

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE

Fakulta európskych štúdií
a regionálneho rozvoja

Ústav regionalistiky
a rozvoja vidieka

Marcela Chreneková a kol.

TVORBA A MANAŽMENT PROJEKTOV



Nitra 2021

Vydala Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre
vo Vydavateľstve SPU

DOI: <https://doi.org/10.15414/2021.9788055224534>

Názov: TVORBA A MANAŽMENT PROJEKTOV

Autori: Ing. Marcela Chreneková, PhD. (4,09 AH)
Ústav regionalistiky a rozvoja vidieka
FEŠRR, SPU v Nitre

Ing. Veronika Svetlíková, PhD. (0,1 AH)
FEŠRR, SPU v Nitre

Ing. Lucia Laginová (0,5 AH)
FEŠRR, SPU v Nitre

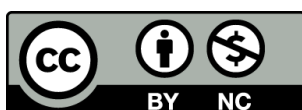
Recenzenti: doc. Ing. Milan Fil'a, PhD.
Ústav ekonomiky a manažmentu
FPV, UKF v Nitre

Ing. Marián Kováčik, PhD.
Ústav európskych štúdií a verejnej správy
FEŠRR, SPU v Nitre

Schválila rektorka Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre dňa 16. 12. 2021 ako online skriptá pre študentov SPU.

Táto publikácia je publikovaná pod licenciou Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International Public License (CC BY-NC 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



ISBN 978-80-552-2453-4

[DOI: https://doi.org/10.15414/2021.9788055224534](https://doi.org/10.15414/2021.9788055224534)

Obsah

OBSAH	3
ZOZNAM TABULIEK	6
ZOZNAM OBRÁZKOV	7
PREDSLOV	8
1 FINANCOVANIE PROJEKTOV REGIONÁLNEHO ROZVOJA V SR	9
2 PODPORA A POMOC V EURÓPSKEJ ÚNII	9
2.1 VIACROČNÝ FINANČNÝ RÁMEC NA ROKY 2021 – 2027 A NÁSTROJ NEXTGENERATIONEU	10
2.1.1 <i>Okruh 1: Jednotný trh, inovácie a digitálna ekonomika</i>	11
2.1.1.1 Výskum a inovácie	11
2.1.1.2 Európske strategické investície.....	12
2.1.1.3 Jednotný trh.....	12
2.1.1.4 Vesmír.....	12
2.1.2 <i>Okruh 2: Súdržnosť, odolnosť a hodnoty</i>	12
2.1.2.1 Regionálny rozvoj a súdržnosť	12
2.1.2.2 Obnova a odolnosť	13
2.1.2.3 Investície do ľudí, sociálnej súdržnosti a hodnôt	13
2.1.3 <i>Okruh 3: Prírodné zdroje a životné prostredie</i>	13
2.1.3.1 Poľnohospodárstvo a námorná politika.....	13
2.1.3.2 Životné prostredie a ochrana klímy	14
2.1.4 <i>Okruh 4: Migrácia a riadenie hraníc</i>	14
2.1.4.1 Migrácia	14
2.1.4.2 Riadenie hraníc	14
2.1.5 <i>Okruh 5: Bezpečnosť a obrana</i>	14
2.1.5.1 Bezpečnosť	14
2.1.5.2 Obrana	14
2.1.6 <i>Okruh 6: Susedstvo a svet</i>	15
2.1.6.1 Vonkajšia činnosť.....	15
2.1.7 <i>Okruh 7: Európska verejná správa</i>	15
2.1.8 <i>Predvstupová pomoc</i>	15
2.1.9 <i>NextGenerationEU a REACT-EU</i>	16
3 PROGRAMOVANIE EÚ V REGIONÁLNO M ROZVOJI	17
3.1 Z HISTÓRIE	17
3.1.1 <i>Priority v minulých programovacích obdobiach</i>	18
3.1.2 <i>Ciele a priority programovacieho obdobia 2021-2027</i>	18
3.1.3 <i>Územný rozvoj 2021-2027</i>	19
3.1.4 <i>Európske štrukturálne a investičné fondy 2021-2027</i>	20
3.1.4.1 <i>Financovanie Politiky súdržnosti 2021-2027</i>	20
3.1.4.2 <i>Európske štrukturálne a investičné fondy 2021-2027 pre Slovenskú republiku</i>	22
3.1.4.3 <i>Systém riadenia a finančného riadenia a kontroly EŠIF</i>	24
3.1.4.4 <i>Finančné riadenie EŠIF je uskutočňované podľa pravidiel stanovených v nariadeniach k fondom (pozri kap. 3.1.4). Platby majú formu zálohových platieb, priebežných platieb a platieb zostatku účtov za účtovný rok. Podpora sa môže uskutočniť prostredníctvom grantov alebo cez finančné nástroje Finančné riadenie EŠIF v rámci implementácie v danej krajine je detailne opísané v osobitnom dokumente „systém finančného riadenia“ (pozri kap. 8.12.1)</i>	25
3.1.4.4 <i>Povinná publicita</i>	25
4 PROJEKT	26
4.1 DEFINÍCIA PROJEKTU	26
4.2 TYPY PROJEKTOV	27
4.3 ROZDIEL MEDZI PROGRAMOM A PROJEKTOM	28
5 PROJEKTOVÝ MANAŽMENT, PROJEKTOVÝ CYKLUS	29

5.1	RIADENIE PROJEKTOVÉHO CYKLU (PCM)	30
5.2	FÁZY PROJEKTOVÉHO CYKLU	31
6	PROJEKTOVÝ TÍM	33
	<i>V projektovom tíme sa uskutočňujú nasledovné procesy:</i>	33
6.1	BELBINOVA TEÓRIA	34
7	ZAINTERESOVANÉ STRANY	35
7.1	KATEGÓRIE ZAINTERESOVANÝCH STRÁN	35
7.2	ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRÁN	36
8	TVORBA PROJEKTU	36
8.1.1	<i>Analýza problému a cieľov</i>	37
8.1.1.1	Myšlienková mapa	37
8.1.1.2	Strom problémov a strom cieľov	38
8.1.2	<i>Formulácia projektu</i>	39
8.1.2.1	Intervenčná logika	39
8.1.2.2	Logický rámec	40
8.1.3	<i>Časový harmonogram projektu</i>	44
8.1.3.1	Ganttov diagram	44
8.2	TVORBA ROZPOČTU	45
8.3	ZDROJE INFORMÁCIÍ A INFORMÁCIE PRE TVORBU PROJEKTU	45
8.4	FÁZY PROJEKTU	46
8.4.1	<i>Predprojektová fáza</i>	46
8.4.2	<i>Projektová fáza</i>	46
8.4.3	<i>Poprojektová fáza</i>	47
8.5	ZMLUVNÉ ZABEZPEČENIE REALIZÁCIE PROJEKTU	47
8.6	KOMUNIKÁCIA	48
8.7	ZAČIATOK REALIZÁCIE HLAVNÝCH AKTIVÍT PROJEKTU	48
8.8	POZASTAVENIE REALIZÁCIE HLAVNÝCH AKTIVÍT PROJEKTU	49
8.9	UKONČENIE PROJEKTU	49
8.10	INFORMOVANOSŤ A PUBLICITA	50
8.11	MONITOROVANIE	50
8.12	FINANČNÉ RIADENIE A FINANČNÁ KONTROLA	51
8.12.1	<i>Finančné riadenie</i>	51
8.12.2	<i>Finančná kontrola</i>	52
9	IMPLEMENTÁCIA (PROGRAMU)	53
9.1	VYHLÁSENIE VÝZVY	53
9.1.1	<i>Typy výziev:</i>	53
9.1.2	<i>Výzva na podávanie projektov</i>	53
9.2	PRÍPRAVA ŽIADOSTI O NENÁVRATNÝ FINANČNÝ PRÍSPEVOK (GRANT)	54
9.2.1	<i>Žiadosť o nenávratný finančný príspevok</i>	54
9.2.2	<i>Odovzdanie Žiadosť o nenávratný finančný príspevok</i>	55
9.2.3	<i>Hodnotenie žiadostí</i>	55
9.3	UZATVORENIE ZMLUVY	57
10	MONITOROVANIE A HODNOTENIE PROGRAMU	57
10.1.1	<i>Monitorovanie</i>	57
10.1.2	<i>Hodnotenie</i>	58
10.1.2.1	<i>Rámcový prístup a metodológia hodnotenia</i>	58
10.2	MONITOROVANIE (NA ÚROVNI PROJEKTU)	59

11	RIADENIE RIZÍK	60
11.1	RIADENIE RIZÍK V PROJEKTE	60
11.2	FAKTORY ÚSPECHU A NESÚSPECHU PROJEKTOV	62
12	CHYBY A NEDOSTATKY PRÍPRAVY A RIADENIA PROJEKOV	63
12.1	CHYBY PRI FORMULÁCI PROJEKTU A PRI JEHO PODANÍ	64
12.2	PROBLÉMY IMPLEMENTÁCIE A FAKTORY ÚSPECHOV PROJEKTOV	65
	POUŽITÁ LITERATÚRA	67

Zoznam tabuliek

- Tabuľka 1 Zdroje financovania projektov regionálneho rozvoja v SR
- Tabuľka 2 Rozpočet eú 2021 – 2027 na 7 okruhov pomoci
- Tabuľka 3 Tímové úlohy podľa belbina
- Tabuľka 4 Matica analýzy zainteresovaných strán
- Tabuľka 5 Matica logického rámca
- Tabuľka 6 Príklady monitorovacích ukazovateľov na úrovni projektu.
- Tabuľka 7 Analýza rizika
- Tabuľka 8 Hodnotenie rizík v projekte

Zoznam obrázkov

- Obrázok 1 Hlavné programy a fondy VFR 2021 – 2027 (v mld. eur v cenách za rok 2018)
- Obrázok 2 Rozpočet nástroja NEXTgenerationeu
- Obrázok 3 História programovania a programovacích období.
- Obrázok 4 Podiel financovania z fondov v rámci politiky súdržnosti 2021 – 2027
- Obrázok 5 Financovanie politických cieľov 2021 – 2027 (v mld. eur)
- Obrázok 6 Plánované rozpočty krajín v rámci politiky súdržnosti 2021 – 2027 (v mld. eur)
- Obrázok 7 Podiel financovania z fondov v rámci politiky súdržnosti 2021 – 2027 pre Slovensko
- Obrázok 8 Priority a ciele SR v rámci Politiky súdržnosti 2021 – 2027
- Obrázok 9 Financovanie politických cieľov 2021 – 2027 pre Slovensko (v mld. eur)
- Obrázok 10 Projektový cyklus
- Obrázok 11 Zodpovednosť a rozhodovacia právomoc hlavných zainteresovaných strán
- Obrázok 12 Príklad myšlienkovvej mapy
- Obrázok 13 Príklad stromu problémov
- Obrázok 14 Príklad stromu cieľov
- Obrázok 15 Intervenčná logika projektu
- Obrázok 16 Prvá fáza formulácie logickej matice
- Obrázok 17 Druhá fáza formulácie logickej matice
- Obrázok 18 Tretia fáza formulácie logickej matice
- Obrázok 19 Čítanie logickej matice
- Obrázok 20 Príklad Ganttovho diagramu
- Obrázok 21 Grafické znázornenie vzájomných vzťahov v súvislosti s realizáciou projektu

Predslov

Milí študenti!

Každý z nás má v osobnom i pracovnom živote svoje plány do budúcnosti. V živote komunity, regiónu, krajiny má plánovanie tiež nezastupiteľné miesto. Na otázku „Prečo plánovať?“ by sme v reálnom živote dostali rôzne odpovede:

- ✓ Lebo lepšie identifikujeme skutočné problémy.
- ✓ Lebo sa lepšie pripravíme na budúcnosť.
- ✓ Lebo lepšie zhodnotíme reálnosť riešení a nastavíme činnosti.
- ✓ Lebo dokážeme získať a lepšie využiť zdroje.
- ✓ Lebo lepšie rozdelíme kompetencie a zodpovednosti.

Ak by sme sa spýtali odporcov plánovania prečo neplánujú, tiež by sme dostali niekoľko odpovedí:

- ✓ Nedokážeme spojiť pre plánovanie tých správnych ľudí.
- ✓ Nemáme čas plánovať.
- ✓ Nevieme ako plánovať.
- ✓ Uprednostňujeme riešenie problémov a situácií ad hoc.
- ✓ Je zbytočné plánovať, pretože budúcnosť je príliš neistá.

Plány, či už na úrovni osobnej alebo na úrovni komunity, naplníme prostredníctvom konkrétnych aktivít – projektov.

Predmet Tvorba a manažment projektov je zameraný na pravidlá prípravy projektov a ich implementácie nielen z európskych fondov ale aj z iných zdrojov.

Autorky

1 FINANCOVANIE PROJEKTOV REGIONÁLNEHO ROZVOJA V SR

Projekty, ktoré prispievajú k rozvoju regiónov sú financované z rôznych zdrojov. Hlavným a najväčším „donorom“ je Európska únia. Pomoc regiónom uskutočňuje najmä cez politiku súdržnosti a politiku rozvoja vidieka (ktorá je súčasťou Spoločnej poľnohospodárskej politiky EÚ). V tejto politike platí princíp doplnkovosti, čo znamená, že pomoc EÚ je iba doplnkom k národným zdrojom. Ďalšími zdrojmi podpory regionálneho rozvoja sú granty a nástroje na nadnárodnej, národnej, regionálnej alebo lokálnej úrovni. Okrem EÚ, zdroje financovania pochádzajú z verejných zdrojov (rozpočty krajín, regiónov a obcí) a súkromných zdrojov (nadácie a grantové schémy v rámci spoločenskej zodpovednosti). Typy grantov sú zosumarizované v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Zdroje financovania projektov regionálneho rozvoja v SR

ZDROJ	DOTÁCIA (Eur)	KONKURENCIA	PRAVIDLÁ
EŠIF – OP Slovensko	< 5 000 000	národná	system riadenia EŠIF
EŠIF, EÚS – programy cezhraničnej spolupráce	< 2 000 000	národná a medzinárodná (susedné krajiny)	vlastné systémy riadenia previazané so systémom riadenia EŠIF
EŠIF, EÚS – medziregionálne a nadregionálne programy	< 5 000 000	medzinárodná (EÚ)	vlastné systémy riadenia previazané so systémom riadenia EŠIF
Komunitárne programy	< 5 000 000	medzinárodná (EÚ)	vlastné systémy riadenia, nariadenia EK
Rozpočty krajín EHP	< 200 000	národná	vlastné systémy riadenia
Štátny rozpočet SR	< 1 000 000	národná	štátne účelové fondy
Privátne zdroje	< 5 000	národná	vlastné systémy riadenia
Dotácie regionálnej a miestnej územnej samosprávy	< 5 000	lokálna a regionálna	§ o rozpočtových pravidlách verejnej správy

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Grantexpert, 2022

OTÁZKY A ÚLOHY 1

1. Aké typy donorov podporujú projekty regionálneho rozvoja?
2. Z akých zdrojov možno financovať výstavbu detského ihriska v obci?
3. Z akých zdrojov možno financovať výstavbu diaľnice?
4. Vysvetlite princíp doplnkovosti uplatňovaný v politike súdržnosti EÚ.

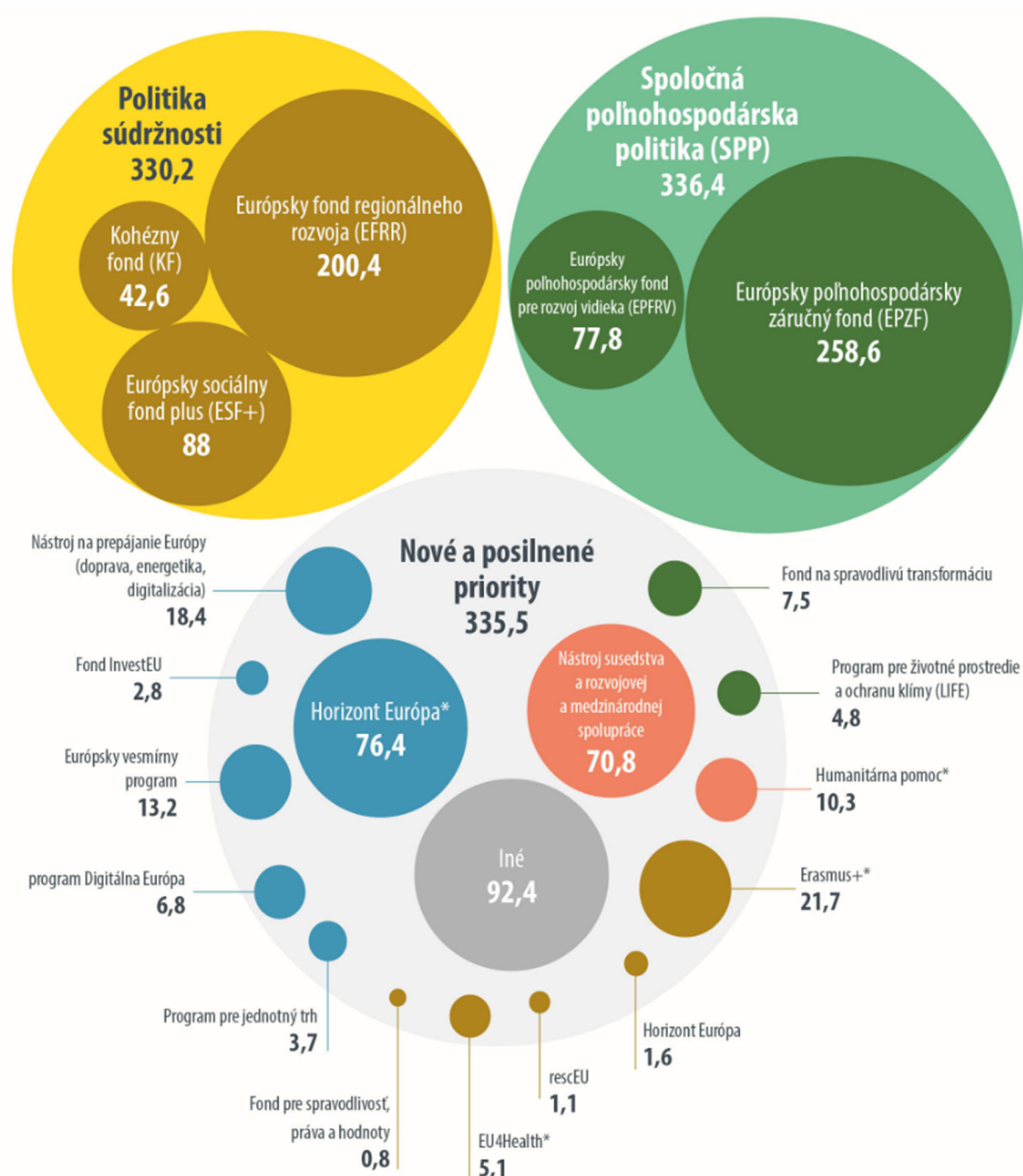
2 PODPORA A POMOC V EURÓPSKEJ ÚNII

V EÚ sa uskutočňuje pomoc na rôznych úrovniach a v rôznych oblastiach. Najväčšia finančná alokácia pre členské krajiny je dlhodobo venovaná pomoci v regionálnom rozvoji (v rámci politiky súdržnosti) a poľnohospodárstve a rozvoji vidieka (v rámci spoločnej poľnohospodárskej politiky). Oprávneným územím pomoci môžu byť okrem členských krajín aj krajiny, ktoré sa na vstup do EÚ

pripravujú – tzv. predstupová pomoc. Nečlenským cieľovým krajinám je určená oficiálna rozvojová pomoc z rozpočtu EÚ a členských krajín EÚ (EuropeAid, SlovakAid a i.).

2.1 Viacročný finančný rámec na roky 2021 – 2027 a nástroj NextGenerationEU

EÚ od roku 1988 uskutočňuje svoje aktivity na základe tzv. dlhodobých rozpočtov, ktoré sú známe aj ako **viacročné finančné rámce** (VFR). VFR sa zvyčajne vzťahuje na obdobie piatich až siedmich rokov. Súčasný viacročný finančný rámec je zostavený na obdobie rokov 2021 – 2027.



Obrázok 1 Hlavné programy a fondy VFR 2021 – 2027 (v mld. Eur v cenách za rok 2018)

Zdroj: Európska komisia

V roku 2020 EÚ reagovala na koronavírusovú krízu, ktorá zasiahla Európu a svet. Základom pomoci je stimulačný balík v hodnote 2,018 bilióna Eur v bežných cenách. Pozostáva z dlhodobého rozpočtu EÚ na roky 2021 až 2027 vo výške 1,211 bilióna Eur, navýšeného o 806,9 miliardy Eur prostredníctvom NextGenerationEU, dočasného nástroja na oživenie (Obrázok 1 a Tabuľka 2).

Tabuľka 2 Rozpočet EÚ 2021 – 2027 na 7 okruhov pomoci

	OKRUH	VFR (mld. Eur)	NextGenerationEU (mld. Eur)
1	Jednotný trh, inovácie a digitálna ekonomika	149,5	11,5
2	Súdržnosť, odolnosť a hodnoty	426,7	776,5
3	Prírodné zdroje a životné prostredie	401,0	18,9
4	Migrácia a riadenie hraníc	25,7	0
5	Bezpečnosť a obrana	14,9	0
6	Susedstvo a svet	110,6	0
7	Európska verejná správa	82,5	0
	SPOLU	1210,9	806,9

Zdroj: Európska komisia

Dlhodobý rozpočet poskytuje v sedemročnom období rámec na financovanie takmer 40 programov EÚ. Väčšina v súčasnosti bežiacich sektorových programov EÚ týkajúcich sa financovania bola prijatých v roku 2021 a uplatňuje sa retroaktívne od začiatku roka 2021.

Jednotlivé okruhy pomoci zahŕňajú konkrétne oblasti podpory a v rámci nich sektorovo zamerané programy a fondy. Programy riadené na úrovni EÚ sa nazývajú „komunitárne programy“. Väčšina programov implementovaných v rámci zdieľaného riadenia sa nazýva „fondy“. Hlavné programy a fondy sú charakterizované v nasledovnej kapitole.

2.1.1 Okruh 1: Jednotný trh, inovácie a digitálna ekonomika

2.1.1.1 Výskum a inovácie

Horizont Európa

- vedecký, technologický, hospodársky, environmentálny a spoločenský vplyv; podpora všetkých foriem výskumu a inovácií

Euratom

- jadrový výskum a školiace aktivity s dôrazom na neustále zlepšovanie jadrovej bezpečnosti, ochrany a radiačnej ochrany

ITER

- ambiciózny medzinárodný projekt na vybudovanie najväčšieho jadrového stroja na svete, pokrok v technológii jadrovej syntézy pre ekologickejší a udržateľnejší energetický mix

2.1.1.2 Európske strategické investície

InvestEU

- dlhodobé financovanie, hromadenie súkromných investícií, podpora obnovy a ekologickejšia, digitálnejšia a odolnejšia Európa

Nástroj na prepájanie Európy (Connecting Europe Facility)

- dodávka kľúčovej energetickej, dopravnej a digitálnej infraštruktúry v celej Európe

Digitálna Európa

- prvý program EÚ, ktorého cieľom je urýchliť obnovu a podporiť digitálnu transformáciu Európy

2.1.1.3 Jednotný trh

Program na podporu jednotného trhu (Single Market Programme)

- posilnenie a ochrana spotrebiteľov; zabezpečenie potravinovej bezpečnosti, ktoré umožní malým a stredným podnikom v EÚ prosperovať

Protikorupčný program EÚ (EU Anti-Fraud Programme)

- ochrana finančných záujmov EÚ; špecializované vybavenie, znalosti a školenia

FISCALIS

- tvorba a výmena informácií a odborných znalostí pre vnútroštátne daňové správy

CUSTOMS

- spolupráca medzi colnými orgánmi a ochrana finančných a ekonomických záujmov EÚ a jej členských štátov

2.1.1.4 Vesmír

Európsky vesmírny program

- vesmírna politika EÚ; satelitná technológia a inovácie; Dátové, navigačné a komunikačné služby; boj proti klimatickým zmenám; reakciu na katastrofu.

