



## PROJEKTOVÉ RIADENIE VO VZDELÁVANÍ PROFESIONÁLNYCH VOJAKOV

Lubomír BELAN

### PROJECT MANAGEMENT IN THE PROFESSIONAL SOLDIERS' EDUCATION

#### ABSTRACT

*The author defines basic knowledge in the field of project management. Attention is also given to a better understanding of the connection between project management and education, which is applied in the military conditions. The article is suitable for state administration employees working in the field of management of Slovak Republic state administration bodies, as well as for the general professional public. At the end of the paper, the author points out the need for professional soldiers education which could contribute to a better understanding of the issue*

**Keywords:** *Project management, projects, project management cycle, project life cycle*

#### ÚVOD

Cieľ príspevku je zameraný na objasnenie základných poznatkov z problematiky projektového riadenia v štruktúrach a oblastiach činností na podporu bezpečnosti a obrany štátu. Budúcim veliteľom (manažérom) umožní osvojiť si informácie v oblasti projektového riadenia a trendov, ktoré ho ovplyvňujú – nové moderné a v súčasnosti najviac využívané aplikačné manažérske metódy, techniky a nástroje (Best Practices).

V posledných rokoch, ale aj v súčasnosti narastá dôležitosť používania problematiky projektového riadenia v rôznych organizáciách a kladie sa aj dôraz na vzdelávanie v tejto problematiky. Jednou zo schopností v práci profesionálnych vojakov je aj vedieť v praxi využívať problematiku projektového riadenia. Vzdelávaním projektového riadenia a rozvojom projektového myslenia profesionálnych vojakov si zúčastníci zvýšia poznatky, ktoré môžu využívať v rámci plnenia náročných úloh. Manažérska činnosť v rámci projektového riadenia je náročnou prácou, kde sa prejavujú tzv. *mäkké prvky riadenia* – soft skills (kultúra organizácie, firemná komunikácia, etiketa, imidž, koučing, ako aj *tvrdé prvky riadenia* – hard skills (správa financií, plánovanie organizovanie, organizačné štruktúry, materiálne zdroje, kontrola personálne riadenie a iné), v súčasnosti sa viacej od každého veliteľa vyžaduje, aby bol nielen manažérom, ale aj vodcom.

Využívanie problematiky projektového riadenia sa v súčasnosti stáva neodlučiteľnou súčasťou riadenia aj v ozbrojených silách (OS).



Projekty majú rôzny rozsah a zameranie, rôzne zdroje, obmedzenia a celý rad špecifik. Plánujú, pripravujú a uskutočňujú sa rôzne projekty, napr.:

- stavebné na výstavbu a rekonštrukcie objektov, budov, zariadení, cvičísk alebo letísk,
- vývoj a zavedenie nových zbraňových systémov (projekt DELOSYS, samohybná kanónová húfnica ZUZANA II, raketomet MODULAR, obmena/doplnenie výzbroje),
- vývoj a zavedenie prostriedkov prieskumu (modernizácie/obmena RL techniky, akvizícia 3D RL pre PVO, modernizácia / obmena RL techniky pre riadenie leteckej prevádzky),
- vývoj a zavedenie nových komunikačných systémov (mobilný komunikačný systém MOKYS, mobilné stredisko riadenia a upovedomovania, vybudovanie komunikačnej a informačnej siete,
- v letectve (doplnenie viacúčelových vrtulníkov nového typu, dokončenie obmeny stredných dopravných lietadiel a pod.),
- zavedenie a úpravu dopravných prostriedkov (viacúčelové taktické vozidlá, obmena automobilovej techniky),
- a iné projekty. (1)

Podľa **B. Lacka** projektové riadenie predstavuje pomoc pri prekonávaní problémov, ktoré dnes prináša klasická líniová hierarchická organizačná štruktúra v organizácii, ktorá ešte stále prevažuje. Ide o prekonávanie problémov ako sú časové straty pri zložitej komunikácii, skresľovanie informácií v komunikácii, výskyt ping-pongového efektu (problémy sa neriešia, ale presúvajú na iné oddelenia) a pod.<sup>1</sup>

Projektové riadenie sa odlišuje od procesného riadenia a od riadenia trvalej organizácie predovšetkým v dôsledku jedinečnosti (neopakovateľnosti) projektu a jeho výstupu na rozdiel od opakovateľnosti procesu a jeho výstupu. Manažér projektu má v každom novom projekte novú kombináciu zúčastnených strán, nové prostredie projektu a novú kombináciu výstupov projektu pre novú kombináciu používateľov týchto výstupov. To kladie špecifické nároky na jeho odbornú spôsobilosť najmä v oblasti riadenia zúčastnených strán, zohľadňovania vplyvov premenlivého prostredia projektu, vytyčovania cieľov, tímovej práce, riadenia rizík a príležitostí projektu a pod. (2)

V súčasnosti chceme prostredníctvom projektového riadenia neustále definovať určitý problém. *Z tohto hľadiska by primárnym cieľom projektového riadenia malo byť dosiahnutie želanej zmeny*, to znamená, že chceme niečo nahradiť inou vecou, systémom a podobne. V dnešnej dobe sa väčšina zmien (manažment zmien) uskutočňuje v úzkom prepojení s problematikou projektového riadenia.

