

Analýza životného cyklu projektu financovaného zo štrukturálnych fondov Európskej únie

Monika Dohnanská*

VŠ DTI

Katedra didaktiky odborných predmetov

Sládkovičova 533/20, 018 41 Dubnica nad Váhom, Slovakia

dohnanska@dti.sk

Daniela Hilčíková

VŠ DTI

Katedra manažmentu a ekonomiky

Sládkovičova 533/20, 018 41 Dubnica nad Váhom, Slovakia

hilcikova@dti.sk

Michaela Počiatková

VŠ DTI

Katedra manažmentu a ekonomiky

Sládkovičova 533/20, 018 41 Dubnica nad Váhom, Slovakia

pociatkova@dti.sk

* corresponding author

Abstrakt: Pochopenie životného cyklu projektu predstavuje jednu z kľúčových oblastí znalostí projektového manažéra. Primárnym dôvodom sú rozdielne náležitosti projektového riadenia v jednotlivých fázach projektu odzrkadľujúce sa v očakávaniach stakeholderov, nastavení projektu z pohľadu plánovania činností, následnej exekúcie aktivít a s ňou súvisiaceho zapojenia i pracovnej náplne členov projektového tímu, manažmentu nákladov i časového harmonogramu. Primárnym cieľom predkladaného príspevku je zhodnotiť životný cyklus projektov financovaných zo štrukturálnych fondov Európskej únie a navrhnúť odporúčania primárne zamerané na zlepšenie projektového riadenia z pohľadu dodávateľských firiem vstupujúcich do daných projektov. V teoretickej časti príspevku využijeme obsahovo-kauzálnu analýzu, v rámci ktorej sa sústredíme na literárne zdroje zaoberajúce sa problematikou projektového riadenia a životného cyklu projektu. V analytickej časti venujeme pozornosť identifikácií životného cyklu projektov financovaných zo štrukturálnych fondov EÚ z pohľadu externého dodávateľa participujúceho na rôznych fázach ich životného cyklu. Metodika samotnej analýzy vychádza primárne z metód indukcie a dedukcie, komparácie a syntézy. Všetky získané výsledky spracujeme metódou syntézy s bližšou deskripciou v diskusii. Cieľom je identifikácia zhôd a odchýlok od životného cyklu špecifikovaného v Národnom štandarde kompetencií projektového riadenie (Pitaš, 2018). Predpokladáme, že životný cyklus projektu vykazuje svoje špecifiká vzhľadom na typ financovania, implementáciou navrhnutých odporúčaní je možné predpokladať zlepšenie projektového riadenia v nich. Pri formulácií a overovaní predpokladu vychádzame z princípu *ceteris paribus* a nepredpokladáme žiadne iné dodatočné (interné/externé) vplyvy na analyzované projekty. Ambíciou práce je svojou obsahovou náplňou prispieť primárne k poznatkom v praktickej rovine.

Kľúčové slová: Životný cyklus projektu, projektové riadenie, životný cyklus projektov štrukturálnych fondov, Národný štandard kompetencií projektového riadenia (IPMA ICB)

JEL klasifikácia: O22; O52; R11

Informácia: Tento príspevok vznikol v rámci prípravných krokov projektu KEGA 001VŠDTI-4/2020 Analýza aplikácie modelov životných cyklov projektu s akcentom na životný cyklus riadenia projektov v priemyselných odvetviach národného hospodárstva Slovenska: príprava výučbových prípadových štúdií, ktorý bol podaný v roku 2019 s začiatkom riešenia 2020.

Úvod

Pochopenie životného cyklu projektu predstavuje jednu z kľúčových oblastí znalostí projektového manažéra. Primárnym dôvodom sú rozdielne náležitosti projektového riadenia v jednotlivých fázach projektu odzrkadľujúce sa v očakávaniach stakeholderov, nastavení projektu z pohľadu plánovania činností, následnej exekúcie aktivít a s ňou súvisiaceho zapojenia i pracovnej náplne členov projektového tímu, manažmentu nákladov i časového harmonogramu. Častým problémom preto je, že samotný projekt je mnohokrát vnímaný len prostredníctvom svojej realizačnej fázy a opomína sa obdobie a aktivity pred i po jeho ukončení, ktoré majú taktiež svoje špecifiká vyznačujúce si pozornosť a riadenie.

