

Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu

Fázový model

Metoda logického rámce
(*Logical Framework Method – LFM*)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

adamek@opf.slu.cz

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Cyklus projektu

Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažovaná.

- Různé metodiky uvádějí různé dělení a různý počet fází, zpravidla čtyři až pět fází životního cyklu projektu.
- Počet a pojmenování jednotlivých životních fází projektu jsou zpravidla podřízeny typu a rozsahu projektu a potřebám jeho řízení. Např. **PMBOK uvádí dělení do čtyř hlavních fází:**
 1. Proveditelnost;
 2. Plánování a návrh;
 3. Zavedení a spuštění;
 4. Uzavření.



Projekt - životní cyklus projektu

Příklad fází životního cyklu projektu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Koncepční fáze

- Volba řešení úkolu formou projektu: **identifikace problému**, který má být projektem vyřešen, a **formulace představy o tom, čeho má být projekčním řešením dosaženo** – specifikace zadání projektu.

Plánovací fáze

- **Sestavení plánu řešení projektu**: definice cílů projektu, vytvoření představy o „**optimální cestě**“ ke zvoleným cílům, stanovení požadavků na zajištění projektu potřebnými kapacitními zdroji, **sestavení projektového týmu** – vypracování plánovací **dokumentace** (harmonogram postupu a rozpočet).

Projekt - životní cyklus projektu

Příklad fází životního cyklu projektu

Projektové řešení je totiž záznamem výsledků určitého myšlenkového experimentu, pokusu nalézt co nejlepší cestu k vytyčeným cílům projektu - tyto výsledky je však nutné uvést do života.

Řešitelská fáze

- **Zpracování projekčního řešení:** postupné zpřesňování výchozí představy o řešení zadaného problému, **plnění zadání projektu** ve třech etapách od vzniku koncepčního modelu přes zpracování logického modelu až po vypracování modelu prováděcího – projektová dokumentace.

Implementační fáze

- **Implementace výsledků projekčního řešení:** **vedení** zdokumentované představy **do života**, vybudování a **zprovoznění systému**, který svými provozními a funkčními parametry odpovídá požadavkům specifikace zadání projektu.

Závěrečná fáze

- **Ukončení projektu:** **zhodnocení dosažených výsledků**, záznam získaných zkušeností a jejich využití jako poučení pro další projekty, **rozpuštění týmu** – archivace záznamů. Rozhodujícím momentem ve vývoji každého projektu je implementace jeho výsledků.



Projekt - životní cyklus projektu

PMI rozvinula svůj obecný model (Zahájení projektu; Příprava a plánování; Ukončení projektu) do specifičtějších stylů implementace. Každý z těchto stylů má odlišný přístup k důležitosti a interakci jednotlivých součástí životního cyklu:

- **Prediktivní přístup** k životnímu cyklu, který je neměnný a sekvenční (vodopádový model)
- **Adaptivní přístup** k životnímu cyklu, který lze rozdělit na následující segmenty:
- **Iterativní:** Projekty jsou rozloženy na menší, progresivně opakované fáze
- **Přírůstkový:** Podobný iterativnímu, ale fáze jsou postupnější a časově vázané
- **Adaptivní:** Agilní projekty, kde práci posunují a řídí 2 až 4týdenní „sprinty“
- **Hybridní:** Kombinace prediktivního a adaptivního přístupu, aby bylo možné naplnit požadavky projektu

Projekt - životní cyklus projektu

- Lze životní cykly projektu a jejich fáze použít na všechny obory?
- Do určité míry ano, ale existují oblasti, ve kterých jsou některé použitelnější než jiné.

Prediktivní životní cyklus je nejvhodnější pro projekty, které musí běžet v pevně daném pořadí. Například silniční pruhy nelze natírat, dokud probíhá dláždění silnice.

