácie, ktorý v sebe obnáša všetky záznamy a potrebné podklady súvisiace s manažmentom samotného projektu ako aj o spôsobe jeho príprav, realizácie, kontroly a ukončenia. Predstavuje veľmi široký záber rôznych typov a kategórií dokumentov, ktorých množstvo a rozsah sa líši v závislosti od typu samotného projektu, jeho objednávateľa či donora. Príkladom takéhoto druhu dokumentácie je napr. projektová príručka (projektový manuál), správa o priebežnej realizácii projektových aktivít, záznamy z pracovných porád

a stretnutí, pracovné výkazy, kontrolné listy, odpočty plnenia, rozpočet vrátane priebežného a celkového čerpania, záverečná správa, preberací protokol a pod.

## 6.7.2 Projektová príručka

Rokmi overená prax projektových manažérov priniesla do oblasti projektovej dokumentácie mnohé odporúčania a postupy, ktoré by mali pomôcť v jednotlivých fázach projektu všetkým zainteresovaným stranám získať dostatočný obraz o projekte ako aj poskytnúť návod na odstraňovanie a riešenie prípadných problémov či odklonov od pôvodných cieľov projektu. K najčastejšie odporúčaným dokumentom projektovej dokumentácie patrí jednoznačne projektová príručka (v angličtine známa ako tzv. „Project Guide“). Projektová príručka predstavuje ucelený informačný podporný dokument projektu slúžiaci všetkým zainteresovaným stranám podieľajúcim sa na projekte. Jej charakter je najmä orientačný, t.j. dáva zainteresovaným osobám informácie o tom, aký typ a štruktúra dokumentov sa v jednotlivých fázach a ich aktivitách projektu používa, aké sú štandardné postupy v jednotlivých krokoch a na jednotlivých úrovniach manažmentu projektu a zároveň poskytuje aj prehľad o zodpovednosti a možnom riešení prípadných nezrovnalostí v projekte. Príručka nemá vo svete štandardizovanú podobu. Jej obsah a charakter je daný predovšetkým subjektmi podieľajúcimi sa na projekte či zmluvnými vzťahmi, ktoré kladú určité podmienky na projektovú dokumentáciu. Dôležitú úlohu môže zohrávať aj platná legislatíva krajiny. K najčastejším kategóriám informácií, ktoré projektová príručka obsahuje, môžeme zaradiť:

- plány projektu (plánovacia dokumentácia a jej obsah),
- procesy projektu v jeho jednotlivých fázach (od zahájenia, prípravy, realizácie, kontrolu až po ukončenie projektu),
- dokumentáciu projektu v jeho jednotlivých fázach (od zahájenia, prípravy, realizácie, kontrolu až po ukončenie projektu),
- Postupy riešenia nezrovnalostí alebo odchýlok v projekte.

Príručka musí v čase zahájenia projektu obsahovať všetky plány zdrojov, záväzných termínov, stanovených cieľov a i., vrátane vzoru alebo obsahovej náplne základnej dokumentácie potrebnej ako výstup z realizácie projektu a postupu prác v ňom, a to najmä:

- správu o priebežnom plnení a aktuálnom stave projektu,
- kontrolné záznamy,
- záverečnú správu.

Samotná príručka sa vytvára už vo fáze plánovania projektu, t.j. na jeho začiatku, pričom je až do jeho úplného ukončenia pravidelne a neustále doplňovaná o nové poznatky a skutočnosti. Význam projektovej príručky nie je len v dosiahnutí určitej štandardizácie a úrovne kvality v organizácii pri realizácii projektu, ale najmä v tom, že priebežne

poskytuje vždy aktuálny prehľad o projekte a jeho krokoch a vďaka tomu umožňuje riešiť možné nezrovnalosti a problémy v prípade ich výskytu.

### **6.7.3 Tvorba, evidencia a nakladanie s projektovou dokumentáciou**

Jednou z dôležitých vecí, na ktorú netreba v súvislosti s projektovou dokumentáciou zabúdať, je jej evidencia a nakladanie s ňou. Základné pravidlá tvorby, ukladania a používania projektovej dokumentácie by mali byť zachytené a vysvetlené už v projektovej príručke vytvorenej pri zahájení projektu resp. v jeho prípravnej fáze.

#### **Systém tvorby, evidencie a nakladania s projektovou dokumentáciou**

Samotný systém tvorby, evidencie a nakladania s projektovou dokumentáciou by mal byť, ako už bolo uvedené, súčasťou projektovej príručky, alebo by mal byť vypracovaný osobitný postup pre organizáciu či projektový tím a zainteresované osoby, ako s danou dokumentáciou nakladať, evidovať ju a čo je potrebné urobiť v súvislosti s jej tvorbou. Najprehľadnejší spôsob predstavuje vytvorenie systematizovaného procesu obsahujúceho jednotlivé úkony a zodpovednosti pre ne, pričom sa zadefinujú aj základné kategórie projektovej dokumentácie (jednotlivé dokumenty) a stručný popis práce s nimi. Príklad takéhoto popisu prezentuje nasledovná schéma.

Voľba samotného systému prístupu k riadeniu projektovej dokumentácie je individuálnou záležitosťou závislou od typu a rozsahu projektu, organizácie i zainteresovaných osôb. Na základe uvedených faktorov by sa mal zvážiť a vypracovať



optimálny postup. Jeho uvedenie do praxe je však potrebné už v štádiu definovania a zahájenia projektu (najneskôr vo fáze príprava projektu).

### **Elektronické formy projektovej dokumentácie**

V súčasnosti má ešte stále mimoriadny význam papierová alebo tzv. fyzická dokumentácia zachytená v zhmotnenej podobe. Čoraz viac sa však v súčasnosti dostáva do popredia informatizácia a využívanie elektronickej tvorby, správy a využívania dokumentov.

V prípade, že sa projektový tím a zainteresované osoby rozhodnú pre využívanie elektronických foriem projektovej dokumentácie, je potrebné vopred zadefinovať ich štruktúru a jasné pravidlá tvorby, ukladania, zdieľania a využívania dát vrátane určenia prístupových práv k týmto dokumentom. Predovšetkým je potrebné definovať:

- miesto ukladania dát,
- formát ukladania dát,
- názvovú a číselnú štruktúru dokumentov,
- systém triedenia a archivácie dát,
- systém zálohovania dát,
- prístupové práva k čítaniu, upravovaniu a zdieľaniu dokumentov,

- systém ďalšieho zabezpečenia dát (ochrana servera, e-mailov, diskových polí, databáz, miestností s výpočtovou technikou a pod.).

Táto štruktúra rieši základné pravidlá využívania a ochrany elektronických foriem dát. Nemenej dôležitá je však aj otázka funkčnosti a priebežnej aktualizácie dát v projektovej dokumentácii. V prípade aktualizácie je potrebné zabezpečiť súlad a prepojenie na všetky súvisiace dokumenty a údajové databázy ako aj systém archivácie starších verzií s možnosťou kontroly a prípadných opráv. Obzvlášť je táto oblasť dôležitá, ak sa na tvorbe jedného dokumentu alebo súboru dokumentov podieľa viac ako jeden autor (člen projektového tímu resp. zainteresovaná osoba).

Spôsob a prostriedky realizácie takéhoto tzv. „konfiguračného manažmentu“ sú závislé od druhu a rozsahu projektu ako aj zainteresovaný osôb, ich počtu a zloženia, čo do počtu, vzdelania, lokalizácie a pod. Systém je možné riadiť tak úplne jednoduchými formami zdieľania a ochrany dokumentov ako aj prostredníctvom hardvérového a softvérového vybavenia profesionálnej úrovne s centrálnou správou databáz a dokumentov, ktoré eviduje každú zmenu, prístup, užívateľov, verzie a aktuálnu prepojenosť dát. Zvolenie vhodného spôsobu pritom vyžaduje individuálny prístup.

## POZNÁMKY

## 7 Vyhodnotenie splnenia cieľov projektu

Poslednou fázou samotného projektu je jeho končenie. Tento posledná časť (etapa) projektového manažmentu zabezpečuje realizáciu posledných „zbytkových“ prác a zároveň uzatvára samotný projekt. Zároveň vytvára predpoklad pre poučenie sa zo samotného projektu.

