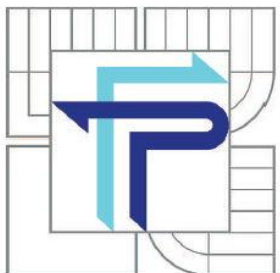




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## Návrh projektu podkrovnej vstavby

Proposal for Construction Project

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MÁRIA PAJGEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. PAVEL JUŘICA

BRNO 2013

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Pajgerová Mária**

---

Ekonomika a procesní management (6208R161)

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:

**Návrh projektu podkrovnej vstavby**

v anglickém jazyce:

**Proposal for a Construction Project**

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:

DOLEŽAL, J. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

KUBÁLEK, T. Řízení projektů v Microsoft Project 2010. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2010. 262 s. ISBN 978-80-251-3266-1.

SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2011. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2. vyd. Praha : Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. et Ing. Pavel Juřica

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

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D

Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D.,

Děkan fakulty

V Brně, dne 25.03.2013

## ABSTRAKT

Táto bakalárska práca sa zaoberá návrhom efektívneho riešenia koordinácie prípravy a priebehu nového projektu s názvom "Podkrovná vstavba bytov" s cieľom dosiahnutia stanoveného projektového trojimperatívu.

## ABSTRACT

The main goal of this bachelor theses is finding out of effective solution for development of new project called "The attic extension of a block of flats." Main point of the bachelor theses was compliance of balance between necessary time and expenses and quality of work.

## KLÚČOVÉ SLOVÁ

projekt, bytový dom, podkrovná vstavba, financovanie, plnenie plánu, koordinácia nákladov, dokončenie hrubej stavby

## KEY WORDS

project, apartment building, extension of attic, financing, pursuance of plan, coordination of expenses, finishing of fabric of house

## BIBLIOGRAFIA

PAJGEROVÁ, M. *Návrh projektu podkrovnej vstavby*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 79 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. et Ing. Pavel Juřica.

## ČESTNÉ PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne.

Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 28. mája 2013

.....

## POĎAKOVANIE

V prvom rade chcem poďakovať svojmu vedúcemu bakalárskej práce **Ing. et Ing. Pavlovi Juřicovi** za odborné rady a správne usmerňovanie naprieč celým procesom písania.

Veľká vďaka patrí tiež tímu firmy H.R.F. spol. s r.o., predovšetkým ale pánovi **Ing. Richardovi Ficekovi**, úspešnému jednatel'ovi spoločnosti, za umožnenie tvorby mojej záverečnej práce práve v tomto podniku, a slečne **Lucii Pajgerovej**, projektovej manažérke, ktorá mi bola nápomocná vo všetkých otázkach týkajúcich sa problematiky daného projektu.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
VYMEDZENIE PROBLÉMOV A CIEĽOV PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE.....	13
1.1 Projekt.....	13
1.1.1 Definícia projektu .....	13
1.1.2 Atribúty projektu.....	14
1.1.3 Úspešný projekt .....	15
1.1.4 Rozsah projektu .....	16
1.1.5 Životný cyklus projektu.....	17
1.2 Riadenie projektu .....	19
1.3 Trojimperatív .....	22
1.4 Informácie a dokumentácia.....	23
1.4.1 Management informácií .....	23
1.4.2 Dokumentácia .....	24
1.5 Zainteresované strany.....	24
1.5.1 Charakteristika .....	25
1.5.2 Analýza.....	25
1.6 Logický rámec .....	26
1.6.1 MS Project .....	29
1.7 Riadenie rizík .....	30
1.7.1 Pojem riziko.....	30
1.7.2 Analýza rizík.....	30
1.7.3 Proces riadenia.....	31

2	ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE .....	33
2.1	Spoločnosť H.R.F. spol. s r.o.....	33
2.1.1	Objektívne v bodoch .....	33
2.1.2	Vznik a história spoločnosti .....	34
2.1.3	Postup pri projektoch .....	35
2.2	Projekt Podkrovná vstavba bytov Zborovská .....	37
2.2.1	Identifikačné údaje projektu .....	37
2.2.2	Vznik a zahájenie .....	38
2.2.3	Informatívny opis zahájeného projektu .....	42
2.2.4	Zainteresované strany.....	44
2.2.5	Stratégia projektu .....	45
2.2.6	Trojimperatív projektu .....	50
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA A ICH PRÍNOS.....	54
3.1	Logický rámec .....	54
3.1.1	Zámer.....	55
3.1.2	Cieľ.....	57
3.1.3	Konkrétne výstupy .....	58
3.1.4	Kľúčové činnosti.....	61
3.1.5	Neriešené oblasti projektu .....	66
3.2	Logický rámec v tabuľke.....	67
3.3	Rozbor rizík .....	67
3.4	Návrh projektu v MS Project .....	69
4	ZÁVER .....	75
5	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....	76
6	ZOZNAM VLOŽENÝCH OBJEKTOV .....	78

6.1	Obrázky .....	78
6.2	Tabulky .....	78
6.3	Prílohy .....	79

# ÚVOD

Neustála svetová expanzia včerajšieho, dnešného i zajtrajšieho dňa, vyžadujúceho komfort, charakterizujúceho rýchlosť, jednoduchosť a inovácia, si priamo úmerne vyžaduje spoluprácu technických smerov. Napriek mnohým aktualitám, prinášajúcim správy o klesajúcom záujme vzdelávania sa v týchto oblastiach, činnosť výrobná či stavebná je jednou z najperspektívnejších, trvalo nevyhnutná pre udržanie chodu každodenného života. Ľudia so zánietením pre odvetvia priemyslu sú preto neprestajne vyhľadávaní a náležite cenení.

Ako i v mnohých iných odboroch, v rovine ľudskej či materiálnej, je znalosť riadenia jednou z kľúčových vedúcich schopností. Vedieť viesť tím naprieč celým výrobným procesom, skrz všetky akty stavebného plánu, krížom utvárania služby až k úspešnému cieľu, je umením tou najvyššou cenou ceneným.

Byť príkladným vodcom zahŕňa taktiež výbornú orientačnú znalosť vo sférach plánovania. Navrhnuť fungujúci projekt nedefinuje len samotný náčrt predmetu záujmu, ale i mnoho úsekov v obsiahlych úkonoch okolo zvládnutia naplnenia spokojnosti všetkých zúčastnených strán, v naplnení trojimperatívu projektu.

Za predmet svojej práce som si zvolila práve snahu dôkladne skoordinať vznik podkrovnej vstavby, ktorej priebeh ovplyvňuje množstvo elementov, a naplnenie cieľa podlieha zvládnutiu nevyhnutných úloh v rámci stanovených ohraničení.

## VYMEDZENIE PROBLÉMOV A CIEĽOV PRÁCE

Cieľ práce, návrh projektu podkrovnej vstavby, nie je iba o dosiahnutí fyzického výsledku „nejakých“ nekoordinovaných, nešpecifikovaných činností. Tento cieľ zahŕňa dôkladné spoznanie pozadia projektu, oboznámenie sa s očakávanými predpokladmi, a predovšetkým tvorbu najvhodnejšej cesty k naplneniu žiadaných výstupov.

Vo svojej práci sa budem venovať prvotne teoretickému vymedzeniu pojmov v oblastiach spadajúcich pod problematiku riadenia projektu, projektového managementu. Následne spracujem a poskytnem pohľad na podnik H.R.F. spol. s r.o., zahrnúc jeho predstavenie a opis chodu spoločnosti spolu so zameraním sa na spôsob fungovania samotných projektov. Na základe existujúcich dostupných dát spracujem obsiahly rozbor súčasného stavu Podkrovnej vstavby Zborovská, jej informatívnu charakteristiku, jednotlivé naplnené etapy priebehu a vymedzím problémové miesta.

Vo vlastných návrhoch riešenia budem sledovať tvorbu logického rámcu pre daný projekt, vrátane jeho opisu ideálneho priebehu i popisu základných činností, a ďalej jeho spracovanie do prehľadnej tabuľky. Tá ponúka možnosť sledovať základné obrysy projektu. Súčasťou tvorby logického rámcu sa stane i rozbor rizík.

Nakoniec sa zameriam na vznik fungujúceho plánu v programe MS Project, naplňujúceho náležitosti trojimperatívu a vedúceho k zvládnutiu slabých miest projektu. Súčasne, pre porovnanie, vytvorím v tomto programe náčrt i aktuálneho, problémového priebehu projektu. Tvorbou návrhu podkrovnej vstavby v MS Project, pre ktorý mi ako podklad budú slúžiť vyššie vypracované predsavzatia, chcem dosiahnuť práve zobrazenie možnosti prínosného využitia nástrojov projektového managementu, ako logický rámeč či podporný program riadenia MS Project, pre úspešné naplnenie cieľa projektu. Zároveň, z hľadiska časovo dlhodobejšieho pre podnik, predloženie potenciálnej cesty k inováciám a napredovaniu.

# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Prvá časť práce Teoretické východiská poskytuje stručný prierez dôležitými pojmami, definujúcimi objekty a činnosti, ktorých základná znalosť je nevyhnutná pre pochopenie a orientáciu v problematike riešeného projektu.

## 1.1 Projekt

Základný stavebný kameň pre celé projektové riadenie je vymedzenie pojmu projekt a náležitostí, ktoré ho typizujú.

### 1.1.1 Definícia projektu

**Pojem projekt** je zadaný mnohými autormi v rôznych cestách. Napríklad pán Zbyněk Pitra tvrdí, že projekt je koordinované úsilie ľudí, ktoré smeruje k vytvoreniu niečoho nového, zatiaľ neexistujúceho – v stanovenom termíne a s pridelenými prostriedkami (PITRA, 2008, s.173). Popritom v publikácii Řízení projektů v IT je uvedený projekt ako časovo obmedzené úsilie vynaložené na vytvorenie unikátneho produktu, služby alebo výstupu (SCHWALBE, 2011, s. 20). Za jedno z najkompaktnejších vyjadrení sa môže považovať citácia, že projekt je jedinečný proces zostávajúci z rady koordinovaných a riadených činností s dátami zahájenia a ukončenia, vykonávaného pre dosiahnutie vopred stanoveného cieľa, ktorý vyhovuje špecifikovaným požiadavkám, vrátane obmedzenia daného časom, nákladmi a zdrojmi (ČSN ISO 10006 ed. 2, 2004, s. 8).

**Pojem program** hovorí o skupine súvisiacich projektov riadených koordinovane za účelom získania väčšieho zisku a kontroly, ktoré by pri riadení každého projektu samostatne zvlášť nebolo možné (SCHWALBE, 2011, s. 32). Preto je efektívnejšie projekty zoskupovať a nebrániť sa prelínaniu zdrojov počas ich riadenia.

**Portfólio projektov** obsahuje programy a projekty rôznych typov s rôznymi cieľmi, nákladmi, rizikami, časovými rámcami, veľkosťami, rôznou strategickou dôležitosťou, pôvodnosťou, územnou dôležitosťou apod. Na rozdiel od programov nemajú konečný

časový rámec. Projekty a programy budú po svojom schválení do portfólia vstupovať, a po svojom ukončení či zrušení budú portfólio opúšťať (DOLEŽAL, 2009, s. 139).

### 1.1.2 Atribúty projektu

Pre ľahkú možnosť orientácie vo veľkom množstve projektov slúži popis jeho základných rysov. Jednotlivé projekty sú unikátne a charakterizujú ich určité atribúty.

- **jedinečnosť**

Každý jeden projekt sa vykonáva len jedenkrát a realizuje ho väčšinou špecifická skupina ľudí, ktorá sa v rovnakom zložení väčšinou už nestretne pri realizácii ďalšieho projektu (KUBÁLEK, KUBÁLKOVÁ, 2010, s. 12).

- **dočasnosť**

Projekt má jednoznačný začiatok a koniec (SCHWALBE, 2011, s. 22).

- **presne zadefinovaný cieľ**

- **zdroje**

Projekt sa realizuje pomocou pracovných, materiálových a nákladových zdrojov. Riadiť projekt znamená predovšetkým riadiť zdroje pre dosiahnutie stanoveného cieľa. Manažér projektu musí stráviť veľa času s ľuďmi, predovšetkým pri zostavovaní projektového plánu a pri kontrole súladu vecného (materiálneho) a finančného plnenia odsúhlaseného projektu (KUBÁLEK, KUBÁLKOVÁ, 2010, s. 12).

- **postupné rozpracovanie**

Na začiatku sú projekty často definované veľmi zoširoka. Postupom času sa jednotlivé špecifické detaily stávajú jasnejšími. Preto by sa projekty mali vyvíjať prírastkovo. Projektový tím by mal vytvoriť iniciačné plány a následne ich na základe nových informácií detailnejšie aktualizovať a upravovať (SCHWALBE, 2011, s. 22).

- **sponzor**

Väčšina projektov má mnoho zainteresovaných strán a subjektov. Vždy ale musí existovať jeden, ktorý bude hrať rolu primárneho sponzora (SCHWALBE, 2011, s. 23).

- **neistota**

Pretože je každý projekt jedinečný, je niekedy ťažké jasne zadefinovať jeho ciele, odhadnúť, ako dlho bude trvať jeho dokončenie či určiť, koľko bude stáť. Príčinou neistoty sú tiež externé faktory, ako napríklad dodávateľ, ktorý skončí svoje podnikanie, alebo člen projektového tímu, ktorý bude nečakane potrebovať dovolenku (SCHWALBE, 2011, s. 23).

### 1.1.3 Úspešný projekt

Každý projekt je realizovaný s myšlienkou dosiahnuť dopredu stanovený cieľ s čo najväčšou úspešnosťou a čo najmenšími nezrovnalosťami. Avšak objektívne ohodnotiť projektový výsledok nie je jednoduchá záležitosť, ktorá kráča po nemennej presne zadefinovanej jednej ceste. Subjektivita a jedinečnosť tu obsadzujú významné miesto.

Prax projektového riadenia používa tzv. **kritéria úspechu projektu**, ktoré predstavujú meradlo na posúdenie pomerného úspechu alebo neúspechu projektu. Hlavným požiadavkom je ich **zrozumiteľnosť, jednoznačnosť a merateľnosť**.

Pre každý nový projekt a každého nového zákazníka by mali byť kritériá znovu stanovené, zhodnotené, zanalyzované a veľmi dobre komunikované (DOLEŽAL, 2009, s. 35).

Je možné sa stretnúť s príkladmi kritérií úspešnosti a neúspešnosti projektu.

Obecne sa môže projekt považovať za **úspešný**, pokiaľ (DOLEŽAL, 2009, s. 36):

- je projekt funkčný;
- sú splnené požiadavky zákazníka;
- sú uspokojené očakávania všetkých zúčastnených;
- je výstupný produkt projektu na trhu včas;
- je výstupný produkt v plánovanej kvalite a cene;
- je dosahovaná predpokladaná návratnosť vložených prostriedkov;
- je vplyv na životné prostredie a okolie obecne v norme;
- atď.

Úspešnosť projektu zároveň ovplyvňujú aj **mäkké faktory**. V dnešnej dobe, kedy je individualizmus vyžadovaný a kladený na popredné miesto, a kedy komunikácia predstavuje najväčšiu zbraň, sú pre hodnotenie viac než potrebné a významné.

Mäkké faktory sú napríklad (DOLEŽAL, 2009, s. 36):

- vyriešené konflikty s okolím (dotknuté strany);
- kvalifikačná pripravenosť obsluhy;
- motivácia projektového tímu;
- apod.

Kritéria úspešnosti a neúspešnosti projektu sú príbuzné, ale potenciálne nezávislé. Prehľad **kritérií neúspešnosti** projektu (DOLEŽAL, 2009, s. 36):

- prekročenie plánovaných termínov a nákladov;
- nedosiahnutie plánovanej kvality výstupného produktu;
- nepredpokladané vplyvy na životné prostredie;
- našťvaný zákazník a ďalšie zainteresované strany;
- produkt projektu nie je možné umiestniť na trhu;
- apod.

#### 1.1.4 Rozsah projektu

Rozsah projektu je daný **objemom práce**, ktorý je nutný vykonať na jeho realizáciu. Pri popise rozsahu projektu sa pre lepšie zvládnutie používa štruktúrovanie projektu a vytváranie hierarchickej štruktúry práce (FIALA, 2004, s. 14).

Jeho **definícia** je nevyhnutná ihneď z úvodu, aby sa predišlo nečakaným problémom v budúcnosti. „Rozsah môže byť definovaný v termínoch organizačných jednotiek, ľudí, geografického územia, ľudskej činnosti, výroby a podobne“ (SABOL, MACEJ, 2001, s. 33).

### 1.1.5 Životný cyklus projektu

Každý plán v podniku je rovnako unikátny svojim priebehom, predstavujúcim životný cyklus projektu.

Projekt je **časovo obmedzený**. Jeho začiatkom je špecifikácia problému, ktorý má projekčné riešenie odstrániť a je ukončený rozpustením projekčného tímu. Medzi týmito dvomi okamžikmi prechádza projekt rôznymi fázami, v ktorých priebehu je postupne konkretizovaná predstava o výsledku riešenia projektu a o opatreniach podporujúcich jeho uvedenie na trh (PITRA, 2008, s. 174). Jedná sa o tieto fázy životného cyklu projektu (PITRA, 2008, s. 175):

- **Koncepčná fáza**

Koncepčná fáza je vlastne **týmovou analýzou**, ktorá generuje možné riešenia. Identifikujú sa tu potreby a ciele, pripravuje sa potenciálny tím, stanovuje stratégia, hodnotí sa úroveň rizika, odhadujú sa požiadavky na zdroje. Z variant návrhov riešenia je vybraná jedna najvhodnejšia. V tejto fáze je presadzovaná systémovosť projektovania (FIALA, 2004, s. 27).

- **Plánovacia fáza**

„V tejto fáze by sa odpoveď na otázku *Čo? mala premeniť na Ako?*“ (SABOL, MACEJ, 2001, s. 41). Keď už je známe, čo treba vykonať a je nadobudnuté presvedčenie, že je to možné, je potrebné zostaviť podrobný plán, ktorý popíše, ako toho dosiahnuť (ŠTEFÁNEK, 2011, s. 20).

- **Riešiteľská fáza**

Spracovanie projekčného riešenia, a teda postupné spresňovanie prvotnej predstavy o riešení zadaného problému. Plnenie zadania projektu prebieha väčšinou v troch etapách od vzniku koncepčného modelu cez spracovanie logického modelu až po vypracovanie modelu predvádzacieho (PITRA, 2008, s. 175).

