



## PROJEKTOVÉ RIADENIE – PREDPROJEKTOVÉ ČINNOSTI A SPÚŠŤANIE PROJEKTU

Lubomír BELAN

### PROJECT MANAGEMENT – PRE-PROJECT ACTIVITIES AND PROJECT START-UP

#### Abstract:

*The paper deals with the issue of project management, specifically the activities after the initiation and processing of a project requirement. In the first part of the paper, the author defines the activities of who and how to process a project requirement. The second part of the paper is devoted to the processes from project initiation to project requirement processing in the conceptual stage. In the conclusion of the paper, the author points out the need for knowledge of the different project management processes and their proper use in the defence department.*

**Keywords:** *Project management, projects, pre-conceptual phase, conceptual phase*

#### ÚVOD

Projekty, ktoré chceme v Ozbrojených silách SR (OS SR) v budúcnosti realizovať, musia vychádzať z reálnych podkladov, preto je potrebné podklady správne a včas vypracovať a zaradiť ich do koncepčných dokumentov v podobe budúcich požiadaviek na projekty (v civilnom prostredí sa používa pojem projektové zámery) alebo v podobe budúcich požiadaviek na nákup.

Vytvorenie požiadavky na projekt alebo požiadavky na nákup je výsledkom analýzy požadovaných spôsobilostí na riešenie konkrétnej úlohy v prípade, že sú zistené kapacitné nedostatky v materiállovej oblasti spôsobilosti, alebo vznikla potreba modernizácie existujúcich výrobkov obranného priemyslu, významného nevojenského materiálu alebo obranného systému. Napríklad v rôznych sférach činnosti podnikov, škôl a iných civilných organizácií sú pripravované a posudzované projektové zámery, ktoré umožňujú v súlade s poslaním a víziou organizácie naplňať jej strategické ciele. Tieto zámery sa ukladajú do zásobníka a je úlohou vrcholového manažmentu projektové zámery posúdiť a vybrať najvhodnejšie projekty na ich realizáciu. Obdobne sa takéto procesy uskutočňuje aj v rezorte obrany (Belan, 2022).



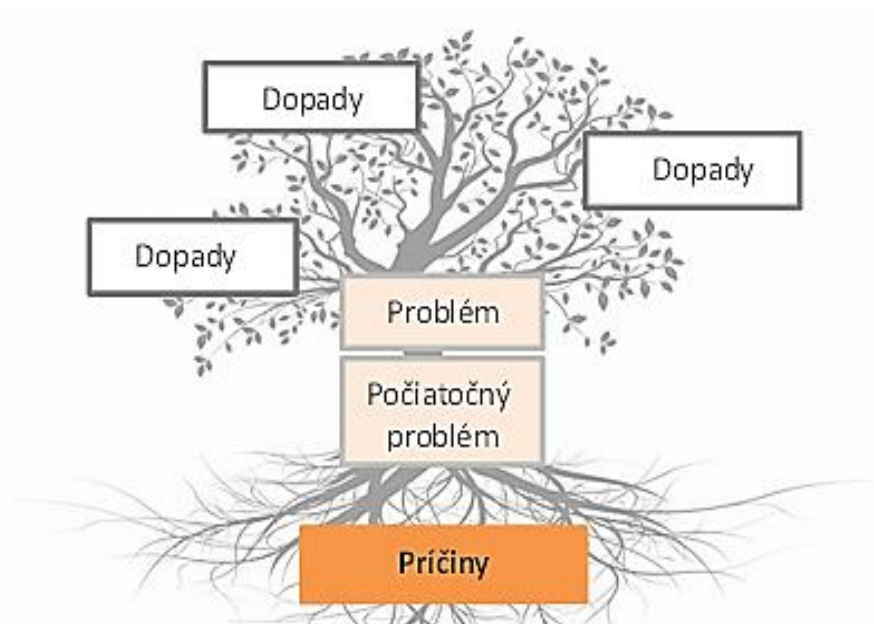
V organizáciách sa pre potreby založenia projektu analyzuje vnútorné i vonkajšie prostredie s cieľom vyhodnotiť príležitosti, ale aj udalosti s negatívnymi následkami (hrozby). Na základe zistených skutočností môže na zistený stav reagovať vytváraním budúcich projektov, pričom obranné spôsobilosti sa posudzujú v oblastiach *materiálovej, logistickej, infraštruktúry, doktrín, výcviku a pod.* V rámci organizácie sa tak uskutočňujú predprojektové procesy napríklad – *analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie, vznik a potreba založenia projektu, vytvorenie požiadavky na projekt* (projektový zámer) a pod. (Belan, 2022)

## 1 PREDPROJEKTOVÉ PROCESY

V rámci vojenského prostredia zisťujeme čo nie je v poriadku, koho sa to týka, kedy sa daný problém objavil a prečo vznikol. Ďalej pokračujeme v zisťovaní, ako sa to prejavuje v praxi a čo by sa stalo, ak by sme problém neriešili. Iniciačným dokumentom, na základe ktorého je možné začať procesy a činnosti manažovania budúceho projektu v podmienkach MO SR a OS SR je **požiadavka na projekt**.

