



**SILESIAN  
UNIVERSITY**  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

# Využití logického rámce pro přípravu a realizaci strategií

**Metody strategického řízení**  
**Halina Starzyczná**  
Garant předmětu



# Využití logického rámce pro přípravu a realizaci strategií

**Cílem kapitoly je seznámit se  
se systémem projektového  
řízení**

**Halina Starzyczná**  
Garant předmětu



# Využití logického rámce pro přípravu a realizaci strategií

Struktura přednášky

**1. Systém projektového  
řízení**

**2. Metoda logického rámce**

**3. Analýza**

- Stakeholders
- Analýza problémů
- Analýza cílů
- Výběr strategií pro realizaci

**4. Plánování**

**5. Matice logického rámce**

# Popis projektu

- Cíl projektu
- Účel projektu
- Výstupy, které je třeba vykonat pro splnění účelu projektu
- Činnosti, které je třeba vykonat pro jejich dosažení
- Ověřitelné ukazatele
  - podle kterých bude posuzováno, zda bylo v projektu dosaženo daného cíle
- Prostředky ověření
  - zdroje údajů pro ověření
- Vnější předpoklady
  - jejichž splnění je nutným předpokladem pro splnění činností, výstupů, účelu a cílů projektu

# 1. Systém projektového řízení



**1. Rámec projektu**

**2. Plán projektu**

**3. Implementace projektu**

**4. Ukončení projektu**

**Vedení  
projektového týmu**

**Řízení projektů  
v krizi**

**Podpůrné  
systémy**

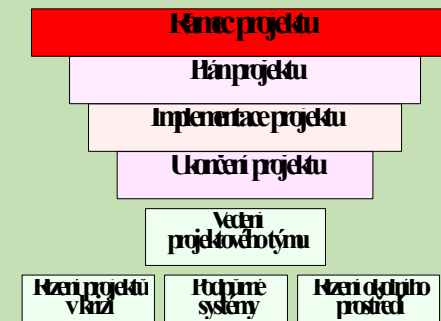
**Řízení okolního  
prostředí**



# Projektový rámec (Inicializace, koncepce)

## Zahrnuje stanovení

- Cílů projektu
- Účelu a výstupů
- Indikátorů k měření dosažených cílů
- Zdrojů
- Omezení a rizik



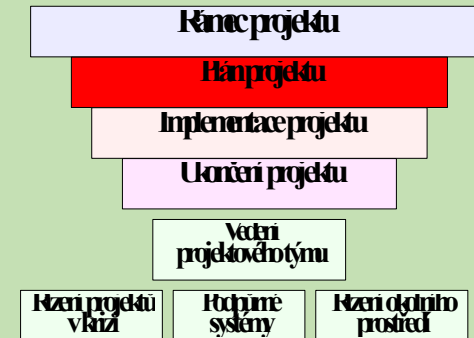
**Je zadáním projektu**

**a podkladem k rozhodnutí o jeho přijetí k další realizaci**

# Plán projektu

Definuje plán postupu při realizaci projektu

- **Struktura činností (úkolů)**
- **Vazby a trvání aktivit**
- **Zodpovědnost za provádění úkolů**
- **Harmonogram**
- **Plán zdrojů**
- **Rozpočet**
- **Analýza rizik**

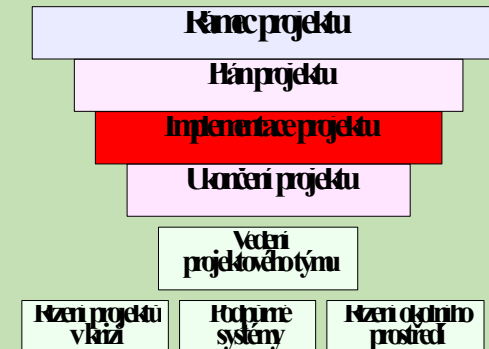


Dá se odvodit z matice logického rámce



# Implementace (realizace) projektů

- Řízení času
- Řízení nákladů
- Řízení kvality
- Řízení rizik
- Řízení smluv
- Akční plány

