

doc. Ing. Josef PROCHÁZKA, Ph.D.
prof. Ing. Pavel NEČAS, PhD., MBA

PŘÍSTUPY K TVORBĚ BEZPEČNOSTNÍCH A OBRANNÝCH STRATEGIÍ

Vědecká monografie

 **ELIANUM**

2020

Autori ©: doc. Ing. Josef PROCHÁZKA, Ph.D.
prof. Ing. Pavel NEČAS, PhD., MBA

Recenzenti: prof. Ing. Miroslav KELEMEN, DrSc.
prof. PhDr. Peter TEREM, PhD.
prof. nadzw. dr. hab. Antoni OLAK

Vedecký editor: doc. Mgr. Jaroslav UŠIAK, PhD.

Vzor citácie:

PROCHÁZKA, J. – NEČAS, P. 2020. *Přístupy k tvorbě bezpečnostních a obranných strategií*. Banská Bystrica: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov, 2020. 199 s. ISBN 978-80-557-1656-5

Táto vedecká monografia vznikla v rámci projektu VEGA č. 1/0149/19 „Bezpečnostné aspekty zlyhávajúcich štátov“, grant bol poskytnutý inisterstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR.

ISBN 978-80-557-1656-5

OBSAH

Seznam použitých zkratk	6
Souhrn	10
Summary	11
Úvod	12
1 Cíle a omezení výzkumu	20
2 Použité vědecké metody a přístupy	22
2.1 Použité vědecké metody	22
2.2 Metodologický přístup	24
3 Strategický rámec	26
3.1 Období studené války	26
3.2 Období po ukončení studené války	27
3.3 Současné období.....	29
4 Zhodnocení současného stavu problematiky	34
4.1 Strategické řízení	34
4.2 Strategické řízení bezpečnosti a obrany	39
4.2.1 Charakteristika strategického řízení bezpečnosti a obrany	39
4.2.2 Systémové vymezení strategického řízení bezpečnosti a obrany	44
4.2.3 Procesní vymezení strategického řízení bezpečnosti a obrany	45
4.2.4 Dokumenty strategického řízení	47
4.2.5 Charakter rozhodování	50
4.2.6 Aktéři strategického řízení bezpečnosti a obrany	51
4.3 Plánování rozvoje schopností.....	54
4.3.1 Plánování za nejistoty	55
4.3.2 Politické usměrnění	61
4.3.3 Požadavky na schopnosti	63
4.4 Schopnost adaptace vojenské organizace.....	65
5 Komparační analýza přístupů k strategickému řízení a tvorbě strategií	67
5.1 Strategické řízení - NATO	67
5.1.1 Přístupy k plánování.....	67
5.1.2 Strategické dokumenty.....	72

5.1.3	Analytická podpora	74
5.2	Strategické řízení - EU	76
5.2.1	Přístupy k plánování.....	76
5.2.2	Strategické dokumenty.....	77
5.2.3	Analytická podpora strategického řízení.....	78
5.3	Strategické řízení - Kanada	80
5.3.1	Přístupy k plánování.....	80
5.3.2	Strategické dokumenty.....	82
5.3.3	Analytická podpora	82
5.4	Strategické řízení - Norsko.....	86
5.4.1	Přístupy k plánování.....	86
5.4.2	Strategické dokumenty.....	87
5.4.3	Analytická podpora	88
6	Přístupy k TBOS	91
6.1	Přístupy k hodnocení vnějšího prostředí	91
6.1.1	Metoda PESTLE	93
6.1.2	Metoda PMESII-PT	94
6.1.3	Dostupné prognostické materiály.....	96
6.2	Přístupy k hodnocení vnitřního prostředí.....	99
6.2.1	Metoda 7S	101
6.2.2	Metoda CAF.....	102
6.2.3	Metoda DOTMLPFI.....	103
6.2.4	Metoda hlavních oblastí schopností	105
6.2.5	Hodnocení výkonosti metodou 3E	108
6.3	Přístupy ke stanovení cílů	109
6.3.1	Metoda SMART	109
6.3.2	Strom cílů.....	111
6.3.3	Balanced scorecard.....	113
6.4	Přístupy k hodnocení nedostatků ve schopnostech	117
6.4.1	Stanovení požadavků na schopnosti.....	117
6.4.2	Stanovení nedostatku ve schopnostech	120
6.4.3	Hodocení operačních rizik	121
6.5	Přístupy k řešení nedostatků ve schopnostech	125

6.6	Přístupy k hodnocení zdrojových aspektů.....	127
7	Diskuze, návrhy a doporučení	130
7.1	Doporučení posilující strategickou adaptaci	130
7.1.1	Strategická analýza.....	132
7.1.2	Politická doména	136
7.1.3	Vojenská (expertní) doména	141
7.1.4	Strategické plánování	144
7.2	Metodologie tvorby strategií	146
7.2.1	Zásady tvorby strategií	147
7.2.2	Proces tvorby rozvojových strategií.....	150
7.3	Návrh soustavy strategií – případová studie České republiky	156
7.3.1	Přístup k racionalizaci soustavy strategií	157
7.3.2	Typologie strategií	159
7.4	Návrh soustavy strategií – případová studie Slovenské republiky.....	164
7.4.1	Přístup k racionalizaci soustavy strategií	165
7.4.2	Typologie strategií	167
8	Výsledky výzkumu	174
	Závěr	177
	Použitá literatura	181
	Tištěné zdroje	181
	Koncepční a metodické dokumenty	187
	Elektronické zdroje	189
	Seznam obrázků	192
	Seznam tabulek.....	194
	Věcný registr	195
	O autorech.....	197

Seznam použitých zkratek

ACT	Alianční velitelství pro transformaci <i>Allied Command Transformation</i>
AČR	Armáda České republiky
ASscope	Rozsah analytické podpory <i>Analytical Support Scope</i>
BRS	Bezpečnostní rada státu
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAF	Jednotný hodnoticí rámec <i>Common Assessment Framework</i>
CARD	<i>Coordinated Annual Review on Defence</i>
CBP	Plánování podle schopností <i>Capability Based Planning</i>
CBRN	Chemické, biologické, radiologické a jaderné Chemical, biological, radiological and nuclear
CBVSS	Centrum bezpečnostních a vojensko strategických studií
CD&E	Vytváření konceptů a experimentování <i>Concept Development and Experimentation</i>
CDM	Mechanismus rozvoje schopností <i>Capability Development Mechanism</i>
CDP	Plán rozvoje schopností <i>Capability Development Plan</i>
CT	Cíle rozvoje schopností <i>Capability Targets</i>
DIME	Diplomacie, informace, armáda, ekonomika
DLRC	<i>Detailed List of Required Capabilities</i>
DOTMLPFI	Funkční oblasti: doktríny (<i>Doctrins</i>), organizace (<i>Organisation</i>), výcvik (<i>Training</i>), materiál (<i>Material</i>), vedení lidí (<i>Leadership</i>),

personál (*Personnal*), infrastruktura (*Infrastructure*),
interoperabilita (*Interoperability*)

DRDC	<i>Defence Research and Development Canada</i>
EDA	Evropská obranná agentura <i>European Defence Agency</i>
EUISS	Ústav pro strategická studia EU <i>European Union Institute for Security Studies</i>
EUMC	Vojenský výbor EU <i>European Union Military Committee</i>
EUMS	Vojenský štáb EU <i>European Union Military Staff</i>
FFI	Forvarets Forskningsinstitut <i>Defence Research Establishment</i>
GO	Generická oblast analytické podpory
GPS	Generická plánovací situace <i>Generic Planning Situation</i>
GŠ AČR	Generální štáb armády ČR
KPOS	Koncepce operačního použití OS
KPIs	Klíčové ukazatele výkonnosti <i>Key Performance Indicators</i>
KS	Kybernetické síly
KV AČR	Koncepce výstavby Armády České republiky
KV VP	Koncepce výstavby Vojenské policie
KV VZ	Koncepce výstavby Vojenského zpravodajství
LoE	Úroveň úsilí analytické podpory <i>Level of Effort</i>
MCR	Minimální požadavky na schopnosti <i>Minimum Capability Requirements</i>

MPKD	Metodická pomůcka tvorby koncepčních dokumentů
M2TK	Dekompozice cílů na úkoly <i>Mission to Task Decomposition</i>
N	Počet oblastí realizace analytické podpory
NCIA	<i>NATO Communication and Information Agency</i>
NDPP	Obranné plánování NATO <i>NATO Defence Planning Process</i>
NKÚ	Nejvyšší kontrolní úřad
OS	Ozbrojené síly
OSN	Organizace spojených národů
PozS	Pozemní síly
PSAs	<i>Priority Shortfall Areas</i>
RS	Rozvojové strategie
SAEP	<i>Scrutinising, Assessing, Evaluating, Prioritising</i>
SAS	<i>System Analysis and Studies</i>
SKD	Soustava koncepčních dokumentů
SMART	Specifické, hodnotitelné, akceptovatelné, realistické a časově zpřesněné <i>Specific, measurable, accepted, realistic, timed</i>
SMaRT	<i>The Strategic Managed Readiness Tool</i>
SO	Soecifická oblast analytické podpory
SPS	Specifická plánovací situace
SpS	Speciální síly
SRO	Strategická revize obrany <i>Strategic Defence Review</i>

SR	Slovenská republika
SŘO	Strategické řízení obrany
STO NATO	<i>Science and Technology Organisation NATO</i>
TBOS	Tvorba bezpečnostních a obranných strategií
VaV	Výzkum a vývoj
VOP BRS	Výbor pro obranné plánování Bezpečnostní rady státu
VP, NVP	Vojenská policie, náčelník Vojenské policie
VZ, ŘVZ	Vojenské zpravodajství, ředitel Vojenského zpravodajství

Souhrn

Monografie se zabývá přizpůsobováním bezpečnostního systému (BeSy) a systému obrany státu vývoji vnějšího a vnitřního prostředí a přístupy k tvorbě bezpečnostních a obranných strategií za účelem zajištění bezpečnosti a posilování obranyschopnosti státu. Publikace předkládá nové poznatky a přístupy nejlepší praxe pro vytváření relevantních nástrojů bezpečnostní a obranné politiky, dosahování věrohodné úrovně jejich připravenosti a pohotovosti a zajištění jejich dlouhodobé zdrojové udržitelnosti.

Monografie vychází z teorie strategického řízení poskytující ucelený metodologický rámec pro řešení problémů spojených s adaptací organizace. V textu je předkládán soubor doporučení k posílení institucionální schopnosti strategické adaptace bezpečnostního systému a systému obrany a jejich hlavních nástrojů především ozbrojených sil, racionalizaci soustavy strategických dokumentů, identifikuje přístupy nejlepší praxe k tvorbě bezpečnostních a obranných strategií a předkládá metodologický rámec umožňující jejich opakované zpracování, realizaci a hodnocení.

Moderní státy využívají v rámci strategického řízení v oblasti bezpečnosti a obrany obdobné přístupy za účelem systematické adaptace těchto systémů v prostředí charakterizovaném zvyšující se mírou nejistoty, nárůstem bezpečnostních výzev a omezených zdrojových možností. Strategické řízení zahrnuje vymezení poslání, stanovení vize a vypracování strategie organizace ve vazbě na vývoj vnějšího a vnitřního prostředí. Strategické řízení je tedy z pohledu procesního orientováno na vytváření rovnováhy mezi cíli, způsoby a prostředky k jejich dosažení. Tento vztah je zpravidla komunikován prostřednictvím bezpečnostních a obranných strategií.

Posilování účinnosti strategického řízení je v monografii zaměřeno primárně na efektivní, účelnou a hospodárnou tvorbu bezpečnostních a obranných strategií. Předložená doporučení a závěry jsou směřována k posílení schopnosti strategické adaptace organizací v rámci bezpečnostního systému a systému obrany státu.

Klíčová slova:

Bezpečnostní systém, systém na obranu státu, schopnosti; strategické řízení; strategické plánování; strategie; vnější prostředí; vnitřní prostředí; adaptace.

Summary

The monograph deals with adapting the security system (BeSy) and the state defense system to the evolution of the external and internal environment, and approaches to developing security and defense strategies to ensure security and strengthen the state's defense capabilities. The paper presents new knowledge and best practice approaches for developing relevant security and defense policy instruments, achieving a credible level of preparedness and readiness, and ensuring their long-term resource sustainability.

The monograph is based on the theory of strategic management providing a comprehensive methodological framework for solving problems associated with the adaptation of the organization. The text presents a set of recommendations to strengthen the institutional capability of strategic adaptation of the security and defense systems and their main tools, especially the armed forces, rationalization of the system of strategic documents, identifies best practices approaches to security and defense strategies and presents a methodological framework and evaluation.

Modern states are using similar approaches in strategic security and defense management to systematically adapt these systems in an environment characterized by increasing levels of uncertainty, increased security challenges and limited resource resources. Strategic management involves defining the mission, establishing a vision and developing an organization's strategy in relation to the development of the external and internal environment. Strategic management is therefore, from the procedural point of view, oriented on creating a balance between goals, ways and means to achieve them. This relationship is typically communicated through security and defense strategies.

Strengthening the effectiveness of strategic management in the monograph focuses primarily on the effective, efficient and economical creation of security and defense strategies. The submitted recommendations and conclusions are aimed at strengthening the ability of strategic adaptation of organizations within the security and defense systems of the state.

Keywords:

Security system, defence system, capability, strategy, strategic management; strategic planning; external environment; internal environment; adaptation.

Úvod

Vědecká monografie se zabývá přizpůsobováním bezpečnostního systému a systému obrany státu vývoji vnějšího a vnitřního prostředí a moderními přístupy k tvorbě bezpečnostních a obranných strategií (dále jen „TBOS“) za účelem zajištění bezpečnosti a posilování obranyschopnosti státu. Monografie předkládá nové poznatky a přístupy nejlepší praxe pro vytváření relevantních nástrojů bezpečnostní a obranné politiky, dosahování věrohodné úrovně jejich připravenosti a pohotovosti a zajištění jejich dlouhodobé zdrojové udržitelnosti.

Monografie vychází z teorie strategického řízení poskytující ucelený metodologický rámec pro řešení problémů spojených s adaptací organizace. V publikaci je předkládán soubor doporučení k posílení institucionální schopnosti strategické adaptace bezpečnostního systému a systému obrany a jejich hlavních nástrojů především ozbrojených sil (dále jen „OS“), racionalizaci soustavy strategických dokumentů, identifikuje přístupy nejlepší praxe k TBOS a předkládá metodologický rámec umožňující jejich opakované zpracování, realizaci a hodnocení.

Moderní státy využívají v rámci strategického řízení v oblasti bezpečnosti a obrany obdobné přístupy za účelem systematické adaptace těchto systémů v prostředí charakterizovaném zvyšující se mírou nejistoty, nárůstem bezpečnostních výzev a omezených zdrojových možností. Strategické řízení zahrnuje vymezení poslání, stanovení vize a vypracování strategie organizace ve vazbě na vývoj vnějšího a vnitřního prostředí. Strategické řízení je z pohledu procesního orientováno na vytváření rovnováhy mezi cíli, způsoby a prostředky k jejich dosažení. Tento vztah je zpravidla komunikován prostřednictvím bezpečnostních a obranných strategií.

Posilování účinnosti strategického řízení je v publikaci zaměřeno primárně na efektivní, účelnou a hospodárnou TBOS. Předložená doporučení jsou směřována k posílení schopnosti strategické adaptace organizací v rámci bezpečnostního systému a systému obrany státu. Předmětem zkoumání při zpracování vědecké monografie je problematika přizpůsobování (adaptace) bezpečnostního systému a systému obrany státu vývoji vnějšího a vnitřního prostředí a přístupy nejlepší praxe k TBOS za účelem posilování bezpečnosti a obranyschopnosti státu.

Přizpůsobování organizace je komunikováno dovnitř i vně organizace prostřednictvím strategií představujících soubor zásadních rozhodnutí o jejím cílovém

směřování ve střednědobém až dlouhodobém časovém horizontu, základních představách o dosažení cílů, zdrojových potřebách a rizicích. Efektivní řízení je mimo jiné závislé i na kvalitně zpracovaných dokumentech řízení, na jejichž základě je uskutečňováno.¹

Vzhledem k jisté terminologické nejasnosti problematiky lze za synonymum strategie považovat i pojem *koncepce*. Tvorba koncepcí, koncepční činnost nebo koncepční práce je svým způsobem zaklínadlem, které používáme vždy, pokud jde o přípravu dlouhodobých a střednědobých strategických a koncepčních dokumentů. Tvorba koncepcí představuje ve veřejné správě ustálenou praxi.²

Pojem *strategie*, respektive *příprava veřejných strategií* se do koncepční činnosti ve veřejné správě dostává relativně nedávno.³ Pro potřeby vědecká monografie je pojem *strategie* chápán jako dokument stanovující požadované cíle organizace a způsoby jejich dosažení. Strategie je ohraničena posláním (smyslem existence organizace), dostupnými zdroji a předpokládaným vývojem prostředí. Hodnotově je strategie usměrněna vizí (nejobecnější dlouhodobá představa o podobě organizace) a požadavky zainteresovaných stran (vlastníci, partneři, zákazníci, ...).⁴

TBOS je zkoumána především s využitím teorie strategického řízení. Strategické řízení představuje vysoce dynamickou oblast empirického výzkumu, jehož výsledky nacházejí uplatnění nejen v oblasti podnikového řízení, ale i ve veřejném sektoru. Úspěšné organizace musejí být schopny nepřetržitého přizpůsobování dynamice prostředí, ve kterém formulují a realizují svoje poslání, vizi a strategii.