Požiadavka na projekt má vyjadrovať potrebu na udržanie súčasnej úrovne spôsobilostí alebo poukazovať na dosiahnutie budúcej úrovne spôsobilostí. Má zohľadňovať finančné možnosti v závislosti od predpokladaného finančného rámca uvedeného v dlhodobých a strednodobých plánovacích dokumentoch. Požiadavka na projekt preto môže vznikať podľa nasledujúcich krokov:

- pomenovanie problémov (čo nás znepokojuje),
- analýza problémov od najjednoduchších až po najzložitejšie,
- vytvorenie hierarchie problémov podľa toho, čo ich spôsobuje,
- spájanie problémov do stromu (obrázok 1) a vykonanie kontroly,
- prípadná diskusia o probléme (Brainstorming). (Belan, 2022)



Obrázok 1 Strom problémov  
Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa metodiky<sup>1</sup> *požiadavka na projekt* je vypracovaný dokument, ktorým sa požaduje materiálové zabezpečenie požadovanej spôsobilosti v programe Rozvoj obrany. Požiadavka na projekt sa spracúva vtedy, ak celkové odhadované náklady na jej riešenie prekročia hodnotu jeden milión eur bez DPH. V opačnom prípade je možné riešiť nedostatočnosť v materiálovej oblasti formou nákupu.

Požiadavku na projekt môžu iniciovať aj používatelia z podriadených zložiek (roty, práporu, brigády a pod.) vo forme požiadaviek, ktoré sa postupne dostávajú prostredníctvom vyšších stupňov velenia, až na rozhodujúci stupeň (úroveň), ktorý je predkladateľom požiadaviek na projekt. V procese tvorby požiadaviek je výsledkom aj posúdenia finančných možností ministerstva a analýzy záväzkov a úloh organizačných zložiek vyplývajúcich z:

- Ústavných zákonov, zákonov, smerníc a nariadení Slovenskej republiky týkajúcich sa činnosti a použitia organizačných zložiek, úloh vyplývajúcich z plnenia uznesení vlády SR.
- Dlhodobého plánu rozvoja obrany s dôrazom na výstavbu a rozvoj ozbrojených síl Slovenskej republiky s výhľadom do roku 2035.
- NATO cieľov spôsobilostí pre dané obdobie.
- Ďalších medzinárodných záväzkov a zmlúv týkajúcich sa použitia organizačných zložiek.

<sup>1</sup> SEMOD – 86-29/2023 Metodické pokyny na tvorbu a predkladanie požiadaviek na projekt vyzbrojovania a požiadaviek na nákup v programe Rozvoj obrany.



Výsledkom procesu tvorby požiadavky je stanovenie komplexných takticko-technických požiadaviek na výrobok podľa potrieb a očakávaní zainteresovaných strán, ktorý bude poskytovať služby potrebné pre používateľov a zainteresované strany v zadanom prostredí. Požiadavky predkladané na sekciu modernizácie MO SR sú:

- a) požiadavky na projekt,
- b) požiadavky na nákup,
- c) požiadavka na zmenu projektu.<sup>2</sup>

**Požiadavky na projekt** predkladajú – Náčelník generálneho štábu (NGŠ) za ozbrojené sily a generálni riaditelia a riaditelia (vedúci) organizačných zložiek ministerstva v súlade s prioritami rozvoja spôsobilostí národnému riaditeľovi Sekcie modernizácie (SEMODO). Požiadavku na nákup predloží predkladateľ požiadavky za podriadené organizačné zložky národnému riaditeľovi SEMODO v určenom termíne v elektronickej a písomnej forme ako súhrnnú požiadavku. Poverený projektový manažér poskytuje podporu pri vypracúvaní analýz, štúdií, posudkov a expertíz súvisiacich s materiálovým riešením rozvoja spôsobilostí a s predpokladanými finančnými nákladmi na uskutočnenie projektov.

Súčasťou požiadavky na projekt a požiadavky na nákup sú predpokladané finančné náklady na ich realizáciu a podrobný opis rozvíjanej spôsobilosti súvisiacej s príslušnou požiadavkou (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Požiadavka na projekt.

Požiadavka na projekt	
1.	Žiadateľ
2.	Názov požiadavky na projekt, označenie
3.	Osoba určená na poskytovanie súčinnosti pri analýze požiadavky na projekt (meno, priezvisko, funkcia, telefónne číslo, e-mail)
2. Všeobecný opis požadovaných operačných schopností výrobku obranného priemyslu alebo významného nevojenského materiálu	
1.	Opis (hlavná charakteristika, interoperabilita, prispôsobenie k súčasným obranným systémom)
2.	Spôsoby použitia (opis spôsobov použitia v mierových podmienkach, v období krízovej situácie a v čase vojny)
3.	Opis súčasného výrobku obranného priemyslu alebo významného nevojenského materiálu

<sup>2</sup> SEMODO – 86-29/2023 Metodické pokyny na tvorbu a predkladanie požiadaviek na projekt vyzbrojovania a požiadaviek na nákup v programe Rozvoj obrany.