<sup>1</sup> Dostupné na internete: [https://www.vut.cz/www\\_base/zav\\_prace\\_soubor\\_verejne.php?file\\_id=150384](https://www.vut.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=150384) [cit. 2021-12-04].



## 1 CHARAKTERISTIKA STAVU POZNANIA PROBLEMATIKY PROJEKTOVÉHO RIADENIA

Dôsledkom snahy o medzinárodnú spoluprácu a štandardizáciu sa od deväťdesiatych rokov minulého storočia v projektovom riadení vo svete začínajú presadzovať rôzne metodiky vytvárania a riadenia projektov. Výsledkom je vznik medzinárodných spoločností projektového riadenia, medzi ktoré patria najmä:

- **PMI** (Project Management Institute) v USA. Ponúka celosvetovo uznávaný program certifikácie zameraný na profesionalizáciu v oblasti projektového riadenia. PMI priniesol v roku 1969 významný posun v rozvoji teórie projektového riadenia, keď štandardizoval spoločné znaky medzi projektmi na skvalitnenie postupov prác riadenia projektov v štandarde na riadenie projektov PMBOK (Project Management Body Of Knowledge).
- **IPMA** (International Project Management Association) – Medzinárodná spoločnosť pre projektové riadenie je organizácia v Európe, ktorá zastrešuje sieť národných spoločností pre projektové riadenie a vytvára spoločné hodnotiace kritériá a pravidlá certifikácie projektových manažérov. ICB - IPMA® (IPMA Individual Competence Baseline) – IPMA ICB4 je základným dokumentom štandardizujúcim projektové riadenie, obsahuje súbor spôsobilostí, ktoré bližšie definujú prácu projektového personálu. Ide o uznávaný program certifikácie v oblasti projektového riadenia.
- **Cabinet Office** na úrade vlády Veľkej Británie, ktorý okrem iného vydával štandardy v rôznych oblastiach manažmentu, napr. MSP®, MoP®, P3O®, ITIL®, M\_o\_R®, MoV®. V súčasnosti pre oblasť riadenia projektov je to metodika PRINCE2. Majiteľom štandardu PRINCE2 je spoločnosť AXELOS Ltd. Používajú ju vlády EÚ (napr. Dánska), OSN, ale aj veľké korporátne organizácie ako napríklad Deutsche Post, DHL, Fujitsu Siemens a iné. Spoločnosť AXELOS vydala 5. vydanie správy programov (MSP), globálneho rámca pre najlepšie postupy riadenia programov (Best Practice). Spoločnosti AXELOS a TSO uviedli aplikáciu PRINCE2 Agile. Aplikácia je založená na trojstupňovom prístupe – štúdiu, praxi a testovaní. Zahŕňa materiál, ktorý obsahuje praktické testy, slovník a prípadovú štúdiu.<sup>2</sup>
- **Association for Project Management** (APM) Asociácia pre projektové riadenie (APM) je autorizovaným orgánom pre projektové povolanie s viac ako 30 000 individuálnymi členmi a viac ako 500 organizáciami zúčastňujúcimi sa na korporátnom partnerskom programe.<sup>3</sup>
- **Štandard P2M** (PMAJ) „Program & Project Management for Enterprise Innovation“. Normu P2M vyvinula profesorka S. Ohara a od roku 2005 je štandardom Japonskej asociácie riadenia projektov. Hlavnou myšlienkou normy je posudzovať inovačné projekty a programy v kontexte organizačného prostredia, v rámci materskej organizácie, v ktorej sa tieto projekty a programy realizujú.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Dostupné na internete: <https://www.axelos.com/> [cit. 2022-03-26].

<sup>3</sup> Dostupné na internete: <https://www.apm.org.uk/> [cit. 2020-12-25].

<sup>4</sup> Dostupné na internete: <https://www.pmaj.or.jp/ENG/> [cit. 2020-12-25].