Okrem rôzneho vnímania životného cyklu je otázkou tiež jeho štandardizácia v zmysle rozdelenia do fáz s exaktnejším popisom ich obsahu. Každá metodika prináša svoj pohľad a zdôvodnenie členenia, pričom z pohľadu najznámejších štandardov a noriem sa stretávame s rozdelením od troch po šesť fáz. Je dôležité dodať, že nie je možné jednotlivé metodiky aplikovať plošne na každý typ implementovaných projektov, čo zvyšuje dôležitosť role projektového manažéra v celom procese. Ten by mal rozumieť a správne aplikovať vhodné metódy projektového riadenia v súčinnosti s očakávanými vstupmi a výstupmi pre príslušnú fázu projektu. Požiadavky na vstupy a výstupy sú identicky v štandardoch a normách zahrnuté odlišne – od základných odporúčaní až po komplexné definície obsahu pripravovaných dokumentov a aplikovaných postupov.

Jedným z možných kritérií členenia projektov je spôsob typu ich financovania. Ten je významným determinantom pre predpoklad odlišnosti v životnom cykle pre projekty financované zo štrukturálnych fondov EÚ, projekty financované zo súkromných zdrojov a inak financované projekty. Očakávaným výstupom predkladaného príspevku je práve zameranie sa na aspekt projektového riadenia v jednotlivých fázach životného cyklu projektu z pohľadu teórie vzhľadom na zvolený štandard/metodiku v prípade projektov financovaných zo štrukturálnych fondov Európske únie.

1. Základné teoretické východiská

Manažment projektov možno chápať ako proces alebo podproces, ktorý je podľa Basl et al. (2002) jedným z podnikových procesov. Prirodzeným rámcom pre skúmanie väzieb a procesov pre oblasť projektového manažmentu je životný cyklus projektu a veľmi dôležitý je štruktúrovaný pohľad na neho, ako uvádza Chapman & Ward (2003). ISO 21 500 (2013, s. 36) uvádza, že *"životný cyklus projektu zahŕňa obdobie od začiatku projektu do jeho konca."* Hoci hovoríme o životnom cykle projektu, v skutočnosti o cyklus nejde. Aby sa jednalo o cyklus, muselo by ísť o uzavretý kolobeh, čo v prípade projektu nie je možné - ide o sled určitých fáz a etáp jedným smerom na časovej osi. Uzavretie takéhoto cyklu nie je fyzikálne možné.

Samotný projekt býva v rámci celého životného cyklu častokrát mylne vnímaný len prostredníctvom svojej realizačnej (projektovej) fázy, a to najmä z dôvodu, že jej výsledky sú najviac exponované smerom von. Opomínajú sa pritom ďalšie fázy projektu, ktoré majú z hľadiska svojej dôležitosti rovnaký význam. Zároveň má vždy každá fáza svoje špecifiká týkajúce sa primárne zamerania a obsahovej náplne. Tým by mal prioritne rozumieť projektový manažér, aby mohol efektívne nastaviť súvisiace procesy a prispôsobiť celkovú (finančnú, časovú i personálnu) alokáciu.

Všeobecne možno pod fázou projektu rozumieť *"časť životného cyklu projektu, ktorá je vhodne odlišená od iných fáz obyčajne ako skupina súvisiacich činností, spojených s dosiahnutím významného výstupu. Fáza môže obsahovať viaceré etapy"*, ako uvádza Petráková (2019). Teória pritom jednoznačne nedefinuje exaktné členenie projektu na fázy, k dispozícii je viacero prístupov rôznych autorov a štandardov a noriem. Tí ich počet štandardne upravujú primárne vzhľadom na faktor dôležitosti pripísaný parciálnym aktivitám v rámci jednotlivých fáz. Žiadnu z nich pritom nemožno vnímať izolovane, existujú medzi nimi viac či menej silné väzby a priame nadväznosti. Tými najznámejšími prístupmi pojednávajúcimi a bližšie charakterizujúcimi životný cyklus projektu patria nasledovné:

1. PMBOK® od Project Management Institute ("PMI"),
2. PRINCE 2 (celým názvom PProjects IN Controlled Environments),
3. Individual Competence Baseline ("ICB") od International Project Management Association („IPMA“),
4. ISO 10006,

5. ISO 21500.

Ako doplnkové možno tiež zahrnúť prístup od UNIDO a IIL.

