



Rožnov pod Radhoštěm 16.-17.6.2010
Udržitelný rozvoj venkova a cestovní ruch

PROJEKTOVÝ MANAGEMENT V CESTOVNÍM RUCHU

Jiří Vaníček
Vysoká škola polytechnická Jihlava

Strategie pro CR v EU a v ČR

■ Priority rozvoje CR v ČR:

- rozvoj regionální ekonomiky
- vzdělávání v oblasti cestovního ruchu
- dlouhodobě udržitelný cestovní ruch
- využití a ochrana přírodního a kulturního historického potenciálu
- marketing a propagace
- posílení příjezdového CR

■ Priority evropské politiky v oblasti cestovního ruchu:

- propagace přírodního a kulturního bohatství
- ochrana a obnova kulturního dědictví na podporu ekonomického rozvoje
- zkvalitnění poskytování nových turistických služeb s vysokou přidanou hodnotou

Strategie pro CR v EU a v ČR

- **Cestovní ruch je popsán v socioekonomické analýze a v části 7 Strategie pro období 2007-2013. Implementace:**
 - Regionální operační programy a podpora CR v ROP
 - Podpora CR v Integrovaném operačním programu
 - Podpora CR v operačních programech OP VK a OP LZZ
 - Podpora CR v Operačním programu Přeshraniční spolupráce ČR – Rakousko
 - Program rozvoje venkova 2007-2013

Čerpání prostředků ze Strukturálních fondů je realizován prostřednictvím projektů. Cílem tohoto příspěvku je shrnout základní principy tvorby a řízení projektů, jejich posuzování reálnosti pomocí studie proveditelnosti, analýzou nákladů a přínosů. Důležitou součástí procesu tvorby a realizace projektu je jeho monitoring ve všech jeho fázích

Co je to projekt?

- Pro každého znamená slovo projekt něco jiného. Je to určitý postup, plán nebo činnost, která je realizovaná v různých oblastech.
- Projekty lze charakterizovat jako aktivity, které mají dočasný charakter, kdy je pevně daný začátek a konec a výstupem projektu je vytvoření unikátního produktu, služby nebo investice.
- Projekt je dokončen v okamžiku, kdy jsou naplněny cíle a záměry investorů. Je také definován jako soubor aktivit, které jsou zaměřené na dosažení jasně specifikovaných cílů, jsou limitovány časem a finančními prostředky.
- Podstatou všech projektů je zavedení nové služby nebo produktu (včetně investičního záměru), který na trhu chybí a který bude uspokojovat konkrétní cílovou skupinu.

Co je to projekt?

- Projektem se rozumí jedinečná soustava činností směřujících k předem stanovenému a jasně definovanému cíli, který má určený začátek a konec, který vyžaduje spolupráci napříč profesemi. Pro projekt je charakteristické zejména to, že je:
 - nerutinní a jedinečný,
 - nástrojem ke změně,
 - dočasný,
 - složený ze vzájemně propojených aktivit,
 - stanovený začátek a konec realizace,
 - definovaný cíl,
 - definovaná cílová skupina,
 - definovaný projektový tým s vymezením zodpovědností a pravomocí.

Co je to projekt?

- Úspěšné projekty jsou vždy výsledkem efektivního řízení, týmové práce, kdy všichni zúčastnění na projektu mají reálná očekávání, jsou detailně seznámeni s projektem a souhlasí s jeho cílem.
- Příprava projektu spočívá v postupném odpovídání na několik základních otázek:
 - Co chci dělat?
 - Proč to chci dělat?
 - S kým to chci dělat?
 - Jak to chci dělat?
 - Kolik mě to bude stát?
 - Jak dlouho to bude trvat?
 - Jaký problém to vyřeší?
 - Kdo bude mít prospěch z realizace?

Struktura projektu

- Název projektu – na výstižné formulaci názvu velmi záleží.
- Umístění projektu – místo realizace a jeho popis – zdůvodnění řešení projektu.
- Popis projektu.
- Cíle projektu, jeho věcná podstata, tj. čeho chceme projektem dosáhnout, zlepšit.
- Očekávaný společenský efekt apod.
- U projektu platí, že je třeba odpovědět na otázky: kde – co – jakým způsobem – kdy a za kolik chceme dosáhnout.
- Analýza charakterizující problémy, potřeby, činnosti a rizika spojená s realizací projektu.

