



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

FINANCOVÁNÍ PROJEKTŮ ZE ZDROJŮ EU

PROJECT FUNDING FROM EU FINANCIAL RESOURCES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

KAROLÍNA JANHUBOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Janhubová Karolína

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Financování projektů ze zdrojů EU

v anglickém jazyce:

Project Funding from EU Financial Resources

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza: krok za krokem. 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, 135s. ISBN 978-80-7179-713-5.

MAREK, D., KANTOR, T. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2.vyd. Brno: Barrister&Principal, 2009, 215 s. ISBN 978-80-87-029-56-5.

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 5.vyd. Praha: Grada, 2011, 471s. ISBN 978-80-247-3494-1.

VILAMOVÁ, Š. Jak získat finanční zdroje Evropské unie. 1.vyd. Praha: Grada, 2004, 196s. ISBN 80-247-0828-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 01.05.2013

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá přípravou projektu a možnostmi jeho financování. Jelikož v dnešní době mnoho firem využívá pro své projekty dotací poskytovaných Evropskou unií jeví se tato možnost jako vhodná alternativa k financování projektů vlastními. Obsahuje pojmy a postupy, které je potřeba znát k sestavení projektu a je věnována analýze současného stavu společnosti a návrhu projektu.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the preparation of the project and its financing options. Nowadays many companies use for their projects grants from the European Union, so this option appears as a viable alternative to finance their own projects. This work contains concepts and procedures that are key to build the project and is also dedicated to the analysis of the current status of a project proposal.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projekt, financování projektu, dotace, Evropský sociální fond, operační programy, Lidské zdroje a zaměstnanost,

KEYWORDS

Project, funding, grant, European Social Fund, Operational programs, Human Resources and Employment

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

JANHUBOVÁ, K. *Financování projektů ze zdrojů EU*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 59 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2013

.....
Karolína Janhubová

PODĚKOVÁNÍ

V první řadě chci poděkovat rodičům, kteří mě podporovali a dodávali síly. Dále chci poděkovat Ing. Jiřímu Kolečákovi, Ph.D. za vedení práce, připomínky a trpělivost.

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍL PRÁCE	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
2.1 Projekt	12
2.2 Cíle projektu – metoda SMART	13
2.3 Projektové řízení	13
2.4 Projektový trojúhelník	18
2.5 Typy projektů	18
2.6 SWOT analýza	20
2.7 Životní cyklus projektu	21
2.8 Projektový cyklus	23
2.9 Plán projektu	26
2.10 Financování projektu	27
2.10.1 Bankovní úvěry	27
2.10.2 Nerozdělený či zadržovaný zisk	27
2.10.3 Odpisy	27
2.10.4 Finanční leasing	28
2.10.5 Podnikové dluhopisy	28
2.10.6 Emise akcií – kmenové akcie, prioritní akcie	28
2.10.7 Dotace	28
2.11 Rozpočet projektu	29
2.12 Hodnocení efektivnosti investic	30
2.12.1 Doba návratnosti	30
2.12.2 Diskontované peněžní toky	30
2.12.3 Návratnost investic	32
2.13 Řízení rizik	32
2.13.1 Procesy z pohledu rizikového inženýrství:	33
2.14 Řízení a hodnocení příležitostí	35
2.15 Studie příležitosti a proveditelnosti	35
2.15.1 Studie příležitosti	35
2.15.2 Studie proveditelnosti	37
2.16 Dotace	38
2.17 Fondy Evropské unie	39
2.17.1 Operační programy (OP)	39

2.17.2	Evropský sociální fond (ESF).....	39
2.17.3	OP Lidské zdroje a zaměstnanost	39
2.18	Jak na projekt financovaný z fondů EU	40
2.18.1	Základní postup pro získání dotací	40
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	42
3.1	Základní údaje	42
3.2	Stručná charakteristika společnosti – profil společnosti	42
3.3	SWOT analýza	43
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	44
4.1	Studie proveditelnosti.....	44
4.1.1	Informace o Operačním programu (OP).....	44
4.1.2	Identifikace žadatele	44
4.1.3	Realizační tým	44
4.1.4	Místo realizace a dopady	46
4.1.5	Cíle projektu	46
4.1.6	Cílové skupiny	46
4.1.7	Zdůvodnění potřeby projektu.....	47
4.1.8	Analýza a řízení rizik projektu.....	47
4.1.9	Udržitelnost projektu	48
4.1.10	Klíčové aktivity.....	48
4.1.11	Harmonogram realizace	51
4.1.12	Rozpočet projektu	53
4.1.13	Zdroje financování.....	54
4.1.14	Publicita projektu.....	54
	ZÁVĚR	56
	POUŽITÉ ZDROJE	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	59

ÚVOD

Evropská unie nabízí jedinečnou možnost všem subjektům pro financování jejich aktivit. Tyto příležitosti se týkají nejen obchodních, ale i investičních aktivit krajů, obcí, firem a občanů států EU. Jakýkoli podnikatelský subjekt může předložit projekt a zažádat o finanční podporu z Evropské unie, pokud bude splňovat podmínky dané výzvy.

Pro lepší orientaci je práce členěna do dvou hlavních částí. V první – teoretické – části je zaměřena na základní pojmy projektového managementu, které jsou využívány při tvorbě projektu. Konec teoretické části je věnován pojmům dotace, evropské strukturální fondy a operační programy. Druhá – praktická – část je orientována na analýzu společnosti, kde jsou zpracovány základní informace a návrh vlastního řešení problému. Tím je konkrétní projekt, který se zaměřuje na zvýšení kvalifikace zaměstnanců společnosti a zároveň zvýšení konkurenceschopnosti firmy. V návrhové části je pak vypracována studie proveditelnosti a podrobný plán projektu, který obsahuje především cíle, cílové skupiny, harmonogram klíčových aktivit a také rozpočet.

1 CÍL PRÁCE

Cílem bakalářské práce je navrhnout projekt zaměřený na vzdělávání zaměstnanců, u kterého bude možné požádat o finanční prostředky na jeho realizaci z Evropských fondů. Návrh projektu bude muset splňovat parametry požadované Evropským sociálním fondem, ze kterého je pro daný projekt možné čerpat dotace.

V teoretické části jsou vymezena východiska pro sestavení projektu a zároveň informace o konkrétním fondu a programu EU. V části návrhové je sestaven projekt tak, aby bylo možné na jeho základě podat žádost o dotaci. Stěžejními částmi návrhu jsou cíle, cílové skupiny, harmonogram klíčových aktivit a rozpočet.

Pro vyhodnocení finanční situace nebude využito finanční analýzy, neboť se předpokládá, že podnik žádající o finanční prostředky z EU nemá finanční potíže. Pro zhodnocení vnitřního a vnějšího okolí firmy je využito SWOT analýzy. Dále je využita analýza řízení rizik, která odhaluje možná rizika při sestavování projektu a jeho realizaci a zároveň představuje možnost jejich předcházení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Projekt

Označení činnosti jako projekt může být mnohdy matoucí. Projekt je dočasného charakteru, má pevně stanovený začátek i konec. Výsledkem projektu je vytvoření jedinečného produktu nebo služby. Jestliže jsou naplněny cíle a záměry investorů, lze projekt považovat za dokončený. Každý projekt může mít různý rozsah, záměr i cíl. V praxi se můžeme setkat s malými projekty, které jsou financovány ze skromných finančních zdrojů, ale i s velkými projekty za miliony korun, které mohou trvat i několik let.

„Projekt bývá často definován jako série aktivit, které jsou zaměřené na to, aby byly naplněny jasně specifikované cíle do určitého času a v rámci definovaného rozpočtu [1].“

Definice projektu je nepřehledné množství. Všechny se shodují v tom, že projekt je aktivita nebo skupina aktivit, které mají jasně daný začátek i konec, jsou provedeny jednotlivcem nebo skupinou za účelem dosažení jasně specifikovaných cílů v rámci definovaného času, nákladů a pracovních parametrů.

„Podstatou projektů je zavedení dosud neexistujících produktů či služeb, po nichž existuje v dané chvíli poptávka [1].“

Hlavními charakteristickými rysy projektů jsou jedinečnost, časová omezenost a dosažení jasně definovaného cíle [2].

Další charakteristiky projektu:

- nástroj změny,
- propojení aktivit,
- stanovení začátku a konce,
- rizikovost [1].

Každý projekt by měl mít jasně definované nositele, primární cílovou skupinu konečných příjemců, systém zodpovědností a pravomocí, přesně stanovený rozpočet, systém průběžného vyhodnocování a zpětné vazby a jasně definovaná kritéria pro

kontrolu stanovených cílů. Před zahájením projektu je dobré provést finanční a ekonomickou analýzu, která prokáže, že přínos projektu převyší jeho náklady [3].

2.2 Cíle projektu – metoda SMART

Cíle projektu jsou slovním popisem účelu, kterého má být dosaženo realizací projektu. Správné definování cílů projektu je důležitým faktorem při jeho sestavování. Cíle projektu musí být definovány tak, aby jim všichni porozuměli a také musí mít co nejpodrobněji definovaná kritéria [4].

Hlavním cílem projektu je tzv. globální cíl, který určuje jeho celkový směr a konečný výsledek. Obsahuje strategickou potřebu podniku a hlavní účel, kterého má být dosaženo realizací projektu. Hlavní cíl bývá rozpracován na podrobnější dílčí cíle [5].

Pro správné definování cílů je vhodné využít metody SMART:

S – specifický – musí být konkrétní,

M – měřitelný – je důležité určit, čeho bylo dosaženo,

A – dosažitelný,

R – reálný,

T – časově určený [6].

Mimo jiné jsou cíle projektu základem dohod a ostatních obchodních kontraktů zákazníků s dodavateli, ústředním bodem komunikace, základem pro plánovací procesy a poskytují rámec požadovaných parametrů a cílů kontrolních procesů [5].