Forma definície životného cyklu projektu sa líši podľa odvetví, ale aj v rámci rovnakého odvetvia býva rôzna pre rôzne organizácie a podniky, tvrdia Korecký & Trkovský (2011, s. 61). Toto potvrdzuje aj Doležal et al. (2009, s. 155), ktorý uvádza, že *"každá organizácia by si mala podľa svojho charakteru a charakteru jednotlivých projektov identifikovať svoj vlastný životný cyklus, respektíve charakteristický životný cyklus projektu, ktoré realizuje."* PMBoK (2013) uvádza, že počet fáz a ich názvy nie sú striktné dané, ale sú prispôbené rôznym potrebám, či už manažmentu, organizáciu alebo projektu.

Rozlišujeme celú škálu životných cyklov projektu, nemožno dogmaticky pracovať s jedným v štandarde alebo norme publikovaným životným cyklom. Svozilová vo svojich publikáciách (2011a, s. 37) alebo (2011b, s. 147) aplikuje teóriu systémov na definíciu životného cyklu projektu, a tvrdí, že existuje celý rad definícií životného cyklu projektu. Máchal et al. (2015, s. 104) píše, že počet a štruktúra fáz životného cyklu projektu sa budú líšiť projekt od projektu, odvetvie od odvetvia, organizácie od organizácie. Niektoré projekty môžu byť len jednofázové, zatiaľ čo iné projekty môžu mať dve a viac fáz. Ďalšiu typológiu životného cyklu projektu uvádza, Pitra (2008, s. 174), Štefánek (2011), Schwalbe (2011, s. 70), PMBoK (2013), Kerzner (2018), Chapman & Ward (2003) and Kanda (2011) všeobecne aj pre niektoré odvetvia. PMBoK (2013) uvádza odlišné formy životného cyklu projektov pre vojenský, farmaceutický a IT priemysel.

Bez ohľadu na zvolený prístup je možné konštatovať, že životný cyklus projektu a projektové riadenie sú podľa Doležala et al. (2009, s. 12) založené na určitých generických princípoch, ktorými sú nasledovné: *„tímová práca, systematický prístup, integrácia a trvalé zlepšovanie, a zvyšovanie kvality“*. Projektový manažér by mal tieto prvky aktívne využívať a tiež ich vedieť správne uplatňovať v závislosti od potreby príslušnej fázy projektu. Finálne nimi totiž môže zásadným spôsobom ovplyvniť výsledný produkt celého projektu. Všeobecne totiž platí, že každá nasledovná fáza je priamo závislá na fáze predchádzajúcej. Okrem rozdelenia projektu do jednotlivých fáz a stanovenia zodpovednosti je tak dôležitým sa na projekt pozrieť aj z pohľadu náležitostí, ktoré sú na základe dlhoročného projektového riadenia odporúčané, aby boli v jednotlivých fázach pokryté. Dĺžku jednotlivých fáz pritom nemožno zovšeobecniť. Každý projekt je individuálny a trvanie jednotlivých fáz sa môže významne odlišovať. Zároveň pre vybrané typy projektov možno trvanie fáz odhadnúť, respektíve prispôbiť zmluvným náležitostiam. Typickým príkladom sú projekty financované zo štrukturálnych fondov Európskej únie („EÚ“), kde je minimálna i maximálna dĺžka trvania realizačnej fázy zmluvne upravená Riadiacim orgánom („RO“) / Sprostredkovateľským orgánom pod riadiacim orgánom („SORO“).