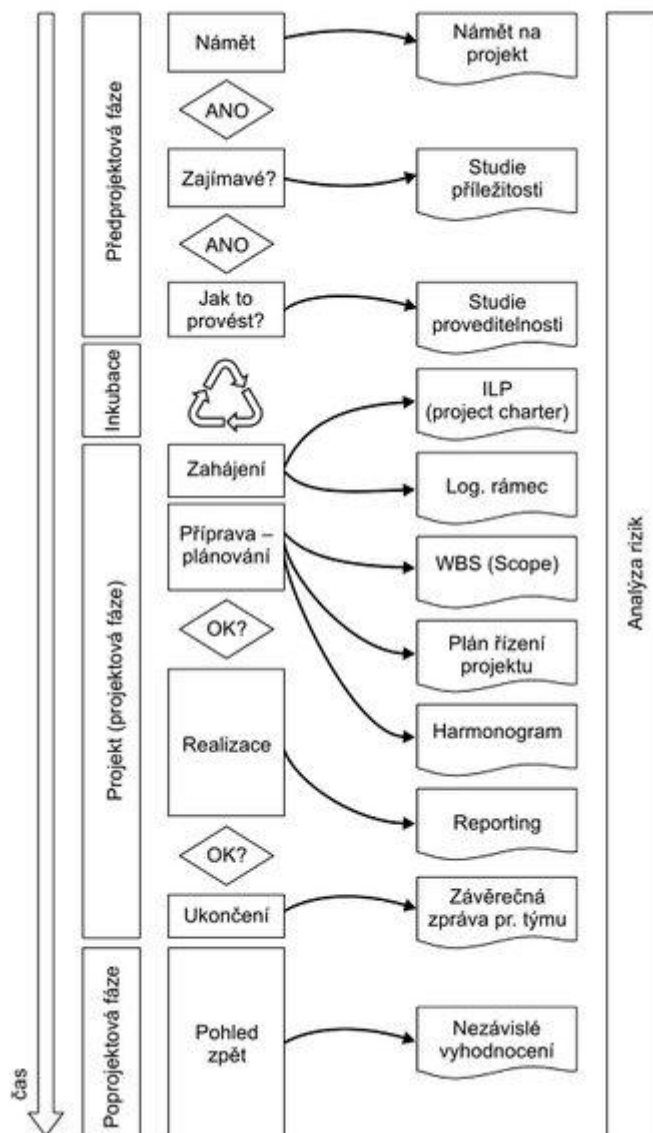
- **Implementačná fáza**

Realizačná časť projektu je z hľadiska riadenia projektu najnáročnejšia, pretože sa skladá z veľkého množstva aktivít a zdrojov zabezpečujúcich ich pokrytie. Implementačná fáza projektu končí odovzdaním plánovaného výstupu. Hladký priebeh závisí na kvalite

plánu, schopnostiach členov projektového tímu ho plniť a na priazni osudu (ŠTEFÁNEK, 2011, s. 22).

- **Závěrečná fáze**

Ukončenie projektu predstavuje zhodnotenie dosiahnutých výsledkov, záznam získaných skúseností a ich využitie ako poučenie pre ďalšie projekty. Zahŕňa tiež rozpustenie tímu (PITRA, 2008, s. 175).



Obrázok č. 1: Schéma životného cyklu projektu (Zdroj: DOLEŽAL, 2012, s. 174)

Na životnom cykle fiktívneho projektu (Obrázok č. 1) je vidieť, že takmer po celú dobu trvania projektu by mala prebiehať analýza rizík. Uvedený model nie je jediným možným. Podľa typu projektu, oboru a ďalších podmienok sa možno stretnúť s rozdielnym ponímaním i počtom príslušných fáz riadenia projektu, a predovšetkým etáp v rámci fázy fyzickej realizácie projektu (DOLEŽAL, 2012, s. 175). Spoločný je ale fakt, že **nesprávne spustený projekt máva často podobu lavíny, ktorá sa len veľmi ťažko dostáva pod kontrolu** (DOLEŽAL, 2012, s. 176). Preto je dôležitá disciplína a kvalita prevedenia už v predprojektových fázach.

## 1.2 Riadenie projektu

Pre riadenie projektu sú rozhodujúce plánovacie činnosti. Plány sú simuláciou projektu, pretože obsahujú písomný popis toho, ako budú **splnené parametre trojimperatívu**. Preto projektové plány môžu byť rozdelené na tri (ROSENAU, 2000, s. 55):

- pre dimenziu prevedenia (hierarchická štruktúra činností),
- pre dimenziu času (siet'ový diagram, zoznam míľnikov či úsečkový diagram),
- pre dimenziu nákladov (finančný rozpočet).

### Dimenzia prevedenia

Hierarchická štruktúra činností je vhodnou metódou pre rozdelenie projektu do pracovných balíkov, úloh alebo činností. **Účelom** hierarchickej štruktúry projektu je zaistiť, aby všetky požadované projektové **činnosti boli logicky identifikované a prepojené** (ROSENAU, 2000, s. 71).

### Dimenzia času

**Diagramy** a harmonogramy hrajú významnú rolu v metodológiách projektového managementu ako **nástroj** pre úplne a prehľadné podchytenie veľkého množstva informácií potrebných **pre riadenie projektu**. Dnes sa vďaka modernému softwarovému vybaveniu používa kombinácia vhodných vlastností väčšiny týchto metód, ktoré sú súčasťou používaných programov pre podporu projektového managementu (SVOZILOVÁ, 2011, s. 138).



- **PERT/CPM siete**

Vznik **metódy PERT** sa datuje až do roku 1958, kedy bola v USA použitá pre riadenie vojenského projektu POLARIS. U metódy PERT predpokladáme, že doby trvania činností sú náhodné veličiny, ktoré majú  $\beta$ -rozdelenie. To je unimodálne, má konečné variačné rozpätie a je nesymetrické, príp. symetrické. V tomto zmysle je teda stochastickou metódou (FIALA, 2004, s. 95).

Metoda PERT umožňuje previesť určitú **pravdepodobnostnú analýzu projektu**. Potom môžeme na základe stanoveného termínu dokončenia projektu vypočítať pravdepodobnosť realizácie v tomto termíne (FIALA, 2004, s. 97).

**Metóda kritickej cesty**, označovaná CPM, je deterministická metóda. To znamená, že doby trvania všetkých činností sú pevne dané a neuvažuje sa o možnosti ich zmeny. Využíva sieťový graf, čím umožňuje vizualizáciu projektu, poskytuje predpoveď celkovej doby trvania projektu a poukazuje na činnosti, ktoré sú pre projekt kľúčové a ktoré nie. Základom analýzy CPM je takzvaná **kritická cesta**, najdlhšia možná cesta medzi vstupom a výstupom projektu, a jej analýza (ŠTEFÁNEK, 2011, s. 122).

- **PDM diagramy**

V šesťdesiatych rokoch bola predstavená varianta PERT-CPM diagramov nazvaná PDM. Obsahuje možnosti predchádzajúcich metód a rozširuje koncept väzieb medzi aktivitami doplnením jedinej pôvodnej varianty **koniec začiatok** o väzby (SVOZILOVÁ, 2011, s. 141):

- **začiatok začiatok,**
- **začiatok koniec,**
- **koniec koniec.**

#### Dimenzia nákladov

Plán nákladov sa môže pomôcť vyhnúť situácii, kedy skutočné náklady projektu prekročia odhadované náklady alebo sa nepodarí získať zákazku v dôsledku nadhodnotenia nákladov v priebehu návrhovej fázy (ROSENAU, 2000, s. 117).

Pri **finančnej analýze projektu** je nutné brať do úvahy nie len životný cyklus projektu, ale aj využívanie či prevádzku jeho výstupu, aké sú cash-flow. Medzi najčastejšie používané kritéria hodnotenia projektov patrí (FIALA, 2004, s. 58):

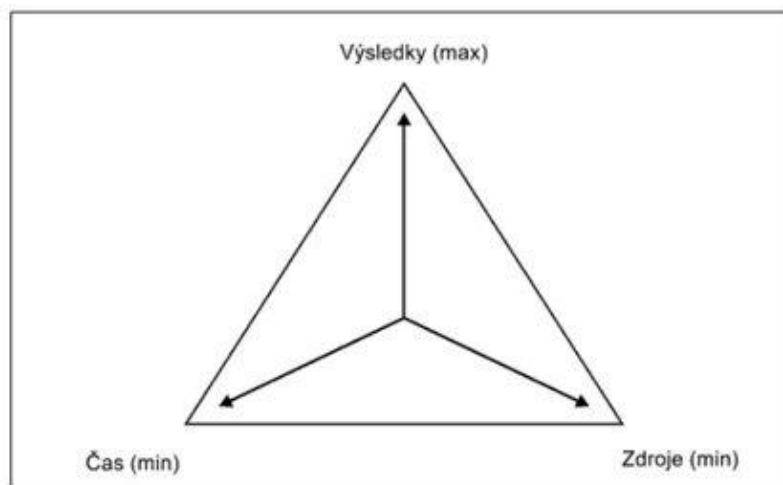
- **doba návratnosti projektu,**
- **čistá súčasná hodnota NPV,**
- **analýza bodu zvratu.**

### 1.3 Trojimperatív

Projekty narážajú na **obmedzenia** v každom prípade, z nich najvýznamnejšie sú ale práve tri, ktoré tvoria pomyselný **trojuholník** - „trojuholník projektového riadenia“. Nemôžeme zmeniť jednu stranu trojuholníka, aby to neovplyvnilo zostávajúce dve strany. Týmito tromi obmedzeniami sú (RUSSELL-WALLING, 2012, s. 150):

- **čas**, najťažšie kontrolovateľný;
- **náklady**, ktoré závratne rastú, pokiaľ je čas nado všetko;
- **rozsah**, ktorý určuje, čoho všetkého má projekt podľa očakávaní dosiahnuť.

Základným poznatkom je teda **previazanosť týchto troch veličín** (DOLEŽAL, 2012, s. 66).



Obrázok č. 3: Trojimperatív (Zdroj: DOLEŽAL, 2012, s. 66)

## 1.4 Informácie a dokumentácia

Predpokladom úspešného projektu sú tiež správne spracované a zdokumentované informácie. Slúžia nielen k definovaniu a priblíženiu plánu, ale tiež k rýchlej orientácii medzi veľkým množstvom dát. Okrem toho sú neoceniteľným prínosom v konečných fázach projektu pri vyhodnocovaní a predstavujú prínosný podklad pre budúce projekty.

### 1.4.1 Management informácií

Spravovanie informácií zahŕňa **modelovanie, získavanie, výber, ukladanie a vyhľadávanie** dát, ktoré súvisia s projektom (formátových i neformátovaných, grafických, v papierovej alebo elektronickej podobe). Pozornosť je dôležité venovať tomu, **kto** konkrétne **informácie obdrží**. Niekedy sa objavujú tendencie zahlcovať pracovníkov s nadmerným množstvom informácií. Zainteresované strany by mali obdržať iba tie informácie, ktoré sú pre nich potrebné, a to vo vhodnej forme na prevedenie akejkoľvek akcie od nich vyžadovanej (DOLEŽAL, 2012, s. 256).

Pre účel efektívneho riadenia projektu je nápomocná **integrácia softwarových nástrojov**, ktoré pracujú so spoločnými vloženými informáciami. Pre člena projektového tímu to predstavuje lepšiu orientáciu pri plnení úloh v prípade, že má k dispozícii ucelený pohľad na dáta súvisiace s projektom. Namiesto zbierania črepov informácií z rôznych nástrojov je možnosť použitia balíkov softwarových produktov zameraných na projektové riadenie ako **Microsoft Project, OpenProj** či **Primavera** (ŠTEFÁNEK, 2011, s. 280).

Informácie potrebné pre riadenie projektu musia spĺňať **požiadavky** (DOLEŽAL, 2012, s. 257):

- včasnosť;
- relevantnosť;
- zrozumiteľnosť;
- presnosť;
- aktuálnosť.

## 1.4.2 Dokumentácia

Cieľom dokumentácie projektu je predovšetkým prezentovať textom, obrázkami, schémami, tabuľkami, grafmi, diagramami, fotografiami či inými prostriedkami dôležité fakty týkajúce sa projektu (DOLEŽAL, 2012, s. 260).

Venovať dostatočný priestor dokumentácii je rovnako dôležité pre využitie obrovského potenciálu komunikácie počas projektových jednaní z dôvodov ako (SVOZILOVÁ, 2011, s. 192)

- **inicializácia a príprava** – je výhodou pokiaľ pozvánka k jednaniu obsahuje okrem hlavných plánovaných bodov aj doplnené tézy k jednotlivým riešeným témam či aktualizovaný zoznam prebiehajúcich operatívnych úkonov,
- **priebežné kontroly a koordinácia,**
- **projektová dokumentácia a archivácia** – napríklad môže poslúžiť pre riešenie neskorších nedorozumení a sporov alebo byť zdrojom informácii pre čerpanie poučenia z realizácie projektu pre budúce potreby.

Pre dobrú orientáciu v záplave dokumentov je odporúčané stanoviť si nevyhnutné **náležitosti dokumentu** ako napríklad (DOLEŽAL, 2012, s. 260):

- jednoznačný názov,
- dátum vzniku a meno vyhotoviteľa,
- dátum schválenia a meno schvaľovateľa,
- účel vyhotovených kópií,
- stupeň utajenia dokumentu (v prípade zvláštneho režimu),
- platnosť dokumentu,
- verzia dokumentu.

## 1.5 Zainteresované strany

Na projekte sa podieľa viacero osôb, predovšetkým ľudia, ktorí ho majú ako svoju pracovnú náplň. Okrem nich však vstupujú často do interaktivity s projektom i osoby na

druhej strane, ktorým je produkt či služba poskytovaná, a veľa iných strán, ovplyvnených priebehom projektu.

### 1.5.1 Charakteristika

**Zainteresovaná strana** je osoba či organizácia, ktorá je aktívne zapojená do projektu, alebo jej záujmy môžu byť pozitívne či negatívne ovplyvnené realizáciou projektu alebo jeho výsledkom. Často takisto sama môže ovplyvniť priebeh projektu alebo jeho výsledky (DOLEŽAL, s. 48).

Podľa významnosti rozdeľujeme zainteresované strany na dve skupiny (ŠTEFÁNEK, 2011, s. 27):

- **primárna** (vlastníci a investori, zamestnanci, zákazníci, atď.),
- **sekundárna** (verejnosť, vládne inštitúcie, samosprávne orgány, konkurencia, atď.).

Podľa **zastávanej role** členíme primárne zainteresované strany na (DOLEŽAL, 2012, s. 49):

- a) zadávateľa (vlastníka) projektu,
- b) zákazníka (užívateľa) projektu,
- c) sponzora projektu,
- d) realizátora (dodávateľa) projektu,
- e) investora projektu.

### 1.5.2 Analýza

Úlohou analýzy vplyvu zainteresovaných strán je nájsť **záujmové skupiny**, ktoré sú **klúčové** (ŠTEFÁNEK, 2011, s. 31). Pri vytváraní ich základného zoznamu je potrebné si ich role v projekte bližšie zanalyzovať, aby bolo jasné, koho záujmy je nevyhnutné v každom prípade naplniť, kto nie je zas tak významný, alebo voči komu je nevyhnutné byť obozretný. Porozumenie očakávaniam jednotlivých zúčastnených nemalou mierou prispeje k úspešnosti projektu (DOLEŽAL, 2012, s. 52).

Tabuľka č. 1: Príklad očakávaní zainteresovaných strán (Zdroj: DOLEŽAL, 2012, s. 52)

Zainteresovaná strana	Očakávania
Vlastníci a investori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zisk</li> <li>• rast hodnoty podniku</li> <li>• transparentnosť</li> </ul>
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitné produkty a služby</li> <li>• primeraná cena produktu</li> <li>• popredajný servis</li> </ul>
Obchodní partneri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalita zmlúv a jednaní</li> <li>• včasné plnenie záväzkov</li> </ul>
Zamestnanci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• primeraná mzda a benefity za odvedenú prácu</li> <li>• dobré pracovné podmienky</li> <li>• profesijný rast a ďalšie vzdelanie</li> <li>• zladenie osobného a profesijného</li> </ul>

## 1.6 Logický rámec

Logický rámec je veľmi užitočný nástroj, ktorého prínos je viditeľný počas celého životného cyklu projektu, počnúc procesom plánovania projektu, naprieč implementáciou až po ukončovanie a vyhodnocovanie. Táto pomôcka riadenia zoskupuje najhlavnejšie informácie o projekte, jeho zámer, cieľ, výstupy a aktivity. Vo väčšine prípadov sa logický rámec zostavuje v tabuľkovej forme.

Tabuľka č. 2: Ukážka obrysov logického rámca (Zdroj: DOLEŽAL, 2012, s. 68)

Zámer	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje informácií k overeniu (Spôsob overenia)	nevyplňuje sa
Cieľ	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje informácií k overeniu (Spôsob overenia)	Predpoklady, za akých cieľ prispeje k zámeru
Výstupy (konkrétne výstupy)	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje informácií k overeniu (Spôsob overenia)	Predpoklady, za akých výstupy povedú k cieľu
Aktivity (kľúčové činnosti)	Zdroje (peniaze, ľudia, ...)	Časový rámec aktivít	Predpoklady, za akých kľúčové činnosti povedú k výstupom
Čo nebude v projekte riešené			Predbežné podmienky

### Hlavička logického rámca

Slúži k najzákladnejšej **identifikácii** daného projektu. Špecifikuje sa tu názov projektu, základné informácie o predkladateľovi projektu, celkové náklady projektu s vyčlenením celkových prijateľných nákladov, prípadne označenie programu, do ktorého projekt náleží (ŠTEFÁNEK, 2011, s. 48).

### Zámer

Predstavuje **popis prínosov** projektu po jeho realizácii. Jedná sa o nepriamo dosiahnuteľnú vec. Deklaruje príčinu, prečo sa projekt realizuje, a odpovedá na otázku, prečo chceme dosiahnuť uvedené zmeny (DOLEŽAL, 2012, s. 69).

### Cieľ

Popisuje **zameranie** projektu, čoho konkrétne chceme dosiahnuť realizáciou projektu. Každý projekt by mal usilovať o dosiahnutie len jedného cieľa (ŠTEFÁNEK, 2011, s.

48). Cieľom je taká kvalitatívna a kvantitatívna zmena, ktorú tím zvyčajne dosahuje pomocou určitých výstupov (DOLEŽAL, 2012, s. 69). Pre správnu definíciu cieľa sa používa **SMART nástroj**. Výraz SMART je akronym predstavujúci prvé písmená požadovaných vlastností (Čupík, 2007):

**S** – špecifický (jednoznačnosť),

**M** – merateľný (kontrolovateľnosť plnenia),

**A** – akceptovateľný (dosiahnuteľný),

**R** – reálny (zrealizovateľný),

**T** – termínovaný (časom vymedzený).

### Výstupy

Konkretizované výstupy špecifikujú výstup projektu, čo bude projektom vytvorené pre dosiahnutie cieľového stavu, čo bude projektový tím **fyzicky realizovať** a za čo nesie priamu zodpovednosť. Sú to priame dôsledky realizácie kľúčových činností (DOLEŽAL, 2012, s. 68).

### Kľúčové činnosti

S výstupmi úzko súvisia činnosti projektu, ktoré smerujú k ich dosiahnutiu a sú nevyhnutnou **súčasťou daných výstupov**. Uvádzajú sa iba činnosti financované alebo spolufinancované v rámci daného projektu (ŠTEFÁNEK, 2011, s. 48).

### Objektívne overiteľné ukazovatele

Jedno zo základných pravidiel riadenia je, že riadiť sa dá iba to, čo sa dá i merať (ŠTEFÁNEK, 2011, s. 50). U objektívne overiteľných ukazovateľov cieľa a výstupov je potrebné uviesť **hodnotu, métu**, ktorú chceme dosiahnuť najneskôr do skončenia projektu. Rovnako u ukazovateľov zámeru musí byť uvedená hodnota či hodnoty posudzované už i v širšom časovom kontexte (DOLEŽAL, 2012, s. 70).