2.1.2 Okruh 2: Súdržnosť, odolnosť a hodnoty

2.1.2.1 Regionálny rozvoj a súdržnosť

Európsky fond regionálneho rozvoja (European Regional Development Fund, ERDF)

- posilnenie hospodárskej, sociálnej a územnej súdržnosti EÚ, zmiernenie nerovnováhy medzi regiónmi prostredníctvom programov realizovaných miestnymi orgánmi

Kohézny fond (Cohesion Fund, CF)

- znižovanie hospodárskych a sociálnych rozdielov a podpora udržateľného rozvoja

REACT-EU

- dodatočné financovanie existujúcich programov súdržnosti na roky 2014 – 2020 v rámci EFRR, ESF a FEAD

Podpora komunity cyperských Turkov

- pomoc pri znovuzjednotení Cypru

2.1.2.2 Obnova a odolnosť

Mechanizmus na podporu obnovy a odolnosti (Recovery and Resilience Facility)

- kľúčový nástroj NextGenerationEU na posilnenie a zvýšenie odolnosti

Nástroj technickej podpory (Technical Support Instrument)

- technická podpora šitá na mieru krajinám EÚ na vykonávanie reforiem

Ochrana eura proti falšovaniu (Protection of the Euro Against Counterfeiting)

- prevencia a boj proti falšovaniu a súvisiacim podvodom a zachovanie integrity eurobankoviek a euromincí

rescEU

- posilnenie spolupráce medzi členskými štátmi EÚ a 6 účastníckymi štátmi v oblasti civilnej ochrany

EU4Health

- investovanie do odolných, spravodlivých a moderných zdravotných systémov, zlepšovanie zdravia občanov EÚ a ochrana ľudí pred cezhraničnými zdravotnými hrozbami

2.1.2.3 Investície do ľudí, sociálnej súdržnosti a hodnôt

Európsky sociálny fond+

- hlavný nástroj investovania do ľudí s cieľom vybudovať sociálnejšiu a inkluzívnejšiu Európu

Erasmus+

- podpora vzdelávania, profesionálneho a osobnostného rozvoja ľudí vo výchove, vzdelávaní, mládeži a športe

Európsky zbor solidarity (European Solidarity Corps)

- podpora mladých ľudí, ktorí chcú dobrovoľne pomáhať znevýhodneným, poskytovať humanitárnu pomoc, prispievať k opatreniam v oblasti zdravia a životného prostredia

Justice

- posilnenie demokracie, právneho štátu a základných práv

Občania, rovnosť, práva a hodnoty (Citizens, Equality, Rights and Values programme)

- ochrana a podpora práv a hodnôt zakotvených v zmluvách EÚ a Charte základných práv

Creative Europe

- podpora kultúry a audiovizuálneho sektora

2.1.3 Okruh 3: Prírodné zdroje a životné prostredie

2.1.3.1 Poľnohospodárstvo a námorná politika

Európsky poľnohospodársky záručný fond (EPZF)

- podpora príjmov pre poľnohospodárov EÚ a opatrenia na stabilizáciu poľnohospodárskych trhov

Európsky poľnohospodársky fond pre rozvoj vidieka (EPFRV)

- podpora vidieckych oblastí a posilnenie agropotravinárskeho a lesníckeho sektora EÚ

Európsky fond pre námorníctvo, rybné hospodárstvo a akvakultúru

- spoločná politika rybného hospodárstva, námorná politika, akvakultúra, udržateľný rozvoj

2.1.3.2 Životné prostredie a ochrana klímy

Program pre životné prostredie a klímu (LIFE)

- posun k udržateľnému, obehovému a odolnému hospodárstvu, chrániť a obnovovať životné prostredie, zastaviť a zvrátiť stratu biodiverzity

Fond spravodlivej transformácie (Just Transition Fund)

- podpora prechodu na klimatickú neutralitu zmiernením jej sociálno-ekonomického vplyvu v najviac postihnutých regiónoch

2.1.4 Okruh 4: Migrácia a riadenie hraníc

2.1.4.1 Migrácia

Azylový, migračný a integračný fond

- migrácia, azyľ a integrácia; spoločný európsky azylový systém; riadenie migrácie; solidarita

2.1.4.2 Riadenie hraníc

Integrated Border Management Fund

- správa hraníc; spoločná vízová politika EÚ; európska pohraničná a pobrežná stráž, vybavenie colnej kontroly na colných hraničných priechodoch a colné laboratóriá

2.1.5 Okruh 5: Bezpečnosť a obrana

2.1.5.1 Bezpečnosť

Fond pre vnútornú bezpečnosť

- bezpečnosť; boj proti radikalizácii, terorizmu, počítačovej kriminalite, organizovanému zločinu; ochrana obetí trestných činov.

Vyrad'ovanie jadrových zariadení z prevádzky (Litva)

- zabezpečenie bezpečného odstavenia starých jadrových reaktorov, ochrana životného prostredia a ľudského zdravia.

Jadrová bezpečnosť a vyrad'ovanie z prevádzky

- zabezpečenie bezpečného odstavenia starých jadrových reaktorov, ochrana životného prostredia a ľudského zdravia

2.1.5.2 Obrana

Európsky obranný fond (European Defence Fund)

- kľúčová iniciatíva na podporu z rozpočtu EÚ spoločného výskumu a rozvoja obranných spôsobilostí

2.1.6 Okruh 6: Susedstvo a svet

2.1.6.1 Vonkajšia činnosť

Globálna Európa: nástroj susedstva, rozvoja a medzinárodnej spolupráce

- hlavný finančný nástroj na podporu trvalo udržateľného rozvoja, mieru a stability na celom svete

Humanitárna pomoc

- pomoc pre postihnuté krajiny a obyvateľstvo v prípade katastrofy alebo humanitárnej núdze

Spoločná zahraničná a bezpečnostná politika

- zachovanie mieru, predchádzanie konfliktom a posilňovanie medzinárodnej bezpečnosti.
- **zámorské krajiny a územia**

Podpora hospodárskeho a sociálneho rozvoja zámorských krajín a území

- zvýšenie odolnosti a konkurencieschopnosti, zníženie zraniteľnosti zámorských krajín a území EÚ

2.1.7 Okruh 7: Európska verejná správa

- európske školy, administratívne výdavky inštitúcií

2.1.8 Predvstupová pomoc

Predvstupová pomoc (Pre-Accession Assistance)

- podpora kandidátskych krajín EÚ a potenciálnych kandidátskych krajín pri transformácii ich spoločností, právnych systémov a ekonomík na ceste k členstvu v EÚ

V súčasnosti je aktuálny nástroj predvstupovej pomoci (IPA). Jeho súčasťou je nástroj predvstupovej pomoci pre rozvoj vidieka (IPARD). Zameriava sa na podporu rozvoja vidieckych oblastí a sektora agropotravinárstva. EÚ prostredníctvom tohto nástroja poskytuje finančnú a technickú pomoc. Súčasnými oprávnenými krajinami sú: Albánsko, Čierna Hora, Severné Macedónsko, Srbsko a Turecko.

V čase prípravy desiatich krajín, vrátane Slovenska, na vstup do EÚ (pred rokom 2004) boli aktuálne tri predvstupové fondy (PHARE, SAPARD a ISPA).

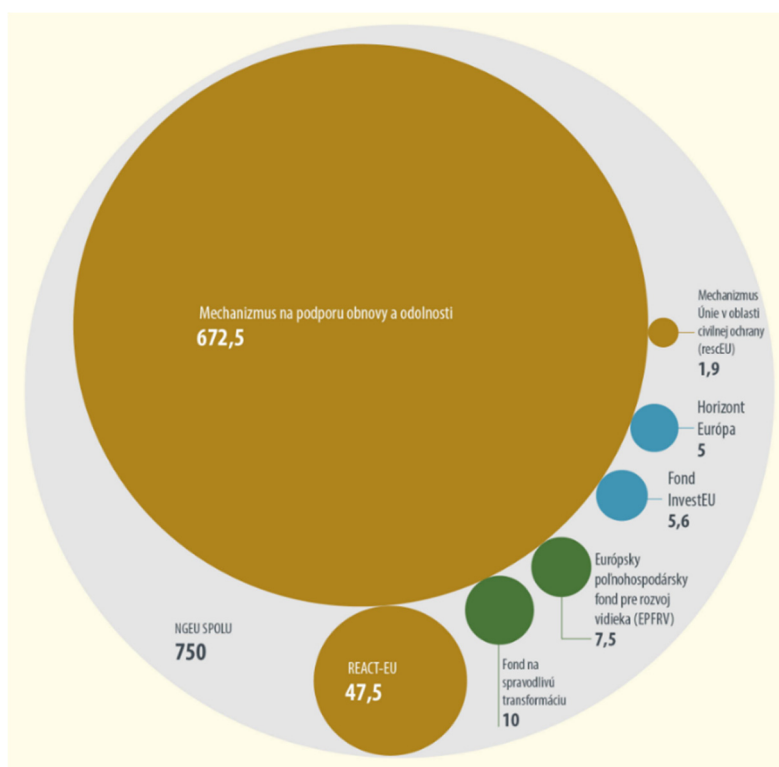
Program **PHARE** bol zameraný na pomoc krajinám strednej a východnej Európy pri ich príprave na vstup do EÚ bol založený v roku 1997. Hlavnou témou pomoci z tohto programu bolo budovanie kapacít – inštitúcií, personálnych kapacít atď. Jednalo sa napríklad o budovanie administratívnych štruktúr, ktoré budú potrebné na implementáciu štrukturálnych fondov a pod. po vstupe do EÚ. Po roku 2000 bolo 30 % pomoci venovanej na budovanie inštitúcií, ktorej hlavným nástrojom bol tzv. Twinning a 70 % percent na investície určené na zlepšenie regulačného rámca a hospodárskej a sociálnej súdržnosti.

Program **SAPARD** bol zameraný na pomoc pri uplatňovaní Spoločnej poľnohospodárskej politiky a súvisiacich politík a na udržateľné prispôsobenie poľnohospodárskeho sektora a rozvoj vidieka. V rámci programu SAPARD bolo v období rokov 2000 až 2006 venovaných viac ako pol miliardy EUR ročne. V kandidátskych krajinách boli jednak prijaté nové legislatívne predpisy a potom založenie agentúry na administráciu platieb z programu SAPARD a následne v rámci Spoločnej poľnohospodárskej politiky po vstupe do EÚ.

Program **ISPA** mal pomôcť desiatim stredoeurópskym a východoeurópskym kandidátskym krajinám splniť požiadavky Acquis v oblasti životného prostredia a dopravy. V oblasti životného prostredia to bola investičná pomoc pri zabezpečení pitnej vody, čistení odpadovej vody, nakladaní s odpadom a zlepšení kvality ovzdušia. V oblasti dopravy išlo o vybudovanie budúcej trans-európskej dopravnej siete.

2.1.9 NextGenerationEU a REACT-EU

NextGenerationEU je dočasný nástroj obnovy v hodnote viac ako 800 miliárd EUR, ktorý má pomôcť napraviť ekonomické a sociálne škody spôsobené pandémiou koronavírusu. Cieľom tohto balíka je aby bola Európa po pandémii COVID-19 zelenšia, digitálnejšia, odolnejšia a lepšie prispôbena súčasným a budúcim výzvam.



Obrázok 2 Rozpočet nástroja NextGenerationEU

Zdroj: Európska komisia

EÚ stanovuje limity svojich výdavkov vo viacročnom finančnom rámci, ktorý je dlhodobým rozpočtom EÚ na nasledujúcich 7 rokov. EÚ si tak zabezpečuje zdroje pre svoje politické priority, akými sú digitalizácia a zelená dohoda. Rozpočet tiež zabezpečuje priestor pre flexibilitu, čím umožňuje EÚ reagovať na nepredvídané okolnosti. Dlhodobý rozpočet na roky 2021 – 2027 alebo viacročný finančný rámec (VFR) vo výške 1,211 mld. Eur je určený na obnovu a investície v regiónoch EÚ.

Ciele **NextGenerationEU** sa zásadne nelíšia od cieľov Partnerskej dohody. Rozdiel je ten, že pomoc v rámci NextGenerationEU má investičný charakter. Rozpočet (Obrázok 2) vo výške 6,6 mld. € je určený pre zelenú ekonomiku, 2,3 mld. € na zdravotníctvo, 1,5 mld. € na efektívnu verejnú správu, 1,1 mld. € vzdelávanie, 0,9 mld. € vedu, výskum a inovácie 0,8 mld. € a digitalizáciu 0,6 mld. €

(Úrad vlády SR, 2021). Hlavný rozdiel medzi Partnerskou dohodou a Plánom obnovy je vo flexibilitě čerpania. V prípade Plánu obnovy je 70 až 75 % rozpočtu adresne viazaných.

REACT – EU je ďalším nástrojom reagujúcim na následky pandemickej krízy. Má prispievať k digitálnej, zelenej a odolnej obnove hospodárstva s rozpočtom 780 mil. €, pričom väčšina financií bola k dispozícii v roku 2021 formou navýšenia programov Partnerskej dohody 2014 – 2020 ľudské zdroje, efektívna verejná správa, potravinová a základná materiálna pomoc a integrovaný regionálny operačný program (Marcinčin, 2021).

OTÁZKY A ÚLOHY 2

1. Aké sú dve najväčšie oblasti financovania v rámci rozpočtu EÚ?
2. Čo je cieľom podpory nástroja NextGenerationEU?
3. Aký je hlavný fond EÚ na podporu regionálneho rozvoja?
4. Aký je cieľ predvstupovej pomoci?

3 PROGRAMOVANIE EÚ V REGIONÁLNOM ROZVOJI

Hoci korene politiky súdržnosti siahajú až do zakladajúcich zmlúv Európskej únie, oficiálne vznikla len v roku 1986 ako súčasť Jednotného európskeho aktu. Jej synonymami v predošlých obdobiach boli pojmy “regionálna politika” a “štrukturálna politika”. Za posledných tridsať rokov s politický význam a rozpočet kohéznej politiky hlavne z dôvodu rozširovania EÚ o nové členské krajiny postupne rástol.

Politika súdržnosti je dnes najdôležitejšou investičnou politikou EÚ. Zameriava sa na všetky regióny a obce v Európskej únii s cieľom podporovať tvorbu pracovných miest, konkurencieschopnosť podnikov, hospodársky rast, trvalo udržateľný rozvoj a zlepšovať kvalitu života občanov. Politika súdržnosti je stratégia Európskej únie na pomoc a podporu harmonického rozvoja členských štátov a regiónov. Jej cieľom je posilňovať hospodársku, sociálnu a územnú súdržnosť pomocou znižovania rozdielov medzi regiónmi. Táto politika sa zameriava na kľúčové oblasti, ktoré pomôžu EÚ čeliť novým výzvam.

3.1 Z histórie

Hlavné historické míľniky regionálnej politiky EÚ súvisia so zriadením podporných fondov – tzv. štrukturálnych fondov. V roku 1958 bol zriadený Európsky sociálny fond, v roku 1975 Európsky fond regionálneho rozvoja a v roku 1993 Kohézny fond (Obrázok 3).

-
- The image shows a vertical timeline of EU regional development programs. It consists of two columns of text, each preceded by a red circular bullet point. The text describes key events and policy periods in the history of regional development in the EU, from the first mention in the Rome Treaty to the current 2021-2027 period.
- **1957** Prvá zmienka o regionálnych rozdieloch v Rímskej zmluve.
 - **1958** Bol založený Európsky sociálny fond.
 - **1975** Vytvorenie Európskeho fondu regionálneho rozvoja.
 - **1986** Bol stanovený právny základ pre „regionálnu politiku“ v Jednotnom európskom akte.
 - **1988** Po pristúpení Grécka (1981), Španielska a Portugalska (1986) sa štrukturálne fondy integrovali do súhrnnej „politiky súdržnosti“. Rozpočet: 64 miliárd ECU.
 - **1993** Maastrichtská zmluva zavádza Kohézny fond, Výbor pre regióny a princíp subsidiarity.
 - **1994 – 1999** Zdvojnásobenie zdrojov fondov tak, aby predstavovali tretinu rozpočtu EÚ.
 - **1995** Pridaný osobitný cieľ na podporu málo obývaných oblastí Fínska a Švédska.
 - **2000** „Lisabonská stratégia“ posúva priority EÚ smerom k rastu, pracovným miestam a inováciám.
 - **2000 – 2006** Priority na toto obdobie sú stanovené na základe cieľov lisabonskej stratégie. Nástroje predvstupovej pomoci poskytujú financovanie a know-how krajinám čakajúcim na vstup do EÚ.
 - **2004** Desať nových krajín vstupuje do EÚ, čím sa zvyšuje populácia o 20 %, ale HDP iba o 5 %. Je vyčlenený osobitný rozpočet pre nové členské štáty (2004-2006).
 - **2007 – 2013** 30 % rozpočtu je vyčlenených na environmentálnu infraštruktúru a opatrenia na boj proti zmene klímy a 25 % na výskum a inovácie.
 - **2014 – 2020** Nové programovacie obdobie zavádza zjednodušené spoločné pravidlá a väčší dôraz na dosiahnuté výsledky. Rozpočet vo výške 351,8 mld. EUR sa zameriava najmä na 11 tematických cieľov na pomoc pri dosahovaní cieľov stratégie Európa 2020.

Obrázok 3 História programovania a programovacích období.

Zdroj: MIRRI, 2023

3.1.1 Priority v minulých programovacích obdobiach

V programovacom období **2000 – 2006** bola politika súdržnosti zameraná na rast, zamestnanosť a inovácie. Slovensko po vstupe do EÚ v období 2004 – 2006 čerpalo pomoc v rámci tohoto obdobia. Cieľmi programovacieho obdobia **2007 – 2013** sa stali: práca a rast, inovácie, životné prostredie a klimatická zmena, územná spolupráca.

Na obdobie **2014 – 2020** bolo stanovených 11 tematických cieľov na podporu rastu:

- podpora výskumu, technologického vývoja a inovácií,
- zlepšenie prístupu k informačným a komunikačným technológiám a zvýšenie ich používania a kvality,
- zvýšenie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov,
- podpora prechodu nanízkouhlíkové hospodárstvo,
- podpora prispôsobenia sa zmene klímy, prevencie a riadenia rizík,
- zachovanie a ochrana životného prostredia a podpora efektívneho využívania zdrojov,
- podpora trvalo udržateľnej dopravy a zlepšovanie sieťových infraštruktúr,
- podpora trvalo udržateľnej a kvalitnej zamestnanosti a podpora pracovnej mobility,
- podpora sociálneho začlenenia, boj proti chudobe a akejkoľvek diskriminácii,
- investície do vzdelávania, školení a celoživotného vzdelávania,
- zlepšenie efektívnosti verejnej správy.

3.1.2 Ciele a priority programovacieho obdobia 2021 – 2027

Pre aktuálne obdobie 2021 – 27 boli formulované ciele: **Investície do zamestnanosti a rastu a Európska územná spolupráca** (Interreg). V rámci cieľa politiky súdržnosti Investície

do zamestnanosti a rastu sú prostriedky EFRR, ESF a Kohézneho fondu alokované do piatich politických cieľov politiky súdržnosti:

- **Konkurencieschopnejšia a inteligentnejšia Európa**
- **Zelenšia Európa**
- **Prepojenejšia Európa**
- **Sociálnejšia a inkluzívnejšia Európa**
- **Európa bližšie k občanom.**

Okrem toho je alokácia vo výške 19 mld. Eur vytvorená v rámci **Fondu pre spravodlivú transformáciu** (Just transition fund – JTF).

V rámci politiky súdržnosti boli vytvorené ešte tri iniciatívy EÚ s rozpočtom 1,2 mld Eur: Medziregionálne investície do inovácií (Interregional Innovation Investments), Európska iniciatíva pre mestský rozvoj (European Urban Initiative) a Nadnárodná spolupráca ESF (ESF Transnational Co-operation). Bol schválený rozpočet na technickú pomoc, ktorý bude použitý na aktivity, ktoré napomáhajú implementácii jednotlivých programov.

Členské krajiny EÚ vytvorili národné strategické dokumenty pre čerpanie pomoci v rámci politiky súdržnosti EÚ pod názvom Partnerská dohoda 2021 – 2027, ktoré boli predmetom vyjednávania a schvaľovacieho procesu v Európskej komisii. Následne krajiny spracovali regionálne a sektorové operačné programy.

Slovenská vláda 6. apríla 2022 schválila **Partnerskú dohodu SR** na roky 2021 – 2027, ktorá bola 18. júla 2022 podpísaná. Na základe tohto dokumentu bude Slovensko čerpať takmer 13 mld. Eur a 441 mil. Eur z Fondu pre spravodlivú transformáciu.

V novom programovom období 2021 – 2027 nahradí doterajších šesť operačných programov (z obdobia 2014 – 2020) jediný – Program Slovensko.

Orientáciu vo všetkých operačných programoch všetkých krajín poskytuje databáza Európskej komisie na nasledovnom webovom sídle: <https://cohesiondata.ec.europa.eu/programmes>.

3.1.3 Územný rozvoj 2021 – 2027

Členské štáty podporujú integrovaný územný rozvoj prostredníctvom stratégií územného a miestneho rozvoja vo forme **Integrovanej územnej stratégie** (zloženej z integrovaných územných investícií) alebo **Stratégie miestneho rozvoja vedeného komunitou** alebo iného územného nástroja.

Územné stratégie musia obsahovať:

- geografickú oblasť, na ktorú sa stratégia vzťahuje;
- analýzu potrieb rozvoja a potenciálu danej oblasti;
- opis integrovaného prístupu na riešenie identifikovaných potrieb rozvoja a potenciálu a
- opis zapojenia partnerov do prípravy a plnenia stratégie v súlade s článkom.

Môžu obsahovať aj zoznam operácií, ktoré sa majú podporiť. Zodpovednosť sa prípravu územných stratégií nesú príslušné mestské, miestne alebo iné územné orgány alebo subjekty. Operácie musia byť v súlade s územnou stratégiou.

Ak stratégia zahŕňa investície, ktoré získajú podporu z jedného alebo viacerých fondov, jedného alebo viacerých programov alebo z viac ako jednej priority toho istého programu, akcie sa môžu realizovať ako **integrovaná územná investícia (IÚI)**.

Miestny rozvoj vedený komunitou sa môže podporovať aj z fondov EFRR, ESF a ENRF. Členský štát zabezpečí, aby bol miestny rozvoj vedený komunitou:

- zameraný na subregionálne oblasti;

- vedený miestnymi akčnými skupinami zloženými z predstaviteľov verejných a súkromných miestnych spoločensko-hospodárskych záujmov, v ktorých nemá na úrovni rozhodovania väčšinu žiadna záujmová skupina;
- realizovaný formou integrovaných stratégií a aby podporoval vytváranie sietí, inovatívne prvky viažuce sa na miestnu situáciu a prípadne aj spoluprácu s ďalšími územnými aktérmi.

3.1.4 Európske štrukturálne a investičné fondy 2021 – 2027

Od roku 2014 bol počet fondov, ktoré financujú regionálny rozvoj rozšírený na 5 fondov. Okrem ERDF, ESF a CF, pribudli aj Európsky poľnohospodársky fond pre rozvoj vidieka (EPFRV), Európsky námorný a rybársky fond (ENRF). Spoločne sa nazývajú Európske štrukturálne a investičné fondy - EŠIF (pozri aj kap. 2.1.1).

V období 2021-27 sú do financovania podpory regiónov zahrnuté nasledovné fondy:

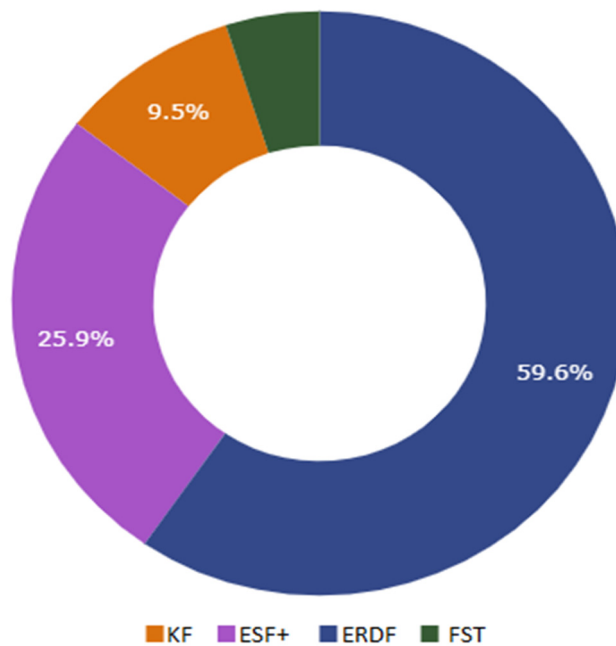
- Kohézny fond (KF)
- Európsky námorný a rybársky fond – ENRF
- Európsky fond regionálneho rozvoja – EFRR
- Európsky sociálny fond plus – ESF+ (okrem programu zamestnanosti a sociálnej inovácie a otázok zdravia)
- Fond pre azyl a migráciu – AMIF (zložky zdieľaného riadenia)
- Nástroj pre riadenie hraníc a víza – BMVI (fond pre integrované riadenie hraníc sa skladá z nástroja pre riadenie hraníc a víza a nástroja pre vybavenie colných kontrol).
- Fond pre vnútornú bezpečnosť – ISF.

Financovanie politiky súdržnosti sa v programovom období 2021 – 2027 bude riadiť nasledovnými nariadeniami EÚ:

1. Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) **2021/1060** z 24. júna 2021, ktorým sa stanovujú spoločné ustanovenia o Európskom fonde regionálneho rozvoja, Európskom sociálnom fonde plus, Kohéznom fonde, Fonde na spravodlivú transformáciu a Európskom námornom, rybolovnom a akvakultúrnom fonde a rozpočtové pravidlá pre uvedené fondy, ako aj pre Fond pre azyl, migráciu a integráciu, Fond pre vnútornú bezpečnosť a Nástroj finančnej podpory na riadenie hraníc a vízovú politiku,
2. Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) **2021/1058** z 24. júna 2021 o Európskom fonde regionálneho rozvoja a Kohéznom fonde,
3. Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) **2021/1057** z 24. júna 2021, ktorým sa zriaďuje Európsky sociálny fond plus (ESF+),
4. Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) **2021/1059** z 24. júna 2021 o osobitných ustanoveniach týkajúcich sa cieľa Európska územná spolupráca (Interreg) podporovaného z Európskeho fondu regionálneho rozvoja a vonkajších finančných nástrojov,
5. Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) **2021/1056** z 24. júna 2021, ktorým sa zriaďuje Fond na spravodlivú transformáciu.

3.1.4.1 Financovanie Politiky súdržnosti 2021 – 2027

Podiel financovania z jednotlivých fondov v rámci politických cieľov pre jednotlivé členské krajiny EÚ je znázornený na obrázkoch 4 – 5.