Ekonomické posouzení projektu

- Základním prvkem finančního plánování projektů je vyhodnocování jejich investiční efektivity.
- Pro realizaci jakéhokoli projektu co do jeho povahy i způsobu financování potřebujeme počáteční (investiční) prostředky.
- Pro posuzování efektivity je důležité, zda se jedná o vlastní prostředky, dotaci, úvěr od banky apod.
- Vždy lze v konečném sledu dohledat kapitál, kterým je projekt financován.
- Bude se jednat o veřejné či soukromé prostředky, nejčastěji o kombinaci obojího.
- A jakýkoli investor, ať je to fyzická osoba, právnická osoba, obec, stát či nadnárodní orgán, by se měl zajímat o efektivitu vložené investice.

Ekonomické posouzení projektu

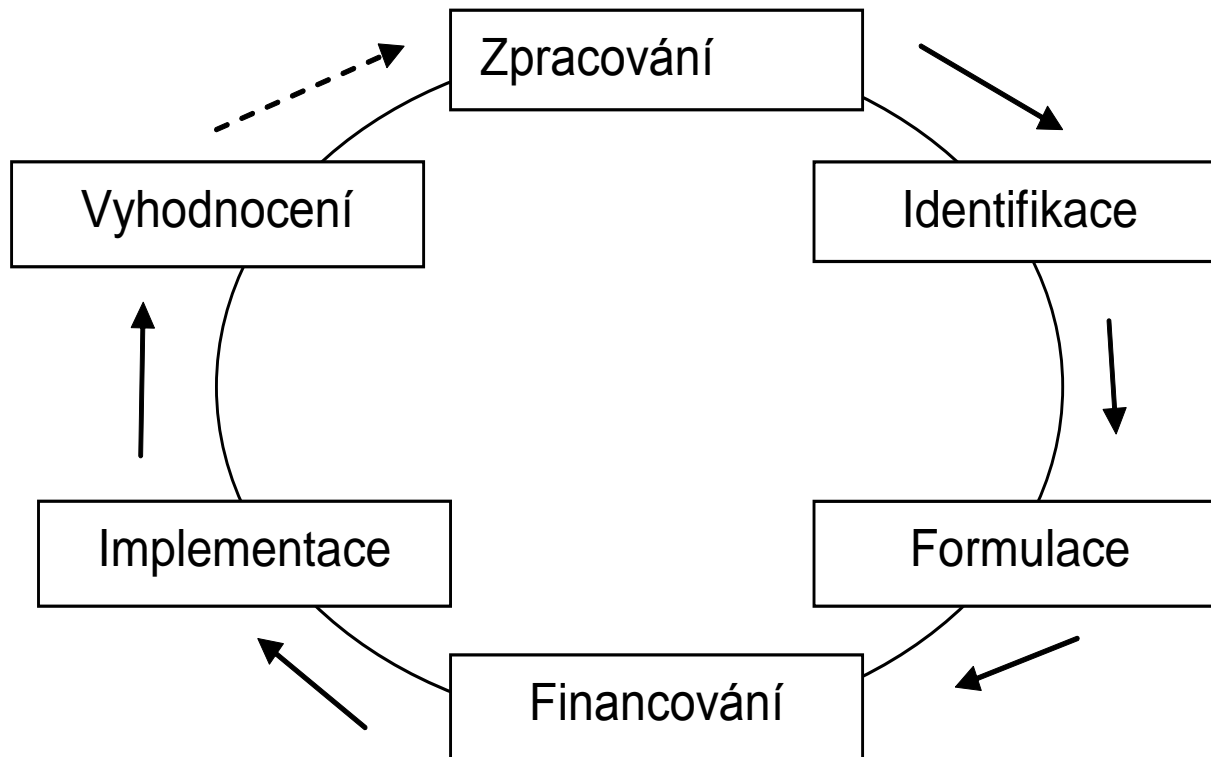
Ve výsledku pak můžeme dojít k několika variantám:

- Projekt není komerčně efektivní, ani není společensky efektivní.
- Projekt není komerčně efektivní, ale je společensky efektivní – to je typický výsledek pro neziskové či veřejné projekty.
- Projekt je komerčně efektivní, ale společensky neefektivní – výstupy projektu generují finanční zisk, ale z celospolečenského hlediska je takováto činnost nežádoucí
- Projekt je komerčně efektivní i společensky efektivní - pro takovýto typ projektů je nutné dobře analyzovat uvažované náklady na kapitál, obecně by neměly být podporovatelné z veřejných zdrojů, neboť pro ně není problém zajistit komerčního investora.