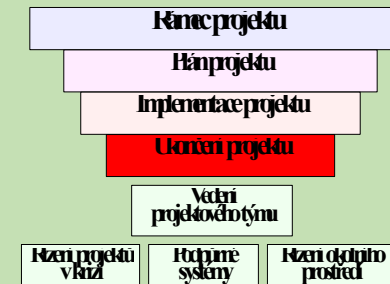






# Ukončení a vyhodnocení projektu

- Ukončení smluv
- Finanční uzavření (závazky, účetnictví, audit)
- Hodnocení a závěrečná zpráva
- Archivace



# 2 Metoda logického rámce

- Vyvinutá v 70. letech 20. století USAID
- Používaná řadou světových agentur při řízení projektů
- Oficiální metoda v řízení projektového cyklu projektů financovaných ze zdrojů EU pro třetí země
- Využívá k popisu projektu matici logického rámce – postupně bude vysvětlováno:

Intervenční logika	Ověřitelné ukazatele	Zdroje ověření	Předpoklady
Obecné cíle			
Účel projektu			
Výsledky			
Aktivity	Prostředky	Náklady	
			Předběžné podmínky

# Rámec projektu



## Odpovídá na otázky:

<b>PROČ ?</b>	se projekt realizuje	<b>Účel a cíl</b>
<b>CO ?</b>	se musí udělat - rozsah	<b>Výstupy</b>
<b>KDO ?</b>	realizuje projektové úkoly	<b>Nositel</b>
<b>JAK ?</b>	se projekt realizuje	<b>Akce – činnosti</b>
<b>KDY ?</b>	se realizují projektové úkoly	<b>Milníky – termíny</b>
<b>KOLIK ?</b>	se utratí za realizaci projektu	<b>Rozpočet - zdroje</b>

Integrovaná úloha	Organizační struktura	Základní ařízení	Výstupy
Okresní úřad			
Středo- průmyslová			
Společnost			
Aktivita	Techniky	Náklady	Finanční potřebnosti



# Přístup logického rámce v PM

<b>1. Fáze analýzy</b>	<b>2. Fáze plánování</b>
<b>Analýza zúčastněných</b>	<b>Příprava matice logického rámce</b>
<b>Analýza problémů</b>	<b>Časový rozpis aktivit</b>
<b>Analýza cílů</b>	<b>Rozpis zdrojů</b>
<b>Analýza strategií</b>	

# Výstupy analýzy



SILESIAN  
UNIVERSITY  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

## 4 etapy analýzy

- Analýza zúčastněných a dotčených projektem
- Analýza problémů, strom problémů, které chceme řešit
- Analýza cílů, strom cílů, hierarchie cílů, kterých chceme dosáhnout
- Analýza strategií na řešení problémů – návrh projektů - výběr

Interní logika	Externí logika	Základní logika	Finanční
Struktura	Struktura	Struktura	Struktura
Struktura	Struktura	Struktura	Struktura
Struktura	Struktura	Struktura	Struktura
Struktura	Struktura	Struktura	Struktura
Struktura	Struktura	Struktura	Struktura
Struktura	Struktura	Struktura	Struktura
Struktura	Struktura	Struktura	Struktura
Struktura	Struktura	Struktura	Struktura
Struktura	Struktura	Struktura	Struktura