Obrázok 4 Podiel financovania z fondov v rámci Politiky súdržnosti 2021-2027

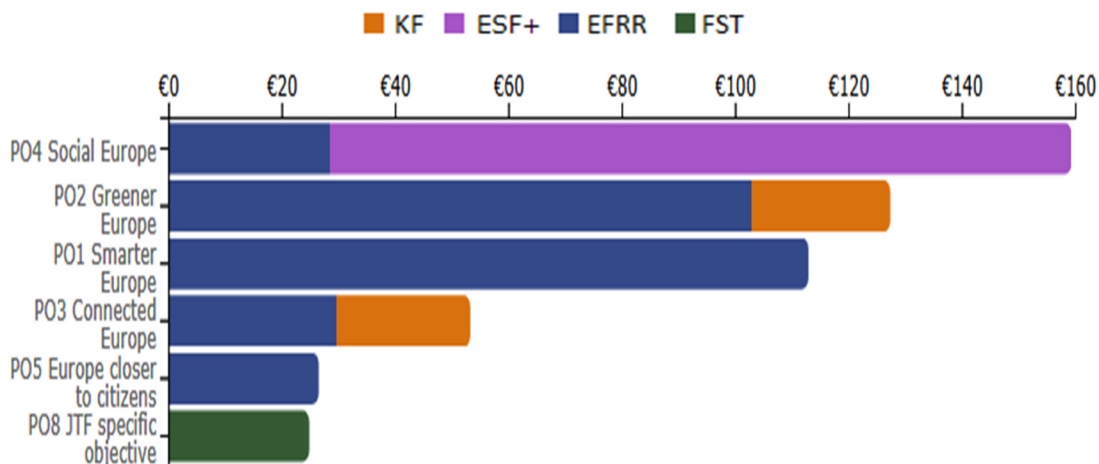
Zdroj: Európska komisia, https://cohesiondata.ec.europa.eu/cohesion_overview/21-27

Fondy EFRR, ESF+ a Kohézny fond spoločne poskytujú podporu pre programy v rámci cieľa Investovanie do rastu a zamestnanosti. Členské štáty využívajú príspevok z fondov na poskytovanie podpory prijímateľom vo forme grantov, finančných nástrojov alebo cien či ich kombinácie.

Príspevok Únie môže mať niektorú z týchto foriem:

- **financovanie**, ktoré nie je spojené s nákladmi príslušných operácií, v súlade s článkom 89 a ktoré sa zakladá na jednom z týchto bodov: i) splnenie podmienok; ii) dosiahnutie výsledkov;
- **refundácia** oprávnených nákladov skutočne vynaložených prijímateľmi alebo súkromným partnerom operácií verejno-súkromného partnerstva a zaplatených pri vykonávaní operácií;
- **jednotkové náklady** v súlade s článkom 88 pokrývajúce všetky alebo určité osobitné kategórie oprávnených nákladov, ktoré sú vopred jasne určené stanovením sumy na jednotku;
- **jednorazové platby** v súlade s článkom 88 pokrývajúce vo všeobecnom vyjadrení všetky alebo určité osobitné kategórie oprávnených nákladov, ktoré sú vopred jasne určené;
- **paušálne financovanie** v súlade s článkom 88 pokrývajúce osobitné kategórie oprávnených nákladov, ktoré sú vopred jasne určené, uplatnením percentuálnej sadzby
- **kombinácia** uvedených foriem.

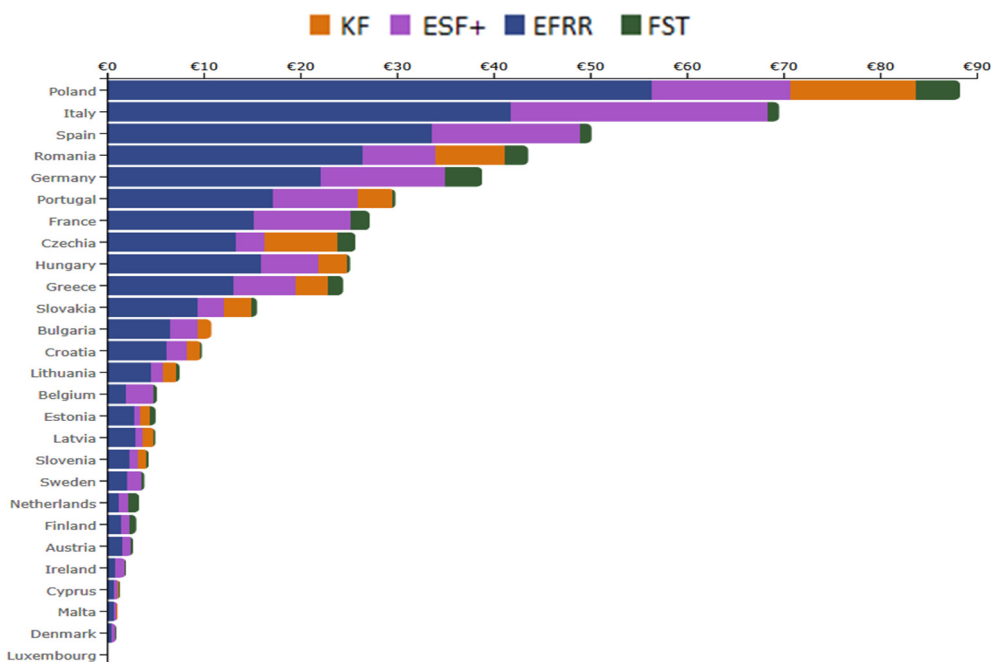
V rámci jednotlivých politických cieľov je najviac prostriedkov z EFRR venovaných na ciele 1 a 2 – Inteligentnejšia Európa a Zelenšia Európa z Kohézneho fondu na ciele 2 a 3 – Zelenšia a Prepojenejšia Európa a z ESF na cieľ 4 – Sociálnejšia Európa.



Obrázok 5 Financovanie politických cieľov 2021-2027 (v mld. Eur)

Zdroj: Európska komisia, https://cohesiondata.ec.europa.eu/cohesion_overview/21-27

Najväčší objem prostriedkov z politiky súdržnosti EÚ plánuje využiť Poľsko, Taliansko a Španielsko.



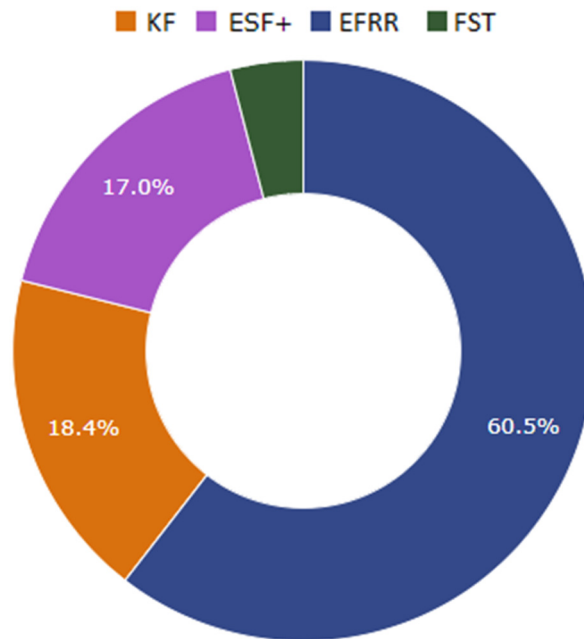
Obrázok 6 Plánované rozpočty krajín v rámci Politiky súdržnosti 2021-2027 (v mld. Eur)

Zdroj: Európska komisia, https://cohesiondata.ec.europa.eu/cohesion_overview/21-27

Slovensko je podľa výšky celkovej plánovanej alokácie medzi krajinami EÚ na jedenástom mieste. Najviac prostriedkov Kohézneho fondu plánuje využiť Poľsko, Česko a Rumunsko, z EFRR a ESF+ Poľsko, Taliansko a Španielsko (Obrázok 6).

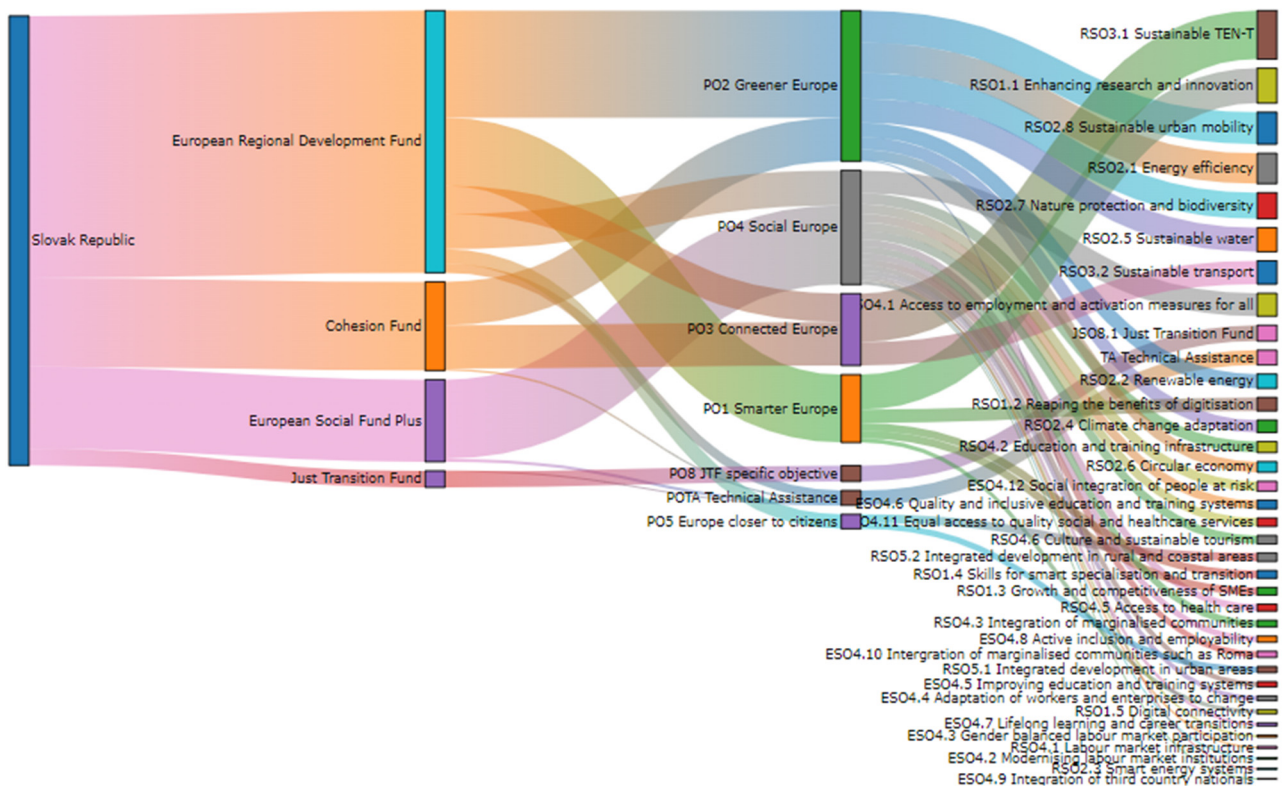
3.1.4.2 Európske štrukturálne a investičné fondy 2021 – 2027 pre Slovenskú republiku

Na celkovej alokácii Slovenskej republiky sa EFRR bude podieľať 60,5 %, Kohézny fond 18,4 % a ESF+ 17 % (Obrázok 7).

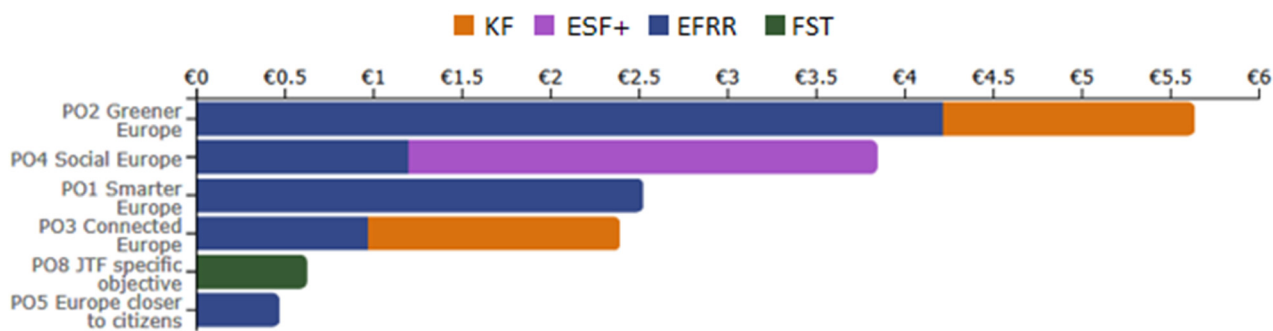


Obrázok 7 Podiel financovania z fondov v rámci Politiky súdržnosti 2021 – 2027 pre Slovensko
Zdroj: Európska komisia, https://cohesiondata.ec.europa.eu/cohesion_overview/21-27

Špecifické ciele OP Slovensko v rámci politický cieľov EÚ na obdobie 2021 – 2027 sú znázornené na Obrázku 8.



Obrázok 8 Priority a ciele SR v rámci Politiky súdržnosti 2021 – 2027
Zdroj: Európska komisia, https://cohesiondata.ec.europa.eu/cohesion_overview/21-27



Obrázok 9 Financovanie politických cieľov 2021 – 2027 pre Slovensko (v mld. Eur)

Zdroj: Európska komisia, https://cohesiondata.ec.europa.eu/cohesion_overview/21-27

Slovensko plánuje najvyššiu alokáciu venovať na ciele v rámci politického cieľa Zelenšia Európa.

3.1.4.3 Systém riadenia a finančného riadenia a kontroly EŠIF

Členské štáty sa pri použití prostriedkov z EŠIF riadia systémom riadenia a kontroly a systémom finančného riadenia. Zabezpečujú kvalitu a spoľahlivosť systému monitorovania a údajov o ukazovateľoch.

Pre riadenie EŠIF sú v členských krajinách stanovené zodpovedné orgány. Členský štát určí na účely článku nariadenia o rozpočtových pravidlách pre každý program riadiaci orgán a orgán auditu.

Riadiaci orgán je zodpovedný za operačný program. Je zodpovedný za riadenie programu v záujme plnenia jeho cieľov. Vykonáva najmä tieto funkcie:

- vyberá operácie (projekty), tak aby boli naplnené ciele programu, na výber operácií používa kritériá a postupy, ktoré sú nediskriminačné, transparentné, zabezpečujú rodovú rovnosť a zohľadňujú Chartu základných práv Európskej únie a zásady udržateľného rozvoja a politiky Únie v oblasti životného prostredia;
- vykonáva úlohy súvisiace s riadením programu;
- zabezpečí fungovanie osobitného webového sídla programu;
- uverejňuje informácie o plánovaných a zverejnených výzvach na predkladanie návrhov projektov najneskôr jeden mesiac pred ich otvorením;
- podporuje prácu monitorovacieho výboru;
- vykonáva dohľad nad sprostredkovateľskými orgánmi;
- zaznamenáva a uchováva v elektronickom systéme údaje o každej operácii, ktoré sú potrebné na monitorovanie, hodnotenie, finančné riadenie, overovanie a audit, a zabezpečuje bezpečnosť, integritu a dôvernosť údajov a overenie totožnosti používateľov
- overuje, či sa spolufinancované výrobky dodali a spolufinancované služby poskytli a či je operácia v súlade s uplatniteľným právom, programom a podmienkami na získanie podpory na operáciu.

Riadiaci orgán môže určiť jeden alebo viac sprostredkovateľských orgánov na vykonanie úloh v rámci svojej zodpovednosti.

Orgán auditu je orgán verejnej moci, ktorý je funkčne nezávislý od subjektov podrobených auditu.

Funkcie orgánu auditu sú nasledovné:

- je zodpovedný za vykonávanie systémových auditov, auditov operácií a auditov účtov s cieľom poskytnúť Komisii nezávislé uistenie o účinnom fungovaní systémov riadenia a kontroly a o zákonnosti a riadnosti výdavkov obsiahnutých v účtoch predložených Komisii.
- zostavuje a predkladá Komisii: ročné auditorské stanovisko a výročnú kontrolnú správu,

Členský štát môže poveriť účtovnou funkciou riadiaci orgán alebo iný orgán. V prípade programov podporovaných z AMIF, ISF a BMVI účtovnícku funkciu vykonáva alebo za ňu zodpovedá riadiaci orgán. Účtovná funkcia pozostáva z týchto úloh:

- a) vypracovania a predloženia žiadostí o platbu Komisii;
- b) zostavenie účtov a vedenie záznamov o všetkých prvkoch účtov v elektronickom systéme;

Účtovná funkcia nezahŕňa overovanie na úrovni prijímateľov.

Členský štát zriadi **monitorovací výbor** na monitorovanie implementácie programu. Monitorovací výbor sa stretáva aspoň raz do roka a posudzuje všetky otázky, ktoré majú vplyv na pokrok dosiahnutý v napĺňaní cieľov programu. V monitorovacom výbore je rovnomerné zastúpenie príslušných orgánov členských štátov, sprostredkovateľských orgánov a partnerov. Každý člen monitorovacieho výboru má hlasovacie právo. Členský štát uverejní zoznam členov monitorovacieho výboru na webovom sídle. Monitorovací výbor skúma:

- a) pokrok pri implementácii programu a pri plnení čiastkových cieľov a cieľových hodnôt;
- b) všetky otázky, ktoré ovplyvňujú výkonnosť programu, a prijaté opatrenia;
- c) to, ako program prispieva k riešeniu výziev uvedených v príslušných odporúčaniach pre jednotlivé krajiny;
- d) prvky ex ante posúdenia,
- e) pokrok dosiahnutý pri realizácii hodnotení,
- f) implementáciu informačných aktivít a akcií na zabezpečenie viditeľnosti;
- g) pokrok v implementácii operácií strategického významu,
- h) plnenie základných podmienok a ich uplatňovanie v rámci programového obdobia;
- i) pokrok v budovaní administratívnych kapacít verejných inštitúcií a prijímateľov,

schvaľuje:

- a) metodiku a kritériá použité pri výbere operácií,
- b) výročné správy o výkonnosti pre programy,
- c) plán hodnotenia a všetky jeho zmeny;
- d) akékoľvek návrhy riadiaceho orgánu na zmenu programu vrátane prevodov prostriedkov.

Finančné riadenie EŠIF je uskutočňované podľa pravidiel stanovených v nariadeniach k fondom (pozri kap. 3.1.4). Platby majú formu zálohových platieb, priebežných platieb a platieb zostatku účtov za účtovný rok. Podpora sa môže uskutočniť prostredníctvom grantov alebo cez finančné nástroje. Finančné riadenie EŠIF v rámci implementácie v danej krajine je detailne opísané v osobitnom dokumente „systém finančného riadenia“ (pozri kap. 8.12.1).

3.1.4.4 Povinná publicita

Orgány, ktoré sú v systéme riadenia zodpovedné za implementáciu EŠIF, ale aj prijímatelia pomoci z EŠIF povinne vykonávajú aktivity, ktoré rôznym spôsobom dávajú na vedomie použitie prostriedkov z EŠIF. Oznamujú podporu z fondov na operáciu tým, že:

- a) uverejnia na profesionálnej webovej stránke prijímateľa alebo stránkach sociálnych médií, ak existujú, krátky opis operácie zodpovedajúci úrovni podpory vrátane jej cieľov a výsledkov, a zdôraznia finančnú podporu z Únie;
- b) poskytnú vyhlásenie zdôrazňujúce podporu z fondov viditeľným spôsobom v dokumentoch a informačných materiáloch týkajúcich sa vykonávania operácie, ktoré sa používajú pre verejnosť alebo účastníkov;

- c) vystavia na verejnosti tabule alebo bilbordy, hneď ako sa začne fyzické vykonávanie operácií zahŕňajúcich fyzické investície alebo nákup vybavenia, pokiaľ ide o: i) operácie podporované z EFRR a Kohézneho fondu, ktorých celkové náklady presahujú 500 000 Eur; ii) operácie podporované z ESF+, ENRF, ISF, AMIF a BMVI, ktorých celkové náklady presahujú 100000 Eur;
- d) v prípade operácií, na ktoré sa nevzťahuje písmeno c), vystavia na verejnosti aspoň v jednom tlačnom alebo elektronickom formáte minimálnej veľkosti A3 informácie o operácii, pričom zdôraznia podporu z fondov;
- e) v prípade operácií strategického významu a operácií, ktorých celkové náklady presahujú 10 000 000 Eur, zorganizujú informačné podujatie a včas zapoja Komisiu a zodpovedný riadiaci orgán (pozri aj kap. 8.10).

OTÁZKY A ÚLOHY 3

1. Aký bol hlavný cieľ Jednotného európskeho aktu?
2. Vymenujte 5 politických cieľov politiky súdržnosti v období 2021 – 2027.
3. Ako sa nazýva hlavný programový dokument politiky súdržnosti na národnej úrovni?
4. Aké sú dva najdôležitejšie orgány systému riadenia EŠIF na národnej úrovni?

4 PROJEKT

4.1 Definícia projektu

„Projekt je unikátnym a jedinečným súborom činností, ktoré sa odlišujú od rutinných činností nielen svojim obsahom, ale aj cieľovým zameraním“ (Barborák, 2007), taktiež ho môžeme chápať ako **„dočasnú úlohu s presne stanoveným cieľom, jeho splnenie vyžaduje organizované využitie zodpovedajúce zdrojov“**.

Projekt by mal mať jasne definované ciele, mal by byť realizovateľný, aplikovateľný, mal by reagovať na reálne potreby. Tiež by mal byť aktuálny, zrozumiteľný, adresný a obsahujúci rozpis zodpovednosti za plnenie jednotlivých úloh. Z hľadiska potrieb komunikácie by mal byť konkrétny, špecifický. Mal by obsahovať opis očakávaného **výstupu, výsledku a dopadu**. Mal by byť logicky usporiadaný a prehľadný, mal by obsahovať garancie, mal by byť odborne fundovaný, adresný a atraktívny pre príjemcu (Kremeňová a kol., 2009).

Projekt sa dá chápať aj ako spôsob práce, organizovania ľudí a riadenia úloh. Je to štýl koordinácie a riadenia práce. Od iných štýlov riadenia sa odlišuje najmä tým, že je zameraný na určitý výsledok a po dosiahnutí tohto výsledku je ukončený. Projekt sa začína v určitom časovom období a končí sa po dosiahnutí výsledku, ktorý bol na začiatku definovaný za podmienok vytvorenia určitých hmotných výstupov. Sú vymedzené **zdroje** a **čas** na to, aby bol požadovaný **výsledok** dosiahnutý. Vo chvíli, keď je predpokladaný výsledok dokončený, je dosiahnutá istá zmena. Hoci rôzne projekty môžu mať niektoré vlastnosti spoločné, každý projekt je jedinečný a obsahuje špecifický súbor aktivít.

Projekt je vždy jedinečný, neopakovateľný, dočasný a na jeho riešenie sa takmer vždy podieľa iný tím (Němec, 2002). Pre úspešné ukončenie projektu platí musí byť rovnováha, medzi cieľmi, rozpočtom a časovým harmonogramom projektu.

Svozilová (2011) definuje projekt ako „dočasné úsilie vynaložené na vytvorenie unikátneho produktu, služby alebo určitého výsledku a ako akýkoľvek jedinečný sled aktivít a úloh, ktorý má:

daný špecifický cieľ, ktorý má byť realizovateľný; definovaný dátum začiatku a konca uskutočnenia; stanovený rámec na čerpanie zdrojov potrebných na jeho realizáciu“.

Projekt predstavuje riadený proces, ktorý má svoj začiatok a koniec, presné pravidlá riadenia a regulácie. Je jedinečným sledom krokov, ktorý má:

- daný **špecifický cieľ**, ktorý má byť projektom dosiahnutý,
- definovaný **dátum začiatku a konca**,
- stanovený **rámec** pre čerpanie zdrojov,
- **časovo ohraničené aktivity**, obvykle so stanoveným rozpočtom a so zadanými kritériami, realizácie, pri rešpektovaní určitej stratégie

Podľa Dolanského a kol. (1996) je každý projekt zameraný na dosiahnutie určitej zmeny. Projekt môže byť subprojektom komplexného projektu, alebo východiskom pre ďalšie projekty. Môže existovať reťazec zmien, ktoré je nutné vzájomne koordinovať tak, aby boli všetky disponibilné zdroje efektívne využité a projektové ciele dosiahnuté. Projekt je niečo čo má začiatok a koniec, charakterizuje ho jedinečnosť, systémovosť, obmedzené zdroje, neistota a riziko, je unikátnym a jedinečným súborom činností, ktoré sa odlišujú od rutinných činností svojim obsahom a cieľovým zameraním. Projekt je teda jedinečná aktivita, ktorá nemá vzor minulosti a ani v budúcnosti sa nebude presne opakovať.

V projekte sa uskutočňuje 5 skupín procesov: **iniciácia, plánovanie, riadenie a komunikácia, monitorovanie a kontrola, ukončenie.**

4.2 Typy projektov

Každý projekt má charakteristické znaky. Z hľadiska obsahu, nákladov a času sú projekty neporovnateľné. Realizácia projektu môže trvať niekoľko dní, mesiacov alebo rokov. Projekty sa môžu týkať jednoduchých problémov, ktoré zvládne jeden človek, ale rovnako aj zložitých, na ktorých musia pracovať celé tímy projektantov rôznych profesií. Projekty sú rôznorodé z hľadiska rozsahu, nákladov a času:

- **komplexné** (dlhodobé, vysoké náklady, rôzne zdroje, subprojekty),
- **jednoduché** (jednoduché ciele a aktivity, ľahko realizovateľný jedným človekom),
- **špeciálne** (krátkodobejšie, menší rozsah činností).

Němec (2002) projekty člení podľa obsahu a účelu na:

- stavebné,
- výskumné a vývojové,
- technologické,
- organizačné.