Napriek existencii dostatočne validných výstupov popisujúci problematiku životného cyklu projektu uvedených vyššie, abscentuje ucelený a jednotný teoretický aj praktický pohľad na riešenú problematiku v prieniku ďalších aspektov projektového riadenia a ekonomicko-manažérskej praxe. V literatúre aj projektovej praxi panuje terminologická nejednotnosť dávajúci do rovnosti životný cyklus projektu a životný cyklus riadenia projektu s dôrazom na fakt, že životný cyklus projektu je rovnaký pre všetky projekty. Toto tvrdenie však odporuje základnej definícii projektu, ktorej dominantou je zdôraznenie jedinečnosti. Navyše v mnohých informačných zdrojoch nájdem neucelené informácie o možnosti aplikovať rôzne modely životného cyklu projektu a životného cyklu riadenia projektu, čo opäť vo svojej podstate je rozporom tvrdenia o možnosti aplikovať jeden štandardizovaný životný cyklus projektu na všetky typy projektov. Konštatujeme teda, že abscentuje komplexnejší rozpracovanie problematiky životného cyklu projektu, jeho typov a modelov v nadväznosti na priemyselnú prax slovenského národného hospodárstva, identifikujeme teda veľkú medzeru medzi teóriou a praxou aplikácie typov a modelov životného cyklu projektu ako jedného z významných aspektov projektového manažmentu.

2. Metodológia

Hlavným cieľom príspevku je: **Zhodnotiť životný cyklus projektov financovaných zo štrukturálnych fondov Európskej únie a navrhnúť odporúčania primárne zamerané na zlepšenie projektového riadenia z pohľadu dodávateľských firiem vstupujúcich do projektov.** Hlavný cieľ bude rozvíjaný prostredníctvom nasledovných parciálnych cieľov:

1. čiastkový cieľ: Identifikovať (z pohľadu dodávateľskej spoločnosti) špecifiká životného cyklu v projektoch financovaných zo štrukturálnych fondov Európskej únie.

2. čiastkový cieľ: Identifikovať (z pohľadu dodávateľskej spoločnosti) špecifiká životného cyklu v projektoch financovaných zo štrukturálnych fondov Európskej únie voči zvolenej metodologickej základni.
3. čiastkový cieľ: Navrhnuť odporúčania pre zlepšenie projektového riadenia dodávateľských firiem vstupujúcich do projektov na základe identifikovaných zhôd a odlišností.

V závislosti na stanovený hlavný cieľ a čiastkové ciele príspevku sme formulovali nasledovné predpoklady. Pri ich formulácií i overovaní pritom vychádzame z predpokladu *ceteris paribus* a nepredpokladáme žiadne iné dodatočné (interné/externé) vplyvy na analyzované projekty:

P0 (východiskový predpoklad): Životný cyklus projektu vykazuje svoje špecifiká vzhľadom na typ financovania, implementáciou navrhnutých odporúčaní je možné predpokladať zlepšenie projektového riadenia v nich.

Predpoklad P1.1 (väzba na čiastkový cieľ 1): Životný cyklus v projektoch financovaných zo štrukturálnych fondov Európskej únie vykazuje z pohľadu externej (dodávateľskej) spoločnosti určité špecifiká. Pri predpoklade sme vychádzali z formálnych nárokov kladených na implementáciu verejných projektov determinujúcich ich špecifickosť. Objektívnosť formulovaných tvrdení bude zabezpečená priemerom dotazníkového prieskumu odpovedí (1 – áno, 2 – skôr áno, 3 – skôr nie, 4 - nie) nižšieho ako referenčná hodnota 2,0.

Predpoklad P2.1 (väzba na čiastkový cieľ 3): Manažment životného cyklu sa zlepší aplikáciou stanovených odporúčaní.

V prvej časti príspevku využijeme obsahovo-kauzálnu analýzu, v rámci ktorej sa sústredíme na literárne zdroje zaoberajúce sa problematikou projektového riadenia a životného cyklu projektu. Využili sme zdroje ako domácich, tak i zahraničných autorov, odborné články, monografie, vedecké state a časopisy, zborníky z konferencií, odborné publikácie a ďalšie dostupné zdroje informácií. Uvedené dokumenty boli usporiadané využitím historicko-logickej metódy do komplexného celku.

V analytickej časti je pozornosť venovaná primárne identifikácii životného cyklu projektov financovaných zo štrukturálnych fondov EÚ z pohľadu externého dodávateľa participujúceho na rôznych fázach ich životného cyklu. Celá časť je rozdelená do niekoľkých na seba nadväzujúcich parciálnych celkov. Základom je analýza priebehu životného cyklu projektov vzhľadom na kritérium ich financovania: K identifikácii životného cyklu projektu financovaného zo štrukturálnych fondov EÚ sú pre zovšeobecnenie syntetizované poznatky autorov získané z prípravy projektových žiadostí i samotnej implementácie projektov z Operačného programu Vzdelávanie, realizované všetkými typmi školských zariadení (základné školy, stredné školy a vysoké školy). Počet projektov spadajúcich do tejto skupiny je 28.