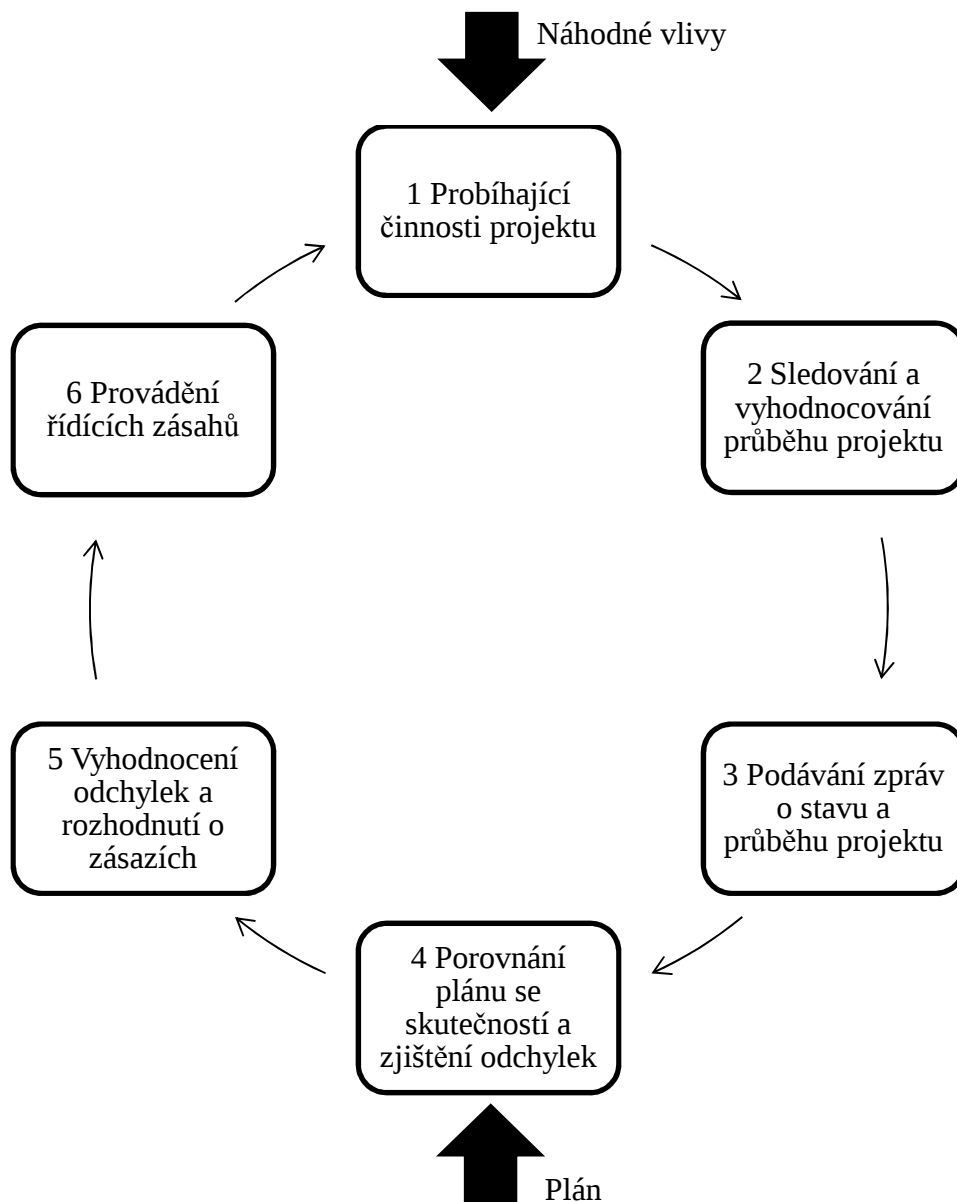
2.3 Projektové řízení

Projektový management

Podstatou projektového managementu je chápání projektu jako krátkodobě vynaloženého úsilí, které doprovází aplikace znalostí a metod, jehož účelem je přeměna zdrojů (materiálních i nemateriálních) na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinací tak, aby bylo dosaženo jeho cílů [5].

Řízení projektu

Řízení projektu bývá často definováno jako posloupnost řídicích pokynů projektového týmu, kterými se snaží dosáhnout cíle.



Obrázek 1: Schéma uzavřené řídicí smyčky (Zdroj: [4])

Důležitou součástí projektového řízení je neustálá kontrola probíhajících procesů a jejich odchylování se od plánu.

Operativní řízení projektu – řízení projektu ze dne na den, provádí se komplexně z hlediska času, zdrojů, nákladů a kvality ve všech fázích projektu.

Strategické řízení projektu – řízení projektu v dlouhodobém horizontu [4].

Projektové řízení

Projektové řízení lze chápat jako soubor norem, doporučení a zkušeností, které popisují jak řídit projekt. Vzhledem k různorodosti variant projektů se jedná spíše o všeobecná doporučení než o konkrétní návody apod.

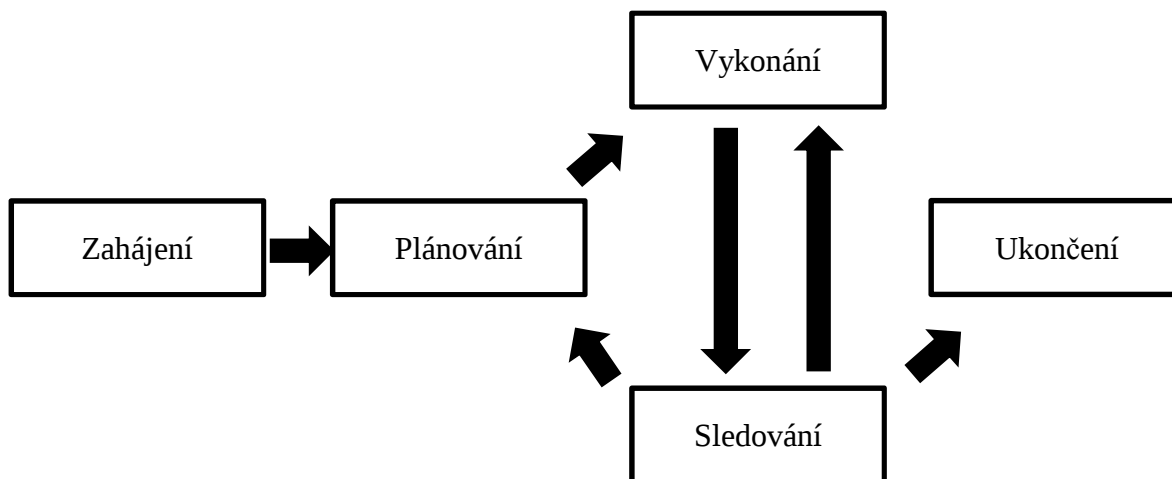
Charakteristické principy:

- systémový přístup,
- systematický, metodický přístup,
- strukturování problému a strukturování v čase,
- přiměřené prostředky,
- interdisciplinární týmová práce,
- využití počítačové podpory,
- aplikace zásad trvalého zlepšování,
- integrace [4].

Pět základních oblastí řízení projektu:

- zahájení – definování projektových cílů,
- plánování – plánování jak budou plněny požadavky a cíle projektu, upřesnění provedení, časového plánu a finančního rozpočtu,
- vykonání – použití manažerského stylu řízení lidských zdrojů,
- sledování – kontrola stavu a postupu projektových prací,
- ukončení – ověření, že hotový úkol odpovídá aktuální definici toho, co se mělo udělat a uzavření všech nedokončených prací [7].

Toto rozdělení do pěti primárních okruhů pokrývá všechny činnosti a představuje užitečnou koncepční posloupnost [4].



Obrázek 2: Vztahy mezi oblastmi řízení (Zdroj: [7])

„Řízení projektů je soubor modelů, metod, postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení realizace složitých projektů [7].“

Specifické rysy řízení projektů:

- specifikace konce a začátku projektu,
- míra nejistoty,
- pružné organizační struktury,
- proměnlivé složení týmu pracujícím na projektu.

Při řízení projektu je důležité sledovat zejména tyto charakteristiky:

- rozsah,
- čas,
- náklady,
- kvalita,
- zdroje,
- rizika projektu atd.

Je možné využít i analýz, které se některými výše uvedenými charakteristikami zabývají. Mezi tyto analýzy patří *časová analýza projektů*, *analýza zdrojů* a *nákladová analýza*.

Časová analýza projektů určuje nejdříve možné a nejpozději přípustné začátky a konce činností, nejdříve možný termín dokončení celého projektu, časové rezervy atd.

Analýza zdrojů se zabývá porovnáváním časových průběhů nároků na čerpání zdrojů z disponibilním množstvím zdrojů. Tato metoda rozlišuje jednorázově a opakovaně použité zdroje. Jednorázově použitými zdroji jsou např. energie, materiál a opakovaně využitými zdroji jsou např. vybavení, lidské zdroje atd.

I analýza zdrojů má své vlastní cíle. Mohou jimi být:

- minimalizace potřeby zdrojů,
- dodržení limitů zdrojů,
- rovnoměrné čerpání zdrojů.

Nákladová analýza

Zabývá se zjišťováním žádoucího průběhu projektu nejen z hlediska vzájemného vztahu času, ale i z hlediska nákladů, které jsou zapotřebí k realizaci projektu.

Rozsah

Rozsah projektu udává, jak velký objem práce je potřebný k jeho realizaci. K popisu objemu se využívá skladby a hierarchické struktury projektu.

Kvalita

Pomocí kvality je možno určit stupeň plnění požadovaných cílů projektu. Udává, v jaké míře jsou dosažena očekávání subjektů.

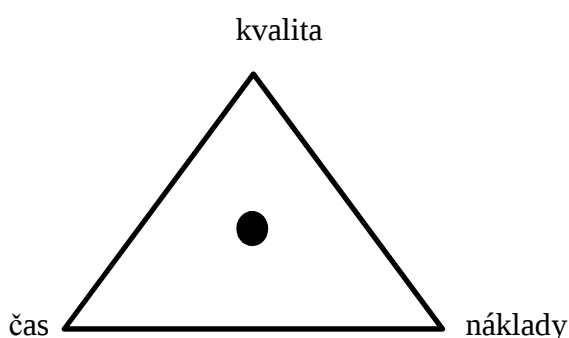
Riziko

Riziko vyplývá ze skutečnosti, že jakýkoli projekt je jednorázovou záležitostí. Je možno ho měřit pomocí pravděpodobnosti, že se jej nepodaří zrealizovat podle určených parametrů [7].

2.4 Projektový trojúhelník

Při řízení projektů je nutné brát v potaz tři základní parametry, a to sice čas, náklady a kvalitu. Čas ve srovnání s plánem, náklady ve srovnání se stanoveným rozpočtem a kvalitu projektu, která měří stupeň dosažení požadovaných cílů. Tyto ukazatele jsou navzájem propojeny a je nutné hledat vyvážené řešení z hlediska preferencí zájmových subjektů. Znázorněním této situace je tzv. projektový trojúhelník [8].

Je důležité dosáhnout optimálního vyváženého řešení těchto tří parametrů [7].