### Spôsob overenia

Spôsob overenia predstavuje **zdroje informácií** k overeniu priebehu či výsledkov realizácie projektu. Napríklad kde sú tieto informácie uložené, aké metódy k ich získaniu existujú a podobne (ŠTEFÁNEK, 2011, s. 51). Môže byť uvádzaný podrobný postup spôsobu overenia, rovnako kto zodpovedá za overenie, aké náklady a čas overenie vy-

žaduje, kedy bude ukazovateľ overený a akým spôsobom to bude zdokumentované (DOLEŽAL, 2012, s. 70).

### Predpoklady a riziká

Pokiaľ by neexistovala reálna pochybnosť o nejakých určitých predpokladoch projektu, nie je potrebné ju uvádzať. Avšak v opačnom prípade je potrebné uviesť pochybnosť ako nevyhnutný predpoklad, ktorý by mal byť splnený k dosiahnutiu určitého cieľa či zámeru projektu. Predpoklady a riziká sa priebežne skúmajú, upravujú a dopĺňajú (ŠTEFÁNEK, 2011, s. 52).

#### 1.6.1 MS Project

Združené informácie, vytvárajúce logický rámec projektu, predstavujú dobrý podklad dát k využitiu v **pomocných programoch** pri riadení projektov. Jedným z nich, často využívaný, je i produkt Microsoft Project.

*„MS Project nie je iba vizualizačný, resp. pomocný prostriedok na manažovanie projektov, ktorý sa používa až keď je projekt definovaný na papieri. Naopak, je nápomocný už od samého začiatku návrhu projektu. Pomocou neho možno v jednotnej podobe narábať s úlohami, zdrojmi, kalendárom, nákladmi a ostatnými oblasťami, ktoré sa vyskytujú v projektovom manažmente“* (SABOL, MACEJ, 2001, s. 103).

Tvorbe základného návrhu harmonogramu môže programový nástroj, ako napríklad MS Project, byť nápomocný. Po vytvorení hierarchickej štruktúry rozpisu prác sa činnosti prenášajú do plánovacieho nástroja a požadovaného formátu diagramu. Nasleduje navrhnutie **následností** medzi jednotlivými úsekmi prác, odhadnutie **dĺžky ich trvania** a určenie rezervných časov so zaistením kritickej cesty (DOLEŽAL, 2012, s. 145).

*„Systém riadenia projektov označuje integrovanú skupinu procesov, techník, metodológií a nástrojov, ktoré sa používajú na plánovanie a sledovanie projektov. Program Microsoft Project 2010 je jedným z nástrojov v rámci rozsiahlejšieho systému riadenia projektov. Projekty, ktoré sa označujú aj ako projektové plány, sa v rámci programu Project 2010 ukladajú ako samostatné súbory a možno ich zoskupiť do rozsiahlejších zámerov, ako sú napríklad fázy, procesy, programy a portfóliá“* (Microsoft Corporation, 2013).

## 1.7 Riadenie rizík

Ako i samotné podnikanie tak aj každý jeden nový projekt nesie so sebou rizikové predpoklady. Tie je dôležité nezanedbávať a venovať im rovnakú pozornosť ako i ostatným fázam projektového riadenia. V úvahu treba vziať celé spektrum udalostí, ktoré sa môžu počas životného cyklu projektu vyskytnúť, a pripraviť sa na ne podrobným rozborom a postupom v prípade skutočného vyskytnutia sa niektorej z namodelovanej rizikovej scény.

### 1.7.1 Pojem riziko

Riziko je **neistý jav** alebo stav, ktorý v prípade, že nastane, môže mať negatívny alebo pozitívny dopad na projekt. Hodnota rizika je daná **pravdepodobnosťou (P)** jeho vzniku a veľkosťou **dopadu (D)**, kde (ŠTEFÁNEK, 2011, s. 86):

- **príležitosť** - vyjadruje neistý stav, ktorý môže mať pozitívny vplyv,
- **hrozba** - vyjadruje neistý stav, ktorý môže mať negatívny vplyv.

### 1.7.2 Analýza rizík

*„Ak chcete myšlienku projektu predať, musíte ju presvedčivo sformulovať a sami byť presvedčení o jej hodnote a užitočnosti. Okrem toho musí byť realistická. Preto by ste si ešte pred začiatkom projektu mali nájsť chvíľu a zvážiť, aké sú možné riziká pri realizácii projektu. Ide o **identifikáciu potenciálnych rizík** a problémov, ktoré môžu nastať pri realizácii a návrh **opatrení na elimináciu alebo minimalizáciu ich dopadov**“ (SABOL, MACEJ, 2001, s. 35).*

Zanalyzovať riziká komplexne nie je ľahká úloha. **Analýza rizík** by mala prebiehať vo fáze definície projektu a mala by zahŕňať nasledovné **činnosti** (SABOL, MACEJ, 2001, s. 36):

- určenie možných rizík,
- odhad ich pravdepodobností,
- návrh opatrení za účelom predísť nepriaznivým okolnostiam,

- vyhodnotenie možného dopadu nepriaznivých okolností na projekt alebo na organizáciu,
- návrh opatrení, ktoré bude potrebné realizovať v prípade, že nastanú nepriaznivé okolnosti s cieľom zmiernenia či úplnej eliminácie ich dopadu.

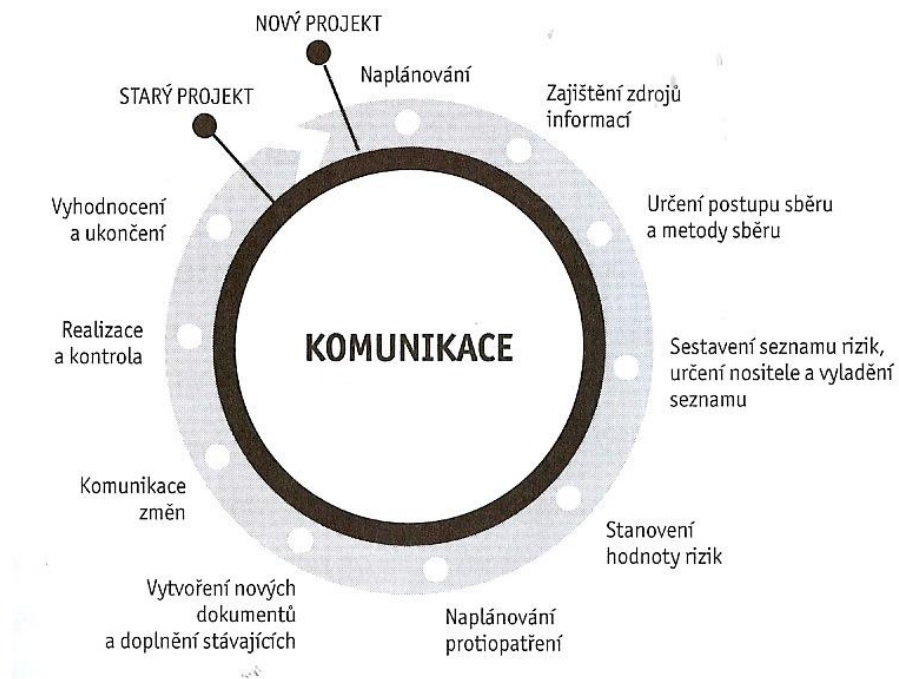
Riziká projektu je možné **rozdeliť** podľa ich vzniku, pôsobenia a predpovedateľnosti (SVOZILOVÁ, 2011, st. 280):

- **odchýlky** - rozdiely medzi odhadmi a skutočnými hodnotami,
- **predpovedateľné riziká** - obvyklé riziká v danej hospodárskej a technickej oblasti, na základe skúseností z historických projektov sú celkom dobre odhadnuteľné,
- **nepredpovedateľné riziká** - riziká, ktorých pôsobenie je možno očakávať, ale ich pravdepodobnosť ani vplyv sa nedá s dostatočnou presnosťou odhadnúť,
- **neistota a chaotické vplyvy** - sú spravidla elementy vychádzajúce z oblastí úplne mimo kontrolu a je väčšinou nemožné ich hocijako kvalifikovane odhadnúť.

### 1.7.3 Proces riadenia

Riadenie rizík prináša **množstvo výhod** (kvalitnejší plán projektu, zvýšenie pravdepodobnosti dosiahnutia cieľa, zníženie pravdepodobnosti vzniku problému, šetrenie financií, uľahčenie práce na iných projektoch), avšak napriek tomu mu často krát nie je v projektoch venovaná náležitá pozornosť. Hlavným dôvodom, prečo sa problematike rizík nevenuje dostatočná pozornosť môže byť jednoduchý fakt, že realizátori nemajú dostatok znalostí z tejto oblasti a tak ju nedokážu patrične oceniť (ŠTEFÁNEK, 2011, s. 88).

Riadenie rizík v projekte je **komplexný proces**, ktorý sa realizuje v priebehu celého životného cyklu projektu. V prípade, že sa jedná o rozsiahly projekt, je dobré pristupovať k riadeniu rizík ako k samostatnému projektu (ŠTEFÁNEK, 2011, s. 89).



Obrázok č. 4: Proces riadenia (Zdroj: ŠTEFÁNEK, 2011, s. 89)

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE

Analytická časť práce sa sústreďí na bližšie predstavenie spoločnosti a ponúka možnosť spoznania jej chodu, čo sa týka predovšetkým stránky vedenia samotných projektov. Nosná časť je postavená na detailnom rozbere informačného opisu stavby Podkrovná vstavba bytov Zborovská.

### 2.1 Spoločnosť H.R.F. spol. s r.o.

Táto kapitola ponúka predstavenie podniku ako celku so základnými informáciami o spoločnosti spolu s detailnejšími, venujúcimi sa pohľadom na jednotlivé časti procesov prebiehajúcich počas vedenia vybraného ťažného projektu.

#### 2.1.1 Objektívne v bodoch

Založenie spoločnosti sa datuje ku dňu 20. júna 2007 zapísaním do obchodného registra Českej republiky pod spisovou značkou C52261 vedenej u Krajského súdu v Ostrave. Tento zápis nadobudol zmien 24. júna 2011, kedy nastala zmena zápisu sídla spoločnosti a nastal prevod spoločnosti pod Krajský súd v Brne oddiel C, vložka 71031.

H.R.F. spol. s r.o. má právnu formu spoločnosť s ručením obmedzeným, jej pobočka je evidovaná v Brne na Zámočnickej ulici a predmet činnosti je výroba, obchod a služby, konkrétnejšie realizovanie stavieb, ich zmien a odstraňovanie stavieb. Tomu zodpovedá aj jej poslanie.

Následná tabuľka vyobrazuje stručnú špecifikáciu spoločnosti.

Tabuľka č. 3: Základné údaje o spoločnosti (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Spoločnosť H.R.F. spol. s r.o.	
Obchodné meno	H.R.F. spol. s r.o.
Sídlo	Brno - Brno-město, Zámečnická 181/3, PSČ 602 00
Identifikačné číslo (IČO)	278 04 003
Právna forma	Spoločnosť s ručeným obmedzeným
Predmet podnikania	výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona realizácia stavieb, ich zmien a odstraňovania

### 2.1.2 Vznik a história spoločnosti

O vznik spoločnosti, ktorá sa stala podkladom tejto práce a vystupuje pod názvom H.R.F. spol. s r.o., sa v roku 2007 zaslúžil bývalý študent Vysokého učenia technického v Brne, konkrétne Fakulty stavebnej, pán Ing. Richard Ficek. Od tohto roku pôsobí aktívne na stavebnom trhu so sústredením sa na oblasť Brna. Jej predmetom záujmu sú výstavby či rekonštrukcie viacpodlažných domov a podkrovných priestorov.

Ako predmet podnikania firmy H.R.F. spol. s r.o. boli pôvodne zapísané v obchodnom registri činnosti špecializovaný maloobchod a maloobchod so zmiešaným zbožím a realitná činnosť. Avšak v roku 2010 boli tieto činnosti vymazané a nahradené predmetom výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Vývoj prebiehal postupne. Pri vzniku spoločnosti stála jedna osoba s približnými predstavami o fungovaní a budúcom napredovaní svojej spoločnosti. Týmto smerom sa na svojej ceste riadila, teda smerom stavebných projektov v meste Brno. Postupne sa ale na stávajúcom trhu lepšie zorientovala a osvojila si množstvo nových poznatkov. Táto osoba, jednatel' spoločnosti, si medzitým začala vytvárať vzťahy s dodávateľmi a partnermi, a tiež zamestnávala malú skupinu pracovníkov, ktorá priebežne menila svojich členov. H.R.F. so stavebným a developerským zameraním sa po troch rokoch

pôsobenia, teda v roku 2010, rozhodla na základe dosiahnutých skúseností a možností začať pozvoľna sústrediť iba na fungovanie v oblasti developerskej činnosti. Zároveň pridala k zneniu svojho predmetu podnikania z roku 2010 vhodnejšiu a výstižnejšiu charakteristiku, ktorá zahrňuje realizáciu stavieb, ich zmeny a odstraňovanie. To sa udialo 5. mája 2011, kedy súbežne zmenila a zaktualizovala i svoje sídlo zapísané v obchodnom registri.

H.R.F. spol. s.r.o. je relatívne mladá spoločnosť, ktorej víziou je byť vedúcou spoločnosťou a prvou voľbou zákazníka v oblasti stavebníctva, konkrétne developmentu v regióne, kde pôsobí. Jej misia znie: Budovať príjemné, moderné a originálne bývanie pre každého za bezkonkurenčné ceny.

Prerod spoločnosti úzko súvisí s prerodom prístupu k vedeniu projektov, pôvodne stavebných, dnes čisto developerských, ktorému sa venujú nasledujúce kapitoly s rozborom už jedného spomínaného konkrétneho pod názvom Podkrovná vstavba bytov Zborovská.

### **2.1.3 Postup pri projektoch**

Stručný popis, ako firma postupuje pri obdobných developerských projektoch medzi ktoré sa radí aj plán Zborovská. Väčší priestor je venovaný práve udalostiam, ktoré sú prínosné i k celkovému popisu a hodnoteniu tohto projektu.

Hlavný spúšťač projektu je nájdenie, odporúčenie alebo už získanie špecifického miesta, bytovky, na následnú premenu podkrovného priestoru za účelom vybudovania bytových jednotiek k predaju. Nastupuje spolupráca všetkých potrebných zúčastnených strán, spolupráca s architektom, so stavebnou spoločnosťou, s úradmi zastupujúcimi prevádzkovanie a udeľovanie všetkých náležitých meraní a povolení či spoločnosťami zastupujúcimi finančné náležitosti. Súbežne prebieha ponuka bytov a teda hľadanie potenciálnych kupcov. Byty sa dávajú do predaja ideálne ešte pred samotným začatím stavby, prípadne v jej priebehu, a po nájdení zákazníkov so záujmom sa podpisuje chronologicky viacero dokumentov.

### 1. Rezervačná zmluva

### 2. Zmluva o uzatvorení zmluvy budúcej kúpnej

### 3. Kúpna zmluva

1. Prvá zmluva uzatvárajúca vzťah s klientom. Je v nej špecifikovaný predmet kúpy, byt. Informácie obsahujú jeho polohu podľa označenia katastra nehnuteľností, veľkosť, stanovenú cenu jednotky, zahŕňajúcu dispozičné riešenie a štandardy vo forme podláh, dvier, sanity v kúpeľni a radiátorov. Poskytnutý je ich typ a označenie s možnosťou zmeny, ktorá ovplyvní i zmenu ceny. Dokument obsahuje taktiež financovanie, platobné podmienky, označené zmluvné strany k podpisu a iné základné ustanovenia. Financovanie je uskutočňované:

- formou platby 10% z výšky ceny bytu vrátane DPH pri podpise rezervácie,
- následne platbou 20% z ceny bytu vrátane DPH sedem dní po zahájení výstavby,
- 30% z ceny bytu vrátane DPH po dokončení hrubej stavby, pod ktorú spadajú nosné, vodorovné a zvislé konštrukcie bez výplní otvorov,
- 30% z ceny vrátane DPH po dokončení výplní otvorov (bez dverí) a úpravy strechy, hrubých elektroinštalácií a hrubých ZTI inštalácií (bez zariadení predmetov (sanity),
- konečnými 10% z ceny bytu vrátane DPH pri podpísaní Kúpnej zmluvy.

Dôležité je uviesť, že Rezervačná zmluva sa uzatvára na dobu určitú, a pokiaľ sa nenaplnia jej ustanovenia, dohody a plnenia stáva sa neplatnou. Rovnako je tu ustanovená doba podpisu Zmluvy o uzatvorení zmluvy budúcej kúpnej, pri ktorej neuzatvorení sa pričinením H.R.F. spol. s r.o. v stanovenú dobu je spoločnosť povinná vrátiť druhej strane uskutočnené platby.

2. Táto zmluva už uvádza podrobnejšie detaily zmluvy i špecifikáciu bytu so zahrnutými prípadnými klientskými zmenami, zobrazenými na doplňujúcich výkresoch. Pridaná je cenová kalkulácia zahrňujúca tieto zmeny. Obsahuje i práva a povinnosti oboch strán, sankcie za nedodržanie stanovených termínov, presne ustanovuje právne, platobné a stavebné záležitosti. Nosný dokument týkajúci sa informácii o bytovej jednotke.

3. Kúpna zmluva o prevode vlastníctva (rozostavanej) bytovej jednotky, rozostavanej v prípade podpisov ešte za stavu trvajúcej prestavby. Kopíruje potrebné ustanovené záležitosti z predchádzajúcich zmlúv plus uvádza výšku doplatku so špecifikáciou platobných podmienok. Ďalej podpisujúce strany, predmet kúpy, prechod práv a záväzkov k jednotkám (k domu, k bytu), podmienky predania a prevzatia.

Celý proces stavby je započatý žiadosťami a získavaním súhlasov, sprevádzaný kontrolnými prehliadkami a ukončený kolaudačným riadením. To predstavuje i posledný míľnik projektu.

## **2.2 Projekt Podkrovná vstavba bytov Zborovská**

Projekt nesúci názov Podkrovná vstavba bytov Zborovská je jednou z hlavných náplní spoločnosti už určité časové obdobie. Napriek jeho započatiu, ktoré je možné datovať k vzniku prvej listiny obsahujúcej meno projektu, a to teda ku dňu 9. júl 2010, kolaudačné riadenie je v dobe písania tejto práce ešte stále hudbou budúcnosti. Jeho charakteristiku, vznik, zahájenie, opis súčastí projektu, priebeh, rozbor či tvorbu návrhov zmien pre plán výstavby obsahujú nasledujúce state.

### **2.2.1 Identifikačné údaje projektu**

Pre hrubé predstavenie projektu slúžia objektívne informácie uvádzané taktiež ako identifikačné údaje projektu v sprievodnej správe vypracovanej externým spolupracovníkom, architektom Ing. Arch. Vladimír Chadima.

Na ľahšiu komunikáciu v prostredí firmy sa zaužíval názov projektu Zborovská, ktorý je v tejto práci využívaný ako prídavok k oficiálnemu pomenovaniu stavby.