Na základe výstupov analýzy životného cyklu projektov bude realizovaná:

1. formulácia tvrdení o špecifikách životného cyklu projektu vzhľadom na typ financovania. Tvrdenia budú špecifikované vzhľadom na odlišné nároky na implementáciu projektov vychádzajúc z typu ich financovania a súvisiacej vlastnickej štruktúry. Tieto budú následne verifikované s konzultantmi externých dodávateľských spoločností/samostatne zárobkovo činnými osobami, participujúcimi na projektoch skúmanej kategórie. Oslovení respondenti boli prostredníctvom emailu a komunikačnej aplikácie požiadaní o vyjadrenie ich súhlasu, prípadne nesúhlasu s formulovanými tvrdeniami v dotazníku. Dotazník celkovo obsahoval 10 tvrdení. Vyjadrenie súhlasu bolo požadované na škále od 1 do 4 s nasledovnými parametrami: 1 – áno, 2 – skôr áno, 3 – skôr nie, 4 – nie. Dotazník bol celkovo zaslaný 150tím osobám, pričom sme predpokladali aspoň 60 percentnú návratnosť. Zber dát prebehol v období 25.06.-10.07. pomocou emailovej korešpondencie a telefonických rozhovorov s reálnou návratnosťou na úrovni 73%. Cieľom bolo zobjektívne formulovaných tvrdení, a to odstránením tých, u ktorých priemer odpovedí u respondentov preyšuje hodnotu 2,0 ako vyjadrenie možného nesúhlasu s tvrdením. Tieto boli z ďalšej analýzy vylúčené.
2. komparácia k zvolenej metodologickej základni/štandardu k identifikácii zhôd a odlišností: Pre porovnanie použijeme základný rámec obsahu fáz životného cyklu a výstupov definovaný v Národnom štandarde kompetencií projektového riadenia NCB IPMA (Pitaš, 2018). V prípade identifikácie rozdielov budú tieto uvedené vo forme popisu v príslušnej oblasti. Cieľom je identifikácia zhôd a odchýlok od životného cyklu špecifikovaného NCB IPMA.

3. formulácia návrhov/odporúčania k zefektívneniu projektového riadenia v rámci životného cyklu projektu financovaného zo štrukturálnych fondov Európskej únie. Vychádzame z premisy, že implementácia prvkov projektového riadenia do miest s identifikovanými odchýlkami z miest s identifikovanými zhodami, prípadne z definovaného metodického štandardu môže výsledky projektového riadenia zlepšiť.

Metodika samotného prieskumu vychádza primárne z metód indukcie a dedukcie, komparácie, analýzy a syntézy. Všetky získané výsledky spracujeme metódou syntézy s bližšou deskripciou v diskusii.

3. Výsledky a diskusia

3.1 Identifikácia a verifikácia špecifik životného cyklu projektu financovaného zo štrukturálnych fondov Európskej únie

Analýza verejných projektov nám umožnila formulovať set tvrdení vyjadrujúcich základné odlišnosti vnímané z pohľadu dodávateľskej spoločnosti na vybraných fázach životného cyklu projektu:

1. Príprava ŽoNFP je samostatným projektom, v rámci projektového cyklu je možné ju vnímať ako vlúčený životný cyklus.
2. Napriek detailnému naplánovaniu aktivít je ich časovanie do veľkej miery závislé na príslušnom RO/SORO, ktoré môže spôsobiť významné zdržania v exekúcií jednotlivých aktivít projektu, a tým významne ovplyvniť celkovú efektívnosť implementácie projektu a dĺžku životného cyklu.
3. V dodaní verejných projektov nie sú povolené odchýlky od zmluvne dohodnutého trojimperatívu, tieto sú prísne sankcionované krátením príspevku.
4. Verejné obstarávania, ktoré sú povinnou súčasťou verejných projektov, sú administratívne i časovo náročné, významne tým ovplyvňujú priebeh jednotlivých fáz životného cyklu projektu.
5. Zloženie projektového tímu je do veľkej miery determinované samotnou výzvou, ktorá určuje odborné pozície v projekte. Prijímateľ finančnej pomoci má samozrejme právo projektový tím zložiť výlučne z externých zdrojov, nie je to ale štandardné. Externá výpomoc sa využíva len pre špecifické pozície, zabezpečenie dohľadu nad kvalitou výstupu alebo pre pozície v rámci administratívneho tímu. Pre efektívny chod projektu sú totiž nevyhnutné skúsenosti a znalosti s príslušným operačným programom/implementáciou projektov zo štrukturálnych fondov. Interné kapacity bez potrebnej znalosti a motivácie môžu projekt a celý projektový tím demotivovať a navádzať nesprávnym smerom.
6. Vo verejných projektoch je myšlienka prispôbená vyhlásenej výzve.
7. Životný cyklus u verejných projektov možno zovšeobecniť vzhľadom na prioritnú os.
8. Vo verejných projektoch sa neuplatňuje možnosť výberu formy dodávky waterfall vs. agile.
9. U verejných projektov je jediným kritériom pri obstarávaní cena.
10. Základný rozdiel je v pohľade na životný cyklus projektu zo strany zadávateľa a dodávateľa – životný cyklus projektu z pohľadu dodávateľa je len parciálnou súčasťou celého životného cyklu projektu, ktorý je určovaný zadávateľskou stranou.

Na základe odpovedí respondentov sme pre ďalšie úvahy vylúčili tvrdenie č. 8, u ktorého priemer presahoval stanovenú referenčnú hranicu 2,0 a indikoval možný nesúhlas respondentov. Naopak, odpovede uchádzačov na tvrdenia č. 1,3,4,7 a 10, kde vidíme najväčšiu zhodu (tj. priemer odpovedí v intervale <1;1,5>) budú pri formulácií odporúčaní prioritizované.

3.2 Komparácia analyzovaného životného cyklu projektu voči štandardu NCB IPMA

Z hľadiska členenia fáz životného cyklu projektu podľa IPMA sme životný cyklus u verejných projektov v zmysle vyššie uvedeného detailného popisu vizualizovali prostredníctvom schémy (viď Obrázok 1). Schéma

obsahuje základné aktivity z pohľadu zadávateľa a oblasti participácie dodávateľa na nich. Dve aktivity v bližšom detaile reprezentujú vlúčené parciálne životné cykly v rámci celkového životného cyklu projektu. Inak je zapojenie externej spoločnosti možné aj vo všetkých ostatných aktivitách.

Obrázok 1 Znáozornenie životného cyklu projektu u verejného projektu (*Zdroj: vlastné spracovanie*)

Pri detailnejšej komparácii obsahových náležitostí a očakávaných výstupov podľa štandardu NCB IPMA, v celkovom počte 11, sme identifikovali významné odchýlky až v 9 z nich. Odchýlky vo výstupoch sú pritom relevantné pre každú fázu životného cyklu projektu. Detail približuje tabuľka 1 nižšie.

Najväčším determinantom diskrepancií je povinne stanovená dokumentácia zo strany EÚ/národnej úrovne, striktne predpisujúca obsah a formu dokumentov abstrahujúcich niekoľko významných aspektov. Tieto, nakoľko nie sú povinne vyžadované, žiadatelia z vlastnej iniciatívy nepripravujú.

Z pohľadu prioritizovaných verifikovaných tvrdení (s prímerom pod 1,5) možno odporučiť: Oblasť projektov financovaných zo štrukturálnych fondov EÚ si vyžaduje projektové riadenie prispôbené špecifikám životného cyklu týchto projektov. Napriek ich nožnej štandardizácii odporúčame nepodceňovať prípravu potrebných dokumentov a venovať implementácii maximálnu pozornosť. Už v predprojektovej fáze, počas ktorej sa pripravuje ŽoNFP odporúčame do procesu zahrnúť odborníka minimálne na úroveň konzultácii. Príprava ŽoNFP je komplexnou aktivitou vyžadujúcou interakciu s dedikovanou osobou zo strany žiadateľa, prípravou rozpočtu i samotnej žiadosti. Možno ju preto chápať a je potrebné k nej i podobným aktivitám pristupovať ako k samostatnému projektu. Dobře pripravená ŽoNFP, spracovaná podľa požiadaviek výzvy a taktiež podľa predstáv žiadateľa totiž následne zjednoduší celý proces implementácie projektu a s ním súvisiace verejné obstarávanie. Možnosti realizácie obstarávaní sa totiž nastavujú už pri tvorbe ŽoNFP, kedy je možné pripraviť predbežný harmonogram verejných obstarávaní na mesačnej báze bez špecifikovaných presnejších dátumov. Po potvrdení presného rozpočtu projektu na základe vyhodnotenia projektovej žiadosti zo strany RO/SORO, prijímateľ pripravený harmonogram len upraví o kategórie neuznané pri hodnotení žiadosti. Navrhnutý prístup významne zefektívni realizačnú fázu projektu, nakoľko presunie čas na prípravu verejných obstarávaní z realizačnej do predprojektovej fázy.