Filo (2010) rozlišuje:

- a) **investičné** projekty:
 - stavebné – obchodné domy, hotely, cesty a pod.;
 - technologické – prívies na prevoz lodí, vleky, zriaďovanie kín a pod.;
- b) **neinvestičné** projekty (tzv. „mäkké“ alebo „soft“ projekty):
 - organizačné – kultúrne, športové, spoločenské podujatia, software, logistika, charita a pod. (výstupom je napríklad vzdelávanie, osвета, kultúrne alebo športové vyžitie);
 - vývojové – príprava podnikateľského zámeru, výroba katalógu a pod.
- c) **zmiešané** projekty – kombináciou investičných a neinvestičných projektov;

- d) **krízové** – realizujú sa v dôsledku vzniku havárií, katastrof a živelných pohrôm, vopred sa neplánujú, pripravujú sa iba zabezpečovacie prvky.

V rámci všetkých projektov však možno aplikovať rovnaké alebo podobné princípy a metódy riadenia.

4.3 Rozdiel medzi programom a projektom

Program (plán) je:

- koncepcný dokument spracovaný za účelom dosiahnutia určitého cieľa,
- rámec, stratégia riešenia existujúcich problémov v malej alebo väčšej územnej jednotke, prostredníctvom definovania cieľov,
- nástroj rozhodovania a riadenia rozvojového procesu,
- všeobecnejší,
- koncepcia,
- nástroj riadenia,
- má všeobecný cieľ,
- realizuje sa pomocou projektov.

Projekt (operácia, akcia) je:

- nástroj na plnenie programu, riešenie daných problémov a dosiahnutie cieľov,
- metodicky postavený tak, že sú v ňom definované aktivity na dosiahnutiu cieľov,
- logický sled krokov nasledujúcich v určitom časovom horizonte za účelom dosiahnutia určitého cieľa,
- konkrétnejší,
- nástroj na plnenie programu,
- rieši konkrétny problém.

V rámci priestorových politík (územný rozvoj) sa programuje na rôznych úrovniach (nadnárodnej, národnej, regionálnej, lokálnej). Princíp programovania má za cieľ systémovosť intervencií. Každý program pozostáva z analýzy zdrojov, stratégie a implementačného rámca. Stratégia programu stanovuje spôsob (priority, ciele a opatrenia), ako zabezpečiť pokrok v dosiahnutí vízie počas daného obdobia. Strategický rámec pozostáva zo: strategického cieľa, priorit (strategické priority s identifikovanými cieľmi), špecifických cieľov (špecifické priority s identifikovanými cieľmi) a opatrení. Stanovené ciele majú byť:

- špecifické **Specific**
- merateľné **Measurable**
- dosiahnuteľné **Achievable**
- reálne **Realistic**
- časovo ohraničené **Time-oriented.**

OTÁZKY A ÚLOHY 4

1. **Charakterizujte „mäkké“ alebo „soft“ projekty.**
2. **Aké sú tri hlavné atribúty projektu?**
3. **Aký je rozdiel medzi výstupom, výsledkom a dopadom projektu?**

5 PROJEKTOVÝ MANAŽMENT, PROJEKTOVÝ CYKLUS

Projektový manažment má širší význam a okrem riadenia projektov zahŕňa aj ich organizovanie a koordinovanie. Možno ho chápať ako nadstavbu manažmentu jednotlivých projektov.

Základy projektového manažmentu možno badať už v treťom tisícročí pred Kristom pri výstavbe Cheopsovej pyramídy a podobných stavieb. Práve schopnosti a zručnosti manažérov, plánovanie, organizovanie a kontrola umožnili takéto stavby budovať. Neskoršie civilizácie, najmä grécka a rímska, rozšírili potrebu plánovania a organizovania, napr. pri dodávke vody, budovaní ciest, dláždení ulíc a pod. Civilizácia renesačnej Európy a Blízkeho Východu podporovala vodné inžinierstvo, budovanie kanálov, priehrad, splavov a prístavov, ktoré sa v danom období realizovali formou projektov. Počet zložitých projektov sa zvyšoval s rozvojom moderných náboženských kultúr, budovaním kostolov, katedrál a kláštorov. S príchodom industrializácie a elektrifikácie sa zvyšovala komplexnosť projektov, známe sú napr. projekty na budovanie železníc, hydroelektrární, podzemných dráh a fabrík. Medzi komplexnejšie druhy projektových aktivít zaradíme napr. výskum a aplikáciu jadrovej energie, informačno-komunikačných technológií, riadenie obranných systémov a iné.

Projektový manažment v dnešnom chápaní vznikol v druhej polovici 20. storočia. Odvtedy sa vyvinuli metódy, nástroje a techniky, ktoré zahŕňajú oblasť plánovania projektov a riadenia ich realizácie. V tomto období sa projektový manažment využíval najmä v stavebníctve a chemickom priemysle. Postupne sa jeho metódy, techniky a nástroje začali uplatňovať vo výskume a vývoji, pri výstavbe diaľnic a ropovodov, vypisovaní tendrov a realizácii verejných objednávok, budovaní informačných a komunikačných systémov, pri výrobe a montáži reaktorov, budovaní nových bankových systémov, systémov zdravotných poisťovní, ale aj v politických kampaniach, kultúrnych podujatiach, marketingových aktivitách (napr. eventy) a rôznych aktivitách väčšieho rozsahu (Kremeňová a kol., 2009).

Majtán (2009) definuje projektový manažment ako „nový prístup k riadeniu projektov s presne vymedzeným cieľom, ktorý musí byť dosiahnutý v stanovenom čase, nákladoch a kvalite“. Podľa Newtona (2008) je projektový manažment disciplína, ktorá sa venuje riadeniu projektov.

„Projektový manažment je súhrn aktivít pozostávajúcich z plánovania, organizovania, riadenia a kontroly zdrojov spoločnosti s relatívne krátkodobým cieľom, ktorý bol stanovený na realizáciu špecifických cieľov a zámerov. Je aplikáciou znalosti, schopnosti, nástrojov a technológií na aktivity projektu tak, aby požiadavky projektu boli splnené“ (Svozilová, 2011).

Projektový manažment je zložitý komplex aktivít, ktoré súvisia s:

- **riadením výstupov** – predmetu, služby alebo ich kombinácie, ktorá má realizáciou projektu vzniknúť, a to vrátane použitia technológií a postupov špecifických v jednotlivých hospodárskych oblastiach a dôrazom na dosiahnutie kvality výstupov projektu,
- **riadením nákladov** a ekonomických požiadaviek na efektivitu, a to aj pri značnej miere neurčitosti, ktorá projekt sprevádza a možnosti pôsobenia ťažko predvídateľných rizikových vplyvov počas trvania projektu,
- **riadením procesov** v čase, koordináciou jednotlivých úsekov práce a súvisiacich nárokov na komunikáciu medzi účastníkmi projektu,
- **budovaním medziľudských vzťahov**, inšpiráciou a motivovaním členov projektového tímu vrátane riadenia prípadých konfliktov (Kremeňová a kol, 2009).

Hlavnými javmi a veličinami, ktoré hranice projektového prostredia vytvárajú, sú ovplyvňované v priebehu projektu a zároveň pôsobia v riadiacich a kontrolných procesoch. Týmito veličinami sú:

- **predmet projektu,**
- **čas,**
- **náklady,**
- **miera neurčitosti a rizika,**
- **kvalita realizovaných výstupov.**

Projektový manažment sa odlišuje od bežnej formy operatívneho riadenia v líniovo riadenej spoločnosti svojou dočasnouťou a v pridelení zdrojov na jeho realizáciu podľa potrieb projektu. Úspešný projektový manažment môže byť definovaný aj ako dosiahnutie plánovaného cieľa projektu, a to pri dodržaní časového limitu, predpokladaných nákladov alebo iných zdrojov, s dosiahnutím požadovaného výkonu alebo úrovne technológií a s akceptáciou „zákazníka“ projektu (Svozilová, 2006).

5.1 Riadenie projektového cyklu (PCM)

Riadenie alebo manažment projektu je metodikou plánovania, tvorby a realizácie konkrétneho projektu. V roku 1992 schválila Európska komisia súbor nástrojov na prípravu, spracovanie a riadenie - **Riadenie projektového cyklu (Project Cycle Management – PCM)**. Ekvivalenty tejto metodiky možno v literatúre nájsť aj ako PPCM (Project and Program Cycle Management) alebo PPPCM (Project, Program and Process Cycle Management).

Pojem Riadenie projektového cyklu (PCM) sa používa na opis riadiacich aktivít a rozhodovacích procedúr používaných počas všetkých fáz životného cyklu projektu (vrátane kľúčových úloh, zodpovednosti, dokumentov atď.).

Cieľom PCM je zaistiť, aby boli projekty:

- formulované tak aby pomáhali naplňať politické ciele Európskej komisie, krajiny, regiónu a komunity žijúcej v mieste realizácie projektu;
- v súlade so stratégiou a riešili reálne problémy cieľovej skupiny a prijímateľov pomoci;
- uskutočniteľné v prostredí kde sú určené a
- výsledky realizovaných projektov udržateľné.

Základné princípy dosiahnutia tohto cieľa možno formulovať nasledovne:

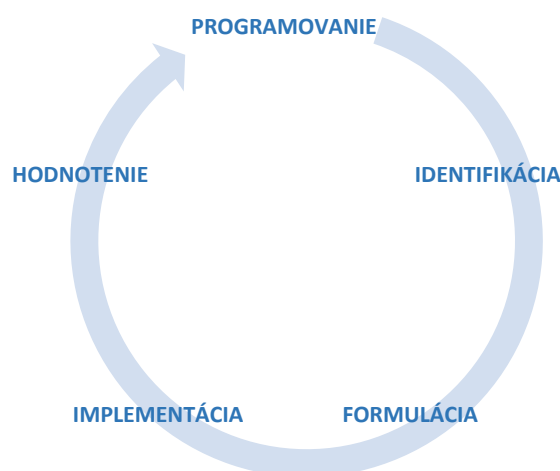
- aktívna participácia kľúčových zainteresovaných strán;
- použitie prístupu Logického rámca (a iných nástrojov) na podporu hodnotení/analýz (zainteresovaných strán, problémov, cieľov a stratégií);
- použitie kritérií hodnotiacich kvalitu projektu v každej fáze projektového cyklu;
- spracovanie kľúčových dokumentov (s vysvetlením základných pojmov) v každej fáze projektového cyklu, aby bolo rozhodovanie založené na správnych a jednotných informáciách;
- zameranie na hlavný cieľ projektu;
- udržateľnosť výsledkov projektu (riešenie problému by malo generovať reálne udržateľné výsledky).

Riadenie projektového cyklu je komplexný tvorivý proces založený na vyjednávaní o rozhodnutiach prijateľných pre kľúčové zainteresované strany. Základom pre efektívne Riadenie projektového cyklu je preto tímová práca, vyjednávanie a komunikácia. Pozornosť treba venovať aj politickému

kontextu. Poskytuje analytický a rozhodovací rámec, ktorý je (podľa sektora, v ktorom je projekt realizovaný) doplnený o aplikáciu ďalších špecifických technických a procesných nástrojov.

5.2 Fázy projektového cyklu

Riadenie projektového cyklu pozostáva z piatich hlavných fáz: programovanie, identifikácia, formulácia, implementácia a hodnotenie (Obrázok 10).



Obrázok 10 Projektový cyklus

Zdroj: PCM Guidelines (2004)

Vo fáze **programovania** prebieha analýza situácie v regióne, krajine alebo sektore, ktorý je predmetom pomoci. Cieľom analýzy je identifikácia problémov, prekážok a príležitostí v rozvoji regiónu, krajiny alebo sektora. Tento proces sa uskutočňuje prostredníctvom sociálno-ekonomických indikátorov a národných priorít a priorít donora. Európska komisia stanovuje základné rámce a pravidlá spolupráce s regiónom alebo krajinou, kde je jej pomoc smerovaná. Výsledkom tejto fázy je sformulovaný národný indikatívny program a národná rozvojová stratégia, regionálne alebo sektorové operačné programy.

Cieľom fázy **identifikácie** je hľadanie projektových zámerov, ktoré sú v súlade s rozvojovými cieľmi sformulovanými vo fáze programovania. Tieto námety môžu vzniknúť z iniciatívy rôznych aktérov. Iniciátorom projektu môže byť národná vláda alebo regionálne a miestne samosprávne orgány prijímajúcej krajiny, neštátne subjekty ako občianske združenia, nevládne organizácie, regionálne rozvojové agentúry atď. Počas fázy identifikácie prebieha aj zisťovanie relevancie a uskutočniteľnosti navrhnutého projektu najmä cez:

- hodnotenie politického a programového rámca,
- analýzu zainteresovaných strán,
- hodnotenie inštitucionálnej kapacity,
- analýzu problému (a prierezových priorít),
- hodnotenie iných prebiehajúcich a plánovaných iniciatív,
- hodnotenie predošlých skúseností,
- analýzu predbežných cieľov a stratégií,
- predbežné hodnotenie zdrojov a nákladov,
- predbežné hodnotenie procesov projektového riadenia, koordinácie a financovania a

- predbežné hodnotenie otázok hospodárskej/finančnej, environmentálnej, technickej a sociálnej udržateľnosti.

Nástroje, ktoré sa v tejto fáze používajú môžu byť rôzne (podľa charakteru a požiadaviek územia alebo sektora), avšak príručka Riadenia projektového cyklu odporúča použiť hlavne nasledovné:

- Logický rámec (štádium analýz) – analýza zainteresovaných strán, problému a predbežných cieľov a stratégie),
- ekonomickú a finančnú analýzu
- zoznam kritérií inštitucionálnej kapacity,
- posilnenie participatívnych prístupov a zručností týkajúcich sa facilitácie,
- kritériá a štandardy hodnotenia kvality vzhľadom na relevanciu a uskutočniteľnosť projektového zámeru (vytvorenie zoznamu kľúčových hodnotiacich parametrov, ktoré by v tejto fáze projektového cyklu mali byť sledované).

Táto fáza projektového cyklu je časovo najnáročnejšia. Jej výsledkom je štúdia uskutočniteľnosti projektu, ktorá by mala viesť k rozhodnutiu o príprave projektu (teda prechodu do fázy formulácie).

Účelom etapy **formulácie** je potvrdiť relevantnosť a uskutočniteľnosť myšlienky projektu a pripraviť podrobný plán projektu. Aj v tomto štádiu, ako aj v ostatných, by sa mali aktívne zúčastňovať zainteresované strany, ktoré boli identifikované v predošlej fáze.

Medzi nástroje, ktoré možno použiť na podporu formulovania kvalitných projektov patria:

- kritériá hodnotenia kvality,
- Logický rámec (štádium plánovania) – zostavenie matice logického rámca, časového harmonogramu a finančného plánu – rozpočtu.

Implementácia projektu zahŕňa jeho realizáciu, monitorovanie a formuláciu správ o realizácii a ich pravidelné odovzdávanie implementačnému pracovisku. Cieľom tejto fázy je:

- dospieť k naplánovaným výsledkom, naplniť účel projektu a efektívne prispieť k celkovému cieľu projektu,
- efektívne využiť poskytnuté zdroje a
- monitorovať a podávať správy o krokoch projektu.

Fáza implementácie je z viacerých pohľadov najkritickejšia (najmä z pohľadu dodržania časového harmonogramu, rozpočtu a naplnenia stanovených cieľov), pretože práve počas nej sa dosahuje plánovaný úžitok projektu. Je to hlavná fáza projektového cyklu. Všetky ostatné fázy sú podporné.

Implementácia projektu má nasledovné štádiá:

1. iniciačné štádium, kedy projekt začína, nastavujú sa potreby, vymedzujú sa zmluvné podmienky so zúčastnenými subjektmi, mobilizujú sa zdroje, vytvárajú sa pracovné vzťahy so zainteresovanými stranami, organizujú sa iniciačné stretnutia, robí sa revízia plánu projektu a vytvára sa systém monitorovania a hodnotenia,
2. realizačné obdobie, ktoré zahŕňa obstarávanie a rozmiestňovanie zdrojov (vrátane personálu), vykonávanie činností a dosahovanie výsledkov, monitorovanie a hodnotenie pokroku, revízia operačných plánov na základe skúseností a podávanie správ,
3. ukončovacie obdobie, kedy sa zodpovednosť za výsledky prenáša na miestnych partnerov, zabezpečuje sa udržateľnosť dosiahnutých výsledkov.

Nástroje, ktoré pomáhajú úspešne realizovať a ukončiť túto fázu sú nasledovné:

- kvalitatívne kritériá a štandardy,
- matica Logického rámca,

- harmonogram aktivít,
- harmonogram rozpočtu,
- matica riadenia rizík,
- pravidelné a špecifické správy, záverečná správa atď.

Účelom fázy **hodnotenia** je systematické a objektívne hodnotenie postupu, realizácie a výsledkov prebiehajúceho alebo ukončeného projektu, programu alebo politiky. Cieľom je určiť relevantnosť a plnenie cieľov, efektívnosť, dopad a udržateľnosť. Hodnotenie by malo poskytnúť dôveryhodné a užitočné informácie pre rozhodovanie príjemcov aj darcov o realizácii nových projektov.

V praxi môže byť dĺžka a dôležitosť jednotlivých fáz projektového cyklu rôzna, v závislosti od charakteru a rozsahu projektu. Hlavné procesy sú však rovnaké pri všetkých typoch projektov.

OTÁZKY A ÚLOHY 5

1. **Opíšte stručne hlavné fázy projektového cyklu.**
2. **Čo je výsledkom fázy formulácie v projektovom cykle?**
3. **V čom spočíva cyklickosť projektového cyklu?**

6 PROJEKTOVÝ TÍM

Hlavným členom projektového tímu je projektový manažér. Je tvorcom kľúčovej pridanej hodnoty. Projektový manažér plánuje, organizuje a riadi zdroje tak, aby bol naplnený projektový cieľ v stanovenom čase a za plánované náklady. Výsledkom jeho činnosti je vytvorenie novej služby, produktu alebo nastavenie procesu.

Projektový tím možno definovať ako dočasne vytvorený tím, na vyriešenie určitého problému, alebo ako prostredie pre rozvoj ľudí. Členovia tímu majú rôzne schopnosti a úlohy. V projektovom tíme sa ľudia vzájomne dopĺňajú, sú oddaní spoločnému cieľu a zodpovední za naplnenie stanoveného cieľa. Výber členov tímu sa uskutočňuje podľa potrieb projektu a na základe psychických vlastností, znalostí, schopností a skúseností. Budovanie tímu sa uskutočňuje v niekoľkých fázach: formovanie tímu, preverovanie, normovanie, realizácia, dodržiavanie pravidiel.

V projektovom tíme sa uskutočňujú nasledovné procesy:

- analýza stavu,
- plánovanie,
- organizovanie,
- koordinovanie,
- kontrola,
- hodnotenie postupu
- komunikácia,
- zdieľanie názorov, argumentovanie, protiargumentovanie,
- získavanie súhlasu,
- motivovanie a riadenie diskusie.

6.1 Belbinova teória

Dr. Meredith Belbin identifikoval deväť „tímových úloh“. Podľa jeho teórie sú tieto úlohy zhlukmi behaviorálnych atribútov (znakov správania). Na základe výskumu Belbin konštatoval, že tieto úlohy sú účinné pre uľahčenie práce tímu. Podľa neho existuje obmedzený počet druhov správania, ktoré efektívne prispievajú k tímovému výkonu. Tieto druhy správania sú zoskupené do spomínaných deviatich zhlukov. Výskum ukázal, že najúspešnejšie tímy boli zložené z rôznorodého mixu správania. Vo vyváženom tíme by malo byť zastúpených všetkých deväť tímových úloh, pričom úlohy môžu byť kumulované (jeden člen tímu môže zohrávať dve alebo viac úloh).

Tabuľka 3 Tímové úlohy podľa Belbina

POZÍCIA	DEFINÍCIA ÚLOHY	SLABÉ STRÁNKY
INOVÁTOR/ MYSLITEĽ	kreatívny, nápaditý, nekonvenčný, rieši zložité problémy	ignoruje detaily, príliš zamestnaný aby efektívne komunikoval
VYHLADÁVAČ ZDROJOV	extrovert, nadšený, komunikatívny, hľadá vhodné zdroje, príležitosti a kontakty	príliš optimistický, po počiatocnom nadšení stráca záujem
KOORDINÁTOR	vyzretý, sebaistý a schopný vedúci, objasňuje ciele, podporuje rozhodovací proces a delegovanie zodpovednosti	má sklony manipulovať, prenáša vlastnú rúcu na druhých
USMERŇOVAČ	dynamický, má prád prácu pod tlakom, energiu a odvahu prekonať prekážky	má sklony provokovať, zraňuje city ostatných
POZOROVATEĽ	rozvážny, bystrý, má strategické myslenie, vidí všetky možnosti, má presný úsudok	je nepriebojný, nevie inšpirovať ostatných, je príliš kritický
STMEĽOVAČ	mierny, vnímavý, diplomatický, počúva, stavia, odvracia napätie, upokojuje ostatných členov tímu	nerozhodný v krízových situáciách, dá sa ľahko ovplyvniť
REALIZÁTOR	disciplinovaný, spoľahlivý, výkonný, premieňa nápady na realitu	občas neprispôsobivý, pomaly reaguje na nové príležitosti
DOKONČOVATEĽ	dôkladný, svedomitý, usilovný, vyhľadáva chyby a veci, ktoré iní opomenuli, robí veci načas	má sklony k neprimeraným obavám, nevie delegovať, môže byť „puntičkár“
ŠPECIALISTA	cieľavedomý, iniciatívny, oddaný svojej práci, poskytuje výnimočné vedomosti a zručnosti	prispieva len v úzkom okruhu, potrpí si na technické detaily, nedokáže vidieť „celkový obraz“

Zdroj: Belbin, 2010

OTÁZKY A ÚLOHY 6

1. Prečo je komunikácia v projektovom tíme kľúčová?
2. Vysvetlite Belbinovu teóriu.
3. Prečo je úloha stmeľovača v tíme dôležitá?
4. Aké úlohy by ste v projektovom tíme mohli zastávať?

7 ZAINTERESOVANÉ STRANY

Za zainteresované strany vo vzťahu k projektu možno považovať **jednotlivcov, skupiny, komunity, organizácie, inštitúcie, firmy, záujmové skupiny a podobne, ktoré sú priamo alebo nepriamo zapojené do projektu, resp. ktorých záujmy môžu byť realizáciou a výsledkom alebo dopadom projektu, priamo alebo nepriamo ovplyvnené.**

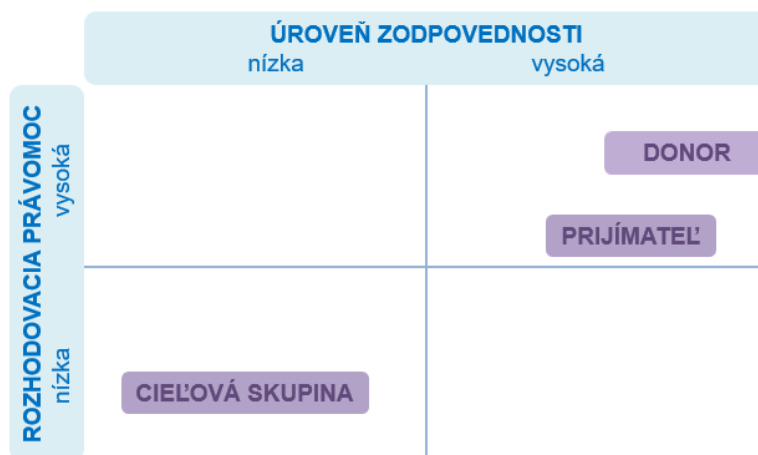
7.1 Kategórie zainteresovaných strán

V každom projekte možno identifikovať primárne a sekundárne zainteresované strany. Primárnymi zainteresovanými stranami sú:

- **donor**, sponzor, poskytovateľ pomoci (Európska komisia, štátny, regionálny alebo miestny orgán, nadácia, firma a pod.)
- **riadiaci orgán**, implementačné pracovisko,
- **žiadateľ**, prijímateľ pomoci (firma, samospráva, orgán štátnej správy, nezisková organizácia a pod.)
- **realizátor** projektu a jeho partneri a dodávatelia,
- **cieľová skupina** – užívatelia výsledkov projektu.

Sekundárnymi stranami sú ďalšie priamo alebo nepriamo ovplyvnené skupiny alebo jednotlivci (verejnosť, inštitúcie, orgány samosprávy, konkurencia, médiá, spolky, združenia, atď.)

Zainteresované strany majú rôznu **úroveň zodpovednosti** a **rozhodovacích právomocí** v rámci aktivít projektového cyklu. Obrázok 11 ilustruje úroveň zodpovednosti hlavných zainteresovaných strán.



Obrázok 11 Zodpovednosť a rozhodovacia právomoc hlavných zainteresovaných strán
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2020

Donor má najvyššiu rozhodovaciu právomoc v procese prípravy programu a schvaľovania projektov a zároveň najvyššiu zodpovednosť za naplnenie programu. Cieľová skupina, ktorej sú určené výsledky projektu obyčajne nemá právomoc rozhodovať a aj zodpovednosť za realizáciu projektu je nízka. Ostatné primárne a sekundárne zainteresované strany možno tiež posudzovať z pohľadu zodpovednosti a právomoci.