Teorie strategického řízení není disciplínou, která v systému vědeckého poznání náleží mezi exaktní vědy jako například fyzika, matematika, chemie apod. Patří mezi empirické vědy, které postupně procházejí systematickým shromažďováním, tříděním a klasifikováním poznatků, aby umožnily vypracování a nalezení vhodných principů,

¹ OCHRANA, František. Vize, prognózy, koncepce, realizační plány a prováděcí metodiky jako nástroje řízení rezortu. Vojenské rozhledy. Brno: Univerzita obrany, 2008, 2008(4), 3-12. ISSN 1210-3292.

² Metodika střednědobých koncepcí. Usnesení vlády ČR č. 10 ze dne 3. 1. 2001. Metodická pomůcka: Tvorba koncepčních dokumentů rezortu MO. 2018.

³ Metodika přípravy veřejných strategií. Ministerstvo financí ČR, 2012, 116 s. Dostupné také z: <https://bit.ly/2J3sYLL>.

⁴ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. CPRESS, 2010. s. 23.

zákonů, zákonitostí, teorií a sdělení.⁵ Práce je v tomto ohledu zaměřena na hodnocení přístupů a identifikaci nejlepší praxe TBOS.

V podnikové sféře je přizpůsobování organizace spojeno s celou řadou výzev. Především se jedná o dynamiku globalizovaného trhu, vývoj konkurenčního prostředí, krátký inovativní cyklus především v oblasti informačních technologií a celkovou dynamiku technologického vývoje.⁶

Ve veřejném sektoru jsou výzvami především měnící se očekávání veřejnosti po službách státu (rozvoj infrastruktury, udržení jistot sociálního státu, ochrana životního prostředí, zajištění bezpečnosti) a způsobech jejich poskytování v prostředí s omezenými zdroji (účelnost, hospodárnost, efektivnost, transparentnost, potírání korupce).

Organizace, ať již soukromá či veřejná, která je orientovaná na dosažení maximálního výkonu, nemůže být nikdy zcela spokojena s dosaženým stavem svého rozvoje, nastavením svých vnitřních procesů a způsobem jejich realizace. Organizace musí soustavně hledat cesty a realizovat racionalizační opatření za účelem lepšího naplňování svého poslání a vytváření vyšší užitné hodnoty pro své zákazníky. Pojem „lepší“ vyjadřuje efektivní, účelné, a transparentní využití všech aktiv (zdrojů, potenciálu) organizace a snižování nákladů na veškeré prováděné činnosti (hospodárnost). V procesu strategického řízení hovoříme tedy o potřebě permanentní adaptace organizace. Tento imperativ se dotýká samozřejmě i fungování administrativy státu a zajišťování veřejných statků společnosti.⁷

Specifickou oblastí, která se neobejde bez systematického a nepřetržitého přizpůsobování novým výzvám, je i zajištění bezpečnosti a obrany státu. Především zajišťování obrany státu je čistý veřejný statek a existence věrohodných nástrojů a mechanismů obrany je spojeno s podstatou bytí celé společnosti. Smyslem přizpůsobování bezpečnostního systému a systému obrany státu není na rozdíl od podnikové sféry získání konkurenční převahy na trhu, ale zajištění *věrohodné úrovně bezpečnosti a obrany a vytvoření předpokladů (obranyschopnosti) pro účinné působení*

⁵ JANOŠEČ, Josef. *Strategická studia pro bezpečnost a obranu*. Brno, 2004. Habilitační práce. Univerzita obrany. s. 7.

⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9453-8. s. 3.

⁷ ODEHNAL, Jakub a Jiří NEUBAUER. Ekonomické determinanty vojenských výdajů – kauzální analýza. *Ekonomický časopis*. Institute of Slovak and World Economics and Institute for Forecasting, Slovak Academy of Sciences, 2015, 63(10), 1019 – 1032. ISSN 0013-3035. s. 1020 – 1021.

všech nástrojů při plnění úkolů. Determinanty obranyschopnosti jsou uvedeny na obrázku 0-1. Specifika bezpečnostního a obranného sektoru spočívají v obtížném ohodnocení adekvátnosti zajištění bezpečnosti a obrany. Konečnou odpověď na tuto otázku poskytne zpravidla až reálné použití existujících nástrojů.

Teorie strategického řízení aplikovaná do specifických podmínek zajišťování bezpečnosti a obrany státu je v práci pojímána jako strategické řízení, do kterého jsou vzhledem k významnosti problematiky zapojeni nejvyšší političtí představitelé a představitelé státní administrativy.

Teorie strategického řízení se tedy v této specifické oblasti zabývá přizpůsobováním bezpečnostního systému a systému obrany státu výzvám (hrozby i příležitosti) přicházejícím z vnějšího prostředí ve vazbě na dosaženou úroveň jejich rozvoje (silné a slabé stránky). Hrozby přicházející z vnějšího prostředí jsou v práci pojímány jako strategická rizika pro zajištění vlastní existence státu a jeho bezpečnostních zájmů.⁸

Základní problém strategického řízení v oblasti obrany a bezpečnosti spočívá v omezené schopnosti jeho aktérů předvídat budoucí vývoj prostředí a porozumět jevům, trendům a hnacím silám, a to nejen těm již všeobecně známým, ale i těm, kterým není doposud dáván význam, jsou opomíjeny nebo doposud neznámy.⁹ Důsledkem je např. nejistota spojená s pořízením sofistikovaných zbraňových systémů pro potřeby ozbrojených sil, kdy si nikdy nemůžeme být zcela jisti tím, že systém, který je nyní zaváděn do výzbroje, bude sloužit efektivně svému účelu po celou dobu jeho zpravidla dlouhého životního cyklu (30 až 40 let).

Strategické řízení pojímá zajišťování bezpečnosti a obrany státu jako proces formulování cílů (*Ends*), identifikování účinných způsobů jejich dosažení (*Ways*) a prostředků nezbytných k jejich dosažení (*Means*) ve vazbě na hodnocení bezpečnostních hrozeb a jejich důsledků pro bezpečnostní zájmy státu.¹⁰

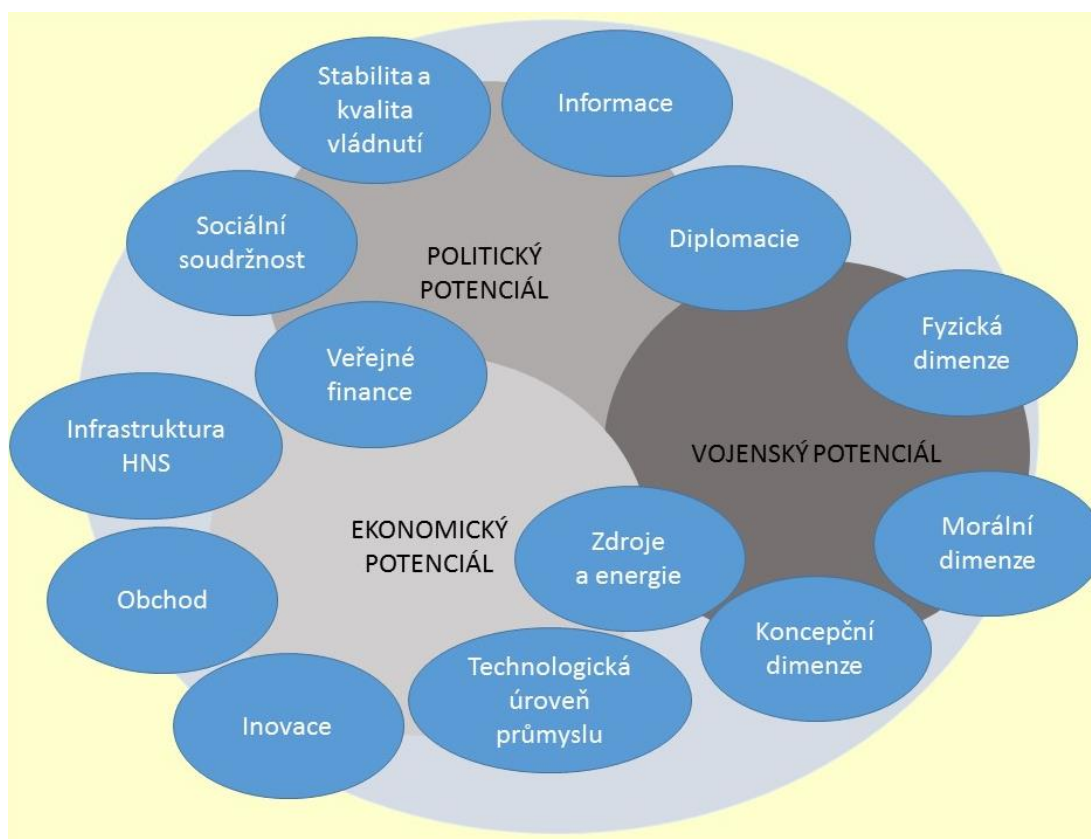
⁸ FRÜHLING, Stephan. *Defence Planning and Uncertainty: Preparing for the Next Asia-Pacific War*. Routledge, 2015, 240 s. ISBN 9781138206090.

⁹ DAVIS, Paul K., Steven C. BANKES a Michael EGNER. *Enhancing Strategic Planning with Massive Scenario Generation: Theory and Experiments*. Santa Monica, CA: RAND, 2007. ISBN 978-0-8330-4017-6. Dostupné také z: <https://bit.ly/2pXCXth>

¹⁰ LYKKE F. Arthur Jr., *Defining Military Strategy*. *Military Review*. 1989, 69(5), s. 2-15.

Z pohledu ekonomické teorie je zajišťování bezpečnosti občanů a především obrany státu čistým veřejným statkem a jedná se o základní funkci státu a povinnost vlády. V tomto smyslu platí i dnes myšlenka zakladatele moderní ekonomie Adama Smithe, že základní povinností panovníka je péče o blaho svého lidu prostřednictvím produkce a poskytování statků jako je obrana a bezpečnost.¹¹ Naplňování základních funkcí státu má své nevyhnutelné předpoklady, vývoj a dynamiku, která v posledních desetiletích nabývá na síle a významnosti.¹² Struktura potřeb, které společnost a její jednotliví členové pociťují, zůstává již po staletí stejná. Co se však výrazně mění, jsou okolnosti, možnosti a způsoby jejich uspokojování.¹³

Obrázek 0-1: Determinanty obranyschopnosti státu



Zdroj: vlastní zpracování

¹¹ SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Liberální institut, 2001. 986 s. ISBN 80-86389-15-4. s. 615.

¹² DARNIS, Jean-Pierre. *The European Defence Industry's Future: How European?*. Paris: Jacques Delors Institute, 2013, 6 s. Dostupné také z: <https://bit.ly/2EpTZu3>

¹³ STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan MALÝ. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Brno: Computer Press. 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6.

Význam zkoumané problematiky vyjadřuje velmi vhodně následující text, který má platnost dnes stejně jako v době jeho vzniku před osmdesáti lety. *„Jedině politika opřená o způsobilou armádu může vyvést svůj národ bez pohromy z bouřlivých dob, ale také jediné armáda opřená o své politické vedení se může náležitě uplatnit. Na vojáku je, aby budoval armádu a veškeré branné prostředky k zajištění bezpečnosti státu, ale na politiku jest, aby kriticky posuzoval účelnost těchto opatření a aby zejména hodnotil situaci svého státu, protože otázka bezpečnosti státu je především otázkou politickou, jsouc určována politickou situací zahraniční a vnitřní. Vládě musí proto býti vyhrazeno konečné slovo i ve věcech vojenských, za něž nese vláda plnou odpovědnost zákonnou i politickou vůči celému národu. Politická odpovědnost se musí projevit tím, že se armádě dostane ze strany vlády všemožné podpory finanční, politické i mravní a diplomatické. Je právem a povinností politiků kontrolovati, jakým způsobem jsou používány prostředky poskytované armádě za účelem obrany státu. To vše vyžaduje od státníků značných odborných znalostí, a to zejména dnes, kdy vlastní bojové akce armády ztratily svůj rozhodující ráz a těžiště války se přeneslo do továren a celého hospodářského života. Příští válka nebude vyžadovat jen mobilizaci armády, nýbrž mobilizaci celého státu. Morální síly, mající dostatečný podklad materiální mohou učiniti z armády malé armádu významnou a velikou svojí silou a průbojností. Kombinace těchto faktorů vytváří válečný potenciál státu.“*¹⁴

Výše uvedené texty vymezující základní problémy strategického řízení v oblasti bezpečnosti a obrany mají dlouhodobou platnost a ve vazbě na celospolečenský vývoj (vývoj prostředí) a rozvoj poznání se různým způsobem promítají do praktických přístupů k TBOS. Moderní státy aplikují přístupy nejlepší praxe, které vytvářejí předpoklady pro efektivní, účelné, hospodárné a transparentní vytváření vojensky relevantního, věrohodného a zdrojově udržitelného potenciálu ve všech jeho složkách (fyzické, morální a koncepční).¹⁵ *Kvalita strategií je dána potenciálem koncepční složky, která je v monografii pojímána jako schopnost strategické adaptace nesoucí odpovědnost za TBOS.*

Formulování přístupů k TBOS má interdisciplinární charakter zahrnující především politologii, bezpečnostní studia, vojenství, ekonomiku a management.

¹⁴ MALYPETR, Jan, František SOUKUP a Jan KAPRAS. *Armáda a národ*. Praha: L. Mazáč, 1938. s. 35.

¹⁵ PIKNER, Ivo. *Tvorba operačních koncepcí v ozbrojených silách*. Brno, 2017. Habilitační práce. Univerzita obrany.

Politologie a bezpečnostní studia jsou využívána pro formulování účinné bezpečnostní a obranné politiky státu a vymezení jejího cílového směřování. Vojenství (vojenské umění) ovlivňuje přípravu vojenských doporučení ve smyslu nejvhodnější vojenské reakce na bezpečnostní výzvy vojenského i nevojenského charakteru a identifikuje nezbytně potřebné schopnosti k jejich řešení. Ekonomika řeší transparentní alokaci zdrojů a hodnocení účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti realizovaných opatření a zajištění zdrojové udržitelnosti při rozvoji bezpečnostního systému a systému obrany státu. Management zahrnuje plánování, organizování, vedení lidí, kontrolu, rozhodování, analyzování a komunikaci rozvojových záměrů.

Strategické řízení se u celé řady zemí potýká s problémy. Např. pořizování společně financovaných schopností v rámci NATO trvá od identifikace koncepčního záměru pořízení schopnosti k její realizaci průměrně neuspokojivých 16 roků.¹⁶

V prostředí nejistoty jsou záměry zajišťování bezpečnosti a obrany státu, výstavba bezpečnostního systému a systému obrany státu zpravidla souborem expertních odhadů. Nicméně politické vedení státy a veřejnost i za těchto podmínek očekávají, že finanční prostředky jsou alokovány účelně, směřují k efektivnímu zajišťování bezpečnosti a obrany státu a je s nimi nakládáno hospodárně. Jak toho docílit, když budoucnost je zpravidla vždy odlišná od původních předpokladů?¹⁷

Hodnocení některých základních aspektů formulování a realizace bezpečnostní a obranné politiky ukazuje na omezenou účinnost strategického řízení. Účinnost strategického řízení je závislá především na schopnostech aktérů a přístupu ke stanovení cílů, řízení alokace veřejných prostředků ve prospěch těchto cílů a kontrole výsledků příslušné veřejné politiky.¹⁸ Dále je pak dána kvalitou zpracování strategií. Kvalitní strategie racionálně reagující na vývoj prostředí jsou jedním ze základních předpokladů účinné bezpečnostní a obranné politiky státu a účelného, hospodárného, efektivního a transparentního zajišťování bezpečnosti a obrany.

¹⁶ MÚČKA, Josef. Společné financování NATO – včera, dnes a zítra. *Vojenské rozhledy*. 2017, **26**(3), 78-90. ISSN 1210-3292.

¹⁷ GRAY, Colin S. Coping with Uncertainty: Dilemmas of Defense Planning. *Comparative Strategy*. Fairfax, Virginia: National Institute for Public Policy, 2008, **27**(4), s. 324-331, ISSN 0149-5933.

¹⁸ PERNICA, Bohuslav a Pavel BALVÍN. Realizace české obranné/vojenské politiky: malá stabilita vládnutí a nevhodný manažerský koncept. *Vojenské rozhledy*. Brno: Univerzita obrany, 2010, **19**(1), 101-113. ISSN 1210-3292.

V kontextu výše uvedeného hodnocení a významnosti zkoumané problematiky je tedy na místě, do způsobu TBOS prosadit nejnovější teoretické poznatky a přístupy nejlepší praxe.