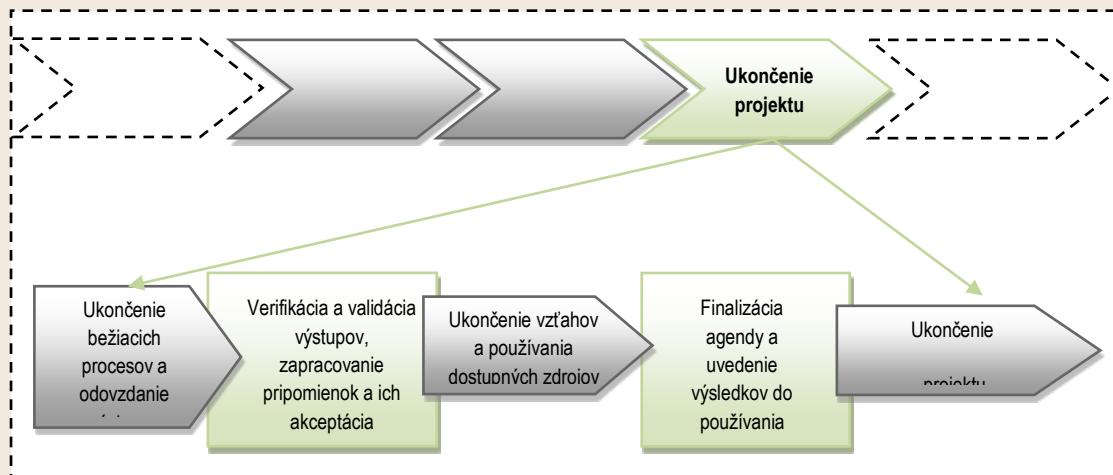
### 7.1 Fáza ukončenia projektu

Samotné ukončenie projektu v sebe obnáša ešte niekoľko čiastkových procesných úkonov, ktorými štandardne sú:

- Ukončenie všetkých bežiacich procesov v rámci projektu
- Odovzdanie požadovaných výstupov vypracovaných v rámci projektu
- Verifikácia a validácia – záverečné zhodnotenie a pripomienkovanie odovzdaných výstupov a splnenia cieľov
- Zapracovanie relevantných pripomienok zákazníka
- Ukončenie dodávateľsko – odberateľských vzťahom v rámci projektu
- Ukončenie používania všetkých materiálových, finančných a ľudských zdrojov v rámci projektu
- Uzatvorenie celej agendy projektu
- Akceptácia finálnych výstupov (preberací protokol, záverečná správa)
- Rozhodnutie o ďalšom využívaní zostávajúcich zdrojov
- Rozpustenie projektového tímu

- Uvedenie výsledkov projektu do prevádzky / používania
- Archivácia projektovej dokumentácie

**Obrázok 19** Ukončenie projektu



## 7.2 Hodnotenie splnenia cieľov a spokojnosti zákazníka

Záverečné hodnotenie projektu a splnenia jeho cieľov je integrálnou súčasťou každého projektu. Zameriava sa na hľadanie odpovedí na štyri základné otázky:

- Implementovali sme projekt (projektový plán/harmonogram/rozpočet) správne?
- Naplnili sme požiadavky zákazníka (zadávateľa) projektu?
- Dosiahli sme naplnenie plánovaných cieľov (výsledkov) projektu?
- Poskytli sme zákazníkovi za daných okolností a podmienok ten najlepší možný produkt?

Odpovede na vyššie uvedené otázky dávajú tak manažmentu projektu, na čele s projektovým manažérom, ako aj manažmentu zákazníka obraz o celkovej úspešnosti projektu. Zároveň sú všeobecnou referenciou pre obe strany i tretie subjekty. Dôležité však je, že pozitívny dojem z projektu nezanechá len dosiahnutie stanovených cieľov projektu, ale výrazne závisí aj od všeobecnej spokojnosti všetkých zainteresovaných strán.

### **Záverečná hodnotiacia porada – evaluačný workshop**

Pri hodnotení samotného projektu a jeho cieľov je v záverečnej fáze (pri ukončení) projektu nutná prezentácia, ktorá tak zadávateľovi ako aj okoliu či donorovi projektu priblíži, čo sa realizáciou projektu dosiahlo. Táto prezentácia môže mať charakter porady, konferencie či evaluačného workshopu. Samotná forma záleží na manažmente projektu a zadávateľovi projektu ako aj zvyčajne od samotnej veľkosti projektu.

Bez ohľadu na formu realizácie by záverečná prezentácia mala nutne priblížiť nasledovné body:

- Analýzu a zhodnotenie projektových cieľov (porovnanie s pôvodným zadaním projektu resp. plánovanými cieľmi)

- Analýza a zhodnotenie dosiahnutých výkonom / výstupov / výsledkov (porovnanie s pôvodným plánom projektu – napr. matica logického rámca)
- Zhodnotenie časového harmonogramu a termínov projektu (porovnanie s plánovaným časovým harmonogramom projektu)
- Analýza a zhodnotenie využívania nákladov a zdrojov v projekte (porovnanie s plánovaným rozpočtom a plánom využívania zdrojov projektu)
- Zhodnotenie projektovej organizácie – manažmentu (porovnanie s pôvodným organigramom a jeho štruktúrou, stanovenými pravidlami, procesmi a postupmi ako aj s komunikačnou štruktúrou)
- Analýza a Zhodnotenie riadenia rizík v projekte (porovnanie s vopred vypracovanou analýzou rizík)
- Analýza vzťahov projektu k okolitému internému a externému prostrediu resp. ďalším projektom









Samotná záverečná porada / workshop / konferencia realizovaná v súvislosti s ukončením projektu má predovšetkým nasledovné ciele:

- Analýza a zhodnotenie celého projektu
- Reflexia a zhodnotenie dosiahnutej miery projektového úspechu
- Plánovanie zostávajúcich činností – tzv. poprojektových prác
- Poučenie sa z projektu

- Plánovanie ďalšieho postupu
- Emocionálne ukončenie

Z hľadiska využívania vhodných podporných nástrojov sa odporúča používanie vizualizačných prvkov akými sú flipchart, elektronické prezentácie prostredníctvom PC a dataprojektora, alebo inteligentná tabuľa tzv. SmartBoard. Príklad vizuálneho zobrazenia porovnania dosiahnutých a plánovaných cieľov prináša nasledujúca tabuľka.

**Obrázok 20**    *Vzor prezentácie dosiahnutých cieľov projektu*

Ciele projektu	😊	😐	😞
Čiastkový cieľ 1			
Čiastkový cieľ 2			
Čiastkový cieľ 3			



Na základe analýz a záverov takejto prezentácie sa odporúča aj vypracovanie tzv. Lessons Learned, t.j. dokumentu poučenia sa z vlastných chýb v projekte a odporúčania pre budúcnosť. Takýto dokument môže byť z hľadiska užitočnosti veľmi prínosný pri realizácii ďalších projektov. Bližšie viď v ďalšej časti.

Záverečná porada / workshop / konferencia by do rozsahu nemala presiahnuť jeden pracovný deň, t.j. rozsahovo maximálne do 8 hodín a jej zakončenie je z pravidla nejakou spoločenskou akciou napr. rautom a pod. Takto organizované záverečné podujatia zamerané na zhodnotenie a prezentáciu výsledkov projektu zvyčajne nechávajú vyznieť samotný projekt v pozitívnom svetle a vyzdvihnú jeho kladné stránky. Samozrejme aj príprave takéhoto podujatia je potrebné venovať patričnú pozornosť tak po obsahovej stránke (príprava podkladov, rečníkov, harmonogramu a pod.) ako aj po stránke formálnej a spoločenskej (pozvánky, prostredie, občerstvenie, oblečenie a pod.).

### **Udržateľnosť**

Dôležitou vlastnosťou, ktorou by mal každý projekt disponovať, je jeho dlhodobá udržateľnosť, resp. dlhodobá udržateľnosť jeho výsledkov a výstupov. Udržateľnosť pritom predstavuje tzv. kvantitatívnu charakteristiku vypovedajúcu a ďalšom využívaný výstupov a výsledkov projektu v čase po ukončení realizácie samotného projektu a odovzdaní jeho výstupov do užívania.

Identifikovať udržateľnosť projektu a jeho výstupov môžeme na základe zodpovedania na nasledovné otázky:

- Čo sa stane s výsledkami a výstupmi projektu po jeho ukončení?
- Aký prínos predstavujú dosiahnuté výsledky a výstupy projektu pre našu organizáciu resp. pre všetky zainteresované strany?
- Ako je možné využiť vedomosti, zručnosti a skúsenosti, ktoré sme realizáciou projektu nadobudli?
- Ako je možné využiť vzťahy, ktoré sme vybudovali počas realizácie projektu?

Positívne odpovede vypovedajú o dlhodobej udržateľnosti výsledkov a výstupov projektu. Naopak nejasnosť budúceho využitia toho, čo sa projektom dosiahlo naznačuje, že samotný projekt a jeho realizácia pravdepodobne nemá resp. neprináša očakávaný efekt s potenciálom využitia jeho výstupov do budúcnosti.

Udržateľnosť a použitie výsledkov projektu je častokrát závislé na uvedomení sa manažmentu zadávateľa projektu. Pokiaľ si totiž stanoví ciele a následne aktivity a ciele, ktoré nemajú reálne uplatnenie v budúcnosti pre organizáciu ani jej okolie, bude aj ich úspešné dosiahnutie len minimálnym prínosom bez zabezpečenia spokojnosti a dlhodobej udržateľnosti.