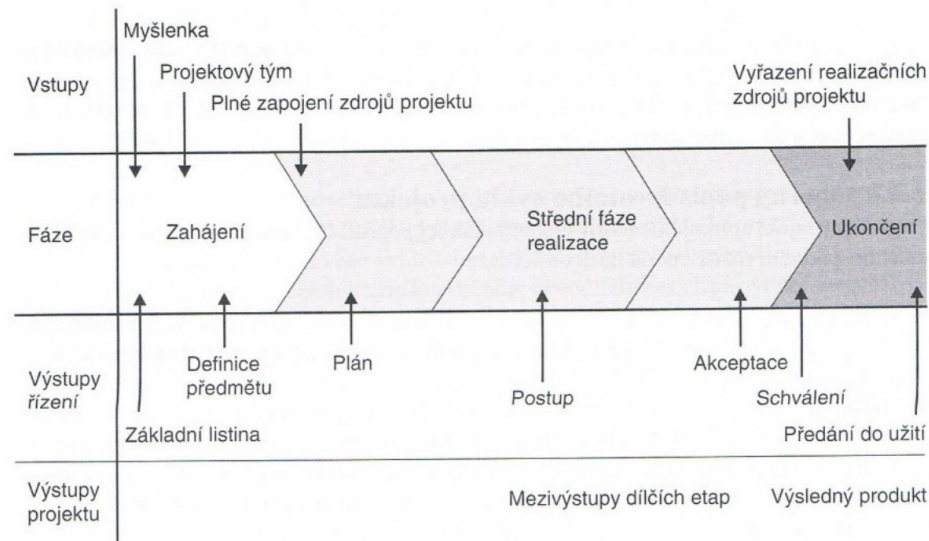
Naopak **adaptivní životní cykly** jsou určeny pro projekty, které vyžadují vysokou úroveň flexibility nebo které při vzniku postrádají důležitá data. Takové modely jsou velmi oblíbené v rychle se pohybujících oborech, jako je vývoj softwaru nebo kreativní vývoj.



Projekt - životní cyklus projektu



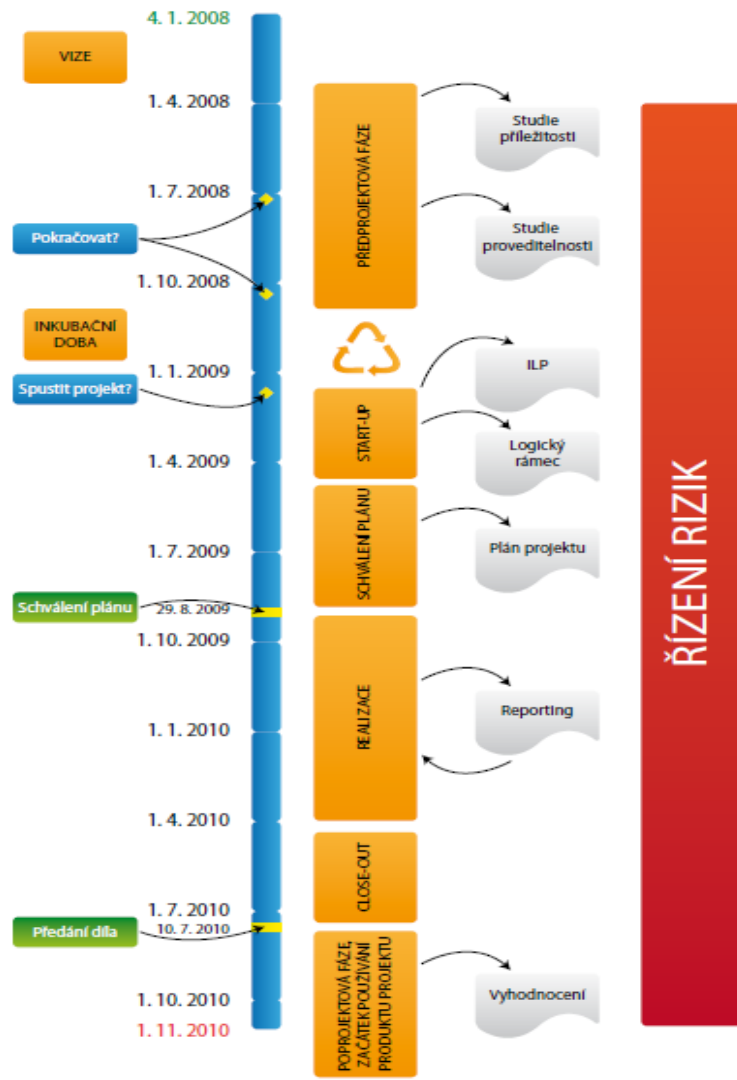
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Svozilová (PMBOK), 2011

Projekt - životní cyklus projektu

Příklad fází životního cyklu projektu



Projekt - životní cyklus projektu

Pro konfrontaci a doplnění je vhodné uvést také členění fází projektu dle Kerznera, který uvádí následujících pět fází projektu:

1. **koncepce** - představuje definici problému, který má být řešen a zhodnocení prvotního nápadu.

