

Studie proveditelnosti (SP):

- Jiné názvy: Technicko-ekonomická studie, Feasibility Study
- Připravuje se v předinvestiční fázi projektu. Může sloužit jako podklad nejen pro žádost o dotaci ze strukturálních fondů, ale i jako podklad pro investiční rozhodování ve firmě, vyjednávání s bankami nebo investory ohledně financování projektu.
- Pro potřeby každého operačního programu (OP) má trochu jinou osnovu, nicméně jádro SP bývá většinou stejné. V některých OP bývá vyžadována jen její zkrácená verze. **Při zpracovávání reálné žádosti v budoucnu do konkrétního OP vycházejte vždy z konkrétních požadavků daného OP na studii proveditelnosti!**
- Pokud je nějaká část SP pro váš projekt irelevantní, nikdy tuto část nevynechávejte, ale zdůvodněte, proč tomu tak je.
- Cílem SP obvykle bývá:
 - Ukázat, že byla vybrána správná varianta projektu.
 - Odhadnout potřebné peněžní toky na výstavbu a provoz projektu.
 - Prokázat udržitelnost investice minimálně na požadovaný počet let.
 - Identifikovat rizika projektu.
 - Ekonomická analýza projektu.
 - Analýza relevantního trhu pro výstupy projektu.
- V dalším výkladu budeme převážně vycházet z doporučené osnovy SP Sieber, Patrik: „Studie proveditelnosti“, dostupná na: http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/old/1084370213fsmethodika_srop_verze1.4.pdf a z osnovy OP Praha Konkurenceschopnost: „Studie Proveditelnosti, metodická příručka“, dostupná na <http://www.prahafondy.eu/cz/oppk/dokumenty.html>. Tato osnova nejvíce odpovídá potřebám regionálních operačních programů (včetně OP Praha Konkurenceschopnost)

Obecná osnova SP:

Úvodní list, obsah

Úvodní informace:

- Popis účelu vyhotovení SP, popis žadatele o dotaci, zkušenosti žadatele, identifikace zpracovatele SP

Stručné vyhodnocení projektu:

- Většinou se zde uvádí shrnutí z dalších kapitol SP, jedná se především o agregované ekonomické ukazatele projektu.

Popis projektu a jeho etap:

- Popis výchozího stavu a dosavadní připravenosti, stavu po realizaci, srovnání s nulovou variantou.
- Smysl projektu, jeho výstupy, specifika projektu.
- Lokalizace projektu, popis vlastnických vztahů.

- Popis jednotlivých fází projektu
 - Předinvestiční fáze – v této fázi se rozhoduje, zda bude projekt realizován či nikoliv. Pokud sebelepší projekt neobstojí v ekonomickém hodnocení, tak bývá lepší projekt zastavit hned na začátku, než jej realizovat a pak generovat velké ztráty.
 - Investiční fáze – popis období od počátku faktické realizace projektu do zahájení jeho provozní fáze. V této fázi bývá projekt finančně nejnáročnější, realizátor projektu by měl mít dopředu podrobně promyšlené finanční krytí této fáze. Vzhledem k tomu, že většina dotací je vyplácena zpětně, je nutné mít také zajištěno překlenovací financování. U náročnějších projektů je třeba, aby realizátor projektu kladl velký důraz na sestavení projektového týmu, který bude mít tuto fázi na starosti.
 - Provozní fáze – jedná se o období od ukončení investiční fáze až do konce projektu. V této fázi by měl projekt realizátorovi generovat příjmy. Měly by být také promyšleny všechny aspekty fungování minimálně po dobu udržitelnosti projektu (většinou bývá 3 - 5 let, výjimečně 20 – 30 let).
 - Fází realizace projektu může být i více, vždy záleží na konkrétní situaci (např. fáze zkušebního provozu, likvidační fáze, detailnější rozdělení investiční fáze apod.).
- SWOT analýza projektu

Př.: Na co nezapomenout ve SWOT analýze¹.