Tabuľka č. 4: Základné údaje o projekte (Zdroj: Vlastná tvorba)

Projekt Podkrovná vstavba bytov Zborovská	
Meno investora	H.R.F. spol. s r.o.
Adresa investora	Brno - Brno-město, Zámečnická 181/3, PSČ 602 00
Názov stavby	Podkrovná vstavba bytov
Miesto stavby	pôdny priestor domu Brno-Žabovresky, Zborovská 939/2 kat. úz. Žabovresky, par. Č. 2788
Charakter a účel stavby	podkrovná vstavba 4 bytových jednotiek, účel stavby bývanie čisté, stavba trvalá

### 2.2.2 Vznik a zahájenie

História zámeru zahájenia projektu Zborovská sa datuje k letu, bližšie júl roku 2010. V tomto období dostal jednatel spoločnosti H.R.F. spol. s r.o. podnet od makléra spriaznenej realitnej agentúry, ktorá sa podieľa na ponukách predaja bytov podniku. Doporučenie sa týkalo výberového riadenia uskutočňovaného SVJ, spoločenstvom vlastníkov jednotiek, predstavujúceho majiteľov 20 bytových jednotiek bytového domu v Brne, Zborovská 2. Predmet predaja stanovoval podkrovia, v danej dobe obsahujúce bývalú práčovňu, sušiareň a WC, spolu s prislúchajúcou pôdou. S tým súvisela možnosť výstavby nových bytových jednotiek formou strešnej vstavby v priestoroch bytového domu.

Daného výberového riadenia sa zúčastnili tri spoločnosti. Podmienkou bolo predstavenie svojej firmy a ponúknutie listiny obsahujúcej vypracovaný stručný podnikateľský zámer za účelom získania podkrovia na výstavbu. Každý zo zúčastnených objektov následne po prihlásení obdržal zadávacie podklady pre tvorbu spomínaného podnikateľského zámeru. Dôležité boli všetky obsiahnuté výhody, avšak rozhodujúca a značne ovplyvňujúca bola predložená cenová ponuka.

V nadchádzajúcich odstavcoch je priblížená ponuka H.R.F. spol. s r.o., s ktorou sa jej podarilo zákazku úspešne získať. O výsledkoch boli spoločnosti oboznámené po hlasovaní SVJ.

### **Ponuka H.R.F. spol. s r.o.**

Pod body, ktoré ponúka pôvodná prvotná listina slúžiaca k výberovému konaniu spadajú tieto náležitosti.

- Ako prvá sa predstavuje skutočnosť, že spoločnosť H.R.F. spol. s r.o. by rada vybudovala v priestoroch bytového domu 6 nových bytových jednotiek (ich ná-kres obsahoval priložený technický náčrt, jednalo sa o byt 1 1+kk, byt 2 2+kk, byt 3 1+kk, byt 4 1+kk, byt 5 2+kk, byt 6 1+kk), k čomu je vzťahnutý záväzok nezvýšenia počtu bytových jednotiek (BJ), ale na druhej strane ponúknutá možnosť uskutočniť zlúčenie navrhnutých BJ, čím by sa znížil počet novo vybudovaných BJ. Táto voľba by nemala vplyv na celkovú predpokladanú plochu novo vybudovaných bytových jednotiek.
- Druhý bod informuje o predpokladanom termíne výstavby, ktorý je značne ovplyvnený procesom schvaľovania z dvoch strán, zo strany SVJ a zo strany Stavebného úradu UMČ Brno – Žabovresky. Avšak vďaka faktu, že navrhované riešenie novo vybudovaných bytových jednotiek nezahŕňa zvýšenie výškovej úrovne podkrovia strechy je na realizáciu stavby nutné získať iba stavebné povolenie bez predchádzajúceho územného súhlasu.
- Uvádzaný fakt o poistení spoločnosti H.R.F. spol. s r.o. u Českej poisťovni so sídlom v Prahe pre poistenie stavebných rizík podnikov pri realizácii akýchkoľvek stavieb uskutočňovaných na území Českej republiky vrátane poistenia zodpovednosti za spôsobené škody na čiastku 10.000.000,- Kč.
- Ďalší bod obsahuje informácie o zvolenom transporte stavebného materiálu do podkrovnej vstavby, ktorý bude uskutočňovaný pomocou stavebného výťahu umiestneného v uličnej strane domu Zborovská 2. Tento výťah bude tiež slúžiť pre stavebných robotníkov. Pre vyzdvihnutie väčšieho stavebného materiálu do

pôdneho priestoru, ako napríklad nové krokvy či oceľové nosníky, bude pristaný mobilný žeriav.

- Piaty odsek sa venuje špecifikácii materiálu. Predpokladanou krytinou strechy so stávajúcim sklonom bude pálená taška od spoločnosti TONDACH (francúzska taška). Novo budované pultové vikiere (3 v časti z ulice a 1 priebežný v časti z dvora) budú zakryté pozinkovaným plechom.
- Spoločnosť H.R.F. spol. s r.o. ďalej uvádza, že novo vybudované bytové jednotky budú vybavené vlastnými plynovými kotlami slúžiacimi k ohrevu úžitkovej vody a taktiež k vykurovaniu. Všetky plynové kotle budú mať spalínové cesty vyvedené na strechu objektu do tzv. kaplniek.
- Stavba bude uskutočňovaná odbornou stavebnou spoločnosťou H.R.F. spol. s r.o., ktorá sa špecializuje na výstavbu podkrovných bytov a má bohaté skúsenosti v tejto oblasti s realizáciou obdobných projektov. Bod zahrňujúci krátku informáciu o spoločnosti.
- V predposlednom odstavci spoločnosť H.R.F. spol. s r.o. predkladá cenovú ponuku Spoločenstvu pre dom Zborovská 939/2, Brno za predaj podkrovného priestoru a za možnosť realizácie nových bytových jednotiek vo výške 1.500.000,- Kč.
- Nakoniec sa spoločnosť H.R.F. spol. s r.o. zaväzuje vybudovať na svoje náklady nový hydraulický výťah vrátane presklenej výťahovej šachty v zrkadle schodiska objektu Zborovská 2, čo je podstatná časť ponuky. Ďalej uvádza, že výťah bude triedy OH 320 s výstupom na každom poschodí objektu. Po dokončení výstavby a ukončení kolaudácie stavby sa spoločnosť H.R.F. spol. s r.o. zaväzuje bezplatne previesť výťah na Spoločenstvo pre dom Zborovská 939/2.

Je potrebné uviesť skutočnosť, že pôvodne navrhovaný plán vybudovania 6 bytových jednotiek v podkrovných priestoroch bol zavrhnutý pre dôvod vychýlenia sa z jednotného obrazu ostatných kopírujúcich sa podlaží. Všetky pôvodné podlažia sú totižto tvorené identickými štyrmi bytovými jednotkami na rozlohe jedného poschodia. H.R.F. spol. s r.o. zmenu akceptovala a zakomponovala do nových dokumentov. Od toho momentu sa vyjadruje o vstavbe 4 podkrovných bytov s kompletným príslušenstvom.

Rovnako dôležitá je aj zmienka o časovom harmonograme. Predpokladaný priebeh stavby bol navrhnutý v chronologickom slede na míľniky uvedené v tabuľke.

Tabuľka č. 5: Prvotný návrh časového harmonogramu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Predpokladaný časový harmonogram		
Júl	2010	výberové riadenie zo strany SVJ a podpis Zmluvy o spolupráci
August	2010	štatistický posudok celého domu a rozpracovanie projektovej dokumentácie
August	2010	podpis Zmluvy o výstavbe medzi SVJ a stavebníkom
September	2010	žiadosť o vydanie Stavebného povolenia, prípravné stavebné práce
Október	2010	vydané stavebné povolenie, zahájenie stavebných prác
Máj	2011	kolaudácia novo vybudovaných bytových jednotiek

Po splnení prvých dvoch míľnikov avšak nastávajú zmeny. Podpis Zmluvy o realizácii bytovej vstavby medzi Spoločenstvom pre dom Zborovská 939/2, Brno a H.R.F. spol. s r.o. sa pre nedostatočnú informovanosť predĺžil. To predstavuje prvý sklz času, na základe ktorého sa stal predpokladaný časový harmonogram projektu neplatným už v jeho začiatkoch.

*Pôvod problémov tkvel v neinformovanosti o dôležitých náležitostiach.. Jedna menšia prekážka bolo neskoré zistenie, že vedľajšia bytová stavba je pamiatkovo chránená, čo vytvorilo povinnosť úradného posudku k stavbe od Odboru pamiatkovej starostlivosti i v prípade domu Zborovská 2. Avšak rozhodujúcim faktorom bolo vlastníctvo jednotlivých jednotiek. Tu sa ukázalo, že parcela pripadajúca k jednému bytu, jeho podiel na pozemku, nie je vo vlastníctve príslušných majiteľov jednotky, ale patrí mestu. K tomuto netypickému javu došlo pri privatizácii domu. Predstavovalo to vznik ojedinelého problému, keďže majitelia pozemok odmietli odkúpiť. Nebola to totiž ich povinnosť, mali slobodu*

*voľby. Tým sa však zahájil predĺžený proces žiadosti o stavebné povolenie, keďže v katastre nehnuteľností musia byť stanovené podiely na budove i na pozemku a tie v tomto prípade pri rozpočítavaní už vrátané nových bytových jednotiek vykazovali atypické výsledky. Trvanie tohto výkonu výrazne ovplyvnilo posun dátumu zahájenia stavby. Popri tom sa o odsun pričínilo rovnako aj množstvo počtu vlastníkov bytových jednotiek, ktorí nedbali na čas pri podpisovaní nevyhnutných dokumentov, a to Zmluvy o výstavbe. Udalostiam sa ešte následne bude venovať oddiel Vlastné návrhy riešenia.*

Získaním zákazky sa môže pre H.R.F. spol. s r.o. považovať Podkrovná vstavby bytov za projekt pripravený na zahájenie. Samotný akt spustenia projektu je pripisovaný vzniku Zakladacej listiny projektu, ktorá fyzicky v podniku vytvorená nebola. Informácie charakterizujúce túto listinu sú ale obsiahnuté v neskôr vytvorenej Sprievodnej správe. Správa oboznamuje o projekte širšie a obsiahlejšie ako stanovené a typické pre samotnú identifikačnú listinu projektu. Je rozšírená o súhrnnú technickú správu a architektonické a stavebné riešenie. O jej vypracovanie sa zaslúžil už spomínaný architekt ing. arch. Vladimírom Chadimom v úzkej spolupráci s majiteľom spoločnosti Ing. Richardom Ficekom. Ako podklady im okrem zmienených informácií slúžili všetky nevyhnutné získané dáta k danému stavenisku, ktoré predstavuje ako bytovú jednotku Zborovská 2, tak i jej prislúchajúci pozemok a blízke okolie dotknuté stavbou.

### **2.2.3 Informatívny opis zahájeného projektu**

Opis projektu obsahujúci odseky s predstavujúcimi informáciami o jednotlivých jeho súčiastiach, ktoré ho bližšie konkretizujú, slúži k predstaveniu koncepcie v čase jej započatia a prevedenia prvotných meraní a prieskumov.

#### **Stavebný pozemok**

Staveniskom sa rozumie **pôdny priestor bytového domu v Brne, Zborovská 2, číslo popisné 939**, ktorý tvorí súčasť radových domov na ulici Zborovská. K prázdnomu pôdnemu priestoru nachádzajúcemu sa v **5.n.p. domu** vedie domové schodisko tvoriace vstup na pôdu. V 5.n.p. sa taktiež nachádza bývalá pracovňa, sušiareň a WC.

Dom stojí na parcele 2788 tvoriacej zastavanú plochu a nádvorie. Parcela sa nachádza v katastrálnom území Žabovresky, mestská časť Žabovresky. Parcela 2788 pod domom, ako aj dom je v majetku súkromných osôb, prevažne obyvateľov domu. Čiastočným vlastníkom parcely pod domom je tiež mesto Brno. Ohľadom majetkových pomerov vzhľadom k vlastníctvu parciel susedných bytových radových domov staveniska je známe a postačujúce, že sú v majetku rôznych vlastníkov.

#### Prieskumy a napojenie na infraštruktúru

Obecný **stavebne statický prieskum bol na stavenisku prevedený**, čím sa stala vonkajšia ohliadka stavu konštrukcie naplnenou. Projektant dostal k dispozícii prevedený paport domu s kompletným zameraním stávajúceho stavu.

Dopravná obsluha stavby je možná z asfaltovej komunikácie ulice Zborovská. Do vnútorného bloku sa cez dom nedá zísť automobilom.

**Napojenie domu na všetky mestské siete je prevedené**, vrátane plynovodu. Chýbajúce je diaľkové kúrenie.

#### Splnenie požiadavkov

Projekt **splňuje požiadavky** dotknutých orgánov. Ich vyjadrenia sú dokladované. Projektová dokumentácia je spracovaná podľa Vyhlášky o technických požiadavkov na výstavbu a rovnako príslušných technických noriem ČSN. Tie sú záväzne v platnosti.

#### Väzby vecné a časové

Projekt ohľadom výstavby štyroch podkrovných bytových jednotiek nepodmieňujú **žiadne časové alebo vecné väzby**, ktoré by mohli vyvolať väčšie dodatočné investície.

#### Lehoty a postup výstavby

Termíny výstavby objektu sú stanovené čisto predpokladovo, a to na **jeseň 2011 zahájenie, na jeseň 2012 ukončenie**.

Postup prác je zoradený chronologicky bez udania jednotlivých míľnikových lehôt. Zahájenie predstavujú búracie práce a odstraňovanie konštrukcií. Následné práce sú cha-

rakterizované prevedením úprav krovov a prevedením nadmúrovky dvorného priečelia spolu s prednými vikiermi, čoho súčasťou je zdvihnutie krovov.

Dôležitý bod je vybudovanie výťahovej šachty v zrkadle schodiska. Pokračovanie definuje zateplenie strešného plášťa. Následne je naplánovaná oprava stávajúcej plochej strechy. Ďalej budú inštalované vnútorné priečky a osadené nové výplne vonkajších otvorov. Na rad príde omietnutie nových stien a taktiež vonkajšie úpravy presahov strechy. Potom nasledujú práce vo vnútri objektu. Hneď po ukončení stavby bude požiadané o kolaudáciu.

### Údaje štatistické

Číslo vyobrazujúce celkovú zastavanú plochu je 387,70 m<sup>2</sup>. Plocha podkrovného priestoru je 247,45 m<sup>2</sup>. Konečný počet bytov predstavujú 4 byty s kompletným príslušenstvom. Ich veľkostná skladba je stanovená nasledujúcimi údajmi, kde úžitkové plochy bytov sú počítané a uvádzané bez balkónov.

**1 bytová jednotka veľkosti 2+k.k., celk. užit. plocha 48,33 m<sup>2</sup>**

**1 bytová jednotka veľkosti 2+k.k., celk. užit. plocha 54,55 m<sup>2</sup>**

**1 bytová jednotka veľkosti 1+k.k., celk. užit. plocha 32,00 m<sup>2</sup>**

**1 bytová jednotka veľkosti 4+1, celk. užit. plocha 142,05 m<sup>2</sup>**

#### 2.2.4 Zainteresované strany

Hlavné záujmové skupiny sú tvorené predovšetkým tromi stranami.

**1. Spoločenstvo pre dom Zborovská 939/2**

**2. Spoločnosť H.R.F. spol. s r.o. (i so svojimi zamestnancami)**

**3. Vlastníci novo vybudovaných bytových jednotiek**

Pod Spoločenstvom pre dom Zborovská 939/2 sa rozumie tiež mesto Brno, ktoré je vlastníkom parcely spadajúcej pod jednu bytovú jednotku. Spoločnosť H.R.F. spol. s r.o. zahŕňa rovnako ako svojich interných zamestnancov aj externé fyzické či právnické osoby v spoločnom zmluvnom vzťahu počas priebehu projektu.

Medzi ďalších zúčastnených patria dotknuté úrady, konkrétne stanovené príklady:

Magistrát mesta Brna, Odbor životního prostředí,

Magistrát města Brna, Odbor památkové péče,

Katastrální úřad pro Jihomoravský kraj,

Hasičský záchranný sbor Jihomoravského kraje,

Krajská hygienická stanica Jihomoravského kraje se sídlem v Brně.

Tiež tu prináleží miesto pre subjekty, ktorých sa stavba nepriamo dotýka ako okolie, okolité bytovky a nájomníci.

### **2.2.5 Stratégia projektu**

Pri stanovovaní stratégie pre projekt sa podnet na podkrovnú vstavbu bytov posúva po pomyselnéj priamke z počiatočného stavu cez radu míľnikov do predpokladaného želaného konečného stavu, cieľa projektu.

Definované základné parametre projektu ako zámer projektu, cieľ projektu, míľniky, časový rámec a finančný rámec sú vlastne informácie zosumarizované v čase započatia a rozbiehania projektu, dokopy tvoriace dáta obsiahnuté i v sprievodnej správe projektu. Tieto informácie sú doplnené o priebežné zmeny uskutočnené pred začatím samotnej stavby.

## Zámer projektu

Zámer stavby sa dá jednoducho stanoviť na **rozšírenie portfólia spoločnosti**, ktoré jej zabezpečuje ako i celkový rast, obsahujúci obohatenie sa o skúsenosti týkajúce sa predmetu podnikania podniku či rozmnožené konečné ponuky, tak nadobúdanie dobrého mena<sup>1</sup> na trhu a dostávanie ho do povedomia širšej spoločnosti.

## Cieľ projektu

Vlastným cieľom projektu, ktorým sa sleduje naplnenie jeho zámeru, je prestavba bytového podkrovia bytovky Zborovská 2 na štyri predané bytové jednotky.

Pre navodenie pocitu už dosiahnutého zdareného konca, by sa mal cieľ pretransformovať do nasledujúcej podoby: **Bytové podkrovie bytovky Zborovská 2 prestavané na štyri predané bytové jednotky**. Potrebné je doplniť i konečný dátum, podľa pôvodných časových plánov stanovujúci obdobie jeseň 2012.

Správne definovaný cieľ, úspešný cieľ, je SMART, má naplnené vlastnosti špecifikovaný, merateľný, akceptovaný, realistický a termínovaný. V samom procese tvorby cieľa po jeho definovaní nasleduje kontrola.

- **Špecifikovaný.**

Dosiahnuť sa chcú novovystavané plne obývatel'né štyri jednotky.

- **Merateľný.**

Špecifikovaný cieľ môžeme zmerať pomocou zápisov, čiže zaevidovania týchto bytov v príslušných dokumentoch. Napríklad ich skompletizovaniu k fyzickému predaju musí predchádzať úradne oznámená a schválená kolaudácia. Predaj je zas spojený s uzatvorením podpísaných zmlúv.

- **Akceptovaný.**

Špecifikovaný a merateľný cieľ projektu zodpovedá poslaniu a predmetu spoločnosti a i zámeru projektu. H.R.F. spol. s r.o. je s ním plne stotožnená a všetci jej zamestnanci

---

<sup>1</sup> Spoločnosť sa snaží vždy o dosiahnutie toho najprospešnejšieho, ako i mena dobrého.

ho súhlasne prijali ako svoju súčasť. Zároveň i všetky dotknuté strany vrátane Spoločenstva pre dom Zborovská 939/2.

- **Realistický.**

Špecifikovaný, merateľný a akceptovaný cieľ je vzhľadom ku bohatej skúsenosti v danej stavebnej oblasti s realizáciou podobných projektov odbornej spoločnosti H.R.F. spol. s r.o. stanovený realisticky.

