

Štandard pre riadenie informačno-technologických projektov

1. Základné definície riadenia informačno-technologických projektov

1.1 Na účely riadenia informačno-technologických projektov sa rozumie

- 1.1.1 produktom každý vstup alebo výstup z projektu, ako aj kolekcia iných produktov; produkt môže mať hmotnú alebo nehmotnú podobu, a ak má produkt nehmotnú podobu, ide o službu,
- 1.1.2 konfiguračnou položkou akýkoľvek výstup alebo jeho časť, zariadenie, dokumentácia alebo služba identifikovaná základnými atribútmi, ako je jej názov alebo kód, názov projektu, jej popis, verzia a stav,
- 1.1.3 konfiguračným manažmentom systém určený na správu, evidenciu, ochranu, dostupnosť, úplnosť, aktualizáciu a poskytovanie konfiguračných položiek,
- 1.1.4 správcom konfigurácií pozícia zodpovedná za správu konfiguračného manažmentu,
- 1.1.5 Riadiacim výborom projektu orgán zabezpečujúci, že projekt bude spĺňať dohodnuté kritériá a vytvorí výstupy, dielo alebo službu podľa dohodnutej špecifikácie a v príslušnej kvalite, v stanovenom čase a definovanom finančnom rámci tak, ako je to popísané v Projektovom iniciálnom dokumente,
- 1.1.6 predsedom Riadiaceho výboru projektu najvyššia výkonná autorita projektu menovaná zo zástupcov vedúcich predstaviteľov objednávateľa projektu; je to osoba zodpovedná za priebeh projektu a kompetentná rozhodovať o projekte,
- 1.1.7 projektovým manažérom osoba zodpovedná za každodenné riadenie projektu a informovanie o jeho priebehu v súlade s komunikačnými pravidlami, stanovenými v Komunikačnom pláne projektu; na účely tohto štandardu sa projektovým manažérom rozumie iba projektový manažér objednávateľa projektu,
- 1.1.8 projektovým tímom určené osoby asistujúce projektovému manažérovi pri výkone jeho činnosti, ktorými môžu byť správca konfigurácií, kontrolór projektu, tímový manažér a podobne,
- 1.1.9 otvorenou otázkou projektu každý problém, otázka, alebo zmena, pri ktorej sa predpokladá vplyv na projekt; vyriešenie otvorenej otázky si môže vyžadovať aj intervenciu a aktivitu vedúcich predstaviteľov objednávateľa.

1.2 Ak sa projekt realizuje v rámci programu, pojem vedúci predstaviteľa objednávateľa sa nahrádza pojmom programový manažment.

~~1.2.~~ Životný cyklus riadenia projektu

Životný cyklus riadenia projektu sa skladá z

Formátované: Zarážka: Vľavo: 0 cm,
Opakovaná zarážka: 0,75 cm,
Číslovanie + Úroveň: 1 + Štýl
číslovania: 1, 2, 3, ... + Číslovať od: 1
+ Zarovnanie: Vľavo + Zarovnať na:
0,63 cm + Zarážka: 1,27 cm,
Nezväzovať s nasledujúcim

Formátované: Zarážka: Vľavo: 0 cm

- 2.1 prípravnej fázy, ktorej účelom je zabezpečenie činností potrebných na začatie projektu vrátane vyčlenenia potrebných zdrojov na riadenie a uskutočnenie projektu,
- 2.2 inicializačnej fázy, ktorej účelom je vytvorenie a schválenie základných dokumentov projektu,
- 2.3 realizačnej fázy, ktorej účelom je zabezpečenie priebehu projektu; realizačná fáza sa môže skladať z viacerých etáp,
- 2.4 dokončovacej fázy, ktorej účelom je zabezpečenie správneho dokončenia projektu, jeho vyhodnotenia a príprava činností po jeho dokončení.