### 7.3 Charakteristika úspešne ukončeného projektu a príčiny zlyhávania projektov

Realizácia projektov vo svojej podstate vychádza z predpokladu, že na konci bude dosiahnutie požadovaných výsledkov a naplnenie počiatkových predpokladov a cieľov. Nie každý projekt však končí úspechom. Aby sme projekt mohli považovať za úspešný, mal by byť charakteristický viacerými črtami. Dá sa povedať, že **úspešný projekt je ukončený:**

v rámci stanoveného času, v rámci definovaného rozpočtu, na patričnej výkonnostnej úrovni, akceptovaním výsledku zákazníkom, bez narušenia plynulosti hlavnej práce v organizácii, s minimálnymi odchýlkami od zadania projektu. V prípade, že dané vlastnosti realizovaný projekt nemá, tak je možné konštatovať, že bol úspešný len čiastočne alebo úplne zlyhal.

### **Najčastejšie príčiny zlyhávania projektov**

V najčastejších príčinách zlyhávania projektov patria predovšetkým:

- ☒ projekty neriešia skutočné problémy (nesprávne definovaný problém)
- ☒ ciele projektov nie sú jasne a realisticky definované
- ☒ prostriedky sa zamieňajú za ciele
- ☒ projekty nemajú podporu manažmentu
- ☒ nedostatočná prípravná fáza projektu
- ☒ nesprávne odhadnuté zdroje projektu
- ☒ odchýlka projektu od pôvodného plánu
- ☒ zlý štýl manažmentu projektu
- ☒ nepredvídajú sa riziká
- ☒ neberú sa do úvahy schopnosti lokálneho resp. operatívneho manažmentu

- ⊗ ekonomické a finančné aspekty projektu nie sú prepracované
- ⊗ projektu chýba štúdia uskutočniteľnosti
- ⊗ nedostatok informácií
- ⊗ zanedbávanie monitorovania
- ⊗ nevhodná štruktúra riadenia
- ⊗ príliš široký manažment projektu
- ⊗ nejasne definovaná deľba zodpovednosti
- ⊗ neefektívna komunikácia medzi členmi tímu
- ⊗ skôr uplatňovanie pravidiel a procedúr než riadenie projektov
- ⊗ málo detailný plán projektu
- ⊗ používajú sa nevhodné technológie
- ⊗ nerešpektujú sa sociálno – kultúrne hodnoty podniku

## 7.4 Záverečná správa

Jeden zo základných výstupov, ktorý môžeme zaradiť medzi štandardné výstupné zložky projektovej dokumentácie, je aj záverečná správa o projekte. Tá vzniká ako súčasť záverečnej fázy (ukončenie projektu), pričom je väčšinou viazaná aj na záverečný workshop či audit, vykonaný k termínu ukončenia projektu.

Existuje viacero typov záverečných správ, pričom však nie je v tomto prípade dôležitá odlišnosť formulárov resp. štruktúry samotného dokumentu, ale predovšetkým adresát, komu je správa ako taká určená.

Na základe toho rozlišujeme nasledovné kategórie záverečných správ:

- Záverečná správa pre zákazníka
- Záverečná správa pre poskytovateľa zdrojov (donora)
- Správa pre manažment projektu, ktorá obsahuje:
  - Stručný prehľad o projekte,
  - Lessons Learned – poučenie sa z projektu.

### 7.4.1 Záverečná správa pre zákazníka

Záverečná správa vypracovávaná pre zákazníka (zadávateľa projektu), ktorému sa aj predkladá, štandardne zahŕňa priebeh a výsledky realizácie projektu. V logickom slede by mala poskytnúť obraz o samotnom projekte vrátane identifikácie problematických miest a prípadných odchýlok od pôvodného zámeru či úrovne dosiahnutých indikátorov (výsledku, rozpočtu, termínu).

Všeobecne dokument obsahuje popis:

- Úroveň dosiahnutých cieľov (hlavný cieľ a parciálne ciele projektu)
- Dosiahnutých výstupov a výkonov

- Zhodnotenia dodržania časového harmonogramu
- Zhodnotenia dodržania vecného harmonogramu
- Zhodnotenia dodržania plánovaného rozpočtu
- Zhodnotenia projektu vo vzťahu k okoliu (interné a externé prostredie)
- Zhodnotenia úrovne subdodávok a subdodávateľov
- Zdôvodnenia vzniknutých odchýlok (ak existujú)
- Obsahového a časového harmonogramu poprojektových prác vrátane identifikácie osôb zodpovedných za ich plnenie
- Celkového hodnotenia realizovaného projektu
- Odporúčaní vo vzťahu k ďalšiemu využívaniu výsledkov a výstupov projektu resp. prípadnej realizácii ďalších obdobných alebo nadväzujúcich projektov
- Vyjadrenie konečného zákazníka (zadávateľa projektu)
- Podpisy projektového manažéra a zástupcu zadávateľa projektu.

Samotný vzor formuláru záverečnej správy zobrazuje nasledujúca tabuľka.

**Obrázok 21** Vzor záverečnej správy o ukončení projektu

<b>ZÁVEREČNÁ SPRÁVA O UKONČENÍ PROJEKTU</b>	
<b>ÚROVEŇ DOSIAHNUTÉHO HLAVNÉHO CIEĽA</b>	<b>HODNOTENIE ÚROVNE PARCIÁLNYCH CIEĽOV</b>
<b>ZHODNOTENIE DOSIAHNUTÝCH VÝKONOV A ČASOVÉHO HARMONOGRAMU</b>	
<b>ZHODNOTENIE ÚROVNE POUŽITÝCH ZDROJOV / ROZPOČTU</b>	
<b>ZHODNOTENIE PROJEKTU VO VZŤAHU K INTERNÉMU A EXTERNÉMU PROSTREDIU</b>	
<b>HODNOTENIE SUBDODÁVATEĽOV</b>	<b>HODNOTENIE PROJEKTOVÉHO TÍMU</b>
<b>HODNOTENIE PRÍSTUPU ZÁKAZNÍKA K REALIZÁCII PROJEKTU</b>	
<b>ZDŔOVODNENIE VZNIKNUTÝCH ODCHÝLOK V PROJEKTE (VECNÁ, ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ SÚVISLOSŤ)</b>	

**ČASOVÝ A OBSAHOVÝ HARMONOGRAM POPROJKETOVÝCH PRÁČ**

To-Do	Zodpovedná osoba	Obdobie realizácie	

**CELKOVÝ DOJEM Z PROJEKTU / CELKOVÉ HODNOTENIE:****ODPORÚČANIA:****PREVZATIE PROJEKTU:**

Vyjadrenie preberajúceho:

Podpisy:

.....  
*Meno a priezvisko* (projektový manažér).....  
*Meno a priezvisko* (zadávatel' projektu)



V prípade, že sa jedná napr. o vývoj určitého produktu v rámci samotného dokumentu záverečnej správy nachádzame aj nasledovné informácie:

informácie o výslednom produkte (dosiahnutí hlavného cieľa projektu), detailný (technický / konštrukčný) popis odovzdaného produktu, spôsob dosiahnutia resp. vyhotovenia produktu, popis prevádzky, starostlivosti a údržby produktu, popis funkcionality a charakteristík produktu, objasnenie a zdôraznenie prínosu produktu k realizácii zmeny (ktorej potreba iniciovala vznik projektu).

Vzhľadom na skutočnosť, že detailné projektová dokumentácia vyvinutého produktu či služby môže byť veľmi rozsiahla, tieto informácie môžu tvoriť aj prílohovú časť záverečnej správy o ukončení projektu.

## 7.4.2 Záverečná správa pre poskytovateľa zdrojov (donora)

Pokiaľ je projekt súčasne financovaný aj inou inštitúciou ako je konečný zákazník (zadávatel' projektu), je zvyčajne potrebné predkladať záverečnú správu aj tomuto subjektu (donorovi projektu). V takomto prípade zvyčajne buď existujú záväzné formuláre, ktoré je potrebné použiť, alebo je aspoň daná minimálna štruktúra, obsah a rozsah požadovaných informácií, ktoré je potrebné predložiť.

Štandardne sa vyžadujú informácie hodnotiace nákladovú, časovú a obsahovú stránku projektu a porovnanie skutočne dosiahnutých hodnôt s tými plánovanými. Na základe uvedených skutočností môže donor ešte požadovať aj skutočné fyzické overenie skutočností na mieste realizácie projektu. Následne po vyhodnotení a akceptácii predložených

informácií a ich prípadnom overení dochádza zvyčajne aj k prevedeniu poslednej platby a finančnému vysporiadaniu projektu. Takýto postup je štandardný napr. pri kombinovanom financovaní projektov prostredníctvom vlastných zdrojov a úverových liniek ako aj pri projektoch spolufinancovaných zo štrukturálnych fondov Európskej únie a/alebo štátneho rozpočtu tej ktorej krajiny. Príkladom sú tiež investičné stimuly poskytované vládou.