- **Termínovaný.**

Špecifikovaný, merateľný, akceptovaný a realistický cieľ projektu Zborovská nadobúda statusu termínovaný po uvedení si súvislostí a prepojení si dát s bodom dva, s vlastnosťou merateľný. Pre projekt je stanovený plán kontrolných prehliadok architektom, ktorému stavba podlieha, obdobne je určený plán výstavby či predpokladané kolaudačné riadenie.

Cieľ projektu Podkrovná vstavby bytov Zborovská je špecifikovaný, merateľný, akceptovaný, realistický i termínovaný.

### Míľniky

Míľniky projektu sú náčrtovo známe už z podnikateľského zámeru zostaveného pre výberové riadenie SVJ, viz. Tabuľka č. 3. Je už známy ale fakt, že tieto míľniky sa z väčšej časti následne stali časovo neplatnými údajmi. Pri tvorbe sprievodnej správy sú zadané nové východiskové a konečné dáta stavby, a to na jeseň 2011 zahájenie, na jeseň 2012 ukončenie vrátane kolaudačného riadenia. V dokumente o podnikateľskom zámere pritom spadalo začatie stavby na jeseň 2010.

Sprievodná správa bola skompletizovaná a vydaná vo februári 2011 po ukončení štatistického posudku domu a vypracovaní projektovej a technickej dokumentácie, v pôvodnom harmonograme stanovenom na august 2010. Príčiny problému tkveli v nedostatočnej informovanosti dôležitých súňaléžitostí stavby, ako už bolo načrtnuté.

Dané definované udalosti ako hlavné míľniky ale zotrúvajú v nasledujúcom znení obšiahnutom v Tabuľke č. 4.

Tabuľka č. 6: Udalostné míľniky projektu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Míľniky projektu Podkrovná vstavba bytov Zborovská	
1.	výberové riadenie zo strany SVJ a podpis Zmluvy o spolupráci
2.	štatistický posudok celého domu a rozpracovanie projektovej dokumentácie
3.	podpis Zmluvy o výstavbe medzi SVJ a stavebníkom
4.	žiadosť o vydanie Stavebného povolenia, prípravné stavebné práce
5.	vydané stavebné povolenie, zahájenie stavebných prác
6.	kolaudácia novo vybudovaných bytových jednotiek

Medzi ne vstupujú míľniky stavby, ktoré tvoria podmnožinu projektových míľnikov. Harmonogram priebehu stavby obsahuje vytvorený Plán kontrolných prehliadok podkrovnej vstavby bytov, Brno, Zborovská 2. V jeho obsahu sa vyskytuje osem dátumovo stanovených bodov kontrolujúcich priebeh stavby a jej ukončenie predkolaudačnou prehliadkou (Tabuľka č. 7).

Kontrolné prehliadky stanovené architektom Ing. Arg. Vladimírom Chadimom na konci leta 2011 poukazujú na ukončenie stavby v lete 2012. Hrubý termín ukončenia zo sprievodnej správy, jeseň 2012, nesie v sebe predpokladanú dostačujúcu rezervu.

Druhú podmnožinu míľnikov projektu predstavujú zmluvné dokumenty s budúcimi vlastníkmi bytových jednotiek (Tabuľka č. 8).

Tabuľka č. 7: Podmnožina míľnikov projektu, míľniky stavby (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Plán kontrolných prehliadok		
1.	25.11.2011	prehliadka odhalených konštrukcií po prevedení búracích prác zhodnotenie stavu a prípadná úprava PD
2.	20.12.2011	prehliadka a prevzatie úprav podkrovia prehliadka a prevzatie novej podlahy pred zaliatím anhydritom
3.	10.02.2012	prehliadka a prevzatie kompletnej hrubej stavby HSV
4.	09.03.2012	priebežná kontrola PSV prác a rozvodov
5.	06.04.2012	záverečná kontrola rozvodov
6.	04.05.2012	záverečná kontrola prác PSV kontrola pripravenosti výťahovej šachty
7.	08.06.2012	kontrola dodávky výťahu zhodnotenie dopracovanosti stavby súpis nedorobkov
8.	09.07.2012	prevzatie stavby predkolaudačná prehliadka

Tabuľka č. 8: Podmnožina míľnikov projektu, míľniky zmlúv vlastníctva (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Poradie uzatvárania zmluvných vzťahov medzi H.R.F. spol. s r.o. a kupujúcim	
1.	Rezervačná zmluva
2.	Zmluva o uzatvorení zmluvy budúcej kúpnej
3.	Kúpna zmluva

## Časový rámec

Ohraničenie projektu stanovené v prvom dokumente týkajúcom sa stavby, v obhajobe podnikateľského zámeru pre získanie projektu, sa stanovilo na júl 2010 až máj 2011, avšak v rámci predpokladov a možnej zmeny.

Sprievodná správa projektu, vytvorená už po skompletizovaní dôležitých informácií, meraní a parametrov, a zároveň po prvotných nájdených problémoch, o ktorých sa predtým netušilo, stanovuje reálnejší časový rámec na **jeseň 2011 až jeseň 2012**. Táto správa už nezahŕňa prvé splnené body spadajúce do ohraničenie projektu stanoveného v podnikateľskom zámere, preto je v počiatku taký rozdiel. Jeseň 2011 definuje predpokladaný termín zahájenia stavby.

Po spojení oboch predpokladov, ktoré sa informatívne môžu pojať i ako spoločne zakladajúce a identifikačné dokumenty projektu, sú všeobecné dáta započatia a ukončenia júl 2010 až jeseň 2012. V pláne kontrolných prehliadok je nastavený cieľový míľnik na leto 2012. Tento údaj nezahŕňa samotné kolaudačné riadenie a odovzdanie bytov novým majiteľom, preto je údaj jeseň 2012 ponechaný ako konečný.

## Finančný rámec

Odborný odhad investičných nákladov sa vyobrazil sumou 8.000.000,- Kč s DPH vrátane potrebnej čiastky na výťah.

### 2.2.6 Trojimperatív projektu

Uvedomenie si previazanosti veličín čas, náklady a ciele je nesmierne dôležité ako pri klasifikácii cieľov tak pri priebežných zmenách a ich koordinovaní počas priebehu trvania tohto projektu. Z predchádzajúcich informácií sú známe opisy základných pojmov, aký je ale dopad ich previazanosti na konkrétny projekt Zborovská?

Firma H.R.F. spol. s r.o. pracuje spôsobom jemu blízkym, byty sa snaží predať, takzvané nájsť im kupcov, ešte pred samotným začatím stavby. Zjednodušene napísané, oni sú

priebežným zdrojom financií pre projekt. Dve bytové jednotky v podkrovnej vstavbe boli zmluvne prisľúbené fyzickým osobám v tomto termíne.

Prvá bytová jednotka (5.1) a druhá bytová jednotka (5.2) boli rezervačnou zmluvou predané klientom 1 a 2 (klient 1, klient 2) v máji 2011. Tretia bytová jednotka (5.3) zmenila svoj status na rezervovaná v decembri 2011. Posledný byt (5.4) si spoločnosť prezatiaľ stanovila na ponechanie vo svojom majetku.

Nastupujú tu sledované **ciele zákazníkov**, ktoré zosobňujú vlastniť chcenú bytovú jednotku v určitom predbežne stanovenom čase za určitú stanovenú sumu. Rozhodujúci časový míľnik v tomto prípade je podpísanie druhého dokumentu v poradí, Zmluvy o uzatvorení zmluvy budúcej kúpnej. V prípade bytu 5.2 sa do zazmluvnenej doby dokument nepodpísal z dôvodu časových problémov sprevádzajúcich túto stavbu. Došlo tak k nenaplneniu spokojnosti klienta 2 a jeho strate na jeseň 2011. U klienta 1 nastala obdobná situácia, avšak s rozdielom dáta na neskorší u ukončení zmluvného vzťahu so spoločnosťou. S klientom 1 bola Zmluva o uzatvorení zmluvy budúcej kúpnej ešte podpísaná vďaka benevolencii klienta a ku odstúpení došlo až na začiatku roku 2012.

Po ustálení časovej situácie, po zvládnutí nečakaných problémoch vynorených ihneď z úvodu projektu, H.R.F. spol. s r.o. v júni 2012 nahradilo klienta 2 pre byt 5.2 a následne v novembri 2012 aj klienta 1 pre byt 5.1.

Celý tento priebeh udalostí je ale sprevádzaný posunmi cieľa spoločnosti v pomyselnom trojuholníku, a okrem časových zmien prechádza projekt i nákladovými zmenami. Tie sa premietajú do kolísania peňažných transakcií a objemu potrebných peňažných obnosov počas jednotlivých fáz stavby. Stanovený predpokladaný finančný rámec nezostal plne zachovaný.

Vo vzťahu H.R.F. spol. s r.o. a Spoločenstvom pre bytový dom Zborovská 939/2, Brno sa napriek časovým odmlkám nevyskytli závažné pohyby, lebo hlavný **cieľ Spoločenstva** nebol dotknutý. Ten v tomto prípade sleduje predovšetkým príjem dohodnutej čiastky za predaj podkrovných priestorov k umožneniu vstavby. Dátumové posuny pre nich predstavujú posuny časových období, kedy žijú v okolí ovplyvnenom stavebnými prácami, dĺžky týchto období sa ale nemenia.

Ako nakoniec postup projektu a výstavby z časového hľadiska podľa chronologických bodov detailne prebieha:

**Zaznamenaný podnet na možnosť nového projektu**

**Prehliadka predmetu záujmu**

**Vypracovanie podnikateľského plánu**

**Zúčastnenie sa výberového riadenia**

**Výhra zákazky**

**Návrh Dohody o realizácii bytovej vstavby**

**Návrhy a pripomienky zo strany SVJ k dokumentu Dohody**

**Podpísaná Dohoda o realizácii bytovej vstavby v podkrovnom priestore bytového domu Zborovská 2**

**Podpísaná Zmluva o dielo s architektom**

**Posúdenie Podkrovnej vstavby bytov Zborovská 2**

z hľadiska ochrany ovzdušia

z hľadiska odpadového hospodárstva a hydrogeológie

z hľadiska ochrany prírody a krajiny

z hľadiska ochrany tvorby zelene

Magistrát mesta Brna, Odbor životného prostredia

**Posúdenie Podkrovnej vstavby bytov Zborovská 2**

Krajská hygienická stanica Juhomoravského kraja so sídlom v Brne

**Posúdenie Podkrovnej vstavby bytov Zborovská 2**

Hasičský záchranný zbor Juhomoravského kraja

**Vyjadrenie Stavebného referátu Majetkového odboru Magistrátu mesta Brna**

**Vyjadrenie záväzného stanoviska k Podkrovnej vstavbe bytov Zborovská 2**

Magistrát mesta Brna, Odbor pamiatkovej starostlivosti

**Zosumarizované technické výkresy a stavebné dokumenty**

**Zmluva o dielo so stavebnou spoločnosťou**

**Žiadosť o stavebné povolenie**

**Skrátené stavebné riadenie, vydanie certifikátu autorizovaným inšpektorom**

**Začatie stavby**

**Tvorba, kompletizovanie, úpravy a podpisovanie Zmluvy o výstavbe**

**Fyzický vklad zmluvy na Kataster nehnuteľností**

**Prerušenie stavby počas zimných sviatkov**

**Prevzatie staveniska s novo vystavanými bytovými jednotkami**

**Kolaudácia**

Pre vzniknuté problémy nie je naplnený časový rámec projektu, v chronologickom slede míľnikov sa objavila výmena jednotlivých bodov ako i finančný odhad projektu zaznamenal jemné navýšenia a kolísanie transakciami.

Skutočný priebeh projektu je zaznamenaný v programe MS Projekt pod názvom vstavba01, dodávanom na CD ako príloha k práci.

### 3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA A ICH PRÍNOS

Vlastné návrhy riešenia tvorí podrobne vypracovaný logický rámec pre daný projekt Zborovská, ktorý sa má stať podkladom pre obdobné projekty vo firme. Je zahŕňajúci popisy navrhovaného priebehu projektu, ako by mal v ideálnom prípade, to znamená pri riešení budúceho podobného projektu vyzerat'. Logický rámec je navyše vyobrazený v prílohách (Príloha č. 1) v spracovaní do tabuľkovej formy. Súčasťou práce na logickom rámci je i rozbor rizík. Zároveň je navrhovaný priebeh projektu, pod názvom vstavba02, z časového hľadiska úkonov spracovaný v programe MS Project, dodávanom k práci na CD (Príloha č. 4). Popisne zhrnutý je v podkapitole Návrh projektu v MS Projekt.

Spoločnosť H.R.F. spol. s r.o. sa doteraz podobnými aktivitami v rámci príprav či počas priebehu projektov nezaoberala, preto táto kapitola slúži ako návod pre zavedenie využívania logického rámca v predprojektových i poprojektových fázach pomáhajúcich pri vyhodnocovaní projektov a aplikácie ich výsledkov na zlepšovanie problematických častí.

#### 3.1 Logický rámec

Pri tvorbe logického rámca vychádzam z pár základných informácií zadefinovaných už v predchádzajúcom opise projektu s doplnením ďalších, získaných na základe znalosti projektu, v spolupráci s údajmi z dokumentácií a rozhovormi s vlastníkom a zamestnancami firmy.

Logický rámec je zostavovaný v prítomnom čase, mysliac definícia činností a ich zaradenie je akoby už opisom prebiehajúceho firemného stavu, ktorý však v skutočnosti má ešte len nastať a byť zaradený do každoprojektových činností. Táto cesta je zvolená i z psychologického hľadiska vnímania vecí pri prijímaní ich do svojej mysle, v tomto prípade už za akoby zavedené fakty do procesov spoločnosti.

Ako prvé je potrebné špecifikovať štyri dôležité pojmy, a to zámer, cieľ, výstupy a aktivity projektu. Následne k nim priradím objektívne merateľné ukazovatele, zdroje informácií k overeniu a predpoklady a riziká. Po opisnej časti logického rámca nasleduje spracovanie do tabuliek (Príloha č. 1).

### 3.1.1 Zámer

#### Definícia

Zámer projektu stanovuje zvýšenie povedomia podniku prostredníctvom **rozšírenia portfólia spoločnosti vedúceho k nárastu klientely**. V tom je obsiahnuté šírenie dobrého mena firmy, rozmnoženie zákazníkov firmy i rast skúseností a podnikového potenciálu k napredovaniu.

#### Objektívne overiteľné ukazovatele

1. **Rozšírené realizované projekty na webových stránkach H.R.F. spol. s r.o. o jednu položku.**
2. **Rozšírenie vlastníctva firmy na katastre nehnuteľností o predmet stavby projektu Zborovská 2.**
3. **Pridanie nových 4 podkrovných bytových jednotiek do ponuky predaja spolupracujúcimi realitnými agentúrami.**

#### Spôsob overenia

1. Zadanie úkonu subdodávateľovi internetových služieb a jeho kontrola pomocou načítania si vlastných webových stránok v internetovom prehliadači náleží konkrétnej jedinej **projektovej manažérke** pracujúcej vo firme. Dôležité je previesť myšlienku v čin po získaní kladných vyjadrení od potrebných úradov a vypracovaní sprievodnej správy s technickou.

Samotný úkon kontroly sa **vo financiách neodrazí** žiadnou položkou a trvanie zaberie **nepatrné množstvo času** merané v minútach. Výstupom kontroly nie je žiadny fyzický

dokument, len ústne zdelenie splneného bodu jednatel'ovi podniku. Stanovenie dáta overenia spadá na termín aktualizovania internetových stránok spoločnosti, najneskôr však v období získaného stavebného povolenia, kedy je už žiadúce túto udalosť prezentovať verejnosti i prostredníctvom stránky spoločnosti. V širšom časovom kontexte prebieha kontrola ukazovateľa pre splnenie zámeru na základe **štatistik návštevnosti** webu a financie sú odrazené na nákladoch prevádzky stránky.

2. O prevedenie a overenie druhého bodu ukazovateľov sa postará **jednatel' spoločnosti**, ktorý vkladá na kataster nehnuteľností zmluvu o výstavbe, stavebné povolenie i zápis vlastníctva rozostavaných jednotiek. Priamy akt, získanie povolenia, je v prípade časovej bezproblémovosti projektu nespoplatnený úkon. Za predpokladu nutnosti využitia možnosti certifikovaného stavebného inšpektora, varianta skráteného riadenia, je na úkor finančných prostriedkov získaný chýbajúci čas.

Samotné overenie je činnosť **bez poplatkov** v rámci nahliadnutia do elektronického katastru nehnuteľností prevádzaná hneď následne po schválení podania žiadosti a vloženia nehnuteľnosti pod novým menom vlastníka. **Nepatrná doba trvania** zaznamenaná v minútach bez fyzického výstupu (v prípade jeho nevyhnutel'nej potreby podaná spoplatnená žiadosť o poštové zaslanie výpisu v minimálnej hodnote 100,- Kč).

3. Tretí bod spadá pod náplň práce i kontroly **projektovej manažérky**, rovnako ako prvý. V spolupráci s jednou či dvomi realitnými kancelárkami ihneď po získaní zákazky a definovaní vzniku nových bytových jednotiek sa realizuje ponuka bytov na predaj. Skontrolovanie správnosti údajov a reálne vzhľadnutie znenia inzerátov je pevne stanovené na **deň stretnutia spoločnosti a realitných maklérov** preberajúcich potrebné fakty. Priebeh kontroly je elektrickou formou v prostredí internetu zaberajúc čas odpočítavaný v **minútach**.

Výstup predstavuje **fyzicky vytlačený dokument** nepeňažnej hodnoty so zverejnenými dátami predaný do rúk majiteľa spoločnosti, ktorý je následne uschovaný vo fyzickej databáze tlačív prislúchajúceho projektu.

### 3.1.2 Cieľ

#### Definícia

Cieľ projektu predpokladá a vyžaduje dosiahnutý stav: **Bytové podkrovie bytovky Zborovská 2 prestavané na štyri predané bytové jednotky do 03/2012.**

#### Objektívne overiteľné ukazovatele

1. **Udelené stavebné povolenie k projektu Podkrovná vstavba bytov Zborovská**
2. **Podpísané rezervačné, a na konci kúpne, zmluvy k jednotlivým bytovým jednotkám.**

#### Spôsob overenia

1. Do stanoveného dáta, **do pol roka** od podpísania Dohody o realizácii bytovej vstavby, je stanovený pre projekt limit na získanie stavebného povolenia a následnú možnosť začatia stavby.

O plynulý priebeh úkonu sa stará majiteľ spoločnosti spolu s architektom, overenie spadá pod klasifikáciu činností **projektovej manažérky** a to kontrolou a založením príslušným dokumentov do úschovnej databázy spoločnosti v elektronickej i fyzickej forme. Náklady overenia sú premietnuté v zaplatenom pracovnom čase venovanom tomuto úkonu.

2. Fyzicky potenciálnym a stávajúcim klientom sa osobne venuje pán Ing. Richard Ficek, jednatel' spoločnosti. Po podpísaní zmlúv predstavujúcich reálny záujem sa slečna **projektová manažérka** postará o ich opätovnú kontrolu a následné uschovanie ako i v predchádzajúcom prípade, čo zaberá nepodstatné minimálne množstvo času i nákladov.

Dôležitý dátum skutočného uzavretia prvotných zmlúv pre overenie splniteľnosti cieľa je vzhľadom na fungovanie spoločnosti v rámci financovania ideálny k **začatiu stavby**. Pokiaľ tento chcený stav nie je naplnený, opätovné overenie splnenia ukazovateľa prebieha v stanovených intervaloch podľa jednotlivých míľnikoch stavby, kontrolovaných

stavebným inšpektorom. Následne sú však dôležité kúpne zmluvy, naplnené podpismi k obdobiu kolaudačného riadenia.