2.3. Prípravná fáza

Prípravná fáza obsahuje

- 3.1 vytvorenie Splnomocnenia k projektu a určenie poverenej osoby, pričom
 - 3.1.1 vedúci predstavitelia objednávateľa projektu zabezpečujú vytvorenie Splnomocnenia k projektu, ktorého obsahom je najmä poverenie osoby (ďalej len „poverená osoba“) na zabezpečenie činností vedúcich k vytvoreniu pozícií podľa bodu 4.2 a rámcové zadanie projektu, ktorým sú ciele a rozsah projektu, odôvodnenie a obmedzenia projektu a rozhrania s inými projektmi a prostredím,
 - 3.1.2 vedúci predstavitelia objednávateľa projektu zabezpečujú odovzdanie Splnomocnenia k projektu poverenej osobe,
 - 3.1.3 poverená osoba vzhľadom na neexistenciu projektového manažmentu využíva v tejto fáze existujúcu štruktúru organizácie,
- 3.2 vymenovanie predsedu Riadiaceho výboru projektu a projektového manažéra, pričom
 - 3.2.1 poverená osoba zabezpečuje
 - a) určenie vhodných kandidátov na pozície predsedu Riadiaceho výboru projektu a projektového manažéra,
 - b) spísanie pracovných náplní a zodpovedností predsedu Riadiaceho výboru projektu a projektového manažéra,
 - c) diskusiu vedúcich predstaviteľov objednávateľa projektu s kandidátmi podľa písmena a) o úlohe v projekte a rozsahu zodpovedností,
 - 3.2.2 vedúci predstavitelia objednávateľa projektu zabezpečujú vymenovanie predsedu Riadiaceho výboru projektu a projektového manažéra,
- 3.3 navrhnutie projektového tímu, pričom predseda Riadiaceho výboru projektu alebo projektový manažér na základe jeho poverenia zabezpečuje
 - 3.3.1 spísanie pracovných náplní a zodpovedností všetkých členov projektového tímu,
 - 3.3.2 určenie vhodných kandidátov na pozície členov projektového tímu,
- 3.4 vymenovanie projektového tímu, pričom
 - 3.4.1 predseda Riadiaceho výboru projektu alebo projektový manažér na základe jeho poverenia vykoná pohovor s kandidátmi podľa bodu 3.3.2 o ich úlohách v projekte a o rozsahu ich zodpovedností,
 - 3.4.2 predseda Riadiaceho výboru projektu vymenuje členov projektového tímu,

Formátované: Zarážka: Vľavo: 0 cm

3.5 vytvorenie Projektového zámeru, pričom predseda Riadiaceho výboru projektu alebo projektový manažér na základe jeho poverenia zabezpečuje

3.5.1 vytvorenie základnej verzie Projektového zámeru rozpracovaním informácií zo Splnomocnenia k projektu,

3.5.2 určenie akceptačných kritérií vrátane kvalitatívnych požiadaviek a ich zaevidovanie v dokumente Akceptačné kritériá,

3.5.3 vytvorenie návrhu Odôvodnenia projektu, ktorý súhrnne popisuje informácie o zmysle a dôvodoch realizácie projektu, odhadované prínosy projektu, odhadované náklady projektu, odôvodnenie alokácie nevyhnutných zdrojov projektu, časový rámec realizácie a odhadované riziká projektu, a to najmä na základe informácií uvedených v Splnomocnení k projektu,

3.5.4 identifikáciu hlavných rizík projektu a ich zaevidovanie v Zozname rizík,

3.5.5 spresnenie a finalizáciu Projektového zámeru o informácie od dodávateľa projektu a informácie na základe dokumentov projektu podľa bodov 3.5.2 až 3.5.4; Projektový zámer môže vznikáť postupne vo viacerých verziách,

3.5.6 poverená osoba zabezpečuje prípravu a začatie procesu realizácie verejného obstarávania podľa osobitného predpisu¹⁷⁾, ak je to vzhľadom na povahu projektu potrebné,