- V této fázi musí zadavatel **provést analýzu rizik** a zjistit, jak náročná bude realizace na **čas, náklady a výkonnost organizace**.
- Pokud není koncepce kvalitně zpracována, může ji zpracovatel špatně pochopit, což může znamenat, že zadavatel (uživatel) nebude s výslednou dodávkou spokojen.

Projekt - životní cyklus projektu

Pro konfrontaci a doplnění je vhodné uvést také členění fází projektu dle Kerznera, který uvádí následujících pět fází projektu:

2. **plánování** – v této fázi jsou zpřesňována zjištění z předchozí fáze.

- Cílem je **konečná (finální) identifikace zdrojů** nutných k realizaci daného projektu s ohledem na ukončení projektu v předpokládaném čase, při **očekávaných nákladech** a **požadované kvalitě**.
- V rámci této fáze jsou zpracovány a schvalovány následující dokumenty:
 - harmonogram projektu,
 - rozpočet projektu,
 - projektový tým,
 - definice projektu,
 - a ostatní dokumentace potřebná k zahájení implementace.



Projekt - životní cyklus projektu

Pro konfrontaci a doplnění je vhodné uvést také členění fází projektu dle Kerznera, který uvádí následujících pět fází projektu:

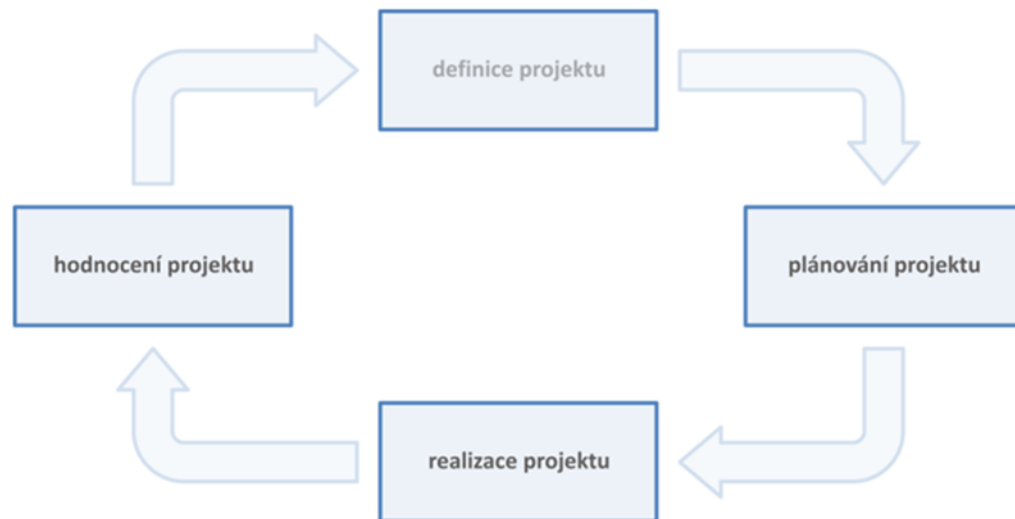
3. **testování** - v rámci této fáze je nutno dokončit a schválit potřebnou dokumentaci nezbytnou pro zahájení realizace. Za hlavní cíl je považováno prověření realizovatelnosti projektu a definování činností následující fáze.

4. **realizace** – během této fáze jsou plněny jednotlivé činnosti a úkoly vyplývající z harmonogramu projektu, tak aby bylo dosaženo cíle projektu, který vyplývá z definice projektu a to v plánovaném čase, nákladech a kvalitě.

5. **ukončení projektu** – v průběhu této fáze jsou vyhodnocovány výsledky realizovaného projektu. **Předání je realizováno na základě dopředu stanovených kritérií.** Výsledkem této fáze může být rozhodnutí o dalším pokračování projektu.

Projekt - životní cyklus projektu

Cyklus projektového managementu



Zdroj: POSNER, K., APPLGARTH, M.: Projektový management

Projekt - životní cyklus projektu – fázový model

Na počátku každého projektu je myšlenka. Ta obvykle vzniká jako výstup neformální diskuze nebo brainstormingu.