### Predpoklady a riziká

1. Získané priestory pre uskutočnenie vstavby.
2. Dostupnosť kvalifikovanej firmy pre zabezpečenie stavebných prác.
3. Záujem občanov o bytové jednotky v danej lokalite.

### 3.1.3 Konkrétne výstupy

#### Definícia

Konkrétny výstup predstavujú **4 novo vystavané podkrovné obývatel'né predané bytové jednotky**. Druhotným výstupom je vzniknutá potrebná **projektová dokumentácia** počas priebehu projektu, **zmluvy** a nevyhnutné **dokumenty**.

#### Objektívne overiteľné ukazovatele

##### 1. Fyzické podkrovné bytové jednotky v mierach:

1 bytová jednotka veľkosti 2+k.k., celk. užit. plocha 48,33 m<sup>2</sup>

1 bytová jednotka veľkosti 2+k.k., celk. užit. plocha 54,55 m<sup>2</sup>

1 bytová jednotka veľkosti 1+k.k., celk. užit. plocha 32,00 m<sup>2</sup>

1 bytová jednotka veľkosti 4+1, celk. užit. plocha 142,05 m<sup>2</sup>

##### 2. Dokumentácia projektu:

1 správa obsahujúca prieskumy, rozbory a posúdenia konštrukcií

1 návrh riešenia vstavby

1 dokumentácia pre územný súhlas

1 projektová dokumentácia tvorená technická správou a výkresovou časťou

**3. Podpísané prevzatie a predanie staveniska s novo vystavanými podkrovnými bytovými jednotkami partnerskou stavebnou spoločnosťou zabezpečujúcou ich výstavbu**

**4. 1 dokument potvrdzujúci vydanie kolaudačného súhlasu**

**5. 4 klientské zmluvy (4 rezervačné zmluvy, 4 zmluvy o uzatvorení zmluvy budúcej kúpnej, 4 kúpne zmluvy)**

**6. Zmluvy:**

1 dokument Dohoda o spolupráci

1 dokument Zmluva s architektom

1 dokument Zmluva so stavebnou spoločnosťou

1 dokument Zmluva o výstavbe

#### Spôsob overenia

1. Pravidelne počas priebehu stavby, a predovšetkým pred jej ukončením, **pán Ing. Richard Ficek** i architekt navštevujú priestory staveniska s kontrolou jeho neustále napredujúcej premeny na konečné bytové jednotky, ktorých podoba je zmluvne stanovená so stavebnou firmou.

Overenie dosiahnutého žiadúceho stavu prebieha **v rámci jedného dňa** pred prevzatím staveniska s novo vystavanými bytovými jednotkami. Je to činnosť zaznamenávaná viacerými podkladovými materiálmi vo forme záznamu kontrolných prehliadok, zápisu rozostavaných jednotiek či dokumentu o predaní a prevzatí staveniska, potrebných uschovať vo fyzickej i digitálnej podobe.

2. Vytvorenie projektovej dokumentácie potrebnej k začatiu a priebehu projektu má na starosti predovšetkým externý pracovník, **architekt Ing. Arg. Vladimír Chadima**,

v spolupráci s pomocou dotknutých orgánov. Všetky nevyhnutné údaje sú mu dodané pánom Ing. Richardom Ficekom.

Postarať sa o kontrolu je nevyhnutné v časovom rozmedzí spadajúcom pred začatie stavby. Táto starosť ako i o následné synchronizovanie dokumentácie je pridelená projektovej manažérke.

**Náklady** spadajúce na kontrolu a jej venovaný **čas** sú opäť **nepatrnou položkou**. Čas venovaný overeniam projektovou manažérkou je súčasťou plateného pracovného času. Náklady a čas na prevedenie ukazovateľa sú zložkou platu architekta.

3. Majiteľ spoločnosti je prítomný pri tejto činnosti a stará sa o jej hladký priebeh. **Dokument** vyobrazujúci udalosť opäť patrí pod starosť **projektovej manažérky**, ako jeho kontrola, tak i evidovanie a úschova.

Termín overenia spadá pod **ročné ohraničenie od dáta začatia výstavby** bytových jednotiek. Náklady a čas overenia predstavujú nepodstatnú položku.

4. Žiadosť o vydanie kolaudačného súhlasu náleží predmetu záujmu činností jednatel'a spoločnosti, kontrola a úschova potrebných **dokladajúcich dokumentov** pod predmet záujmu činností **projektovej manažérky**.

Overenie prebieha minimálne **dva týždne po podaní žiadosti** o vydanie kolaudačného súhlasu no maximálne do jedného mesiaca od prevzatia staveniska s ukončenou výstavbou. Náklady a čas úkonu overenia nie sú zaznamenávané položky.

5. O kontrolu naplnenia samotnej činnosti podpísaniu kúpnych zmlúv (ako i zmlúv im predchádzajúcich) ku každej bytovej jednotke sa postará **projektová manažérka** následne **po ukončení kolaudačného riadenia**, kedy je predpokladaný naplnený žiadúci stav konečných projektových fáz. Pod ne spadá i dofinancovanie projektu prostredníctvom posledných podpísaných zmlúv vo veci predaja nových bytových jednotiek.

Výsledky kontroly sú ústne zdelené majiteľovi spoločnosti, náklady a čas spotrebovaný na kontrolu nepredstavujú významnú položku.

6. O zmluvné záležitosti okolo projektu sa stará **majiteľ spoločnosti** spolu s **projektovou manažérkou**, všetky dokumenty podliehajú ich kontrole a následne úschove vo fyzickej i digitálnej podobe.

#### Predpoklady a riziká

1. Dostupnosť kvalifikovanej firmy pre zabezpečenie stavebných prác.
2. Získané súhlasné stanoviská dotknutých orgánov.
3. Plynulý priebeh stavby bez nepredvídaných udalostí.
4. Bezproblémové udelenie kolaudačného súhlasu.
5. Záujem občanov o bytové jednotky v danej lokalite.

#### 3.1.4 Kľúčové činnosti

##### Definícia

Hlavné základné kľúčové činnosti projektu:

**Zostavená cenová ponuka pre výberové riadenie**

**Podpísaná Dohoda o spolupráci**

**Vypracovaná projektová dokumentácia**

**Podpísaná Zmluva o výstavbe**

**Získané stavebné povolenie**

**Uzatvorené zmluvy s reálnymi klientmi**

**Začatá stavba**

**Zahájené kolaudačné riadenie**

## Zdroje

### **Financie**

Investor, spoločnosť H.R.F. spol. s r.o., financuje projekt peňažnými prostriedkami z *vlastných zdrojov*, z priebežných ukladaníh *klientských záloh* a z *bankových úverov*.

### **Ľudia**

Osoby, ktoré sa zúčastňujú hlavných kľúčových činností projektu:

*H.R.F. spol. s r.o. so svojimi internými i externými zamestnancami (architekt, stavebná spoločnosť)*

*SVJ, Spoločenstvo pre dom Zborovská 939/2*

*Mesto Brno*

*Dotknuté príslušné orgány mesta Brno a Juhomoravského kraja Českej republiky*

*Klienti s podpísanou zmluvou pre stavané bytové jednotky*

### **Dokumenty**

*Ponuka H.R.F. spol. s r.o.*

Dokument vypracovaný spoločnosťou H.R.F. spol. s r.o. charakterizujúci činnosť: Zos-tavená cenová ponuka pre výberové riadenie.

*Dohoda o realizácii bytovej vstavby*

Dokument vypracovaný spoločnosťou H.R.F. spol. s r.o. charakterizujúci činnosť: Pod-písaná Dohoda o spolupráci.

*Prieskumy a rozbor, Posúdenie konštrukcií*

*Návrh riešenia vstavby*

*Dokumentácia pre územný súhlas*

*Projektová dokumentácia: Technická správa, Výkresová časť*

Dokumenty vypracované Ing. Arch. Vladimírom Chadimom charakterizujúce činnosť: Vypracovaná projektová dokumentácia.

*Zmluva o výstavbe*

Dokument vypracovaný spoločnosťou H.R.F. spol. s r.o. charakterizujúci činnosť: Podpísaná Zmluva o výstavbe.

*Certifikát predstavujúci stavebné povolenie*

Dokument vypracovaný autorizovaným inšpektorom Ing. Milanom Vrtílkom charakterizujúci činnosť: Získané stavebné povolenie.

*Rezervačné zmluvy*

*Zmluvy o zmluve budúcej kúpnej*

*Kúpne zmluvy*

Dokument vypracovaný spoločnosťou H.R.F. spol. s r.o. charakterizujúci činnosť: Uzatvorené zmluvy s reálnymi klientmi.

*Protokol o prevzatí a predaní staveniska*

Dokument vypracovaný spoločnosťou H.R.F. spol. s r.o. charakterizujúci činnosť: Začatá stavba (i ukončená stavba).

*Kolaudačný súhlas*

Dokument vypracovaný Stavebným úradom mesta Brno charakterizujúci činnosť: Zahájené kolaudačné riadenie.

### **Zostavená cenová ponuka pre výberové riadenie**

Samotný akt tvorby zahŕňa časové rozmedzie **jedného pracovného dňa**, ktorému by malo predchádzať aspoň týždenné sumarizovanie všetkých dostupných dát a informácii ku danému objektu predstavujúcemu predmet projektu. Táto dĺžka časového úseku ale v tomto prípade podlieha pevne stanovenému dňu výberového riadenia.

### **Podpísaná Dohoda o spolupráci**

Po získaní zákazky sa stanovuje pre projekt Podkrovná vstavba bytov maximálne **jednomesačné** ohraničenie doby na úplne skompletizovanie dokumentu predstavujúceho Dohodu o spolupráci obsahujúcu platné podpisy všetkých predstaviteľov oboch zmluvných strán.

Dĺžka časového úseku môže byť navrhovaná s prihliadnutím na počet zainteresovaných osôb.

### **Vypracovaná projektová dokumentácia**

Časová dĺžka určená pre zhotovenie nevyhnutnej projektovej dokumentácie sa začína datovať k udalosti podpísania zmluvy s architektom, pracujúcim na dotyčných dokumentoch. Ako prvé potrebné sú sprievodná správa spolu s technickou, ktoré sa využívajú v spolupráci s aktom tvorby a uzatvárania Dohody a Zmluvy o výstavbe. Skompletizované tieto dokumenty preto podliehajú i dátumu skompletizovanej podpísanej konečnej Zmluvy. V prípade projektu Zborovská sú k dispozícii dané **tri mesiace** od podpísanej Dohody o spolupráci. Nastupuje práca na projektovej dokumentácii, obsahujúca dokumenty k stavebnému povoleniu, úkonu počnúc dokončením sprievodnej správy prináležia **tri mesiace**. Práca na tejto dokumentácii avšak zahrňuje následne i viacero podúloh pre architekta od začiatkových príprav stavby až po jej kolaudačné riadenie.

### **Podpísaná Zmluva o výstavbe**

Stav podpísanej Zmluvy o výstavbe je dosahovaný ako medzistupeň medzi ukončenou Dohodou o spolupráci a následnou možnosťou žiadosti o stavebné povolenie.

Danej činnosti prislúcha doba **tri mesiace**, započatím vzťahujúcim sa k dátumu podpisu Dohody o spolupráci.

### **Získané stavebné povolenie**

**Jeden mesiac** je určený na získanie stavebného povolenia. Úkon sa začína realizovať po podpísaní Zmluvy o výstavbe, ale predovšetkým po získaní všetkých vyjadrení stanoviska k výstavbe od dotknutých úradov mesta Brno. Najneskôr však musí byť naplnený pred vypršaním doby pol roka od ukončenia podpisov na Dohode o spolupráci a zahájenia prác k Zmluve o výstavbe.

### **Uzatvorené zmluvy s reálnymi klientmi**

Hľadanie nových majiteľov pripravovaných bytových jednotiek začína po zahájení získanej zákazky, popri vytváraní projektovej dokumentácie, obsahujúcej bytové proporcie a riešenia, pričom naplnený stav tejto činnosti prostredníctvom rezervačných zmlúv je potrebné dosiahnuť do začatia stavby. Ideálny prípad je stanovený na **polročné** ohraničenie od podpísanej Dohody o spolupráci. Následné zmluvné dokumenty ako Zmluva o zmluve budúcej kúpnej a Kúpna zmluva je nevyhnutné uzatvoriť v priebehu stavby a po jej dokončení.

### **Začatá stavba**

Je špecifická dosiahnutým stavom predchádzajúcich činností ako podpísaná Zmluva o výstavbe, získané stavebné povolenie a uzatvorené rezervačné zmluvy s reálnymi klientmi. Od dáta odovzdania staveniska po prebranie ukončenie stavby je daný k realizácii **jeden rok**.

## Zahájené kolaudačné riadenie

Po ukončení stavby a predaní staveniska je obdobie na naplnenie činnosti skolaudovania **dva týždne až jeden mesiac**. Toto obdobie podlieha moci stavebného úradu. Následne sú bytové jednotky pripravené k užívaniu.

### Predpoklady a riziká

1. Výber vhodnej stavebnej firmy.
2. Klimatické podmienky umožňujúce jednotný priebeh stavby.
3. Získanie pevných kupcov pre bytové jednotky.
4. Zabezpečené plynulé financovanie.
5. Bezproblémové jednanie s dotknutými úradmi a orgánmi.
6. Kvalitné riadenie projektu.

### 3.1.5 Neriešené oblasti projektu

Základný výpočet záležitostí, ktorými sa projekt Podkrovná vstavba bytov Zborovská nezaoberá.

**Bezbariérový prístup.** Riešenie bezbariérového prístupu na plochy nie je riešené.

**Ochrana zdravia.** Spôsob zaistenia ochrany zdravia a bezpečnosti pracovníkov sa nerieši.

**Osoby so zníženou schopnosťou pohybu.** Riešenie pre používanie stavby osobami so zníženou schopnosťou pohybu a orientácie nie je požadované.

**Geologický prieskum.** Spôsob založenia objektu s ohľadom na výsledky geologických prieskumov sa vzhľadom na charakter stavby nerieši.

## 3.2 Logický rámec v tabuľke

Navrhnutý priebeh projektu Podkrovná vstavba bytov Zborovská 2 na základe logického rámca som po zhrnutí zjednodušene vyobrazila v tabuľkovej forme, pre svoj rozsah vyskytujúcej sa v **prílohách** (Príloha č. 1).

**Hlavička** logického rámca predstavuje základné údaje projektu prezentované názvom, predkladateľom a celkovými nákladmi, ktoré sú zhodné s celkovými prijateľnými nákladmi projektu. **Zámeru** projektu prináležia objektívne overiteľné ukazovatele a zdroje informácií k overeniu, **cieľ a výstupy** sú ešte obohatené o predpoklady a riziká. **Kľúčové činnosti**, ktoré dopĺňajú zdroje, časový rámec aktivít a predpoklady a riziká, predstavujú v rámci priloženej tabuľky kompletný zoznam, teda už spätne uvedené zásadné činnosti sú podrobnejšie rozvetvené. S týmito informáciami som ďalej pracovala pri tvorbe plánu v MS Project (Príloha č. 4).

**Základné predbežné podmienky projektu** predstavujú:

Výhra výberového konania SVJ

Udelené stavebné povolenie

Záujem občanov o kúpu pripravovaných nových bytových jednotiek

Zaistenie bezproblémového financovania projektu

## 3.3 Rozbor rizík

K dokonalej znalosti projektu taktiež patrí rozoznať a definovať riziká, a následne k nim priradiť vhodné opatrenia, ešte v rámci predprojektovej fáze. Sledovanie a znalosť rizík je dôležitou súčasťou riadenia úspešného projektu.

Popri tvorbe logického rámca som určila niekoľko hlavných potenciálnych rizík, ktoré v nasledujúcej tabuľke analyzujem.

Tabuľka č. 9: Analýza možných rizík (Zdroj: Vlastné Spracovanie)

	Oblasť	Hrozba / Následok	Prevenčné opatrenia
1.	Konkurencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predloženie zaujímavejšej ponuky konkurenciou / Výhra konkurencie vo výberovom riadení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výborná znalosť požiadaviek druhej strany</li> <li>• Výborná orientácia medzi konkurenčnými spoločnosťami</li> <li>• Výborná znalosť objektu v obchodovaní</li> </ul>
2.	Financovanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezáujem trhu o pripravované bytové jednotky / Problém plynulého priebežného financovania projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostatok vlastných peňažných zdrojov firmy</li> <li>• Schopnosť získania rýchleho úveru</li> <li>• Prepracovaný cieľový marketing v prostredí ponuky a predaja realít</li> </ul>
3.	Zmluvné vzťahy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chýbajúce zmluvné podpisy / Zastavený projekt pre nekompletnú zmluvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zadefinovanie opatrení do obsahu zmluvy či dohody ohľadom časových mantinelov</li> <li>• V prípade väčšieho počtu osôb na jednej zo zmluvných strán vymenovanie osoby, majúcej právo jednať v zadefinovaných situáciách menom celého kolektívu</li> </ul>
4.	Dodávatelia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatok kvalifikovaných spoločností či fyzických osôb / Chýbajúce služby</li> <li>• Nevhodný výber / Nekvalitné služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neustály prehľad na trhu najčastejšie využívaných služieb</li> <li>• Overenie si dodávateľov pred konečným výberom</li> </ul>
5.	Dotknuté orgány	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Záporné stanovisko vo veci vyjadrenia sa / Predĺžená doba začatia stavby či jej nemožnosť</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostatočná znalosť problematiky danej oblasti a zodpovedajúca príprava</li> </ul>
6.	Počasié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimatické zmeny znemožňujúce stavebné práce / Predĺžená doba výstavby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V časovom pláne zahrnuje dostatočnú rezervu počítajúcu s výskytom neovplyvniteľných udalostí</li> </ul>

Upriamujem pozornosť na riziko pod číslom tri a päť, ktoré sa týkajú hlavných problémov projektu Zborovská. Tieto hrozby, majúce za následok veľký časový sklz, sa v projekte vyskytli bez znalosti možného popredného eliminovania problémov. Po zade-

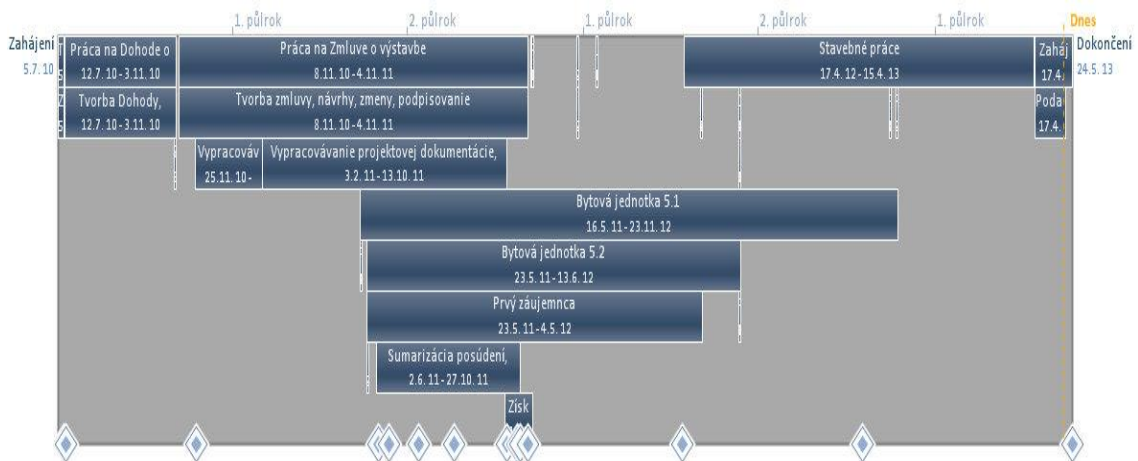
finovaní prevenčných opatrení a ich osvojenia si získa podnik jeden z nástrojov pre úspešnejšie vedenie projektov.