3. Požadované schopnosti výrobku obranného priemyslu, významného nevojenského materiálu		
1.	Požadované vlastnosti požiadavky na efektívnosť rozhodujúce prevádzkové parametre ničivosť, mobilita, schopnosť prežiť, požiadavky na odolnosť voči klimatickým vplyvom	
2.	Požadovaná logistická podpora a spoľahlivosť	
3.	Požiadavky na štandardizáciu, interoperabilita a nadväznosti / rozhrania na iné systémy (unifikáciu)	
4.	Požadovaná integrácia pracovné sily (obsluha – kvalifikácia) konceptia výcviku logistická podpora (školenie špecialistov) vzťah osoby a jeho pracovného prostredia bezpečnosť, riziká ohrozenia zdravia	
5.	Rámcové vymedzenie spôsobu overenia rozhodujúcich požiadaviek prostredníctvom skúšok	
4. Harmonogram realizácie a prijateľnosť programu		
1.	Predpokladaný termín začiatku používania a predpokladaný čas používania výrobku obranného priemyslu alebo významného nevojenského materiálu	
2.	Časové rozloženie dodávok (po rokoch) a termín operačnej pripravenosti jednotky	
3.	Odhadovaná cena výrobku obranného priemyslu alebo významného nevojenského materiálu a predpokladané celkové náklady na program	

Zdroj: Smernica č. 14/2019 o vyzbrojovaní

### Požiadavka na zdroje (Investičná požiadavka)

Je podkladom pre rozhodovací proces na úrovni schvaľovateľa o oprávnenosti požiadavky a nutnosti jej riešenia prostredníctvom investičnej výstavby v rezorte MO SR prostredníctvom projektu. (Smernica SEOPMZ-702/2008-OdOP. MO SR)

Cieľom plánovania infraštruktúry je modernizácia resp. rekonštrukcie existujúcich stavebných objektov, prípadne výstavba nových objektov, v záujme zabezpečenia chýbajúcich kapacít na plnenie súčasných a budúcich úloh programových prvkov. Predmetom predkladanej požiadavky je návrh na úpravu resp. dobudovanie existujúcich kapacít infraštruktúry do stavu zabezpečujúceho i perspektívne podmienky na plnenie stanovených úloh programového prvku v nevyhnutnom rozsahu (odstránenie operačnej nedostatočnosti).



Medzinárodná vedecká konferencia  
„AKTUÁLNE PROBLÉMY VOJENSKEJ LOGISTIKY A MANAŽMENTU ZDROJOV  
V OBLASTI OBRANY A BEZPEČNOSTI - 2024“  
23. októbra 2024, Liptovský Mikuláš



Požiadavka na zdroje (investičná požiadavka) – konkretizuje a upresňuje schválenú požiadavku na zdroje – investičnú požiadavku pri rovnakej úrovni schvaľovania ako v prípade požiadavky na zdroje (tabuľka 2). Tento dokument je podkladom pre rozhodovací proces na úrovni schvaľovateľa o oprávnenosti požiadavky a nutnosti jej riešenia prostredníctvom investičnej výstavby v rezorte MO SR. Súčasne je základným východiskom pre programové spracovanie podprogramu Rozvoj infraštruktúry síl v programe Rozvoj obrany. (Belan, 2022)

Tabuľka 2 Požiadavka na zdroje – Investičná požiadavka (variant)<sup>3</sup>

Žiadateľ	Akadémia ozbrojených síl		
Používateľ	Akadémia ozbrojených síl (AOS)		
Požadovaná spôsobilosť	Zabezpečenie štandardných podmienok pre činnosť jednotiek dislokovaných v areálu AOS Liptovský Mikuláš		
Termín dosiahnutia POS	12 / 2025		
Predmet požiadavky	„LM – rekonštrukcia objektu B – administratívna budova“		
Zdôvodnenie požiadavky	Potreba vytvoriť štandardné kancelárske a hygienické podmienky pre užívateľa a získať dostatočné kapacity pre zabezpečenie kancelárií a učební pre 120 príslušníkov AOS		
Vecné a finančné dopady	Nepredpokladajú sa vecné a finančné dopady na iné projekty.		
Priorita	III.		
Identifikácia	D		
Objem	Rok	2024	2025
	Počet		
	Náklady [ €] (predpoklad)	250 150,00	869 950,00
Podprogram	09502		
Projekt	0950402		
Finančné členenie	rozpočtová podpoložka	633 013	
	kód funkčnej oblasti	54	
Miesto výstavby	Akadémia ozbrojených síl, Liptovský Mikuláš		
Stav majetkovoprávneho vysporiadania	Budova je postavená na majetkovoprávne vysporiadanej parcele patriacej AOS v katastrálnom území Demänová, Liptovský Mikuláš		
Popis plánovanej výstavby	Objekt B v súčasnej dobe slúži ako administratívna budova, ktorá nevyhovuje súčasne platným STN. Predpokladá sa komplexná rekonštrukcia objektu, čím sa vytvorí štandardné administratívne priestory a vhodné hygienické podmienky pre 120 príslušníkov AOS. V rámci rekonštrukcie sa predpokladá zmena dispozičného riešenia objektu, rekonštrukcia strechy, zateplenie budovy a obnova vnútorných rozvodov a pod.		