- *Je vůbec potřeba, aby bylo něco takového realizováno?*
- *Vyděláme na tom?*
- *Je v našich silách to zrealizovat? Máme k dispozici potřebné zdroje?*

- **Hlavním cílem předprojektové části je připravit projekt k realizaci.**
- **Na konci předprojektové části musí být připravený projektový plán**, podle kterého se bude při realizaci postupovat, a sestavený projektový tým, který bude projekt realizovat.
- Rozdělit předprojektovou část na část:
 - **formování myšlenek** – mít jasno v tom, co by mělo být cílem projektu,
 - **analyzování proveditelnosti** – vědět, že projekt je realizovatelný,
 - **přípravu realizace** – připravit plán realizace a sestavit realizační tým.

Projektová dokumentace dle fází životního cyklu projektu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Fáze řízení projektu	Základní dokumenty	Doplňkové dokumenty
I. Identifikace Čeho chceme dosáhnout?	Identifikační listina projektu	Projektový záměr Logický rámec
II. Zadání / definice Co vše to bude obnášet?	WBS	Registr zainteresovaných stran Tabulka souvislostí
III. Plánování Jak by to mělo proběhnout? Co bude třeba vykonat?	Matice zodpovědnosti Registr rizik Rozpočet a finanční plán Harmonogram	Plán řízení projektu Organizační struktura Role a odpovědnosti Komunikační plán
IV. Realizace Jak to urdit?	Zápis z porady Změnový požadavek	Report o stavu projektu Seznam bodů k řešení Seznam poučení
V. Ukončení Jak to správně ukončit?	Akceptační protokol Vyhodnocení projektu	Předávací protokol Poučení z projektu

Zdroj: Doležal (2016)

Projekt - životní cyklus projektu – fázový model

Předprojektová fáze – zkoumat příležitost pro projekt a posoudit proveditelnost záměru.

Studie příležitosti – „*Je vůbec možné realizovat zamýšlený projekt?*“ V případě doporučení první podrobnější charakteristika projektu.

- **Cíl:** zpracovat informace o příležitostech, reakce na hrozby trhu, vnitřní život firmy atd.
- **Vstup:** podnět/záměr projektu
- **Obsah:** analýza podnětů (trhu, zákazníků, vedení, prognóz, chování konkurence), analýza příležitostí (finanční situace, komodity, personální zdroje), analýza hrozeb (legislativní podmínky), analýza problémů, formulace základní koncepce a obsah záměru, odhad nadějnosti záměru (odhad nákladů a přínosů), základní předpoklady, odhad rizika.
- **Výstup:** studie 3 -10 stran.

Projekt - životní cyklus projektu – fázový model

Předprojektová fáze – zkoumat příležitost pro projekt a posoudit proveditelnost záměru.

Studie proveditelnosti

- **Cíl:** rozbor možný cest k dosažení cíle ze současné situace (nejvýhodnější varianta).
- **Vstup:** závěry ze studie příležitosti (omezení – čas, zdroje, podmínky..).
- **Obsah:** popis projektu a jeho obsahu (jaký problém se má řešit), analýza podnětů, specifikace cílů, analýza současného stavu a podmínek, lokalizace prostředí projektu, organizace a řízení (včetně návrhu vedení projektu a týmu), popis základního technického řešení, odhad délky projektu a celkových nákladů, odhad kritických zdrojů, návrh milníků, odhad přínosů, finanční a ekonomická analýza, návaznosti na jiné projekty, rozbor rizik, kritických faktorů úspěchu, předpoklady pro průběh projektu.
- **Výstup:** studie 7-25 stran.



Projekt - životní cyklus projektu – fázový model

Projektová fáze – sestavení
projektového týmu k vytvoření
plánu a jeho realizaci až po
předání výsledků projektu.

- **Zahájení** – případné upřesnění cíle projektu, jeho účelu, personálního obsazení, kompetence atd.
Dokument – Zakládací listina projektu.
- **Plánování** – již vytvořen tým – následné sestavení plánu projektu – baseline.
- **Realizace projektu** – plán řízení, harmonogram projektu, zúčastněné strany, průběžné zjišťování odchylek (reporting) , korekce, přeplánování atd.
- **Předání výstupů projektu** – ukončení.

