

## **METÓDA LOGICKÉHO RÁMCA AKO NÁSTROJ RIADENIA BEZPEČNOSTNÝCH PROJEKTOV**

**Ing. Katarína Kampová, PhD.\***

### **ABSTRAKT**

Článok predstavuje metódu logického rámca ako jednu z možných nástrojov využiteľných pri riadení bezpečnostných projektov. V rámci článku je popísaný metodický postup vytvorenia logického rámca, a taktiež je prezentovaná názorná aplikácia jeho implementácie na bezpečnostný projekt.

**Kľúčové slová:** logický rámec, vertikálna logika, horizontálna logika, bezpečnostný projekt.

### **ABSTRACT**

The article introduces the methods of logical framework as a tool, which can be possibly utilized in management of security projects. There is the methodical approach of logical framework creation described in this article and also the article presents an illustrative application to its implementation to the security project.

**Key words:** logical framework, vertical logic, horizontal logic, security project.

### **ÚVOD**

Projekty bezpečnostných systémov, podobne ako aj ostatné projekty riadenia, sú charakteristické existenciou pohnútky, ktorá je vyvolaná požadovanou zmenou daného prostredia oproti súčasnému stavu. Efektívnemu navrhovaniu projektov preto predchádza fáza analýzy, ktorá v rámci tejto základnej charakteristiky projektu identifikuje požiadavky, účel a problematické miesta projektu, na základe ktorých sa určia hlavné ciele, aktivity, činnosti a prínosy projektu. Existuje mnoho nástrojov či metód, prostredníctvom ktorých je možné bezpečnostné projekty riadiť a

---

\* Katarína Kampová, Ing., PhD., Fakulta špeciálneho inžinierstva, ŽU, 1. Mája 32, 010 26 Žilina. Tel: 00421415136661, e-mail: Katarina.Kampova@fsi.uniza.sk

optimalizovať ich priebeh. Jednou z metód, ktorá podporuje riadenie projektov je metóda logického rámca.

## 1 METÓDA LOGICKÉHO RÁMCA

Metóda logického rámca bola vyvinutá v roku 1992 Európskou komisiou primárne pre postup tvorby a riadenia projektov v Európskej únii. Okrem Európskej komisie túto metódu začali používať aj ďalšie medzinárodné organizácie, ako napríklad Americká agentúra pre medzinárodný rozvoj (USAID) a Rozvojová agentúra OSN – UNDP. Postupom času sa metóda logického rámca začala využívať i pri rôznych návrhoch projektov štátnymi inštitúciami, ale aj súkromnými firmami.

Ako uvádza Lelovics logický rámec je „komunikačný nástroj, ktorý prehľadne a stručne prezentuje logiku projektu v jednej tabuľke. Slúži tiež ako podklad pre sledovanie stavu implementácie projektu a pre jeho hodnotenie“ [1]. Logický rámec sa označuje i ako pomôcka pre transformáciu projektu do súboru štruktúrovaných a logických previazaných súborov a väzieb a umožňuje [2]:

- organizáciu a systematizáciu celkového myslenia o projekte,
- spresnenie vzťahov medzi cieľom, účelom, výstupom a aktivitami projektu,
- jasné stanovenie výkonnostných ukazovateľov a kritérií,
- uskutočňovanie kontroly dosahovania cieľov, účelu, realizácie výstupu a aktivít projektu,
- udržiavať rýchly a zrozumiteľný prehľad o obsahu, rozsahu a zameraní projektu.

Zostavenie logického rámca projektu vychádza zo základných krokov vytvorenia projektu, a to zo situačnej analýzy riešeného projektu, identifikácie hlavných problémov, formulácií hlavných cieľov projektu a popísania základných činností. Samotný logický rámec je prezentovaný maticou, ktorá ma ustálený vzťah a je prezentovaná nasledujúcou tabuľkou:

*Tabuľka 1. Logický rámec projektu*

Názov projektu:	Názov dotačného programu:	
Názov žiadateľa:	Celkový rozpočet/náklady:	Celkové uznateľné náklady:

	Logické kroky	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje a prostriedky overenia ukazovateľov	Predpoklady a riziká projektu
Celkové ciele projektu				
Špecifický účel projektu				

Očakávané výsledky a výstupy projektu				
Kľúčové aktivity/činnosti		Vstupy/prostriedky		
				Predbežné podmienky a predpoklady

Logický rámec je matica logických väzieb v dvoch smeroch, a to vo vertikálnom a horizontálnom. Ako možno vidieť z Tabuľky 1, logický rámec sa skladá zo štyroch stĺpcov, ktoré vyjadrujú vertikálnu logiku projektu, tzv. strom cieľov. Tento strom cieľov je vytvorený na základe kauzálnych vzťahov celkových cieľov projektu, jeho účelu, očakávaných výsledkov a aktivít, ktoré sa v rámci projektu realizujú vzhľadom na dosiahnutie cieľov projektu.