<sup>3</sup> Metodika plánovania infraštruktúry. K č. p.: SEOPMZ-702/2008-OdOP. MO SR



<b>Posúdenie využitia existujúcich kapacít</b>	<i>V rámci existujúcich objektov je budova B najviac vhodná pre požadovaný účel – kde vzniknú administratívne priestory pre 120 ľudí a jej rekonštrukcia sa javí ako najefektívnejšia z hľadiska finančného aj zabezpečenia potrebných kapacít.</i>	
<b>Objemová / plošná charakteristika priestoru</b>	<i>Predmetná budova má 7 nadzemných podlaží a je podpivničená. Má obdĺžnikový tvar s plochou strechou o rozmeroch 30 m x 16 m s konštrukčnou výškou 15,6 m.</i>	
<b>Orientačný odhad nákladov</b>	<i>Ide o administratívnu budovu, pričom na m<sup>3</sup>, podľa ukazovateľov priemerných rozpočtových cien na mernú jednotku objektu, pripadá 215,00 €, z čoho vyplynuli predpokladané náklady vo výške 1 120 100,00 €.</i>	
<b>Priorita požiadavky</b>	I.	<i>projekty rozhodujúceho významu, ktorých implementácia je nevyhnutná pre naplnenie poslania</i>
	II.	<i>projekty dôležitého významu, ktorých implementácia je dôležitá pre naplnenie poslania</i>
	III.	<i>všetky ostatné projekty osobitného významu potrebné na naplnenie poslania</i>
<b>Identifikácia požiadavky</b>	A	Doplnenie
	B	Modernizácia
	C	Obmena / výmena
	D	Rekonštrukcia
	E	Výstavba

## 2 SPÚŠŤANIE PROJEKTU

Spúšťanie projektu môže obsahovať údaje *prečo sa projekt spúšťa*, je potrebné definovať účel projektu a prínos, *kto podporuje projekt* – zúčastnené strany, *čo chce zákazník* (používateľ) – porada, stretnutie, *čo, kedy a za koľko* – cieľ projektu, merateľné ukazovatele, *poučenie sa pred projektom* – skúsenosť, *aká je nádej, že projekt bude úspešný* – štúdia realizovateľnosti (PFS – Pre Feasibility Study, FS – Feasibility Study), *ako to môžeme urobiť* – varianty riešenia, *vplyvy na prostredie a projekt* – SWOT analýza, *spustiť alebo nespustiť projekt* – zdôvodnenie projektu, *písomné zadanie* – dohody, zmluvy a zadanie projektu.

Zdôvodnenie požiadavky na projekt by malo obsahovať *prečo je požiadavka na projekt potrebná* a aké možnosti alebo zdôvodnenia musíme podať, napríklad: *nerobiť nič, urobiť minimum, robiť niečo (viac než minimum, až do maxima)*.

Zdôvodnenie požiadavky na projekt môže zahŕňať *časový rámeč* – dátum začiatku a ukončenia projektu, *cenu* – predpokladané *finančné náklady* na realizáciu projektu, celková cena projektu s cenou prevádzky a jeho prevádzkovej podpory, *investičné zdôvodnenie projektu* – pokrýva cenu projektu a cenu prevádzky ako i cenu prevádzkovej podpory voči časovému obdobiu, a *podrobný popis* rozvíjanej spôsobilosti súvisiacej



s požiadavkou a *hlavné riziká* – suma úhrnných rizík a hlavné riziká, ktoré môžu kompenzovať úžitok alebo očakávané ciele (Belan, 2014).

Požiadavku na projekt môže analyzovať poverený zamestnanec alebo pracovný tím odborníkov pod vedením zamestnanca určeného navrhovateľom projektu. Členmi pracovného tímu sú spravidla zástupcovia predpokladaného užívateľa a predkladateľa požiadavky. (Belan, 2022)

### Prípravná fáza

Začína sa predložením požiadavky na projekt národnému riaditeľovi SEMOD a jej akceptovaním, končí sa vypracovaním a schválením plánu projektu. V tejto fáze sa vykonáva analýza požiadavky na základe ktorej sa rozhoduje, či sa bude požiadavka riešiť formou nákupu alebo sa bude realizovať ako projekt. Ak sa analýzou požiadavky na projekt zistí, že požadovaný alebo predpokladaný výstup doposiaľ nerieši žiadny projekt, navrhovateľ projektu vypracuje návrh projektu. Keď národný riaditeľ SEMOD schváli návrh projektu, vydá rozhodnutie

o návrhu projektu a ustanoví termín predloženia zadania projektu na schválenie. V tejto fáze sa analyzujú požiadavky na projekt, ktoré umožňujú v súlade s víziou a poslaním organizácie napĺňať jej strategické ciele. Na analýzu požiadavky na projekt možno na základe žiadosti národného riaditeľa pre vyzbrojovanie vytvoriť pracovný tím, ktorého členmi sú spravidla zástupcovia predkladateľa požiadavky a predpokladaného používateľa.

Ak je to potrebné, sú do pracovného tímu prizvaní aj zástupcovia ďalších zainteresovaných strán. Spracovateľ analýzy predloží analýzu požiadavky na projekt spolu s návrhom rozhodnutia o požiadavke na projekt národnému riaditeľovi pre vyzbrojovanie na schválenie; národný riaditeľ pre vyzbrojovanie schváli **rozhodnutie o požiadavke na projekt** do 60 kalendárnych dní od jej prijatia. (Smernica 14/2023)

Analýza požiadavky na projekt obsahuje:

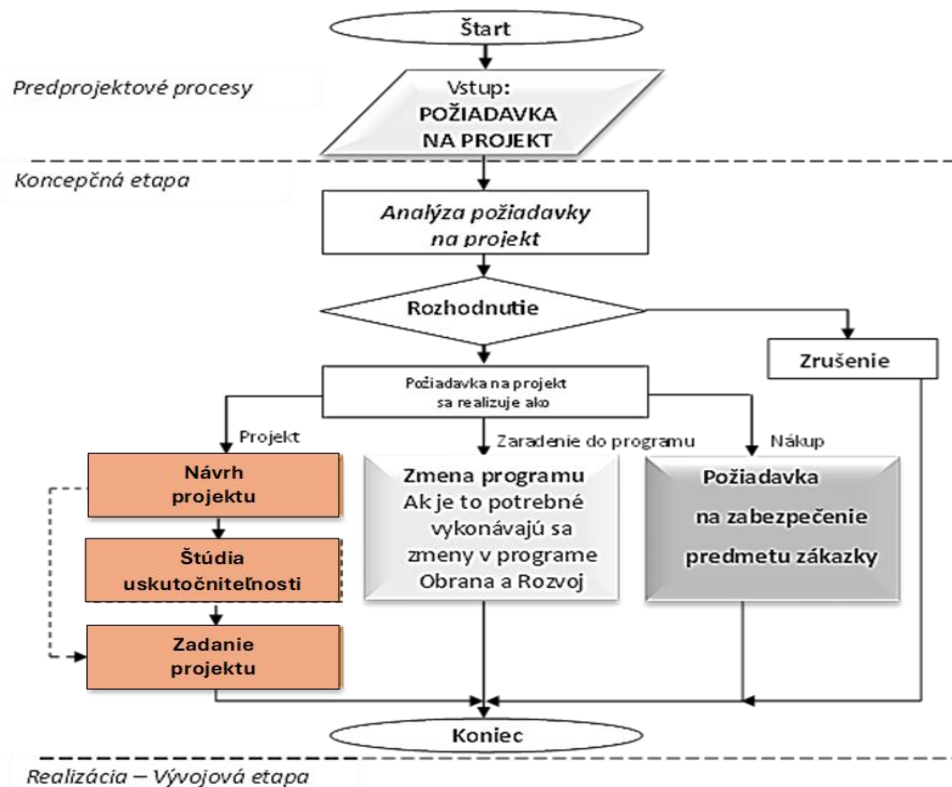
- a) Posúdenie požiadavky z hľadiska súladu so smernicou, stručné zhodnotenie formálnej stránky požiadavky, stručné zhodnotenie úplnosti požiadavky a relevantnosti poskytnutých informácií, stručné zhodnotenie požiadavky určeného rozsahu a spôsobu použitia technických prostriedkov a/alebo šifrovej ochrany informácií v prípade, že sa predpokladá ich použitie.
- b) Splnenie kritérií na založenie projektu stručné zhodnotenie čo je požiadavkou požadované, zhodnotenie či požadované výstupy projektu je možné považovať vzhľadom na svoje charakteristické technické a konštrukčné vlastnosti za výrobky obranného priemyslu v zmysle zákona č.392/2011 Z. z. o obchodovaní s výrobkami obranného priemyslu a o zmene a doplnení niektorých zákonov (osobitne určené na



používanie v ozbrojených silách, používajúce sa výlučne pri zabezpečovaní úloh obrany a bezpečnosti štátu), alebo je možné ich považovať za významný nevojenský materiál, zhodnotenie či uskutočnenie projektových procesov pri riešení požiadavky by bolo efektívne vzhľadom na predpokladané množstvo a celkový počet užívateľov, nákupnú cenu respektíve náklady na celý životný cyklus, logistické zabezpečenie, prepojenie s existujúcimi systémami, zhodnotenie či požiadavka spĺňa, alebo nespĺňa kritériá na založenie projektu.

- c) Financovanie požiadavky na projekt zhodnotenie či požiadavka na projekt bola zahrnutá do plánovacích dokumentov (dlhodobý plán, programový plán, plán vyzbrojovania...), zhodnotenie či je možné požiadavku na projekt financovať a v akom období.<sup>4</sup>

V závere sa rozhoduje, či sa daná požiadavka bude riešiť ako požiadavka na projekt alebo ako požiadavka na nákup alebo bude požiadavka zamietnutá. Možný proces posudzovania požiadavky na projekt je uvedený na obrázku 2.



Obrázok 2 Proces posudzovania požiadavky na projekt  
 Zdroj: vlastné spracovanie

<sup>4</sup> SEMOD -86-31/2023 Metodické pokyny na uskutočňovanie procesov a činností súvisiacich s projektom vyzbrojovania. Príloha č. 1 k Metodickým pokynom na uskutočňovanie procesov a činností súvisiacich s projektom vyzbrojovania



V závere analýzy požiadavky na projekt sa ďalej konštatuje, či bolo analýzou zistené, že požiadavka na projekt spĺňa/nespĺňa kritériá na založenie projektu, požiadavka predpokladá zmenu projektu, nákup, alebo sa zamieťa, sú alebo nie sú alokované finančné zdroje na riešenie požiadavky. Ďalej je potrebné sa zaoberať otázkou očakávaného úžitku. Výsledný projekt má byť *merateľný*, má mať *očakávaný úžitok*, a v neposlednej miere i *očakávané negatívne dôsledky*, ktoré sú známe ako dôsledok projektu.