7.2 Analýza zainteresovaných strán

Jedným z hlavných nástrojov riadenia projektového cyklu je analýza zainteresovaných strán. Analýza zainteresovaných strán je súčasťou fázy identifikácie v projektovom cykle (pozri kapitolu 6.1). Jej cieľom je identifikovať primárne a sekundárne zainteresované strany a kľúčové subjekty (ľudia, skupiny a inštitúcie a pod.), ktoré môžu významne ovplyvniť úspech riešenia problematiky, resp. úspech projektu a posúdiť ich význam. Pri tejto analýze získavame odpoveď na nasledovné otázky:

- **Aké sú kompetencie a záujmy zainteresovaných strán na riešení problematiky projektu?**
- **Čo očakávajú od riešenia problematiky (aké majú požiadavky)?**
- **Ako by mohli zainteresované strany prispieť k riešeniu problematiky alebo ho ohroziť?**
- **Ako by bolo možné zapojiť zainteresované strany do riešenia projektu?**

Nástrojom na prehľadné zaznamenanie získaných informácií je matica analýzy zainteresovaných strán (Tabuľka 4).

Tabuľka 4 Matica analýzy zainteresovaných strán

ZAINTERESOVANÁ STRANA	KOMPETENCIE A ZÁUJMY	POŽIADAVKY/OČAKÁVANIA	MOŽNOSTI NAPLNENIA ZÁUJMOV ALEBO ZAPOJENIA DO PROJEKTU

Zdroj: Vlastné spracovanie

V procese monitorovania a hodnotenia projektu sa okrem iného prehodnocuje jeho Logický rámec. Pri každom prehodnocovaní Logického rámca počas životnosti projektu, je potrebné vrátiť sa k pôvodnej analýze zainteresovaných strán. Analýza zainteresovaných strán a analýza problému a analýza rizík projektu úzko súvisia. Riziká môžu vyplynúť aj z analýzy zainteresovaných strán aj z analýzy problému. Riziká sa rovnako môžu preformulované objaviť v podobe predpokladov v poslednom stĺpci logickej matice a naopak, pri formulácii predpokladov v logickej matici môže dôjsť k identifikácii rizík.

OTÁZKY A ÚLOHY 7

1. **Aké sú dva hlavné parametre, podľa ktorých možno hodnotiť zainteresované strany?**
2. **V čom spočíva význam analýzy zainteresovaných strán?**
3. **Aké sú primárne zainteresované strany každého projektu?**
4. **Vytvorte analýzu zainteresovaných strán svojho projektu.**

8 TVORBA PROJEKTU

Existuje veľké množstvo rôznych metód rozvoja tvorivosti, cvičení zameraných na podporu kreatívneho myslenia či techník na nájdenie tvorivého riešenia. Rozmanité techniky tvorivej práce majú rôzne použitie, niektoré sú veľmi jednoduché, iné sú, naopak, sofistikované. Väčšinou sa ani jedna z metód nepoužíva samostatne, jedna nadväzuje na druhú, môže byť použitý celý blok tvorivých metód, ktoré prispievajú každá odlišným spôsobom (Mikulášik, 2010). Obyčajne začíname

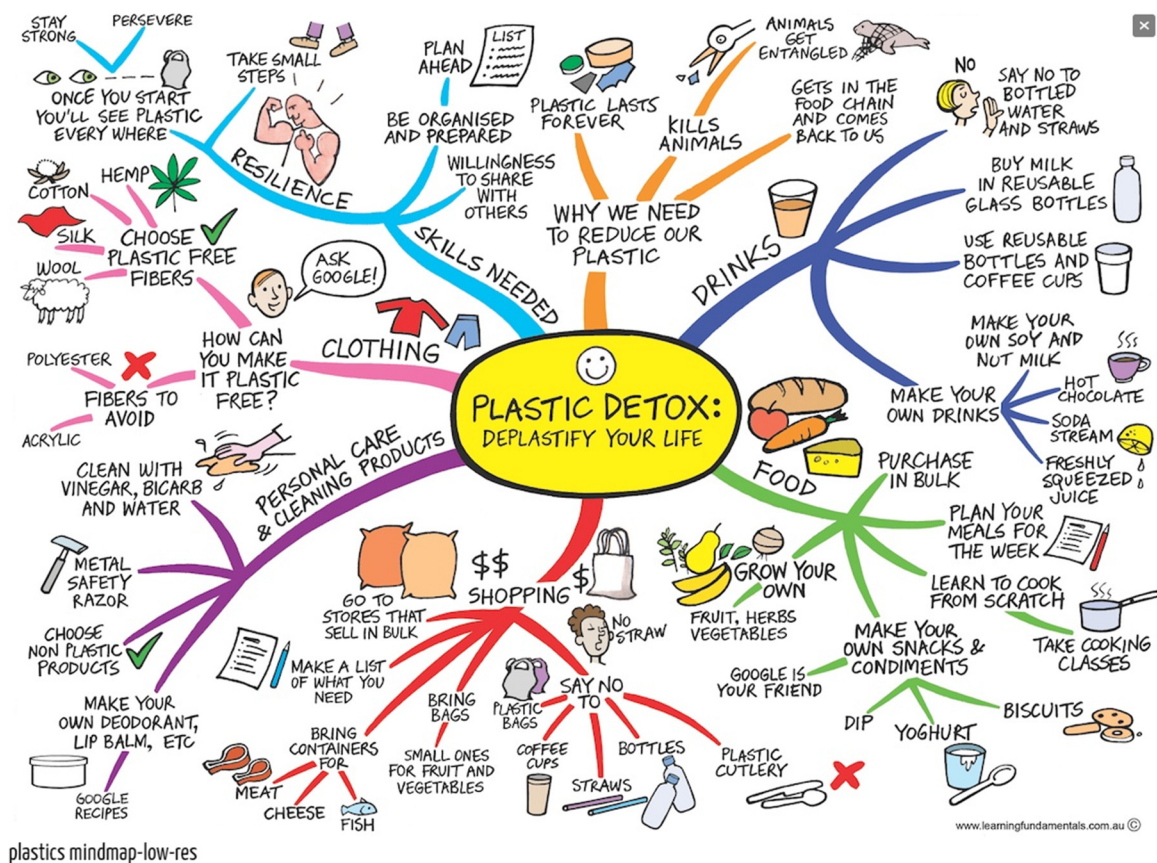
technikami na formuláciu potrieb a hľadanie problémov, pokračujeme metódami na generovanie alternatív riešenia, optimálnu voľbu, kroky, implementáciu, kontrolu.

V praxi sa najčastejšie uplatňujú tie techniky kreatívneho myslenia, ktoré sa považujú za základné. Nasledovné kapitoly budú venované vybraným metódam používaným pri tvorbe projektu.

8.1.1 Analýza problému a cieľov

8.1.1.1 Myšlienková mapa

Myšlienkové (mentálne) mapy sú jednoduchým metodickým postupom, ktorý rozvíja všetky tri zložky kreatívnej kompetencie – ako postoj, tak schopnosti i proces. Sú dobrým pomocníkom pri mapovaní problémov, pri príprave prezentácie, pri plánovaní. Autorom koncepcie myšlienkových máp je Američan Tony Buzan. Je to vlastne vizualizácia myšlienkových pochodov a procesov formou usporiadania myšlienok do tzv. „myšlienkových máp“, ktoré slúžia na celkový prehľad, pri ktorom možno sledovať súvislosti medzi jednotlivými časťami celku (Obrázok 12).



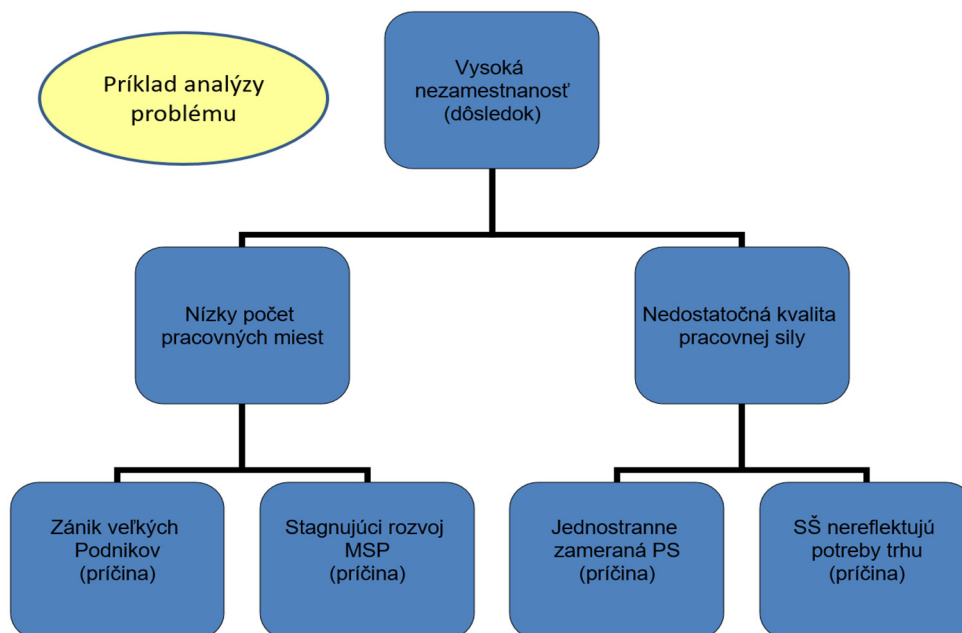
Obrázok 12 Príklad myšlienkovkej mapy

Zdroj: learningfundamentals.com.au, 2013

Princípom myšlienkových máp je teda slobodné uvažovanie o probléme, ako o celku. Problémy, témy, otázky, úlohy nie sú vnímané a spracovávané ako sústava oddeliteľných prvkov, ale ako komplex, kde všetko so všetkým súvisí. Navyše využívanie farieb, trojrozmerné zobrazovanie, používanie symbolov, grafických skratiek a značiek stimuluje k aktivite (Žák, 2004). Pri tvorbe myšlienkovkej mapy sa začína kľúčovými ideami. Táto technika sa využíva napr. pri opise problému, pri jeho analýze, plánovaní podujatia, hľadaní riešení konfliktov atď.

8.1.1.2 Strom problémov a strom cieľov

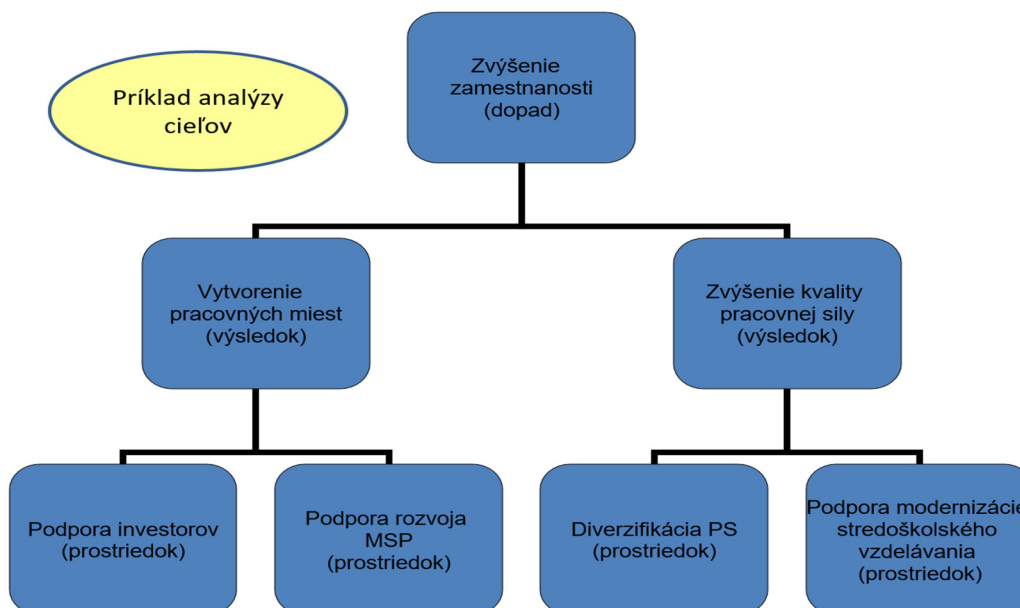
Na pochopenie problému, ktorý chceme riešiť a následnú formuláciu cieľov sa používa metóda stromu problémov a cieľov. Základom analýzy problému je vyjadrenie kauzálnych vzťahov – vzťahov medzi príčinami a následkami.



Obrázok 13 Príklad stromu problémov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Po preformulovaní problémov a ich príčin pomocou negácie („preklopení“ stromu problémov) dostávame formuláciu budúcich cieľov v podobe stromu cieľov. Zo stromu problémov možno následne odsledovať želané ciele, dopady, výsledky a opatrenia (prostriedky), ktoré hovoria o tom, ako by mali byť ciele naplnené (Obrázok 13 a 14).



Obrázok 14 Príklad stromu cieľov

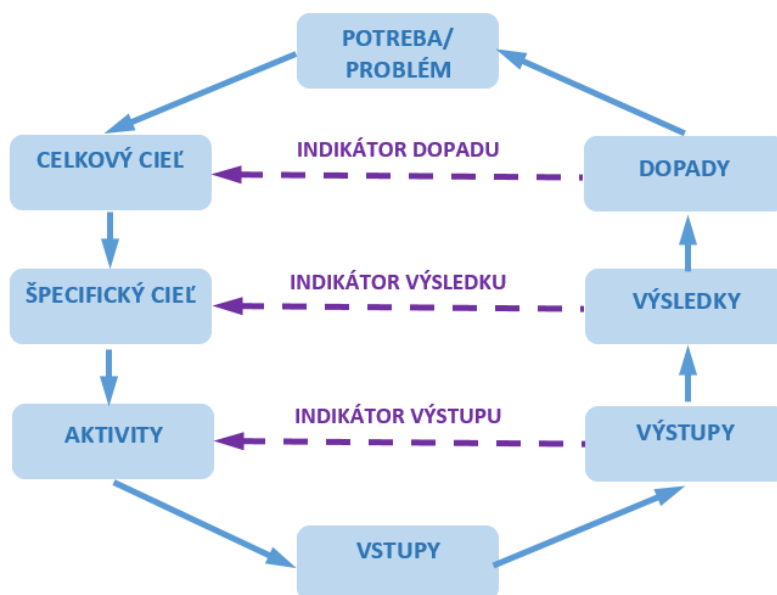
Zdroj: Vlastné spracovanie

8.1.2 Formulácia projektu

8.1.2.1 Intervenčná logika

Vo fáze formulácie ide o prípravu plánu projektu. Jeho hlavnými súčasťami sú: celkový cieľ, špecifický cieľ, aktivity, vstupy, výstupy, výsledky a dopady na problém alebo potrebu, ktorú projekt naplňa.

Nástrojom na formuláciu a zladenie týchto súčastí projektu je tzv. intervenčná logika projektu. Po identifikácii problému alebo potreby vzniká projektový zámer. Intervenčná logika začína problémom, ktorý má plánovaný projekt vyriešiť, alebo potrebou, ktorú má naplniť. Po vyhľadani relevantného zdroja financovania (sponzorskej organizácie, grantovej možnosti, operačného programu) sa do intervenčnej logiky prenáša celkový cieľ (z cieľa grantu, operačného programu alebo jeho prioritnej osi). Jeho formulácia dokazuje tematické zacielenie grantu na identifikovaný problém. Špecifický cieľ je merateľným cieľom plánovaného projektu. Tento cieľ prispieva k naplneniu celkového cieľa grantu (alebo cieľa operačného programu alebo jeho prioritnej osi). Špecifický cieľ – cieľ projektu dosahujeme konkrétnymi krokmi – aktivitami, ktoré sú ďalšou súčasťou intervenčnej logiky. Na uskutočnenie aktivít v projekte sú potrebné zdroje. Tie môžeme charakterizovať ako materiálne, ľudské a finančné vstupy potrebné na zabezpečenie realizácie projektu. Výstupy sú bezprostredným dôsledkom uskutočnenia aktivít (po použití vstupov). Výsledky sú okamžité účinky po naplnení cieľa projektu (teda po ukončení projektu). Tieto výsledky majú po určitom čase dopad na problém alebo potrebu, ktorú mal projekt naplniť (Obrázok 15).



Obrázok 15 Intervenčná logika projektu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Účinky projektu, či už okamžité (výstupy a výsledky) alebo časovo posunuté (dopady) môžeme v priebehu projektu alebo po jeho ukončení hodnotiť. Na ich hodnotenie slúžia indikátory výstupu, výsledku a dopadu (pozri aj kapitolu Monitorovanie a hodnotenie projektu). Tieto indikátory merajú uskutočnenie aktivít (indikátory výstupu), naplnenie špecifického cieľa – cieľa projektu (indikátory výsledku) a príspevok projektu k celkovému cieľu (indikátory dopadu).

8.1.2.2 Logický rámec

Matica logického rámca je jedným z najdôležitejších dokumentov projektového plánovania a monitorovania (Tabuľka 5). Matica je stručným zápisom najdôležitejších informácií o projektovom pláne. Je zároveň nástrojom na overenie logiky projektového plánu.

Tabuľka 5 Matica logického rámca

LOGICKÁ POSTUPNOSŤ KROKOV	OVERITEĽNÉ UKAZOVATELE	ZDROJE INFORMÁCIE NA OVERENIE UKAZOVATEĽOV	PREDPOKLADY
Celkový cieľ			
Špecifický cieľ			
Výsledky			
Aktivity	Zdroje	Náklady	Počiatkové predpoklady

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa PCM Guidelines (2004)

Základná logika sa v matici overuje súvislosťou, medzi predpokladmi a krokmi v logickej postupnosti. Platí (v smere šípok na Tabuľke 5), že ak sú naplnené počiatkové predpoklady, môžu začať aktivity, ak boli realizované aktivity a sú splnené predpoklady na úrovni aktivít, výsledky sú uskutočnené, a ďalej, ak sú uskutočnené výsledky a naplnené predpoklady na ich úrovni, bol splnený špecifický cieľ – cieľ projektu a ak aj splnený cieľ projektu a naplnené predpoklady na jeho úrovni, prispeli sme k celkovému cieľu (cieľu opatrenia či osi operačného programu alebo grantovej schémy).

Metóda logického rámca je nástrojom analýzy, riadenia a plánovania v manažmente projektového cyklu (PCM). Je postupom na identifikovanie a analyzovanie danej situácie, definuje ciele a aktivity, ktoré by mali zaručiť zlepšenie situácie.

Je kľúčovým nástrojom prípravy programu alebo projektu počas fázy **identifikácie a formulácie**.

Je nástrojom riadenia monitorovania **vo fáze implementácie** a pripravuje základ pre **monitorovací systém a rámec hodnotenia**.

Logický rámec umožňuje systematické a logické zostavenie úrovni programu alebo projektu, jeho cieľov a zadefinovanie ich vzájomných interakcií, identifikáciu dosiahnutých cieľov, monitorovanie vonkajších faktorov vplývajúcich na úspešnú prípravu a chod programu alebo projektu.

Metóda logického rámca má dve štádiá: **štádium analýzy** (proces) a **štádium plánovania** (tvorba dokumentu logickej matice).

V štádiu analýzy je analyzovaná existujúca situácia – obsahuje 4 základné kroky:

- analýza zainteresovaných strán,
- analýza problémov (predstava reality, obraz skutočnosti, príčinné vzťahy),
- analýza cieľov (predstava zlepšenej situácie v budúcnosti, vzťahy medzi prostriedkami, výsledkami a dopadmi),
- analýza stratégií (porovnanie rozdielnych stratégií a scenárov riešenia v danej situácii a výber stratégie).

Štádium plánovania je založené na vytvorení **matice logického rámca** využitím výsledkov analýz. Výsledky analýz sú tak premietnuté do tvorby praktického vykonateľného plánu. Je to štádium, v ktorom dochádza k vyplneniu logickej matice projektu, zadefinovaniu cieľov a rozdeleniu aktivít a zdrojov.

Matica logického rámca je zjednodušené, efektívne a prehľadné zhrnutie projektu, ktoré sa používa na rôznych úrovniach riadenia. Štruktúra matice predstavuje osnovu, ktorej jednotlivé časti sú podrobnejšie opísané vo vypracovanom projekte. Je jednou z náležitostí pri vypracovaní žiadosti o grant.

Matica má štyri stĺpce a štyri riadky, ktoré tvoria logické väzby v dvoch líniách: **v línii vertikálnej**, ktorá zobrazuje kauzálne vzťahy medzi celkovými cieľmi programu – špecifickými cieľmi projektu – výsledkami projektu a aktivitami, ktoré sa v projekte uskutočňujú (identifikuje, čo sa v projekte bude robiť), **v línii horizontálnej** sú priradené k jednotlivým úrovniam cieľov (t. j. celkovým cieľom, špecifickým cieľom projektu a výstupom projektu) tzv. objektívne verifikovateľné ukazovatele a uvedené spôsoby – zdroje overovania, pri ktorých možno tieto objektívne verifikovateľné ukazovatele získať informácie či iné podklady. Na úrovni projektu sú ďalej uvedené skutočnosti, za akých predpokladov sa dosiahne naplnenie zamýšľaných aktivít, výstupov a cieľov projektu. Úroveň aktivít znamená, akými prostriedkami a nákladmi ich možno realizovať.

1. Stĺpec – logická postupnosť krokov (Obrázok 16 až 18) prezentuje opis projektu, v rámci ktorého sa definujú

- **celkový cieľ** (cieľ širšie postavený ako ciele samotného projektu – aj iné projekty môžu prispievať k dosiahnutiu cieľov),
- **účel projektu** (cieľ, ktorý sa má dosiahnuť prostredníctvom implementácie konkrétneho projektu – udržateľné výhody pre cieľovú skupinu),
- **výsledky** („plody“ uskutočnených operácií a aktivít),
- **aktivity** (činnosti, ktoré sa musia vykonať aby boli dosiahnuté výsledky).

2. Stĺpec – objektívne overiteľné ukazovatele

- prezentuje objektívne overiteľné ukazovatele vo vzťahu k celkovému cieľu projektu, k jeho účelu, výsledkom a aktivitám,
- operatívny opis celkových cieľov, účelu projektu a výsledkov po stránke kvantity a kvality pre cieľovú skupinu, pričom je naznačené aj miesto a časový horizont.

3. Stĺpec – zdroje informácií

- kde a v akej forme sa nachádzajú informácie o dosiahnutí účelu projektu a výsledkov (opísané v časti objektívne overiteľné ukazovatele, kde sa môžeme dozvedieť o naplnení ukazovateľov)

4. Stĺpec – predpoklady

- externé faktory, ktoré sa nedajú kontrolovať daným projektom, ale sú kľúčové pre dosiahnutie žiadaných výsledkov, účelu projektu a celkových cieľov
- dávajú odpoveď na otázku: Aké externé faktory nie sú projektom ovplyvnené, ale môžu ovplyvniť jeho implementáciu a dlhodobú trvácnosť a udržateľnosť výsledkov?

1	Logická postupnosť krokov	Objektívne ukazovatele	Zdroje informácií	Predpoklady
Celkový cieľ	Revitalizácia verejných priestranstiev			XXXXXX
Účel /Cieľ Projektu	Obnova námestia v obci Nové Sady			
Výsledky	1 Osvetlenie 2 Chodníky 3 Plocha 4 Verejné WC 5 Zeleň			
Aktivity	1.1 1.2 2.1 2.2	Prostriedky	Náklady	
	↓			Počiatočné podmienky

Obrázok 16 Prvá fáza formulácie logickej matice

Zdroj: Vlasné spracovanie

2	Logická postupnosť krokov	Objektívne ukazovatele	Zdroje informácií	Predpoklady
Celkový cieľ	Revitalizácia verejných priestranstiev			XXXXXX
Účel /Cieľ Projektu	Obnova námestia v obci Nové Sady			↑
Výsledky	1 Osvetlenie 2 Chodníky 3 Plocha 4 Verejné WC 5 Zeleň			
Aktivity	1.1 1.2 2.1 2.2	Prostriedky	Náklady	
				Počiatočné podmienky

Obrázok 17 Druhá fáza formulácie logickej matice

Zdroj: Vlasné spracovanie

3	Logická postupnosť krokov	Objektívne ukazovatele	Zdroje informácií	Predpoklady
Celkový cieľ	→			X
Účel projektu	→			
Výsledky	→			
Aktivity		Prostriedky	Náklady	
				Počiatkové podmienky

Obrázok 18 Tretia fáza formulácie logickej matice
Zdroj: Vlasné spracovanie

Vyplnenú logickú maticu čítame nasledovným spôsobom:

- ak sa splnili počiatkové podmienky, aktivity sa môžu spustiť,
- ak sa uskutočnili aktivity a predpoklady na tejto úrovni sa naplnili, dosiahnu sa žiadané výsledky,
- tieto výsledky a splnenie predpokladov na tejto úrovni naplní účel projektu,
- ak sa naplnil účel projektu a predpoklady na tejto úrovni, prispejeme k celkovému cieľu.