3.6 určenie Prístupu k projektu, ktorým sa rozumie politika a princípy realizácie, ako aj doplňujúce postupy, ak tieto nie sú vymedzené v iných dokumentoch projektu, a to predsedom Riadiaceho výboru projektu alebo projektovým manažérom na základe jeho poverenia,

3.7 plánovanie inicializačnej fázy, pričom predseda Riadiaceho výboru projektu alebo projektový manažér na základe jeho poverenia zabezpečuje

3.7.1 zostavenie Plánu inicializačnej fázy, ktorý popisuje najmä úlohy, zdroje, časové úseky a zodpovednosti v súvislosti s činnosťami potrebnými na realizáciu inicializačnej fázy a vytvorenie Projektového iniciálneho dokumentu,

3.7.2 predloženie Plánu inicializačnej fázy Riadiacemu výboru projektu,

3.8 schválenie inicializačnej fázy Riadiacim výborom projektu formou zápisu zo zasadnutia Riadiaceho výboru; schválenie inicializačnej fázy pozostáva

3.8.1 zo schválenia vymenovania členov projektového tímu,

3.8.2 zo schválenia Projektového zámeru podľa bodu 3.5.5,

3.8.3 z posúdenia a formálneho odsúhlasenia Plánu inicializačnej fázy,

3.8.4 zo schválenia zdrojov potrebných pre inicializačnú fázu,

3.8.5 zo schválenia pokračovania projektu.

Komentár [PB1]: V pôvodnom výnose bolo 5)

3.4. Inicializačná fáza

Inicializačná fáza obsahuje

¹⁷⁾ zákona č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

4.1 pri veľkom projekte plánovanie kvality, pričom

- 4.1.1 projektový manažér zabezpečí vypracovanie analýzy existujúcich systémov riadenia kvality na strane objednávateľa a dodávateľa,
- 4.1.2 predseda Riadiaceho výboru projektu určí pozície pre riadenie kvality v projekte a zabezpečí ich obsadenie,
- 4.1.3 projektový manažér zabezpečí vytvorenie Plánu konfiguračného manažmentu, ktorý určuje konkrétne postupy pre konfiguračný manažment a procedúry pre riadenie zmien, ktoré stanovujú spôsob a metódy predkladania, posudzovania a rozhodovania o zmenách oproti plánovanému stavu, ktoré vzniknú počas realizácie projektu,
- 4.1.4 procedúry pre riadenie zmien popisujú
 - a) určenie zodpovedností pri zmenách,
 - b) spôsob používania konfiguračného manažmentu vrátane popisu konkrétnych metód a procedúr konfiguračného manažmentu,
 - c) v prípade využitia štandardizovaných metód a procedúr referencie a relevantné systémy,
 - d) informácie o tom, ako a kde sa budú uchovávať konfiguračné položky,
 - e) informácie, ktoré výstupy projektu budú patriť do konfiguračného manažmentu,
 - f) rozpočet pre zmeny a dokumentáciu,
- 4.1.5 projektový manažér zabezpečí vytvorenie Plánu kvality, ktorý určuje kľúčové kritériá kvality a procesy riadenia a kontroly kvality projektu,
- 4.1.6 projektový manažér zabezpečí vytvorenie Zoznamu kvality, ktorého obsahom sú všetky plánované aj uskutočnené činnosti v súvislosti s kvalitou,

4.2 plánovanie projektu, pričom projektový manažér zabezpečí vytvorenie Plánu projektu, ktorého obsahom je najmä

- 4.2.1 identifikácia a určenie výstupov projektu,
- 4.2.2 popis každého produktu v dokumente Popis produktu v zmysle požiadaviek na jeho kvalitu,
- 4.2.3 určenie hierarchickej štruktúry všetkých výstupov projektu, ktoré je nutné v súlade s Plánom projektu vytvoriť v Dekompozícii produktov a určenie logickej sekvencie ich tvorby vo Vývojovom diagrame produktov,
- 4.2.4 vytvorenie Zoznamu konfiguračných položiek pre všetky produkty v zmysle Plánu konfiguračného manažmentu podľa bodu 4.1.3; túto činnosť zabezpečuje správca konfigurácií,
- 4.2.5 identifikácia hlavných aktivít, ktoré je potrebné vykonať pre vytvorenie, testovanie a odovzdanie výstupov projektu a ich závislosti,
- 4.2.6 analýza rizík v Zozname rizík podľa bodu 3.5.4 a zohľadnenie ich možného dopadu na priebeh projektu; súčasťou analýzy rizík môže byť aj záložný plán pre minimalizáciu dopadu identifikovaných rizík pre prípad ich vzniku a súvisiaci záložný rozpočet,