# Analýza zúčastněných a dotčených

## Stakeholder analysis

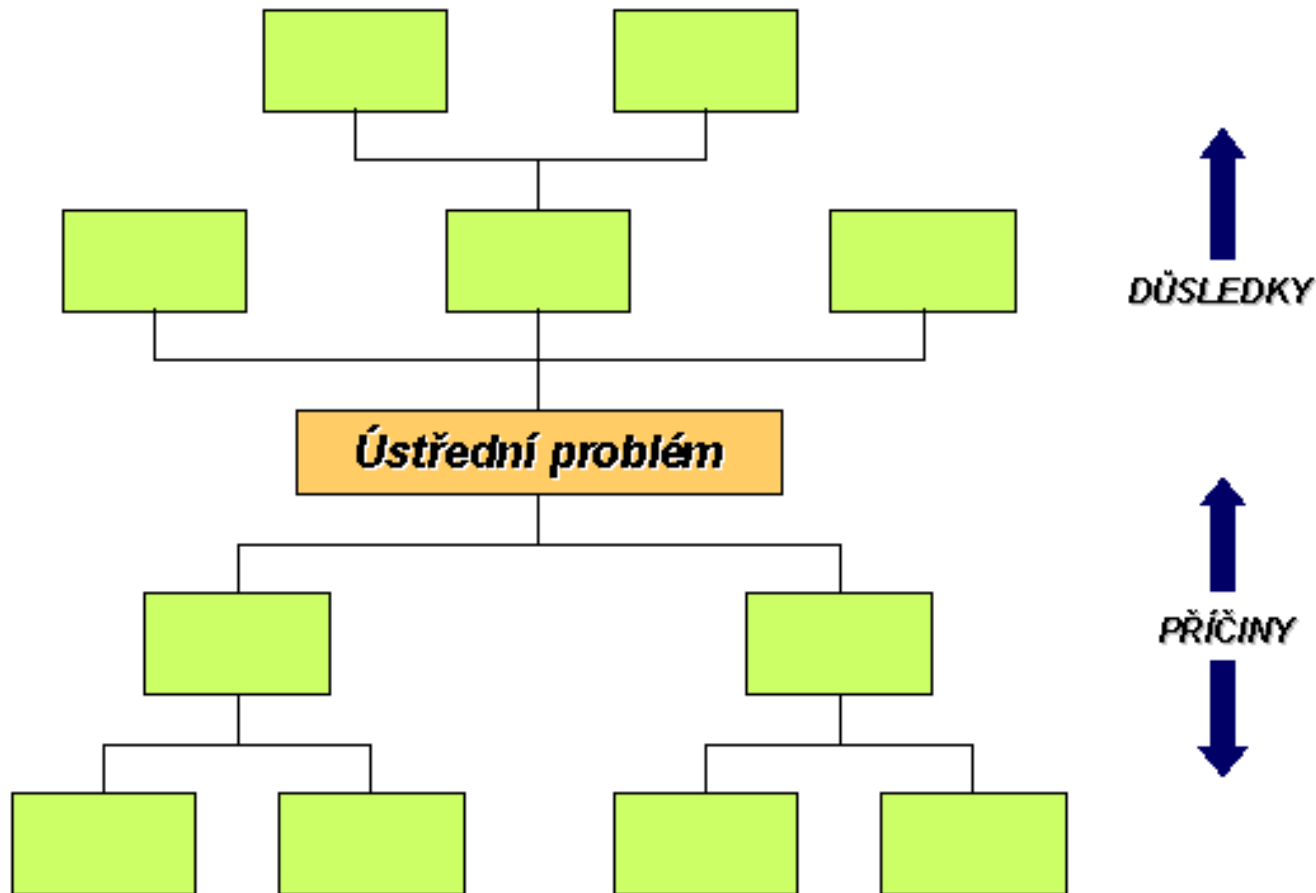


SILESIAN  
UNIVERSITY  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

**(Cílové skupiny, koneční uživatelé)**

- Každý jednotlivec, skupina lidí, instituce nebo firma, která může být v nějakém vztahu k projektu/programu
- Analýza identifikuje všechny, kdo budou pravděpodobně projektem ovlivněni (pozitivně i negativně) a jak
- Je úzce provázána s analýzou problémů