Projekt - životní cyklus projektu – fázový model

Poprojektová fáze

- Využitelnost poznatků a zkušeností v dalších projektech.
- Analyzovat celý průběh projektu, určit chyby (pro neopakování).
- Komplexní vyhodnocení projektu.
- Zaznamenat zpětnou vazbu klíčových zainteresovaných stran.

Životní cyklus projektu – fázový model



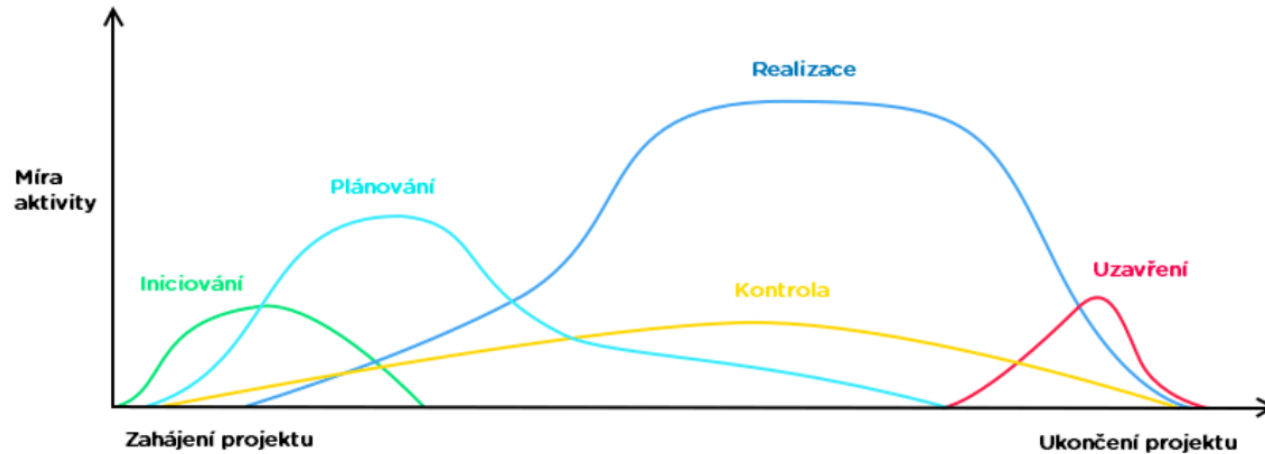
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Životní cyklus projektu – fázový model



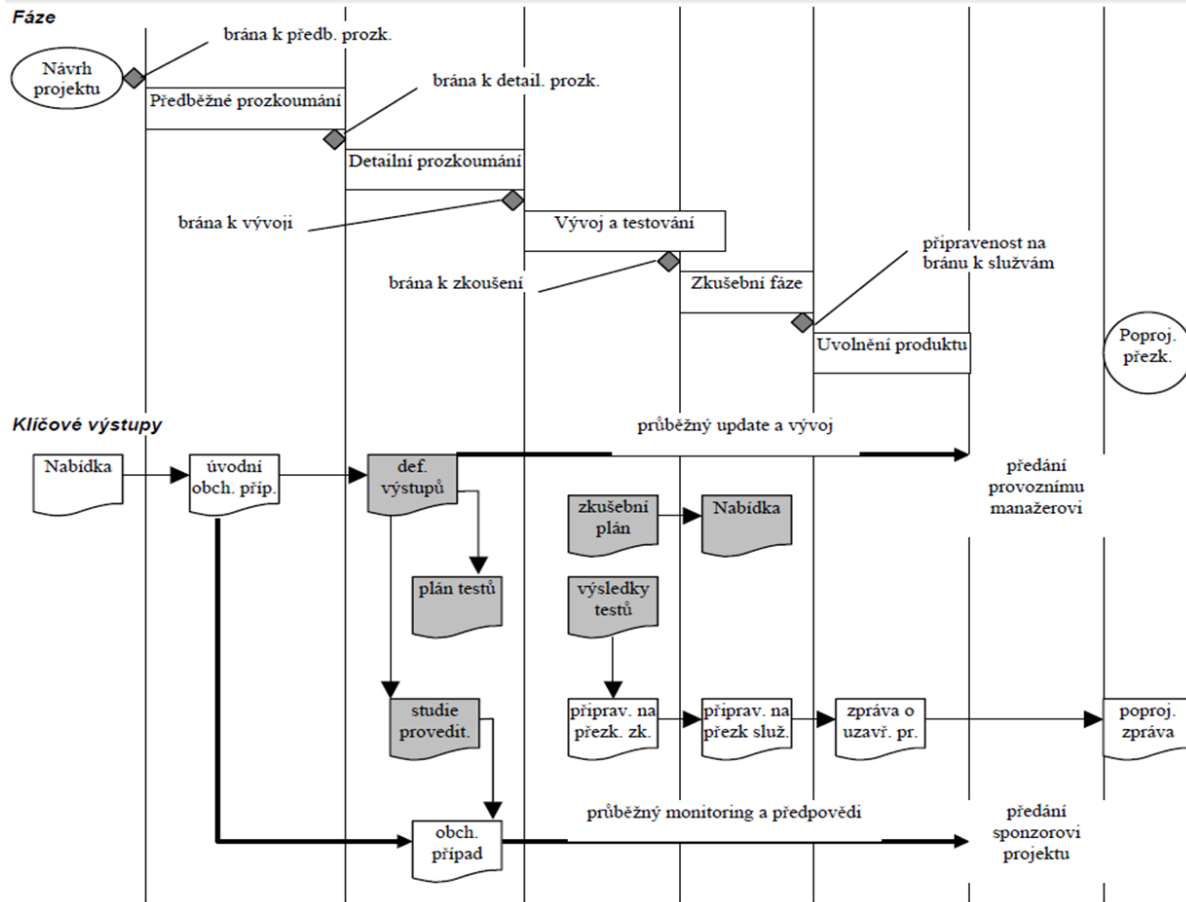
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Životní cyklus projektu – sloupcový graf