- 4.2.7 kapacitný odhad práce, ktorú je potrebné vykonať v súvislosti s vytvorením, testovaním a odovzdaním výstupov projektu,
 - 4.2.8 určenie harmonogramu projektu a identifikácia kľúčových rozhodovacích a kontrolných bodov so zreteľom na známe obmedzenia projektu,
 - 4.2.9 určenie nástrojov a techník, ktoré budú použité pri vytváraní, aktualizácii a prezentácii Plánu projektu,
 - 4.2.10 kvantifikácia počtu a popísanie obsahu možných zmien v priebehu projektu a zostavenie zmenového rozpočtu pre prípady, kedy by požadovaná zmena vyžadovala použitie zdrojov, ktoré neboli naplánované,
 - 4.2.11 vytvorenie rámcového plánu jednotlivých etáp,
- 4.3** spresnenie Odôvodnenia projektu podľa bodu 3.5.3 a Zoznamu rizík podľa bodu 3.5.4; túto činnosť zabezpečuje projektový manažér,
 - 4.4** vytvorenie Komunikačného plánu projektu, ktorý obsahuje komunikačné pravidlá pre všetky úrovne riadenia projektu, určuje vecne závislé kontrolné body ako sú pracovné stretnutia, správy a podobne, a určuje aj časovo závislé kontrolné body; túto činnosť zabezpečuje projektový manažér; ak ide o veľký alebo stredný projekt, je Komunikačný plán projektu súčasťou Projektového iniciálneho dokumentu, inak je samostatným dokumentom,
 - 4.5** vytvorenie štruktúry a formy projektovej dokumentácie, a to najmä popis produktov, spôsob tvorby verzii; túto činnosť zabezpečuje projektový manažér,
 - 4.6** vytvorenie Zoznamu otvorených otázok projektu, ktorý je určený na zaznamenávanie otvorených otázok; každá otvorená otázka je v Zozname otvorených otázok projektu jedinečne identifikovateľná a má priradený aktuálny stav; túto činnosť zabezpečuje projektový manažér,
 - 4.7** vytvorenie Zoznamu získaných poznatkov, ktorý je určený na zaznamenávanie pozitívnych a negatívnych poznatkov o riadení projektu, procesoch a produktoch s ním súvisiacich; túto činnosť zabezpečuje projektový manažér,
 - 4.8** vytvorenie a finalizácia Projektového iniciálneho dokumentu, ktorý zrozumiteľným spôsobom spája všetky kľúčové informácie, potrebné pre schválenie a riadenie projektu, a to najmä východiská, ciele, prístup, rozsah, vstupy, obmedzenia, rozhrania, predpoklady, tolerancie, kontrolné prvky, organizačnú štruktúru projektového tímu, Komunikačný plán projektu, Plán kvality, Odôvodnenie projektu a Plán projektu, a ktorý v súlade s Komunikačným plánom projektu poskytuje tieto informácie pre všetkých, ktorých sa projekt týka; túto činnosť zabezpečuje projektový manažér,
 - 4.9** posúdenie a schválenie Projektového iniciálneho dokumentu; túto činnosť zabezpečuje Riadiaci výbor projektu,
 - 4.10** zdokumentovanie a distribúciu informácií o stave projektu v súlade s Komunikačným plánom projektu podľa bodu 4.4; túto činnosť zabezpečuje Riadiaci výbor projektu.