Obrázek 3: Trojimperativ (Zdroj: [7])

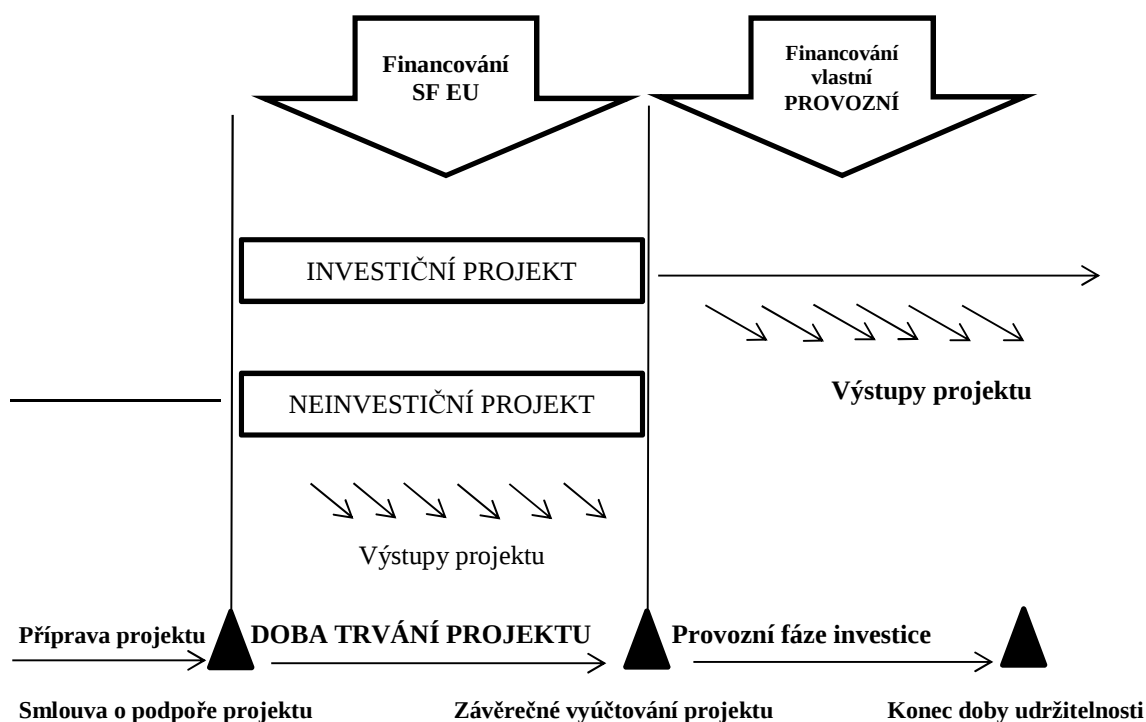
2.5 Typy projektů

Rozlišujeme projekty investičního a neinvestičního typu. Ty první, tedy investiční projekty (tzv. tvrdé projekty), jsou často označovány jako projekty infrastrukturalní. Tyto projekty jsou především zaměřeny na pořízení investičního majetku, který dále slouží jako nástroj pro realizaci výstupů a naplňování cílů projektu. Jako příklad investičního projektu uveďme například rekonstrukci učeben základní školy (infrastruktura pro vzdělávání) nebo výstavbu hotelu v turisticky atraktivní oblasti (infrastruktura pro rozvoj cestovního ruchu). Smyslem těchto projektů není jen fyzická realizace, ale i pořízení nástroje, který umožní provozování dalších aktivit.

Neinvestiční (tzv. měkké projekty) se oproti těm investičním zaměřují na podporu realizace činností, kde je pořizování majetku jen podpůrnou záležitostí a je omezeno. Tímto projektem mohou být například realizace v oblasti vzdělávání nebo poskytování

sociálních služeb (zavádění nových vzdělávacích programů či forem výuky, zvyšování možnosti uplatnění na trhu práce apod.) [9].

Z toho, co je již uvedeno je zřejmé, že u neinvestičních projektů se výsledky projeví už při průběhu projektu, naopak u investičních projektů až po jejich skončení. Z tohoto důvodu se u investičních projektů sleduje kromě jejich povahy i tzv. provozní fáze, kde je kontrolováno, do jaké míry plní žadatel výstupy, ke kterým se zavázal [1].



Obrázek 4: Schéma rozdílů v realizaci investičních a neinvestičních projektů (Zdroj: [1])

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchou a účinnou pomůckou při přípravě projektů.. Tato metoda pomáhá „projektantům“ zejména v první fázi přípravy projektu. Zkratka SWOT je složeninou slov pocházejících z angličtiny a jedná se o čtyři hlavní faktory ovlivňující podnikání. Jsou to:

Strenghths-silné stránky,

Weaknesses- slabé stránky,

Opportunities- příležitosti,

Threats- hrozby.

Tabulka 1: SWOT analýza

SWOT ANALÝZA		
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby

(Zdroj:vlastní zpracování)

SWOT analýza se zaměřuje na dvě skupiny informací. V první řadě se jedná o silné a slabé stránky. Tato skupina informací je určována vnitřním prostředím podniku. Druhou skupinou jsou příležitosti a hrozby - jsou určovány prostředím, ve kterém se firma pohybuje, tedy jejím okolím.

Pomocí metody SWOT jsou tříděny informace, které jsou sbírány v průběhu analýzy a poté se s přihlédnutím k nim necháme vést při dalším plánování.

Vnitřní prostředí

Za vnitřní faktory lze považovat ty, které existují v dané oblasti ve chvíli, kdy je projekt ve fázi přípravy. Jsou jimi silné a slabé stránky.

Oblasti, ve kterých daná společnost vyniká se označují jako *silné stránky*, naopak ty oblasti, ve kterých pokulhává za konkurencí nebo nefungují tak jak by mohly, jsou

nazývány jako *slabé stránky*. Mezi faktory ovlivňující silné a slabé stránky patří např. lidé, region, míra vzdělanosti.

Vnější prostředí

Vnější faktory navazují na faktory vnitřní. Při sestavování projektu je nesmíme brát na lehkou váhu. Analýza vnějšího prostředí odráží stav v daném odvětví či sektoru, ve kterém se firma plánující projekt pohybuje.

„Příležitosti shrnují všechny možnosti , které jsou využitelné k tomu, abychom překonali slabé stránky a rozvíjeli rozpoznané silné stránky [1].“

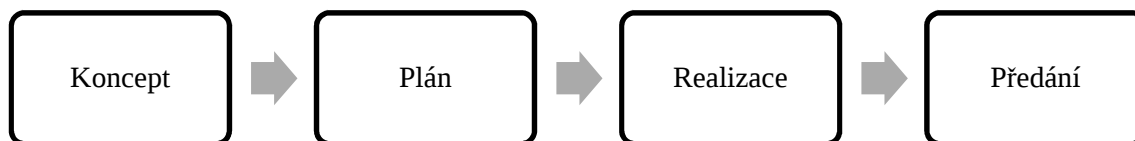
Příležitosti mohou reagovat na různé změny v okolí jakými mohou být např. rozvoj lidského potenciálu, ekonomický růst či změny vládních politik. *Hrozby* jsou opakem příležitostí. Jsou to v faktory, které omezují růst podniku nebo zabraňují změnám. Mezi hrozby lze zařadit např. nedostatek finančních zdrojů [1].

2.7 Životní cyklus projektu

Projekt má definován začátek a konec a během svého života prochází různými fázemi. Počet fází se může lišit v závislosti na podrobnosti členění. Běžně bývá fází v rozmezí od čtyř až do osmi.

Základní členění projektu na fáze:

- koncepční,
- plánu,
- realizace,
- předání.



Obrázek 5: Životní cyklus projektu (Zdroj: [7])

Jednotlivé činnosti a použití zdrojů je zapotřebí hodnotit ve vzájemných souvislostech a návaznostech. Je zapotřebí celý projekt posuzovat od globálních cílů k jednotlivým činnostem. Jelikož se po celou dobu projektu pracuje s lidmi a používají se vhodné techniky pro práci s nimi, jsou lidské zdroje těmi nejdůležitějšími zdroji. Pro každou fázi je vhodné stanovit vstupy, procesy, klíčové činnosti, zlomové okamžiky, výstupy.

Koncepční fáze

V koncepční fázi je analyzován problém a jsou navržena jeho možná řešení. Jsou zjištěny potřeby, cíle, stanovuje se strategie, probíhá hodnocení rizika. Jednotlivé varianty návrhů jsou analyzovány a z nich je vybrána nejlepší varianta.

Koncepční fáze by měla vést ke zpracování studie proveditelnosti, která navrhne cíl, postup řešení a analyzuje zdroje určené k dosažení cíle.

Fáze plánu

V této fázi je zpracován plán projektu. Dochází zde k rozkladu na dílčí činnosti, vyjádření vazeb, odhadů a požadavků na jednotlivé zdroje. Součástí fáze plánu je navržení rozpočtu, odhadnutí peněžních toků a možných rizik. Dále je nutné zvolit vhodnou organizační strukturu a vybrat vhodné dodavatele.

Fáze realizace

Ve fázi realizace dochází k řízení v reálném čase a kontrole odchylek od původního plánu navrhovaného projektu.

Fáze předání

Fáze předání je konečnou etapou životního cyklu projektu. Dochází zde k předání dokončeného projektu jeho zadavateli a je zaváděn do provozu. Průběh projektu je hodnocen a jsou získávány zkušenosti pro další projekty [7].

2.8 Projektový cyklus

„Projektový cyklus je hrubý scénář, který je v zásadě stejný pro všechny projektové manažery. To, co se odlišuje, je způsob naplnění. Tím se odlišují i jednotliví projektoví manažeři [10].“

Abychom mohli začít s přípravou projektu, je nutné si celou věc řádně rozmyslet. Potřebujeme definovat základní aktivity, které se odehrají v rámci přípravy a řízení projektu. Proto sestavíme tzv. projektový cyklus. Fáze každého cyklu se musí doplňovat, řídit se stejnými principy a naznačovat další směr pokračování jak časového tak i obsahového hlediska.

Šest fází projektového cyklu

1) Identifikace a formulace záměru

Tato fáze projektového cyklu obsahuje prvotní myšlenku a její předběžný náčrt. Dále je zapotřebí zjistit, jestli lze čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů EU. Je vhodné konzultovat záměr projektu s kompetentním orgánem nebo alespoň s osobou, která již má zkušenosti v daném oboru. Pokud zjistíme, že projektový záměr je kombinovatelný s již existujícím OP, lze postupovat dále [1].