silné stránky	slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Jaké jsou naše výhody? • Co děláme dobře? • V čem jsme lepší než konkurence? • Jaké jedinečné, resp. levné zdroje máme k dispozici? • V čem vidí konkurence naše silné stránky? • Dobré finanční zázemí? • Výhodná lokalizace? • Kvalitní marketing? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jaké jsou naše nevýhody? • Co bychom mohli zlepšit? • Čeho bychom se měli vyvarovat? • Jaká jsou naše případná omezení ve zdrojích ve srovnání s konkurencí? • V čem vidí konkurence naše slabé stránky? • Jaká je naše citlivost na změny prostředí (zranitelnost)? • Jak spolehlivá jsou data, na kterých stavíme?
příležitosti	hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • V čem spočívají naše příležitosti, šance? • Jaké trendy vývoje jsou pro nás zajímavé? • Jak lze naše silné stránky proměnit v příležitosti? • Možnost uplatnění na nových trzích? • Možnosti dalšího rozvoje (technické, obchodní) • Získání dalších partnerů? • Zranitelnost konkurence? • Flexibilní reakce na sezónní vlivy a změny požadavků trhu? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jakým překážkám bude třeba čelit? • Co dělá konkurence? • Nedojde ke změně podmínek (zadání), pro které je projekt navržen? • Může nás ohrozit vývoj techniky? • Jaké trendy vývoje nás mohou ohrozit (ekonomické, politické...)? • Lze očekávat finanční problémy? • Mohla by nás některá ze slabých stránek vážně ohrozit?

¹ OP Praha Konkurenceschopnost: „Studie Proveditelnosti, metodická příručka“, dostupná na <http://www.prahafondy.eu/cz/opk/dokumenty.html>

Analýza trhu, marketingová strategie, odhad poptávky, marketingový mix

- Zachycení všech marketingových aspektů týkajících se projektu, jako odhad poptávky po výstupech projektu, analýza pro náš produkt relevantního trhu, analýza konkurence, popis marketingové strategie při prodeji našeho produktu, distribučních kanálů, 4P apod.
- Při psaní tohoto bodu je dobré vycházet např. z veřejně dostupných statistických údajů (např. Český statistický úřad – www.czso.cz), veřejných databází a katalogů anebo provést přímo terénní výzkum na místě.
- Nepodcenit tuto část u neziskových projektů.
- Je také dobré nebrat v potaz jen konkurenci aktuální, ale také potencionální - budoucí.

Management projektu a personální zajištění

- Vyjasnění rolí jednotlivých osob, které se budou na projektu podílet, popsání úlohy a odpovědnosti projektového manažera, zástupce investora, vedoucího projektu a dalších osob. Dále popsat způsob najímání, hodnocení, jejich kvalifikaci, zkušenosti a další relevantní věci.
- Velikost projektového týmu je vždy individuální a záleží na konkrétních požadavcích daného projektu.

Př.: Tabulka zobrazující personální zajištění projektu²

Jméno	Název organizace	Funkce v rámci organizace	Aktivity členů týmu v jednotlivých fázích projektu	Podíl práce na projektu k celkové pracovní době (v %) 100%=40h/týdně	Druh pracovně právního vztahu (pracovní smlouva, DPP, DPČ..)	Super hrubá mzda/hod.

Technické a technologické řešení projektu

- Popis všech podstatných technických a technologických aspektů projektu, včetně možných alternativ řešení a připravenosti k realizaci (neopisovat ale technické a technologické dokumentace).

Vliv a dopad na životní prostředí

- Popis kladných a záporných dopadů na životní prostředí (měly by se objevit již ve SWOT analýze).

² OP Praha Konkurenceschopnost: „Studie Proveditelnosti, metodická příručka“, dostupná na <http://www.prahafondy.eu/cz/oppk/dokumenty.html>

Zajištění investičního a oběžného majetku

- Vymezení struktury pořizovaného **investičního** a **oběžného** majetku.
 - Kvantifikace a kalkulace dodávek zboží, zásob a materiálu pro plynulý průběh projektu.
 - Dobré je dělit majetek nejen podle jeho dlouhodobosti nebo krátkodobosti, nicméně i podle jednotlivých fází.
-

Př.: Přehled investičního majetku a hmotných toků³:

Položka investičního majetku	Počet ks	Doba životnosti	Měsíc dodávky	Způsob pořízení	Cena pořízení jednoho ks	Ostatní náklady pořízení

Hmotný tok	Počet m.j. za Období	Způsob pořízení	Cena za m.j.	Ostatní náklady pořízení přepočtené na m.j.	Skladová zásoba položky v m.j.