4.5. Realizačná fáza

Realizačná fáza obsahuje

- 5.1** riadenie etapy, v ktorom projektový manažér zabezpečuje

Formátované: Zarážka: Vľavo: 0 cm

- 5.1.1 vytvorenie podrobného Plánu etapy, ktorý dopĺňa Plán projektu pre príslušnú etapu o potrebné informácie tak, aby bolo možné priebeh etapy denne kontrolovať a riadiť,
 - 5.1.2 predloženie Plánu etapy Riadiacemu výboru projektu,
 - 5.1.3 vytvorenie zadania prác pre projektový tím,
 - 5.1.4 vytvorenie Správy o ukončení etapy v okamihu skončenia etapy,
 - 5.1.5 predloženie Správy o ukončení etapy Riadiacemu výboru projektu,
- 5.2** riadenie projektu, v ktorom projektový manažér priebežne zabezpečuje
- 5.2.1 zber informácií o postupe vykonávaných prác a úloh v projekte; ak existujú pracovné tímy vedené tímovými manažérmi, ide najmä o zber kontrolných správ od tímových manažérov,
 - 5.2.2 analýzu a prípadnú aktualizáciu odhadov termínov a náročnosti na dokončenie všetkých prác, vrátane tých, ktoré zatiaľ neboli začaté,
 - 5.2.3 analýzu a prípadnú aktualizáciu rozdelenia a využívania zdrojov a ich dostupnosti vzhľadom na zostávajúce práce,
 - 5.2.4 aktualizáciu Plánu projektu podľa potreby,
 - 5.2.5 aktualizáciu a kontrolu Zoznamu konfiguračných položiek, vytvorenie Správy o stave produktov, a to podľa schváleného Plánu konfiguračného manažmentu, pričom projektový manažér môže realizáciou tejto úlohy poveriť správcu konfigurácií,
 - 5.2.6 najmä pri veľkom projekte kontrolu vykonania naplánovaných kontrol a overenie existencie prislúchajúcich záznamov kvality v Zozname kvality podľa bodu 4.1.6,
 - 5.2.7 vytvorenie Správy o stave etapy a jej predloženie Riadiacemu výboru projektu; frekvencia vytvárania Správ o stave etapy je určená Komunikačným plánom projektu,
 - 5.2.8 vytvorenie finančnej správy, ktorej obsahom je porovnanie aktuálneho stavu čerpania finančných prostriedkov oproti plánovanému rozpočtu a jej distribúciu Riadiacemu výboru; frekvencia vytvárania finančných správ je určená Komunikačným plánom projektu,
 - 5.2.9 vytvorenie Akceptačného protokolu pre každý odovzdaný produkt objednávateľovi a koordináciu jeho podpísania kompetentnými osobami za stranu dodávateľa aj objednávateľa,
 - 5.2.10 uskutočnenie nápravných opatrení, ktoré vyriešia vzniknuté odchýlky od schválených plánov, a to v súlade s toleranciami, ktoré boli stanovené podľa bodu 4.10,
 - 5.2.11 vytvorenie Správy o výnimočnej situácii, ak vzniknuté odchýlky prekročili stanovené tolerancie a jej predloženie Riadiacemu výboru projektu,
- 5.3** správu otvorených otázok, v ktorej projektový manažér priebežne zabezpečuje
- 5.3.1 zaznamenávanie všetkých otvorených otázok projektu do Zoznamu otvorených otázok projektu,
 - 5.3.2 určenie priority otvorených otázok, ak je to vzhľadom na ich množstvo vhodné,