Horizontálna logika priraduje jednotlivým stupňom vertikálnej úrovne, tzv. overiteľné ukazovatele a zdroje, na základe ktorých je možné dané ukazovatele jednotlivých úrovní overiť. Taktiež sa pre jednotlivé úrovne uvádzajú predpoklady/riziká, za ktorých sa predpokladá, že budú dosiahnuté stanovené kľúčové aktivity, očakávané výsledky, účel projektu a jeho špecifické ciele.

## 2 VERTIKÁLNA LOGIKA RÁMCA

Základným predpokladom vytvorenia logického rámca je pochopenie jeho logických väzieb, a to prostredníctvom definovaných úrovní, tzv. vertikálnej logiky. Pri jeho zostavovaní sa vychádza z odporúčaného postupu, ktorý začína definovaním:

- účelu projektu,
- všeobecných cieľov,
- výstupov projektu,
- kľúčových aktivít.

Účel projektu je charakterizovaný dôvodom, prečo sa projekt realizuje. Vo všeobecnosti účel vyjadruje zmenu východiskovej situácie, ktorá je dosiahnutá práve vďaka výstupom projektu. Vzhľadom na to sa v logickom rámci vždy definuje iba jediný účel. Všeobecné ciele projektu sú hierarchicky vyššie od účelu projektu a charakterizujú klady projektu vzhľadom na východiskovú situáciu. Tieto klady je možné sledovať po skončení projektu. Výstup projektu môže byť produkt alebo služba, ktorá je vytvorená alebo dodaná počas implementácie projektu. Výstupy projektu sú priamo späté s účelom projektu, pretože vytvorenie výstupov priamo podmieňuje dosiahnutie stanoveného účelu projektu. Kľúčové aktivity sú poslednou úrovňou z vertikálnej roviny logického rámca. Definované aktivity charakterizujú

potrebné činnosti, ktoré je nevyhnutné vykonať, aby bolo možné dosiahnuť výstupy logického rámca.

V poslednom kroku vertikálnej logiky je potrebné skontrolovať vzťahy medzi popísanými kategóriami logického rámca na základe vzťahu príčina – dôsledok. Pri tejto kontrole sa vychádza od najnižšej kategórie, teda aktivít, prostredníctvom ktorých sa dosiahnu definované výstupy projektu. Dosiahnuté výstupy následne vytvárajú predpoklady na dosiahnutie účelu projektu, čím sa podporí dosiahnutie všeobecných cieľov stanovených v projekte. Po vykonanej kontrole je možné pristúpiť k definovaniu horizontálnej úrovne logického rámca pre jednotlivé kategórie vertikálnej logiky.

### **3 HORIZONTÁLNA LOGIKA RÁMCA**

Horizontálna logika rámca je definovaná pre každú úroveň vertikálnej roviny. Jednotlivé kroky vytvárania horizontálnej logiky sú nasledovné:

- určenie predbežných podmienok a predpokladov,
- definovanie predpokladov a rizík kľúčových aktivít, výstupov a cieľov projektu,
- stanovenie overiteľných ukazovateľov pre výstupy, účel a ciele projektu,
- stanovenie zdrojov a prostriedkov overenia ukazovateľov pre výstupy, účel a ciele projektu.

Na základe definovaných krokov vertikálnej logiky logického rámca je ako prvé nevyhnutné určiť predbežné podmienky a predpoklady definovaných aktivít (viď. Tabuľka 1). Definovaním týchto predbežných podmienok a predpokladov sa určia súvisiace zdroje ohrozenia, ktoré môžu prameniť z organizačných, informačných, finančných a technických podmienok projektu. Ďalším krokom horizontálnej úrovne je definovanie predpokladov a rizík kľúčových aktivít projektu vzhľadom na očakávané výsledky a výstupy projektu. V tomto kroku ide o stanovenie takých vonkajších predpokladov, ktoré zaistia, že definované aktivity budú viesť k definovaným výstupom, taktiež je možné v tomto kroku uvádzať i riziká z vonkajšieho prostredia, ktoré môžu ovplyvniť splnenie stanovených výstupov projektu.

Stanovenie predpokladov či rizík projektu vychádza z vonkajších podmienok projektu, ktoré ovplyvňujú dosiahnutie stanoveného účelu tak, aby bolo možné dosiahnuť stanovené všeobecné ciele projektu. Pokračovaním horizontálnej logiky je stanovenie objektívne overiteľných indikátorov a zdrojov ich overenia. Objektívne overiteľné indikátory sú ukazovatele, ktoré sú definované v rámci projektu, a na základe ktorých je možné hodnotiť stav realizácie projektu. Stanovený ukazovateľ by mal informovať napríklad o zmenenom množstve, kvalite či čase. Po stanovení overiteľných indikátorov je nevyhnutné definovať i zdroje, kde je možné tieto indikátory získať. Ako zdroj overenia je možné určiť napríklad štúdiu analýzy rizík projektu, prieskum dopytu, správu z vnútornej kontroly, atď.