1 Cíle a omezení výzkumu

Cílem výzkumu je: (1) s využitím získaných teoretických poznatků a přístupů ke strategickému řízení vytvořit vhodný metodologický rámec pro opakovanou a systematickou TBOS v podmínkách nejistoty; a (2) navrhnout soubor doporučení pro posílení účinnosti strategického řízení a schopnosti strategické adaptace bezpečnostního systému a systému obrany státu na výzvy vnějšího a vnitřního prostředí.

Výsledky výzkumu tohoto typu odrážející specifické podmínky při zajišťování bezpečnosti a obrany státu nejsou v ucelené podobě doposud k dispozici. Tato vědecká monografie má ambici přispět k posílení účinnosti strategického řízení a prosazení přístupů nejlepší praxe do plánovitého rozvoje bezpečnostního systému a systému obrany státu. Snahou je objektivizovat proces strategického řízení a TBOS s využitím praxí ověřených přístupů, nástrojů a metod, a podpořit tak přijímání informovaných rozhodnutí spojených s řešením strategických problémů zajišťování bezpečnosti a obrany státu, výstavby bezpečnostního systému a systému obrany státu a rozvoje schopností souvisejících nástrojů.

Při zpracování monografie byly analyzovány soudobé teoretické přístupy k TBOS. Systémově a procesně bylo vymezeno strategické řízení při zajišťování bezpečnosti a obrany. Identifikovány byly přístupy nejlepší praxe TBOS a vytvořen metodologický rámec pro opakovanou TBOS. Vytvořen byl soubor doporučení pro posílení schopnosti strategické adaptace bezpečnostního systému a systému obrany státu.

V rámci výzkumu byly hledány odpovědi na následující výzkumné otázky:

1. S jakými problémy se potýká současná teorie a praxe TBOS v kontextu vývoje prostředí a jeho dopadů na zajišťování bezpečnosti a obrany státu, strategické řízení a TBOS?
2. Jaké přístupy jsou využívány v praxi strategického řízení našich spojenců či mezinárodních organizací a je možné je klasifikovat jako přístupy nejlepší praxe pro TBOS?
3. Jakým způsobem je možné pojímat adaptaci bezpečnostního systému a systému obrany státu s využitím systémového a procesního přístupu?
4. Jakým způsobem je možné racionalizovat soustavu dokumentů strategického řízení?
5. Podle jakých zásad je možné koncipovat proces TBOS?

6. Jaké přístupy, metody a nástroje je možné využít v procesu TBOS?
7. Jakým způsobem je možné ověřit metodologický rámec TBOS?

Vědecká monografie je zaměřena primárně na: (1) rozvoj schopností OS, jakožto nejdůležitějšího prvku systému obrany státu a hlavního nástroje obranné politiky státu; a (2) identifikaci přístupů nejlepší praxe spojených s adaptací ozbrojených sil a TBOS v podmínkách nejistoty.

Monografie nemá ambici řešit problémy spojené s *realizací* strategií, tzn. především identifikaci vhodných programů rozvoje schopností v procesu střednědobého plánování, problémy spojené s alokací zdrojů na realizaci programů a související aktivity spojené s jejich financováním; problémy spojené s pořizováním majetku a služeb a projektovým řízením.

Monografie se zaměřuje především na:

- strategickou analýzu prostředí a jeho dopadů na použití a rozvoj ozbrojených sil;
- formulování politického zadání pro použití a rozvoj ozbrojených sil;
- stanovení požadavků na schopnosti;
- dlouhodobé (strategické) plánování a analytickou podporu souvisejících procesů.

Tato monografie se zabývá řešením problémů systémového a procesního nastavení strategického řízení, adaptací ozbrojených sil a přístupy k TBOS. Věcnými problémy zajišťování bezpečnosti a obrany v dané historické epoše se práce zabývá především z důvodu vytvoření kontextu a tam, kde je vhodné demonstrovat měnící se prostředí a jeho důsledky jak pro rozvoj bezpečnostního systému a systému obrany státu, tak i přístupy ovlivňující strategické řízení a TBOS. Relevantnost výsledků je doložena jejich uplatněním v praxi.

Vědecká monografie se zaměřuje na identifikaci přístupů, zásad, metod, technik, postupů hodnotících schopnosti ozbrojených sil a účel a obsah dokumentů strategického řízení pro potřeby obrny. Monografie se nezabývá organizačními strukturami strategického řízení a jejich racionalizací, zkoumání této problematiky by totiž překročilo rozsah práce.

2 Použité vědecké metody a přístupy

V následující kapitole jsou popsány vědecké metody zkoumání a důvody jejich použití. Vymezen je taktéž metodologický přístup ke zpracování této vědecké monografie.

2.1 Použité vědecké metody

Pro dosažení stanovených cílů jsou, vedle uplatnění indukce a dedukce, zvoleny následující metody vědeckého zkoumání:

Metoda studia objektivních materiálů a jejich následná analýza zahrnuje zkoumání přístupů k předmětné problematice. Zdrojem poznatků byla odborná literatura pojednávající o strategickém řízení a plánování, řídicí dokumenty a metodiky vymezující procesy a řízení, prognostické studie a strategické dokumenty jako výstupy z procesu strategického řízení a TBOS. Poznátky získané touto metodou umožňují formulovat problémy strategického řízení a TBOS, vymezit pojmový aparát, vymezit cíle, výzkumné otázky a omezení pro výzkum, zvolit vhodné metody řešení a postup zpracování vědecké monografie a identifikovat přístupy v podobě metod, nástrojů a technik k TBOS.

Dlouhodobý observační výzkum problematiky vývoje vnějšího prostředí a jeho důsledků na formulování a realizaci bezpečnostní a obranné politiky státu. Analýza je zaměřena především na politické a vojenské aspekty vývoje vnějšího prostředí a jejich dopady na změnu přístupů k plánovitému rozvoji schopností ozbrojených sil. Smyslem je vymezení strategického kontextu zkoumané problematiky.

Metoda srovnávací (komparační) je vhodná pro řešení analogických jevů v různých systémech či procesech, může být použita k deskripci zkoumaných jevů, nebo ke generalizaci, klasifikaci, typologii, či k hledání kauzálních a funkčních souvislostí a následností, Metoda je uplatněna pro identifikaci přístupů nejlepší praxe k TBOS - synchronní přístup (komparace zaměření a míry úsilí analytické funkce při podpoře strategického řízení a TBOS). Metoda je využita ke komparaci dokumentů strategického řízení – synchronní i diachronní přístup. Závěry z komparačních analýz jsou využity: (1) v návrhu mentálního modelu strategické adaptace, (2) návrhu metodologie TBOS a (3) návrhu soustavy strategií.

Metoda expertního šetření je využita k identifikaci přístupů nejlepší praxe strategického řízení a TBOS v rámci zahraničních služebních cest, stáží a workshopů. Rozhovory byly vedeny s pracovníky, kteří se v rámci svého praktického a teoretického působení zabývají strategickým řízením a TBOS, strategickým (dlouhodobým) plánováním a vyhodnocováním dosažené úrovně schopností ozbrojených sil. Výsledkem jsou poznatky o přístupech, zásadách, metodách, nástrojích a technikách využívaných při TBOS. Výsledky expertního šetření jsou posouzeny se závěry komparační analýzy přístupů nejlepší praxe TBOS ve vybraných zemích. Výsledky jsou využity jak při tvorbě mentálního modelu strategické adaptace, tak i návrhu procesu TBOS a volbě metod při prováděných činnostech.

Metoda systémové analýzy a syntézy (SAS) je využita pro analýzu přístupů k TBOS a návrhu mentálního modelu strategické adaptace ozbrojených sil. Využitím této metody jsou zjišťovány poznatky o systémovém nastavení strategického řízení a identifikovány procesy na nich probíhající (dekompozice na jednotlivé části, zjištění vzájemných vztahů a závislostí). Metoda SAS přispívá k poznání podstatných dat o přístupech k TBOS převážně kvalitativního charakteru, umožňuje formulovat problémové okruhy a výběr nejvhodnějších metod a přístupů pro jejich další řešení. Metoda napomohla při formulování návrhu využití přístupů k TBOS (syntéza při vytvoření metodologického rámce tvorby strategií).

Metody odvozování, analogie a modelování jsou využity pro návrh systémového využití přístupů k TBOS, který pracuje s mentálním modelem strategické adaptace a procesním modelem TBOS. Modely postihují komplexní charakter TBOS v rámci strategického řízení. Procesní model byl vytvořen s využitím zásad projektového řízení¹⁹ a procesu rozhodování.²⁰

Zvolené spektrum vědeckých metod umožnilo řešit všechny dílčí problémy spojené s analýzou a systémovým a procesním návrhem přístupů k TBOS.

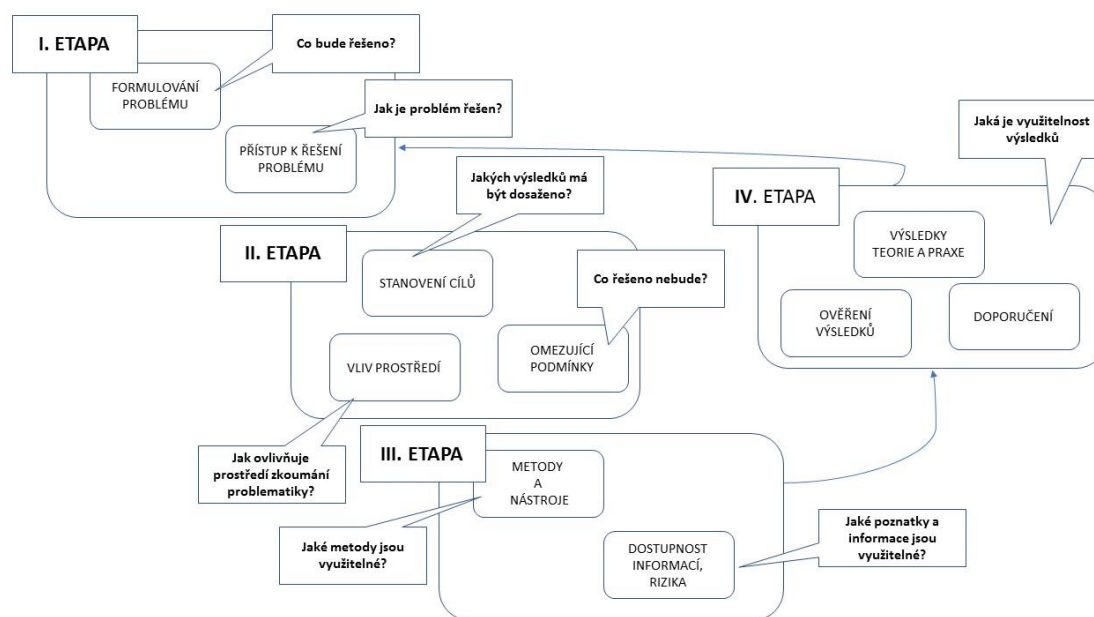
¹⁹ ISO 21500:2012: Guidance on project management. In: *International Organization for Standardization* [online]. 1. 9. 2012 [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/50003.html>

²⁰ GRASSEOVÁ, Monika. *Efektivní rozhodování: analýzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1.: Edika, 2013. s. 392. ISBN 9788026601791.

2.2 Metodologický přístup

Vzhledem k charakteru problematiky byly pro řešení práce zvoleny přístupy operační analýzy pro řešení problémů v oblasti velení a řízení (obrázek 2-1).²¹

Obrázek 2-1 Metodologický přístup k výzkumu problematiky



Zdroj: Code of Best Practice for C2 Assessment ref. 29, upraveno autory

Výzkum problematiky zahrnuje čtyři etapy: (1) formulaci problému a přístupy k řešení; (2) stanovení cílů, omezení a vyhodnocení vlivu prostředí; (3) volbu vhodných metod, pořízení dat a informací, poznatků a analýzu rizik; (4) vypracování návrhu a doporučení pro teorii a praxi. Zpětná vazba verifikuje výsledky a posuzuje, do jaké míry přispívají k řešení problému a naplnění cílů (využit byl soubor případových studií).

Výzkum je na základě posouzení zkoumané problematiky a vymezení základních pojmů zahájen formulací ústředního problému.

V následující etapě jsou stanoveny cíle řešení, výzkumné otázky a omezující podmínky. Cíle jsou zvoleny tak, aby přispěly k řešení aktuálních teoretických a

²¹ Code of Best Practice for C2 Assessment. DoD Command and Control Research Program. Washington, D. C. 2004. s. 273. ISBN 1-893723-09-7.

praktických problémů strategického řízení a TBOS. Omezující podmínky vytvářejí realistické, ale současně ambiciózní zúžení řešeného problému.

Volba vědeckých metod, důvod jejich použití a celkový přístup k řešení práce jsou uvedeny v této, 2. kapitole. Ve 3. kapitole byl hodnocen vliv prostředí na zkoumání uvedené problematiky (kapitola 3. poskytuje odpověď na výzkumnou otázku č. 1).

Ve 4. kapitole byly hodnoceny dostupné informace a poznatky v oblasti strategického řízení a plánování v podmínkách nejistoty. Strategické řízení bylo vymezeno jako systém a proces. Byly identifikovány teoretické přístupy využitelné k posílení účinnosti strategického řízení a TBOS.

V 5. a 6. kapitole jsou poskytnuty odpovědi na výzkumnou otázku č. 2. V kapitole 5. byly s využitím komparační analýzy hodnoceny přístupy vybraných zemí ke strategickému řízení a TBOS. Výsledky byly využity k vymezení a popisu vybraných přístupů TBOS v kapitole 6 zahrnující: (1) hodnocení prostředí; (2) formulaci a hodnocení cílů; (3) hodnocení nedostatků ve schopnostech; (4) řešení nedostatků ve schopnostech; a (5) zdrojové implikace.

Poslední čtvrtá etapa (kapitola 7 a 8) předkládá výsledky práce naplňující výzkumné cíle. První výsledek představuje návrh mentálního modelu strategické adaptace dávající odpověď na třetí výzkumnou otázku. Druhým výsledkem je návrh racionalizace soustavy strategií odpovídající na čtvrtou výzkumnou otázku. Třetí výsledek představuje metodologický rámec TBOS poskytující odpověď na pátou a šestou výzkumnou otázku.

3 Strategický rámec

Přístupy ke strategickému řízení v oblasti zajišťování bezpečnosti a obrany a TBOS včetně výzkumu této problematiky je ovlivněn vývojem prostředí.

Důsledky vývoje prostředí pro zkoumání problematiky rozvoje bezpečnostního systému, systému obrany státu a TBOS jsou hodnoceny ve třech etapách: (1) období studené války do roku 1989 (*cold war*); (2) období po ukončení studené války, tj. od roku 1989 do roku 2014 (*post-cold war*); (3) současné období zahrnující časový úsek od roku 2014 do dnešních dnů (*post-post-cold war*);

Hodnocení strategického rámce je zaměřeno: (1) na **politické aspekty** (rozložení moci ve světě a vývoj prostředí); (2) **vojenské aspekty** (důsledky pro použití a rozvoj schopností ozbrojených sil); a (3) **manažerské nástroje** (přístupy k plánovitému rozvoji schopností ovlivňující TBOS).

3.1 Období studené války

V období studené války (*cold war*) byly mezinárodní vztahy řízeny bipolárním uspořádáním. Obranná strategie a výstavba sil byly determinovány záměry použití a úrovní schopností jednoznačně definovaného protivníka. V procesu strategického řízení dominovaly přístupy vycházející z nejvýznamnější bezpečnostní hrozby (***threat based planning***). K jejímu řešení byly uvolňovány potřebné zdroje společnosti zpravidla na úkor jiných oblastí života. Důraz byl položen na operační účinnost a vysokou pohotovost početně a materiálně rozsáhlých ozbrojených sil.

Strategické řízení bylo zaměřeno na maximalizaci vojenského potenciálu a jeho vzájemného **vyvažování** mezi oběma politicko-vojenskými bloky. Blokova konfrontace s jasně vymezeným protivníkem vyžadovala, aby rozsah zdrojů alokovaných ve prospěch obrany umožnil vytvořit vojenský potenciál odpovídající nebo převyšující vojenský potenciál protivníka. V podpoře rozhodování převládala snaha o využití exaktních nástrojů opírajících se o operační výzkum a systémovou analýzu.²²

²² Operační analýza nebo též operační výzkum aplikuje matematické metody na řešení vojenských, ekonomických, logistických a organizačních komplexních rozhodovacích problémů. Využívá především teorii pravděpodobnosti, statistiku, matematickou analýzu. Cílem je vytvořit model (formální popis) dané situace a následně provést jeho optimalizaci. In: HILLIER, Frederick S. a Gerald J. LIEBERMAN. *Introduction to Operations Research*. Boston: McGraw-Hill Education, 2014, s. 10.

Rozvoj sil byl orientován na rozsáhlý lineární válečný konflikt vysoké intenzity při použití jaderných zbraní a se zapojením veškerého potenciálu státu. Masové armády byly udržovány ve vysokém stupni pohotovosti a připravenosti. Těžké síly disponovaly mohutnou palebnou silou. Blokově soupeřícímu světu dominovaly Spojené státy americké a Sovětský svaz. Jejich vzájemné soupeření bylo předmětem horečného zbrojení a vedení tzv. zástupných (proxy) válek ve světě, ve kterých byla ověřována účinnost zbraní a zbraňových systémů.