V súčasnosti existuje vo svete viac ako 20 metodík na projektové riadenie. Medzi najrozšírenejšie patria:

- **PMBOK**<sup>®</sup> štandard na projektové riadenie v USA, ktorý sa stal základným dokumentom akceptovaných informácií a postupov projektového riadenia. Pre jeho rýchle rozšírenie po celom svete došlo ku vzniku viacerých metodológií.
- **PRINCE2**<sup>™</sup>. Na riadenie projektu sa využíva 7 princípov, 7 tém, 7 procesov (predprojektová príprava, strategické riadenie projektu, iniciácia projektu, riadenie etapy, riadenie dodania produktu, riadenie prechodu medzi etapami a ukončenie projektu).
- **PROJECT CYCLE MANAGEMENT** v Európskej únii, ktorý rozpracováva riadenie projektového cyklu s využitím metódy logického rámca a ďalšie.
- **SCRUM** je metodika projektového riadenia, ktorú the Project Management Institut definuje ako „empirický proces, ktorý umožňuje tímom rýchlo a efektívne reagovať na zmeny.“ Zameriava sa na dosahovanie výsledkov prostredníctvom zlepšenia komunikácie, tímovej práce a rýchlosti vývoja.<sup>5</sup>

Na projektové riadenie je na Slovensku zavedená norma STN ISO 21500: 2021 Riadenie projektu, programu a portfólia. Súvislosti a pojmy, ktorá je prvou z plánovaného súboru noriem na riadenie projektov. Je vypracovaná tak, aby tvorila súlad s príslušnými medzinárodnými normami, ako sú normy STN ISO 10006: 2019 Manažérstvo kvality. Návod na manažérstvo kvality v projektoch, STN ISO 10007: 2020 Manažérstvo kvality. Návod na manažérstvo konfigurácie, STN ISO 31000: 2019 Manažérstvo rizika. Návod a aj ďalšie technické normy zohľadňujúce osobitosti požiadaviek v jednotlivých sektoroch, v odvetviach, ako sú automobilový, letecký priemysel a IT. (1)

### 1.1 Vybrané definície súvisiace s projektovým riadením

K trom základným elementom projektového riadenia (1), ktoré sú navzájom prepojené a je ideálne udržiavať ich v rovnováhe, patria:

- **rozsah** – čo má byť urobené a v akej kvalite,
- **prostriedky** – aké prostriedky a náklady (ľudské, materiálové, finančné, infraštruktúra),
- **čas (termíny)** – určuje postupnosť jednotlivých krokov, ako aj celkové trvanie projektu.

V súčasnosti neexistuje jednotná interpretácia pojmu projekt. **Projekt** je v širšom kontexte možné chápať „ako riešenie problému“. **Projekt je „spôsob, ako niečo urobiť“**, alebo schéma práce. **Je možné konštatovať, že projekt** je jednorazová, cielene zameraná činnosť, vymedzená časovo, vecne (procesne), obsahovo a z hľadiska zdrojov. Projekt je jedinečný proces, ktorý sa skladá zo súboru koordinovaných a riadených činností s dátumom začatia a dokončenia, vykonávaných na dosiahnutie cieľa zodpovedajúceho špecifickým požiadavkám

<sup>5</sup> Dostupné na internete: <http://techclick.sk/viac/kariera-cool-job/3-top-metodiky-riadenia-projektov-ktore-by-ste-mali-vediet/> [cit. 2021-12-04].



vrátane časových, nákladových a zdrojových obmedzení.<sup>6</sup> Projekt je jedinečná činnosť, ktorej cieľom je priniesť nový produkt (systém) alebo navrhnúť vylepšenia súčasnému produktu (systému). Pre názornosť uvádzame, že vo vojenskom prostredí to môže byť napríklad – návrh (vývoj) nového systému (samohybnej kanónovej húfnice, BVP, radarov a pod.), modernizácia zavedeného systému alebo aj príprava, plánovanie vojenských cvičení a pod.

## 2 VYUŽITIE PROJEKTOVÉHO RIADENIA V OZBROJENÝCH SILÁCH

**Projektové riadenie v podmienkach OS** predstavuje plánovanie, organizovanie, sledovanie a kontrolu všetkých aspektov projektu, motivovanie všetkých zainteresovaných osôb, aby sa dosiahli ciele projektu.

Príprava a realizácia projektov je pomerne hlboko štruktúrovaný a časovo členený proces, ktorý zahŕňa činnosti súvisiace s požiadavkami používateľov na vojenský a nevojenský materiál, ich analýzu, plánovanie, schvaľovanie, realizáciu a vyhodnocovanie v cykloch strednodobého a dlhodobého plánovania. Jednotným pohľadom na uvedenú problematiku je snaha *zjednotiť projektové riadenie* v podmienkach OS za účelom:

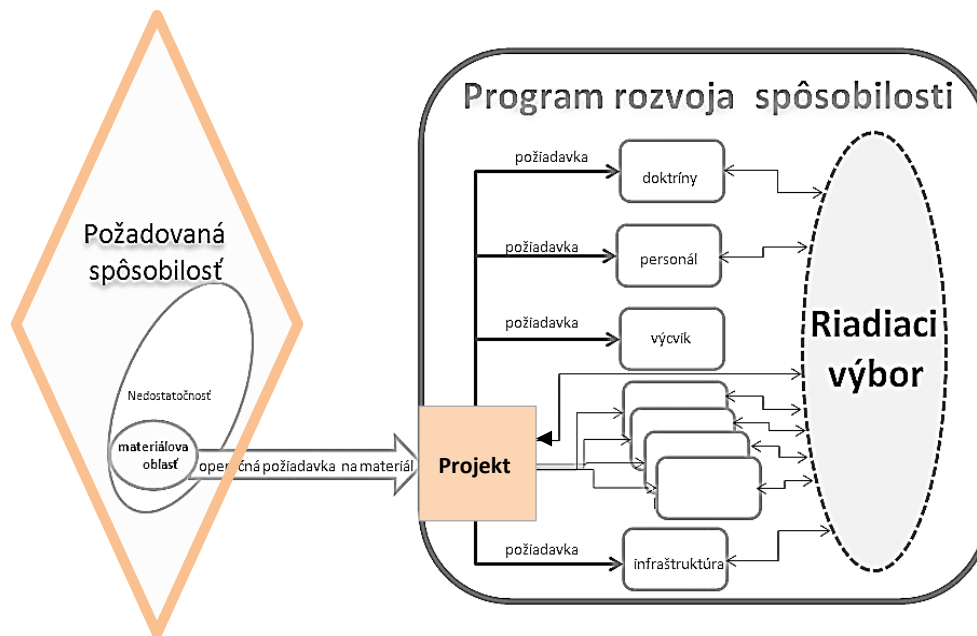
- *využívania štandardizovaných etáp životného cyklu projektu,*
- *zjednotenia projektovej dokumentácie,*
- *zavedenia integrovaných projektových tímov a odborných garantov,*
- *vytvorenia databázy projektových zámerov,*
- *vyhodnocovania projektov a ich trvalého skvalitňovania.*

V súčasnosti projektové riadenie v OS SR vychádza z dokumentu „**AAP 48 NATO – Etapy a procesy životného cyklu systému** (System Life Cycle Stages and Processes)“. Tento dokument ustanovuje základný rámec pre postupnú prípravu a realizáciu projektov vyzbrojovania v súlade so základnými dokumentmi v oblasti manažmentu životného cyklu „**AAP 20 – Príručka pre štruktúrovaný systém programovania**“ a „**STN ISO/IEC 15288 systémové inžinierstvo – procesy životného cyklu systému**“. Tento prístup formuluje požiadavky, ktoré zohľadňujú všetky *etapy životného cyklu systému*. Cieľom riadenia projektov podľa tohto prístupu je optimalizovať spôsobilosti počas celého cyklu projektu predovšetkým vzhľadom na výkonnosť, kvalitu, prostredie, spoľahlivosť a finančné náklady.

Od 22. marca 2019 je v platnosti nová „**Smernica ministra obrany SR 14/2019 o vyzbrojovaní**“. Smernica stanovuje postup pri vytváraní, riadení a kontrole plnenia projektov, určuje zásady, postupy a činnosti pri príprave a realizácii projektov rozvoja v rámci programu *Rozvoj obrany* a určuje práva a povinnosti projektových manažérov a funkcionárov rezortu ministerstva obrany v procese projektového riadenia. Ďalším dokumentom sú „**Metodické pokyny č. SEVY-20-68/2012 pre uskutočňovanie projektov vyzbrojovania**“. Program rozvoja spôsobilostí podporuje rozvoj spôsobilostí OS v materiálnej

<sup>6</sup> ISO 10006 Quality management systems. Guidelines for management in projects

oblasti, zahŕňa projekty *vyzbrojovania, infraštruktúry a komunikačné a informačné systémy* zlučené podľa druhu a zabezpečujúce niekoľko požadovaných spôsobilostí (obrázok 1).



Obrázok 1 Program rozvoja spôsobilostí

Zdroj: Prezentácia na kurz: *Projektový manažment*. Minarech, S.; SEMPO, MO SR. 2015 (3)

Oblasti, v ktorých je možné vytvárať projekty, sú napr. *výstavba ozbrojených síl, zabezpečenie zdrojov, logistika, civilné núdzové plánovanie napr. podpora preventívnych krízových opatrení a systému riadenia, podpora pri zabezpečovaní nevojenských krízových situácií, podpora a ochrana obyvateľstva počas vojny*.