# Analýza problémů







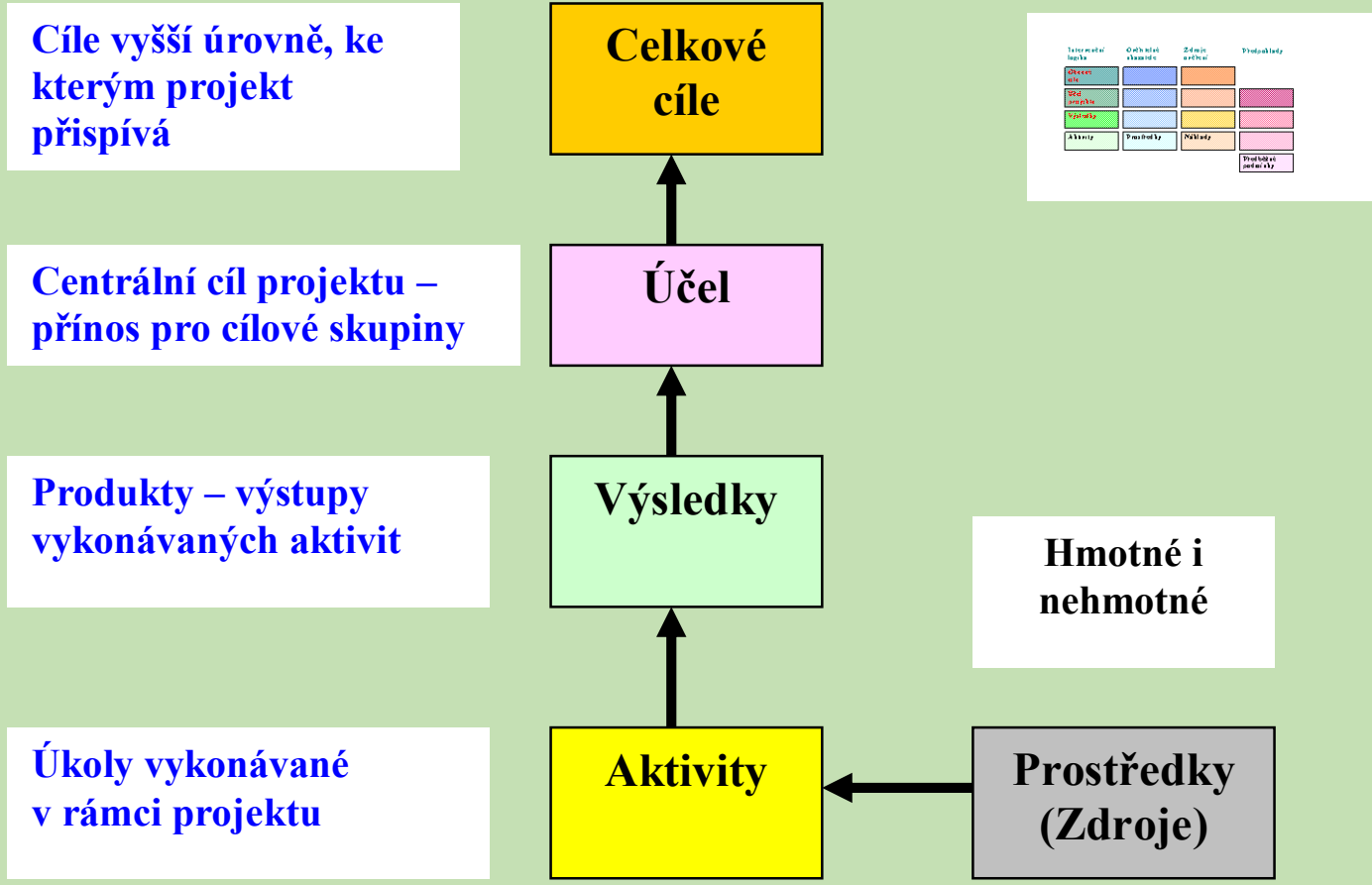
# Analýza cílů



- **Negativní situace v diagramu problémů se konvertuje do pozitivní, tj. do řešení.**
- **Např. Vysoká nezaměstnanost (problém) na snížení nezaměstnanosti (cíl)**
- **Zahrnuje:**
  - **Popis situace v budoucnosti po odstranění problémů**
  - **Ověření hierarchie cílů**
  - **Znázornění vztahů ve stromu cílů**