3.2 Období po ukončení studené války

S ukončením studené války (*post-cold-war*) zaujímají dominantní postavení ve světě Spojené státy americké. Mezinárodní vztahy mají charakter unipolarity. Zpočátku dochází v důsledku pozitivních proměn bezpečnostního prostředí spojených s ukončením globální blokované konfrontace k omezování zdrojů pro zajišťování obrany jednotlivých států (především v Evropě).²³

Strategie obrany státu jsou přizpůsobovány snižovaným zdrojům (*resource driven strategy*).²⁴ Omezování zdrojů vytváří tlak na racionalizaci procesů spojených jak s výstavbou, tak použitím ozbrojených sil. Vytvářen je rámec strategického řízení uplatňující techniky a přístupy nejlepší praxe vycházející z privátní sféry (*lean management, outsourcing, shared services, controlling, Private Public Partnership, atd.*). Důraz je položen na hospodárnost, omezování nákladů, účelné a transparentní vynakládání zdrojů zahrnující financování především základních funkcí a aktivit spojených se zajišťováním obrany (*core business, core functions*). Především v nových demokraciích²⁵ se ve strategickém rozhodování prosazují prvky empirie.

Posilován je význam ekonomického řízení s využitím nástrojů spojených s přípravou a realizací rozpočtu. Potlačováno je dlouhodobé plánování a postupné

²³ FRÜHLING, ref. 9, s. 4

²⁴ PROCHÁZKA, Josef. Adaptation of the Czech Republic Defence Policy - Lessons Learned. *Security and Defence*, 2015, p. 15-28. Dostupné z: <http://10015.indexcopernicus.com/index.php?p=1>; NOVOTNÝ, Antonín. Strategické dokumenty České republiky a akvizice rezortu obrany. *Vojenské rozhledy*. 2016, 25 (3), 21-32. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Dostupné z: www.vojenskerozhledy.cz

²⁵ Novými demokraciemi jsou myšleny státy střední a východní Evropy, které se s ukončením studené války úspěšně vymanily z vlivu Sovětského Svazu a zahájily demokratizační procesy spojené s celospolečenskou transformací. Tyto státy se postupně integrovaly do politických, ekonomických a vojenských struktur západního světa (EU, NATO).

snižován vojenský potenciál státu, připravenost a pohotovost ozbrojených sil.²⁶ Dosažení požadovaných cílů v rámci realizace obranné politiky státu je spojeno s rostoucími riziky. Nicméně míra rizika vyplývající z omezených schopností bezpečnostního systému a systému obrany státu jsou v příznivém bezpečnostním prostředí politicky akceptovatelná.

Z vojenského pohledu se v období po ukončení studené války na konci osmdesátých let minulého století jedná především o řešení úkolů spojených s mezinárodním krizovým řízením a prosazováním liberálně-demokratických hodnot ve světě. Protivník je v těchto krizových situacích převážně asymetrické povahy. Jeho vojenské schopnosti jsou významně nižší (kvalitou i rozsahem) než schopnosti spojenců, se kterými plní OS úkoly v operacích. Vojenské operace se odehrávají zpravidla ve velkých vzdálenostech a ve zcela odlišném prostředí (geografickém, klimatickém, kulturním a náboženském).

Charakteru dlouhých a asymetrických vojenských operací jsou přizpůsobovány schopnosti OS. Hovoříme o tzv. *afghanizaci*, kdy jsou schopnosti přizpůsobovány potřebám operačního nasazení v Afghánistánu. Základními požadavky na schopnosti jsou přepravitelnost a udržitelnost na velké vzdálenosti, udržování lehčích schopností při zajištění adekvátní ochrany sil, interoperabilita se spojenci a partnery a tzv. celostní přístup k přípravě, plánování a provedení operací zahrnující vojenské i nevojenské nástroje. Tento fenomén je nazýván jako vytváření sil s expedičním charakterem schopností.²⁷ Přístup ovlivňuje schopnosti armád téměř všech spojenců (snížení velikosti, omezení mohutné palebné síly a zaměření na lehčí, vzduchem přepravitelné síly, důraz na vzdušnou sílu, technologickou převahu a zvládnutou informaci).²⁸

V procesu plánování je identifikováno portfolio předpokládaných scénářů použití ozbrojených sil, od kterých jsou odvozovány požadavky na schopnosti. Zvažovány jsou jak nejpravděpodobnější, tak i méně pravděpodobné scénáře. Rozvoj schopností na málo pravděpodobné scénáře s nejzávažnějšími dopady na zájmy státu je především ze zdrojových důvodů marginalizován a uplatňován je princip tzv. odložené potřeby (spící

²⁶ Josef, JANOŠEC, TŮMA, Miroslav a Josef PROCHÁZKA. *Obranná politika Československé a České republiky (1989-2009)*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2009. ISBN 978-80-7278-522-3. s. 26.

²⁷ *Transformace rezortu MO České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany - AVIS, 2007. s. 4.

²⁸ ADAMS, Thomas K. *Army After Next: First Postindustrial Army*. Westport, Connecticut: Praeger Security International, 2006, 328 s.

projekty).²⁹ Dominantní roli sehrávají scénáře nejpravděpodobnějšího použití. V devadesátých letech minulého století se rozvíjí teorie plánování podle schopností.³⁰ U většiny zemí jsou omezovány obranné výdaje. V rozvoji schopností jsou uplatňovány zdrojově podmíněné strategie, tzn., že rozvoj schopností je přizpůsobován především zdrojově dostupností. Pozornost je věnována hospodárnosti pod heslem „*vykonat více za méně prostředků*“ neboli „*do more with less*“. Vnější prostředí se stává postupně nestabilním, nejistým a komplexním. Bezpečnostní hrozby, jevy a procesy jsou vzájemně provázány.³¹ Zatímco nestabilita a nejistota nejsou novými vlastnostmi vnějšího prostředí, tak komplexita spojená s provázaností jevů a nejednoznačnost jsou považovány za fenomény období po ukončení studené války.³²

3.3 Současné období

Současné období vývoje lidské společnosti je z pohledu strategického řízení charakteristické ukončováním éry po konci tzv. studené války, tedy *post-post-cold-war*.³³ Jedná se o etapu, která je ovlivněna zhoršováním bezpečnostního prostředí, nárůstem jeho komplexnosti, provázanosti jevů a zvyšováním nejistoty. Po téměř třech dekádách dochází k nárůstu společenské poptávky po silách poskytující důvěryhodné odstrašení, zajišťující obranu v rámci kolektivní obrany a přispívající ke stabilizaci krizových regionů ve světě.³⁴

Nová *post-post-cold-war* éra je spojena s návratem reálné politiky do mezinárodních vztahů, počínající multipolaritou a politickou vůlí použít vojenské nástroje k prosazení národních zájmů. Strategickou změnu přináší anexe Krymu Ruskem

²⁹ *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany, 2002. s. 17. [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/images/Bilakniha/CSD/004.pdf>

³⁰ DAVIS, Paul K. *Analytic Architecture for Capabilities-Based Planning, Mission-System Analysis, and Transformation*. RAND Corporation: National Defense Research Institute, 2002, 92 s. ISBN 0-8330-3155-4.

³¹ SMILJANIC, Drazen. Transformational Military Leadership – Requirements, Characteristics and Development. *Vojenské rozhledy*. 2016, **25** (mimořádné číslo), 18-48. ISSN 1210-3292.

³² Ibid. s. 21.

³³ CAGAPTAY, Soner a James JEFFREY. Welcome to a Post-Post-Cold War World. In: *Hurriyet Daily News* [online]. 17. 11. 2014 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: <http://www.hurriyetdailynews.com/welcome-to-a-post-post-cold-war-world--74413>

³⁴ Warsaw Summit Communiqué: Issued by the Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Warsaw 8-9 July 2016. In: *NATO* [online]. 2016, 9. 7. 2016 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: https://www.nato.int/cps/su/natohq/official_texts_133169.htm

v roce 2014 a způsob, jakým Rusko prosazuje své zájmy. Uplatňovány jsou přístupy tzv. *hybridního válčení*, kdy není možné jednoznačně odlišit, zda válečný konflikt již nastal či ne.³⁵ K prosazování zájmů státu jsou využívány všechny nástroje jeho moci. Nejedná se o nový způsob vedení konfliktů, ale nové je využívána propaganda a manipulace s médii všeho druhu, především sociálními sítěmi.³⁶

Post-post-cold-war období je charakteristické ztrátou platnosti strategických plánovacích předpokladů, které určovaly přístupy k rozvoji armád v éře po ukončení studené války. Vznik konvenčního válečného konfliktu v Evropě nelze zcela vyloučit a nelze ani počítat s tím, že pro přípravu odpovídajících schopností bude k dispozici dostatečný časový úsek.³⁷ Do strategického řízení vstupuje opětovně požadavek na účinné odstrašení potenciálních protivníků (konvenční i jaderné), **vyváženost sil, posilování připravenosti a pohotovosti** k vedení konfliktu vysoké intenzity s protivníkem disponujícím obdobnou úrovní schopností.³⁸

Uplatňován je komplexní přístup k obraně zahrnující stát, armádu a občana.³⁹ Hledány jsou možnosti posílení celospolečenské odolnosti (*resilience*), zajištění odpovídající úrovně záloh pro početně menší profesionální armády a udržení funkčních mechanismů mobilizace s nezbytnými materiálními zásobami. Zvyšuje se význam obranného průmyslu a zajištění bezpečnosti dodávek v krizových situacích.⁴⁰ Plánování kombinuje přístupy založené na hrozbách a schopnostech. Rozvoji ozbrojených sil dominuje nárůst nejistoty, nepředvídatelnosti budoucího vývoje vnějšího prostředí, komplexnosti a provázanosti všech jevů.⁴¹ Rozvoj schopností směřuje k výstavbě sil pro

³⁵ STOJAR, Richard. Vývoj a proměna konceptu hybridní války. *Vojenské rozhledy*. 2017, **26**(2), 44-55. ISSN 1210-3292.

³⁶ PROCHÁZKA, Josef, DYČKA, Lukáš a LANDOVSKÝ, Jakub. Reakce české obranné politiky na dynamiku svého bezpečnostního prostředí – hodnocení a doporučení. *Vojenské rozhledy*. 2016, **25**(mimořádné číslo), s. 3-17. ISSN 1210-3292.

³⁷ *Koncepce výstavby Armády České republiky 2025*. Praha: Ministerstvo obrany, 2015, 15 s. Dostupné také z: http://www.acr.army.cz/assets/technika-a-vyzbroj/kva_r_ve_ejn_verze.pdf.

³⁸ *Dlouhodobý výhled pro obranu 2030*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – VHÚ, 2015. ISBN 978-80-7278-666-4. Dostupné také z:

http://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/Dlouhodob_v_hled_pro_obranu_2030.pdf.

³⁹ *Obranná strategie České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – VHÚ, 2017. ISBN 978-80-7278-702-9. Dostupné také z:

http://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/Obrann_strategie_2017_-_CZ.pdf

⁴⁰ PROCHÁZKA, Josef a DYČKA, Lukáš. Czech Defence Policy – Critical Assessment and Recommendations. *Vojenské rozhledy*. 2017, **26**(5), 41-60. ISSN 1210-3292.

⁴¹ NATO Defence Planning Process. In: *NATO* [online]. 2018, 28. 6. 2018 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49202.htm?selectedLocale=en

postindustriální éru a informační společnost (nové technologie, umělá inteligence, autonomní systémy).

V současné **post-post-cold-war** epoše je vývoj prostředí stále obtížněji předvídatelný a bezpečnostní výzvy ještě naléhavější. Strategické řízení a TBOS se vyrovnává s akcelerací klíčových hybných sil a dynamika vývoje snižuje možnosti jeho věrohodného předvídání, zatímco **schopnost systémů podílejících se na zajišťování bezpečnosti a vytváření obranného potenciálu státu se významně zpomaluje**. Vzhledem k času, který je potřebný k realizaci změn (modernizace, struktury sil) se aktéři v procesu strategického řízení orientují do vzdálené budoucnosti. Čím je horizont vzdálenější, tím je pochopení budoucnosti méně jasné, a tím se zvyšuje pravděpodobnost, že se aktéři mohou mýlit a promítnou do rozvoje schopností záměry neodpovídající budoucím potřebám.⁴² Záměry vyžadují ověření s využitím experimentů.

Rozvoj schopností se odvíjí od širokého spektra scénářů (plánovacích situací), které umožňují vytvářet hypotetické modelové situace předpokládaného použití ozbrojených sil. Plánovací situace jsou nástrojem umožňující dekompozici cílů na úkoly s využitím operačního designu a postupů plánování operací. Od úkolů jsou odvozovány požadavky na schopnosti. Předpokládané úkoly vyjadřují schopnosti nezbytné pro jejich splnění. Záměry rozvoje jsou ověřovány proti souboru scénářů za účelem verifikace jejich operační efektivnosti. Rostou nároky na víceúčelovost sil a jejich modularitu. Plánování vyžaduje dlouhodobý plánovací horizont, variantnost, ověření proveditelnosti, hodnocení nákladů v celém životním cyklu, balancování schopností proti mnohačetným scénářům a hodnocení souvisejících rizik.

Shrnutí (kapitola 3)

Vývoj prostředí ovlivňuje způsob použití všech nástrojů pro zajišťování bezpečnosti a obrany, rozvoj jejich schopností a přístupy, jakými je plánovitý rozvoj schopnosti prováděn. Současnost je zatížena počínající multipolaritou a zvýšenou mírou soupeření mezi mocnostmi při využívání nástrojů tzv. hybridního válčení. Možnost vzniku vojenského konfliktu nelze zcela vyloučit a reakční čas na přípravu se zkrátil.

⁴² SCALES H. Robert. Forecasting the Future War. In: *War on the Rocks* [online]. 2018, 9. 4. 2018 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: <https://warontherocks.com/2018/04/forecasting-the-future-of-warfare/>

Působení OS zahrnuje vesmírnou a informační doménu. Roste poptávka po víceúčelových, letálních a vyvážených silách s komplexní podporou a ochranou. Plánování rozvoje je zatíženo nejistotou, dlouhou dobou realizace a omezenými zdroji. Využívány jsou přístupy plánování založené na schopnostech a experimentování s kombinací plánování zohledňující hrozby a rizika.

Tabulka 3-1 Vyhodnocení vývoje strategického prostředí a důsledky pro TBOS

	STUDENÁ VÁLKA	PO STUDENÉ VÁLCE	SOUČASNOST
ROZLOŽENÍ MOCI	bipolarita (USA, SSSR)	unipolarita (US)	počínající multipolarita (US, Rusko, Čína, Indie)
PROSTŘEDÍ	jednoznačnost; potenciální možnost vzniku zničujícího rozsáhlého konfliktu	dynamika; nejistota, komplexita; nejednoznačnost	dynamika; nejistota, komplexita; nejednoznačnost; provázanost hrozeb a jevů
KONFLIKTY	odstrašení; proxy války; linearita; symetrický protivník; možnost použití zbraní hromadného ničení	dlouhé války; asymetrické konflikty; globální působení bez geografického omezení, široké spektrum použití ozbrojených sil v rámci mezinárodního krizového řízení	možnost střetu se symetrickým protivníkem rychle a nepředvídaně; hybridní válčení, nárůst významu kybernetického prostoru a vesmíru; obrana teritoria a mezinárodní krizové řízení
SCHOPNOSTI	těžké a masové síly s velkou palebnou silou; vysoká pohotovost a připravenost všech sil; mobilizace potenciálu státu v krátkém čase (zálohy, zásoby)	lehké a rozsahem malé síly přepravitelné na strategické vzdálenosti; omezená palebná síla; důraz na přesnost a ochranu sil; účelově odstupňovaná	důraz na letalitu a přesnost sil; zvyšování pohotovosti; rostoucí nároky na připravenost k obraně teritoria;

		<p>pohotovost; <i>afghanizace</i> sil, vícúčelovost a modularita; <i>Air Centric</i> technologie; zvládnutá informace</p>	<p>ochrana sil; informační operace a působení v kybernetické doméně; vícúčelovost a modularita; vyvážené síly; akcent na lidský aspekt</p>
PLÁNOVÁNÍ	<p>založené na známé hrozbě a jasně identifikovaném protivníkovi; balancování vojenského potenciálu obou bloků; horečné zbrojení; rozsáhlé síly pro velkou válku</p>	<p>plánování podle schopností; rozvoj sil podle portfolia možného použití (scénáře, plánovací situace) v prostředí omezených zdrojů; expediční charakter sil pro asymetrické konflikty; civilní nástroje řízení (3E, outsourcing, atd.)</p>	<p>plánování podle schopností při zvážení nejvýznamnějších hrozeb; rozvoj schopností vychází z obranných plánů; k ověřování požadavků na schopnosti využívány scénáře, experimentování a simulace</p>

Zdroj: vlastní zpracování

4 Zhodnocení současného stavu problematiky

V kapitole je na základě dostupných pramenných zdrojů vyhodnocen současný stav poznání v oblasti strategického řízení. Vymezena je teorie strategického řízení, systémový a procesní přístup ke strategickému řízení bezpečnosti a obrany, v jehož rámci se uskutečňuje TBOS. Vymezeno je dlouhodobé plánování rozvoje nástrojů pro zajišťování bezpečnosti a obrany v podmínkách nejistoty využitelné pro TBOS.