Schválené rozhodnutie o požiadavke na projekt prideli národný riaditeľ pre vyzbrojovanie na zaevidovanie do centrálnej evidencie a zašle v jednom výtlačku predkladateľovi požiadavky. Ak národný riaditeľ pre vyzbrojovanie rozhodne o zmene existujúceho projektu, manažér projektu, v rámci ktorého sa navrhuje zmena, spracuje návrh zmeny zadania projektu v súlade s rozhodnutím o požiadavke na projekt a predloží ho na schválenie funkcionárovi ministerstva, ktorý schvaľuje zadanie projektu. (Smernica 14/2023)

V prípade, že národný riaditeľ pre vyzbrojovanie rozhodne o riešení požiadavky na projekt formou nákupu, prideli túto požiadavku správcovi databázy nákupov na ďalšie riešenie. V prípade, že národný riaditeľ pre vyzbrojovanie rozhodne o zamietnutí požiadavky na projekt, vráti túto požiadavku predkladateľovi požiadavky. V priebehu analýzy požiadavky na projekt je potrebné spoločne komunikovať s predkladateľom požiadavky. V priebehu analýzy požiadavky na projekt je potrebné *vypracovať podrobnú analýzu, štúdiu, posudky a expertízy súvisiace s materiálovým riešením rozvoja spôsobilostí a predpokladanými finančnými nákladmi* na realizáciu budúcich projektov. V prípravnej fáze projektu sa posudzuje spôsob zabezpečenia požiadavky na projekt formou vypracovania **návrhu projektu**. Začína sa predložením požiadavky na projekt národnému riaditeľovi pre vyzbrojovanie a skončí sa schválením návrhu projektu. Niekedy sa táto fáza označuje aj ako *definovanie projektu* alebo *predbežné plánovanie*. Obsah návrh projektu:

- a) všeobecné informácie o požiadavke na projekt a žiadateľovi,
- b) zhrnutie navrhovaného projektu,
- c) predbežné zdôvodnenie projektu,
- d) návrh predmetu, rozsahu a výstupov projektu,
- e) návrh vecných prostriedkov, ľudských a finančných zdrojov na realizáciu projektu,
- f) základné medzníky projektu a kritériá na rozhodovanie,
- g) posudzovanie rizík,
- h) návrh časového plánu projektu.<sup>5</sup>

Na základe schváleného návrhu projektu sa zaradi nový projekt do plánu vyzbrojovania (programového plánu), určí sa zamestnanec (projektový manažér), ktorí vypracuje štúdiu uskutočniteľnosti projektu a zadanie projektu.

<sup>5</sup> Smernica Ministerstva obrany č. 14/2019 o vyzbrojovaní, MO SR Bratislava



## Analytická fáza

Vypracúva sa návrh efektívneho spôsobu zabezpečenia požiadavky na projekt (projektového zámeru) formou štúdie uskutočniteľnosti – FS (predbežnej štúdie uskutočniteľnosti – PFS) a vpracovania zadania projektu. Začína sa schválením návrhu projektu a skončí sa predložením zadania projektu na schválenie (Belan, 2013).

Pri zložitých projektoch navrhovateľ projektu rozhoduje o zabezpečení spracovania štúdie uskutočniteľnosti – na posudzovanie uskutočniteľnosti projektu sa využíva rad metód, pomocou ktorých je možné analyzovať a porovnávať jednotlivé etapy (fázy) projektu. Metódy posudzovania uskutočniteľnosti projektu môžu byť napríklad (Belan, 2013):

- predbežná (úvodná) štúdia financovania (*Pre Investment Study*),
- projekt financovania (*Financing Project*),
- analýza finančného toku (*Cash Flow Analysis*).

Medzi najpoužívanejšie metódy posúdenia uskutočniteľnosti – projektu patrí:

- predbežná (úvodná) štúdia uskutočniteľnosti (*PFS – Pre Feasibility Study*),
- štúdia uskutočniteľnosti (*FS – Feasibility Study*).

Pri zložitých projektoch spracovateľ návrhu projektu navrhne spracovanie štúdie uskutočniteľnosti ako východiskového dokumentu na spracovanie zadania projektu. Štúdia uskutočniteľnosti sa vypracováva v súlade s osobitnými predpismi.<sup>6</sup>

Štúdia uskutočniteľnosti sa skladá z dvoch častí – časť určená na zverejnenie a časť určená na interné využitie (nezverejňovaná). Štúdia uskutočniteľnosti podlieha zverejneniu podľa osobitného predpisu.<sup>7</sup> Podrobnosti zverejnenia štúdie uskutočniteľnosti ustanoví národný riaditeľ pre vyzbrojovanie metodickým pokynom.

Časť určená na zverejnenie obsahuje:

- a) opis súčasnej situácie a určenie cieľov investície (pripravovaného projektu):
  1. cieľ projektu,
  2. kontext riešenej oblasti,
  3. naviazanie na strategické ciele,
  4. zhrnutie jednotlivých variantov.
- b) analýzu dopytu a ponuky:
  1. opis súčasného stavu na trhu,
  2. konkurenciu na trhu,

<sup>6</sup> Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 174/2019 Z. z. Metodické usmernenie Ministerstva financií Slovenskej republiky č. MF/020541/2019-2974 o postupe pri príprave investícií a koncesií podliehajúcich hodnoteniu Ministerstva financií Slovenskej republiky.“

<sup>7</sup> §19a zákona č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.“