„Obecně bychom v této fázi měli dostat odpověď na strategické otázky projektu – odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu je vhodné zvolit a zda má vůbec smysl projekt realizovat [4].“

2) Příprava projektu a jeho formulace

Ve druhé fázi je již návrh projektu rozvinut. Přehodnocují se cíle a plány projektu a určí se účastníci a jeho management. V této fázi se posuzuje rozsah projektu, rozpočet,

aktivity, je zapotřebí rozebrat harmonogram, propracovat všechny oblasti, promyslet rizika a nástrahy projektu do nejjemnějších detailů. Projekt lze rozdělit na dílčí projekty, je však důležité zachovat propojenost jednotlivých „podprojektů“. Této fázi je důležité věnovat obzvláště velkou pozornost neboť kvalitní plán je základem úspěšného projektu.

3) Posouzení a schválení

Zadavatelé posuzují projekt již v první fázi a v této, třetí, fázi je posuzován řídicím orgánem, který ho hodnotí a analyzuje ze všech možných hledisek a zkoumá technické, finanční, ekonomické a sociální aspekty projektu a dopady na tzv. průřezové oblasti. Je důležité aby zadavatelé a řídicí orgán spolu spolupracovali a vyměňovali si informace ohledně specifických cílů a očekávání ohledně projektu.

4) Vyjednávání a financování

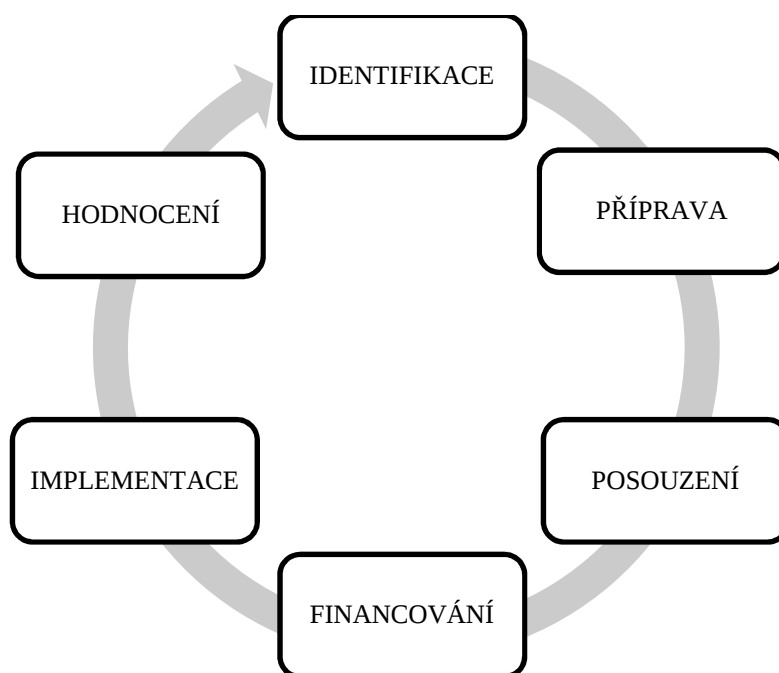
V této fázi je podepisována smlouva mezi předkladatelem a schvalovatelem projektu. Pokud jsou podmínky schváleny přistupuje se k financování. Součástí smlouvy jsou podmínky, které musí příjemce dotací dodržet a řídit se jimi. Poskytnutou dotaci lze použít jen na účel, který je uveden ve smlouvě.

5) Implementace a monitoring

Po ukončení předchozích fází je již možno realizovat projekt. Důležité je také monitorovat projekt, aby nedošlo ke „zpronevěře“ oproti původnímu plánu. Hlavním úkolem této fáze je odhalit co nejrychleji problémy projektu a v co nejkratším čase nalézt vhodné řešení pro jejich nápravu.

6) Hodnocení

S odstupem času je možné průběh a dopady projektu posoudit. Zjišťuje se, zda byly naplněny cíle projektu. Z tohoto hodnocení lze formulovat záměr pro nový projekt a poučit se z chyb, které se vyskytly při řízení tohoto prvního projektu [1].



Obrázek 6: Obecný projektový cyklus (Zdroj: [1])

Projektový cyklus je souvislý proces, ve kterém jednotlivé fáze na sebe navazují a poskytují podklady pro další fáze. Jestliže jsou v pořádku první až třetí fáze, které dávají základy každému projektu, pak existuje větší pravděpodobnost, že projekt bude úspěšný i v dalších fázích [1].

2.9 Plán projektu

Plán projektu je výstupem plánovacího procesu, ve kterém se definují cíle a sestavují plánové dokumenty. Jsou v něm obsaženy činnosti potřebné k dosažení vytyčeného cíle. Popisuje postupy k vytvoření požadovaného produktu, služby nebo jejich kombinací. Je důležité dbát na kvalitu plánu, protože může ovlivnit řízení v odborné, ekonomické nebo personální oblasti projektu. Plán projektu není neměnným dokumentem, ale v jeho průběhu je neustále aktualizován.

Plán projektu slouží jako:

- souhrn konkrétních pravidel, metod řízení, předpokladů, limitů, termínů a dílčích cílů projektu,
- informační zdroj pro zákazníka ohledně hodnocení projektu,
- časový nástin pro zajištění a rezervaci zdrojů,
- podklad pro řízení finančních toků a čerpání nákladů.

Plán projektu obsahuje plán řízení projektu, plán řízení předmětu projektu, plán řízení nákladů, plán obsazení projektu, plán řízení projektové komunikace, plán řízení subdodávek, plán řízení rizik a plán řízení kvality.

Dílčí části plánu projektu:

- časový rozpis,
- rozpis prací,
- rozpočet,
- minimalizace rizik,
- pracovní vztahy a komunikace.

Při plánování je zapotřebí věnovat pozornost detailnímu rozboru:

- času,
- nákladů
- technologií,
- metodologií,
- pracovních zdrojů [5].

2.10 Financování projektu

Získání finančních zdrojů je klíčovým předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu. Zdroje financování lze rozdělit podle několika hledisek. Při financování projektu z vlastních zdrojů lze využít především nerozděleného zisku, odpisů a emise akcií, z cizích zdrojů bankovní úvěry, finanční leasing a podnikové dluhopisy. Je doporučeno primárně využít interních vlastních zdrojů a pokud tyto zdroje nepostačují, přistoupí se k využití externích cizích zdrojů.

2.10.1 Bankovní úvěry

Asi nejvíce využívaným zdrojem financování jsou bankovní úvěry. Tyto úvěry jsou poskytovány ve formě peněz komerčními bankami [12].

Hlavními poskytovateli cizího kapitálu jsou banky. Obvykle banky vyžadují po žadateli o úvěr podrobný podnikatelský záměr a jeho rozpočet [13].

Výhody bankovních úvěrů – stanovení individuálních podmínek, daňová uznatelnost úroků, nerozšiřování hlasovacích práv, možnost využít je na cokoli.

Nevýhody bankovních úvěrů – včasné hrazení splátek úroků a jistiny, náročné podmínky ručení, zvýšení finančního rizika [12].

2.10.2 Nerozdělený či zadržovaný zisk

Výhody nerozděleného zisku – snižuje riziko plynoucí z dalšího zadlužení, nezvyšuje se počet akcionářů, není spojen s dalšími náklady.

Nevýhody nerozděleného zisku – poměrně nestabilní zdroj, nevytváří úrokový daňový štít.

2.10.3 Odpisy

Výhody odpisů – relativně stabilní zdroj, jsou daňově uznatelným výdajem.

Nevýhody odpisů – umožňují základní obnovu majetku.

2.10.4 Finanční leasing

Na základě dohody je umožněno nájemci využívat předmět této dohody za sjednanou cenu a na předem určenou dobu.

Výhody – velké množství možností na co jej využít.

Nevýhody – účelovost, omezená práva nájemce, obtížné vypovězení smlouvy atd.

2.10.5 Podnikové dluhopisy

Podnikové dluhopisy jsou dlouhodobými cennými papíry, které potvrzují závazek emitenta uhradit jejich majiteli výnosy a splatit jistinu v dohodnutém termínu.

Výhody podnikových dluhopisů – možnost získání velkého množství finančních prostředků od velkého počtu věřitelů, výnosy jsou daňově uznatelným výdajem, není nutnost jištění formou zástav.

Nevýhody podnikových dluhopisů – emisní náklady, úvěrová způsobilost emitenta.

2.10.6 Emise akcií – kmenové akcie, prioritní akcie

Kmenové akcie - je s nimi spojeno právo jejich majitele na vedení společnosti (hlasovací právo, podíl na zisku, podíl na likvidačním zůstatku).

Výhody emise kmenových akcií – zvýšení důvěry věřitelů, zvýšení úvěrové schopnosti podniku.

Nevýhody emise kmenových akcií – emisní náklady, rozšíření hlasovacích práv, dividendy nejsou daňově uznatelným výdajem.

Prioritní akcie – je s nimi spojeno přednostní právo na výplatu dividend.

Výhody emise prioritních akcií – nerozšiřuje hlasovací práva, nižší dividendy.

Nevýhody emise prioritních akcií – emisní náklady, dividendy nejsou daňově uznatelným výdajem [12].

2.10.7 Dotace

Dotace jsou finanční úhradou nebo příspěvkem z veřejného rozpočtu. Nemusí se jednat jen o rozpočet na národní úrovni. Dotací lze využít i z rozpočtu Evropské unie. Po jejich přidělení splývají s vlastními zdroji podniku a rozšiřují vlastní kapitál.

Výhody dotací – nulové náklady na jejich pořízení a držbu.

Nevýhody dotací – je nutné respektovat podmínky, za kterých byly přiděleny [12].

2.11 Rozpočet projektu

Rozpočet je stěžejní částí projektu, o kterou se zajímají všechny zúčastněné strany. Vlastníky projektu zajímá, jaké náklady budou vynaloženy a kolik projekt vydělá. Koordinátory projektu zajímá kolik financí mají k dispozici pro své aktivity a pro zaměstnance je rozpočet projektu důležitý z hlediska jeho mzdy.

Rozpočet je detailně zpracovaný rámec pro čerpání zdrojů pro realizaci projektu. Aby bylo docíleno nezbytné přesnosti odhadů budoucích nákladů je členěn podle jednotlivých nákladových druhů:

- **přímé náklady** – lze je přímo přiřadit k projektu, jsou účetním vyjádřením čerpaných zdrojů při realizaci projektu (práce, materiál, licence a poplatky atd.)
- **nepřímé náklady** – většinou se promítnou na základě procentních koeficientů (osobní náklady – plat managementu a pracovníků, daně a odvody, náklady na provoz budov apod.)
- **ostatní náklady** – nejsou zahrnuty v žádné z předchozích kategorií, stanovují se na základě analýz (vyplacené provize a jiné náklady, rozpočet na krytí nesnadně předvídatelných vlivů apod.).