# Hierarchie cílů projektu



# Příklady cílů projektu



Hierarchie cílů	Příklady	
<b>Celkový cíl (širší cíl)</b>	Snížit nezaměstnanost v regionu	Zvýšit konkurenceschopnost firmy
<b>Cíl (specifický cíl)</b>	Příchod investora do zóny s vytvořením pracovních míst	Zavedení výrobku XXX na trzích EU
<b>Výsledky (výstupy)</b>	1. Postavena průmyslová zóna 2. provedena propagační kampaň	1. Zkonstruován prototyp výrobku XXX 2. Připravena propagační kampaň pro zavedení výrobku XXX na trh EU
<b>Aktivity (vstupy)</b>	1.1. Stavební práce 1.2. Dodávky technologie 2.1 Marketing zóny 2.2 ..... 2.2 .....	1.1 Vývojové práce 1.2 Konstrukční práce 2.1 Analýza trhu 2.2 ...

# Analýza strategií



- **Poslední krok v etapě Analýza**
- **Výběr strategií („projektů“) k dosažení požadovaných cílů**
- **Rozhodnutí o tom, které cíle budou zařazeny do projektu a jaký bude účel projektu a jaký je celkový cíl**
- **Vyžaduje**
  - **Jasná kritéria pro výběr strategií**
  - **Identifikace možných strategií pro dosažení cílů**
  - **Výběr strategie projektu**
- **Podle rozsahu prací vybraná strategie představuje intervenci na úrovni projektu nebo programu složeného z několika projektů**

# Výběr strategií pro řešení problémů



Snížení  
nezaměstnanosti

Zahraniční  
investice

Průmyslová  
zóna

Projekt 1

Restrukturalizace  
průmyslu

Strojírenský  
klastr

Dřevařský  
klastr

Projekt 2

Technologie	Obchodní strategie	Strategie	Produkty
Strojecí	Obchodní strategie	Strategie	Produkty
Strojecí	Obchodní strategie	Strategie	Produkty
Strojecí	Obchodní strategie	Strategie	Produkty
Strojecí	Obchodní strategie	Strategie	Produkty
Strojecí	Obchodní strategie	Strategie	Produkty
Strojecí	Obchodní strategie	Strategie	Produkty
Strojecí	Obchodní strategie	Strategie	Produkty
Strojecí	Obchodní strategie	Strategie	Produkty
Strojecí	Obchodní strategie	Strategie	Produkty

# Metoda logického rámce – Plán



## 3 etapy plánování

1. Matice logického rámce
2. Časový plán aktivit
3. Plán vstupů a nákladů

Intervenční logika	Ověřitelné ukazatele	Zdroje ověření	Předpoklady
Obecné cíle			
Účel projektu			
Výsledky			
Aktiviny	Prostředky	Náklady	
			Předběžné podmínky

# 4. Matice logického rámce

Intervenční logika	Ověřitelné ukazatele	Zdroje ověření	Předpoklady
Obecné cíle			
Účel projektu			
Výsledky			
Aktivity	Prostředky (Zdroje)	Náklady	
			Předběžné podmínky