**V oblasti výstavby ozbrojených síl** sa ako vhodné problémy pre projektové riadenie ukazujú najmä plánovanie a uskutočnenie:

- *reorganizačných zmien na všetkých organizačných stupňoch,*
- *školení a výcviku, presunov a premiestnení najmä na účasť v misiách,*
- *vyvedenia vojsk do výcvikových a iných priestorov,*
- *účasti na medzinárodných cvičeniach,*
- *účasti na plnení úloh krízového manažmentu a pod.*

**V oblasti zabezpečenia zdrojov** sa ako vhodné problémy pre projektové riadenie ukazujú najmä:

- *zabezpečenie prvkov obrannej infraštruktúry (zabezpečenie objektov vysokej dôležitosti a ďalších významných objektov, letísk, skladov a pod.),*
- *vytváranie finančných zdrojov na modernizáciu výzbroje a techniky,*
- *riešenie doplňovania OS a iné problémy.*

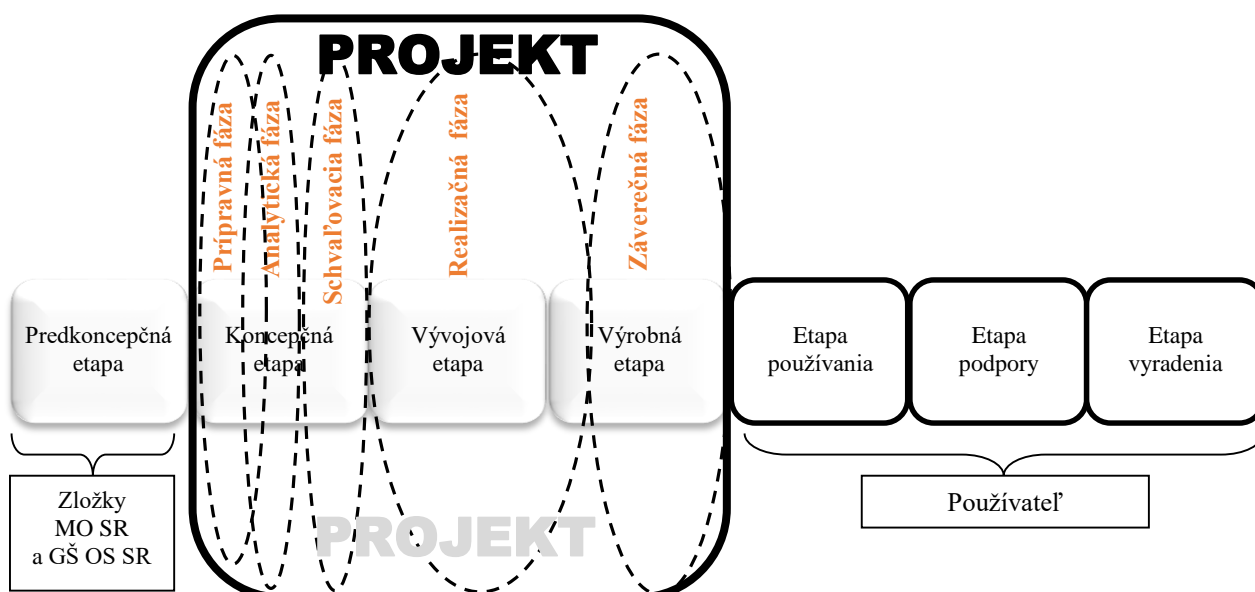
**V oblasti logistiky** sa ako vhodné problémy pre projektové riadenie ukazujú najmä: zabezpečenie stravovania, doplnenia výstroja, zabezpečenia PHM, zabezpečenie prepravy pri plnení úloh v DKM, MKM, HNS a pod.

**V oblasti civilného núdzového plánovania** sa ako vhodné problémy pre projektové riadenie ukazujú najmä: *podpora preventívnych krízových opatrení a systému riadenia, podpora pri zabezpečovaní nevojenských krízových situácií, podpora a ochrana obyvateľstva počas vojny.*

**V oblasti vyzbrojovania** je cieľom dodať ozbrojeným silám primerané, dostupné a udržateľné materiálne kapacity vrátane prostriedkov na rozvoj požadovaných spôsobilostí pre plnenie ich úloh v súlade s bezpečnostnými a obrannými záujmami Slovenskej republiky a prostredníctvom moderného a efektívneho systému vyzbrojovania. (1)

Na základe programovej štruktúry rezortu ministerstva obrany je vytvorený ucelený systém, v rámci ktorého sú zaradené budúce projekty, ktoré sa nazývajú požiadavky na rozvoj (požiadavky na projekt, požiadavky na nákup).

**Životný cyklus projektu** sa charakterizuje ako postupnosť fáz od projektového zámeru až po vytvorenie výsledného produktu a zakončenie projektu. Nemá sa zamieňať za životný cyklus systému (produktu alebo trvalej organizácie), hoci sú medzi nimi viaceré súvislosti“. (4) Fáza projektu je časť životného cyklu projektu, ktorá je vhodne odlišená od iných fáz obvyčajne ako skupina súvisiacich činností, spojených s dosiahnutím významného výstupu (obrázok 2).