4.1 Strategické řízení

Strategické řízení vychází z obecné teorie řízení (management) zabývající se systematickým plánováním, organizováním, vedením lidí a kontrolováním, dále pak analyzováním, rozhodováním a komunikací.⁴³

Strategicky lze řídit firmu, neziskovou organizaci, kraj anebo ministerstvo. Strategické řízení je zaměřeno na efektivní řešení problémů organizace v dlouhodobé perspektivě. Jeho cílem je současnými rozhodnutími vytvářet co nejlepší předpoklady pro naplnění vytyčených cílů. Podstatným rysem strategického řízení je připravenost a dovednosti vrcholového vedení.⁴⁴

Strategické řízení lze považovat jak za umění, tak i vědu.⁴⁵ Strategické řízení kombinuje při řešení souvisejících problémů jak analytické přístupy, tak i empirii vedoucích zaměstnanců opřenou o jejich znalosti a zkušenosti, které jim umožňují racionálně vyhodnocovat související rizika a přijímat adekvátní rozhodnutí.⁴⁶

Pro strategické řízení existuje v odborné literatuře široké spektrum obsahových interpretací (strategické firemní řízení, strategické řízení na nejvyšší úrovni státního aparátu, strategické řízení bezpečnosti a obrany a celá řada dalších). Právě za pestrostí těchto interpretací, které se odlišují cílovým směřováním aktérů veřejného, občanského a komerčního sektoru, je možné identifikovat společné přístupy a obecně platné zásady

⁴³ GRASSEOVÁ, ref. 28, s. 32.

⁴⁴ OCHRANA, František, ed. *Strategické řízení ve veřejné správě a přístupy k tvorbě politiky*. Praha: Matfyzpress, 2010. s. 25.

⁴⁵ JANOŠEC, Josef. *Strategická studia pro bezpečnost a obranu*. Brno, 2004. Habilitační práce. Univerzita obrany. s. 63.

⁴⁶ PARET, Peter, Gordon A. CRAIG a Felix GILBERT. *Makers of Modern Strategy from Machiavelli to the Nuclear Age 1st Edition*. 1. Princeton University Press, 1986. ISBN 978-0691027647. s 17.

strategického řízení.⁴⁷ Je tak vytvářen teoreticko-metodologický vědní základ využitelný při TBOS.

Účelem strategického řízení je pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit a v daném čase dosáhnout realisticky vytyčených dlouhodobých cílů.⁴⁸ Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.⁴⁹

V procesu strategického řízení jsou činěna rozhodnutí zajišťující rozvoj organizace při zvažování vývoje vnějšího prostředí. Přijímána jsou opatření zvyšující její výkonnost cestou racionalizace vnitřních procesů, rozvojem personálu a modernizací materiálního vybavení.

V procesu strategického řízení je formulováno poslání organizace vyjadřující smysl (podstatu) její existence a vize vymezující nejobecnější představu o její výkonnosti v určitém zpravidla dlouhodobém horizontu. K naplnění vize jsou formulovány strategie v podobě dlouhodobých strategických cílů a jsou identifikovány cesty (opatření a úkoly), jak tyto cíle realizovat. K tomu jsou alokovány potřebné zdroje.⁵⁰

V odborné literatuře je uváděno deset přístupů (myšlenkových škol) k strategickému řízení (viz tabulka 4.1.).⁵¹ Především následující tři školy nabízejí normativní přístup využitelný pro posílení účinnosti strategického řízení bezpečnosti a obrany a TBOS:

- **Designu** (Selznick) – tvorba strategie je koncepční činnost, základem je myšlenkový pochod o budoucích stavech organizace a zvažování možností (koncepčních záměrů) potřebných pro jejich dosažení.

⁴⁷ GALATÍK, Vlastimil. *Vojenská strategie*. 1. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2008. ISBN 978-80-7278-475-2. s. 268.

⁴⁸ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Computer Press, 2006, 736 s. ISBN 802510396X.

⁴⁹ RITSON, Neil. *Strategic Management*. Copenhagen: Bookboon, 2017. ISBN 978-87-403-0506-7. s. 12

⁵⁰ OCHRANA, ref. 52, s. 25

⁵¹ MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce a Joseph LAMPEL. *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Trans-Atlantic Publications, 2008. ISBN 9780273719588. s. 51.; MINZBERG, Henry. *Managing*. Harlow: Pearson Education Limited, 2009. ISBN 978-0-273-70930-5.

- **Plánovací** (Andrews, Ansoff) – snaha o vytvoření strategie odpovídající vnějšímu prostředí, důraz na byrokratický a formalizovaný plánovací proces (menší flexibilita), předvídání vývoje prostředí. Škola ovlivňuje strategické řízení ve veřejném sektoru.
- **Umísťující** (Porter) – důraz na racionalitu, výkonnost, objektivnost rozhodování, vnitřní hodnoty a kulturu organizace.

Pro potřeby strategického řízení bezpečnosti a obrany je vhodné kombinovat přístupy všech tří myšlenkových škol. Využity jsou jejich možnosti a eliminovány případné nedostatky. Flexibilitu strategického řízení za nejistoty posiluje plánování založené na schopnostech (*Capability Based Planning – CBP*). Racionalitu strategického řízení podporuje širší uplatnění analytických nástrojů. Komplexní rozvoj schopností je realizován s využitím všech funkčních oblastí: Doktríny, Organizace, Výcvik, Materiál, Vedení, Personál, Infrastruktura, Interoperabilita (dále jen „DOTMLPFI“). Objektivní hodnocení vnějšího prostředí a jeho důsledků podporuje správné stanovení cílů bezpečnostní a obranné politiky, výstavby bezpečnostního systému, systému obrany státu a rozvoje schopností ozbrojených sil.

Tabulka 4.1 Myšlenkové školy strategického řízení

Myšlenkové školy strategického řízení	Stručná charakteristika	Hlavní představitelé
Škola designu	Tvorba strategie jako koncepční proces	Selznick
Škola plánování	Tvorba strategie jako formální proces	Ansoff
Škola umístění	Tvorba strategie jako analytický proces	Porter
Podnikatelská škola	Tvorba strategie jako vizionářský proces	Schumpeter
Kognitivní škola	Tvorba strategie jako mentální proces	Simon
Škola učení se	Tvorba strategie jako vzdělávací proces	Lindblom
Škola moci	Tvorba strategie jako proces vyjednávání	Allison, Astley
Škola kultury	Tvorba strategie jako kolektivní proces	Rhenman, Norman
Škola okolního prostředí	Tvorba strategie jako proces reakce	Hannan, Freeman
Škola konfigurace	Tvorba strategie jako transformační proces	Chander, McGill-Gr.

Zdroj: GRASSEOVÁ, ref. 5.

Na základě posouzení modelů strategického řízení dle Johnsona a Scholesa (1988), integrovaného modelu strategického řízení dle Digmana (1990), modelu strategického řízení ABC ve veřejné správě dle Brysona (2004) a strategického řízení jako skupiny procesů dle Grasseové (2010) lze strategické řízení pojímat jako proces

zahrnující formulování poslání, vize a strategie organizace na základě hodnocení vnějšího prostředí a dosaženého stavu jejího rozvoje. Strategické dokumenty jsou následně rozpracovány do realizačních plánů.

Teorie strategického řízení pojímá poslání, vizi a strategii následujícím způsobem.

Poslání organizace vymezuje smysl, podstatu či vlastní důvod její existence. U organizací veřejné správy je zpravidla poslání vymezeno platnou právní úpravou.⁵² Poslání vyjadřuje např. produktové zaměření organizace nebo zaměření či rozsah poskytovaných služeb apod.

Vize vyjadřuje (anticipuje) nejobecnější představu o podobě organizace v budoucnosti (dlouhodobý časový rámec). Vize vymezuje jednotící (hodnotový) rámec cílového směřování celé organizace. Je proto žádoucí, aby vize byla vyjádřena jednoduchým a srozumitelným způsobem, Vize by měla být ambiciózní a motivující, ale na druhou stranu realistická, tzn. dosažitelná v daném čase a v rámci předpokládaných zdrojových možností. Je určena k tomu, aby sloužila jako vodítko pro výběr současných a budoucích postupů (rozhodování). Vize vychází z identifikovaných pravděpodobných tendencí společenského vývoje.⁵³ Je stanovena vrcholovým managementem organizace.

Strategie vyjadřuje cílené směřování organizace v dlouhodobém časovém horizontu. Strategii lze pojímat jako cestu (postup, způsob, záměr) dosahování stanovených strategických cílů, respektive výsledného požadovaného stavu bytí či fungování organizace. Vyjadřuje tak zpřesněný způsob dosažení nejobecnějších záměrů organizace vyjádřených vizí či řešení určitého problému.⁵⁴ Strategie představuje soubor strategických dlouhodobých cílů a způsoby jejich dosažení v podobě specifických cílů, opatření a úkolů. V podmínkách strategického řízení při zajišťování bezpečnosti a obrany představuje strategie vrcholový dokument obsahující především zhodnocení bezpečnostního prostředí, bezpečnostní zájmy, politicko-vojenské ambice, plánovací předpoklady, principy rozvoje a použití bezpečnostního systému a systému obrany státu a jejich jednotlivých prvků, cíle, opatření a úkoly, zdroje a rizika. Strategie usměrňuje rozvoj všech prvků bezpečnostního systému a systému obrany státu (veřejné správy a

⁵² KRULÍK, Vladimír, Strategické řízení zajišťování obrany České republiky – součást zajišťování bezpečnosti státu, *Vojenské rozhledy*, 2011, **20**(3), s. 3–22, ISSN 1210-3292.

⁵³ OCHRANA F. Vize, prognózy, koncepce, realizační plány a prováděcí metodiky jako nástroje řízení rezortu. *Vojenské rozhledy*, 2008, **8** (4), s. 3-12, ISSN 1210-3292.

⁵⁴ GRASSEOVÁ, ref. 5.

samosprávy, průmysl a občané). Na nejvyšší úrovni řízení rozlišujeme zpravidla následující strategie: (1) bezpečnostní; (2) obranné; (3) vojenské; (4) rozvojové.

Koncepce nebo koncept se obvykle používá k vyjádření abstraktní myšlenky nebo mentálního symbolu. Koncepce jsou základními stavebními kameny našich myšlenek. V procesu strategického řízení představuje koncepce zpravidla soubor koncepčních záměrů (specifické cíle a opatření) v odezvě na strategické cíle vyjádřené ve strategiích. Nicméně i koncepce v sobě může zahrnovat strategii. Vztah strategie a koncepce není v odborné literatuře ujasněn. Práce vychází z ustálené praxe, kdy obecně formulované strategie jsou návazně koncepčně rozpracovány.

Plány. V procesu plánování jsou vize, strategie a koncepce podrobně rozpracovány do opatření a úkolů (akcí, iniciativ, činností, ad.) a k jejich realizaci jsou alokovány příslušné zdroje v procesu přípravy rozpočtu. Plány mohou zahrnovat dlouhodobý, střednědobý a krátkodobý plánovací horizont.

Strategický dokument. Strategický dokument stanovuje vizi, cíle nebo opatření ve stanovené oblasti. Strategickým dokumentem může být strategie, koncepce, akční plán, rozvojový plán apod.⁵⁵

Strategické řízení zahrnuje hodnocení realizace strategií, koncepcí a plánů. V případě odchylek od požadovaného cílového stavu nebo za situace, kdy dojde k významné změně vnějších nebo vnitřních podmínek, jsou přijímána odpovídající korigující (nápravná) opatření.

Shrnutí (kapitola 4.1)

Strategické řízení prošlo několika etapami vývoje, na které mají různí autoři rozdílné názory. Z posouzení dostupných pramenných zdrojů je patrné rozdílné chápání pojmu strategického řízení, jeho výkladu, ale především obsahu. **Nejobecněji lze strategické řízení vymezit jako teorii zabývající se adaptací organizací na vývoj prostředí.** Používaná terminologie v oblasti strategického řízení není ustálená jak po stránce obsahové, tak i po stránce formální. Terminologie je pro potřeby strategického

⁵⁵ ŽIŽKA - ŽŮNA, ref. 3.

řízení a TBOS vymezena tak, aby odrážela jak teorii, tak i zažitou praxi v podmínkách veřejné správy.

V odborné literatuře se můžeme setkat s různými modely strategického řízení. Ideální model strategického řízení zřejmě neexistuje. Využití modelu je závislé na typu, zvyklostech, struktuře a dalších aspektech organizace. Úspěšné strategické řízení závisí vedle použití formálních modelů, postupů a metod také na kulturních a psychosociologických aspektech v organizaci a schopnostech aktérů. **Pro potřeby zpracování dalšího výzkumu jsou využívány dva modely: (1) systémový (obrázek 4.1) a (2) procesní (obrázek 4.2).**

Při vymezení pojmu strategie převažuje její chápání jako cesty z výchozí situace do situace požadované (cílové, plánované). Požadovaná situace (cílový stav) je ohraničen posláním, hodnotově usměrněna vizí a strategickými cíli. **Pojem strategie je v publikaci pojímán jako dokument obsahující strategické cíle a koncepční záměry rozvoje schopností organizace.** V rámci ustálené praxe v podmínkách veřejné správy jsou tyto dokumenty nazývány strategiemi (Bezpečnostní strategie, Obranná strategie) nebo koncepcemi (Koncepce výstavby armády, Koncepce mobilizace, Koncepce přípravy občanů k obraně státu, atd.). Strategie je v tomto případě využívána ke komunikaci politického zadání. Vzhledem k terminologické nejasnosti strategického řízení je rozhodující účel, struktura a obsah daného dokumentu před jeho vlastním názvem.

4.2 Strategické řízení bezpečnosti a obrany

V kapitole je vymezeno strategické řízení zajišťování bezpečnosti a obrany jako systém a proces. Charakterizován je účel, cíle, obsahové zaměření, rozhodovací problémy, aktéři a vytvářené dokumenty.

4.2.1 Charakteristika strategického řízení bezpečnosti a obrany

Účelem **strategického řízení bezpečnosti a obrany** je především udržovat a rozvíjet relevantní a zdrojově dostupné nástroje pro účinnou prevenci bezpečnostních rizik, odstrašení potenciálního protivníka, obranu státu a spojenců, ochranu a obranu vzdušného a kybernetického prostoru, podporu krizovému řízení na národní a

mezinárodní úrovni a vytváření institucionálního rámce partnerů a zhroutených států (*capacity building*).⁵⁶

V rámci strategického řízení bezpečnosti a obrany jsou nalézány nejuhodnější odpovědi především na následující otázky:

- Jaké jsou životní, strategické a další významné zájmy státu? Jaká jsou očekávání společnosti ve vztahu k zajišťování bezpečnosti a obrany?
- Jaká je role jednotlivých nástrojů pro zajišťování bezpečnosti a obrany státu a jaké úkoly budou plnit v závislosti na předpokládaném vývoji bezpečnostního a operačního prostředí (úkoly, operace, scénáře, plánovací situace, operační koncepce a plány jejich pravděpodobného použití)?⁵⁷
- Kam směřuje vývoj ve vojenství v dlouhodobém časovém horizontu (operační koncepce reagující na technologický vývoj; doktrinální zásady použití ozbrojených sil vyplývající ze zkušeností z operací a výcviku; operační plány)?⁵⁸
- Kdo je potenciálním protivníkem, jaké jsou jeho cíle a záměry rozvoje schopností?
- Jakými schopnostmi by měly jednotlivé nástroje zajišťování bezpečnosti a obrany disponovat? Jaká je jejich struktura např. dle hlavních oblastí schopností a funkčních oblastí (doktrinální soustava; organizační struktura; výcvik; systém velení a řízení; kvalitativní a kvantitativní charakteristiky zbraní, zbraňových systémů a vojenského materiálu; lidské zdroje; infrastruktura; interoperabilita se spojenci, partnery a prvky IZS)?

⁵⁶ *Role OS ČR vyplývající z hodnocení bezpečnostního prostředí*. Studie k aktualizaci Koncepce výstavby AČR. Brno: Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií, Univerzita obrany, 2018.

⁵⁷ PIKNER, Ivo, GALATÍK, Vlastimil a Miroslav KRČMÁŘ. *Nové přístupy k obrannému plánování v dlouhodobém horizontu: Scénáře a operační koncepce pro budoucí bezpečnostní prostředí*. Vojenské rozhledy. 2011/3, 23–28. ISSN 1210-3292. Dostupné také z: <http://www.vojenskerozhledy.cz/archiv-menu-search/posledni-cisla-01/48-c-3-2011>

⁵⁸ PIKNER, Ivo. *Budoucí operační prostředí jako rámec pro tvorbu koncepcí vedení budoucích operací*: Projekt obranného výzkumu OPERKON/NP-2010-05. Brno, 2010. Dílčí studie. Katedra celoživotního vzdělávání, Fakulta ekonomiky a managementu, Univerzita obrany.