# Matrice logického rámce - Obsah



LOGICKÝ RÁMEC PRO PROJEKT		Název programu	Celkový rozpočet:	
<b>Hlavní cíl</b>	<b>Objektivně ověřitelné indikátory</b>	<b>Zdroje k ověření</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Celkový cíl – příspěvek projektu k cílům programu (dopady)</b></li> <li>Požadovaná změna, ke které přispívá změna na úrovni účelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podle čeho poznáme, že jsme přispěli k naplnění daného vyššího cíle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zdroje údajů pro ověření na úrovni cíle projektu</li> </ul>		
<b>Účel/cíl projektu (jen jeden!)</b>	<b>Objektivně ověřitelné indikátory</b>	<b>Zdroje k ověření</b>	<b>Předpoklady /rizika (vnější)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Přímé přínosy pro cílové skupiny</b></li> <li>Za dosažení této změny nemají realizátor projektu (projektový tým) přímou zodpovědnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podle čeho poznáme, že jsme přispěli k naplnění daného účelu</li> <li>Ukazatele pro hodnocení úspěšnosti projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zdroje údajů pro ověření na úrovni účelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vnější předpoklady, které zaručují, aby již dosažený účel přispěl k dosažení vyššího cíle</li> </ul>	
<b>Výsledky projektu (Výstupy)</b>	<b>Objektivně ověřitelné indikátory</b>	<b>Zdroje k ověření</b>	<b>Předpoklady / rizika (vnější)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Hmotné produkty nebo služby vytvořené projektem</b></li> <li>Za jejich dosažení odpovídá projektový tým a jsou měřitelné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>V jakém množství, kvalitě a v čase budou jednotlivé výstupy dodány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zdroje údajů pro ověření na úrovni účelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vnější předpoklady, které zajišťují, aby dosažené výstupy vedly k naplnění účelu</li> </ul>	
<b>Aktivity projektu</b>	<b>Prostředky/vstupy</b>	<b>Náklady</b>	<b>Předpoklady / rizika (vnější)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Hlavní skupiny činností, které je třeba vykonat, aby bylo dosaženo výstupů</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Čeho všeho je třeba pro provedení činnosti (zdroje)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanční vyjádření zdrojů (někdy se v této fázi neuvádí)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vnější předpoklady, které zaručují, aby provedené činnosti vedly k dosažení výstupů v plánovaném čase, kvalitě a při dodržení nákladů</li> </ul>	
			<b>Předběžné podmínky</b>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Předpoklady nutné k tomu, aby projekt mohl být vůbec zahájen</li> </ul>	

# Matrice logického rámce - Postup



LOGICKÝ RÁMEC PRO PROJEKT		Název programu	
		Celkový rozpočet:	
<b>Hlavní cíl</b>	<b>Objektivně ověřitelné indikátory</b>	<b>Zdroje k ověření</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší cíl projektu (v programu)</li> <li>• Požadovaná změna, ke které přispívá změna na úrovni účelu</li> </ul> <p style="text-align: center;">• <b>4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podle čeho poznáme, že jsme přispěli k naplnění daného vyššího cíle</li> </ul> <p style="text-align: center;">• <b>7c</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdroje údajů pro ověření na úrovni cíle projektu</li> </ul> <p style="text-align: center;">• <b>8</b></p>	
<b>Účel/cíl projektu (jen jeden!)</b>	<b>Objektivně ověřitelné indikátory</b>	<b>Zdroje k ověření</b>	<b>Předpoklady / rizika (vnější)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezprostřední důvod, pro který je projekt realizován</li> <li>• Za dosažení této změny nemají realizátor projektu (projektový tým) přímou zodpovědnost</li> </ul> <p style="text-align: center;">• <b>1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podle čeho poznáme, že jsme přispěli k naplnění daného účelu</li> <li>• Ukazatelé pro hodnocení úspěšnosti projektu</li> </ul> <p style="text-align: center;">• <b>7a</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdroje údajů pro ověření na úrovni účelu</li> </ul> <p style="text-align: center;">• <b>8</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vnější předpoklady, které zaručují, aby již dosažený účel přispěl k dosažení vyššího cíle</li> </ul> <p style="text-align: center;">• <b>6c</b></p>
<b>Výsledky projektu (Výstupy)</b>	<b>Objektivně ověřitelné indikátory</b>	<b>Zdroje k ověření</b>	<b>Předpoklady / rizika (vnější)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vše, co má být vytvořeno v rámci projektu, aby splnil účel</li> <li>• Za jejich dosažení odpovídá projektový tým a jsou měřitelné</li> </ul> <p style="text-align: center;">• <b>2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V jakém množství, kvalitě a v čase budou jednotlivé výstupy dodány</li> </ul> <p style="text-align: center;">• <b>7b</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdroje údajů pro ověření na úrovni účelu</li> </ul> <p style="text-align: center;">• <b>8</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vnější předpoklady, které zajišťují, aby dosažené výstupy vedly k naplnění účelu</li> </ul> <p style="text-align: center;">• <b>6b</b></p>
Aktivity projektu	Prostředky/vstupy	Náklady	Předpoklady / rizika (vnější)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hlavní skupiny činnosti, které je třeba vykonat, aby bylo dosaženo výstupů</li> </ul> <p style="text-align: center;">• <b>3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Čeho všeho je třeba pro provedení činnosti (zdroje)</li> </ul> <p style="text-align: center;">• <b>9</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční vyjádření zdrojů (někdy se v této fázi neuvádí)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vnější předpoklady, které zaručují, aby provedené činnosti vedly k dosažení výstupů</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>6a</b></p>
			Předběžné podmínky
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Předpoklady nutné k tomu, aby projekt mohl být vůbec zahájen</li> </ul> <p style="text-align: center;">• <b>5 (Ověřit Jestliže – Pak)</b></p>