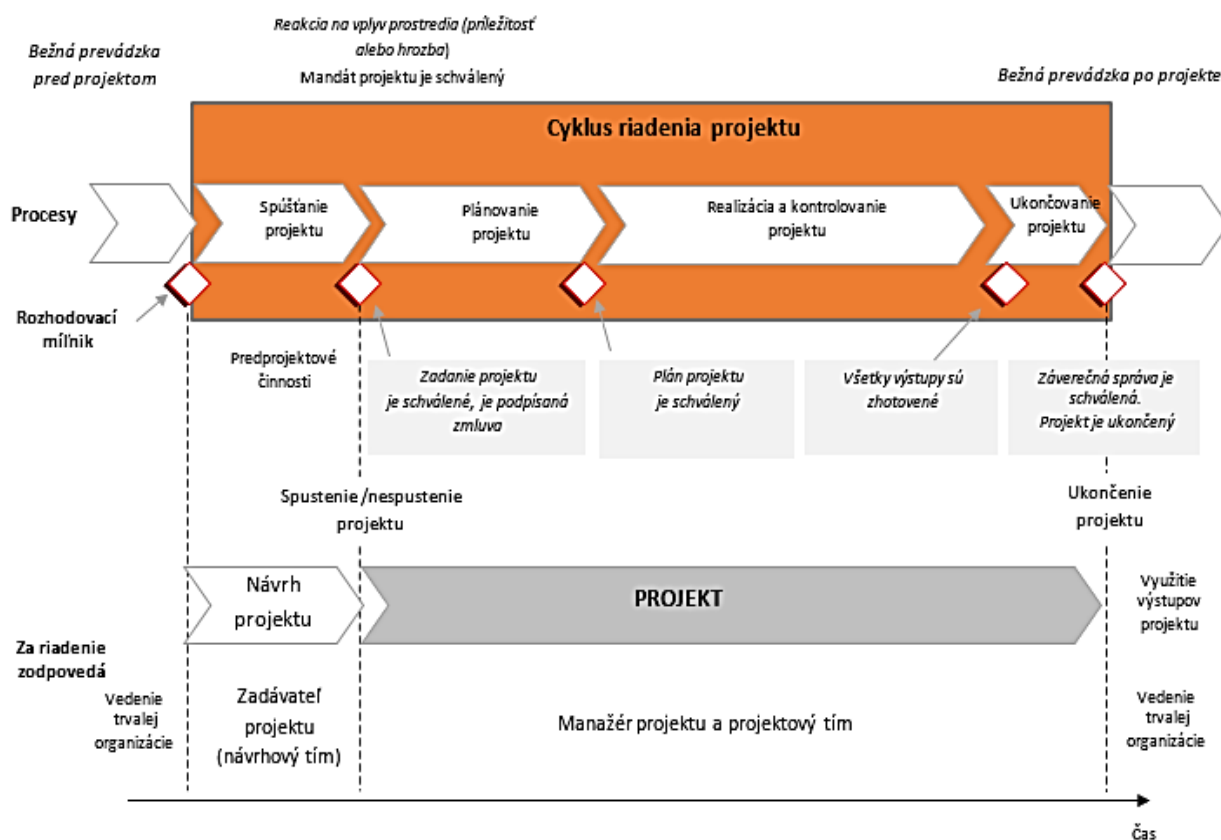


Obrázok 2 Etapy a fázy projektu vyzbrojovania vychádza z normy ISO 15288

Životný cyklus projektu je takisto potrebné odlišiť od životného cyklu produktu, ktorý je zvyčajne podstatne dlhší ako životný cyklus produktu. Životný cyklus projektu nie je životný cyklus jeho produktu, ani organizácie. Mieru úspešnosti riadenia projektu je možné merať na základe vstupných údajov a kvality vykonania prác na základe stanovených cieľov. Miera úspešnosti riadenia procesu je merateľná po dobu životného procesu v podobe ukazovateľov výkonnosti procesov. „Pod kontrolou rozumieme regulovanie a dohľad nad rôznymi aktivitami uskutočňovanými v jednotlivých etapách (fázach), každá skupina procesov riadenia projektu má končiť rozhodovacím míľnikom“. (5)

Pojem proces riadenia projektu znamená mať kontrolu nad životným cyklom projektu. Životný cyklus projektu je potrebné odlišiť od cyklu riadenia projektu, ktorý je pre všetky typy projektov rovnaký.

**Cyklus riadenia projektu** je manažérsky orientovaný a preto je rovnaký bez ohľadu na druh výsledného produktu projektu. Cyklus riadenia projektu sa preto nečlení na fázy, ale na skupiny procesov, ktoré sa môžu opakovať v jednotlivých fázach životného cyklu projektu. Na rozdiel od životného cyklu projektu nezávisia procesy riadenia projektu od typu produktu. Z procesného hľadiska je možné definovať projektové riadenie ako riadenie špeciálnej skupiny procesov: spúšťanie, plánovanie, realizácia, kontrola a ukončenie projektu (obrázok 3). (7)



Obrázok 3 Cyklus riadenia projektu a ďalšie súvisiace pojmy

Zdroj: (7)





**Spúšťanie projektu** začína rozhodnutím reagovať na príležitosti alebo hrozby prostredia formou projektu a schváleného mandátu projektu. Končí sa rozhodnutím projekt spustiť alebo nespustiť (v prípade spustenia – schválením zadania projektu a podpisom zmluvy).