„Každý projekt musí mít stanoven limit čerpání nákladů, který vychází z předpokládaného rozsahu využití materiálu a technologií a oceněného rozpisu potřebných prací v členění umožňujícím kontrolu skutečného postupu projektu [5].“

V průběhu realizace projektu může být rozpočet dále aktualizován v souladu se schválenými projektovými dokumenty [5].

2.12 Hodnocení efektivnosti investic

2.12.1 Doba návratnosti

Doba návratnosti spočívá v určení délky období potřebného pro získání finančního prospěchu, který pokryje velikost investice do projektu. Nejen analýzy, ale i posouzení doby návratnosti jsou podkladem rozhodování pro přidělení zdrojů [5].

$$TP = \frac{IN}{CF}$$

kde: **TP** – doba návratnosti,
IN – investiční výdaj,
CF – roční peněžní tok.

2.12.2 Diskontované peněžní toky

Jednoduchou úvahou lze dojít k závěru, že hodnota peněz dnes není shodná s hodnotou peněz v budoucnosti. Vzešlou situaci lze popsat následujícím vztahem [5].

$$FV = PV (1 + k)^n$$

kde: **FV** – budoucí hodnota investic,
PV – současná hodnota investic,
k – úroková míra kapitálu,
n – počet let.

Při výpočtech návratnosti investic se jistě bude hodit i zpětný přepočet současné hodnoty na budoucí hodnotu. Pro tento propočet využijeme vztahu:

$$PV = \frac{FV}{(1 + k)^n}$$

Diskontované peněžní toky jsou metodou, která přepočítá hodnotu investice se zohledněním ceny peněz [5].

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je metodou, která slouží k porovnávání aktuální hodnoty peněz s předpokládanou cenou v nějakém budoucím okamžiku. Využívá se při hodnocení příležitostí souvisejících s rozhodováním o návratnosti investic do projektů. Metoda čisté současné hodnoty zohledňuje vliv inflace i náklady na financování projektu [5].

$$NPV = \sum_{i=1}^n \left[\frac{FV_i}{(1+k)^i} \right] - II$$

kde: **NPV** – čistá současná hodnota,

II – vstupní investice,

i – pořadí roku.

Při hodnocení investic podle této metody platí, že:

- Je-li $NPV \geq 0$, pak je vhodné projekt přijmout,
- Je-li $NPV < 0$, pak je vhodné projekt odmítnout v případě, že by se neukázaly dostatečné důvody pro přijetí projektu.

Vnitřní návratnost

Jedná se pravděpodobně o nejrozvinutější metodu hodnocení návratnosti investic [5].

$$\sum_{i=1}^n \left[\frac{FV_i}{(1+IRR)^i} \right] - II = 0$$

kde: **FV** – budoucí hodnota investice,

IRR – vnitřní návratnost,

II – vstupní investice,

i – pořadí úroku.

Výpočet jednotlivých hodnot vnitřní návratností se provádí postupným přiřazováním úrokové míry – iterací. Jestliže je dosaženo negativního výsledku, je jasné, že konečná hodnota musí ležet mezi těmito mezemi [5].

2.12.3 Návratnost investic

Návratnost investic je nejpoužívanější metodou, která měří celkovou efektivitu dosažení ziskovosti při použití dostupných zdrojů. Lze ji vyjádřit následujícím vztahem [5].

$$ROI = \frac{OI}{II} - 1$$

kde: **ROI** – rentabilita celkového kapitálu,

OI – provozní příjem,

II – vstupní investice.

Při výpočtu se vychází z předpokladu, že:

- **ROI > 0**, investice je zisková,
- **ROI < 0**, investice je ztrátová.

2.13 Řízení rizik

V současné terminologii je pojem „riziko“ chápán jako nejistá negativní událost, naopak pojem „příležitost“ je chápán jako nejistá pozitivní událost.

Hodnotu rizika lze vypočítat jako součin pravděpodobnosti, že riziko nastane, a hodnoty předpokládaného dopadu:

$$HR = P \times D$$

kde **HR** - hodnota konkrétního případu rizika,

P - hodnota pravděpodobnosti, že riziko nastane,

D - hodnota předpokládaného dopadu, který riziko způsobí.

Jednotkou hodnoty rizika je měna, ve které je vyjádřena předpokládaná výše dopadu [4].

2.13.1 Procesy z pohledu rizikového inženýrství:

1) Stanovení kontextu

Řízení projektových rizik by nemělo být samostatným úkonem, ale mělo by se prolínat s řízením rizik v celém podniku. Mělo být navázáno např. na řízení obchodních rizik, finančních rizik, bezpečnostních rizik.

Při sestavování rizik lze postupovat dvěma způsoby:

- V momentě, kdy zjistíme nebezpečí, snažíme se ho posoudit a najít vhodnou reakci na něj.
- Nejprve identifikujeme všechna důležitá rizika a postupně je posoudíme a snažíme se nalézt vhodné způsoby jak na ně reagovat.

2) Identifikace rizik

Je nezbytné identifikovat významná rizika, která mohou mít dopad na úspěch projektu. Tyto hrozby je nutné zaznamenat a detailně popsat. K sestavení seznamu významných hrozeb se často využívá metody brainsotrmingu. Některé firmy mají již z minulých let sestaveny tyto „checklisty“ a využívají je při tvorbě aktuálních seznamů.

3) Analýza rizik

V tomto kroku vycházíme z již sestavených seznamů rizik a snažíme se posoudit pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopadu na projekt. K posouzení velikosti rizika se využívá expertních odhadů, zejména statistických přehledů. Pokud máme k dispozici data z minulosti, můžeme využít i jich.

Analýza rizik může být jak kvantitativní, tak kvalitativní. Kvantitativní analýza je určována číselnou hodnotou, kdežto kvalitativní analýza je vyjádřena slovně.

4) Hodnocení rizik

V tomto kroku se rozhoduje, která rizika budou ošetřena, která budou zanedbána a která nelze akceptovat.

5) Ošetření rizik

Následujícím krokem je ošetření rizik, které spočívá ve snížení celkové hodnoty všech rizik na takovou úroveň, aby byl projekt realizován s vysokou úspěšností.

Typickými opatřeními nejčastěji využívanými v praxi jsou:

- pojištění konkrétního rizika,
- návrh opatření pro snížení rizika,
- eliminace rizika, nalezení jiného řešení neobsahujícího riziko,
- vytvoření rezervy pro kompenzaci rizikové události,
- vytvoření rezervního plánu, tzv. plán B.

Je zapotřebí počítat s náklady na vytvořená opatření. Tyto náklady na opatření by neměly přesahovat hodnotu rizika.

6) Monitorování a přezkoumávání

Dalším krokem v implementaci projektu je monitorování a přezkoumávání všech rizik.

Během tohoto procesu může dojít k nespočtu událostí:

- možnost vzniku nového rizika – v tomto případě je zapotřebí určit pravděpodobnost a velikost ztráty a navrhnout vhodné opatření,
- možnost zániku hrozby – lze ji vyřadit z monitorování,
- ztráta působnosti opatření – náhrada jiným opatřením nebo přizpůsobením novému stavu tak, aby bylo opět účinné,
- apod.

7) Komunikace a konzultace

Významným vlivem při přijímání projektu je rozdílné vnímání rizik jednotlivých stran. Proto je důležitým faktorem komunikace se všemi zúčastněnými stranami během všech fází managementu rizika [4].

2.14 Řízení a hodnocení příležitostí

Jak již bylo zmíneno výše, riziko je chápáno jako negativní jev, kdežto příležitost jako jev pozitivní. Jsou to tedy dva protichůdné jevy, které je zapotřebí zvážit a porovnat.

Každá příležitost, stejně jako riziko, má svou pravděpodobnost a její přínos lze vyjádřit očekávanou hodnotou zisku.

Hodnotu příležitosti vypočteme:

$$HP = P \times Z$$

kde HP – hodnota konkrétního případu příležitosti,

P – hodnota pravděpodobnosti, že příležitost nastane,

Z – hodnota předpokládaného zisku, který příležitost přinese.

Vztah pravděpodobnosti příležitosti a rizika lze vyjádřit

$$\text{pravděpodobnost příležitosti} = 1 - \text{pravděpodobnost rizika}.$$

Řízení příležitosti je podobné řízení rizika. Postupuje se ve stejném pořadí jako při řízení rizik: identifikace, ohodnocení, opatření, neustálý dohled nad vývojem příležitostí [4].

2.15 Studie příležitosti a proveditelnosti

Studie příležitosti a studie proveditelnosti jsou součástí tzv. předprojektové fáze projektu, neboli vzniku projektu. V této fázi jsou prozkoumávány příležitosti projektu a posuzovány možnosti proveditelnosti existujícího záměru.

2.15.1 Studie příležitosti

Studie příležitosti neboli Opportunity Study má za úkol zodpovědět, zda je vhodná doba pro návrh a realizaci daného projektu a dále musí brát v potaz situaci dané firmy, stav na trhu, jeho očekávaný vývoj atd.

Cílem těchto klíčových otázek je zjištění, zda je vhodné či naopak nevhodné uskutečnit plánovaný projekt. Pokud bude zjištěno, že je správná doba pro realizaci projektu je vhodné uskutečnit podrobnou charakteristiku projektu.

Možná forma studie příležitosti:

- **Cíl:** cílem studie příležitosti je zpracovat dostupné informace o určitých podnětech, příležitostech nebo nutných reakcích na hrozby trhu, případně vnitřního života firmy.
- **Vstup:** vstupem je chápán podnět, případně námět záměru na projekt.
- **Obsah:** obsahovou část studie tvoří analýzy, základní koncepce, předpoklady a doporučení zda přijmout projekt či nikoli.
 - o **Analýza podnětů:** zpracovává podněty trhu, podněty od zákazníků (resp. uživatelů), podněty od vedení firmy, podněty získané analýzou prognostických trendů, nových objevů vědy a techniky, podněty získané analýzou chování konkurence.
 - o **Analýza příležitostí:** analyzuje vnější prostředí podniku. Analýza příležitostí je jedním ze čtyř faktorů SWOT analýzy. Analyzuje příležitosti na trhu příslušné komodity, příležitosti z hlediska finanční situace firmy a příležitosti z hlediska disponibilních personálních zdrojů.
 - o **Analýza hrozeb:** analýza hrozeb stejně jako analýza příležitostí hodnotí okolní prostředí podniku a také je jedním z faktorů SWOT analýzy. Obsahuje seznam významných hrozeb, na které je vhodné reagovat. Může se jednat o hrozby od jiných výrobků konkurence, hrozby nových legislativních podmínek atd.
 - o **Analýza problémů, které je příležitost řešit.**
 - o **Základní koncepce a obsah záměru:** jedná se o prvotní definování významu projektu.
 - o **Základní předpoklady:** základními předpoklady můžeme rozumět předpoklady, ze kterých se vychází a základní faktory úspěchu. Je vhodné sestavit seznam těchto atributů a v dalších krocích je rozvíjet.
 - o **Upozornění na významná rizika:**
 - první odhad celkového rizika.