Jednou z najdôležitejších oblastí projektového riadenia vo verejných projektoch je minimalizácia odchýlok projektového trojimperatívu, zmluvne dohodnutého medzi RO/SORO a prijímateľom. Odporúčame projektovému (a finančnému) manažérovi vytvorenie detailnej evidencie na sledovanie progresu a aktuálneho statusu projektu. Tieto nie sú zo strany poskytovateľa pomoci vyžadované, avšak aplikácia základných princípov projektového riadenia zo súkromných do verejných projektov eliminuje možné pokuty a krátenie príspevku prijímateľovi pri záverečnom zúčtovaní projektu.

Fáza	Etapa	Výstup	Zhoda	Odchýlka	Komentár
Predprojektová	-	Námet		ÁNO	- námet častokrát vychádza z výzvy, tj. jedná sa o sekundárnu projektovú ideu
	-	Štúdia príležitostí		ÁNO	- v obmedzenom rozsahu je SWOT súčasťou ŽoNFP
	-	Štúdia prevediteľnosti		ÁNO	- v obmedzenom rozsahu sú základné body súčasťou ŽoNFP
Projektová	Zahájenie	Zakladacia listina		ÁNO	- nepripravuje sa, parciálne sú vybrané dokumenty pripravované separátne
	Zahájenie	Logický rámec		ÁNO	- do určitej miery je popis obsiahnutý v Popise projektu, avšak bez akejkoľvek metodologickej inštrukcie - dokumenty sú pripravované ešte v predprojektovej fáze
	Príprava/ plánovanie	WBS		ÁNO	- rozpočet projektu obsahuje členenie na aktivity a dielčie aktivity, tieto sú primárne členené vzhľadom na účtovnú klasifikáciu položiek - rozpočet je pripravovaný ešte v predprojektovej fáze
	Príprava/ plánovanie	Plán riadenia projektu		ÁNO	- nie je povinnou súčasťou, projektový manažér si pripravuje plán samostatne pre svoje potreby
	Príprava/ plánovanie	Harmonogram		ÁNO	- povinne sa zasiela len harmonogram realizácie aktivít bez väčších detailov - projektový manažér si harmonogram pripravuje samostatne pre svoje potreby
	Realizácia	Reporting	ÁNO		- RO/SORO povinne očakáva tri druhy reportov, zároveň sú tieto pre projektové riadenie nedostatočné a je potrebné, aby mal projektový manažér vytvorenú separátnu evidenciu
	Ukončenie	Záverečná správa	ÁNO		- štruktúra záverečnej správy je daná z pozície RO/SORO, viaže sa primárne na trojimperatív a hodnoty ukazovateľov v zmluve
Poprojektová	Pohľad späť	Nezávislé vyhodnotenie		ÁNO	- vôbec nie je realizovaná, jedinou súčasťou je povinné zaslanie následnej MS

Tabuľka 1 Komparácia životného cyklu verejného projektu voči ICB (Zdroj: *vlastné spracovanie*)

4. Záver

O aktuálnosti tematiky životného cyklu projektu, ktorá je predmetom skúmania mnohých domácich i zahraničných autorov, a kontinuálnom vývoji názorov na ňu, nemožno pochybovať. Je súčasťou súkromných i profesionálnych životov, vzhľadom na realizáciu projektov v oboch týchto sférach, zatiaľ však neexistuje jednoznačný prístup k rozdeleniu životného cyklu projektu na fázy spoločne s exaktným definovaním ich obsahu. V teoretickej časti práce sme sa preto snažili priblížiť najznámejšie prístupy jednotlivých metodík, štandardov a noriem.