	Logická postupnosť krokov	Objektívne ukazovatele	Zdroje informácií	Predpoklady
Celkový cieľ				
Účel projektu				
Výsledky				
Aktivity		Prostriedky	Náklady	
				Počiatkové podmienky

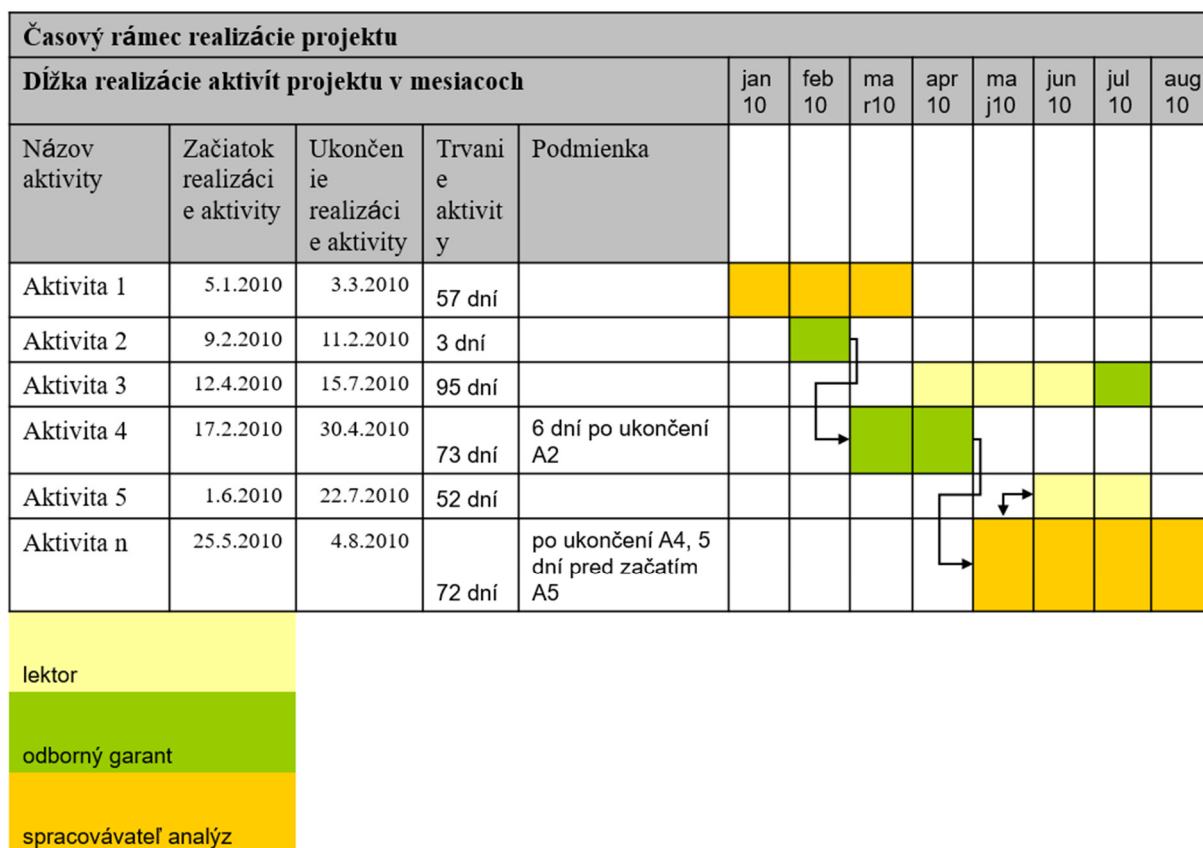
Obrázok 19 Čítanie logickej matice
Zdroj: Vlasné spracovanie

Čítanie matice (Obrázok 19) pomôže overiť logiku medzi postupnosťou krokov a predpokladmi. Metóda logického rámca slúži na prehľadné usporiadanie informácií = zahŕňa prezentáciu výsledkov analýzy tak, že je možné určiť projektové ciele systematickým a logickým spôsobom, overí logiku vzťahov medzi cieľmi, aktivitami a výsledkami projektu, ukáže schopnosť myslieť v merateľných výsledkoch.

8.1.3 Časový harmonogram projektu

8.1.3.1 Ganttov diagram

Cieľom časového plánu implementácie projektu je vytvoriť reálny plán opisujúci postup a nadväznosť jednotlivých činností pri realizácii projektu s ohľadom na **disponibilné zdroje, kapacity, náklady, riziká** atď. Časový plán implementácie projektu možno znázorniť rôznymi spôsobmi. Najčastejšie sa používa Ganttov diagram (Obrázok 20). Je to jednoduchá grafická metóda plánovania práce. Metóda umožňuje manažérovi sledovať, čo bolo už v procese dokončenia projektu urobené a odhadnúť, či je daná činnosť popredu, pozadu alebo prebieha načas. Základom realizačného plánu projektu sú činnosti, resp. aktivity, ktoré treba vykonať. Tieto je potrebné vzájomne skĺbiť a navzájom koordinovať. Treba rovnako identifikovať prirodzené a logické nadväznosti a vzťahy medzi jednotlivými aktivitami a na základe týchto väzieb určiť optimálne termíny začiatku a ukončenia aktivity. Ganttov diagram zobrazuje dátumy na jednej osi a úlohy spolu so zdrojmi na druhej osi. Znázorňuje, kedy má byť tá, ktorá úloha splnená v porovnaní s aktuálnym stavom každej úlohy.



Obrázok 20 Príklad Ganttovho diagramu
Zdroj: Vlastné spracovanie

Do diagramu možno vyznačiť aj iné podmienky a udalosti ako napríklad rozloženie potreby finančných prostriedkov, zodpovednosť za jednotlivé aktivity, aktivity publicity a podobne.

8.2 Tvorba rozpočtu

Rozpočet projektu (rozpísaný rozpočet) poskytuje **prehľad nákladov, ktoré sa v rámci projektu očakávajú**. Očakávané náklady je treba rozdeliť do rozpočtových kriviek stanovených Programom/príručkou/výzvou na podávanie projektov, ako sú napr. mzdové náklady, náklady na cestovné a ubytovanie, náklady na výstavbu/investičné náklady, náklady na publicitu a iné. Správne a kvalitne nastavený rozpočet a jasne definované zdroje financovania projektu umožnia realizovať projekt v takej podobe a rozsahu, aby bol naplnený celkový cieľ projektu, ako aj špecifické ciele projektu. **Rozpis rozpočtu a finančná štruktúra** sa pokladajú za dôležitú súčasť (kľúčový prvok) projektu. Podľa zásady **efektívnosti** a **udržateľnosti** projektu sa zahŕňajú do rozpočtu iba tie náklady, ktoré sú nevyhnutné na realizáciu projektu a zároveň ich výška je vzhľadom na trh práce, trh tovarov a služieb bežná a obvyklá. Udržateľnosť projektu vo vzťahu k rozpočtu predstavuje schopnosť konečného prijímateľa zvládať priebežné financovanie aktivít projektu.

Základnými kritériami rozpočtu sú:

- **optimálnosť** – medzi kvalitou a kvantitou cien za poskytnuté služby, resp. tovary musí byť vyvážený vzťah, čiže cena vo vzťahu k službe, resp. tovarom, nemôže byť nadhodnotená ani podhodnotená,
- **reálnosť** – ceny na jednotlivé rozpočtové položky musia zodpovedať aktuálnym reálnym trhovým cenám pre tieto položky,
- **identifikovateľnosť** – žiadateľ je povinný uviesť, akým spôsobom bola cena na jednotlivé položky stanovená.

Rozpočet je zostavovaný v predpísanej požadovanej forme pre účely žiadosti o nenávratný finančný príspevok (ŽoNFP) a aj vo forme podrobného položkového rozpočtu. Každá položka musí byť jednoznačne určená, okrem iného, označením (názvom a druhom), mernou jednotkou a jednotkovou cenou. Jednotlivé položky rozpočtu a ich súčty sa uvádzajú v eurách s presnosťou na dve desatinné miesta bez zaokrúhľovania. Pri pláne rozpočtu je dôležité čo najpresnejšie identifikovať všetky položky výdavkov, ktoré vzniknú pri realizácii projektu. Musia byť zachované hlavné časti a položky rozpočtu aj ich číslovanie, ktoré nemožno meniť ani dopĺňať. Jednotlivé položky možno rozpísať na viac podpoložiek. Žiadateľ o poskytnutie nenávratného finančného príspevku musí predložiť **realistický a nákladovo efektívny** rozpočet. Dôležitým faktorom je **účelnosť, finančná efektívnosť, jednoznačnosť a dokázateľnosť výdavku**. Predbežný rozpočet treba kalkulovať s ohľadom na možné zmeny cien, ktoré ovplyvnia jednotlivé výdavky.

8.3 Zdroje informácií a informácie pre tvorbu projektu

Ak je zrejmé z akej grantovej schémy možno projekt financovať, zdrojom informácie sú dokumenty ku grantovej schéme. Tými môžu byť:

- legislatívny predpis príslušný k fondu, ktorý je zdrojom financovania
- pravidlá financovania z grantovej schémy
- nadradený strategický dokument – program/plán/operačný program,
- programový manuál,
- metodika – príručka pre žiadateľa,

- výzva na podávanie projektov (ktorá je zároveň impulzom pre podanie projektu v stanovenom čase),
- formulár žiadosti o finančný príspevok alebo grant.

Sponzor alebo impelmentáčna agentúra môže k projektovej výzve publikovať osobitné informačné materiály alebo zorganizovať informačné stretnutia.

Kľúčovými informáciami, ktoré k príprave grantovej žiadosti treba, sú:

- **termín a spôsob doručenia grantovej žiadosti,**
- **oprávnenosť žiadateľa, aktivít a územia,**
- **oprávnené a neoprávnené výdavky,**
- **finančná alokácia na výzvu,**
- **minimálna a maximálna finančná alokácia na jeden projekt,**
- **dĺžka projektu a termín ukončenia,**
- **povinné prílohy k žiadosti o grant.**

8.4 Fázy projektu

8.4.1 Predprojektová fáza

Jej cieľom je preskúmať príležitosť na projekt a posúdiť realizovateľnosť daného zámeru. Niekedy býva do tejto fázy zahrnutá aj vízia, základná myšlienka realizácie projektu. V tejto fáze sa spracúvajú dva dokumenty – štúdia príležitostí a štúdia uskutočniteľnosti. V niektorých prípadoch sa spracúva len jediný dokument, tzv. predprojektová úvaha, ktorá kombinuje spomínané dokumenty. V tejto fáze by sme mali dostať odpoveď na strategické otázky projektu, odkiaľ ideme, kam chceme prísť, akú cestu si zvolíme, a či má zmysel projekt realizovať. Najdôležitejšia odpoveď, teda či projekt je alebo nie je realizovateľný, je zvyčajne v rukách líniového manažmentu organizácie (Doležal a kol., 2009). Kľúčovými kritériami pri príprave projektu sú tiež:

- **relevantnosť** – projekt by mal byť zameraný na riešenie skutočných potrieb prijímateľov. Konečným výsledkom projektu musia byť jednoznačné pozitívne zmeny. Preto treba zapojiť od začiatku do plánovacieho procesu zákazníka (konečného užívateľa), alebo subjekt, pre ktorý je výsledný produkt určený, aby bol dosiahnutý plánovaný prínos pre cieľovú skupinu.
- **uskutočniteľnosť** – je dôležité stanoviť zámer projektu tak, aby bol dosiahnuteľný. Preto treba jednotlivé súvislosti v rámci projektu dôkladne analyzovať, pričom berieme do úvahy ekonomické, finančné a kultúrne faktory. Dôležité je zamerať sa aj na predpoklady a riziká projektu, pričom riziká sa snažíme čo najviac eliminovať. Ak sa zmení napríklad prostredie projektu, treba aktivity projektu preplánovať, preorientovať, v najhoršom treba projekt zastaviť.
- **udržateľnosť** – projekt by mal byť udržateľný. To znamená, že dosah, vplyv projektu nesmie pominúť po jeho ukončení. Výsledky projektu musia trvať (byť udržiavané) najmenej päť rokov po skončení projektu.

8.4.2 Projektová fáza

V tejto fáze sa predovšetkým zostavuje projektový tím, na vytvorenie plánu a jeho realizáciu vrcholiacu predložením výsledkov a na záver sa táto fáza projektu dokončuje.

Táto fáza sa podrobnejšie člení na:

- **začatie** – Projekt treba riadne otvoriť. Treba overiť a spresniť ciele projektu, jeho účel, personálne obsadenie, kompetencie a pod. Používa sa dokument nazývaný zakladacia listina projektu, ktorá definuje základné technicko-organizačné parametre.

- **plánovanie** – Je vytvorený projektový tím, ktorý má k dispozícii konkrétne zadanie. Projektový tím vytvorí plán projektu, ktorý sa po schválení nazýva predvolený plán, čiže „baseline“.
- **vlastná realizácia** – Realizácia sa obyčajne začína počiatočným (tzv. „kickoff“) stretnutím. Je to zvláštny typ stretnutia dôležitých zainteresovaných strán, kde sa zrekapituluje plán riadenia a harmonogram projektu.
- **ukončenie projektu** – V tejto fáze sa výstupy odovzdávajú fyzicky aj protokolárne, podpisujú sa akceptačné protokoly, vystavia a uhradia faktúry a podobne.

To, že je projekt schválený, ešte neznamená, že sa musí podpísať zmluva o NFP a projekt sa bude zrealizovať. V praxi sa často stáva, že obdobie medzi podaním projektu a jeho schválením predstavuje aj 1 rok. Je to dlhý čas, počas ktorého môžu nastať rôzne zmeny, ktoré spôsobia, že samotná dotácia už nie je vhodná. Týka sa to najmä súkromného sektora, kedy môže dôjsť k poklesu zákaziek, zhoršeniu finančnej situácie, a tým nemožnosti čerpať úverové zdroje atď. V podmienkach obce môže ísť napr. o nemožnosť stihnúť realizáciu projektu v povinných časových termínoch. Po schválení projektu teda treba dôkladne naštudovať zmluvu o NFP, povinné merateľné ukazovatele, ku ktorým sa žiadateľ zaväzuje, povinné časové termíny a tiež sa odporúča objektívne zvážiť, či je schopný všetky povinnosti splniť. V prípade, že nie a rizikové body sa nedajú zmeniť, odporúča sa od projektu radšej odstúpiť.

8.4.3 Poprojektová fáza

Realizácia projektu prináša mnoho nových poznatkov a skúseností, ktoré možno využiť v ďalších projektoch. Treba analyzovať celý priebeh projektu, formulovať dobré a zlé skúsenosti. Vyhodnocuje sa kvalita subdodávateľov, čo umožní prerušiť spoluprácu s nevhodnými dodávateľmi v ďalších projektoch. Dôležité je uvedomiť si, že mnohé projekty sú koncipované tak, že sa ich prínosy dostavia až po uplynutí určitého času (Doležal a kol., 2009).

Projekt sa môže začať ako výsledok uvažovaného rozhodnutia alebo náhleho nápadu, resp. vyplynie z predprojektovej štúdie, pričom príprava samotnej predprojektovej štúdie môže byť realizovaná aj ako samostatný projekt (Zaušková a kol., 2005).

8.5 Zmluvné zabezpečenie realizácie projektu

Základný právny rámec pre poskytovanie príspevku prijímateľom predstavuje rozhodnutie o schválení ŽoNFP a zmluva o poskytnutí NFP. Zmluva o NFP sa podpisuje elektronicky alebo v listinnej podobe.

Od nadobudnutia účinnosti rozhodnutia o schválení ŽoNFP a zmluvy o poskytnutí NFP sa žiadateľ stáva prijímateľom a zaväzuje sa dodržiavať ustanovenia rozhodnutia o schválení ŽoNFP a zmluvy o poskytnutí NFP.

Prijímateľ sa zmluvou o poskytnutí NFP okrem iného zaväzuje:

- prijať poskytnutý NFP a použiť ho v súlade s podmienkami stanovenými v zmluve o poskytnutí NFP;
- realizovať všetky aktivity projektu tak, aby bol dosiahnutý účel zmluvy o poskytnutí NFP a cieľ projektu;
- realizovať hlavné aktivity projektu riadne a včas, a to najneskôr do uplynutia doby realizácie hlavných aktivít projektu;

- realizovať potrebné podporné aktivity, ktoré vecne súvisia s hlavnými aktivitami a podporujú ich realizáciu;
- udeliť alebo zabezpečiť udelenie potrebných súhlasov na preukázanie plnenia cieľa projektu v prípade, že sa plnenie merateľných ukazovateľov preukazuje spôsobom, ktorý udelenie súhlasu vyžaduje.

8.6 Komunikácia

Komunikácia je zameraná na informovanie a propagáciu projektu, jeho aktivít a prínosov medzi širokou škálou cieľových skupín počas celej doby trvania projektu. Vyžaduje rozhodnúť sa čo bude hlavnou myšlienkou, ktorú chceme komunikovať, prostredníctvom akých nástrojov a ktorým cieľovým skupinám.

Komunikáciu môžeme rozdeliť medzi:

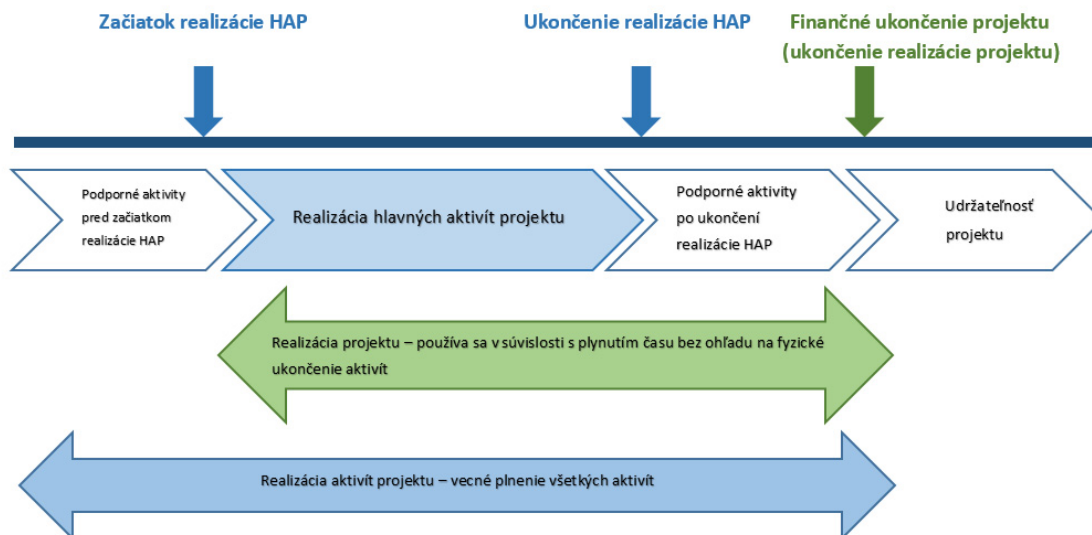
- a. Interná komunikácia (v rámci projektového tímu),
- b. Externá komunikácia – s implementačným orgánom, s verejnosťou.
- c. Ústna,
- d. Písomná.

8.7 Začiatok realizácie hlavných aktivít projektu

Začatie realizácie hlavných aktivít projektu nastane keď dôjde k začatiu realizácie prvej hlavnej aktivity uvedenej v projekte, a to kalendárnym dňom:

- a) začatia stavebných prác na Projekte alebo
- b) vystavenia prvej písomnej objednávky o dodaní tovaru pre Dodávateľa, alebo nadobudnutím účinnosti prvej zmluvy o dodaní tovaru uzavretej s Dodávateľom, ak príslušná zmluva s Dodávateľom nepredpokladá vystavenie písomnej objednávky, alebo
- c) začatia poskytovania služieb na základe platného zmluvného vzťahu resp. objednávky alebo
- d) začatím riešenia výskumnej a/alebo vývojovej úlohy na základe platného zmluvného vzťahu resp. objednávky alebo
- e) začatia realizácie inej prvej hlavnej aktivity, ktorú nemožno zaradiť pod body (a) až (d) a ktorá je ako hlavná aktivita uvedená.

Prijímateľ je povinný poslať Hlásenie o začatí realizácie aktivít projektu pri každom jednom projekte, ktorý realizuje.



Obrázok 21 Grafické znázornenie vzájomných vzťahov v súvislosti s realizáciou projektu
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Program Slovensko 2021 – 2027

8.8 Pozastavenie realizácie hlavných aktivít projektu

Prijímateľ je oprávnený pozastaviť realizáciu hlavných aktivít projektu. V prípadoch pozastavenia realizácie hlavných aktivít projektu z dôvodov na strane poskytovateľa sa doba realizácie hlavných aktivít projektu predĺži o čas omeškania RO/SO.

V prípade pozastavenia realizácie hlavných aktivít projektu z dôvodu okolnosti vylučujúcej zodpovednosť (ďalej aj „OVZ“), prijímateľ bezodkladne po vzniku OVZ, alebo po tom, čo sa o vzniku OVZ dozvedel, písomne oznámi RO/SO pozastavenie realizácie hlavných aktivít projektu spolu s uvedením dôvodov pozastavenia. V prípade takéhoto pozastavenia prijímateľ v oznámení uvedie aj dôvody, ktoré viedli k vzniku OVZ, dátum vzniku OVZ a príslušnú dokumentáciu preukazujúcu OVZ.

8.9 Ukončenie projektu

Ukončenie projektu sa sleduje na nasledovných úrovniach:

- ukončenie realizácie hlavných aktivít projektu,
- finančné ukončenie projektu.

Ukončenie realizácie hlavných aktivít projektu predstavuje ukončenie tzv. fyzickej realizácie projektu. Realizácia hlavných aktivít projektu sa považuje za ukončenú v kalendárny deň, kedy prijímateľ kumulatívne splní nižšie uvedené podmienky:

- a) fyzicky boli zrealizované hlavné aktivity projektu,
- b) predmet Projektu bol riadne ukončený/dodaný Prijímateľovi, Prijímateľ ho prevzal a ak to vyplýva z charakteru plnenia, aj ho uviedol do užívania resp. do predčasného užívania stavby.

Finančné ukončenie projektu zodpovedá pojmu „ukončenie realizácie projektu“ a nastane dňom, kedy po zrealizovaní všetkých aktivít v rámci realizácie aktivít projektu došlo k splneniu oboch nasledovných podmienok:

- a) prijímateľ uhradil všetky oprávnené výdavky všetkým svojim dodávateľom a tieto sú premietnuté do účtovníctva prijímateľa v zmysle príslušných právnych predpisov SR a podmienok stanovených v zmluve o poskytnutí NFP a
- b) prijímateľovi bol uhradený/zúčtovaný zodpovedajúci NFP.

Prijímateľ je povinný zaslať na príslušný RO/SO **Hlásenie o ukončení realizácie aktivít projektu** v listinnej alebo elektronickej forme.

Prijímateľovi vyplývajú aj nasledovné posvinnosti:

- predkladať na RO/SO následné monitorovacie správy projektu počas nasledujúcich rokov (obdobie stanovené v príručke pre prijímateľa) alebo v období stanovenom v pravidlách o štátnej pomoci od finančného ukončenia projektu;
- zabezpečiť uchovanie účtovnej a inej podpornej dokumentácie súvisiacej s projektom v súlade s určenými zmluvnými podmienkami a národnými predpismi;
- poskytovať súčinnosť všetkým relevantným zainteresovaným subjektom v súvislosti so zabezpečením procesu ukončenia pomoci EŠIF v rámci programového obdobia.

8.10 Informovanosť a publicita

Prijímateľ je povinný počas platnosti a účinnosti zmluvy o poskytnutí NFP informovať verejnosť o príspevku, ktorý na základe zmluvy o poskytnutí NFP získa, resp. získal formou NFP prostredníctvom opatrení v oblasti informovania a komunikácie a viditeľnosti podpory z fondov. Prijímateľ sa počas realizácie projektu riadi s príslušnými dokumentami a príručkami. V rámci informovanosti a publicity ide o:

- a. Príručka pre prijímateľa a súvisiace dokumenty,
- b. Manuál o publicite.

Cieľom publicity je:

1. zlepšiť viditeľnosť a kvalitu projektov;
2. propagovať spolufinancovanie z Programu a EÚ;
3. zabezpečiť transparentnosť pri využívaní verejných financií.

Prijímateľ počas realizácie aktivít projektu uverejní na svojom webovom sídle krátky opis projektu, vrátane popisu cieľov a výsledkov projektu. Rozsah informácie musí byť primeraný výške poskytovaného príspevku a musí zdôrazňovať finančnú podporu z EÚ. Je dôležité používanie symbolov spoločnosti.

Typy publicity:

- komunikácia s médiami (tlačové správy, spoty, inzeráty);
- výstupové komunikačné materiály (webové stránky, prezenčné listiny, komunikačné materiály, pracovné materiály, publikácie, informačné/vývesné tabule a pod.).

8.11 Monitorovanie

Cieľom monitorovania na úrovni projektu je dôsledné a pravidelné sledovanie pokroku (stavu) realizácie aktivít projektu a plnenia ďalších povinností stanovených prijímateľovi v zmluve o poskytnutí NFP, vrátane monitorovania zachovania účelu príspevku na projekt, využitím fyzických

a finančných ukazovateľov výsledku projektu. Pre RO predstavuje nástroj na získanie potrebných údajov s cieľom monitorovania a následného hodnotenia OP.

Monitorovanie na úrovni projektu je realizované v časových úsekoch, a to:

- počas realizácie aktivít projektu vrátane obdobia po uzavretí zmluvy o poskytnutí NFP a pred začatím realizácie aktivít projektu (priebežná monitorovacia);
- pri ukončení realizácie projektu (záverečná monitorovacia správa);
- počas obdobia udržateľnosti projektu (následná monitorovacia správa).

Prijímateľ je v rámci monitorovania projektu povinný monitorovať merateľné ukazovatele podľa zoznamu merateľných ukazovateľov na úrovni projektov, ktoré boli súčasťou výzvy na predkladanie ŽoNFP a predloženej ŽoNFP a ktorých hodnoty sa prijímateľ zaviazal dosiahnuť v prílohe zmluvy o poskytnutí NFP.

Prijímateľ sa v zmluve o poskytnutí NFP zaväzuje, že bude naplňovať plánované hodnoty merateľných ukazovateľov výsledku dohodnutých v zmluve o poskytnutí NFP.

V prípade, že prijímateľ nebude dosahovať napĺňanie ukazovateľov, dochádza k porušeniu zákona o rozpočtových pravidlách, konkrétne ustanovenie § 31 ods. 1 písm. j) zákona – neehospodárne, neefektívne a neúčinné vynakladanie verejných prostriedkov.