- o **Závěrečná doporučení a závěr:** v uvedených doporučeních a výsledcích analýz jsou formulovány rady, zda je z hlediska času, finanční situace, zdrojů a dalších skutečností vhodné zabývat se myšlenkou na projektový záměr.
- **Výstup:** výstupem je chápán text studie v přiměřeném rozměru podle daného záměru [4].

Součástí studie příležitostí bývá SWOT analýza, která v sobě zahrnuje jak analýzu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, tak i analýzu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats).

2.15.2 Studie proveditelnosti

Ke studii proveditelnosti se přistupuje v případě, že se organizace na základě studie příležitosti rozhodla pro realizaci projektu. Studie proveditelnosti slouží k posouzení uskutečnitelnosti a životaschopnosti projektu. Měla by určit nejvhodnější cestu vedoucí k provedení projektu a specifikovat jeho obsah, zamýšlenou lhůtu pro jeho začátek a konec, předpokládané souhrnné náklady a předpokládané nezbytné podstatné zdroje [6].

Možná forma studie proveditelnosti:

- **Cíl:** rozbor možných cest k dosažení cíle z výchozího (současného) stavu, ohodnocení z hlediska potřebných celkových nákladů a celkového potřebného času s přihlédnutím k disponibilním zdrojům. Dále je zde obsaženo doporučení nejvýhodnější varianty cesty a upřesnění cílů, případně doporučení projekt nerealizovat.
- **Vstup:** vstupem jsou závěry ze studie příležitosti a další podkladové materiály o možných omezeních jako jsou čas, finance, zdroje a jiné dodatečné podmínky.
- **Obsah:**
 - o **Rekapitulace závěrů:** rekapitulace studie příležitosti a výchozích předpokladů.
 - o **Popis základní myšlenky projektu a jeho obsahu:** jaký problém má řešit.
 - o **Specifikace cílů projektu.**
 - o **Analýzy:** analýza současného stavu, současných podmínek pro realizaci projektu.

- o **Lokalizace prostředí projektu:** určení, kde se projekt nachází, jaké vlivy na projekt může mít prostředí ve kterém se pohybuje.
- o **Organizace a řízení projektu:** včetně návrhu vedení projektu a týmu.
- o **Popis základního technického řešení.**
- o **Odhady:** délky projektu, celkových nákladů na projekt a jejich rámcového průběhu, kritických zdrojů, přínosů.
- o **Finanční a ekonomická analýza:** vyhodnocení návratnosti, bodu zvratu, vyhodnocení environmentálních, sociálních a ekonomických dopadů a jejich vyčíslení – bývá samostatně zpracována ve formě analýz nákladů a přínosů (*CBA – Cost Benefit Analysis*).
- o **Návaznost na jiné projekty:** projekt lze navázat již na stávající projekty.
- o **Rozbor základních rizik.**
- o **Analýza kritických faktorů úspěchu.**
- o **Explicitní podmínky a předpoklady pro průběh projektu.**
- o **Doporučení pro projektové fáze:** zejména pro iniciační fázi.
- **Výstupem** je studie v přiměřené míře řešeného projektu.

V případě jednodušších projektů bývá zpracován pouze jeden dokument, tzv. předprojektová úvaha (zahrnuje jak studii příležitosti tak studii proveditelnosti) [4].

2.16 Dotace

Dotace jsou chápány jako jednostranné poskytnutí peněžních prostředků z veřejných financí. Jsou nevratnými finančními prostředky, které zpravidla poskytuje stát samosprávním celkům či podnikatelským subjektům. Tímto způsobem stát poskytuje podporu těmto subjektům. Dotace mohou být také poskytovány z Evropské unie. Ta má pro tyto účely zřízeny speciální fondy [13].

2.17 Fondy Evropské unie

Níže uvedené specifikace jsou pouze vybranými částmi. Je zcela bezpředmětné zabývat se dalšími Evropskými fondy, které nejsou zapotřebí k této práci.

2.17.1 Operační programy (OP)

Operační program je základní rámec na základě kterého lze jednotlivé projekty zařadit. Jsou v nich popsány cíle a priority pro každé programovací období.

Jednotlivé operační programy popisují typové aktivity, na které je možné čerpat prostředky ze Sociálních fondů EU. Najdeme zde i výčet těch, kteří mohou o finanční prostředky žádat.

2.17.2 Evropský sociální fond (ESF)

Je jedním z nejstarších strukturálních fondů, které fungují jak na území České republiky, tak i v jiných státech evropské unie a v současné době je hlavním nástrojem sociální politiky a politiky zaměstnanosti Evropské unie.

Podporuje aktivity v oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů. Může se jednat např. o rekvalifikaci, vzdělávání.

Evropský sociální fond má 3 základní cíle:

- 1) rozvoj lidských zdrojů s cílem zachovat co největší počet zaměstnanců na trhu práce
- 2) rozvíjení lidských zdrojů
- 3) adaptační a modernizační systémy vzdělávání, školení a zaměstnanosti.

2.17.3 OP Lidské zdroje a zaměstnanost

Je jedním z operačních programů EU. Tento operační program je zaměřen na zvýšení zaměstnanosti a zaměstnatelnosti obyvatel České republiky a dále na zkvalitnění a rozvoj lidských zdrojů prostřednictvím různých forem školení a vzdělávání. Cílem tohoto OP je začlenění dlouhodobě nezaměstnaných obyvatel do pracovního procesu. Zaměstnavatelé mohou předkládat své projekty zaměřené na další vzdělávání zaměstnanců. Dotace, které dostanou, jsou určeny na přípravu a uskutečnění těchto aktivit. Lze je využít i na přípravu vlastních firemních lektorů [13].

2.18 Jak na projekt financovaný z fondů EU

Pro získání dotace z fondů EU je nutné postupovat podle několika základních kroků: od vytvoření projektového záměru přes určení vhodného operačního programu pro zpracování až po předložení žádosti o dotaci. Po uskutečnění těchto kroků celý proces nekončí. Následuje realizace podpořeného projektu, ke které se váží povinnosti vyplývající pro projekty financované z fondů EU [14].

2.18.1 Základní postup pro získání dotací

Vytvoření podrobného projektového záměru

Evropská unie podporuje veřejně prospěšné projekty, které přispějí ke zlepšení ekonomického a sociálního prostředí v členských zemích. Příjemci těchto dotací musí vždy prokázat a doložit obecnou prospěšnost svého záměru – ta je chápána nejen jako sociální aktivity. Proto mohou o dotace žádat i soukromé firmy např. na vzdělávání zaměstnanců nebo na nákup nových zařízení.

Určení vhodného operačního programu

Důležitým krokem je zjistit, který z operačních programů je vhodný pro plánovaný projekt. Lze vybírat podle sféry činnosti podniku (tématických OP) nebo podle míst realizace projektu (regionální OP). Projekt musí být v souladu se záměry operačního programu z něhož budou peněžní prostředky čerpány.

Zpracování žádosti o dotaci

Klíčovým dokumentem je žádost o dotaci, která určuje zda bude žádosti vyhověno či nikoli. Pro tvorbu žádosti je na webových stránkách dostupný průvodce, který pomůže žadatelům. Tyto žádosti se vyplňují elektronicky.

Výzvy k předkládání žádostí o dotaci

Výzvy jsou časově omezené úseky, ve kterých je možno podat žádost o dotaci. Informace o jednotlivých výzvách jsou zveřejňovány na webových stránkách operačních programů.

Kontrola žádosti a přílohy

Před podáním žádosti je nutné zkontrolovat správnost a úplnost žádosti a jejích příloh. Častým problémem bývá nedoložení všech příloh žádosti.

Jednotlivými přílohami mohou být:

- logický rámec – popisuje záměry projektu v souvislosti s jednotlivými činnostmi a výstupy,
- studie proveditelnosti – slouží k posouzení životaschopnosti a uskutečnitelnosti projektu,
- analýza nákladů a přínosů – umožňuje analyzovat klady a zápory finanční i společenské stránky projektu,
- rozpočet projektu – nedílná součást pro získání finančních prostředků, vychází se z něj při konečném vyúčtování.

Hodnocení a výběr žádostí

Kompletní žádosti se odevzdávají na konkrétním místě a v určenou dobu. V první fázi projektu jsou zkontrolovány formální náležitosti a je rozhodováno zda je projekt pro daný program přijatelný. V další fázi jsou žádosti hodnoceny podle předem stanovených kritérií. O výsledcích hodnocení jsou žadatelé obeznámeni písemně. Pokud projekt uspěje bude uzavřena smlouva o financování, která stanovuje výši dotace a povinnosti plynoucí z jejího přidělení vyplývající. Žadatel se stává příjemcem podpory.

Realizace projektu

Realizace je hlavním těžištěm projektu a musí se řídit platnými postupy a musí dodržovat pravidla stanovená pro projekty, které jsou financované ze strukturálních fondů. Realizace záměru musí vést ke splnění vytyčených cílů.

Žádost o platbu a monitorovací zpráva

Po ukončení realizace projektu podá příjemce dotace žádost a monitorovací zprávu. Po obdržení této zprávy následuje fyzická kontrola projektu ze strany poskytovatele dotace. Jsou-li dodrženy všechny podmínky pro poskytnutí dotace, žadatel tuto platbu obdrží.

Udržitelnost projektu

V následujících třech až pěti letech je příjemce dotace povinen udržovat výsledky projektu a pravidelně o nich informovat poskytovatele dotace. V případě porušení musí příjemce dotaci vrátit v plné výši [14].