- 5.3.3 spracovávanie otvorených otázok a hodnotenie prípadného vplyvu jednotlivých otvorených otázok alebo ich výsledkov na Odôvodnenie projektu a Plán projektu,
- 5.3.4 prípravu a výber najvhodnejšej možnosti riešenia otvorených otázok a návrh spôsobu jej realizácie,
- 5.4** riadenie rizík, v ktorom projektový manažér priebežne zabezpečuje
 - 5.4.1 monitorovanie rizík,
 - 5.4.2 aktualizáciu Zoznamu rizík,
 - 5.4.3 ohodnotenie nových rizík a prehodnotenie existujúcich rizík,
 - 5.4.4 definovanie opatrení na elimináciu každého rizika,
- 5.5** hodnotenie stavu projektu, v ktorom Riadiaci výbor projektu priebežne zabezpečuje
 - 5.5.1 schválenie Plánu etapy pre každú etapu,
 - 5.5.2 zdokumentovanie a distribúciu informácie o pokroku pre externé zainteresované strany podľa vytvoreného Komunikačného plánu projektu, ak takúto požiadavku obsahuje,
 - 5.5.3 vydanie usmernenia projektovému manažérovi na základe posúdenia Správy o stave etapy, Správy o výnimočnej situácii, finančného stavu a posúdenia informácií z externých zdrojov, ktorého cieľom je korekcia riadenia projektu,
 - 5.5.4 vytvorenie Správy o stave projektu pre vedúcich predstaviteľov objednávateľa v súlade s Komunikačným plánom projektu.

5.6. Dokončovacia fáza

Dokončovacia fáza obsahuje

- 6.1** finalizáciu projektu, v ktorej projektový manažér zabezpečuje
 - 6.1.1 kontrolu Zoznamu otvorených otázok projektu s cieľom uzavrieť všetky otvorené otázky projektu, pre ktoré je známe riešenie; otvorené otázky, ktoré nebudú uzavreté, sa v súlade s bodom 6.2.1 postupujú do identifikácie nadväzných krokov,
 - 6.1.2 kontrolu dodržania Akceptačných kritérií s objednávateľom,
 - 6.1.3 kontrolu Zoznamu konfiguračných položiek s cieľom overiť súlad s existujúcimi výstupmi projektu,
 - 6.1.4 overenie pripravenosti prostredia implementácie projektu pre používanie a údržbu výstupov projektu; identifikované problémy môžu byť doplnením zostávajúcich otvorených otázok alebo nadväzných krokov,
 - 6.1.5 uloženie projektovej dokumentácie do príslušného archívu objednávateľa projektu,
 - 6.1.6 vytvorenie odporúčania pre dokončenie projektu, ktoré obsahuje informáciu o tom, že projekt je možné dokončiť a uvoľniť príslušné zdroje,
 - 6.1.7 kontrolu Komunikačného plánu projektu s cieľom overiť, či odporúčanie pre dokončenie projektu nie je potrebné poskytnúť iným zainteresovaným osobám okrem Riadiaceho výboru projektu,
 - 6.1.8 predloženie odporúčania na dokončenie projektu Riadiacemu výboru projektu a jeho poskytnutie ďalším osobám podľa bodu 6.1.7,