3. dopyt po výstupe projektu.
- c) výber a opis alternatívnych riešení:
  1. výber a popis variantov riešenia,
  2. technické podklady pre jednotlivé varianty,
  3. vylúčenie nerealizovateľných riešení,
  4. dostupnú technológiu,
  5. odhad rozpočtu pre jednotlivé varianty,
  6. modelovanie dopytu po jednotlivých variantoch.
- d) finančnú analýzu a ekonomickú analýzu:
  1. opis všetkých kategórií nákladov a prínosov projektu (vrátane kvalitatívnych),
  2. finančnú analýzu variantov,
  3. ekonomickú analýzu variantov,
  4. odhad nákladov na celý životný cyklus,
  5. analýzu citlivosti a rizika,
  6. zhodnotenie kvalitatívnych vplyvov.
- e) hodnotenie rizík súvisiacich s investíciou,
- f) ďalšie skutočnosti potrebné na riadne hodnotenie štúdie uskutočniteľnosti,
- g) záver:
  1. zhrnutie štúdie a výsledkov hodnotenia,
  2. výber odporúčaných variantov.

Časť určená na interné využitie (nezverejňovaná) obsahuje:

- a) vojensko-technickú časť:
  1. informácie o používaní podobného výrobku obranného priemyslu, významného nevojenského materiálu alebo obranného systému ozbrojenými silami iných štátov,
  2. predbežné navrhované takticko-technické charakteristiky,
  3. ďalšie požiadavky spojené s projektom, ako napríklad požiadavky na skúšky, interoperabilitu, certifikáciu, logistickú podporu,
  4. identifikáciu ďalších možných vyvolaných investícií do ostatných oblastí spôsobilostí,
  5. podrobné výsledky prieskumu trhu (marketingovej analýzy).
- b) informácie, ktoré podliehajú ochrane duševného vlastníctva podľa osobitných predpisov,
- c) informácie podliehajúce obchodnému tajomstvu,
- d) utajované skutočnosti podľa osobitných predpisov. (Smernica 14/2019)

Ďalší možný obsah štúdie realizovateľnosti:

1. Informácie pre rozhodovanie (analýzy cieľových skupín).
2. Pozadie a história návrhu projektu.
3. SWOT analýzy existujúceho stavu, posúdenie rizík spojených s projektom.
4. Kapacita, možnosti a lokalita.



5. Technické riešenie projektu.
6. Obmedzenia a predpoklady.
7. Organizácia a náklady (finančná a ekonomická analýza v podobe peňažných a hotovostných tokov – *Cash Flow*).
8. Zdroje.
9. Harmonogram realizácie projektu. (Všetečka, Belan, 2006)

Zadanie projektu obsahuje najmä:

- a) odôvodnenie projektu a zhrnutie možných variantov riešenia,
- b) koncept operačného použitia výstupu projektu v nadväznosti na strategické ciele,
- c) návrh technického riešenia a základných takticko-technických parametrov výstupu projektu,
- d) opis súčasného stavu na trhu,
- e) ekonomické hodnotenie projektu,
- f) návrh celého životného cyklu požadovaného výstupu projektu,
- g) odhad nákladov na životný cyklus výstupu projektu,
- h) návrh logistickej podpory súvisiacej s výstupom projektu,
- i) štandardizačné požiadavky a požiadavky na interoperabilitu výstupu projektu,
- j) požiadavky na kodifikáciu výstupov projektu, ktoré vychádzajú z návrhu celého životného cyklu požadovaného výstupu projektu,
- k) požiadavky na vykonanie štátneho overovania kvality.<sup>8</sup>
- l) spôsob a rozsah účasti ministerstva na vývojovej a výrobnjej etape výstupu projektu,
- m) typ, rozsah a spôsob vykonania skúšok,
- n) požiadavky na ostatné oblasti rozvíjanej spôsobilosti súvisiacej s projektom,
- o) návrh spôsobu obstarávania výstupu projektu,
- p) návrh na úpravu programovej štruktúry,
- r) súlad pracovného frekvenčného rozsahu navrhovaného zariadenia s národnou tabuľkou frekvenčného spektra, ak je výstupom projektu zariadenie využívajúce na svoju činnosť frekvenčné spektrum,
- s) harmonogram realizácie projektu. (Smernica 14/2023)

### Schvaľovacia fáza projektu

Spracovateľ zadania projektu predloží zadanie projektu na prerokovanie komisii pre vojensko-technický rozvoj. Zadanie projektu, v ktorom predpokladané náklady na projekt neprevyšujú sumu šesť miliónov eur, schvaľuje národný riaditeľ pre vyzbrojovanie po

<sup>8</sup> Zákon č. 11/2004 Z. z. o obrannej štandardizácii, kodifikácii a štátnom overovaní kvality výrobkov a služieb na účely obrany v znení neskorších predpisov.



prerokovaní v komisii pre vojensko-technický rozvoj. Zadanie projektu, v ktorom predpokladané náklady na projekt prevyšujú sumu šesť miliónov eur alebo projekt predpokladá vytvorenie programu spôsobilosti, schvaľuje minister po prerokovaní v kolégiu ministra. V prípade, že zadanie projektu neschváli minister alebo národný riaditeľ pre vyzbrojovanie, národný riaditeľ pre vyzbrojovanie vydá pokyny na ďalšie riešenie požiadavky na projekt v súlade s uznesením komisie pre vojensko-technický rozvoj k danému zadaniu alebo v súlade s rozhodnutím ministra. Schválené zadanie projektu zverejní národný riaditeľ pre vyzbrojovanie na intranetovej adrese ministerstva v sekcii SEMOD v časti Odbor riadenia projektov. Ak je zadanie projektu utajovanou skutočnosťou<sup>9</sup> zverejní sa názov zadania projektu a číslo, pod ktorým je utajovaná skutočnosť vedená. (Smernica 14/2023)