Posledným krokom definovania horizontálnej úrovne je určenie vstupov a prostriedkov kľúčových aktivít projektu. Medzi tieto vstupy patria napríklad ľudské zdroje, materiálne či finančné zdroje.

#### 4 LOGICKÝ RÁMEC V BEZPEČNOSTNOM PROJEKTE

Bezpečnostný projekt, vzhľadom na ochranu osôb a majetku, vo všeobecnosti vymedzuje rozsah a spôsob implementácie mechanických, technických, organizačných a personálnych opatrení potrebných na minimalizáciu hrozieb a rizík pôsobiacich na chránený záujem z hľadiska narušenia jeho bezpečnosti, spoľahlivosti a funkčnosti. Bezpečnostný projekt je teda súbor rôznych prvkov, ktoré sú medzi sebou previazané takým spôsobom, aby dosahovali stanovený cieľ, a to minimalizáciu rizík a dosiahnutie požadovaného stavu bezpečia vzhľadom na chránený záujem. Chránený záujem vo vzťahu k bezpečnostným projektom môže byť majetok alebo iné hodnoty, ktoré sú chránené pred odcudzením, poškodením, zničením alebo pred iným spôsobom narušenia.

Vzhľadom ku komplexnosti bezpečnostných projektov je pri ich navrhovaní, ale aj pri ich implementácii nevyhnutné využívať koncepčný prístup, ktorý je predpokladom úspešného riadenia takéhoto projektu. V tomto aspekte je metóda logického rámca, ktorá poskytuje systematický prehľad podstatných súvislostí projektu, vhodným nástrojom aplikovateľným v rámci bezpečnostného projektu.

Vo všeobecnosti je možné pre jednotlivé kategórie vertikálnej a horizontálnej logiky logického rámca nájsť určité spoločné charakteristiky pri implementácii tejto metódy v rámci návrhu a riadenia bezpečnostného projektu. Medzi takéto charakteristiky patrí najmä vnímanie účelu a cieľov projektu, ktoré sú špecifikované zaistením požadovanej bezpečnosti, ale tiež napríklad aj spôsob a prostriedky overenia ukazovateľov jednotlivých výstupov projektu, ktoré sú často krát založené na využívaní štandardizovanej dokumentácii. Ilustráciu aplikácie metódy logického rámca pri návrhu bezpečnostného projektu uvádzame v nasledujúcom príklade (Tabuľka 2).

Tabuľka 2 Logický rámec v projektovaní bezpečnostných systémov

	Logické kroky	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje a prostriedky overenia ukazovateľov	Predpoklady a riziká projektu
Celkové ciele projektu	Zvýšenie stavu bezpečnosti mesta Žiliny	Pokles celkovej kriminality o 1% do 1 roka.	Štatistický úrad SR.	
	Zníženie násilnej kriminality...	Pokles násilnej kriminality o 1% do 1 roka....	Štatistický úrad SR....	

Špecifický účel projektu	Zaistenie bezpečnosti mesta Žilina	Do roka od inštalácie sa pocit bezpečia občanov mesta Žiliny zvýši o 10%....	Dokumentácia zo štúdie vykonanej externou firmou....	Nedôvera kamerovým systémom. ...
Očakávané výsledky a výstupy projektu	Inštalovaný kamerový systém ...	Inštalácia kamerového systému do 1 roka od schválenia projektu. ...	Fyzická kontrola kamerového systému. ...	Uvedomovanie si existencie kamerového systému občanmi. ....
Kľúčové aktivity /činnosti	Vytvorenie analýzy mesta. ...	<i>Vstupy/prostriedky</i> Traja pracovníci mestského úradu. ...	<i>Náklady</i> 80 000 Eur ...	Spoľahli vá dodávateľka firma....  Získanie finančných zdrojov z EU...

## ZÁVER

Bezpečnostné projekty sú v mnohých prípadoch veľmi rozsiahle a neprehľadné a práve metóda logického rámca umožňuje sprehľadniť prácu bezpečnostného manažéra. Na základe tejto metódy manažér, investor či spracovateľ projektu získava jednoduchý prehľad o základných predpokladoch projektu, merateľných cieľoch, aktivitách a iných dôležitých podmienok realizácie daného projektu.

## LITERATÚRA

- [1] Lelovics, A.: Projektový manažmentu. E-Nonprofit-Learning. [online], citované: [10.4.2010]. Dostupné na: [http://www.niton.sk/documents/41-197-1050-pm\\_sk.pdf](http://www.niton.sk/documents/41-197-1050-pm_sk.pdf),
- [2] Logický rámeč. Nový Jičín: Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum, [online], citované: [10.4.2010]. Dostupné na: [www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2103](http://www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2103)
- [3] Doležal, J.: Projektový management podle IPMA, Praha: Grada publishing, 2009, ISBN 978 80 247 2848 3
- [4] CHUDOBA, R.: Formulace projektu metodou logického rámce. [online], citované: [10.4.2010]. Dostupné na: <http://www.team.cz/cz/products/rp/logframe.pdf>

článok recenzoval:  
prof. Ing. Josef Reitšpís, PhD.