V podmienkach OS sa používa pojem „*Požiadavka na projekt*“, umožňuje v súlade s koncepciou OS naplňať jej strategické ciele na základe uvedomovania si potrieb organizácie alebo na základe riešenia nejakého konkrétneho aktuálneho problému. V prvom rade zisťujeme čo nie je v poriadku, koho sa to týka, kedy sa daný problém objavil a prečo vznikol. Pokračujeme v zisťovaní, ako sa to prejavuje v praxi a čo by sa stalo, ak by sme problém neriešili. (1)

Iniciačným dokumentom, na základe ktorého je možné začať procesy a činnosti manažovania projektu je vo vojenskom prostredí **požiadavka na projekt**. V nevojenskom prostredí sa používa pojem **projektový zámer**. 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.

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 (6).

**Začatie projektu** nasleduje po rozhodnutí a schválení projektu kompetentnými osobami. Je potrebné vypracovať rad dokumentov, v ktorých sa používajú rôzne metódy a techniky (je potrebné uviesť, že je na rozhodnutí projektového manažéra, aby sa rozhodol, ktoré z dokumentov sú vhodné a budú použité pre daný projekt. Základným dokumentom je **Zadanie projektu** pre riadenie projektu, úplné zadanie projektu je výstupom zo spúšťania projektu a má zahŕňať identifikáciu projektu.

**Plánovací proces** je jedna z najnáročnejších častí projektu, vlastné plánovanie nemá byť popisom toho, čo sa stane, ale je popisom toho čo požadujeme, aby sa stalo. Plánovanie projektu predstavuje oficiálne začatie projektu, je to proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom vymenovaný manažér projektu s projektovým tímom pracujú spoločne a účinne dosahujú vytýčené ciele. „*Táto spoločná práca je organizovaná na princípe synergie (synergia z gréckeho základu znamená spolupôsobenie viacerých činiteľov pri vyvolávaní zložitej reakcie)*“ (7, 8).

**V realizačnej fáze** (vývojovej etape) projektu sa môže uplatniť ďalší krok procesu riadenia projektu – plánovanie projektu. Táto fáza je niekedy označovaná ako aj „Detailné plánovanie alebo Podrobné plánovanie“, čo výstižne vyjadruje jej obsah. Na poradách projektového tímu je možné riešiť tieto problémy:



- *Účel projektu, predmet projektu a požadované výstupy. Voľba metód a techník plánovania.*
- *Etapy, míľniky – veľmi dôležité body z hľadiska rozhodovania.*
- *Časový harmonogram – diagram projektu, prepojenie úloh, činností a zdrojov.*
- *Organizácia projektu – zoznam všetkých účastníkov v projekte s presne definovanými pozíciami.*
- *Zdroje – je nutné presne definovať všetky zdroje, ktoré sa budú nachádzať v budúcom projekte.*
- *Riziká – opis možných problémov a rizík a ich riešenie.*
- *Riadenie a kontrola kvality. Riadenie zmien. Kvalita.*
- *Úlohy na ďalšie obdobie – vypracovanie komunikačných plánov, porád a podrobných hlásení*

V závislosti od zvolenej metodiky riadenia projektov, konfigurácie (zskupenie, rozloženie, zostava, rozostavenie, usporiadanie) umožňuje vytváranie a priradovanie úloh, nastavovanie ich termínov, sledovanie ich plnenia a pod.

V rámci **záverečnej fáze** (výrobnej etapy) je potrebné ukončiť projekt. Projekt sa ukončuje po splnení všetkých naplánovaných úloh (skúškach) projektu. V tejto časti sa môže uplatniť posledný krok procesu cyklu riadenia projektu – **ukončenie projektu** (ukončenie všetkých procesov projektového riadenia). Po ukončení projektu je potrebné vyhodnotiť splnenie cieľov projektu a účelu projektu. Ukončenie projektu prebieha odovzdaním jeho výsledkov – výstupov. Projekt reálne končí, ale nesmie sa zabudnúť, že produkt sa začína používať v praxi – prechádza do ďalšej etapy životného cyklu projektu – používanie a podpora.