- Jaké schopnosti OS jsou relevantní z pohledu NATO a EU? Jaké jsou cíle rozvoje schopností (*Capability Targets – CTs*) v rámci procesu obranného plánování NATO (*NATO Defence Planning Process – NDPP*)?
- Jaké jsou nedostatky ve schopnostech, jaká rizika z nich vyplývají pro úspěšné dosažení konečného stavu a účinků v předpokládaných operacích a jaká je jejich důležitost při použití jednotlivých nástrojů (prioritizace)?
- Jaké existují racionální možnosti pro odstranění nedostatků ve schopnostech a dosažení požadovaných účinků (řešení materiální i nemateriální povahy; operační a nákladová efektivnost, mezinárodní spolupráce)?
- Jaká je nejvhodnější struktura a rozsah schopností pro efektivní zvládnutí všech předpokládaných způsobů použití jednotlivých nástrojů (hierarchie schopností, struktura sil, velitelská struktura)?
- Jaké zdroje (personální, materiální, finanční) musí být pro vytvoření potřebných schopností ze strany společností uvolňovány?
- Jak ovlivní tvorbu budoucích schopností a jejich použití technologický vývoj?

Obsahové zaměření, tzv. meritální stránka strategického řízení, je spojena především se zajišťováním funkčnosti a akceschopnosti bezpečnostního systému a systému obrany státu. Tomu odpovídá i význam přijímaných rozhodnutí s celospolečenskými dopady zahrnující bezpečnost občanů a rozsah uvolňovaných celospolečenských zdrojů.

Přívlastek *strategický* vyjadřuje nejvyšší úroveň řízení organizace. Strategické řízení zahrnuje nejvyšší orgány státní moci (parlament, vládu a prezidenta). Strategické řízení bezpečnosti a obrany se dotýká především vlády, která nese primární exekutivní odpovědnost za zajišťování bezpečnosti a obrany státu vyplývající z platné právní úpravy.⁵⁹

V procesu strategického řízení jsou identifikovány životní a strategické zájmy společnosti. Následně jsou v závislosti na vývoji vnějšího a vnitřního prostředí formulovány strategické cíle zajištění bezpečnosti a obrany státu (formulováno je tzv.

⁵⁹ Zákon 221/1999 Sb., o zajišťování obrany státu.

politické zadání). Strategické cíle k zajištění bezpečnosti a obrany vymezují nejjobecnější představy o výstavbě bezpečnostního systému a systému obrany státu.

K realizaci strategických cílů jsou hledány cesty jejich dosažení – strategie. Zvažovány jsou vždy zdrojové možnosti státu. Zpravidla existují různé možnosti dosažení stanovených strategických cílů. Strategie mají zpravidla alternativní charakter kombinující možné **způsoby** jejího dosažení s dostupnými **prostředky** k dosažení stanovených **cílů**. Smyslem TBOS je dosažení cílů bezpečnostní a obranné politiky státu tím nejvhodnějším způsobem. Pod pojmem nejvhodnější se skrývají především politická, ekonomická, sociální, technologická, právní, environmentální a vojenská hlediska. Praxe potvrzuje, že ne vždy hrají při hledání alternativních strategií zajišťování bezpečnosti a obrany státu rozhodující roli hlediska bezpečnostní a vojenská.

Bezpečnostní a vojenská hlediska zahrnují objektivizované požadavky na schopnosti všech nástrojů vyplývající z předpokládaného způsobu jejich použití (operační koncepce a plány, scénáře, plánovací situace). Požadavky jsou odvozeny od předpokládaných úkolů a způsobu jejich plnění.

Vzhledem k omezeným zdrojovým možnostem každého státu je realizace strategie vždy spojena s riziky. Omezené zdroje vylučují odstranit veškeré nedostatky ve schopnostech. Zpravidla se jedná o omezení schopností vyplývající z nedostatečného materiálního vybavení a personálního obsazení, ale i nedostatků v dalších funkčních oblastech (doktríny, organizace, výcvik, vedení lidí, infrastruktura, interoperabilita).

Omezení (nedostatky, disproporce) ve schopnostech představují tzv. operační rizika pro naplnění cílů bezpečnostní a obranné politiky státu a zajištění jeho zájmů. Míra operačních rizik je odvozena od politicko-bezpečnostních ambicí, operačních koncepcí, plánů, scénářů a plánovacích situací. Vyjadřuje pravděpodobnou potřebnost chybějících (omezených) schopností v předpokládaných operacích a negativní dopady na plnění cílů, personál a majetek. Operační rizika vyplývající z nedostatků ve schopnostech jsou v procesu strategického řízení vhodnými opatřeními snižována na akceptovatelnou úroveň, přičemž disponibilní zdroje jsou alokovány na kritické (prioritní) oblasti činnosti či rozvoj kritických nedostatků ve schopnostech (kritické oblasti nedostatků ve schopnostech).⁶⁰

⁶⁰ PROCHÁZKA, Josef a Josef MELICHAR. Methodological Framework for Operational Risk Assessment. *Vojenské rozhledy*. 2017, 26(4) s. 18-32. ISSN 1210-3292.

Nástrojem a současně jedním z hlavních výstupů z procesu strategického řízení a dlouhodobého (strategického) plánování jsou strategie.

Strategie zpravidla vyjadřují:

- národní zájmy v oblasti bezpečnosti a obrany a hodnotový celospolečenský rámec;
- výzvy a příležitosti přicházející z vnějšího prostředí s implikacemi;
- přednosti (silné stránky) a omezení (slabé stránky) dosažené úrovně schopností;
- východiska pro rozvoj organizace (strategická, koncepční, právní a zdrojová);
- role jednotlivých nástrojů, hlavní úkoly a záměr jejich použití;
- základní představy o cílovém zpravidla střednědobém až dlouhodobém směřování rozvoje jednotlivých nástrojů v reakci na vývoj prostředí a charakter (způsob) jejich použití;
- alternativní způsoby naplnění cílů s jejich posouzením;
- opatření a úkoly (iniciativy) směřující k naplnění těchto cílů v čase (milníky);
- prostředky (zdroje), které bude nezbytné za tímto účelem ze strany společnosti vynaložit;
- rizika související s realizací těchto cílů a opatření, která je snižují.

V tomto pojetí strategického řízení je TBOS spojena s rozvojem schopností jednotlivých nástrojů ve vazbě na cíle bezpečnostní a obranné politiky státu a požadavky na použití a vytváření efektivního bezpečnostního systému a systému obrany státu (politické zadání). Smyslem TBOS je zajištění takového stupně rozvoje schopností všech existujících nástrojů garantující příznivé podmínky pro zajištění bezpečnosti občanů a obrany státu při zvážení národních zájmů (životní, strategické a ostatní bezpečnostní),⁶¹ celospolečenských hodnot, výzev bezpečnostního a operačního prostředí, technologického vývoje, mezinárodních závazků, dosaženého stavu schopností a zdrojových možností státu. Rozvoj jednotlivých nástrojů je provázán s procesy NATO a

⁶¹ *Bezpečnostní strategie České republiky*. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2015, 24 s. ISBN 978-80-7441-005-5.
Dostupné také z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/brs/dokumenty/bezpecnostni-strategie-2015.pdf>

EU. Mezinárodní závazky především v podobě převzatých cílů výstavby schopností představují jeden z hlavních příspěvků státu do spravedlivého sdílení břemene kolektivní obrany. Stát vytváří pouze jeden soubor sil pro zajištění své bezpečnosti a obrany a plnění mezinárodních závazků.⁶²

TBOS zahrnuje širokou oblast problémů spojených s adaptací jednotlivých nástrojů bezpečnostní a obranné politiky a rozvojem jejich schopností, při jejichž řešení jsou propojovány politické a odborné rozhodovací, plánovací, analyticko-prognostické aktivity a další organizační činnosti.

4.2.2 Systémové vymezení strategického řízení bezpečnosti a obrany

Na základě obecné teorie systému a s využitím jednotlivých modelů strategického řízení lze systém strategického řízení bezpečnosti a obrany (viz obrázek 4-1) vymežit jako záměrně vytvořenou soustavu prvků a jejich vzájemných vztahů, které plní vymezené účelové funkce (formulování cílů bezpečnostní a obranné politiky; plánování použití a rozvoje jednotlivých nástrojů; zajištění a využívání nezbytných zdrojů pro potřeby jejich použití a rozvoje.

Jednotlivé prvky systému strategického řízení bezpečnosti a obrany se odlišují úkoly, vlastnostmi a chováním. Společné působení těchto prvků by mělo být synergické, tzn., že jejich výsledné působení není pouhým součtem výstupů jednotlivých prvků, ale je vlastností vyššího řádu.⁶³ Systém strategického řízení bezpečnosti a obrany je prvkem vyššího systému, tj. systému řízení veřejné správy, který plní nadřazené účelové funkce. Chování systému je ovlivněno vnějším prostředím. Posouzení vlivu prostředí je provedeno v kapitole 3. Strategický rámec.

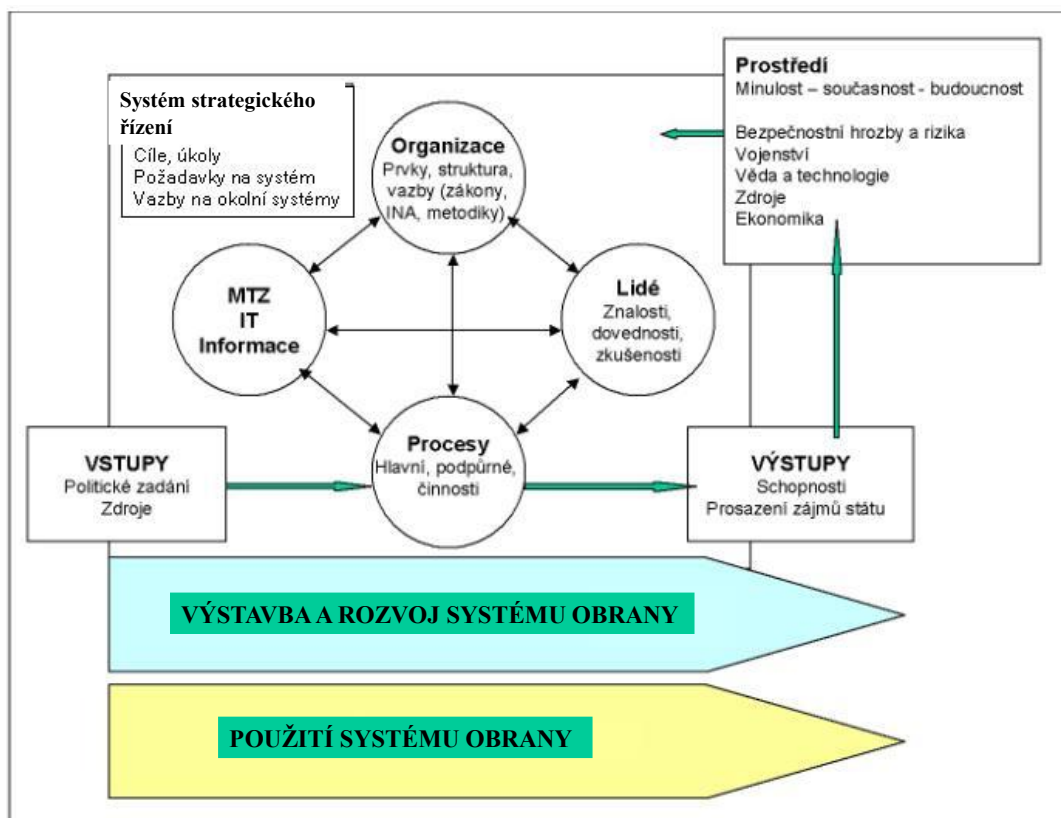
Systém strategického řízení bezpečnosti a obrany má organizační rámec, v jehož rámci se na základě zákonů, vnitřních norem a metodických postupů dostávají do vzájemných interakcí jeho aktéři. Systém využívá k fungování majetek, infrastrukturu, informační systémy a služby. V rámci systému jsou prioritní dva procesy: (1) proces

⁶² *Obranná strategie České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – VHÚ, 2017, 16 s. ISBN 978-80-7278-702-9. Dostupné také z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/brs/dokumenty/obranna-strategie-2017.pdf>

⁶³ GALATÍK, ref. 55, s. 269.

rozvoje bezpečnostního systému a systému obrany státu; a (2) proces jejich použití. Tyto procesy od sebe nelze oddělovat. Předpokládaný způsob použití jednotlivých nástrojů determinuje požadavky na schopnosti a dosažená úroveň schopností vytváří předpoklad pro úspěšné plnění úkolů v operacích.

Obrázek 4-1 Systémové pojetí strategického řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Systém strategického řízení je nositelem schopnosti *strategické adaptace* jednotlivých nástrojů bezpečnostní a obranné politiky. Pojímání adaptace organizace na výzvy vnějšího prostředí jako schopnosti umožňuje její komplexní posouzení a formulování racionalizačních opatření s využitím funkčních oblastí (DOTMLPFI).

4.2.3 Procesní vymezení strategického řízení bezpečnosti a obrany

Strategické řízení je **proces**, jehož možný a do jisté míry zjednodušující model je patrný z obrázku 4-2. Proces je zaměřený na permanentní adaptaci bezpečnostního systému, systému obrany státu a jejich nástrojů na výzvy přicházející z vnějšího prostředí při zohlednění dosaženého stavu existujících a plánovaných schopností.

Proces může být vymezen více způsoby a zahrnuje zpravidla následující tři základní oblasti procesů: (1) strategickou analýzu; (2) vymezení strategie; a (3) její realizaci.⁶⁴

Strategická analýza poskytuje hodnocení vývoje vnějšího a vnitřního prostředí. Vnější prostředí přináší výzvy a příležitosti pro TBOS. Vnitřní prostředí vyjadřuje silné a slabé stránky dosažené úrovně rozvoje schopností jednotlivých nástrojů ve vztahu k předpokládaným způsobům jejich použití. Nejedná se o dvě nezávislé roviny, ale naopak je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy.⁶⁵ Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a TBOS. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Tento krok je základem pro posuzování vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě strategie nové. Vychází se z hodnocení budoucích trendů a jevů, které mohou v průběhu hodnoceného období nastat. Je proto nezbytné analyzovat existující trendy, získávat informace umožňující odhalit zákonitosti budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od procesů dlouhodobé povahy. Získané poznatky ze strategické analýzy ovlivňují zásadním způsobem TBOS.

Vymezení strategie představuje formulování cílů činnosti a rozvoje bezpečnostního systému a systému obrany státu a úkolů a opatření směřujících k jejich dosažení. Strategické řízení zahrnuje vymezení smyslu existence organizace *raison d'état* a stanovení jejího dlouhodobého směřování v podobě vizí a strategických cílů. Strategické řízení je spojeno s přijímáním strategických rozhodnutí zahrnujících primárně volbu dlouhodobého směřování rozvoje jednotlivých nástrojů bezpečnostní a obranné politiky v podobě strategických cílů, výběrem nejvhodnějšího způsobu jejich dosažení a rámcovým vymezením souvisejících zdrojů.

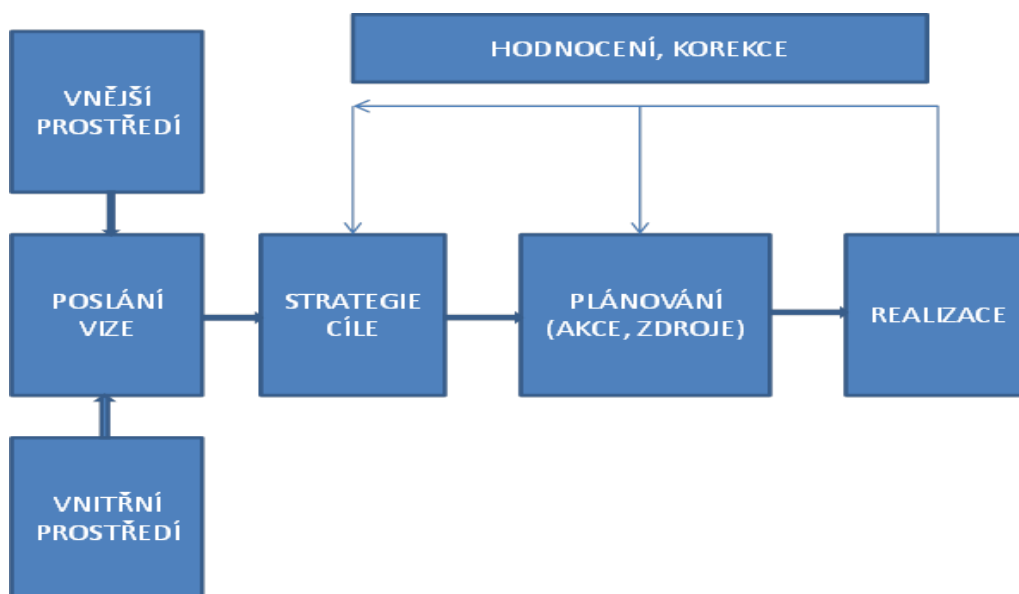
Realizace strategie je spojena s rozpracováním strategických záměrů do realizačních plánů, alokováním nezbytně potřebných zdrojů a projektovým řízením. Realizace strategie je spojena s hodnocením dosahovaných výsledků, přijímáním korekčních opatření v případě zjištění odchylek od požadovaného cílového směřování a

⁶⁴ GALATÍK, ref. 55, s. 249.