8.12 Finančné riadenie a finančná kontrola

8.12.1 Finančné riadenie

Vyplácanie prijímateľa pri projektoch realizovaných v rámci IROP sa môže realizovať systémom predfinancovania, systémom zálohových platieb alebo systémom refundácie v súlade s rozhodnutím RO/SO v spolupráci s prijímateľom.

1. Systém financovania

a. systém refundácie

- finančné prostriedky EÚ a štátneho rozpočtu na spolufinancovanie sa preplácajú v pomere stanovenom na projekt na základe skutočne vynaložených výdavkov prijímateľom, tzn. že prijímateľ je povinný realizovať výdavky najskôr z vlastných zdrojov a tie mu budú pri jednotlivých platbách refundované v pomernej výške.

b. systém predfinancovania

- možnosť vyplácania prijímateľa (z verejnej správy okrem štátnej rozpočtovej organizácie) pri projektoch financovaných z ERDF a Kohézneho fondu;
- 2 etapy – etapa predfinancovania (do výšky 95 %) a etapa refundácie (po vyčerpaní 95 %) uskutočnených výdavkov.

c. systém zálohovej platby

- vyplácanie prijímateľa pri projektoch financovaných z ESF okrem štátnej rozpočtovej organizácie.

1. etapa zálohových platieb:

- po začatí realizácie projektu Žiadosť o platbu (zálohovú platbu) max. do výšky 40 % oprávnených výdavkov z prvých 12 mesiacov realizácie projektu z prostriedkov zodpovedajúcich podielu EÚ a štátneho rozpočtu na spolufinancovanie;

- najneskôr do 6 mesiacov je prijímateľ povinný zúčtovať minimálne 50 % z poskytnutej zálohovej platby.
- 2. **etapa refundácie** (po vyčerpaní 95 %)

2. *Predkladanie žiadostí o platbu*

Prostriedky EÚ a ŠR na spolufinancovanie sa prijímateľovi poskytujú na základe ŽoP. Pre všetky druhy platieb používa prijímateľ jeden formulár Žiadosť o platbu. Pre správne vyplnenie formuláru postupuje prijímateľ podľa Pokynov k vyplneniu formulára ŽoP. Prijímateľ v rámci zúčtovania ŽoP predkladá predmetnú ŽoP na RO/SO elektronicky prostredníctvom ITMS2014+ alebo v listinnej podobe poštou.

Dokumentáciu k ŽoP tvorí:

- a) informácia o predložení ŽoP na RO/SO,
- b) formulár ŽoP s prílohami,
- c) účtovné, daňové doklady a podporná dokumentácia.

8.12.2 Finančná kontrola

Hlavným cieľom finančnej kontroly na mieste (ďalej aj ako „FKNM“) je najmä overenie skutočného dodania tovarov, poskytnutia služieb a vykonania prác v rámci projektu, ktoré prijímateľ deklaruje v účtovných dokladoch a v podpornej dokumentácii projektu vo vzťahu k predloženým deklaroványm výdavkom a ostatným skutočnostiam uvedeným v ŽoP, k legislatíve EÚ a SR, k zmluve o poskytnutí NFP, ako aj overenie ďalších skutočností súvisiacich s implementáciou projektu a plnením podmienok vyplývajúcich zo zmluvy o poskytnutí NFP (napr. účtovníctvo prijímateľa, archivácia dokumentácie) v závislosti od predmetu kontroly.

Cieľom FKNM môže byť aj reálne overenie skutočností, ktoré boli prijímateľom deklarované v rámci iných kontrol.

Predmetom FKNM môžu byť všetky skutočnosti súvisiace s implementáciou projektu a plnením podmienok vyplývajúcich zo zmluvy o poskytnutí NFP, pričom RO/SO minimálne jedenkrát počas realizácie projektu overuje najmä nasledovné skutočnosti:

- a) skutočné dodanie tovarov, poskytnutie služieb a vykonanie stavebných prác;
- b) vedenie účtovníctva o skutočnostiach týkajúcich sa projektu;
- c) archiváciu dokumentov a podkladov súvisiacich s projektom;
- d) informovania a komunikácie na úrovni projektu;
- e) výdavky na riadenie projektu (ak sú výdavky na riadenie projektu oprávnené).

OTÁZKY A ÚLOHY 8

1. **Vytvorte myšlienkovú mapu pre svoj projekt.**
2. **Vytvorte intervenčnú logiku svojho projektu.**
3. **Vytvorte logickú maticu svojho projektu.**
4. **Aké sú hlavné informácie, ktoré treba vedieť pred zostavením rozpočtu?**
5. **Aký je hlavný cieľ publicity projektu?**
6. **Akými spôsobmi môžu byť projekty financované?**

9 Implementácia programu

Proces implementácie programu má niekoľko fáz:

1. krok: Vyhlásenie výzvy na podávanie projektov
2. krok: Príprava Žiadosti o nenávratný finančný príspevok (ŽoNFP)
3. krok: Odovzdanie a registrácia ŽoNFP
4. krok: Hodnotenie žiadosti
5. krok: Podpis zmluvy
6. krok: Realizácia projektu
7. krok: Ukončenie projektu

9.1 Vyhlásenie výzvy

Výzvy sú vypracované podľa harmonogramu výziev na predkladanie žiadostí o NFP v súlade so zákonom č 528/2008 Z. z. o pomoci a podpore poskytovanej z fondov Európskeho spoločenstva v znení neskorších predpisov, ako aj v súlade so schválenými operačnými programami, programovým manuálom, hodnotiacimi a výberovými kritériami schválenými Monitorovacím výborom pre jednotlivé operačné programy, so Systémom riadenia Európskych štrukturálnych a investičných fondov (EŠIF), systémom koordinácie implementácie príslušných horizontálnych priorít a s ostatnými príslušnými predpismi SR a EÚ. Harmonogram výziev je vypracovaný RO v rámci jednotlivých operačných programov spravidla na obdobie jedného kalendárneho roka. Časový harmonogram výziev je dostupný na webových stránkach riadiacich orgánov jednotlivých operačných programov (Fila, Papcunová, 2018, s. 123).

9.1.1 Typy výziev:

- **časovo ohraničené** – presne určený dátum uzavretia výzvy
 - min. 60 dní pre ESF,
 - min. 90 dní pre ERDF, KF.
- **priebežné výzvy** – predkladanie ŽoNFP počas dlhšieho časového obdobia
 - dátum uzavretia výzvy – obdobie, alebo vyčerpaním finančných prostriedkov OP alokovaných na danú výzvu.

9.1.2 Výzva na podávanie projektov

Výzva na podávanie projektov je podnetom a základným metodickým podkladom, na základe ktorého žiadateľ o NFP vypracováva a predkladá ŽoNFP. Žiadosti o príspevok sú vyhodnotené na **princípe súťaže** medzi predloženými projektmi limitovaných výškou finančných prostriedkov na jednu výzvu. Riadiaci orgán publikuje harmonogram výziev, ktoré budú vyhlásené v rámci jednotlivých priorít a opatrenia, v ktorom oznámi termín zverejnenia výzvy a finančnú alokáciu (minimálne jeden rok dopredu).

Výzva obsahuje:

- Formálne náležitosti (názov vyhlasovateľa výzvy, dátum vyhlásenia a uzavretia výzvy, kód výzvy, začlenenie výzvy do programovej štruktúry, cieľ výzvy, logá EU, alokácia finančných

prostriedkov na výzvu, maximálna výška finančných prostriedkov na jednu žiadosť, technicko-organizačné náležitosti);

- Podmienky poskytnutia príspevku (oprávnenosť žiadateľa a partnera, oprávnenosť aktivít realizácie projektu, výdavkov realizácie projektu, miesta realizácie projektu, cieľovej skupiny, časová oprávnenosť realizácie projektu, hodnotiace a výberové kritériá, spôsob financovania, ďalšie podmienky);
- Prílohy (formulár ŽoNFP, príručkapre žiadateľa, vzor zmluvy o poskytnutí NFP).

Stanovenie povinných príloh k ŽoNFP, ktorými sú najmä:

- Formulár žiadosti
- Opis projektu
- Metodika pre výpočet finančnej analýzy (ak je relevantná)
- Vzory česných vyhlásení (ak sú relevantné)
- Vzor zmluvy o poskytnutí NFP
- Príručka pre žiadateľa a programový manuál, atď.

9.2 Príprava žiadosti o nenávratný finančný príspevok (grant)

9.2.1 Žiadosť o nenávratný finančný príspevok

V prípade, že sa subjekt rozhodne požiadať o NFP je potrebné z jeho strany vypracovať žiadosť o NFP, ktorá obsahuje všetky relevantné informácie o projekte v predpísanej štruktúre.

Formulár, vypracúva žiadateľ o finančný príspevok prostredníctvom verejnej časti ITMS2014+ alebo v listinnej forme na základe vyhlásenej platnej výzvy a následne predkladá vyhl'asovateľovi výzvy na administratívnu kontrolu. Hlavným cieľom je vyhl'asovateľovi výzvy priblížiť a opísať projekt v štruktúrovnej podobe spolu s aktivitami, na ktoré žiadateľ chce získať finančné prostriedky. Žiadosť o nenávratný finančný príspevok (ŽoNFP) sa skladá z formulárovej časti a podpornej dokumentácie, ktorou sa deklaruje splnenie podmienok poskytnutia pomoci definovaných v rámci výzvy.

Predpoklad:

- máme projektový nápad / problém, ktorý chceme riešiť,
- rozhodnutie (výkonného orgánu žiadateľa) o potrebe riešiť problém,
- máme predbežne zistenú možnosť získania financií.

Stretnutie so žiadateľom

- ujasnenie základnej myšlienky projektu,
- zváženie možností financovania projektu,
- rozhodnutie o príprave projektu,
- základné informácie o žiadateľovi a projekte,
- základné informácie o programe, podmienkach, časovom horizonte a financovaní,
- splnenie všeobecných a špecifických kritérií,
- analýza pravdepodobnosti získania prostriedkov (čerpanosť, hodnotiace kritéria, popularita opatrenia, iné),
- rozdelenie úloh pri príprave ŽoNFP,
- časový harmonogram pre prípravu ŽoNFP.

Potrebné materiály:

- výzva,
- OP a manuál,
- príručka pre žiadateľa.

Kritické body

- vyhľadanie všetkých kritických bodov projektu,
- analýza kritických bodov,
- časová náročnosť a ich nadväznosť,
- určenie najkratšej cesty – postupnosť a závislosť aktivít.

Koordinácia aktivít

- určenie kontaktných osôb všetkých zúčastnených strán,
- stanovenie zodpovedností,
- časový harmonogram – nikdy sa nedodrží,
- riešenie ad hoc problémov / hľadanie alternatív.

Spracovanie a odovzdanie projektu

- vyplnenie a kompletizácia formulára ŽoNFP,
- kompletizácia príloh,
- kompletizácia projektového spisu:
 - kompletnosť,
 - správnosť a aktuálnosť príloh,
 - dodržanie podmienok odovzdania projektu (počet originálov, počet kópií, forma zabalenia spisu, spôsob doručenia spisu a pod.).

9.2.2 Odovzdanie Žiadosť o nenávratný finančný príspevok

NFP na realizáciu projektu, ktorý je predmetom schválenej ŽoNFP a Zmluvy, sa prijímateľovi poskytuje na základe ŽoNFP. Formulár ŽoNFP definuje riadiaci orgán. Prijímateľ vypracováva ŽoNFP v originálnom vyhotovení v písomnej forme alebo elektronickej forme a predkladá na príslušný orgán, ktorý ich zaregistruje v stanovených termínoch spolu s povinnými prílohami.

Príjem ŽoNFP

- od vyhlásenia výzvy po uzavretie,
- **v elektronickej (ITMS) a písomnej forme,**
- registrácia ŽoNFP až po doručení písomnej formy na základe údajov v elektronickej forme – pridelenie ITMS kódu,
- potvrdenie o registrácii ŽoNFP.

9.2.3 Hodnotenie žiadostí

Podmienkou posúpenia žiadosti o NFP do hodnotiaceho procesu, je splnenie úplne všetkých kritérií úplnosti a oprávnenosti v zmysle Príručky a v zmysle príslušnej výzvy/písomného vyzvania. Po hodnotiacom procese postupujú žiadosti o NFP, ktoré splnili stanovené požiadavky do fázy výberu

žiadostí o NFP. Hodnotiace a výberové kritéria pre príslušné opatrenia OP schválené Monitorovacím výborom pre OP tvoria prílohu Programového manuálu OP (Fila, Papcunová, 2018).

Pri hodnotení žiadosti sa uplatňujú princípy transparentnosti, rovnakého zaobchádzania a nediskriminácie.

Fázy hodnotenia žiadostí:

- a. kontrola formálnej správnosti ŽoNFP;
- b. odborné hodnotenie ŽoNFP;
- c. výber ŽoNFP;
- d. vydávanie rozhodnutí a opravné prostriedky proti rozhodnutiam.

A. Kontrola formálnej správnosti ŽoNFP

- overenie splnenia
 - **kritérií oprávnenosti** – projektu a žiadateľa, príp. partnera
 - **kritérií úplnosti** – formuláru ŽoNFP, povinných príloh a ich právoplatnosti
- kontrolný zoznam pre kontrolu formálnej správnosti ŽoNFP v ITMS,
- správa z kontroly formálnej správnosti ŽoNFP,
- pravidlo 4 očí,
- vyzvanie žiadateľa na doplnenie chýbajúcich náležitostí.

B. Odborné hodnotenie ŽoNFP

OH musí byť:

- odborné, objektívne, nezávislé a transparentné posúdenie súladu ŽoNFP s hodnotiacimi kritériami (schválenými monitorovacím výborom),
- princíp 4 očí,
- výber hodnotiteľov (zoznam aktívnych hodnotiteľov),
 - všeobecné kritériá – bezúhonnosť, spôsobilosť na právne úkony a pod.,
 - odborné kritériá – preukázanie odbornej praxe (znalosti problematiky), príp. skúseností.
- posudzovanie projektu ako celku v súlade s hodnotiacimi kritériami.

Na konci hodnotenia sa vypracováva súhrnná správa z odborného hodnotenia ŽoNFP.

C. Výber ŽoNFP

- podmienka zaradenia ŽoNFP – splnenie podmienok kontroly formálnej správnosti a odborného hodnotenia (dosiahnutie min. celkového počtu bodov a min. počtu bodov pre jednotlivé skupiny),
- limitovaný výškou finančnej alokácie,
- výberová komisia:
 - nepárny počet, min. 5 členov,
 - predseda z RO,
 - pozorovateľ z CO,
- nie je možné znížiť bodové hodnotenie z odborného hodnotenia,
- môže žiadať o doplnenie dokumentov,
- záverečná správa z výberu ŽoNFP.

D. Vydávanie rozhodnutí a opravné prostriedky proti rozhodnutiam

Riadiaci orgán zabezpečí informovanie všetkých žiadateľov, ktorých žiadosti o NFP boli predmetom procesu schvaľovania, o schválení alebo neschválení ich žiadostí o NFP prostredníctvom zaslania Rozhodnutia o schválení žiadostí o NFP, resp. Rozhodnutia o nechválení žiadostí o NFP, a to v termíne:

- v prípade časovo ohraničených výziev do 100 dní od konečného termínu na predkladanie ŽoNFP;
- v prípade priebežných výziev do 100 dní od konečného termínu príslušného posudzovaného časového obdobia výzvy, t. j. obdobia, počas ktorého boli zaregistrované ŽoNFP;
- suma schválená v tomto Rozhodnutí je max. a nesmie sa navyšovať.

RO zverejní zoznam schválených projektov do 30 dní od podpisu Zmluvy. Preskúmanie Rozhodnutia o neschválení ŽoNFP je možné na základe písomnej žiadosti v prípade:

- keď je odôvodnená a je doručená na RO do 7 dní od doručenia Rozhodnutia o neschválení ŽoNFP;
- proti posúdeniu splnenia výberových kritérií.

9.3 Uzatvorenie zmluvy

Návrh na uzavretie zmluvy o poskytnutí NFP podpísaný štatutárnym orgánom RO je zaslaný min. v 4 rovnopisoch žiadateľovi do 40 dní. Následne je stanovená lehota na podpis návrhu žiadateľom, po tejto lehote zaniká nárok na podpis zmluvy. Po podpise RO založí projektový spis. V deň doručenia prijatého návrhu na uzavretie zmluvy nadobúda účinnosti zmluva o poskytnutí NFP a žiadateľ sa stáva prijímateľom.

OTÁZKY A ÚLOHY 9

1. Aký je cieľ výzvy na podávanie projektov?
2. Aké dve fázy hodnotenia podaných projektov rozlišujeme?
3. Kedy sa žiadateľ o príspevok stáva prijímateľom?
4. Ktoré prílohy sú najčastejšie potrebné pri odovzávaní Žiadosti o NFP?
5. Vymenujte fázy hodnotenia žiadostí.

10 Monitorovanie a hodnotenie programu

Monitorovanie znamená priebežné sledovanie výsledkov a agregovanie informácií z rôznych zdrojov za účelom sledovania zmien a priebehu implementácie plánovaných opatrení. Monitorovanie je následne základom pre hodnotenie, ktoré predstavuje systematické zhromažďovanie a analýzu informácií o programoch a projektoch, ich cieľoch a výsledkoch. Na základe zmien v hodnotených indikátoroch sa vytvárajú poznatky o dopadoch, ktoré sú následne využívané pre ďalší rozhodovací proces. Hodnotenie je potrebné zamerať na výsledky, pričom je dôležité sa zamerať jednak na hodnotenie dopadov spôsobených financovanými opatreniami a jednak na ďalšie faktory, ktoré mohli ovplyvniť výsledky.

10.1.1 Monitorovanie

Monitorovanie znamená priebežné sledovanie výsledkov a agregovanie informácií z rôznych zdrojov za účelom sledovania zmien a priebehu implementácie plánovaných opatrení. PD SR rámcovo

popisuje metodiku a mechanizmus na zabezpečenie súladu vo fungovaní výkonnostného rámca a zároveň obsahuje metodiku určovania míľnikov (2.4 Metodika a mechanizmus na zabezpečenie súladu vo fungovaní výkonnostného rámca). Monitorovanie tvorí základ pre hodnotenie a preto by mala byť jeho príprava koordinovaná s prípravou metodológie hodnotenia.

10.1.2 Hodnotenie

Hlavným cieľom hodnotenia je analyzovať dopad implementácie PD SR a príspevok k stratégii EÚ na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu. Hodnotenie sa zameria na synergický dopad všetkých programov kofinancovaných od roku 2014 z EŠIF, pričom sa zároveň analyzuje prínos jednotlivých programov pre smerovanie k inteligentnému, udržateľnému a inkluzívnemu rastu. Hodnotenie si zároveň kladie za cieľ analyzovať účinnosť a funkčnosť PD SR. Výsledky hodnotenia by mali následne zlepšiť flexibilitu adaptáciu implementovaných opatrení, podporiť rozhodovacie procesy a napomáhať zvyšovaniu informovanosti a kapacít zainteresovaných aktérov.

10.1.2.1 Rámcový prístup a metodológia hodnotenia

Hodnotenie vychádza z monitorovania a hodnotenia účinnosti a funkčnosti PD SR, pričom jeho hlavným výstupom je hodnotenie dopadov. Hodnotenie dopadu znamená hodnotiť zmeny, ktoré môžu byť pripočítané vplyvom intervencií implementovaných na základe PD SR. Na rozdiel od monitorovania výsledkov (ktorý skúma dosiahnutie cieľov) je hodnotenie dopadov zamerané na otázku, nakoľko prispeli intervencie k zmene a aká je kvalita tejto zmeny.

Vo všeobecnosti je dôvodom monitorovania a hodnotenia projektov a programov sledovanie a vyhodnocovanie vykonávaných opatrení a realizácie konkrétnych projektov a kontroly celkovej efektívnosti využitia vynakladaných prostriedkov vo všetkých fázach procesu z hľadiska vecného a finančného.

Monitorovanie je štruktúrne a pravidelné zaznamenávanie finančných a obsahových informácií projektu na základe vopred daného systému a indikátorov. Uskutočňuje sa priebežne po celú dobu implementácie programu a priebehu realizácie projektov.

Hodnotenie je posúdenie a zhodnotenie naplňovania stanovených cieľov v jednom momente. Cieľom je posúdiť efektívnosť a účinnosť použitia prostriedkov na základe daných indikátorov (podobne ako monitorovanie).

Podľa času, vo vzťahu k priebehu projektu alebo programu sa jedná o:

- predbežné, teda pred začatím programu (ex ante),
- priebežné, teda počas implementácie programu alebo projektu (on going),
- následné, teda po skončení programu alebo projektu (ex post),

Podľa rozsahu hodnotenia hovoríme o:

- strategickom alebo
- operatívnom hodnotení.

Podľa typu hodnotiacej autority sa jedná o:

- interné alebo
- externé hodnotenie

Úrovne hodnotenia a monitorovania

- a) Národný strategický referenčný rámec (NSRR),
- b) programové,
- c) projektové.

10.2 Monitorovanie (na úrovni projektu)

Monitorovanie obdobia udržateľnosti projektu predstavuje časový úsek, v rámci ktorého je prijímateľ, ktorý úspešne naplnil ciele projektu, povinný zabezpečiť zachovanie účelu a podmienok realizácie projektu, na základe ktorých bol prijímateľovi poskytnutý príspevok. Ide najmä o udržanie výsledkov projektu počas stanoveného obdobia. Cieľom je dôsledné a pravidelné sledovanie pokroku (stavu) realizácie aktivít projektu a plnenia ďalších povinností.

Indikátory

- výber zo zoznamu ukazovateľov,
- na úrovni výsledkov a dopadov,
- povinné a nepovinné.

Tabuľka 6 Príklady monitorovacích ukazovateľov na úrovni projektu.

strat. cieľ / priorita / opatrenie	indikátor
Mikroregión Cedron bude do roku 2020 vyhľadávaným miestom pre návštevníkov vďaka využívaniu potenciálu a koordinovanej spolupráci všetkých aktérov cestovného ruchu, čo zabezpečí jeho atraktivitu pre podnikateľov a návštevníkov	Počet a štruktúra poskytovateľov služieb v CR Počet a typ návštevníkov Dĺžka pobytu návštevníkov Počet novovytvorených činností priamo a nepriamo podporujúcich rozvoj CR v mikroregióne Počet obyvateľov mikroregiónu zamestnaných v službách CR, resp. poskytujúcich služby v CR Obrat/tržby poskytovateľov služieb v CR
1. rozvoj, rozšírenie a skvalitnenie služieb v CR	Počet užívateľov služieb Počet poskytovaných služieb v území Počet prenocovaní v mikroregióne
1.1 rozvoj vidieckeho cestovného ruchu a agroturizmu	Počet projektov Počet novovytvorených služieb Počet modernizovaných služieb Počet podporených subjektov
1.2 rozvoj cestovného ruchu so zameraním na celoročnú rekreáciu	Počet podporených projektov Počet novovytvorených služieb Počet modernizovaných služieb Počet podporených subjektov

Zdroj: Vlastné spracovanie.

OTÁZKY A ÚLOHY 10

1. Čo je výsledkom monitorovania a hodnotenia programu?
2. Ako rozdelíme hodnotenie z hľadiska času?
3. Aké poznáme úrovne hodnotenia a monitorovania?
4. Aký je rozdiel medzi monitorovaním na úrovni programu a monitorovaním na úrovni projektu?

11 Riadenie rizík

11.1 Riadenie rizík v projekte

Riadenie rizík je proces založený na predvídaní udalostí, ktoré môžu spôsobiť v projekte významnú odchýlku alebo zvrät. Riadenie rizík je často považované za formalitu. Tento proces však môže pomôcť objaviť kritické body projektu, vyhnúť sa im alebo sa na ne pripraviť a úspešne ich zvládnuť. Proces riadenia rizík pozostáva z troch fáz:

1. Identifikácia – nájdenie a pomenovanie jasných, opodstatnených a relevantných rizík, ktoré ohrozujú splnenie cieľa, dosiahnutie výsledku, dodržanie časového harmonogramu alebo dodržanie rozpočtu projektu.
2. Plánovanie – nájdenie alternatívnych riešení pre zmiernenie dopadov alebo elimináciu rizík.
3. Monitorovanie a kontrola – dohľad nad rizikami počas realizácie projektu (a prípadne aj v období udržateľnosti výsledkov projektu) a v prípade potreby prispôbenie projektových aktivít a postupov.

Kľúčovým nástrojom riadenia projektu je zoznam rizík a potenciálnych problémov a alternatívnych riešení. V procese riadenia rizík zohráva kľúčovú úlohu projektový manažér. Podrobná znalosť rizík a ich transparentné riadenie je výhodou a silnou stránkou prípravy, formulácie a realizácie projektu. Vyhľadávanie rizík sa uskutočňuje v dvoch fázach projektového cyklu – vo fáze identifikácie a vo fáze formulácie. Vo fáze identifikácie sú to najmä riziká, ktoré vyplývajú z:

- politickej situácie a prostredia,
- záujmov zainteresovaných strán,
- inštitucionálnej kapacity,
- charakteru problému,
- iných prebiehajúcich a plánovaných iniciatív,
- predošlých skúseností,
- zdrojov a nákladov,
- predbežného hodnotenia procesov projektového riadenia, koordinácie a financovania a
- predbežné hodnotenie otázok hospodárskej/finančnej, environmentálnej, technickej a sociálnej udržateľnosti.