V podmienkach MO SR sa odovzdávanie / prevzatie uskutočňuje na základe úspešných vojskových skúšok a následnom spracovaní a podpísom dokumentu – Rozhodnutie o zavedení výrobku obranného priemyslu alebo významného nevojenského materiálu do používania a dôvodovej správe. (6)

## ZÁVER

Manažéri (vojaci) a lídri v OS plánujú, pripravujú a realizujú rôzne projekty – *cvičenia, konferencie, rekonštrukcie budov, zariadení, cvičísk alebo letísk, tvoria projekty nových zbraňových systémov, komunikačných systémov a dopravných prostriedkov a iné*. Projekty majú rôzny rozsah a zameranie, rôzne zdroje, obmedzenia a celý rad špecifik.

Výsledkom projektových prác je dosiahnuť želaný stav a uskutočniť také kroky, ktoré vedú k zvládnutiu cieľov, a to sa môže týkať všetkých oblastí činností aj v podmienkach OS. Preto je potrebné venovať pozornosť v rámci kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov aj problematike projektového riadenia – projektového učenia.



*Príspevok vznikol v rámci riešenia analytickej štúdie Š\_IM\_ 4200540/2021-2023 „Rozvoj vodcovských – líderských kompetencií profesionálnych vojakov“ financovanej MO SR prostredníctvom medzirezortného podprogramu 06EOI – Výskum a vývoj na podporu obrany štátu.*

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BELAN, L. 2022. Základy projektového riadenia v Ozbroyených silách [online]. prvé vydanie. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2022. ISBN 978-80-8040-621-9 [online].  
Dostupné na internete: <https://doi.org/10.52651/zpros.b.2022.9788080406219>
2. TRÁVNIK, I. 2015. *Slovenský výkladový slovník projektového riadenia*. 4. rozšírené vydanie Bratislava, 23.1.2015. s.178
3. MINARECH, S. 2015. *Projekty vyzbrojovania*. Prezentácia na prednášku – KOK „Projektový manažment I“ MO SR. 2015
4. TRÁVNÍK, I. a kol. 2006. Projektový manažér. Kurz v rámci projektu: Celoživotné vzdelávanie v stavebníctve a geodézii, STU Bratislava 2006, elektronický nosič CD, ISBN 80-227-2549-8
5. TRÁVNIK, I. – TAKÁČ, R., Ch. 2012. *Uzda na projekt*. Príručka pre profesionálne riadenie projektov. Equilibria, s.r.o., Košice pre 2BCognitus, 339 s. ISBN: 978-80-8143-024-4
6. Smernica Ministerstva obrany SR č. 14/2019 o vyzbrojovaní. 2019, MO SR Bratislava.
7. VŠETEČKA, P. 2017. *Projektové myslenie*. 2. anglicko-slovenské vydanie. Liptovský Mikuláš. Vydavateľ: Petr Všetěčka. 2015. 524 s. ISBN 978-80-683-9-8, [www.ptbok.com](http://www.ptbok.com)
8. BELAN, L. 2013. *Project management in terms of the Slovak Armed Forces*. In: The 19th International Conference The Knowledge-Based Organization: management and military sciences. - Sibiu: Nicolae Balcescu Land Forces Academy, 2013. - ISSN 1843-6722, s. 253-258.
9. PRINCE2®. Managing Successful Projects With . Publisher: Stationery Office; 6th ed., 2017 edition (18 May 2017). Language: English. 425 pages. ISBN-10: 0113315333, ISBN-13: 978-0113315338
10. IPMA® Competence Baseline, Version 4.0. 2015. ISBN (pdf): 978-94-92338-01-3 ISBN (print): 978-94-92338-00-6
11. PMI® – Project management Institute. 2008. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK® Guide - Fourth Edition, Project management Institute. 2008. s. 6
12. PMI® – Project management Institute. 2017. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK® Guide - Sixth Edition, Project management Institute. SBN: 978-1-62825-184-5.



13. SPS 4 – Súbor požadovaných schopností pre odborníkov na projektové riadenie. Bratislava: IPMA ICB®. Spoločnosť pre projektové riadenie. Verzia 4.0. 2017. ISBN 978-80-970724-2-1
14. Smernice NATO AAP-48 NATO System Life Cycle Stages and Processes
15. Smernica MO pre obranné plánovanie, 2015, MO SR Bratislava – Programová štruktúra rezortu ministerstva obrany SR
16. ISO 10006 Quality management systems. Guidelines for management in projects

### Internetové zdroje

- [https://www.vut.cz/www\\_base/zav\\_prace\\_soubor\\_verejne.php?file\\_id=150384](https://www.vut.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=150384) [cit. 2021-12-04].
- <https://www.axelos.com/> [cit. 2022-03-26].
- <https://www.apm.org.uk/> [cit. 2020-12-25].
- <https://www.pmaj.or.jp/ENG/> [cit. 2020-12-25].
- <http://techclick.sk/viac/kariera-cool-job/3-top-metodiky-riadenia-projektov-ktore-by-ste-mali-vediet/> [cit. 2021-12-04].

### doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.

Katedra logistického zabezpečenia,  
Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš  
e-mail: lubomir.belan@aos.sk