Formátované: Zarážka: Vľavo: 0 cm

- 6.2** identifikáciu nadväzných krokov, pričom projektový manažér zabezpečuje
- 6.2.1 úpravu možných zostávajúcich otvorených otázok projektu do podoby Odporúčania nadväzných krokov,
 - 6.2.2 kontrolu Zoznamu rizík; všetky zaznamenané riziká, ktoré môžu akýmkoľvek spôsobom ovplyvniť výstupy v rámci ich ďalšej prevádzky, sa zahrnú do Odporúčania nadväzných krokov,
 - 6.2.3 predloženie Odporúčania nadväzných krokov Riadiacemu výboru projektu,
 - 6.2.4 identifikáciu, kedy a aké merania dosiahnutých prínosov a úspešnosti projektu sa zrealizujú po skončení projektu,
 - 6.2.5 zostavenie Plánu kontroly po odovzdaní projektu, v ktorom sa určí plán činností, ktoré sa v nadväznosti na informácie podľa bodu 6.2.4 zrealizujú po skončení projektu,
 - 6.2.6 predloženie Plánu kontroly po odovzdaní projektu Riadiacemu výboru projektu.
- 6.3** zhodnotenie projektu, v rámci ktorého projektový manažér zabezpečuje
- 6.3.1 vypracovanie Správy o dokončení projektu, v ktorej sa porovnajú dosiahnuté výsledky s požiadavkami podľa Odôvodnenia projektu a Projektového iniciálneho dokumentu, popisujú všetky zmeny, ktoré boli v priebehu projektu zaznamenané a hodnotí sa, do akej miery projekt splnil stanovené ciele z pohľadu vytvárania produktov,
 - 6.3.2 predloženie Správy o dokončení projektu Riadiacemu výboru projektu,
 - 6.3.3 vypracovanie Správy o získaných poznatkoch, ktorá obsahuje súhrn informácií o tom, ako bol projekt riadený, ako a s akými výsledkami sa uplatňovali jednotlivé techniky projektového riadenia a aké ponaučenia a odporúčania z toho vyplývajú,
 - 6.3.4 predloženie Správy o získaných poznatkoch Riadiacemu výboru projektu,
 - 6.3.5 vypracovanie nezávislého auditu projektu, ak je to potrebné,
- 6.4** potvrdenie dokončenia projektu formou zápisu zo zasadnutia Riadiaceho výboru projektu, ktorý obsahuje
- 6.4.1 posúdenie a schválenie Správy o získaných poznatkoch,
 - 6.4.2 posúdenie a schválenie Správy o dokončení projektu,
 - 6.4.3 posúdenie a schválenie Odporúčania nadväzných aktivít,
 - 6.4.4 posúdenie a schválenie Plánu kontroly po odovzdaní projektu,
 - 6.4.5 vzatie na vedomie nezávislého auditu projektu.

6.7. Výstupy projektu

- 7.1** Výstupmi projektu sú jednorazové manažérske produkty, priebežné manažérske produkty a špecializované produkty.
- 7.2** Jednorazovými manažérskymi produktmi sú
- 7.2.1 pre prípravnú fázu
 - a) Splnomocnenie k projektu,

Formátované: Zarážka: Vľavo: 0 cm

- b) Akceptačné kritériá,
 - c) Odôvodnenie projektu,
 - d) Zoznam rizík,
 - e) Projektový zámer,
 - f) Prístup k projektu,
 - g) Plán inicializačnej fázy,
- 7.2.2 pre inicializačnú fázu
- a) Plán projektu,
 - b) Zoznam otvorených otázok projektu,
 - c) Projektový iniciálny dokument,
 - d) Popis produktu,
 - e) Dekompozícia produktov,
 - f) Vývojový diagram produktov,
 - g) Komunikačný plán projektu,
 - h) Plán kvality,
 - i) Zoznam kvality,
 - j) Plán konfiguračného manažmentu,
 - k) Zoznam konfiguračných položiek,
 - l) Zoznam ponaučení,
 - m) denník projektového manažéra,
- 7.2.3 pre realizačnú fázu
- a) Akceptačný protokol,
 - b) Správa o stave etapy,
 - c) Plán etapy,
 - d) Záznam kvality,
 - e) finančná správa,
 - f) Správa o ukončení etapy,
 - g) Správa o stave projektu,
 - h) zadanie prác,
 - i) kontrolná správa,
 - j) Správa o stave produktov,
- 7.2.4 pre dokončovaciu fázu
- a) Správa o dokončení projektu,
 - b) Správa o získaných poznatkoch,
 - c) Odporúčanie nadväzných krokov,

- d) Plán kontroly po odovzdaní projektu,
- e) nezávislý audit projektu.

7.3 Priebežnými manažérskymi produktmi sú

- a) Zoznam otvorených otázok projektu,
- b) Správa o výnimočnej situácii,
- c) zápis zo stretnutia.

7.4 Špecializovanými produktmi sú produkty spojené s obsahovou stránkou konkrétneho projektu a tvoria ich osobitné výstupy v realizačnej fáze. Tieto produkty sú vždy špecificky stanovené v rámci plánovania projektu tak, aby boli dosiahnuté ciele konkrétneho projektu.