# Matrice logického rámce



<b>LOGICKÝ RÁMEC PRO PROJEKT PODNIKATELSKÝ INKUBÁTOR</b>		<b>Název programu : PROGRAM podpory podnikání</b>	
		Celkový rozpočet: 48,0 mil. Kč, z toho: PROGRAM 36,0 mil. Kč	
<b>Hlavní cíl</b>	<b>Objektivně ověřitelné indikátory</b>	<b>Zdroje k ověření</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversifikovat místní ekonomiku, stabilizovat obyvatelstvo vytvořením vhodných podmínek pro podnikání (opatření 2.1 PROGRAMU)</li> <li>Snížit nezaměstnanost v obci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počet nových MSP/vytvořených pracovních příležitostí mimo zemědělství</li> <li>Snížení nezaměstnanosti o 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Krajské statistiky</li> <li>Monitorovací zprávy – MMR</li> <li>Statistiky úřadů práce</li> </ul>	
<b>Účel/cíl projektu (jen jeden!)</b>	<b>Objektivně ověřitelné indikátory</b>	<b>Zdroje k ověření</b>	<b>Předpoklady / rizika (vnější)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Vytvořit lepší podmínky pro začínající podnikatele a rozvoj podnikání a zvýšit tím nabídku pracovních příležitostí v obci</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 – 15 nově usídlených/ začínajících podnikatelů do 2 let od zahájení provozu</li> <li>Vytvoření 60 nových pracovních do 2 let od zahájení provozu</li> <li>Snížení vyjíždky za prací mimo obec o 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorovací zprávy</li> <li>Zprávy a statistika inkubátoru</li> <li>Statistika obce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podnikatelský zájem místního obyvatelstva</li> <li>Poptávka a odbyt pro produkci a služby nových firem</li> </ul>
<b>Výsledky projektu</b>	<b>Objektivně ověřitelné indikátory</b>	<b>Zdroje k ověření</b>	<b>Předpoklady / rizika (vnější)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Rekonstruovaný objekt bývalého závodu – podnikatelský inkubátor</li> <li>Nainstalované zařízení (kancelářská a výpočetní technika, technologie) v prostorách inkubátoru</li> <li>Zajištěné profesionální poradenské služby a odborný servis pro provoz zařízení</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2 700 m<sup>2</sup> ploch pro podnikání a služby, 4 větší dílny a 10 kanceláří</li> <li>Počítačová síť, kopírky, faxy v rozsahu ...</li> <li>2 – 3 odborníci s kapacitou v rozsahu celkem 350 člověkodnů ročně</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektová dokumentace</li> <li>Finanční a ekonomická analýza</li> <li>Kolaudační rozhodnutí</li> <li>Smlouva na služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zajištění finančních zdrojů pro spolufinancování podnikatelských záměrů (např. poskytnutá půjčka podnikatelům),</li> <li>Dokončení stavby a dodávek v požadované kvalitě, dle stanoveného rozpočtu a harmonogramu</li> </ul>