### 3.4 Návrh projektu v MS Project

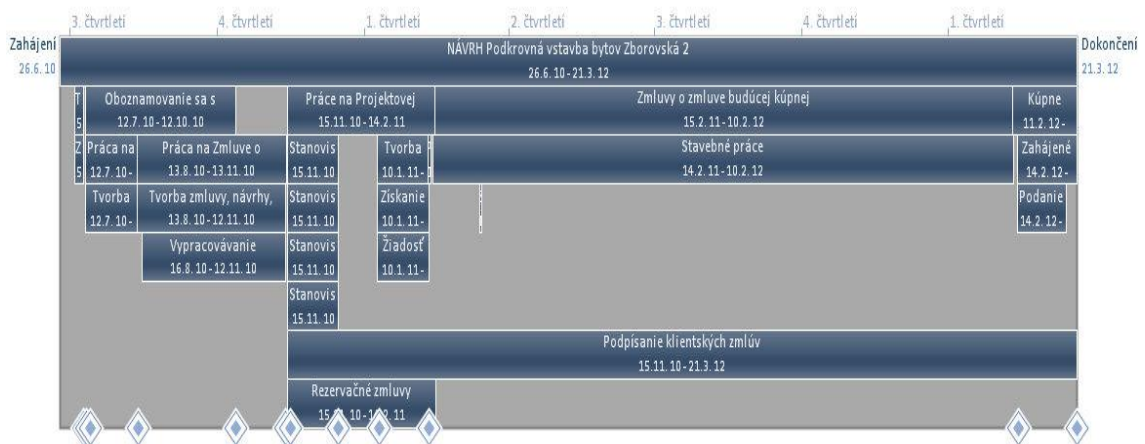
Priebeh projektu Podkrovná vstavba bytov Zborovská je vyobrazený v programe MS Project v dvoch verziách, **vstavba01** (Príloha č. 3) a **vstavba02** (Príloha č. 4). Prvý dokument obsahuje reálne údaje prebiehajúceho projektu, zahŕňajúc všetky nastané časové odchýlky. Druhý plán ponúka vypracované riešenie pre daný projekt s fungujúcim zvládnutím termínov, ktorého vplyv sa odráža i v otázkach financií a v naplnení spokojnosti v rámci celkových výsledkov.

#### Porovnanie

Pre predstavu obrysov projektu v dvoch verziách je vytvorené ich základné porovnanie z pohľadu množstva úkonov, časového trvania a chronologických následností.



Obrázok č. 5: Vstavba01, časová os (Zdroj: Vlastné spracovanie)



Obrázok č. 6: Vstavba02, časová os (Zdroj: Vlastné spracovanie)

### Počet úloh.

Vstavbu01 napĺňa 60 úloh, zahŕňajúc i podúlohy. Vo vstavbe02 sa nachádza celkovo 38 čiastkových aktov. Tento rozdiel vyplňa v prvej verzii, tvoriacej reálny opis vykonávaných a prebiehajúcich činností, predovšetkým problém v otázke klientov so záujmom o stavané bytové jednotky. Po vyskytnutí sa časových sklzov prebehli *ukončenia už podpísaných prvotných zmluvných vzťahov* až s dvoma klientmi, a nastala strata zákazníkov. Uzatvorenie nových rezervačných či následných zmlúv predstavovalo čas i úkony navyše. V druhej verzii, vstavba02, tvoriacej navrhnutý priebeh úspešného projektu, nie je poskytnutý základ pre nastanie obdobnej situácie.

### Časové rozpätie.

Vstavba01 i vstavba02 majú rovnaký dátumový počiatok aj plnenie prvých činností, podliehajúcich pevne stanovenému dňu výberového riadenia, a odrážajúcich sa z rovnakého bodu, ktorý predstavuje získanie podnetu na možnosť zúčastnenia sa tohto riadenia. Rozdiel konečných míľnikov vstavby01 a vstavby02 však predstavuje viac než ročné rozmedzie. To je vyvolané obzvlášť nedostatočnou informovanosťou o predmete záujmu pre výstavbu bytových jednotiek a nedôkladnej prípravy ohľadom zmluvných záležitostí. Menovite problémy spočívajú v:

- *zmluve o výstavbe*, v koncepcii jej znenia vo veci časových ohraničení a podpisoch,

- *technických a stavebných záležitostiach*, týkajúcich sa v prípade bytového domu Zborovská 2 pamiatkovej ochrany kopírujúcich susedných bytových domov,

- *vlastníctve podielov* bytového domu Zborovská 2, ktorého jedna parcela prislúcha mestu Brno.

Tieto náležitosti sa pričiňujú o vznik časových strát, ktoré následne podmieňujú straty na strane klientov a celkový nepredpokladaný priebeh projektu.

V pláne vstavba02 je situácia zvládnutá vďaka:

- vyčlenenému času v rámci samostatného úkonu pre dôslednú prípravu v počiatočných fázach rozbiehajúceho sa projektu,
- vytvorení logického rámca pre projekt, ktorého súčasťou je i analýza rozboru rizík.

### **Chronológia úloh**

Priebeh a následnosti činností v náčrte vstavba02 sú pevne stanovené v reálne zvládnuteľných časových míľnikoch, priebežne na seba nadväzujúc a podmieňujúc dosiahnutie konečného bodu, naplnenia cieľa. Akty vo vstavbe01 sú navzájom časovo negatívne ovplyvňované, čo zapríčinilo i zmenu v následnosti úkonov projektu a rovnako zmenu v prevedených úlohách tvoriacich projekt. Problém sa týka naplnenia podpisov Zmluvy o výstavbe, uzatvorenej až po získaní stavebného povolenia, čo predstavuje *zmenu chronológie úloh* „*Skompletizovaná podpísaná zmluva*“ a „*Získané stavebné povolenie*“. S tým úzko súvisí i nevyhnutná potreba riešiť získanie stavebného povolenia prostredníctvom skráteného stavebného riadenia skrz autorizovaného inšpektora, namiesto regulárnej žiadosti na stavebnom úrade. Táto zmena sa odráža i vo financiách, i keď vzhľadom na veľkosť objemu prostriedkov určených na projekt nie tak veľkou.

Vstavba02 sa pre dostatočne rýchlu reakciu na problémy, vďaka poprednému plánovaniu, tvorbe logického rámca a venovaniu sa rizikám, vyvaruje nevyhnutnosti použitia projektových zmien.

## Vhľad do projektu

Opis navrhutej koncepcie priebehu projektu, vstavba02, prináša v porovnaní s mapou reálne stávajúceho stavu projektu pohľad na miesta pre zlepšenia. V prípade venovania dostatočnej pozornosti slabším častiam a ich vylepšeniam, pri vedení obdobných projektov v budúcnosti budú k dispozícii získané skúsenosti a poznatky spolu s vytvorenými náčrtovými riešeniami veľkým prínosom.

Pre systematickejší prehľad úkonov je projekt rozdelený v rámci opisu na dve časti. Zahrňuje rozšírenejšie vetvenie úloh v porovnaní s vytvoreným logickým rámcom (Príloha č. 1), zahrňujúcim základné hlavné činnosti.

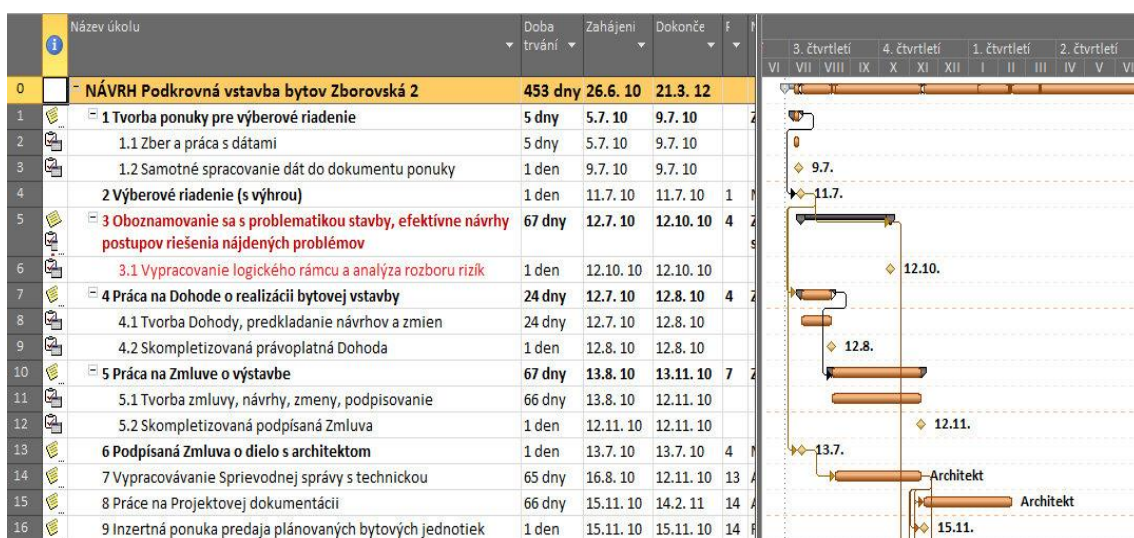
### Prvá časť

Po časovo zhodných prvotných fázach projektu s náčrtom vstavba01, ktoré tvoria „**Tvorba ponuky pre výberové riadenie**“, zahrňujúca podúlohy „Zber a práca s dátami“ a „Samotné spracovanie dát do dokumentu ponuky“, a „**Výberové riadenie (s výhrou)**“, nasleduje obohatenie plánu dôležitou činnosťou „**Oboznamovanie sa s problematikou stavby, efektívne návrhy postupov riešenia nájdenej problémov**“. Tá so sebou prináša úkon „Vypracovanie logického rámca a analýza rozboru rizík“. Je dôležité, aby sa na tomto mieste projektu úkonu venovala dostatočná pozornosť od všetkých zamestnancov spoločnosti, podieľajúcich sa na projekte, a výsledkom sa stali okrem konaných obsiahlych sedení i príslušné dokumenty zobrazujúce všetky ich výsledky a návrhy!

„**Práca na Dohode o realizácii bytovej vstavby**“ predstavuje predúlohu k tvorbe Zmluvy o výstavbe pod činnosťou „**Práca na zmluve o výstavbe**“. Spadá pod ďalší dôležitý akt, ktorému treba venovať náležitú prípravu. Už pri vytváraní dokumentu sa musí dbať na zabezpečenie si ochranných vymedzení v oblasti času, financií a predovšetkým, v projekte Zborovská, sa sústrediť na zabezpečenie si situácie pri veľkom množstve zúčastnených osôb. To znamená presne definované vymedzenie právomocí. Pri porušení akýchkoľvek zmluvných náležitostí je dôležité dbať na upozornenia sankciovania.

Etapy „Podpísaná Zmluva o dielo s architektom“, „Vypracovávanie Sprievodnej správy s technickou“ a „Práce na Projektovej dokumentácii“ sa odohrávajú v spolupráci s architektom, externe spolupracujúcim so spoločnosťou.

„Zverejnenie inzertnej ponuky predaja plánovaných bytových jednotiek“ je významný míľnik pre dosiahnutie cieľa projektu. Na to by sa mal brať zreteľ pri jeho naplňaní.



Obrázok č. 7: Vstavba02, prvá časť (Zdroj: Vlastné spracovanie)

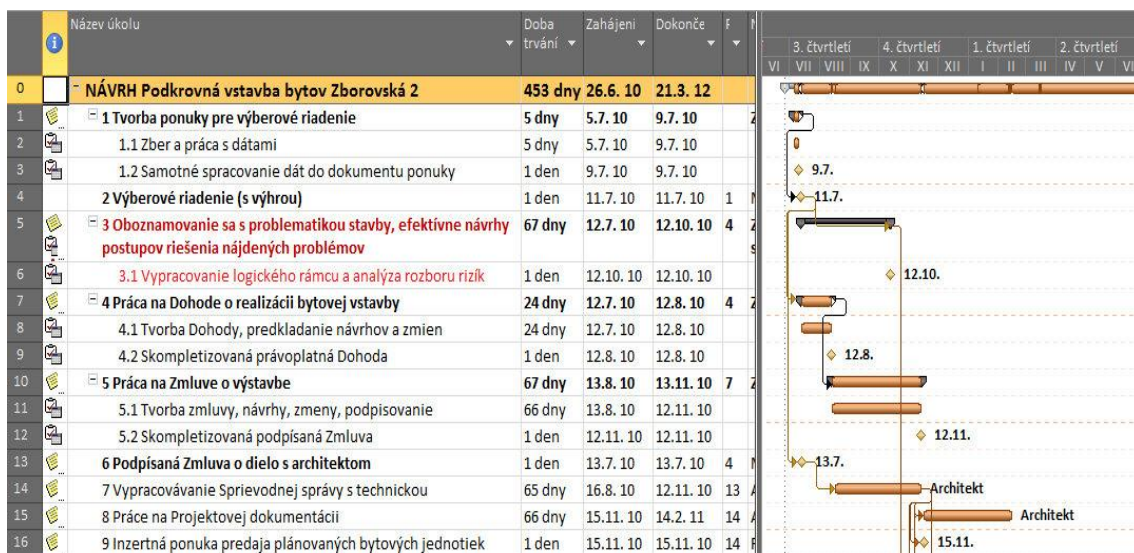
## Druhá časť

Okrem závažnosti získania súhlasného stanoviska k projektu od všetkých dotknutých orgánov mesta Brna je nutné upriamiť pozornosť na akt „**Tvorba aktualizácie web stránky, rozšírenie o projekt Zborovská**“. Význam nadobúda v dlhšom časovom meradle, pričom sa o úspešné naplnenie zámeru projektu.

„**Podpísanie klientských zmlúv**“, s podúlohami „Rezervačné zmluvy“, „Zmluvy o zmluve budúcej kúpnej“ a „Kúpne zmluvy“, je kľúčová činnosť pre oblasť financovania. I preto je jej naplnenie v riadne stanovených termínoch ovplyvňujúce nasledujúci hladký priebeh projektu.

Smerodajný bod je „Získanie stavebného povolenia“ a tiež hladký priebeh činnosti „Stavebné práce“, nadväzujúcej na jeho úspešné získanie. Tejto činnosti tiež predchádza „Podpísaná Zmluva o dielo so stavebnou spoločnosťou“.

Do popredia je ešte vhodné vyniesť úkon „Zahájené kolaudačné riadenie“. Akt je potrebné spustiť do roka od začatia stavby, a jeho podmienená závislosť od opätovnej spolupráce dotknutých orgánov mesta Brno ho činí kritickým. Etapa samotného kolaudačného riadenia sa prelína s podpismi Kúpnych zmlúv, čím nastáva naplnený stav cieľa projektu: **Prestavané bytové podkrovie bytového domu Zborovská 2 na štyri predané bytové jednotky do 03/2012.**



Obrázok č. 8: Vstavba02, časť druhá (Zdroj: Vlastné spracovanie)

## 4 ZÁVER

Za cieľ si moja bakalárska práca kládla navrhnuť projekt pre podkrovnú vstavbu. Na ceste za jeho splnením som absolvovala štúdium náležitej literatúry s vybranými pojmami, zjednotila som informácie o materskej spoločnosti projektu a jej fungovaní pri projektovom riadení, a pokúsila som sa o čo najkompletnejší vhl'ad do pozadia projektu samotného.

Po dôkladnej príprave som sa zamerala na fázu využitia týchto poznatkov pri tvorbe plánu pre danú podkrovnú vstavbu. Ten obsahuje ako logický rámec, v opisovej i tabuľkovej verzii s predpokladmi a rizikami, tak aj priebeh projektu načrtnutého v dvoch verziách v programe MS Project. Pri ich vytváraní som sa snažila, pomocou spoznania slabých miest prvej verzie, o elimináciu časových sklzov, sprevádzaných negatívnym dopadom na chronologický postup a na prevádzané činnosti. Tak vznikla druhá verzia, dosahujúca úspešne cieľ za splnenia časových predsavzatí.

Celkový prínos výsledkov práce predstavuje súhrnný podklad riadenia nie len pre jeden konkrétny projekt, ale i prínos využiteľný pre fungovanie projektov obdobných. Zavedenie týchto dokumentačných metód odráža svoje kvality i v poprojektových fázach, vo vyhodnocovaní a následnom využití záverov pre budúcnosť. A práve tieto metódy boli spoločnosťou H.R.F. spol. s r.o. doteraz opomínané.

Po strete s návrhom projektu Podkrovná vstavba bytov Zborovská spoločnosť pracuje na implementácii predložených postupov plánovania návrhov i obdobných projektov. Tým považujem vyšší cieľ práce za splnený.

## 5 ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

### Bibliografia

1. DOLEŽAL, J. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání. Praha : Grada, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
2. DOLEŽAL, J. *Projektový management podle IPMA*. 2. vydání. Praha: Grada, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
3. FIALA, P. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-x.
4. KUBÁLEK, T., KUBÁLKOVÁ M. *Řízení projektů v Microsoft Project 2010: učebnice*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. 262 s. ISBN 978-80-251-3266-1.
5. PITRA, Z. *Podnikový management*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2008. 296 s. ISBN 978-80-7357-372-0.
6. ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
7. RUSSELL-WALLING, E. *Management 50 myšlenek, které musíte znát*. 1. vydání. Český Těšín: Slovart, 2012. 208 s. ISBN 978-80-7391-605-3.
8. SABOL, T., MACEJ, P. *Projektový manažment*. 1. vydanie. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2001. 289 s. ISBN 80-7099-775-3.
9. SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.
10. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
11. ŠTEFÁNEK, R. *Projektové řízení pro začátečníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

### Normy

12. ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN ISO 10006 ed. 2.  
*Systémy managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti projekt*.  
Praha: Český normalizační institut. 2004. 48 s. Třídící znak 01 0333.