Hlavným cieľom záverečnej práce bolo zhodnotiť životný cyklus projektov financovaných zo štrukturálnych fondov Európskej únie a navrhnúť odporúčania primárne zamerané na zlepšenie projektového riadenia z pohľadu dodávateľských firiem vstupujúcich do projektov. Pre jeho naplnenie sme definovali tri čiastkové ciele a štyri súvisiace predpoklady. Zameraním boli koncipované na identifikáciu zákonitostí životného cyklu v ich jednotlivých fázach členené podľa typu financovania projektov, tj. zo štrukturálnych fondov EÚ. Dôležitým bol rozmer pohľadu

odávateľskej spoločnosti participujúcej na určitej časti životného cyklu v týchto projektoch, ktorá nemusí plne korešpondovať s celým životným cyklom projektu. Komparácia zistení analýzy životného cyklu projektu financovaného zo štrukturálnych fondov EU na zvolený štandard NCB IPMA v súčinnosti so špecifikovanými a verifikovanými tvrdeniami nám umožnila formuláciu odporúčaní smerujúcich k zlepšeniu projektového riadenia. Sme názoru, že plná implementácia štandardu pomôže eliminovať možné riziká a odchýlky projektu, prípadne už na začiatku stanoví predpoklady a obmedzenia, čím zabezpečí povedomie kľúčových stakeholderov o nich. Svojim zameraním a aktuálnosťou práca prináša podnety pre ďalšie skúmanie v predmetnej oblasti, nakoľko ju možno rozložiť na parciálne časti, ktorým je možné sa venovať aj separátne. Veríme, že svojou náplňou tiež prispeje k poznatkom projektového riadenia v praktickej rovine, nakoľko syntetizuje poznatky z implementácie niekoľkých desiatok projektov.

Zoznam bibliografických odkazov

- A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (Pmbok Guide). c2013. Itpro. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.
http://app.knovel.com/hotlink/toc/id:kpGPMBKPM1/guide_to_the_project_management_body_of_knowledge_pmbok_guide_5th_edition.
- Basl, Josef, Vít Glasl, and Miroslav Tůma. 2002. Modelování A Optimalizace Podnikových Procesů. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Čsn Iso 21500 (010345) Návod K Managementu Projektů. 2013. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
- Doležal, Jan, Pavel Máchal, and Branislav Lacko. 2009. Projektový Management Podle Ipma. Expert. Praha: Grada.
- Chapman, C. B., and Stephen Ward. c2003. Project Risk Management: Processes, Techniques And Insights. 2nd ed. Chichester: John Wiley.
- Kanda, A., 2011. Project management: a life cycle approach, New Delhi: PHI Learning.
- Kernzer, Harold. [2018]. Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence. Fourth edition. Hoboken: Wiley.
- Korecký, Michal, and Václav Trkovský. 2011. Management Rizik Projektů: Se Zaměřením Na Projekty V Průmyslových Podnicích. Expert. Praha: Grada.
- Máchal, Pavel, Martina Ondrouchová, and Radmila Presová. 2015. Světové Standardy Projektového Řízení: Pro Malé A Střední Firmy : Ipma, Pmi, Prince2. Manažer. Praha: Grada.
- Petráková, Z. Projektové řízení – nástroj zvyšování efektivity stavebních projektů. Last modified 2019. <http://www.vutium.vutbr.cz/tituly/pdf/ukazka/978-80-214-3786-9.pdf>
- Pitaš, Jaromír. 2018. Národní Standard Kompetencí Projektového Řízení. V Brně: VUT v Brně ve spolupráci s SPŘ.
- Pitra, Zbyněk. 2008. Podnikový Management. Vzdělávání Účetních V ČR. Učebnice. Praha: ASPI.
- Schwalbe, Kathy. c2011. Managing Information Technology Projects. Rev. 6th ed. International Edition. Boston: Course Technology/Cengage Learning.
- Svozilová, A., 2011a. Projektový management 2., aktualiz. a dopl. vyd., Praha: Grada.
- Svozilová, Alena. 2011b. Zlepšování Podnikových Procesů. Expert. Praha: Grada.
- Štěfánek, R., 2011. Projektové řízení pro začátečníky, Brno: Computer Press.