### 7.4.3 Správa pre manažment projektu

Správa pre manažment projektu, ktorý zabezpečoval jeho prípravu a realizáciu sa štandardne skladá z dvoch častí:

- Stručný prehľad
- Dokument „Lessons Learned“

#### Stručný prehľad

Stručný prehľad predstavuje správu vypracovanú pre internú potrebu projektového tímu a organizácie, ktorá zabezpečovala realizáciu resp. prípravu a realizáciu projektu pre konečného zákazníka. Jej obsahom sú zvyčajne informácie súvisiace s postupmi a prostriedkami, prostredníctvom ktorých sa naplňali jednotlivé definované ciele projektu. Informácie uvedené v tomto prehľade by sa mali týkať predovšetkým charakteristiky celkového rozsahu projektu, štýlu použitého manažmentu v projekte, úrovne plnenia stanoveného plánu implementácie, úrovne čerpania stanoveného rozpočtu, disponibility a primeranosti zdrojov, dosiahnutých výstupov a úrovne ich kvality, identifikované

problémy v oblasti jednotlivých interných a externých subdodávok do projektu, vzťah realizovaného projektu k iným projektom či subjektom (internému a externému okoliu zákazníka).

### **Dokument „Lessons Learned“**

Na základe záverov záverečnej porady resp. záverečného workshopu je vhodné, aby projektový tím, ktorý sa podieľal na tvorbe, prípravách a realizácii samotného projektu vypracoval ešte záverečný typ dokumentu, ktorý možno označiť ako „Lessons Learned“. Ide o tzv. poučenie sa z vlastných chýb resp. sumarizácia vlastných skúseností a poznatkov, ktoré projektový tím a jeho okolie počas realizácie nadobudli, a ktoré by mohli byť užitočné v ďalších projektoch.

Takýmto spôsobom môže vzniknúť rad veľmi užitočných dokumentov, ktoré budú použiteľné pri realizácii obdobných alebo podobných projektov, pričom sa tak v konečnom dôsledku môže účinne týmto spôsobom prispieť k eliminácii chýb, nedostatkov a teda aj strate investícií či dobrého renomé spoločnosti.

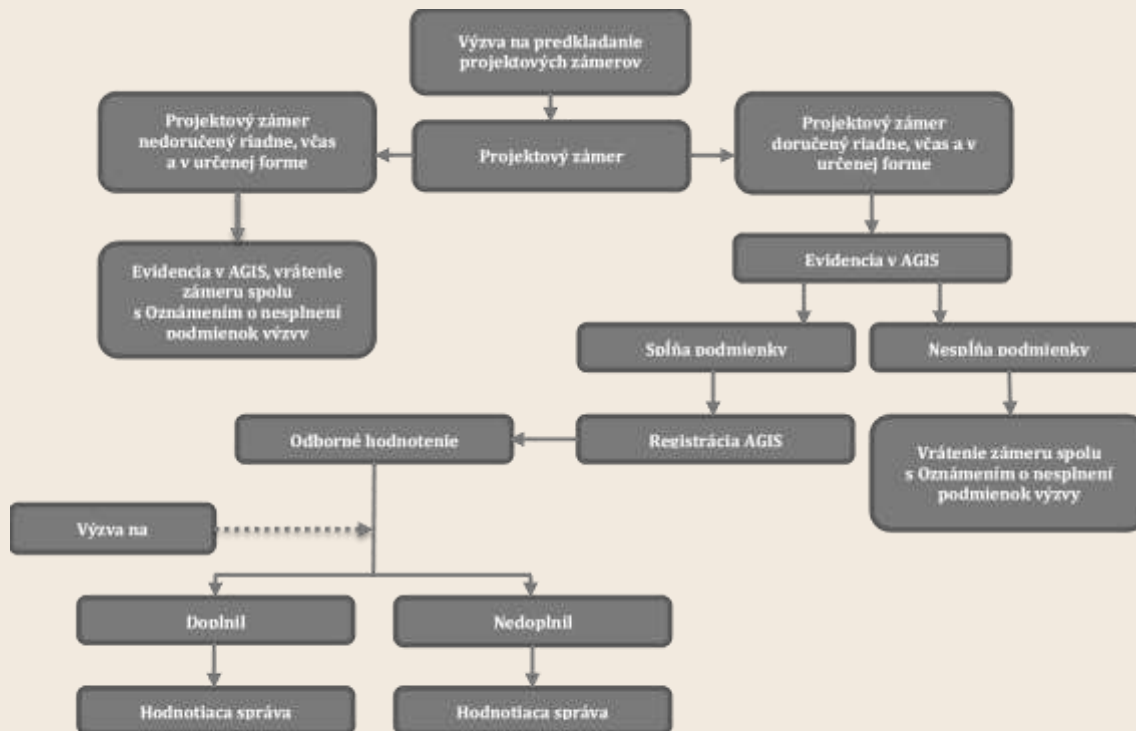
Charakter záverečných správ by mal vždy napriek odlišnosti foriem ostať zachovaný. Cieľom týchto dokumentov je stručne, výstižne a najmä v prehľadnej forme popísať a zhodnotiť samotný projekt, jeho priebeh a najmä dosiahnuté výsledky, výstupy a mieru splnenia stanovených cieľov. Nemali by chýbať komentáre v prípade odklonu od stanovených plánov či cieľových hodnôt ako aj odporúčania do budúcnosti z hľadiska využitia a dlhodobého udržania výsledkov a výstupov projektu.

## 8 Projektový zámer v rámci konania o žiadosti pôdohospodárske platobnej agentúry

Pôdohospodárska platobná agentúra (PPA) zabezpečuje príjem projektových zámerov odo dňa vyhlásenia výzvy na predkladanie projektových zámerov do jej uzatvorenia.

Projektovým zámerom je súhrn informácií o projekte alebo viacerých projektoch požadovaných vo výzve na predkladanie projektových zámerov, ktorý žiadateľ navrhuje na realizáciu v prípade schválenia žiadosti o nenávratný finančný príspevok (ŽoNFP). Z projektového zámeru musí byť zrejmé najmä kto predkladá projektový zámer, na realizáciu akého projektu má byť príspevok poskytnutý, kto bude realizovať projekt a aké ciele budú realizáciou projektu dosiahnuté. Žiadateľ predkladá PPA projektový zámer na základe výzvy na predkladanie projektových zámerov na formulári projektového zámeru, ktorý vydá PPA.

Obrázok 22 Schéma procesných úkonov pri spracovaní Projektových zámerov:



PPA vyhlasuje **výzvu na predkladanie projektových zámerov** zverejnením na svojom webovom sídle. Vo výzve na predkladanie projektových zámerov vymedzí formu projektových zámerov, rozsah informácií a dokumentácie obsiahnutej v projektových zámeroch, ktorý je potrebný k posúdeniu predkladaných projektových zámerov, termín prijímania projektových zámerov a termín ukončenia prijímania projektových zámerov.

Projektové zámery sa prijímajú poštou alebo priamo v podateľni PPA v súlade s ustanoveniami predmetnej výzvy na predkladanie projektových zámerov. Ak sú súčasťou projektového zámeru aj povinné prílohy, poradie predložených povinných príloh musí súhlasiť s poradím uvedeným v zozname povinných príloh, ktorý je súčasťou formulára projektového zámeru.

PPA pri **administratívnej kontrole** overuje u všetkých doručených projektových zámerov splnenie podmienok, stanovených vo výzve na predkladanie projektových zámerov, ktoré sú nevyhnutné pre zaregistrovanie projektových zámerov. Rozhodujúcim dátumom na splnenie podmienky podať projektový zámer včas je dátum odovzdania písomnej verzie projektového zámeru osobne do podateľne PPA alebo dátum odovzdania na poštovú, resp. inú prepravu najneskôr v posledný deň uzávierky výzvy, resp. lehoty určenej na predkladanie projektových zámerov vo výzve. Projektový zámer je doručený riadne, ak spĺňa požiadavky na formát stanovený vo výzve a zaslaný formát umožňuje objektívne posúdenie obsahu projektového zámeru.

PPA pri **posudzovaní projektových zámerov** postupuje primerane podľa ustanovení § 19 zákona 292/2014 Z. z. konanie o žiadosti s ohľadom na charakter posudzovania projektového zámeru.

Pri predložennom projektovom zámere PPA posudzuje splnenie podmienok určených vo výzve, pričom výsledkom vyhodnotenia projektového zámeru je **hodnotiaca správa**, ktorú PPA doručí žiadateľovi. PPA po posúdení projektového zámeru vypracuje a vydá žiadateľovi hodnotiacu správu, v ktorej uvedie, či boli splnené podmienky stanovené vo výzve na predkladanie projektových zámerov a v prípade, ak niektorá/niektoré z podmienok neboli splnené, uvedie ich v hodnotiacej správe. V prípade, ak projektový zámer nespĺnil podmienky výzvy, PPA vypracuje negatívnu hodnotiacu správu o projektovom zámere. Súčasťou pozitívnej hodnotiacej správy môžu byť odporúčania pre zapojenie partnera, užívateľa alebo iných osôb do prípravy a realizácie projektu alebo ďalšie odporúčania týkajúce sa prípravy a realizácie projektu.