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



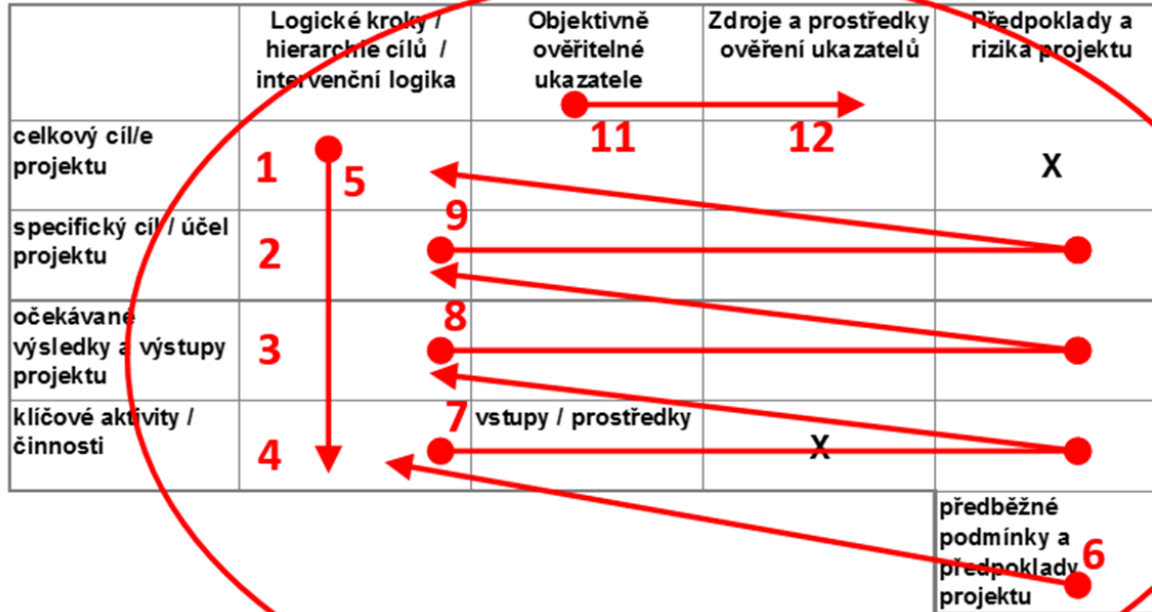
Metoda logického rámce (LFM)

Vytváří se k projektu - k zachycení smyslu projektu, stanovení ukazatelů jeho úspěšnosti a hrubý nástin řešení. K vypracování se používá vzorová tabulka a seznam kontrolních otázek.