Na základe schváleného zadania projektu národný riaditeľ pre vyzbrojovanie, spracuje návrh na zriadenie riadiaceho výboru, ak sa rieši finančne nákladný, technologicky zložitý a časovo náročný projekt a spresní finančné náklady na uskutočnenie projektu v pláne vyzbrojovania a v programovom pláne ministerstva v rámci najbližšieho programovacieho cyklu obranného plánovania. Projektový tím pod vedením manažéra projektu vypracúva plán projektu, ktorý predloží na schválenie národnému riaditeľovi pre vyzbrojovanie do 30 kalendárnych dní od **schválenia zadania projektu**.

Žiadosť o zmenu schváleného zadania projektu môže predložiť ktorákoľvek zo zúčastnených strán projektu národnému riaditeľovi pre vyzbrojovanie. Zmena sa môže týkať predmetu projektu, vecných, ľudských a finančných zdrojov, nákladov alebo časových plánov. Zmeny schváleného zadania projektu schvaľuje funkcionár ministerstva, ktorý schválil príslušné zadanie projektu. (Smernica 14/2023)

## ZÁVER

V rezorte obrany SR môžeme projektovým spôsobom plánovať, pripravovať a realizovať rôzne projekty napr.: cvičenia, konferencie, rekonštrukcie budov, zariadení, cvičísk alebo letísk, alebo rôzne projekty v oblasti vyzbrojovania, komunikačných systémov a pod. Výsledkom projektových prác je dosiahnuť želaný stav a uskutočniť také kroky, ktoré vedú k zvládnutiu cieľov a to sa týka všetkých oblastí činností v podmienkach OS SR, aj preto je potrebné poznať problematiku projektového riadenia. Práve na počiatku iniciácie nových projektov, keď analyzujeme naše spôsobilosti, je dôležité aby profesionálni vojaci vedeli,

<sup>9</sup> Zákon č. 215/2004 Z. z. o ochrane utajovaných skutočností a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.



akým spôsobom a kto spracováva požiadavky na projekt a akými procesmi požiadavka na projekt musí prejsť, predtým ako v praxi budeme mať finálny produkt (systém).

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

BELAN, L. 2022. *Základy projektového riadenia v ozbrojených silách*. [učebnica pre vysoké školy] Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika. 2022. - 216 s. – ISBN 978-80-8040-620-2. - ISBN 978-80-8040-621-9.

Doi: 10.52651/zpros.b.2022.9788080406219

BELAN, L. 2014. Projektový manažment - požiadavka na projekt v podmienkach OS SR [Project management - requirement on project the conditions Armed Forces SR]. In: Manažment - teória, výučba a prax 2014 [elektronický zdroj] : zborník príspevkov z medzinárodnej vedecko-odbornej konferencie. - Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2014. - ISBN 978-80-8040-496-3. s. 23-29.

VŠETEČKA, P. – BELAN, L. 2006. Projektový manažment– 1. Liptovský Mikuláš: AOS, 2006. 170 s. ISBN 978-80-8040-298-3

### Štandardy, smernice, normy, metodiky, zákony

Standard AAP-48 NATO, System Life Cycle Processes

SEOP-42-1/2021 Metodika obranného plánovania

Metodika plánovania infraštruktúry. K č. p.: SEOPMZ-702/2008-OdOP. MO SR

Smernica Ministerstva obrany Slovenskej republiky č. 14/2019 o vyzbrojovaní

Smernica Ministerstva obrany Slovenskej republiky č. 14/2023 o vyzbrojovaní (novelizovaná)

SEMOD – 86-29/2023 Metodické pokyny na tvorbu a predkladanie požiadaviek na projekt vyzbrojovania a požiadaviek na nákup v programe Rozvoj obrany

SEMOD – 86-31/2023 Metodické pokyny na uskutočňovanie procesov a činností súvisiacich s projektom vyzbrojovania Č.: SEMOD -86-31/2023. Príloha č. 1 k Metodické pokyny na uskutočňovanie procesov a činností súvisiacich s projektom vyzbrojovania

Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 174/2019 Z. z. Metodické usmernenie Ministerstva financií Slovenskej republiky č. MF/020541/2019-2974 o postupe pri príprave investícií a koncesií podliehajúcich hodnoteniu Ministerstva financií Slovenskej republiky.“

Zákon č. 523/2004 Z. z. §19a, o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov



Medzinárodná vedecká konferencia  
„AKTUÁLNE PROBLÉMY VOJENSKEJ LOGISTIKY A MANAŽMENTU ZDROJOV  
V OBLASTI OBRANY A BEZPEČNOSTI - 2024“  
23. októbra 2024, Liptovský Mikuláš



Zákon č. 11/2004 Z. z. o obrannej štandardizácii, kodifikácii a štátnom overovaní kvality výrobkov a služieb na účely obrany v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 215/2004 Z. z. o ochrane utajovaných skutočností a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

**doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.**

Katedra logistického zabezpečenia,  
Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika  
Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš,  
e-mail: [lubomir.belan@aos.sk](mailto:lubomir.belan@aos.sk)