Samotné **posúdenie projektového zámeru** nie je konaním, ktoré by končilo meritórnym rozhodnutím a preto obsah hodnotiacej správy nie je rozhodujúcim faktorom pre možnú účasť v rámci následne vyhlasovanej výzvy na predkladanie ŽoNFP. Limitujúcou podmienkou z tohto pohľadu je iba účasť v rámci výzvy na predkladanie projektových zámerov. Hodnotiaca správa nie je individuálnym správnyim aktom, pretože na jej základe nedochádza k rozhodovaniu o právach, právom chránených záujmoch a povinnostiach dotknutých subjektov. Preto nepodlieha režimu opravných prostriedkov.

## 8.1 Formulár obsahového námetu projektu

Osnova obsahového námetu projektu je základným dokumentom, ktorý predkladá žiadateľ riadiacemu orgánu (RO) na základe vyhlásenej výzvy na predkladanie žiadostí o schválenie obsahových námetov s cieľom preukázať splnenie podmienok na vydanie oznámenia o schválení obsahového námetu. Obsahový námet definuje, kto obsahový námet podáva, na realizáciu akého projektu má byť príspevok poskytnutý, kto bude realizovať projekt a aké ciele budú realizáciou projektu dosiahnuté. Obsahový námet obsahuje informácie potrebné na jeho posúdenie a overenie podmienok stanovených vo výzve na predkladanie obsahových námetov. Námet je predkladaný v rozsahu definovanej osnovy. Riadiaci orgán je oprávnený definovať povinné prílohy obsahového námetu v nevyhnutnom rozsahu potrebnom na overenie vybraných podmienok pre jeho posúdenie.

Kritéria pre posúdenie obsahových námetov projektov

- ✓ Riadiaci orgán vypracuje kritériá pre posúdenie obsahových námetov a monitorovací výbor MV vydá stanovisko k hodnotiacim kritériám s cieľom zabezpečiť posúdenie a výber čo najvhodnejších obsahových námetov, ktoré budú úspešní žiadatelia oprávnení rozpracovať do podoby ŽoNFP a predložiť na základe výzvy vyhlásenej Poskytovateľom.
- ✓ RO zabezpečí posúdenie najdôležitejších aspektov obsahového námetu, na základe ktorého sa rozhodne, či vydá oznámenie o schválení/neschválení obsahového námetu.
- ✓ RO posudzuje obsahové námety prostredníctvom odborného hodnotenia



## **Konanie o obsahovom námete**

Riadiaci orgán zabezpečí príjem obsahových návrhov odo dňa vyhlásenia výzvy na predkladanie obsahových návrhov do jej uzatvorenia. Obsahovým návrhom je súhrn informácií o projekte alebo viacerých projektoch požadovaných vo výzve na predkladanie obsahových návrhov, ktorý žiadateľ navrhuje na realizáciu v prípade schválenia ŽoNFP. Z obsahového návrhu musí byť zrejmé najmä kto predkladá obsahový návrh, na realizáciu akého projektu má byť príspevok poskytnutý, kto bude realizovať projekt a aké ciele budú realizáciou projektu dosiahnuté.

Riadiaci orgán pri posudzovaní obsahových návrhov zodpovedá za dodržiavanie princípov transparentnosti, rovnakého zaobchádzania, nediskriminácie a dodržiavania HP v zmysle čl. 7 a 8 všeobecného nariadenia. Žiadateľ predkladá RO obsahový návrh na základe výzvy na predkladanie obsahových návrhov na formulári osnovy obsahového návrhu, ktorý vydá RO.

## **Výzva na predkladanie obsahových návrhov**

Riadiaci orgán vyhlási výzvu na predkladanie obsahových návrhov zverejnením na svojom webovom sídle. Na náležitosti výzvy na predkladanie obsahových návrhov sa primerane vzťahujú ustanovenia platné pre výzvu podľa § 17 ods. 2 až 5 zákona 292/2014 Z. z. RO vo výzve na predkladanie obsahových návrhov vymedzí formu obsahových návrhov, rozsah informácií a dokumentácie obsiahnutej v obsahových návrhoch,

ktorý je potrebný k posúdeniu predkladaných obsahových námietov, termín prijímania obsahových námietov a termín ukončenia prijímania obsahových námietov

### **Príjem a registrácia obsahových námietov**

Obsahové námety sa prijímajú poštou, doručovacou službou alebo osobne v podateľni RO v súlade s ustanoveniami predmetnej výzvy na predkladanie obsahových námietov. Riadiaci orgán pri administratívnej kontrole overí u všetkých doručených obsahových námietoch splnenie podmienok, stanovených vo výzve na predkladanie obsahových námietov. Rozhodujúcim dátumom na splnenie podmienky podať obsahový námet včas je dátum odovzdania písomnej verzie obsahových námietov osobne do podateľne Riadiaci orgán alebo dátum odovzdania na poštovú, resp. inú prepravu najneskôr v posledný deň uzávierky výzvy, resp. lehoty určenej na predkladanie obsahových námietov vo výzve. Obsahový námet je doručený riadne, ak spĺňa požiadavky na formát stanovený vo výzve a zaslaný formát umožňuje objektívne posúdenie obsahu obsahových námietov. Po overení splnenia podmienok predložiť obsahový námet riadne, včas a v určenej forme, RO vykoná overenie ostatných podmienok stanovených vo výzve na predkladanie obsahových námietov. Overenie podmienok predloženia obsahového námietu RO zaznamená v kontrolnom liste.

## Posudzovanie/hodnotenie obsahových námetov

Riadiaci orgán pri posudzovaní obsahových námetov zodpovedá za dodržiavanie princípov transparentnosti, rovnakého zaobchádzania, nediskriminácie a dodržiavania horizontálnych princípov v zmysle čl. 7 a 8 nariadenia (EÚ) 1303/2013. Riadiaci orgán pri posudzovaní obsahových námetov dodržiava minimálne **princíp štyroch očí**, ak niektoré z ustanovení systému riadenia nevyžadujú aplikovanie prísnejších kontrolných mechanizmov. Za dodržanie princípu štyroch očí sa považuje minimálne postup, kedy výstup je vypracovaný jedným zamestnancom RO a schválený nadriadeným zamestnancom, ak v niektorej časti nie je uvedené prísnejšie aplikovanie tohto princípu.

Riadiaci orgán zriadi pre hodnotenie obsahových námetov hodnotiacu komisiu. **Hodnotiaca komisia** vydáva Oznámenie o schválení/neschválení obsahového námetu. Hodnotiacu komisiu tvoria členovia s hlasovacím právom + 1 člen, tajomník bez hlasovacieho práva. Úlohou členov s hlasovacím právom v hodnotiacej komisii je schválenie/nechválenie obsahového námetu hlasovaním členov na základe uplatnenia hodnotiacich kritérií (bodovacieho systému) schválených MV PRV SR 2014-2020. O schválení/neschválení obsahového námetu rozhodnú členovia hodnotiacej komisie kontrolou správnosti bodového hodnotenia na základe podkladov uvedených v žiadosti o schválenie obsahových námetov. Pri posudzovaní obsahových námetov postupuje riadiaci orgán primerane podľa ustanovení § 19 zákona 292/2014 Z. z. (konanie o žiadosti) s ohľadom na charakter posudzovania obsahového námetu. RO nie je povinný pri posudzovaní obsahových námetov postupovať podľa § 19 bodu 8 či vykonať ďalšie zisťovania,

odborné hodnotenia a dodatočné vyžadovanie dokladov, ak podmienky stanovené vo výzve na predkladanie obsahových návrhov sú objektívne overiteľné v rámci administratívneho overenia.

Ak vzniknú pochybnosti o pravdivosti obsahového návrhu alebo jeho príloh, alebo obsahový návrh je nejasný, RO tieto pochybnosti resp. nejasnosti oznámi žiadateľovi a vyzve ho, aby sa k nim vyjadril; RO určí primeranú lehotu na vyjadrenie, ktorá nesmie byť kratšia ako päť pracovných dní od doručenia oznámenia RO. Po spresnení údajov zo strany žiadateľa RO overí, či žiadateľ predložil všetky požadované informácie a dokumenty a či ich predložil včas a opätovne overí splnenie podmienok uvedených vo výzve. Opätovný výkon administratívneho overenia splnenia podmienok zaznamená RO v kontrolnom liste. Pri predložení obsahového návrhu RO posudzuje splnenie podmienok určených vo výzve, pričom výsledkom vyhodnotenia obsahového návrhu je oznámenie o schválení/neschválení obsahového návrhu, ktoré RO doručí žiadateľovi.