- Jedná se o nástroj, s jehož pomocí lze **vymezit konkrétní cíl projektového záměru**, definovat jednotlivé **klíčové aktivity** projektu, jejich vzájemné **logické vazby**, konkrétní **výstupy projektu** (kvantifikovatelné indikátory) a **zdroje** jejich ověření.
- Mezi jeho přednosti patří jednoduchost, stručnost, jednoznačnost, věcně vymezený sled činností (aktivit) na jednom místě, znázornění jejich logických vazeb a finančních zdrojů a konkrétní výsledky, které očekáváme včetně předpokladů/rizik, které podmiňují dosažení výsledků a cílů projektu.



Metoda logického rámce (LFM)



Metoda logického rámce (LFM)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření ukazatelů	Předpoklady, rizika
Záměr (celkový cíl projektu)		8	X
Cíl (účel projektu)		6	
Očekávané výstupy a výsledky		4	
Klíčové činnosti (aktivity)	Vstupy, prostředky	2 X	
	X	1	Předběžné podmínky a předpoklady

1. Za existence a splnění předběžných (vnějších předpokladů a podmínek) budou moci být realizovány aktivity a činnosti projektu.
2. Provedené (realizované) aktivity a činnosti projektu.....
3. ...za existence rizik a po splnění předpokladů povedou k dosažení očekávaných výsledků a výstupů projektu.
4. Dosažené konkrétní výsledky a výstupy projektu....
5. ...za existence rizik a po splnění předpokladů povedou k naplnění účelu a specifických cílů projektu.
6. Naplněné specifické cíle a účel projektu povede či přispěje....
7.za existence rizik a po splnění předpokladů k naplnění celkového cíle projektu (cíle dotačního titulu) – důvodu dotační intervence.
8. Celkový cíl bude měřitelný pomocí konkrétních ukazatelů a ověřitelný z existujících materiálů či zdrojů ověření.

Metoda logického rámce (LFM)

Postup tvorby logického rámce je následující (deset kroků):

1. stanovení **účelu projektu** (jaké problémy budou realizací projektu vyřešeny?);
2. stanovení **výstupů projektu** nutných pro dosažení účelu (určení výstupů, jejich dodáním dojde k naplnění výše stanoveného účelu);
3. stanovení **skupiny klíčových činností** pro dosažení každého výstupu (pro každý výstup stanovit hlavní skupiny činností, které povedou k jejich dosažení);
4. určení **nákladů** na provedení činností – rozpočet na realizaci (zdroje);
5. **stanovení cílů** (stanovení cílů, k jejichž splnění dojde v případě splnění účelu projektu; cíle obvykle souvisí se strategií organizace);

Metoda logického rámce (LFM)

Postup tvorby logického rámce je následující (deset kroků):

6. ověření **vertikální logiky** (jestliže – pak; jestliže provedeme tyto činnosti..., dosáhneme těchto výstupů...; jestliže jsme dosáhli těchto výstupů..., lze očekávat tuto změnu...; jestliže jsme splnili tento účel projektu..., přispěli jsme k naplnění těchto cílů...);
7. stanovení požadovaných **předpokladů** na každé úrovni;
8. stanovení **objektivně ověřitelných ukazatelů** (řídít mohu pouze to, co mohu měřit; každý ukazatel musí obsahovat informace o očekávaném množství, jakosti a čase, ve kterém naplnění cíle, účelu a výstupů očekáváme);
9. stanovení **prostředků ověření** (ke každému objektivně ověřitelnému ukazateli stanovit zdroj údajů potřebných pro jeho ověření);
10. provedení **kontrolního testu** podle seznamu otázek (kladení otázek, kterými se prověřují logické souvislosti).



Metoda logického rámce (LFM)

Matice LFM



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. sloupec	2. sloupec Objektivně ověřitelné ukazatele	3. sloupec Zdroje ověření ukazatelů	4. sloupec Předpoklady a rizika
Záměr (hlavní cíl projektu)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivita (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé,...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Předběžné podmínky

Závěr

Dobré projektové řízení je směsicí selského rozumu, zkušeností, správné chemie projektového týmu a zdravého entuziasmu.

Neberte proto teorii projektového řízení jako dogma.



Diskuse 😊



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

.....
.....
.....

Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

adamek@opf.slu.cz

Katedra podnikové ekonomiky a managementu