Fáze projektového cyklu

- Aplikace projektového cyklu na konkrétní záměr má zajistit celkové zdokonalení původního záměru, minimalizaci možných rizik a bezkolizní realizaci.
- V rámci projektového cyklu jsou definovány různé fáze, různí aktéři a různé procesy rozhodování.
- Všechny fáze projektového cyklu jsou organizovány podle jasného logického rámce a vzájemně na sebe navazují, případně se doplňují.
- Pouze takto lze garantovat, že projekt a jeho realizace bude zahrnovat veškeré detaily, bude odpovídat potřebným cílům a přinese výsledky, které budou dlouhodobě udržitelné a přispějí ke zlepšení konkrétního problému.
- Projektový cyklus se dělí do šesti fází.

Fáze projektového cyklu



Fáze projektového cyklu

- Rozpracování záměru. Počáteční myšlenka musí být strukturovaně zaznamenána, aby mohla být prezentována širšímu okruhu lidí.
- Identifikace. Provést analýzu situace v regionu, kde chceme svůj záměr realizovat. Také je třeba zjistit z jakých zdrojů je možné náš záměr financovat. Důkladně musíme analyzovat i cílové skupiny.
- Formulace a příprava projektu. Podrobně rozpracovává s ohledem na podmínky vybraného programu. Musí se provést důkladná finanční, institucionální a personální analýza, která nám dá odpověď na to, zda jsme schopni projekt financovat, zda máme dostatek kvalitních manažerů pro jeho realizaci a zda jsme schopni jeho výstupy udržet.

Fáze projektového cyklu

- Financování. Každý projekt musí mít zajištěno financování nejprve z vlastních zdrojů, protože prostředky z dotace dostane žadatel v některých případech až po vlastní realizaci. Možným zdrojem financování projektu je úvěr.
- Implementace. Zde se již skutečně realizuje konkrétní projekt, případně se zde jeho konkrétní realizace detailně naplňuje a zhodnotí ze všech možných hledisek. Projekt by se měl důsledně kontrolovat (monitorovat) aby se včas identifikovaly problémy a mohly se efektivně řešit.
- Vyhodnocení. V této fázi se hodnotí jednak efektivnost a dopady projektu v konfrontaci s jeho stanovenými cíli. Zjišťuje se, do jaké míry byly cíle naplněny. Hodnocení provádí jednak sám žadatel a samozřejmě dochází i ke kontrole a hodnocení ze strany poskytovatele dotace.

Životní cyklus projektu

- Životním cyklem projektu rozumíme časovou periodu od formulace projektu, až po jeho ukončení a vyhodnocení. Zahrnuje tvorbu, existenci a likvidaci vytvořeného díla v jeho ekologických a ekonomických souvislostech. Projekt řídíme v celém jeho životním cyklu, obvykle v několika fázích. Některé fáze se mohou v průběhu životnosti projektu i cyklicky opakovat. Různé metodiky uvádějí různé dělení fází nebo částí projektu, ale obecně se vychází ze čtyř základních částí realizace projektu :
 - zahájení (Initiation)
 - definice (Definition)
 - implementace (Implementation)
 - uzavření (Completion)

Životní cyklus projektu

- Pokud jsou některé z nich, ať již záměrně nebo nevědomky, opomenuty, může to mít vliv na průběh a úspěšnost celého projektu.
- Je velmi důležité věnovat přípravám a řízení projektu velkou péči a pozornost. Řídící rámec projektu obsahuje organizační činnosti, jakými jsou plánování prací, řízení etap projektu, sledování a vyhodnocování postupu projektu, projektový reporting, řízení projektových rizik apod.
- Věcný rámec obsahuje činnosti spojené s realizací předmětu projektu. V řadě případů po ukončení realizace předmětu projektu, následuje provozní fáze, zahrnující údržbu a další rozvoj předmětu projektu. Někdy součástí životního cyklu může být i fáze likvidační.

Řízení projektu

- Kvalitní řízení projektu je důležité v realizační fázi.
- Významnou úlohu zde má vedoucí manažer projektu.
- Jeho schopnost zajistit efektivní součinnost mezi všemi zúčastněnými subjekty je klíčová
- Základem dobře řízeného projektu je projektový plán. Jedná se o jasné a logické zadání, kdy, kdo, co a za kolik bude realizovat, kdo to bude kontrolovat a kdo je za realizaci zodpovědný.
- Důležité je sestavit kvalitní projektový tým, který se bude vzájemně doplňovat a vystupovat navenek jako celek. Tým musí dosáhnout společného cíle.
- Každý spolupracovník vnáší svou vlastní osobnost a pracovní zkušenost, která utváří vzájemné chování mezi členy projektového týmu.