### **Oznámenie o schválení a neschválení obsahového návrhu**

Hodnotiaca komisia po posúdení obsahového návrhu vydá žiadateľovi oznámenie o schválení obsahového návrhu, v ktorom uvedie, že boli splnené podmienky stanovené vo výzve na predkladanie obsahových návrhov, v opačnom prípade vydá oznámenie o neschválení obsahového návrhu, v ktorom uvedie dôvod neschválenia obsahového návrhu. Po ukončení posudzovania všetkých obsahových návrhov predložených na základe výzvy na predkladanie obsahových návrhov hodnotiaca komisia vypracuje zoznam prijatých obsahových návrhov s uvedením úrovne splnenia podmienok

stanovených vo výzve. Hodnotiaca komisia doručí oznámenie o schválení/neschválení obsahového námetu žiadateľovi. Oznámenie o schválení obsahového námetu povinnou prílohou k ŽoNFP.

## 8.2 Žiadosť o nenávratný finančný príspevok - ŽoNFP

Žiadosť o nenávratný finančný príspevok je základným dokumentom, ktorým žiadateľ na základe vyhlásenej výzvy žiada PPA o spolufinancovanie projektu z finančných prostriedkov určených na danú výzvu. ŽoNFP sa prijímajú na predpísanom tlačive, ktoré tvorí prílohu výzvy. ŽoNFP sa predkladá v jednom originálnom vyhotovení, podpísaná štatutárnym orgánom žiadateľa alebo osobou úradne splnomocnenou štatutárnym orgánom žiadateľa.

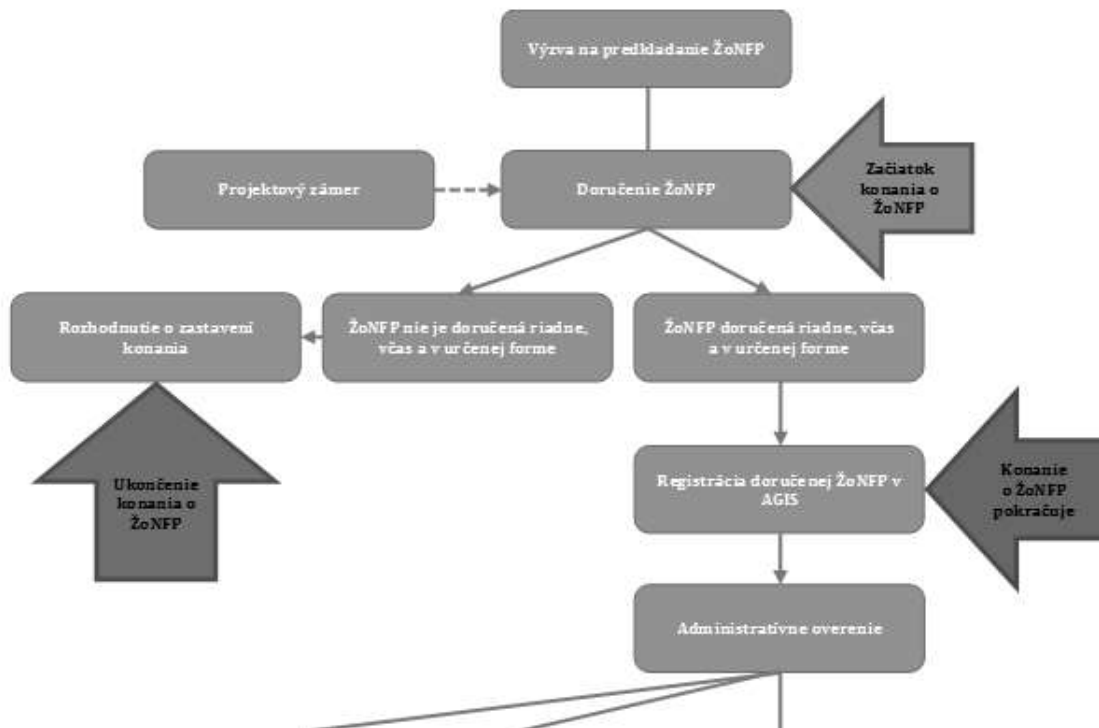
V zmysle zákona č. 305/2013 Z. z. o elektronickej podobe výkonu pôsobnosti orgánov verejnej moci v elektronickej podobe a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej len „zákon o e-Governmente“) je žiadateľ oprávnený predložiť ŽoNFP do elektronickej schránky PPA prostredníctvom elektronickej podateľne dostupnej na stránke [www.slovensko.sk](http://www.slovensko.sk). PPA zabezpečí príjem ŽoNFP odo dňa vyhlásenia výzvy, do dňa jej uzavretia, resp. v lehote prijímania ŽoNFP, uvedenej vo výzve. Žiadateľ je povinný predložiť žiadosť v podobe resp. forme uvedenej vo výzve. Doručením ŽoNFP na PPA sa začína konanie o žiadosti. ŽoNFP musí byť podaná riadne, včas a vo forme určenej v zverejnenej výzve. Za dátum doručenia ŽoNFP sa považuje v prípade osobného doručenia deň jej fyzického doručenia v písomnej forme na PPA, pričom ŽoNFP musí byť doručená najneskôr v deň uzavretia výzvy do konca úradných hodín. ŽoNFP je doručená riadne, ak spĺňa požiadavky na formát stanovený vo výzve a zaslaný formát umožňuje objektívne

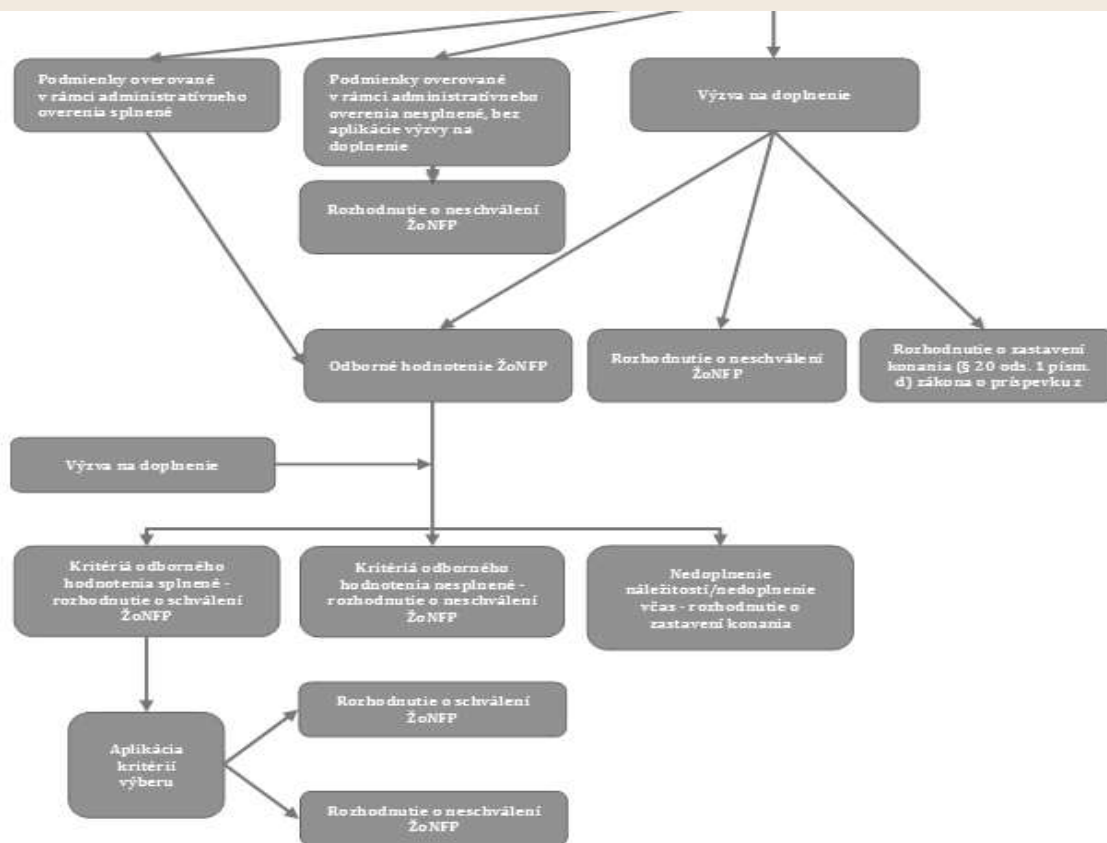
posúdenie obsahu ŽoNFP. Neoddeliteľnou súčasťou ŽoNFP sú povinné prílohy. Poradie predložených povinných príloh musí súhlasiť s poradím uvedeným v zozname povinných príloh, ktorý je súčasťou formulára ŽoNFP. Pôdohospodárska platobná agentúra (PPA) vypracúva vzory tlačív ŽoNFP:

- pre individuálneho žiadateľa,
- pre integrovaný projekt,
- pre kolektívnu investíciu,
- pre kombináciu integrovaného projektu a kolektívnej investície

Žiadateľ podáva žiadosť na PPA na základe vyhlásenej výzvy na predkladanie Žiadostí o nenávratný finančný príspevok, ktorú PPA vyhlási zverejnením na svojom webovom sídle. PPA sa môže so súhlasom RO rozhodnúť v závislosti od charakteru projektov, ktorých sa bude výzva týkať, či výber projektov zabezpečí prostredníctvom dvoch výberových kôl (výzva na predkladanie projektových zámerov a výzva na predkladanie ŽoNFP) alebo iba prostredníctvom jedného kola (výzva na predkladanie ŽoNFP). Použitie dvojkolového výberu projektov nie je povinné.