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části se zaměřím na popis současného stavu a následnou tvorbu studie proveditelnosti. Pro tvorbu projektu jsem si vybrala společnost ATLAS software a.s., se sídlem v Ostravě. Zvolený projekt pro tuto společnost je zaměřen na vzdělávání jejích zaměstnanců financovaný ze zdrojů Evropské unie.

3.1 Základní údaje

Název společnosti: ATLAS software a.s.

Sídlo: Výstavní 292/13, Ostrava, 709 16

Právní forma: akciová společnost

IČ: 25898795

DIČ: CZ25898795

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Počet zaměstnanců: 76

3.2 Stručná charakteristika společnosti – profil společnosti

Společnost ATLAS software a.s. vznikla v roce 2001. Jedná se o ryze českou společnost s významným postavením na trhu v oblasti právního a ekonomického software. Společnost ATLAS software a.s. poskytuje výhradní obchodní zastoupení společnosti ATLAS consulting s.r.o. v oblasti prodeje, distribuce a školení uživatelů. Software nabízený touto společností pokrývá oblasti legislativy, zpracování daní, sledování firemních financí, personalistiky, operativních evidencí a řízení vztahů s obchodními partnery.

Mezi spokojené klienty a uživatele produktů patří renomované firmy podnikatelského i poradenského zaměření jako je ČEZ, a.s., Komerční banka a.s., PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o., Telefónica O2 Czech Republic, a.s.,

Škoda Auto, a.s, ale také instituce státní správy a samosprávy, jako Kancelář prezidenta republiky ČR, Krajský úřad Libereckého kraje, Krajský úřad Jihomoravského kraje a další [15].

3.3 SWOT analýza

Tabulka 2: SWOT analýza společnosti

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
• široké portfolio zákazníků • vlastní know how • kvalitní produkty a klientský servis	• všeobecně malé povědomí • orientace pouze na český trh
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
• možnost využití zdrojů z EU • zvýšení konkurenceschopnosti • prohloubení kvalifikace zaměstnanců	• existence substitutů

(Zdroj: vlastní zpracování)

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1 Studie proveditelnosti

4.1.1 Informace o Operačním programu (OP)

Číslo operačního programu:	CZ.1.04
Název operačního programu:	OP Lidské zdroje a zaměstnanost
Číslo prioritní osy:	1
Název prioritní osy:	Adaptabilita
Číslo oblasti podpory:	1.1
Název oblasti podpory:	Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniku

4.1.2 Identifikace žadatele

Název firmy:	ATLAS software a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	Výstavní 292/13, Ostrava, 709 16
IČ:	258 98 795
DIČ:	CZ258 98 795
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona [16].

4.1.3 Realizační tým

Realizační tým se skládá z projektového manažera, specialisty vzdělávání a projektového asistenta. Tito členové jsou zaměstnanci společnosti, kteří se již v minulosti podíleli na přípravě školení (prezentační dovednosti, telefonování se zákazníkem, atd.).

Projektový manager

Forma: DPČ

Úvazek: 0,50/měsíc

Sazba: 35 000 Kč

Popis pozice: Je zodpovědný za řízení celého projektu, za publicitu projektu a za efektivní čerpání finančních zdrojů. Jmenuje členy realizačního týmu a přiděluje pravomoci. Dohlíží na administrativu, účetní a personální plán projektu. Plánuje veškeré aktivity, jejich kontrolu a dodržování cílů.

Specialista vzdělávání

Forma: DPČ

Úvazek: 0,40/měsíc

Sazba: 30 000 Kč

Popis pozice: Odborník v oblasti vzdělávání, který spolupracuje s projektovým managerem. Prostřednictvím komunikace s cílovou skupinou monitoruje přínosnost projektu. Na základě hodnotících meetingů provádí úpravy vzdělávacího plánu, jednotlivých programů či aktivit. Účastníkům školení podává informace o místech a časech jeho konání. Spolu s projektovým managerem zpracuje závěrečnou zprávu, ve které porovná vstupní a výstupní znalosti zaměstnanců a vyhodnotí míru přínosu.

Asistent projektu

Forma: Pracovní smlouva

Úvazek: 0,00/měsíc

Sazba: 0 Kč

Popis pozice: Zabývá se administrativou projektu a řídí se pokyny projektového manažera. Organizuje pravidelné hodnotící meetingy. Vede účetnictví projektu a je zodpovědný za nákup potřebných materiálů s ním souvisejících. Dále se stará o publicitu projektu a o archivaci projektových dokumentů. Náklady na asistenta projektu jsou zahrnuty v nepřímých nákladech.

4.1.4 Místo realizace a dopady

Tabulka 3: Území dopadu a místo realizace

Území dopadu	
Název území dopadu	Moravskoslezský kraj
Spadá pod	Moravskoslezsko
Místo realizace NUTS	
Název	Ostrava – Jih
Spadá pod	Ostrava – město

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vdělávací aktivity budou probíhat v rámci Moravskoslezského kraje v podobě výjezdních školení s dobrou dostupností pro účastníky. V sídle společnosti budou probíhat pravidelné hodnotící meetingy, kterých se bude účastnit celý projektový tým.

4.1.5 Cíle projektu

Hlavním cílem tohoto projektu je zvýšení adaptability zaměstnanců a zároveň konkurenceschopnosti firmy. Cílů bude dosaženo účastí zaměstnanců na kurzech pořádaných společností a za pomoci moderních výukových metod jako je například e-learning, virtuální třída. Záměrem projektu je prohloubení soft skills zaměstnanců na všech úrovních podniku.

4.1.6 Cílové skupiny

Cílovou skupinou jsou zaměstnanci společnosti. Realizace projektu se zúčastní 58 zaměstnanců, kteří budou rozděleni do čtyř skupin, podle jejich pozice ve společnosti. U těchto zaměstnanců dojde k rozšíření a prohloubení manažerských, komunikačních a obchodních dovedností, které potřebují ke své každodenní práci.

Cílové skupiny:

- Top a střední management
- Pracovníci call a klientského centra
- Obchodníci
- Zaměstnanci technické podpory a správci databází

4.1.7 Zdůvodnění potřeby projektu

Společnost ATLAS software využije finančních prostředků z fondů EU k udržení předního postavení na trhu. Toho chce dosáhnout zvýšením kvalifikace svých zaměstnanců napříč celou organizační strukturou podniku, což povede ke zkvalitnění poskytovaných služeb. K profesionálnímu přístupu k zákazníkům patří kromě odborných znalostí také tzv. soft skills (empatie, organizační schopnosti, atd), na které bude vzdělávací program zaměřen. Absolvováním kurzů si zaměstnanci zvýší nejen kvalifikaci, ale také se naučí efektivně pracovat v týmu, čímž se podpoří interní komunikace ve firmě.

4.1.8 Analýza a řízení rizik projektu

Aby byl projekt úspěšný, je zapotřebí dosáhnout nejen jeho cílů, ale i očekávaných výsledků. Je také důležité aby byl projekt dokončen v určeném termínu a nebyl překročen jeho rozpočet.

Možná rizika a opatření proti nim:

- Narušení chodu firmy – tomuto riziku lze předcházet pečlivě připraveným plánem a harmonogramem projektu, včasným naplánováním školení a zajištění zastupitelnosti účastníka.
- Fluktuace zaměstnanců – důležitým faktorem je dostatečná motivace zaměstnanců, dále pak průběžné sledování regionálního trhu práce.
- Odmítavý postoj zaměstnanců – dostatečná informovanost zaměstnanců by měla zamezit případnému odmítavému postoji k účasti na projektu.

- Překročení plánovaného rozpočtu – opatřením proti tomuto riziku je neustálá kontrola finančních toků projektu.

Rizikům, která jsou spojena s vnějšími vlivy nelze předcházet. Východiskem je změna termínu konání kurzu atd. Alternativy vypořádání se s těmito riziky budou uvedeny ve smlouvě s dodavatelem vzdělávacích služeb.

4.1.9 Udržitelnost projektu

Společnost bude nadále využívat vlastních zaměstnanců jako školitelů, kteří budou své nově nabyté zkušenosti předávat ostatním zaměstnancům v rámci firemního vzdělávacího programu. Tímto krokem společnost sníží náklady za vzdělávání zaměstnanců.

4.1.10 Klíčové aktivity

Analýza vzdělávacích potřeb cílových skupin

Analýza vzdělávacích potřeb bude probíhat formou osobních pohovorů. Prostřednictvím těchto pohovorů s jednotlivými skupinami zaměstnanců budou zjištěny jejich potřeby v oblasti firemního vzdělávání. Při pohovorech bude využito dotazníku, který již byl v minulosti využit. Jeho prostřednictvím bude zjištěno, v čem je zapotřebí zaměstnance dále vzdělávat a v čem by se oni sami chtěli vzdělávat. Do budoucna by pohovory týkající se vzdělávacích potřeb měly být pravidelnou aktivitou aby bylo dosaženo udržitelného rozvoje měkkých dovedností zaměstnanců. Výsledků analýzy bude využito při vytváření tematických školení jednotlivých skupin zaměstnanců.

Vytvoření tématických školení

Pro jednotlivé skupiny zaměstnanců budou vytvořeny tématická školení. Na jejich tvorbě se bude podílet celý realizační tým – projektový manager spolu se specialistou vzdělávání a asistentem projektu.

Tématická školení budou vytvořena pro 4 skupiny na základě již zavedeného vzdělávacího plánu společnosti a budou odrážet vzdělávací potřeby účastníků. Bude se jednat především o prohloubení měkkých dovedností tzv. soft skills zaměstnanců. Tato školení budou nepovinnými aktivitami v rámci pracovní doby v pravidelně se opakujících intervalech a budou uskutečňovány jako 1-2 denní kurzy mimo prostory zaměstnavatele.

Pro jednotlivé skupiny budou připraveny kurzy:

- Top a střední management – kurzy zaměřené na zlepšení a prohloubení manažerských dovedností.
- Pracovníci call a klientského centra – kurzy zaměřené na zlepšení komunikačních dovedností.
- Obchodníci – kurzy prohlubující obchodní a komunikační dovednosti.
- Zaměstnanci technické podpory a správci databází – kurzy prohlubující znalosti z oblasti komunikačních dovedností.