⁶⁵ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-717-9422-8.

eventuálně zahrnuje i celkové přehodnocení cílového směřování rozvoje jednotlivých nástrojů při významné změně vnějších či vnitřních podmínek.

Obrázek 4-2 Procesní model strategického řízení – obecný přístup



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 Dokumenty strategického řízení

V rámci strategického řízení bezpečnosti a obrany je vytvářena soustava strategických a koncepčních dokumentů. Snahou je vytvořit hierarchicky uspořádaný, vertikálně i horizontálně provázaný systém dokumentů umožňující efektivní manažerské rozhodování a řízení bezpečnostního systému a systému obrany státu a rozvoj schopností všech jejích nástrojů.⁶⁶

Vertikální provázanost dokumentů umožňuje jejich hierarchickou návaznost na nadnárodní, národní a rezortní úrovni. Horizontální provázanost dokumentů umožňuje prosazení koncepčních záměrů průřezového charakteru a případně dalších subjektů státní správy a mezinárodních organizací za účelem posílení míry unifikace, standardizace a interoperability.

⁶⁶ Normativní výnos MO: Koncepční dokumenty MO. Čj. MO 245775/2017-3691. Praha: Věstník č. 61/2017 MO, 2017.

Dokumenty strategického řízení odráží kvalitu prováděných činností. V podmínkách státu jsou realizovány kroky k posílení účinnosti strategického řízení jak na úrovni veřejné správy.

K posílení účinnosti strategického řízení ve veřejné správě jsou na portále strategické práce Ministerstva pro místní rozvoj⁶⁷ sdíleny poznatky o metodických návodech tvorby veřejných politik a strategií. Snahou je vytvářet a uplatňovat nejlepší praxi při tvorbě strategických dokumentů. K dispozici zpracovatelů je databáze strategických dokumentů⁶⁸ obsahující přes 800 strategií.⁶⁹

V podmínkách rezortu MO je soustava spravována Kanceláří pro řízení strategických projektů a vnitřních procesů, je pravidelně aktualizována a zpřístupněna na jednotném elektronickém úložišti v souladu s rozkazem č. 33/2016, *Správa a rozvoj Procesního modelu rezortu MO*. Podle přístupových oprávnění umožňuje sledovat a vyhodnocovat priority, cíle, opatření, odpovědnosti, indikátory a další parametry napříč všemi dokumenty, jakož i vazby mezi nimi (např. pro identifikaci duplicit a překryvů, či nepokrytých problémů). Soustava umožňuje porovnávat dokumenty dle tematického nebo sektorového pojetí, ale i v horizontální rovině (např. cílové skupiny, dopady aj.) včetně míry provázanosti těchto dokumentů s rozpočty.

Dle pestrosti názvů dokumentů v podmínkách rezortu MO je zřejmé, že zásadní význam má jejich účel a obsah. Z podstaty věci se téměř ve všech případech jedná o dokumenty a rozhodnutí přesahující svými věcnými dopady rezort MO a časově střednědobý horizont.⁷⁰

Z hodnocení dostupné literatury vyplývají některé problémy tvorby strategických dokumentů ve veřejné správě.

⁶⁷ *Portál strategické práce v České republice*. Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. 2018 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategie-prace-v-ceske-republice/uvodni-strana>

⁶⁸ *Databáze strategií: Portál strategických dokumentů ČR* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2018 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/>

⁶⁹ *Analýza strategických dokumentů pro potřeby efektivnějšího řízení Dohody o partnerství*. Praha: Ernst & Young, 2018, 37 s. Dostupné také z: <http://mmr.cz/getmedia/173b5301-4cbc-4b08-86f9-b7e6339985be/Zaverecna-zprava.pdf.aspx?ext=.pdf>

⁷⁰ KRULÍK, ref. 60, s. 6.

Mezi hlavní problémy tvorby strategických dokumentů ve veřejné správě patří:⁷¹

- Tvorba strategických dokumentů pro forma – dokumenty vzniklé bez cíle uvedená opatření implementovat (legislativní důvody vzniku dokumentu, devalvace strategické práce, velké množství dokumentů, administrativní zátěž, nepřehlednost);
- nízká úroveň koordinace (chybí útvar v organizační struktuře institucí s potřebnými pravomocemi);
- omezené využívání existujících metodik a dodržování zásad tvorby strategických dokumentů (nízká kvalita zpracování, odlišné formáty, odchýlení se od nejlepší praxe);
- nerealistický časový prostor pro tvorbu dokumentů, omezené množství pracovníků, jejich nedostatečné znalosti strategického řízení a koncepční práce;
- nedostatečná nebo chybějící analýza současného stavu a prognóz vývoje prostředí snižuje kvalitu nastavení cílů a opatření k jejich realizaci;
- omezené využívání nástrojů projektového řízení (převládá liniové řízení);
- nepodložené nebo chybějící odhady nákladů na realizaci;
- nedostatečná politická podpora strategie a změna priorit v průběhu realizace (omezování potřebných zdrojů, neprovázání na rozpočty, nedůslednost, nízká motivace naplnit cíle).
- pouze formální hodnocení implementace, nedostatečná komunikace se zainteresovanými stranami.

Mezi hlavní problémy TBOS patří:

- nestabilní soustava strategických a koncepčních dokumentů a volný výklad jejich obsahu (cílů, úkolů a opatření) a praktického určení (účelu);

⁷¹ *Analýza strategických dokumentů pro potřeby efektivnějšího řízení Dohody o partnerství*, ref. 76.

- omezené využívání analytických nástrojů objektivizace rozhodovacího procesu (především požadavků na rozvoj schopností);⁷²
- zpravidla podceněná komunikační funkce připravovaných dokumentů;
- nízká úroveň hodnocení realizace dokumentů a neúčinná zpětná vazba.⁷³

Z hodnocení problémů tvorby strategických a koncepčních dokumentů ve veřejné správě jsou patrné nedostatky snižující účinnost strategického řízení a TBOS.

4.2.5 Charakter rozhodování

V procesu strategického řízení jsou činěna zásadní strategická rozhodnutí s dlouhodobými dopady na chování bezpečnostního systému a systému obrany státu a připravenost a pohotovost jednotlivých nástrojů. Strategická rozhodnutí směřují k základním otázkám zajišťování bezpečnosti a obrany státu a vytváření účinných nástrojů. Jedná se o rozhodnutí spojená např. se samostatným nebo kolektivním způsobem zajišťování obrany státu; rozhodnutí ovlivňující charakter OS, např. konskripční versus plně profesionální nebo síly zaměřené na obranu území státu versus síly s expedičními schopnostmi určené ke globálnímu či regionálnímu prosazování zájmů státu. Velmi často jsou tato rozhodnutí spojena s výběrem a financováním strategických modernizačních projektů se zásadními celospolečenskými implikacemi (sociální, mezinárodní obchod, udržení kompetencí průmyslu, vztahy se spojenci a partnery). Strategická rozhodnutí spojená se zajištěním bezpečnosti a obrany státu souvisí s použitím síly např. zapojení OS do operací mezinárodního krizového řízení nebo krizových situací na území státu.

Politická reprezentace a experti podílející se na tvorbě bezpečnostní a obranné politiky státu jsou při rozhodování o zásadních strategických otázkách související se zajišťováním bezpečnosti a obrany státu konfrontováni s bezprecedentní mírou nejistoty a komplexity.⁷⁴

Rozhodovací problémy jsou zpravidla obtížně strukturovatelné a mají dlouhodobé důsledky. Provedení změny těchto rozhodnutí – pokud je to vůbec možné – vyžaduje

⁷² KARAFFA, Vladimír, Dlouhodobé plánování – teorie a praxe, *Vojenské rozhledy*, 2013, roč. 22(3). ISSN 1210-3292. s. 13.

⁷³ KRULÍK, ref. 60, s. 8.

⁷⁴ FRÜHLING, ref. 9, s. 1.

zpravidla významné zdroje a čas. V prostředí nejistoty je velmi obtížné naleznout optimální způsob řešení strategických problémů. Přijímána jsou pak rozhodnutí např. s nejmenšími negativními dopady či dostatečně vhodná a většinově akceptovatelná řešení rozhodovacích problémů.

Vzhledem k charakteru strategických rozhodnutí je žádoucí, aby byly vytvořeny odpovídající systémové a procesní podmínky pro jejich důslednou přípravu a následnou realizaci. Rozhodování na strategické úrovni ovlivňuje až z 80 % celkovou úspěšnost organizace.⁷⁵

4.2.6 Aktéři strategického řízení bezpečnosti a obrany

Kvalita strategického řízení a úroveň schopnosti strategické adaptace je ovlivněna schopnostmi aktérů, tj. úrovní jejich znalosti, dovedností a zkušeností. Mezi tyto aktéry patří především: (1) političtí představitelé státu; (2) státní zaměstnanci; (3) vedoucí pracovníci všech nástrojů bezpečnostní a obranné politiky; (4) aktéři mezinárodních organizací; (5) analytici.

Z hodnocení strategického řízení vyplynuly odlišnosti v cílovém zaměření (motivaci, myšlení) aktérů, jejich pravomocí (odpovědnosti) a uplatňovaných přístupech. Tyto rozdíly zpravidla vedou k následujícím problémům:

- **Krátkodobost dlouhodobého strategického plánování.** Politické vedení státu a vedoucí zaměstnanci mají tendenci se zaměřit na řešení aktuálních problémů. Tento přístup může vést k neúměrné reakci na současné hrozby. Potlačeny mohou být dlouhodobé výzvy. Rozvoj schopností jednotlivých nástrojů a s ním spojená rozhodnutí musejí zvažovat aspekty v perspektivě minimálně jedné až dvou dekád (trendy, hnací síly, nejistoty).
- **Příliš rychlé a do jisté míry až unáhlené uzavírání diskuzí o hodnocení vnějšího prostředí** (hrozeb a příležitostí), pokud vůbec tyto diskuze probíhají. Nové poznatky o vývoji bezpečnostního, operačního prostředí a technologickém vývoji nejsou adekvátním způsobem promítnuty do scénářů budoucího vývoje a plánovacích situací, od kterých jsou odvozovány, ověřovány a obhajovány požadavky na rozvoj schopností.

⁷⁵ KEŘKOVSKÝ - VYKYPĚL, ref. 7, s. 3.

- **Přeceňování zkušeností (empirie) vedoucí k neadekvátnímu hodnocení příležitostí a hrozeb** z vnějšího prostředí, např. nových technologií, přístupů a metod. Odmítnuty nebo naopak podceněny tak mohou být perspektivní technologie pro rozvoj schopností, které mohou ovlivnit úspěšné použití jednotlivých nástrojů bezpečnostní a obranné politiky.
- **Zneužití historických paralel** vede ke zjednodušenému pojmání vývoje v minulosti a jeho potenciálních důsledků na současné události a budoucí dění. Tímto způsobem je oslabována schopnost kritického myšlení a hodnocení tendencí budoucího vývoje, protože budoucnost vnímáme na základě empirie a našeho poznání v minulosti.
- **Rozpor horizontálního a vertikálního stylu myšlení a řízení** zabraňuje komplexnímu vnímání prostředí, pochopení vznikajících problémů a potenciálních příležitostí při hledání možných způsobů řešení rozvoje všech nástrojů. Průchod kariérou a systém vzdělávání by měl ještě více podpořit přechod aktérů z vertikálního (taktického, specifického) do horizontálního (strategického, komplexního, obecného) stylu myšlení.
- **Zkostnatělé představy o budoucí krizové situaci a válce.** Vojenští představitelé mají tendenci vytvářet zjednodušené, koherentní a konečné představy o možné povaze, průběhu a vedení budoucího válečného konfliktu. Přičemž obecně platí, že každá operace či konflikt v budoucnosti se bude odlišovat od toho minulého.
- **Tvrdohlavost a nepružnost politických představitelů a vedoucích zaměstnanců** související s neochotou hledat nová inovativní řešení při výstavbě bezpečnostního systému a systému obrany státu, rozvoji schopností všech nástrojů a jejich použití případně i vedení válečného konfliktu může způsobit situaci, kdy určitý stereotyp omezující účinné řízení v době míru může vést k absolutnímu selhání v reálném nasazení v operacích nebo v rámci krizové situace. Zakořeněný stereotyp v době míru může být např. zasahování politické moci do kompetencí expertů při definování požadavků na schopnosti, které patří do domény expertních doporučení. Naopak odborníci mají mnohdy tendenci poskytovat neobjektivní zpětnou vazbu o stavu připravenosti a pohotovosti jednotlivých nástrojů např. v reakci na

zdrojová omezení, či nevhodně vyhodnocovat operační rizika v souvislosti s nedostatky ve schopnostech.

- Strategické řízení v organizacích selhává v důsledku **odlišné úrovně odpovědnosti, znalostí a přístupů vedoucích zaměstnanců a ostatních pracovníků**. Analytici disponují potřebnými nástroji pro systematickou analýzu a časovým prostorem pro zvažování strategických záležitostí. Postrádají však rozhodovací pravomoc a schopnost zvládnout tzv. měkké informace. Vedoucí zaměstnanci naopak disponují rozhodovací autoritou, ale postrádají čas a schopnost zvládnout tzv. tvrdá data.

Podmínky řídicí práce vedou k upřednostňování akce před reflexí, krátkodobých pohledů před dlouhodobými, měkkých dat před tvrdými, orálními sdělení před písemnými a rychlost získávání informací před jejich správností. Důsledkem je přehlížení analytických vstupů nebo úplné abstrahování od analytické podpory rozhodování. Vedoucí zaměstnanci mají tendenci adaptovat organizace na momentální podněty, zatímco plánovací a analytické orgány se zaměřují na hodnocení dlouhodobějších tendencí a jejich dopadů.⁷⁶

Shrnutí (kapitola 4.2)

Strategické řízení lze vymezit jako systém a proces. Strategické řízení je uskutečňováno souborem procesů zahrnující v nejobecnější rovině: (1) strategickou analýzu; (2) formulaci strategie; (3) realizaci strategie.⁷⁷ Pro TBOS je vhodné zvažovat komplexnější přístup zahrnující: (1) přípravu na strategické plánování; (2) strategickou analýzu; (3) stanovení strategického zaměření; (4) formulaci strategie; (5) realizaci strategie; (6) její monitorování, hodnocení a přijímání nápravných opatření. Formální popis strategického řízení z hlediska uskutečňovaných procesů umožňuje rozpracovat a objasnit postup TBOS a stanovit vhodný soubor metod, analytických nástrojů a přístupů (metodologický rámec).⁷⁸

⁷⁶ MINTZBERG, Henry. *Rise and Fall of Strategic Planning*. Harlow: Pearson Education Limited, 2000, 324 s. ISBN 978-0-273-65037-9.

⁷⁷ GALATÍK, ref. 55, s. 249.

⁷⁸ GRASSEOVÁ, ref. 5

V rámci strategického řízení je vytvářena soustava strategických a koncepčních dokumentů představující v ideálním případě hierarchicky uspořádaný, vertikálně i horizontálně provázaný systém komplexního řízení výstavby bezpečnostního systému a systému obrany státu. Vzhledem k terminologické nejasnosti má rozhodující význam účel a obsah těchto dokumentů.

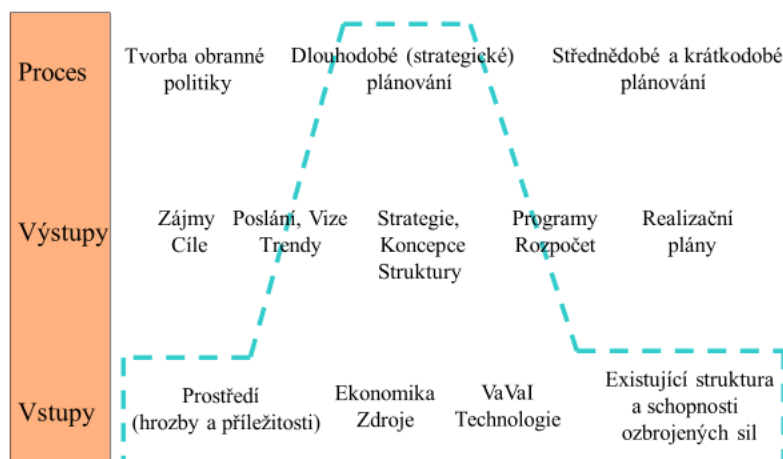
V procesu strategického řízení jsou činěna strategická rozhodnutí s dlouhodobými dopady na chování bezpečnostního systému a systému obrany státu a jeho jednotlivé prvky. Změna rozhodnutí je problematická. Pokud je možná, tak je spojena zpravidla s významnými zdrojovými implikacemi a časem.