Obrázok 23 Schéma procesných úkonov pri spracovaní ŽoNFP







**Výzva** môže mať formu uzavretej výzvy, ktorá je charakterizovaná presným určením dátumu jej vyhlásenia a dátumu jej uzavretia, pričom dĺžka trvania uzavretej výzvy na predkladanie ŽoNFP je minimálne 30 pracovných dní, alebo otvorenej výzvy, ktorej dĺžka trvania je závislá na disponibilných finančných prostriedkoch, ktorých vyčerpanie je dôvodom na ukončenie tohto druhu výzvy alebo na iných skutočnostiach, ktoré stanoví PPA vo výzve.

Výzva musí obligatórne obsahovať:

- formálne náležitosti: názov Poskytovateľa; dátum vyhlásenia výzvy; dátum uzavretia výzvy alebo skutočnosť, na ktorej základe sa výzva uzavrie; kontaktné údaje Poskytovateľa a spôsob komunikácie s Poskytovateľom; časový harmonogram konania o ŽoNFP vrátane lehoty na vydanie rozhodnutia v konaní o ŽoNFP; indikatívnu výšku finančných prostriedkov určených na vyčerpanie vo výzve; miesto podania ŽoNFP; ďalšie formálne náležitosti (napr. informácie o kontaktných osobách, informácie o cieľoch výzvy, kontakty pre predkladanie žiadostí v prípade ich predloženia prostredníctvom regionálnych pobočiek určených Poskytovateľom a pod.);
- podmienky poskytnutia príspevku, ktorými sú: oprávnenosť žiadateľa; oprávnenosť aktivít realizácie projektu; oprávnenosť výdavkov realizácie projektu; oprávnenosť miesta realizácie projektu; kritériá pre výber projektov; spôsob financovania.

PPA je **oprávnená zrušiť výzvu** do okamihu vydania prvého rozhodnutia o ŽoNFP (relevantné pre prípady výziev, ktoré boli vyhlásené vo forme uzavretej výzvy) resp. do doby, kým nie je vyčerpaná alokácia finančných prostriedkov (relevantné pre prípady výziev, ktoré boli vyhlásené vo forme otvorenej výzvy). Povinnou súčasťou informácie o zrušení výzvy sú aj dôvody jej zrušenia. Každú zmenu výzvy a jej príloh (formou sledovania zmien) a každé zrušenie výzvy spolu s odôvodnením zmeny/zrušenia PPA zverejňuje na svojom webovom sídle.

PPA v rámci **administratívneho overenia** overí splnenie podmienok doručenia ŽoNFP a následne ostatných podmienok poskytnutia príspevku, určených vo výzve. Po overení splnenia podmienok predložiť ŽoNFP riadne, včas a v určenej forme PPA zaregistruje ŽoNFP v IS AGIS PRV a vykoná overenie ostatných podmienok poskytnutia príspevku. Po zaregistrovaní ŽoNFP PPA vystaví žiadateľovi Potvrdenie o registrácii žiadosti, ktoré doručí poštovou prepravou na adresu sídla žiadateľa. Ak vyhláseniu výzvy predchádzalo posudzovanie projektových zámerov, PPA vo výzve stanoví ako povinnú podmienku poskytnutia príspevku predloženie hodnotiacej správy ako povinnej prílohy ŽoNFP.

Ak žiadateľ predložil ako povinnú prílohu ŽoNFP **hodnotiacu správu**, PPA vyhodnotí v konaní o ŽoNFP túto podmienku poskytnutia príspevku ako splnenú a pri ŽoNFP overí splnenie všetkých ostatných podmienok poskytnutia príspevku, pričom na posúdenie týchto podmienok nemá vplyv skutočnosť, či hodnotiacia správa bola pozitívna alebo

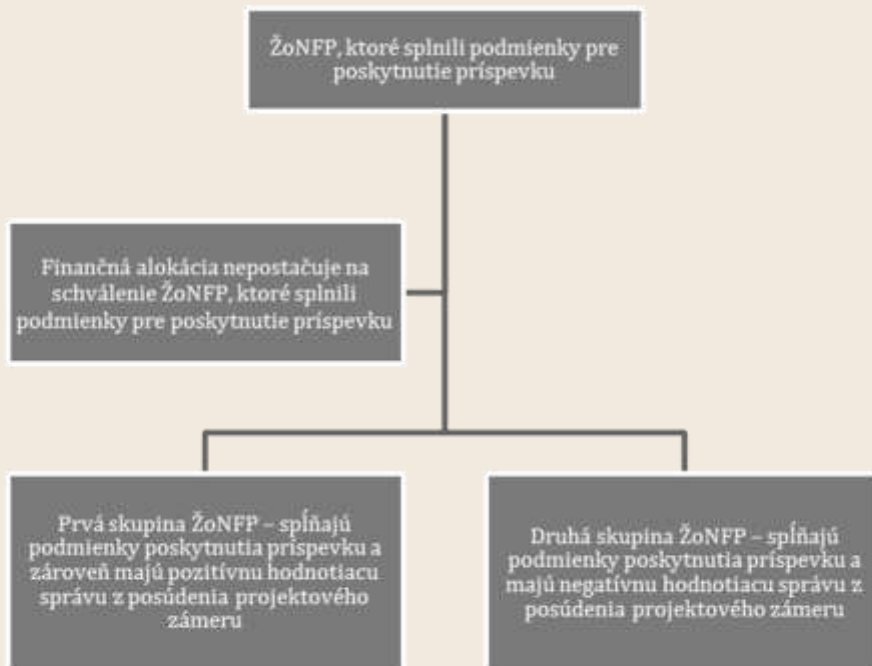
negatívna. Ak bola hodnotiacia správa negatívna a žiadateľ napriek tomu predložil ŽoNFP, buď identifikovaný nedostatok bol odstrániteľný a po posúdení podmienok poskytnutia príspevku stanovených vo výzve PPA overí, že ŽoNFP bola spôsobilá na postúpenie do výberu alebo nedostatok nebol odstránený a to sa prejavilo v nesplnení niektorej z podmienok poskytnutia príspevku stanovených vo výzve, na základe čoho sa rozhodne o neschválení ŽoNFP. PPA je v rámci podmienok výzvy oprávnená vymedziť rozsah údajov, ktoré nie je možné v porovnaní s posudzovaným projektovým zámerom zmeniť, resp. prípustnú toleranciu zmien. Splnenie týchto podmienok PPA overuje v rámci ďalších podmienok poskytnutia príspevku vo vzťahu k predloženým ŽoNFP. V prípade, ak na základe administratívneho overenia ŽoNFP a jej príloh vzniknú **pochybnosti o pravdivosti alebo úplnosti ŽoNFP** alebo jej príloh, Ak vzniknú v rámci pochybnosti o pravdivosti alebo úplnosti ŽoNFP alebo jej príloh, PPA tieto pochybnosti oznámi žiadateľovi a vyzve ho, aby sa k nim vyjadril, resp. v prípade pochybností o kompletnosti ŽoNFP, PPA vyzve žiadateľa na doplnenie. Lehota na vyjadrenie/doplnenie nesmie byť kratšia ako 5 pracovných dní od doručenia oznámenia. Po **doplnení údajov** zo strany žiadateľa PPA overí, či žiadateľ predložil všetky požadované informácie a dokumenty a či ich predložil včas a opätovne overí splnenie podmienok poskytnutia príspevku. V prípade splnenia všetkých podmienok poskytnutia príspevku, ktorých overenie je súčasťou administratívneho overenia je ŽoNFP postúpená na ďalšie odborné hodnotenie.