Rozpočet projektu

- Je zapotřebí uvést položkový rozpočet, který bude vycházet s projektové nebo stavební dokumentace. Je třeba dbát na to, aby ceny odpovídaly časovým a místním poměrům. Taktéž je dobré rozdělit položky na způsobilé a nezpůsobilé.
-

³ OP Praha Konkurenceschopnost: „Studie Proveditelnosti, metodická příručka“, dostupná na <http://www.prahafondy.eu/cz/oppk/dokumenty.html>

Př.: Detailní položkový rozpočet

Podrobný rozpočet k žádosti do ROP Severovýchod, oblast podpory 2.3				
Multifunkční odborná učebna ZŠ Lhota				
Položka	MJ	Počet MJ	Kč / MJ	Cena (Kč)
Projektová dokumentace	ks	1	24 000	24 000
Stavební práce				207 711
Podlaha a malba				103 363
Podlaha (vč.materiálu a začišťovacích prací)	m2	90	650	58 538
Malba (vč.materiálu a začišťovacích prací)	m2	226	198	44 825
Rozvody elektro				81 422
Projekt elektroinstalace				8 451
Materiál - beton	m	60	52	3 142
Materiál - husí krky	m	85	63	5 380
Drážkování pro elektro v betonové podlaze 1bm	m	60	157	9 406
Drážkování pro elektro ve stěnách a stropu 1bm	m	25	168	4 188
Rozvod elektroinstalace	m	85	532	45 232

Finanční plán a analýza projektu

- Většinou platí pravidlo, že projekt, i když je jen jednou z investic dané organizace nebo společnosti, mělo by se na něj nahlížet jako na podnik v podniku a SP vyhotovit pouze pro daný konkrétní projekt. Pro kvantifikaci nákladů, výnosů, peněžních a majetkových toků bychom tedy měli dodržovat princip přírůstkové báze.
- Obvykle se tvoří v ročních (měsíčních) přehledech.
- Finanční analýzu a plán je nutné vytvořit minimálně na dobu udržitelnosti projektu, tj. např. 5 let a více.
- Plán průběhu nákladů a výnosů v investiční etapě
 - Průběh nákladů v druhovém členění.

- Průběh nákladů v členění na fixní a variabilní.
- Průběh výnosů v druhovém členění.
- Průběh hospodářského výsledku
- Plán průběhu nákladů a výnosů v provozní etapě
 - Průběh nákladů v druhovém členění.
 - Průběh nákladů v členění na fixní a variabilní.
 - Průběh výnosů v druhovém členění.
 - Průběh hospodářského výsledku
- Stavby majetku a jeho krytí
 - Zachycení majetku v rozvahách podle jednotlivých etap (možno i podrobněji)
- Plán průběhu cash-flow (CF)
 - Jedná se o jednu z nejdůležitějších podkapitol, jelikož nám ukáže, jestli máme dobře promyšleny veškeré finanční toky.
 - Je třeba brát v úvahu pouze **reálné** peněžní toky, proto je lepší plán průběhu CF vyhotovit přímou metodou.

Souhrnný příklad: Firma má v plánu v roce 2009 pořídit stroj za 1 000 000 Kč. Na tento stroj má přislíbenou dotaci, která ji však bude vyplacena až zpětně po nákupu stroje v roce 2010. Výše dotace bude činit 40% z ceny stroje. Firma má k dispozici 600 000 Kč vlastních zdrojů a 400 000 Kč z krátkodobého bezúročného bankovního úvěru. Předpokládejme, že firma začne stroj využívat od počátku roku 2010. Stroj má v životnost 4 roky a firma jej bude po tuto dobu lineárně odepisovat. Stroj bude firmě každý rok generovat tržby za vlastní výrobky ve výši 400 000 Kč ročně a tržby z prodeje služeb ve výši 100 000 Kč ročně, přičemž si vyžádá roční provozní náklady ve výši 50 000 Kč na mzdové náklady, 30 000 Kč na materiál a 10 000 Kč na energie. Pro jednoduchost předpokládejme, že účetní odpisy se rovnají daňovým. Sazba daně z příjmu činí 20% a diskontní sazba je 5%. Abstrahujeme od DPH a dalších faktorů.