Vo fáze formulácie možno riziká identifikovať:

- pri tvorbe logickej matice prehodnotením počiatočných podmienok a predpokladov,
- pri formulácii aktivít,
- pri tvorbe časového harmonogramu,
- pri tvorbe rozpočtu.

Na identifikáciu rizík možno použiť aj techniky ako brainstorming, dotazník, analýzu projektového plánu, benchmarking, audit, ex-ante hodnotenie a podobne.

Každé identifikované riziko by malo byť analyzované a opísané (Tabuľka 7).

Tabuľka 7 Analýza rizika

Názov rizika	
Rozsah rizika	
Povaha rizika	
Zainteresované strany	
Kvantifikácia rizika	
Tolerancia voči riziku/ochota akceptovať ho	
Zvládanie rizika/kontrolné mechanizmy	
Možné postupy pre zlepšenie	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa A Risk Management Standard (2007)

Stanovenie závažnosti (hodnotenie) identifikovaných rizík sa uskutočňuje na základe dvoch kritérií, a to na základe stupňa pravdepodobnosti a vplyvu na výsledky projektu. Pravdepodobnosť s akou riziko môže nastať má viacero stupňov, rovnako ako vplyv rizikovej situácie na projekt (v prípade, že by nastala) – pozri Tabuľku 8. Ak v prípade konkrétneho rizika odhadneme stupeň pravdepodobnosti a vplyvu na výsledky projektu, vzájomným násobením týchto dvoch stupňov dostaneme stupeň závažnosti. Napríklad, riziko, ktoré je málo pravdepodobné a malo by vážny dopad na projekt ohodnotíme stupňom závažnosti 8 (2x4). Takéto hodnotenie umožňuje riziká v projekte zoradiť podľa závažnosti.

Tabuľka 8 Hodnotenie rizík v projekte

Pravdepodobnosť	Vplyv na výsledky projektu
1. Veľmi nepravdepodobné	1. Zanedbateľný
2. Málo pravdepodobné	2. Malý
3. 50/50	3. Stredný
4. Pravdepodobné	4. Vážny
5. Takmer isté	5. Katastrofálny

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Svozilová (2011)

Riziká niekedy nemožno ovplyvniť, ale možno zmierniť ich rozsah a dôsledky tým, že s nimi bude projektový tím oboznámený a bude riadiť ich zvládanie (monitorovanie, pravidelné prehodnocovanie a konkrétne kroky). Nie je formalitou. Je to prístup založený na predvídaní udalostí, ktoré môžu spôsobiť v projekte významnú odchýlku alebo zvrät. Riadenie rizík môže pomôcť objaviť kritické body projektu. Zoznam rizík a problémov je kľúčovým nástrojom riadenia projektu.

Pravidlá riadenia rizík

- Pravdepodobné udalosti, overenie spoľahlivosti predpokladov
- Udalosti, na ktoré máme priamy vplyv

Čo ohrozuje dosiahnutie naplánovaného výsledku projektu?

Čo ohrozuje dodržanie rozpočtu?

Čo ohrozuje dodržanie časového harmonogramu?

Metódy identifikácie rizík

- prehodnotenie predpokladov,
- poučenie z predchádzajúceho vývoja,
- vypracovanie zoznamu položiek (veci a skutočnosti), nad ktorými sa treba opakovane zamýšľať.

11.2 Faktory úspechu a nesúspechu projektov

Hlavnou požiadavkou úspešnosti projektu je zrozumiteľnosť, jednoznačnosť a merateľnosť. Pre každý nový projekt a každého nového zákazníka by kritériá projektu mali byť znova stanovené, zhodnotené, analyzované a veľmi dobre komunikované. Všeobecne sa považuje projekt za úspešný, ak:

- je funkčný;
- sú splnené požiadavky zákazníka;
- sú uspokojené očakávania všetkých zúčastnených (zainteresovaných strán);
- je výstupný produkt projektu na trhu včas;
- je výstupný produkt v plánovanej akosti a cene;
- je dosiahnutá predpokladaná návratnosť vložených prostriedkov;
- je vplyv na životné prostredie a okolie všeobecne v norme (Doležal a kol., 2012).

Existuje niekoľko štandardných príčin neúspechu projektu, ktorým sa treba vyhnúť:

- problém pri štarte projektu nie je dobre definovaný, definícia problému sa v priebehu riešenia stále mení.
- o výsledky projektu nemá záujem nikto okrem členov projektového tímu.
- nie je vytvorená vhodná štruktúra riadenia (napr. nikto nie je za nič zodpovedný).
- nie je rozpracovaná štruktúra plánu projektu.
- plán projektu nie je rozpracovaný do dostatočných detailov.
- finančné a iné zdroje projektu nie sú správne odhadnuté (napr. zdroje sú podhodnotené).
- projekt sa odchýlil od pôvodného plánu, chýba monitorovanie plánu a korekcia odchýlok od pôvodného plánu.
- chýba komunikácia medzi členmi tímu, resp. nie je efektívna. Toto je zvlášť kritické u projektov s multidisciplinárnym charakterom, v ktorých participujú odborníci z rozličných profesií, napr. lekári a odborníci na informačné technológie, bankovní experti a odborníci na bezpečnosť (bezpečnosť údajov, informačných systémov, organizačných procedúr, budovy).
- bol zvolený zlý štýl manažmentu projektu, resp. úplne chýba, prevláda improvizácia nad konzistentným štýlom do projektu stále náhodne a nekonzistentne zasahuje „silná osobnosť“ (napr. člen vrcholového manažmentu) bez znalostí detailov a súvislostí.
- v príprave plánu projektu bola podcenená, resp. vôbec nebola zastúpená analytická fáza (analýza súčasnej situácie, okolia, dostupných zdrojov atď.).

Dôvody zlyhania projektov

- 1) Nedostatočná alebo slabá komunikácia / nedorozumenia.
- 2) Slabý, neadekvátny manažment / Žiadna podpora z manažmentu / Nedostatočné rozdelenie zodpovednosti (nie je jasné, kto za čo zodpovedá).
- 3) „Každý si chce uchmatnúť svoj kus“ / Príliš veľa „obchodníkov“ v jednom projekte / skryté záujmy / rivalita medzi účastníkmi projektu.

- 4) **Žiadny projektový plán** / zle definovaný problém, požiadavky / nedefinované očakávania, kritériá úspechu.
- 5) Nedostatočná spätná väzba.

Faktory úspechu projektu

- Jednoduchý a presne definovaný rámec projektu, jasné ciele projektu
- Pevná definícia základných požiadaviek, projektová metodika
- Skúsenosti projektového manažéra
- Podpora projektu manažmentom podniku
- Zapojenie budúcich užívateľov
- Overená softvérová platforma

Faktory neúspechu projektu

- Nedostatočná prípravná fáza projektu
- Nesprávne definovaný problém, málo detailný plán projektu
- Nesprávne odhadnuté zdroje projektu
- Nedostatočná znalosť riadenia projektov
- Zlý štýl manažmentu projektu, nevhodná štruktúra riadenia
- Neefektívna komunikácia medzi členmi tímu
- Odchýlka projektu od pôvodného plánu projektu

OTÁZKY A ÚLOHY 11

1. **Z koľkých fáz pozostáva proces riadenia rizík?**
2. **Vymenujte príklady rizík vo fáze identifikácie projektového cyklu.**
3. **Na základe ktorých dvoch kritérií sa uskutočňuje stanovenie závažnosti identifikovaných rizík.**
4. **Vymenujte príklady faktorov úspechu a neúspechu projektu.**

12 CHYBY A NEDOSTATKY PRÍPRAVY A RIADENIA PROJEKTOV

Vo fáze identifikácie v rámci projektového cyklu prebiehajú procesy zisťovania relevancie a uskutočniteľnosti projektového zámeru.

V praxi sa často stáva, že príprava projektu je motivovaná čerpaním finančných prostriedkov a nie riešením problému alebo potrebou územia, komunity alebo sektoru. Preto vznikajú projektové zámery, ktoré sú vykonštruované a často neodrážajú realitu. Projekt by mal byť ideálne formulovaný tak, že bude realizovateľný aj bez grantu.

Základné nedostatky v tejto fáze môžu spočívať aj v tom, že budúci projektový tím:

- pre nedostatok času alebo z iných dôvodov nevenuje pozornosť preštudovaniu výzvy na podávanie projektov, príručky pre žiadateľa, legislatívnych a programových dokumentov,
- nezorganizuje stretnutia so všetkými zainteresovanými stranami a neanalyzuje ich záujmy,
- nezapojí zainteresované strany (najmä cieľovú skupinu) do formulácie projektového zámeru,
- nemá podporu manažmentu vlastnej firmy alebo organizácie alebo nadradenej štruktúry,
- nepozná dokonale kontext problému, ktorý má projekt vyriešiť,
- nezváži stratégiu a alternatívy riešenia problému,
- nevenuje dostatočnú pozornosť analýze zdrojov a nákladov,

- nespracuje analýzu rizík,
- nekomunikuje efektívne vnútri tímu a navonok.

Ak sa fáze identifikácie neprikladá dostatočná dôležitosť, môže sa stať, že formulácia projektu prebieha na základe nedostatočných alebo skreslených (nepravdivých) informácií. V ďalších štádiách môže dôjsť k nasledovným chybám:

- ciele projektu nie sú v súlade s cieľmi programu alebo grantovej schémy,
- nie sú známe všetky strany zainteresované do budúceho projektu, strany ovplyvnené účinkami projektu alebo informácia o kompetenciách, záujmoch a rizikách zo strany zainteresovaných strán nie je úplná,
- nie je dostatočne odhadnutá inštitucionálna kapacita pre realizáciu projektu,
- neexistuje informácia o príčinách a následkoch (neúspešných riešeniach a pod.) problému, na základe ktorého vznikla prvotná idea projektu,
- nie sú známe podobné prebiehajúce alebo plánované iniciatívy na vyriešenie daného problému aj napriek tomu, že existujú,
- riziká projektu nie sú známe,
- kapacity, zdroje a náklady nie sú správne odhadnuté,
- finančná, environmentálna, technická alebo sociálna udržateľnosť výsledkov projektu nie je preskúmaná alebo je otázná.

12.1 Chyby pri formulácii projektu a pri jeho podaní

Pri formulácii detailného plánu projektu a žiadosti o grant (finančný príspevok) môže okrem nedostatkov, ktoré vyplývajú z nedostatočnej analýzy situácie vo fáze identifikácie dôjsť k ďalším chybám.

Matica logického rámca by mala byť spracovaná vo fáze formulácie ako základný dokument každého projektu. Tento dokument obsahuje logickú postupnosť krokov a súvisiace predpoklady, ktoré sú podmienkou naplnenia týchto krokov. Na logickú maticu nadväzuje časový harmonogram a finančný plán projektu. Ak však nie je logická matica povinnou prílohou žiadosti o grant (nenávratný finančný príspevok) často sa stáva, že nie je spracovaná. Z toho vyplýva množstvo nadväzných problémov:

- neprehľadnosť projektového plánu a zložitá komunikácia medzi zainteresovanými stranami,
- narušená logika projektu (nadväznosť aktivít, súvis a podmienenosť medzi logickou postupnosťou krokov a predpokladmi),
- nedostatočne zadefinované počiatkové podmienky a následné predpoklady,
- chýbajúca informácia o overiteľných ukazovateľoch a zdrojoch informácií na ich overenie,
- zložitejšie vyhľadávanie kritických bodov a rizík v projekte,
- ťažkosti pri formulácii plánu aktivít a finančného plánu,
- sťažené formulovanie monitorovacieho a hodnotiaceho rámca a monitorovanie a hodnotenie projektu vo fáze implementácie a po ukončení projektu.

Aj pri formulácii projektového plánu je dôležitá participácia zainteresovaných strán a dobrá informovanosť a komunikácia. Cieľová skupina by v tejto fáze mala byť oboznámená so zámerom a mala by dostať možnosť vyjadriť svoju predstavu o finálnom riešení problému. Ak sa užívatelia výsledkov projektu zapoja do návrhu riešenia, automaticky sa s ním stotožnia a pravdepodobnosť

udržateľnosti výsledkov je vysoká. Cieľová skupina alebo aj iné zainteresované strany môžu priniesť efektívne a inovatívne riešenia.

Chybou je ak sa zainteresované strany snažia do plánu presadiť svoje skryté nekalé záujmy. Vtedy dochádza k deformácii pôvodného zámeru a úspešnosť projektu je ohrozená.

Často sa stáva, že tvorcovia riešenia kopírujú riešenia z iného územia (kde bol projekt v minulosti úspešný) a neberú do úvahy špecifiká miesta alebo komunity, kde bude projekt realizovaný.

Jedným z najdôležitejších bodov prípravy projektu je definovanie záväzných indikátorov, ktoré pomôžu naformulovať cieľ a v priebehu realizácie a po jej ukončení sú použité na hodnotenie účinkov projektu. Zladenie cieľa a indikátorov je niekedy problematické. V tomto procese si treba uvedomiť želané účinky projektu v súvislosti s realnosťou ich hodnotenia (dostupnosť informácie o naplnení indikátorov). Zdroje týchto informácií by mali vznikať v rámci realizácie projektu (bez navýšenia nákladov) ako napríklad prezenčné listiny, fotodokumentácia a podobne, alebo by mali byť verejne dostupnými informáciami (štatistické údaje, správy o činnosti a podobne).

Najsledovanejším dokumentom projektu je rozpočet. Jeho štruktúra musí zodpovedať požiadavkám riadiaceho orgánu. Všetky položky musia byť vysvetlené a identifikovateľné. V ideálnom prípade by mal byť členom projektového tímu aj skúsený projektový ekonóm, ktorý spracuje rozpočet a v procese realizácie sleduje všetky podmienky jeho čerpania.

Pri kompletizácii projektového spisu a jeho podaní môžu tiež nastať problémy. V tejto fáze je kritickým bodom napríklad spracovanie technickej dokumentácie, proces posudzovania vplyvov na životné prostredie (EIA – Environmental Impact Assessment), získanie stavebného povolenia, zber údajov a povinných príloh. Pri podaní projektu je dôležité rešpektovať termín a spôsob odovzdania projektu.

Je užitočné ak je hneď po rozhodnutí o príprave projektu vytvorený pracovný tím, sú stanovené kroky prípravy projektového spisu, rozdelené úlohy jednotlivým členom tímu, určená zodpovednosť za spracovanie projektovej žiadosti, získanie alebo spracovanie povinných príloh, odovzdanie projektu a podobne. Veľmi častou chybou je ponechanie podania žiadosti na posledný deň pred uzatvorením výzvy. Ak je žiadosť podávaná elektronicky, informačný systém je pred uzatvorením termínu preťažený a žiadateľovi sa nemusí podariť formulár žiadosti o grant odoslať. Časový harmonogram spracovania projektu by mal rátať s časovou rezervou na nepredvídané komplikácie a zdržania.

12.2 Problémy implementácie a faktory úspechov projektov

V priebehu realizácie projektu je nutné dodržať formálne náležitosti a postupy. Problémy spôsobujú napríklad:

- formálne chyby – chybné alebo nepresné vyplnenie údajov alebo chybné uvedenie adresy miesta realizácie),
- nekompletnosť predkladanej dokumentácie alebo neoznačenie účtovných dokladov podľa pokynov programu,
- neskoré predkladanie dokumentácie,
- chyby v pracovných výkazoch,
- neoznámenie zmeny (menovanie nového štatutárneho zástupcu, zmena alebo doplnenie riešiteľského kolektívu a pod.).

V oblasti finančného riadenia môžu nastať nasledovné chyby:

- účtovníctvo projektových výdavkov nie je vedené od dátumu začiatku projektu a nie je analyticky oddelené,
- uplatnenie nároku na neoprávnené výdavky, alebo výdavky, ktoré nevznikli v príslušnom období, chyba v príslušnosti výdavkov do konkrétnych skupín výdavkov,

- chybný výpočet cestovných výdavkov (napríklad pri poskytnutí a neposkytnutí stravovania, výpočte nákladov na pohonné hmoty a pod.).

Verejné obstarávanie tovarov a služieb je náročným procesom, v ktorom tiež môže vzniknúť niekoľko problémov a kritických momentov ako napríklad:

- chybné nastavenie hodnotiacich kritérií bez väzby na predmet zákazky,
- nedodržanie minimálnej váhy kritéria,
- zámena hodnotiacich kritérií a skutočností,
- delenie predmetu zákazky za účelom vyhýbania sa povinnosti zadať verejnú zákazku,
- nedodržanie postupu vyžadovaného podľa zákona alebo metodického postupu,
- nedodržanie lehôt pri realizácii výberového konania,
- diskriminačná špecifikácia predmetu zákazky, diskriminačný prístup k uchádzačom,
- konflikt záujmov atď.

V každom projekte je povinná publicita. Chybou je ak sa neuskutoční podľa formálnych a obsahových pravidiel.

Chyby sa v projektoch stávajú aj pri najlepšom úsilí členov projektového tímu. Mnohé sú špecifické a ich riešenie vyžaduje prizvanie odborného pracovníka z externého prostredia. Pri hrozbe akejkoľvek odchýlky od plánovaného cieľa, časového harmonogramu alebo rozpočtu treba včas komunikovať s implementačným pracoviskom.

Mnohé problémy pri realizácii projektu vyplývajú z nedostatočnej prípravy vo fáze identifikácie alebo chybných krokov vo fáze formulácie (kapitola 6). Úspešnosť realizácie projektu spočíva v dôslednej analýze situácie a následnom monitoringu na základe stanovených indikátorov a pravidelnom prehodnocovaní rizík. V prípade, že vo fáze identifikácie alebo formulácie nebola uskutočnená analýza rizík, chýba podklad pre ich prehodnocovanie. Stáva sa však, že analýza rizík existuje ale neprehodnocuje sa pravidelne.

Hlavnými atribútmi projektu sú: cieľ, časový harmonogram a rozpočet projektu. Ak je minimálne jeden z týchto atribútov ovplyvnený – teda je ohrozené splnenie cieľa, nie je dodržaný časový harmonogram alebo je navýšený rozpočet, je ohrozený úspech projektu. Je treba dôsledne zvážiť realnosť splnenia cieľa. Nesplnenie cieľa alebo odchýlka v jeho splnení, môže viesť ku kráteniu alebo úplnému odobraní dotácie.

OTÁZKY A ÚLOHY 12

- 1. Aké sú zvyčajne nedostatky pri prípravnej fáze projektu?**
- 2. Aké môžu nastať problémy ak nevypracujeme maticu logického rámca?**
- 3. Aký je jeden z najdôležitejších bodov prípravy projektu?**
- 4. Aké kroky by mali nasledovať hneď po rozhodnutí o príprave projektu?**
- 5. Vymenujte príklady chýb, ktoré môžu nastať pri verejnom obstarávaní.**

Použitá literatúra

1. BARBORÁK, O. 2007. Projektový manažment – Vybrané kapitoly. *Trenčín: Trenčianska univerzita A. Dubčeka*. 99 s. ISBN 978-80-8075-211-8.
2. BARTÁK, J. 2008. Od znalostí k inovacím. *Praha: Alfa Nakladatelství*. 190 s. ISBN 978-80-87197-03-5.
3. BELBIN R. M. 2010. Team Roles at Work. *Butterworth-Heinemann*. 153 s. ISBN: 978-1-85617-800-6
4. BRUCE, A. – LANGDON, K. 2003. Project management. *Bratislava: Slovart*. 72 s. ISBN 80-7145-756-6.
5. BUTORACOVÁ ŠINDLEROVÁ, I. – GBUROVÁ, J. – KOMAROVÁ, M. 2010. Manažment projektov – vybrané oblasti. *Prešov: Fakulta manažmentu PU*. 126 s. ISBN 978-80-0123-9.
6. CARTER, P. – RUSSEL, K. 2003. Trénink paměti a kreativity. *Brno: Computer Press*. 120 s. ISBN 80-7226-704-3.
7. CARTER, P. – RUSSEL, K. 2004 Trénink paměti a kreativity 2. *Brno: Computer Press*. 188 s. ISBN 80-251-0327-7.
8. CSIKSZENTMIHALYI, M. 1996. The Creative Personality. *In: Psychology Today*. 7 – 8. ISSN 0033-3107.
9. ČIMO, J. – MARIÁŠ, M. 2006. Inovačný manažment. *Bratislava: GeoPARNAS*. 219 s. ISBN 80-969555-7-8.
10. DOLANSKÝ, V. – NEMĚC, V. – MĚKOTA, V. 1996. Projektový management. *Praha: Grada Publishing*. 372 s. ISBN 80-7169-287-5.
11. DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. 2009. Projektový management podle IPMA. *Praha: Grada Publishing*. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
12. DOLEŽAL, J. a kol. 2012. Projektový management podľa IPMA. *Praha: Grada Publishing*. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
13. European Commission. 2004. *Project Cycle Management Guidelines*. Dostupné na: <https://europa.eu/capacity4dev/dear-programme/documents/europeaid-project-cycle-management-guidelines> [cit. 2022-04-10].
14. Európska Komisia. 2018. *Nariadenie európskeho parlamentu a rady*. Dostupné na: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:26b02a36-6376-11e8-ab9c-01aa75ed71a1.0011.03/DOC_1&format=PDF [cit. 2022-04-10].
15. Európska komisia. 2021. *The EU's 2021-2027 long-term budget and NextGenerationEU: facts and figures*, Dostupné na: <https://data.europa.eu/doi/10.2761/808559> [cit. 2022-05-03].
16. FILA, M. – PAPCUNOVÁ, V. 2018. Projektový manažment. *Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre*. 158 s. ISBN 978-80-558-1270-0
17. FILO, P. 2010. Marketing pre projekty. *Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM*. 96 s. ISBN 978-80-225-3005-7.
18. FOTR, J. – SOUČEK, I. 2011. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat , financovat a hodnotit projekty, řídit jejich rizika a vytvářet portfolio projektů. *Praha: Grada Publishing*. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
19. FRANKOVÁ, E. 2011. Kreativita a inovace v organizaci. *Praha: Grada Publishing*. 254 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
20. KREMEŇOVÁ, I. a kol. 2009. Projektový manažment. *Žilina: EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity*. 442 s. ISBN 978-80-554-0148-5.

21. MAJTÁN, M. 2009. Projektový manažment. *Bratislava: Vydavateľstvo Sprint*. 299 s. ISBN 978-80-893-9305-3.
22. MAŇÁK, J. – ŠVEC, V. 2003. *Výukové metódy*. Brno: Paido. 219 s. ISBN 80-7315-039-5.
23. MAZANOVSKÁ, M. – MRVOVÁ, L. – NEMČOKOVÁ, E. 2011. Semestrálny projekt z predmetu projektový manažment – Inovácia kabeliek. *Trnava: FMK UCM*.
24. MIKULÁŠTÍK, M. 2010. Tvorivosť a inovácie v práci manažéra. *Praha: Grada Publishing*. 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
25. NĚMEC, V. 2002. Projektový management. *Praha: Grada Publishing*. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
26. NEWTON, R. 2008. Úspešný projektový manažer. *Praha: Grada Publishing*. 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4.
27. SVATOŠOVÁ, V. 2010. Tvorivé myslenie a inovácie. *Praha: Univerzita Jana Amose Komenského*. 168 s. ISBN 978-80-7452-010-5.
28. SVOZILOVÁ, A. 2011. Projektový management. *Praha: Grada Publishing*. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
29. The Institute of Risk Management. 2007. *A Risk Management Standard*. (Online). Dostupné na: <https://www.theirm.org/the-risk-profession/risk-management/irms-risk-management-standard> [cit. 2023-01-08].
30. TRÁVNIK, I. 2004. Projektmanažment. (online). Bratislava: Fakulta manažmentu, Katedra stratégie a podnikania, STU v Bratislave. Dostupné na: <http://web.svf.stuba.sk/kat/ERS/doc/PM1.doc>.
31. TROMMSDORFF, V. – STEINHOFF, F. 2009. Marketing inovácií. *Praha: C. H. Beck*. 291 s. ISBN 978-7400-092-8.
32. TVAROŠKOVÁ, Z. 2013. Semestrálny projekt z predmetu Projektový manažment: Inovácia marketingovej komunikácie značky Skittles. *Trnava: FMK UCM*.
33. Úradný vestník EÚ. 2021. *Právne predpisy*. Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=OJ:L:2021:231:TOC> [cit. 2022-04-10].
34. VANĚK, M. 2014. Management v hospodárskej praxi. *Ostrava: VŠB TU Ostrava*. 146 s.
35. WEIS, J. W. – WYSOCKI, R. K. 1992. 5-Phase Project Management: A Practical Planning and Implementation Guide. *Cambridge: Perseus Books*. 121 s. ISBN 0201563169.
36. WYSOCKI, R. K. 2011. Effective Project Management. *John Wiley & Sons*. 816 s. ISBN 9781118080658.
37. ZAUŠKOVÁ, A. – KAJAN, T. – HORŇÁKOVÁ, R. 2005. Tvorba inovačného projektu. *Zvolen: Vydavateľstvo TU*. 136 s. ISBN 80-228-1457-1.
38. ŽÁK, P. 2004. Kreativita a její rozvoj. *Brno: Computer Press*. 316 s. ISBN 80-251-0457-5.

Autorky:

Ing. Marcela Chrenková, PhD.

Ing. Veronika Svetlíková, PhD.

Ing. Lucia Laginová

Názov:

TVORBA A MANAŽMENT PROJEKTOV

Vydavateľ: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Vydanie: prvé

Forma vydania: online

Rok vydania: 2021

AH – VH: 4,69 – 4,84

Neprešlo redakčnou úpravou vo Vydavateľstve SPU.

ISBN 978-80-552-2453-4

DOI: <https://doi.org/10.15414/2021.9788055224534>