## Elektronické zdroje

13. ČUPÍK, Radoslav a VŠETEČKA, Petr. Metodika projektového riadenia pre prax. *EFocus* [online]. 2007 [cit. 2012-10-05]. Dostupné z: [http://www.fbe.sk/docs/metodika\\_projektoveho\\_riadenia.pdf](http://www.fbe.sk/docs/metodika_projektoveho_riadenia.pdf)
14. Microsoft Corporation. Ako program Microsoft Project zapadá do vášho systému riadenia projektov? *Microsoft Office* [online]. 2013 [cit. 2012-10-05]. Dostupné z: <http://office.microsoft.com/sk-sk/project-help/aky-je-rozdiel-medzi-projektmi-portfoliami-fazami-a-procesmi-HA010352444.aspx?CTT=5&origin=HA010355887>

## 6 ZOZNAM VLOŽENÝCH OBJEKTOV

### 6.1 Obrázky

Obrázok č. 1: Schéma životného cyklu projektu .....	18
Obrázok č. 2: Ganttov diagram .....	20
Obrázok č. 3: Trojimperatív.....	22
Obrázok č. 4: Proces riadenia .....	32
Obrázok č. 5: Vstavba01, časová os.....	69
Obrázok č. 6: Vstavba02, časová os.....	70
Obrázok č. 7: Vstavba02, prvá časť .....	73
Obrázok č. 8: Vstavba02, časť druhá .....	74

### 6.2 Tabuľky

Tabuľka č. 1: Príklad očakávaní zainteresovaných strán .....	26
Tabuľka č. 2: Ukážka obrysov logického rámca .....	27
Tabuľka č. 3: Základné údaje o spoločnosti .....	34
Tabuľka č. 4: Základné údaje o projekte .....	38
Tabuľka č. 5: Prvotný návrh časového harmonogramu .....	41
Tabuľka č. 6: Udalostné míľniky projektu .....	48
Tabuľka č. 7: Podmnožina míľnikov projektu, míľniky stavby .....	49
Tabuľka č. 8: Podmnožina míľnikov projektu, míľniky zmlúv vlastníctva .....	49
Tabuľka č. 9: Analýza možných rizík .....	68

## **6.3 Prílohy**

Príloha č. 1: Logický rámec

Príloha č. 2: Pôdorysy

Príloha č. 3: MS Project vstavba01 (na priloženom CD)

Príloha č. 4: MS Project vstavba02 (na priloženom CD)

Príloha č. 1: Logický rámec

<b>Logický rámec – projekt:</b> Podkrovná vstavba bytov Zborovská		
<b>Predkladateľ projektu:</b> H.R.F. spol. s r.o. Zámečnická 181/3, Brno, 602 00	<b>Celkové náklady projektu (s DPH):</b> 8.581.720,- Kč	<b>Celkové prijateľné náklady projektu (s DPH):</b> 8.581.720,- Kč

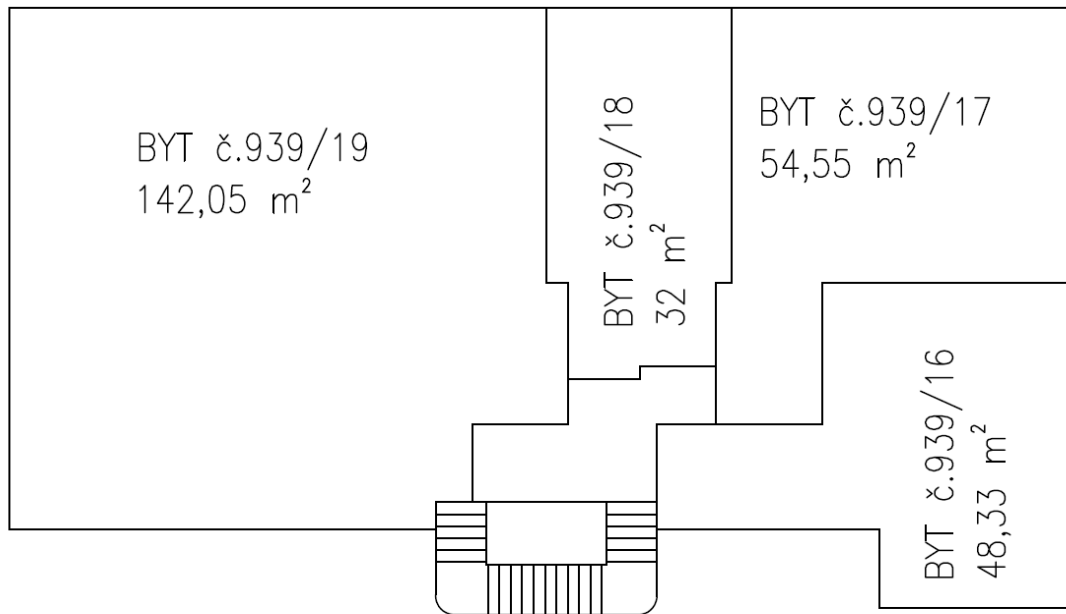
Zámer	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje k overeniu	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozšírenie portfólia spoločnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozšírené realizované projekty na stránkach firmy</li> <li>Rozšírenie vlastníctva firmy na katastre nehnuteľností</li> <li>Rozšírená ponuka predaja bytových jednotiek realitnými agentúrami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Webová stránka spoločnosti</li> <li>Kataster nehnuteľností</li> <li>Internetové stránky realitných kancelárií</li> </ul>	
Cieľ	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje k overeniu	Predpoklady a riziká
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestavané bytové podkrovné bytové domy Zborovská 2 na štyri predané bytové jednotky do 03/2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udelené stavebné povolenie</li> <li>Podpísané rezervačné zmluvy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firemná dokumentácia projektu</li> <li>Stavebný úrad</li> <li>Kataster nehnuteľností</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Získané priestory pre uskutočnenie vstavby</li> <li>Dostupnosť kvalifikovanej firmy pre zabezpečenie stavebných prác</li> <li>Záujem občanov o bytové jednotky v danej lokalite</li> <li>Zabezpečené plynulé financovanie</li> </ul>
Výstupy	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje k overeniu	Predpoklady a riziká
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vystavané predané štyri podkrovné bytové jednotky</li> <li>Vypracovaná projektová dokumentácia</li> <li>Získané povolenia</li> <li>Uzatvorené zmluvy</li> <li>Nevyhnutné dokumenty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 byt 2+k.k., 48,33 m<sup>2</sup></li> <li>1 byt 2+k.k., 54,55 m<sup>2</sup></li> <li>1 byt 1+k.k., 54,55 m<sup>2</sup></li> <li>1 byt 4+1, 142,05 m<sup>2</sup></li> <li>1 správa Prieskumy, rozboru a posúdenia konštrukcií</li> <li>1 zmluva Dohoda o spolupráci</li> <li>1 dokument Zmluva s architektom</li> <li>1 dokument Zmluva so stavebnou spoločnosťou</li> <li>1 návrh riešenia vstavby</li> <li>4 povolenia</li> <li>1 dokumentácia pre územný súhlas</li> <li>1 projektová dokumentácia (Technická správa, Výkresová časť)</li> <li>1 dokument Zmluva o výstavbe</li> <li>4 rezervačné zmluvy</li> <li>4 zmluvy o zmluve budúcej kúpnej</li> <li>1 protokol o predaní a prevzatí staveniska</li> <li>1 kolaudačný súhlas</li> <li>4 kúpne zmluvy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firemná dokumentácia projektu</li> <li>Stavebný úrad</li> <li>Kataster nehnuteľností</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dostupnosť kvalifikovanej firmy pre zabezpečenie stavebných prác</li> <li>Získané súhlasné stanoviská dotknutých orgánov</li> <li>Plynulý priebeh stavby bez nepredvídaných udalostí</li> <li>Bezproblémové udelenie kolaudačného súhlasu</li> <li>Záujem občanov o bytové jednotky v danej lokalite</li> </ul>

## Príloha č. 1: Logický rámec

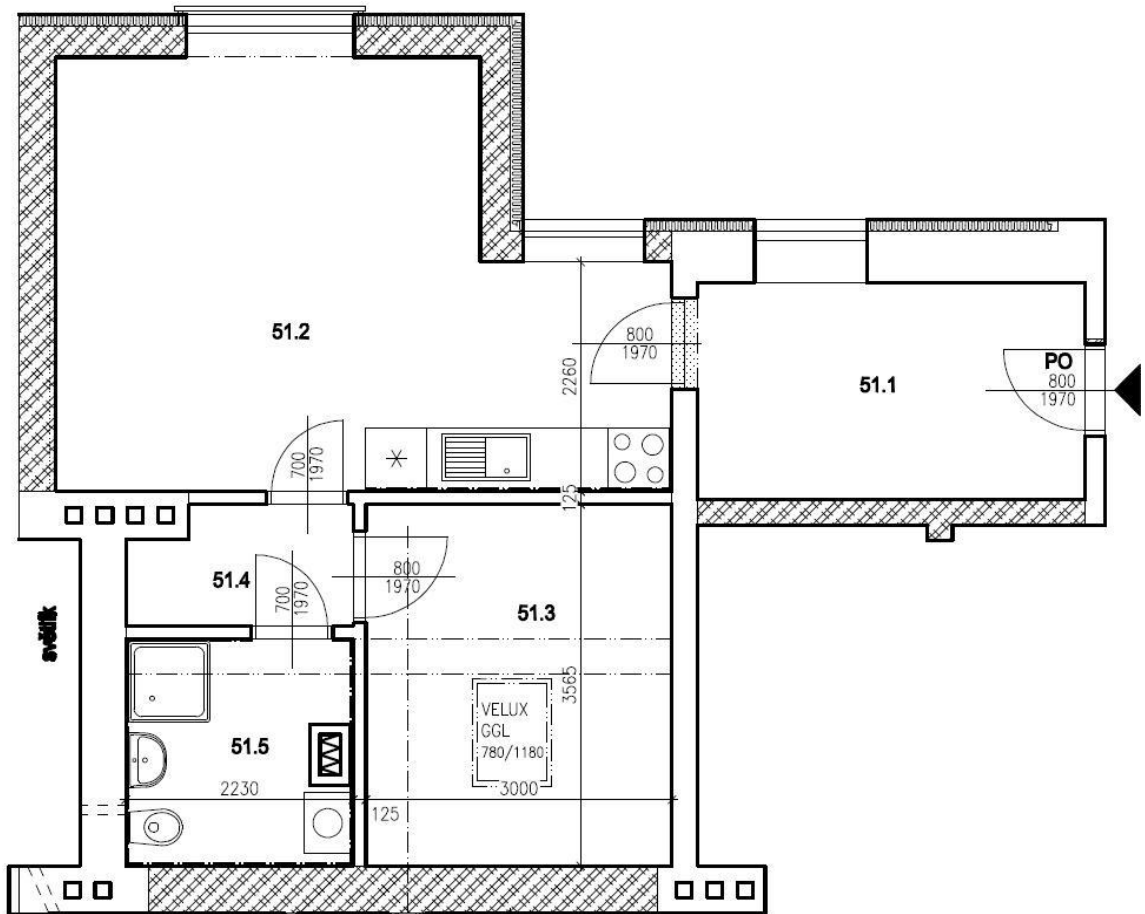
Aktivity	Zdroje	Časový rámec aktivít	Predpoklady a riziká
1.1 Zostavená cenová ponuka pre výberové riadenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financie</li> <li>• Ľudia</li> <li>• Dokumenty</li> </ul>	1.1 07/2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výber vhodnej stavebnej firmy</li> <li>• Klimatické podmienky umožňujúce jednotný priebeh stavby</li> <li>• Získanie pevných kupcov pre bytové jednotky</li> <li>• Zabezpečené plynulé financovanie</li> <li>• Bezproblémové jednanie s dotknutými úradmi a orgánmi</li> <li>• Kvalitné riadenie projektu</li> </ul>
1.2 Výhra zákazky		1.2 07/2010	
1.3 Podpísaná Dohoda o spolupráci		1.3 07-08/2010	
2.1 Podpísaná Zmluva o dielo s architektom	2.1 07/2010		
2.2 Vypracovanie sprievodnej a technickej správy	2.2 08-11/2010		
2.3 Podpísaná Zmluva o výstavbe	2.3 08-11/2010		
2.4 Posúdenie podkrovnej vstavby dotknutými orgánmi	2.4 11-12/2010		
2.5 Vypracovaná projektová dokumentácia	2.5 11/2010-02/2011		
3.1 Podpísaná zmluva o dielo so stavebnou spoločnosťou	3.1 01/2011		
3.2 Získané stavebné povolenie	3.2 01-02/2011		
3.3 Uzatvorené rezervačné zmluvy s klientmi	3.3 11/2010-02/2011		
3.4 Odovzdanie stavebníka k začatiu stavby	3.4 02/2011		
3.5 Prevzatie novo vystavaných bytových jednotiek	3.5 02/2012		
4.1 Uzatvorenie kúpnych zmlúv	4.1 02-03/2012		
4.2 Zahájené kolaudačné riadenie	4.2 03/2012		

Príloha č. 2: Pôdorysy

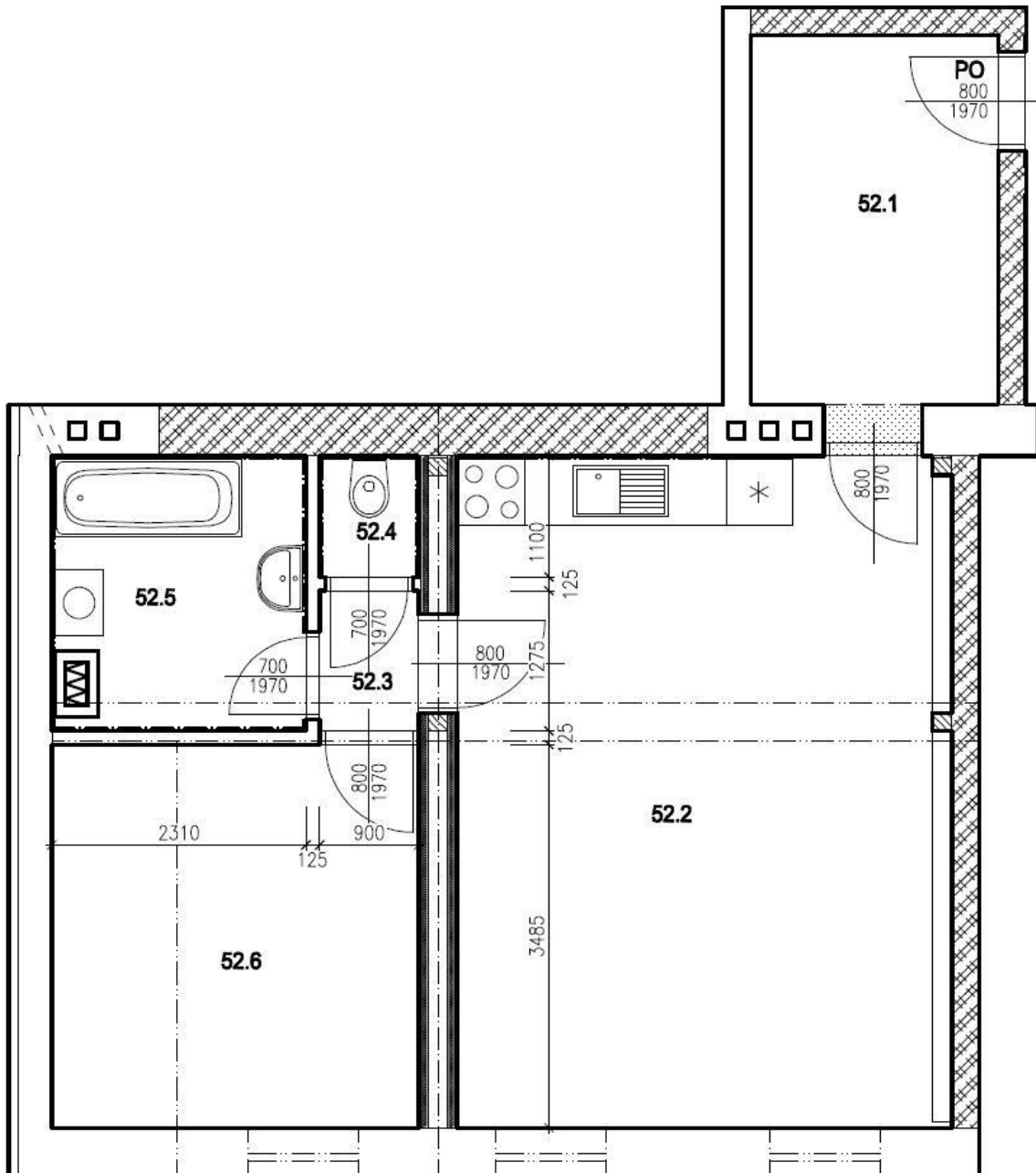
Brno, Zborovská 2, č. pop. 939  
5. NP – BYTY



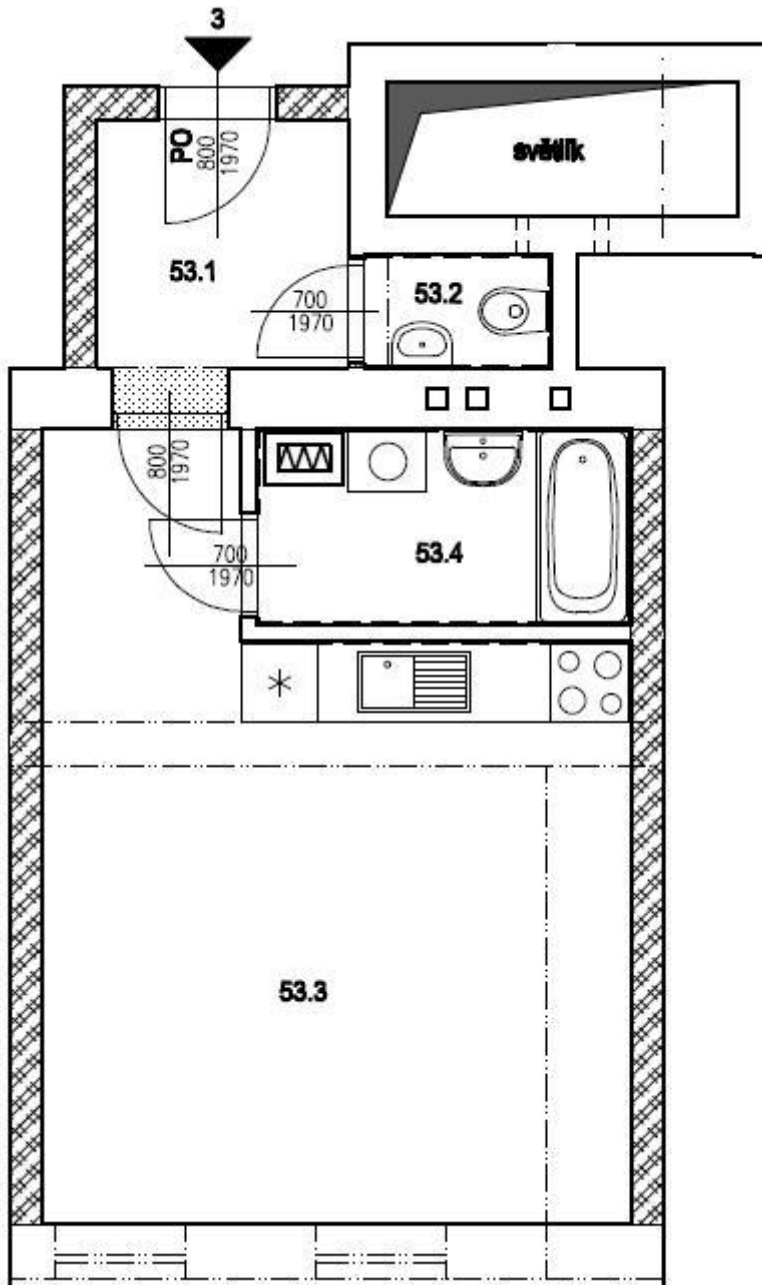
Príloha č. 2: Pôdorysy



Príloha č. 2: Pôdorysy



Príloha č. 2: Pôdorysy



Príloha č. 2: Pôdorysy