Př.: Plán průběhu nákladů v druhovém členění

	Inv. fáze	Provozní fáze			
	2009	2010	2011	2012	2013
Spotřeba materiálu	0	30000	30000	30000	30000
Spotřeba energie	0	10000	10000	10000	10000
Mzdové náklady	0	50000	50000	50000	50000
Odpisy DHM a DNHM	0	150000	150000	150000	150000
....					
....					
Celkem	0	240000	240000	240000	240000

Př.: Průběh nákladů v členění na fixní a variabilní

	Inv. fáze	Provozní fáze			
	2009	2010	2011	2012	2013
Fixní náklady	0	150000	150000	150000	150000
Odpisy DHM a DNHM	0	150000	150000	150000	150000
....					
Variabilní náklady	0	90000	90000	90000	90000
Spotřeba materiálu	0	30000	30000	30000	30000
Spotřeba energie	0	10000	10000	10000	10000

Mzdové náklady	0	50000	50000	50000	50000
....					
Celkem	0	240000	240000	240000	240000

Př.: Průběh výnosů v druhovém členění

	Inv. fáze	Provozní fáze			
	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za vlastní výroby	0	400000	400000	400000	400000
Tržby z prodeje služeb	0	100000	100000	100000	100000
....					
....					
Celkem	0	500000	500000	500000	500000

Př.: Průběh HV

	Inv. fáze	Provozní fáze			
	2009	2010	2011	2012	2013
Náklady celkem	0	240000	240000	240000	240000
Výnosy celkem	0	500000	500000	500000	500000
Zisk před zdaněním	0	260000	260000	260000	260000
Daň z příjmu	0	52000	52000	52000	52000
Čistý zisk po zdanění	0	208000	208000	208000	208000

Př.: Stav majetku a jeho krytí

Rozvaha v předinvestiční fázi – před nákupem stroje 2009			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	600000
Oběžný majetek	1000000	Základní kapitál	600000
Bankovní účty	1000000	Závazky	400000
		Krátkodobý BÚ	400000
Σ	1000000	Σ	1000000
Rozvaha v investiční fázi – po nákupu stroje 2009			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	600000	Vlastní kapitál	600000
DHM brutto	600000	Základní kapitál	600000
Oprávkový	0		
DHM netto	600000		
Oběžný majetek	0	Závazky	400000
Dohadné položky aktivní	400000	Krátkodobý BÚ	400000
Σ	1000000	Σ	1000000

Rozvaha v investiční fázi – po přijetí dotace a splacen úvěru 2010 (začátek)			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	600000	Vlastní kapitál	600000
DHM brutto	600000	Základní kapitál	600000
Oprávký	0		
DHM netto	600000		
Oběžný majetek	0	Závazky	0
Dohadné položky aktivní	0	Krátkodobý BÚ	0
Σ	600000	Σ	600000
Rozvaha v provozní fázi – konec roku 2010			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	450000	Vlastní kapitál	808000
DHM brutto	600000	Základní kapitál	600000
Oprávký	150000	VH	208000
DHM netto	450000		
Oběžný majetek	358000	Závazky	0
Bankovní účty	358000	Krátkodobý BÚ	0
Dohadné položky aktivní	0		
Σ	808000	Σ	808000

Př.: Tabulka průběhu CF

	Inv. fáze	Provozní fáze			
	2009	2010	2011	2012	2013
Provozní příjmy (tržby)		500000	500000	500000	500000
Nárůst krátkodobých pasiv	400000				
Pokles oběžných aktiv					
Nárůst finančních prostředků		400000			
...					
Příjmy celkem	400000	900000	500000	500000	500000
Výdaje projektu					
- investiční	1000000				
- neinvestiční					
Pokles krátkodobých pasiv		400000			
Nárůst oběžných aktiv					
Provozní náklady					
- mzdové		50000	50000	50000	50000
- energie		10000	10000	10000	10000
- materiál		30000	30000	30000	30000
- ...					
Odbytové náklady					
...					
Daň z příjmu		52000	52000	52000	52000
Výdaje celkem	1000000	542000	142000	142000	142000
Roční CF nediskontované	-600000	358000	358000	358000	358000
Kumulované CF nediskontované	-600000	-242000	116000	474000	832000