Po ukončení administratívneho overenia a odborného hodnotenia ŽoNFP PPA vydá príslušné rozhodnutie:

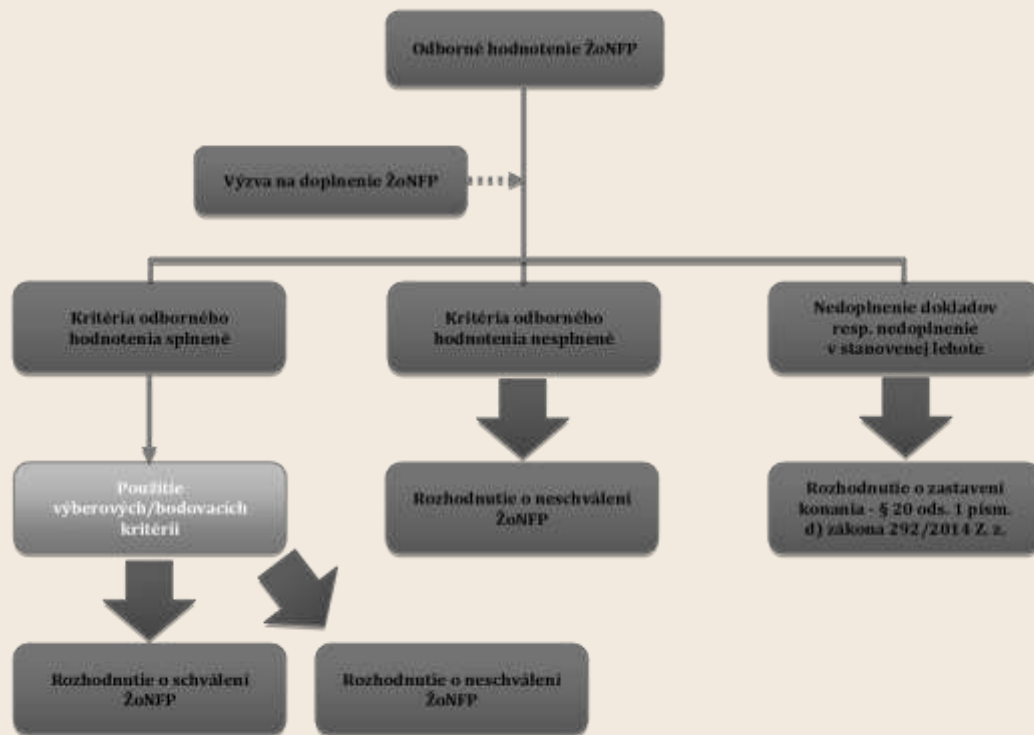
- **Rozhodnutie o schválení ŽoNFP** vydá PPA, ak ŽoNFP splnila podmienky poskytnutia príspevku a podľa hodnotiacej správy projektový zámer splnil podmienky určené vo výzve na predkladanie projektových zámerov, ak PPA určila takúto podmienku poskytnutia príspevku vo výzve. Ak má PPA dostatok finančných prostriedkov určených vo výzve, môže rozhodnúť o schválení ŽoNFP, ktorá splnila podmienky poskytnutia príspevku bez ohľadu na hodnotiacu správu. Ak PPA nemá vo výzve dostatočnú alokáciu na financovanie všetkých ŽoNFP, ktoré splnili podmienky poskytnutia príspevku, prioritne budú podporené tie, ktoré mali kladnú hodnotiacu správu.
- **Rozhodnutie o neschválení ŽoNFP** vydá PPA, ak žiadateľ nespĺnil niektorú z podmienok poskytnutia príspevku alebo nie je možné ŽoNFP schváliť z dôvodu nedostatku finančných prostriedkov určených vo výzve.
- **Rozhodnutie o zastavení konania** vydá PPA, ak :
  - a) žiadateľ vzal späť ŽoNFP pred vydaním rozhodnutia (ak je odvolacie konanie na riadiacom orgáne a žiadateľ vezme odvolanie späť pred vydaním rozhodnutia, riadiaci orgán vráti spis projektu spolu so späťvzatím odvolania Poskytovateľovi, a ten vydá rozhodnutie o zastavení konania);
  - b) žiadateľ zomrel, bol vyhlásený za mŕtveho alebo zanikol bez právneho nástupcu;
  - c) žiadateľ nepredložil ŽoNFP riadne, včas a vo forme určenej Poskytovateľom;

- d) sú pochybnosti o pravdivosti alebo úplnosti žiadosti a žiadateľ tieto pochybnosti neodstránil v určenej lehote;
- e) v ďalších prípadoch, ak tak ustanovuje zákon o EŠIF (napr. v konaní o zmene rozhodnutia o neschválení žiadosti v prípade, ak žiadateľ na základe výzvy Poskytovateľa v stanovenej lehote nepreukáže požadované skutočnosti, nesúhlasí so zmenou rozhodnutia alebo nedodrží určenú lehotu; v konaní o odvolaní v prípade, ak žiadateľ vzal odvolanie späť do vydania rozhodnutia o odvolaní; v konaní o preskúmaní rozhodnutia mimo odvolacieho konania, ak sa zistí, že nie je dôvod na zmenu napadnutého rozhodnutia).

*Obrázok 24 Schéma dvojkolový proces výberu*



**Obrázok 25 Schéma jednokolový proces výberu**



Každé rozhodnutie vydávané podľa zákona o EŠIF obsahuje poučenie o opravnom prostriedku. Poučenie o opravnom prostriedku obsahuje údaj, či možno proti rozhodnutiu o ŽoNFP podať opravný prostriedok, v akej lehote, na ktorý orgán a kde možno opravný prostriedok podať. Poučenie o opravnom prostriedku obsahuje aj údaj, že rozhodnutie o žiadosti možno preskúmať súdom.

Vo vzťahu k predkladaniu ŽoNFP na národné projekty, PPA nevyhlasuje výzvu, ale v prípade uvedených projektov oboznámi oprávnených žiadateľov s možnosťou predkladania ŽoNFP prostredníctvom písomného vyzvania alebo zverejnením na svojom webovom sídle. Písomné vyzvanie doručuje PPA oprávnenému žiadateľovi v písomnej forme. Národné projekty realizuje vopred určený subjekt vzhľadom na jeho jedinečné postavenie a funkcie.



## POZNÁMKY

## 9 Zoznam použitej literatúry

FILÁ, M.,– Papcunová, V. Projektový manažment – Teória a prax projektov EŠIF. Nitra: UKF v Nitre, 2018. 158 s., ISBN : 978-80-558-1270-0

KOŽUCH, J.: Príručka pre žiadateľa o poskytnutie nenávratného finančného príspevku z PRV SR 2014 – 2020, PPA 2019

LELOVICS, A.: Projektový manažment, E-Nonprofit-Learning, © Forum Information Centre 2007

LEWIS, J.P.: Fundamentals of project management, AMACOM 2002, ISBN 0-8144-7132-3

LEWIS, J.P.: Fundamentals of Project Management, 2007, 164 s, ISBN-10: 0-8144-0879-6

PAPULA, J.: Manažment projektov, prednášky, 2009. Project Management Institute <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides>

SABOL, T.- MACEJ, P.: Projektový manažment, Technická univerzita v Košiciach, Inštitút celoživotného vzdelávania, ISBN 80-7099-775-3, Košice 2001

ROSENAU Milton, D.: Řízení projektů, Computer press, Praha 2006

RICHMAN L.: Project management step-by-step, 2002, 304 pages, ISBN 0-8144-0727-7

RUSSEV, S., ŠUBERTOVÁ, E.: Manažment projektov v podnikaní a informatizácii: pri prechode k znalostnému manažmentu. Bratislava: Kartprint, 2013.

STOJAN RUSSEV: Manažment projektov, Univerzita Komenského Bratislava 2011, ISBN 978-80-223-2818-0

SVOZILOVÁ, A.: Projektový management, Praha, Grada publishing, 2006, 356 s., ISBN 80-247-1501-5

Sochna,P.: eFOCUS 4, 2009 No risk, no project: riadenie rizík ako súčasť projektového riadenia [https://www.efocus.sk/images/uploads/72\\_74.pdf](https://www.efocus.sk/images/uploads/72_74.pdf)

URBANČÍKOVÁ, N.: Písanie projektov pre pracovníkov verejnej správy, Košice, TUKE, Ekonomická Fakulta, 2004, 38 s., ISBN 80-8073-140-3

YOUNG, T.L.: Successful project management, Kogan Page London, 2001, ISBN 0 7494 3307 8

WEISS, J.W- WYSOCKI, R.K.: 5-Phase Project management, A practical Planning and Implementation Guide, Addison-Wesley, 1992

## Právne predpisy

Systému riadenia PRV 2014 – 2020, verzia 5 (zverejnený na webovom sídle PPA), dostupné na: <https://www.apa.sk/prv-2014-2020-prirucka-pre-ziadateľa>

Systému finančného riadenia EPFRV na programové obdobie 2014 -2020 (zverejnený na webovom sídle PPA), dostupné na: <https://www.apa.sk/system-riadenia-prv>

Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 1305/2013 o podpore rozvoja vidieka prostredníctvom Európskeho poľnohospodárskeho fondu pre rozvoj vidieka (EPFRV) a o zrušení nariadenia Rady (ES) č. 1698/2005,

Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 1306/2013 o financovaní, riadení a monitorovaní spoločnej poľnohospodárskej politiky a ktorým sa zrušujú nariadenia Rady (EHS) č. 352/78, (ES) č. 165/94, (ES) č. 2799/98, (ES) č. 814/2000, (ES) č. 1290/2005 a (ES) č. 485/2008,

Vykonávacie nariadenie Komisie (EÚ) č. 808/2014, ktorým sa stanovujú pravidlá uplatňovania nariadenia Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 1305/2013 o podpore rozvoja vidieka prostredníctvom Európskeho poľnohospodárskeho fondu pre rozvoj vidieka (EPFRV)