# Matice logického rámce

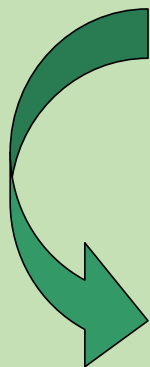
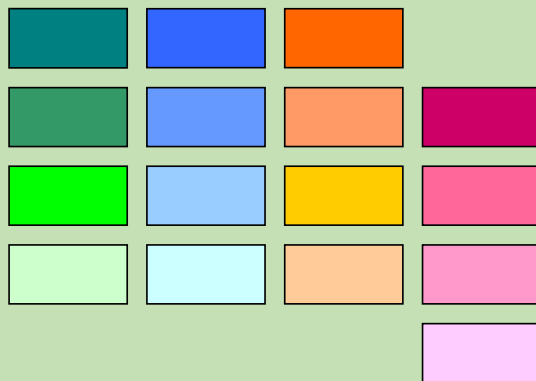


Aktivity projektu	Prostředky/vstupy	Náklady	Předpoklady / rizika (vnější)
<p>1.1 Přestavba objektu na podnikatelský inkubátor-dílny a kanceláře</p> <p>1.2 Nové instalace a rozvody</p> <p>1.3 Finální úprava – nátěry a malby</p> <p>2.1 Dodávky výpočetní techniky</p> <p>2.2 Instalace počítačové sítě</p> <p>2.3 ...</p> <p>3.1 Zajištění marketingu a odborných poradenských a servisních služeb pro provoz podnikatelského inkubátoru</p> <p>3.2 Výběr konzultantů</p> <p>3.3 ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzavřené kontrakty na stavební práce, dodávky a poradenské služby</li> <li>• Finanční zdroje vlastní ve výši 36 mil. Kč a zdroje EU ve výši 12 mil. Kč.</li> <li>• Stavební kapacita firmy na 12 měsíců</li> <li>• Inženýrský dohled po dobu 16 měsíců</li> <li>• Odborné poradenství, specializovaná školení</li> </ul>	<p>Pozn.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Někdy se nevyplňuje</li> <li>• Někdy se vyžaduje doplnění nákladů v členění podle typu zdrojů (EU, domácí) pro jednotlivé požadované zdroje vlevo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zajištěné finančních zdrojů pro provoz PI</li> <li>• Existence/zájem vhodné firmy pro zajištění odborných služeb</li> </ul>
			<p><b>Předběžné podmínky</b></p>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program byl vyhlášen</li> <li>• Projekt obstál v konkurenci ostatních a byl vybrán a zařazen do <b>PROGRAMU</b></li> <li>• Investor získal stavební povolení</li> </ul>

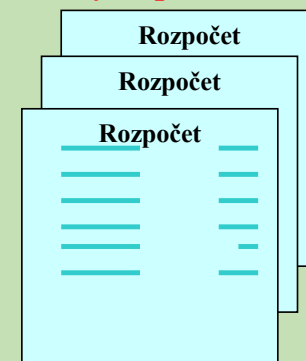
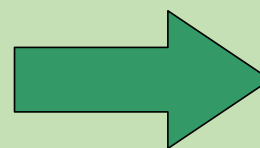
# Plánování aktivit a zdrojů



## Matice logického rámce



## Pracovní plány a rozpočty pro dosažení výstupů



# Shrnutí



1. **System projektového řízení** – rámec projektu, plán, implementace, ukončení a vyhodnocení
2. **Metoda logického rámce** – charakter prováděných analýz
3. **Analýza**
  - Stakeholders
  - Analýza problémů
  - Analýza cílů
  - Výběr strategií pro realizaci
4. **Plánování**
5. **Matrice logického rámce**