Roční CF diskontované	-600000	340952	324717	309254	294527
Kumulované CF diskontované	-600000	-259048	65669	374923	669450

Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

- Základem hodnocení efektivity je výpočet čistého Cash Flow a správné určení diskontní míry (většinou je pro daný OP přímo určena, nebo je ji možno určit jako součet bezrizikové úrokové míry a rizikové prémie projektu – obvykle se pohybuje v rozmezí 5-10%).
- Tato část je velmi důležitá, jelikož ukáže, do jaké míry je investice výhodná a nabízí srovnání s dalšími potencionálními investicemi.
- Čistá současná hodnota (NPV)
 - Je to rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy a kapitálovým výdajem projektu, ukáže, kolik peněz projekt firmě přinese po odečtení výdajů.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Př.: Vyděte z předcházejícího příkladu a spočtěte NPV projektu.

$$NPV = \frac{-600000}{(1+0,05)^0} + \frac{358000}{(1+0,05)^1} + \frac{358000}{(1+0,05)^2} + \frac{358000}{(1+0,05)^3} + \frac{358000}{(1+0,05)^4} = 669450, -Kč$$

- Vnitřní výnosové procento (IRR)
 - Taková diskontní sazba, při níž NPV projektu je rovná nule.
 - Ukazuje výši zhodnocení vložených prostředků.
 - Z následujícího vzorce nelze matematicky spočítat, pro jeho přesný výpočet je dobré použít funkci v Excelu.

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

Př.: Vyděte z předcházejícího příkladu a spočtěte IRR projektu.

1) Vypočteme přibližně, pro jakou diskontní sazbu je NPV projektu ještě kladná a při jaké je již záporná.

$$NPV = \frac{-600000}{(1+0,4)^0} + \frac{358000}{(1+0,4)^1} + \frac{358000}{(1+0,4)^2} + \frac{358000}{(1+0,4)^3} + \frac{358000}{(1+0,4)^4} = 62024, -Kč$$

$$NPV = \frac{-600000}{(1+0,5)^0} + \frac{358000}{(1+0,5)^1} + \frac{358000}{(1+0,5)^2} + \frac{358000}{(1+0,5)^3} + \frac{358000}{(1+0,5)^4} = -25432, -Kč$$

$$i_n = 0,4 \rightarrow NPV_n = 62024, -Kč$$

$$i_v = 0,5 \rightarrow NPV_v = -25432, -Kč$$

2) Pomocí matematického vzorce vypočteme přibližně IRR.

$$\begin{aligned} IRR &= i_n + \frac{NPV_n}{NPV_n - NPV_v} * (i_v - i_n) = \\ &= 0,4 + \frac{62024}{62024 - (-25432)} * (0,5 - 0,4) = \\ &= 0,4 + 0,0709 = 0,4709 = 47,09\% \end{aligned}$$

-
- Index rentability (NPV/I)
 - Jedná se o podíl NPV čistých peněžních příjmů na investičním výdaji projektu.
 - Aby byl projekt přijatelný, měl by vyjít výsledek větší než jedna.
-

Př.: Vyděte z předcházejícího příkladu a spočtěte index rentability projektu.

1) Index rentability při nezohlednění dotace:

$$\frac{NPV}{I} = \frac{(340952 + 324716 + 309254 + 294528)}{1000000} = \frac{1269450}{1000000} = 1,269$$

2) Index rentability při zohlednění dotace:

$$\frac{NPV}{I} = \frac{(340952 + 324716 + 309254 + 294528)}{600000} = \frac{1269450}{600000} = 2,116$$

-
- Nominální doba návratnosti (DN) a diskontovaná doba návratnosti (DDN)
 - Tyto doby nám ukazují, za jak dlouho se nám vrátí peníze vložené do projektu, ale nebere již v úvahu peněžní toky po tomto datu.
-

Př.: Vyděte z předcházejícího příkladu a spočtěte DN a DDN projektu.

$$DN = 1 \text{ rok} + \left(365 - \frac{116000}{358000} * 365 \right) = 1 \text{ rok} + 247 \text{ dní}$$

$$DDN = 1 \text{ rok} + \left(365 - \frac{65669}{324717} * 365 \right) = 1 \text{ rok} + 291 \text{ dní}$$

Harmonogram projektu

- Z harmonogramu by mělo být patrné, kdy jednotlivé činnosti začínají, kdy končí a jak na sebe navazují apod.
- Měl by být znázorněn v tabulce s komentářem, je možno jej doplnit grafickou formou harmonogramu (síťový graf, Gantův diagram), která lépe zobrazí případné nejasnosti, návaznosti či překryvy.