Řízení projektu

- Je patrné, že jen „vědecké“ nebo technické řízení projektu nemůže podchytit všechny problémy spojené s jeho realizací. Projekt má také „lidskou“ dimenzi, která ovlivňuje „optimální řešení“ projektu. Tento duální systém je uveden na následujícím schématu:



Studie proveditelnosti

- Cílem studie proveditelnosti je prokázat, že připravovaný projekt je smysluplný, proveditelný, dobře naplánovaný a efektivní.
- Osnova studie se může různit podle účelu, pro který se zpracovává.
- V rámci projektů z evropských fondů se zavádí i další pojmy, jako
 - „Zjednodušená studie proveditelnosti“
 - „Podklady pro hodnocení kvality projektu“.

Obsah obecné osnovy studie proveditelnosti může být následující:

- ✓ Úvod + Rekapitulace výsledků studie.
- ✓ Současný stav a historie projektu
- ✓ Analýza trhu a koncepce marketingu

Studie proveditelnosti

- ✓ Materiálové dodávky pro zajištění provozu
- ✓ Lokalita projektu a životní prostředí
- ✓ Technické řešení projektu
- ✓ Organizace provozu a režijní náklady
- ✓ Lidské zdroje
- ✓ Harmonogram realizace projektu
- ✓ Finanční analýza subjektu předkladatele
- ✓ Finanční analýza projektu
- ✓ Ekonomická analýza
- ✓ Analýza rizik.
- ✓ Závěry a doporučení.

Analýza nákladů a přínosů (CBA)

- Analýza nákladů a přínosů (Cost-Benefit Analysis – zkráceně CBA) je z části obdobná se zpracováním studie proveditelnosti, konkrétní orientace a účel jsou však rozdílné.
- Studie proveditelnosti je zaměřena na popis jednotlivých kroků realizace investice a jejich zohlednění ve finančních tocích.
- CBA se zaměřuje na všechny výsledné efekty projektu, tedy i ty, které nemají přímý finanční efekt.

Struktura studie nákladů a přínosů může být například následující:

Analýza nákladů a přínosů (CBA)

- Úvod a shrnutí.
- Popis podstaty projektu.
- Identifikace a popis dotčených skupin.
- Stanovení jednotlivých nákladů a přínosů.
- Kauzální analýza je obecně součástí analýzy problému.
- Členění nákladů a přínosů.
- Vyhodnocení kriteriálních ukazatelů a efektivity projektu
- Analýza a vyhodnocení rizika.
- Závěr studie.

Monitoring projektu

- Monitorování projektu provází celý životní cyklus projektu a jeho řešitele.
- Monitorovací systém sleduje projekt od sběru, zpracování a prezentace dat až po jeho realizaci v závislosti na přijatém programu.
- Začíná již v okamžiku přijetí projektu, a to předběžným odhadem přínosu projektu, ve stadiu nazvaném ex-ante.
- Následuje průběžný monitoring, tzv. on going (interim), zohledňující věcné a časové etapy projektu.
- Po skončení projektu nastává nejvýznamnější okamžik hodnocení, zvaný ex-post, kdy jsou porovnávány vynaložené náklady s dosaženými výsledky, a to ve srovnání s původním záměrem projektu.

Monitoring projektu

- Kontrolu ex-ante: ověřování údajů uvedených v žádosti, potřebné podklady (např. projektová dokumentace, stavební povolení, smlouva o vedení zvláštního účtu, doklad o zajištění finančního krytí projektu, apod.)
- Kontrolu interim: slouží ke sledování realizace projektu až do jeho ukončení a vyúčtování, potřebnými podklady k této kontrole je veškerá dokumentace a doklady k projektu
- Kontrolu ex-post: slouží k ověřování dodržování podmínek uvedených ve smlouvě, obvykle jsou potřebné veškeré doklady a smlouvy, jedná se o porovnávání konkrétních smluv a jejich částí s výsledky realizace projektu

Děkuji za pozornost

*doc. RNDr. Jiří Vaníček, CSc,
Katedra cestovního ruchu
Vysoká škola polytechnická Jihlava
Tolstého 16, 58601 Jihlava*