Tabulka 4: Skupiny a jejich kurzy

SKUPINY	KURZY
Top a střední management	• Stres a jeho eliminace • Vnitrofiremní komunikace • Time management • Efektivní plánování a delegování • Leadership • Motivace k vyšším výkonům
Pracovníci klientského a call centra	• Efektivní telefonická komunikace • Vyjednávání a argumentace • Péče o zákazníka • Komunikace v obtížných situacích • Osobní typologie a její využití při prodeji
Obchodníci	• Efektivní telefonická komunikace • Péče o zákazníka • Vyjednávání a argumentace • Vnitrofiremní komunikace
Pracovníci technické podpory a správci databází	• Vyjednávání a argumentace • Vnitrofiremní komunikace • Zefektivňování vnitropodnikových procesů • Komunikace v obtížných situacích

(Zdroj: vlastní zpracování)

Aktivity související s tvorbou školení jako je např. harmonogram, tisk materiálů, budou zajištěny společností, pouze e-learningová podpora bude zajištěna dodavatelsky.

Realizace školení

Na realizaci školení se bude podílet projektový manager, specialista vzdělávání a asistent projektu. Školení budou probíhat podle předem připraveného harmonogramu, s nímž budou všichni účastníci včas seznámeni. Harmonogram bude sestaven tak, aby byl nebyl narušen běžný chod společnosti.

Školení se budou konat mimo prostory zaměstnavatele, což přispěje k upevnění pracovního kolektivu, snadnějšímu překonání komunikačních bariér a prohloubení spolupráce.

Hodnotící meetingy

Součástí realizace školení budou hodnotící meetingy, které se budou konat s určitou pravidelností a to každé 3 měsíce (3., 6., 9., 12. měsíc). Těchto meetingů se budou účastnit členové realizačního týmu a školitelé. Hodnotit se zde bude přínosnost a efektivnost vzdělávacích aktivit. Dále se zde bude projednávat aktualizace vzdělávacího plánu v návaznosti na výstupy hodnocení efektivnosti aktivit.

4.1.11 Harmonogram realizace

Předpokládané datum zahájení realizace: 1. 11. 2013
Předpokládané datum ukončení realizace: 31. 12. 2015
Doba trvání: 26 měsíců

Tabulka 5: Harmonogram klíčových aktivit

Klíčová aktivita	2013											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Analýza vzdělávacích potřeb											X	X
Vytvoření tematických školení												
Realizace školení												
Hodnotící meetingy												

Klíčová aktivita	2014											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Analýza vzdělávacích potřeb												
Vytvoření tématických školení	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realizace školení	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Hodnotící meetingy			X			X			X			X

Klíčová aktivita	2015											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Analýza vzdělávacích potřeb												
Vytvoření tématických školení	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Realizace školení	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Hodnotící meetingy			X			X			X			

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.1.12 Rozpočet projektu

Tabulka 6: Rozpočet projektu

Kód	Název nákladu	Úvazek	Doba působnosti v realizačním týmu	Měsíční sazba [Kč]	Celkem [Kč]	%
1	OSOBNÍ NÁKLADY				650 000	58,67
1.1	Mzdy				650 000	58,67
1.1.1	Projektový manager	0,5	26	30 000	390 000	35,20
1.1.2	Asistent projektu	0	0	0	0	0,00
1.1.3	Specialista vzdělávání	0,4	26	25 000	260 000	23,47
Kód	Název nákladu	Počet kusů	Cena za kus [Kč]		Celkem [Kč]	%
2	ZAŘÍZENÍ A VYBAVENÍ				96 000	8,67
2.1	Dlouhodobý hmotný majetek				86 000	7,76
2.1.1	Notebook + OS	2	20 000		40 000	3,61
2.1.2	Multifunkční tiskárna	1	10 000		10 000	0,90
2.1.3	Dataprojektor	1	20 000		20 000	1,81
2.1.4	Flipchart	1	4 000		4 000	0,36
2.1.5	Plátno	1	7 000		7 000	0,63
2.1.6	Digitální fotoaparát	1	5 000		5 000	0,45
2.2	Dlouhodobý nehmotný majetek				10 000	0,90
2.2.1	MS Office	2	5 000		10 000	0,90
3	NÁKUP SLUŽEB				127 225	11,48
3.1	Audit	1	50 000		50 000	4,51
3.2	Náklady na kurzy	31	21 000		77 225	6,97
3.2.1	Školící materiály, publikace	87	175		15 225	1,37
3.2.2	Pronájem školících prostor	1			62 000	5,60
4	PŘÍMÁ PODPORA				234 650	21,18
4.1	Občerstvení	368	250		92 000	8,30
4.2	Ubytování	159	700		111 300	10,05
4.3	Cestovné	209	150		31 350	2,83
5	PŘÍMÉ ZPŮSOBILÉ NÁKLADY CELKEM				1 107 875	100,00
6	NEPŘÍMÉ NÁKLADY	1	199 418		199 418	18,00
7	CELKOVÉ ZPŮSOBILÉ NÁKLADY				1 307 293	118,00
8	CELKOVÉ NÁKLADY				1 307 293	118,00

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.1.13 Zdroje financování

Soukromé prostředky	0 Kč
Celkové neinvestiční výdaje	1 307 293 Kč
Celková dotace	1 307 293 Kč
Celkové výdaje projektu	1 307 293 Kč
Přímé výnosy projektu	0 Kč
Veřejné financování	1 307 293 Kč (100 %)
Příspěvek ze strukturálních fondů	1 111 199,05 Kč (85 %)
Příspěvek ze státního rozpočtu	196 093,95 Kč (15 %)

Celou část finančních prostředků představují vlastní zdroje společnosti.

4.1.14 Publicita projektu

Publicita projektu musí být zajištěna podle určitých pravidel. Povinné minimum pro publicitu zahrnuje povinná loga programu, fondu a EU. Publicita projektu bude zabezpečena propagačními předměty, tištěnými materiály, tiskovými zprávami a informováním účastníků projektu.

Popis jednotlivých prvků publicity:

- Propagační předměty – propisky, vlajky.
- Tištěné materiály – letáky, školící materiály, prezenční listiny, osvědčení o absolvování kurzu atd.
- Samolepky – k označení technického vybavení pořízeného z prostředků EU.
- Informace pro účastníky školení.
- Označení školících místností.
- Informace o projektu na webových stránkách společnosti.
- Tiskové zprávy, atd

Všechny propagační předměty budou označeny logy programu Lidské zdroje a zaměstnanost, Evropského sociálního fondu a EU. Ty musí být v souladu s vizuálními pravidly publicity.

Školící místnosti budou viditelně označeny logy a každý kurz bude zahájen větou, která bude podávat informace o tom, že projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR.

Na stránkách společnosti bude informace o projektu a jeho financování prostřednictvím fondů EU [17].



Obrázek 7: Loga povinného minima pro publicitu (Zdroj: [18])

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo seznámit se s teoretickými východisky pro tvorbu projektu a následné zpracování studie příležitosti, která bude koncipována tak, aby bylo možno dosáhnout na prostředky poskytované Strukturálními fondy Evropské unie. Studie proveditelnosti se týkala vzdělávacího programu pro společnost ATLAS software a.s. Jako zdroj financování z fondů EU byl vybrán pro tento projekt OP Lidské zdroje a zaměstnanost a jeho prioritní osa Adaptabilita, které se zaměřuje na rozvoj lidských zdrojů a moderních systémů jejich řízení.

V analytické části této práce byla popsána společnost, která projevila zájem o zpracování projektu, na jehož základě si její zaměstnanci budou moci zvyšovat kvalifikaci. Dále byla provedena SWOT analýza, která zhodnotila současný stav společnosti v návaznosti na vnitřní a vnější vlivy.

Cílů této práce bylo dosaženo vypracováním studie proveditelnosti, která obsahuje všechny náležitosti potřebné k podání žádosti o dotaci. Jedná se především o cíle, cílové skupiny a klíčové aktivity. Těmi jsou analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců, návrh tematických školení pro jednotlivé cílové skupiny, realizace školení a analýza efektivnosti uskutečněných vzdělávacích aktivit. Nechybí zde ani harmonogram jednotlivých aktivit a rozpočet celého projektu.

V návaznosti na studii proveditelnosti zpracovanou v této bakalářské práci podá společnost žádost o dotaci. Ale ani předložením žádosti o dotaci nemusí být žadateli přiděleny finanční prostředky na realizaci podniku. Proto společnost počítá s variantou samofinancování projektu v případě neúspěchu.

Společnosti ATLAS software bych do budoucna doporučila pokračovat v zavedeném systému školení nebo jej dále prohloubit. Přispějí tím nejen k další kvalifikaci svých zaměstnanců, ale také k udržitelnosti a možnému rozvoji dalších pracovních pozic.

POUŽITÉ ZDROJE

- 1) MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2009. ISBN 978-80-87029-56-5.
- 2) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- 3) NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN: 80-247-0392-0.1
- 4) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- 5) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- 6) SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- 7) FIALA, Petr. *Projektové řízení*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.
- 8) ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.
- 9) TAUER, Vladimír, Helena ZEMÁNKOVÁ a Jana ŠUBRTOVÁ. *Získejte dotace z fondů EU*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2649-3
- 10) DOČKAL, Vít. *Strukturální fondy EU – projektový cyklus a projektové řízení. Příručka projektového manažera*. Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2007. ISBN 978-80-210-4390-9.
- 11) Řízení projektů: I. díl Podstata řízení projektů. *SystemOnLine* [online]. 2013 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/řízení-projektu.htm>
- 12) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3239-0.
- 13) Evropský sociální fond v ČR. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/>

- 14) JAK NA PROJEKT. *STRUKTURÁLNÍ FONDY* [online]. 2007 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt>
- 15) Obchodní zastoupení. *ATLAS CONSULTING* [online]. 2013 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.atlascon.cz/obchodni-zastoupeni>
- 16) Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a479791&typ=actual&klic=e5iuv>
- 17) Časté nejasnosti a otázky spojené s publicitou. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 2008 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/caste-nejasnosti-a-otazky-spojene-s-publicitou>
- 18) Publicita. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 2008 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/publicita-op-lzz>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Schéma uzavřené řídicí smyčky	14
Obrázek 2: Vztahy mezi oblastmi řízení.....	16
Obrázek 3: Trojimperativ.....	18
Obrázek 4: Schéma rozdílu v realizaci investičních a neinvestičních projektů.....	19
Obrázek 5: Životní cyklus projektu	22
Obrázek 6: Obecný projektový cyklus.....	25
Obrázek 7: Loga povinného minima pro publicitu	55
Tabulka 1: SWOT analýza.....	20
Tabulka 2: SWOT analýza společnosti.....	43
Tabulka 3: Území dopadu a místo realizace	46
Tabulka 4: Skupiny a jejich kurzy	50
Tabulka 5: Harmonogram klíčových aktivit.....	51
Tabulka 6: Rozpočet projektu.....	53