Př.: Tabulka ukazující popis jednotlivých aktivit

Číslo	Činnost	Doba trvání (dny)	Nejdříve možný začátek	Nejdříve možný konec	Nejpozději přípustný konec	Nejpozději přípustný začátek	Časová rezerva	Předcházející činnosti
1.	sepsání obchodního plánu	25	1.12.2008	2.1.2009	2.1.2009	1.12.2008	0	
2.	založení účelové firmy	10	5.1.2009	16.1.2009	16.1.2009	5.1.2009	0	1
3.	výběr pozemku	20	19.1.2009	13.2.2009	13.2.2009	19.1.2009	0	2
4.	nákup pozemku	10	16.2.2009	27.2.2009	27.2.2009	16.2.2009	0	3
5.	jednání s bankami o úvěru	20	19.1.2009	13.2.2009	20.11.2009	26.10.2009	95	2
6.	zaměření pozemku	10	2.3.2009	13.3.2009	13.3.2009	2.3.2009	0	4
7.	jednání s projektanskou firmou	10	16.3.2009	27.3.2009	27.3.2009	16.3.2009	0	6
8.	zpracování technické dokumentace	15	30.3.2009	17.4.2009	17.4.2009	30.3.2009	0	7
9.	územní řízení a žádost o stavební povolení	25	4.5.2009	5.6.2009	5.6.2009	4.5.2009	0	11
10.	získání úz. roz. a stav. povolení	15	8.6.2009	26.6.2009	26.6.2009	8.6.2009	0	9
11.	zpracování energetického auditu	10	20.4.2009	1.5.2009	1.5.2009	20.4.2009	0	8
12.	vypracování žádosti o dotaci	15	19.1.2009	6.2.2009	11.2.2009	22.1.2009	0	2
13.	získání dotace	80	9.2.2009	29.5.2009	3.6.2009	12.2.2009	0	12
14.	jednání s odběratelem el. energie	20	29.6.2009	24.7.2009	27.11.2009	2.11.2009	0	10
15.	jednání s ERÚ	60	29.6.2009	18.9.2009	20.11.2009	31.8.2009	45	10
16.	přidělení úvěru bankou	5	29.6.2009	3.7.2009	27.11.2009	23.11.2009	15	5;10
17.	uzavření smlouvy s odběratelem	10	27.7.2009	7.8.2009	11.12.2009	30.11.2009	90	14;16

Analýza rizik a jejich předcházení

- Tato část navazuje na SWOT analýzu.
- Základem je vymezení významných zdrojů rizik v projektu, uvedení jejich pravděpodobnosti, závažnosti a způsob eliminace rizika.
- Taktéž by neměla chybět citlivostní analýza.

Další části, které mohou být vyžadovány ve studii proveditelnosti

- Popis vlivu projektu na rovné příležitosti a udržitelný rozvoj
- Zdůvodnění veřejné podpory

Užitečné publikace, které mohou pomoci při tvorbě studie proveditelnosti

- Valach J., **Investiční rozhodování a dlouhodobé financování**. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN: 80-86929-01-9
- Hrdý, M. **Hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů EU**. 1. vyd. Praha: ASPI., 2006. ISBN: 80-7357-137-4

- Chvalovský V., Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať. 1. vyd. Praha: Aspi, 2005. ISBN: 80-7357-085-8
- Rosenau M. D. Jr., Řízení projektů. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN: 80-7226-218-1
- Jablonský J., Operační výzkum – kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování. 2. vyd. Praha: Professional publishing, 2002. ISBN: 80-86419-42-8
- Fotr J., Souček I., Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN: 80-247-0939-2
- Synek M. a kol., Manažerská ekonomika. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1992-4