Účinnost strategického řízení a TBOS je ovlivněna schopnostmi aktérů, tj. úrovní jejich znalosti, dovedností a zkušeností. Dále pak politickou podporou a stabilitou strategického směřování a kulturou organizace. Rozhodující význam má schopnost strategického a alternativního myšlení, vůle strategicky řídit a využít všech možností objektivizace prováděných činností a rozhodovacího procesu. Zásadní je vytvoření vhodných organizačních podmínek pro koncepční práci a dlouhodobé plánování (vytvoření potřebných organizačních struktur s požadovanými pravomocemi). Nezbytné je provázání strategických záměrů se zdroji. Nesmí chybět důslednost implementovat cíle včetně hodnocení a korigování procesu realizace.

4.3 Plánování rozvoje schopností

Základní funkcí řízení je plánování. TBOS je spojena s dlouhodobým (strategickým) plánováním zahrnujícím systematický rozvoj schopností (viz obrázek 4-3). Dlouhodobé (strategické) plánování provazuje politické a odborné rozhodování. Cíle bezpečnostní a obranné politiky státu jsou nadřazeny vojenské strategii a vycházejí z bezpečnostních zájmů státu a hodnocení vnějšího prostředí. Cíle jsou ovlivněny stávající strukturou a schopnostmi jednotlivých nástrojů. Realismus při formulování cílů bezpečnostní a obranné politiky vyžaduje expertní doporučení. Výstupem jsou strategické a koncepční dokumenty, které jsou rozpracovány do realizačních plánů a provázány se zdroji (programové financování, rozpočet).

Obrázek 4-3 Model dlouhodobého (strategického) plánování



Zdroj: *Handbook on Long Term Defence Planning, NATO*⁷⁹, upraveno

4.3.1 Plánování za nejistoty

V současnosti jsou ve světě využívány různé přístupy k plánování, které reagují na celou řadu faktorů. Nejzávažnějším faktorem, je **rostoucí míra nejistoty** z pohledu úkolů, které budou ze strany jednotlivých nástrojů bezpečnostní a obranné politiky plněny.

Například spektrum možného operačního použití ozbrojených sil se po roce 1989 rozšiřuje a je velmi obtížné předvídat schopnosti, kterými by měly ozbrojené síly disponovat pro úspěšné působení v těchto operacích. Reakcí na tento požadavek je CBP, jehož zásady jsou využívány v NDPP⁸⁰ a plánování celé řady dalších spojenců např. US, UK, Norska, Polska, Německa.

Smyslem CBP je vytvořit multifunkční síly (toolbox) pro zvládnutí portfolia scénářů (plánovacích situací) v prostředí, ve kterém není možné jednoznačně identifikovat bezpečnostní hrozby. Tento přístup má i své kritiky, kteří upozorňují na problematiku definování portfolia schopností a jeho rozsahu, vágní alokaci zdrojů na rozvoj schopností nemající jasnou vazbu na bezpečnostní hrozby a strategii, příliš velký důraz položený na vojenskou expertízu s potenciálním rizikem obtížného zdůvodnění

⁷⁹ *Handbook on Long Term Defence Planning*. France: NATO, 2003, 54 s. Dostupné také z: <https://pdfs.semanticscholar.org/9cdb/db0d709fdac7ad91358e90adb98fce0605d1.pdf>

⁸⁰ NATO, *Outline Model for a NATO Defence Planning Process*, 2009, PO(2009)0042.

požadavků na rozvoj schopností před politickou reprezentací a obhajoby finančních nároků.⁸¹

Obecný model vytvářející vhodný metodologicko-analytický rámec CBP pro TBOS je zobrazen na obrázku 4-4.⁸² Z modelu vyplývá, že koncepční záměry rozvoje schopností nezbytných pro zajišťování bezpečnosti a obrany státu jsou postaveny na strategických plánovacích východiscích (předpokladech) a záměrech možného použití bezpečnostního systému a systému obrany státu.

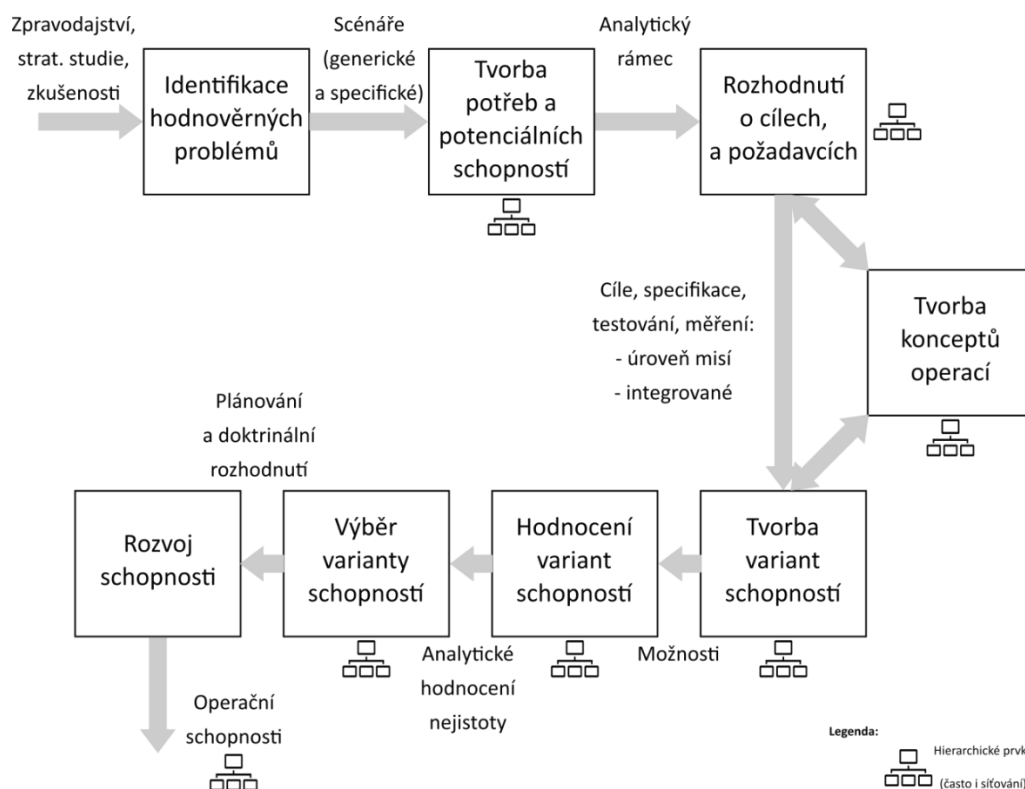
K účinnému zvládnutí bezpečnostních výzev a úkolů jednotlivých nástrojů vyplývajících z předpokládaného způsobu jejich použití jsou identifikovány požadavky na rozvoj schopností, vymezeny nedostatky ve schopnostech a hodnocena operační rizika související s těmito nedostatky. Nedostatky ve schopnostech jsou na základě analýzy operačních rizik prioritizovány.⁸³

⁸¹ KENDALL, Jeffrey B. *Capabilities-Based Military Planning: The Myth*. Washington, DC, 2002. National Defence University, National War College.

⁸² *Guide to Capability-Based Planning*. The Technical Cooperation Program Joint Systems and Analysis Group Technical Panel 3, 15 s. Dostupné také z: <https://goo.gl/Db6JcK>

⁸³ STEJSKAL, Jan. Obranné plánování NATO (neustále) v tranzici. In: *Vojenské rozhledy*; Praha: MO ČR, 2013, 22(4); s. 71–80. ISSN 1210-3292; HOĐÁNEK, Oldřich., Nejenom o dlouhodobém plánování v rezortu MO ČR ČR (Příspěvek do diskuse o systému obranného plánování) *Vojenské rozhledy*, 2015, roč. 24 (56), č. 1, s. 20–25, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on-line).

Obrázek 4-4 Přístup k plánování podle schopností



Zdroj: DAVIS, 2012⁸⁴

Dominantním prvkem CBP jsou scénáře, které jsou nazývány zpravidla plánovacími situacemi.⁸⁵ Plánovací situace mohou být generické či specifické a poskytují popis politických, vojenských, sociálních, ekonomických, technologických a v případě specifických scénářů rovněž geografických okolností, za kterých by mohlo dojít ke konkrétním operacím. Scénáře obsahují způsob, jak by tyto operace mohly být provedeny. Jedná se o scénáře, jejichž hlavním zaměřením je např. *protipovstalectví* (*Counter-Insurgency*), *odstraňování následků po použití zbraní hromadného ničení* (*Consequence Management*), *kolektivní obrana podle článku 5 Washingtonské smlouvy*

⁸⁴ DAVIS, Paul, K. *Analytic Architecture for Capabilities-Based Planning, Mission-System Analysis, and Transformation*, RAND National Defence Research Institute, 2002. Dostupné také z: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR1513.pdf

⁸⁵ MELICHAR, Josef. Scénáře – tvorba, vnitřní struktura, scénáře a bezpečnostní hrozby. *Vojenské rozhledy*. 2017, 26(2), 18-32. ISSN 1210-329.

(*Collective Defence*) a *prosazení sankcí a embarg* (*Enforcement of Sanctions and Embargoes*).⁸⁶

CBP je postaveno na funkční analýze požadavků na schopnosti, které jsou identifikovány na základě úkolů nezbytných ke splnění cílů scénáře (plánovací situace). Předpokladem úspěšného uplatnění CBP je vytvoření vhodného souboru scénářů (plánovacích situací) pokrývajících potenciální spektrum operací, v jejichž rámci mohou být síly použity.⁸⁷

Navzdory snaze vyjádřit plánování jako lineární proces, je potřebné jej vnímat především jako proces iterační.⁸⁸ Mnohé aktivity se v rámci CBP prolínají a opakují několikrát v průběhu plánovacího cyklu. Jedná se především o analytické činnosti např. o analýzu rizik či prioritizaci, které jsou spojeny s každým rozhodovacím bodem v procesu plánování (hodnocení bezpečnostních hrozeb a souvisejících rizik, posuzování nedostatků na schopnostech z pohledu operačních rizik, prioritizace nedostatků ve schopnostech; prioritizace programů a projektů; hodnocení realizačních rizik; multikriteriální rozhodování při volbě cílů nebo při výběru jednotlivých variant možných řešení nedostatků ve schopnostech, ...).

Úspěšná aplikace CBP vyžaduje:

- Stanovení souboru scénářů (plánovacích situací) ve vazbě na cíle bezpečnostní a obranné politiky státu (politické zadání) – **portfolio plánovacích situací**.
- Rozpracování souboru scénářů (plánovacích situací). Strukturované a parametrizované zachycení krizové situace s využitím zásad plánování operací a operačního designu s **dekompozicí cílů na úkoly**.
- Na základě analýzy scénářů (plánovacích situací) s využitím dekompozice cílů na úkoly stanovit soubor **úkolů, od kterých jsou odvozovány požadavky na schopnosti**.

⁸⁶ KOLKUS, Jaroslav a Ján SPIŠÁK. Scénáře jako nástroj pro stanovení schopností. *Obrana a strategie*. Brno: Univerzita obrany, 2017, 17(2), 25-46. ISSN 1214-6463.

⁸⁷ MARŠA, Jan a Milan KUBEŠA. Využití scénářů k tvorbě operačních koncepcí, *Vojenské rozhledy*, 2016, 25(2), s. 20-35, ISSN 1210-3292.

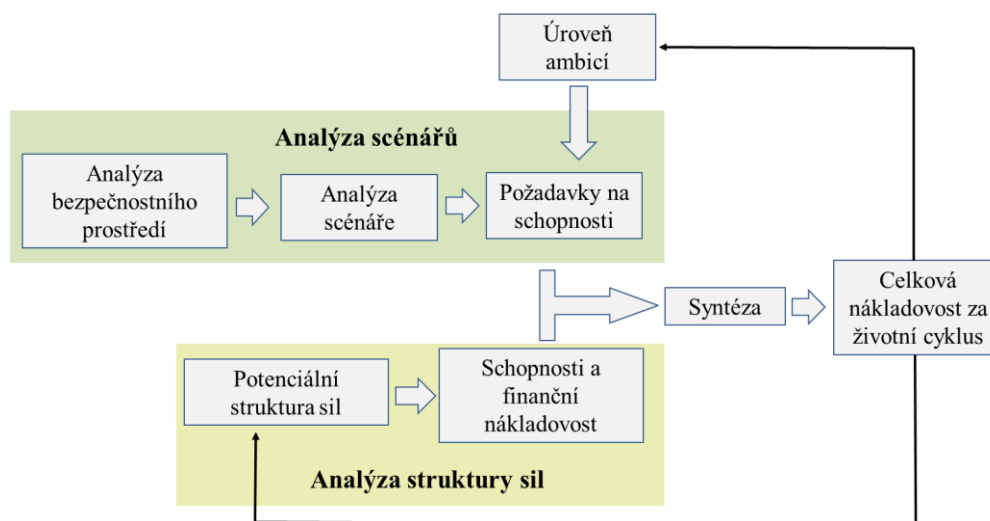
⁸⁸ *Analysis Support Guide for Risk-Based Strategic Planning: TR-SAS-093-Part-I*. NATO, 2018, 156 s. ISBN 978-92-837-2102-4.

- Stanovení požadavku na schopnosti vyjadřující účinek, kterého má být splněním úkolu dosaženo.
- Vytvoření architektury schopností pokrývající komplexní funkcionalitu sil.
- Vytvoření modulů schopností (referenčních jednotek) sloužících jako standardy k porovnávání s reálně existujícími či plánovanými schopnostmi (stanovení nedostatků). Nositelem schopností jsou organizační jednotky nebo hlavní systémy.
- Prioritizace nedostatků ve schopnostech na základě analýzy operačních rizik.
- Tvorba, hodnocení a výběr variant možných řešení nedostatků ve schopnostech (materiální i nemateriální řešení, kritéria výběru).

Základní princip využití scénářů (plánovacích situací) v procesu identifikace požadavků na schopnosti je znázorněn na obrázku 4-5. Scénář (plánovací situace) vychází z analýzy vnějšího prostředí, které determinuje předpokládané použití sil (operace). Scénáře (plánovací situace) umožňují dekompozici cílů těchto operací na úkoly (*Mission-to-Task Decomposition* – M2TD). Od úkolů jsou odvozeny požadavky na schopnosti. Logika identifikace požadovaných schopností je taková, že ke splnění úkolu je nutné disponovat schopností v podobě sil a prostředků (naplňováno existující případně plánovanou strukturou sil). Pokud touto schopností nedisponujeme, vzniká nedostatek ve schopnostech. V opačném případě jsou identifikovány nadbytečné a již dále nepotřebné schopnosti, které je možné vyřadit z užívání. Realismus celému procesu plánování dává zdrojová kalkulace na realizaci záměrů a udržování struktury sil.

Z obrázku 4-5 je patrné, že CBP je úzce spjato s existující případně i plánovanou (potenciální) strukturou sil. Úroveň ambicí vyplývající z politického zadání vstupuje do procesu jako regulační prvek udržující rovnováhu mezi požadavky a disponibilními zdroji k financování struktury sil. Tento přístup zabezpečuje realističnost plánovacího procesu a dlouhodobou zdrojovou udržitelnost struktury sil.

Obrázek 4-5 Role a místo scénářů v procesu plánování schopností



Zdroj: GLÆRUM – HENNUN, 2016⁸⁹

Diferenční analýzou (*gap analýzou*) požadavků na schopnosti a existujících případně plánovaných schopností struktury sil vzniká nedostatek ve schopnostech. Způsob řešení nedostatku zohledňuje především politické, vojenské a ekonomické aspekty, které mohou mít materiální i nemateriální povahu.

Přínosy CBP:

- Provazuje případná akviziční rozhodnutí (materiální řešení nedostatku ve schopnostech) se strategickými cíli bezpečnostní a obranné politiky, poskytuje možnost zpětné kontroly.
- Podporuje inovativní myšlení tím, že se odpoutává od předčasného hledání materiálních řešení. Funkční podoba nedostatku ve schopnostech umožňuje identifikovat opatření k jeho odstranění ve všech funkčních oblastech (DOTMLPFI).
- Objektivizuje analýzu schopností ve vazbě na scénáře (plánovací situace) provedením dekompozice cílů na úkoly a odvození schopností od těchto úkolů.

⁸⁹ GLÆRUM, Sigurd a Alf Christian HENNUM. Analytical Support to Norwegian Long-Term Defence Planning. *Vojenské rozhledy*. 2016, 25(m, imořádné číslo), 82-91. ISSN 1210-3292.

- Na základě hodnocení operačních rizik je možné prioritizovat identifikované nedostatky ve schopnostech. Rizika jsou hodnocena v návaznosti na důsledky, které vyplývají z existujících nedostatků ve vztahu k naplnění stanovených cílů (operace), dopadům na materiální zabezpečení (materiální škody) a lidské zdroje (ztráty na lidských životech).
- Vytváří podmínky pro hledání alternativních možností řešení nedostatků ve schopnostech na základě hodnocení operační efektivnosti. Požadovaného účinku je možné dosáhnout zpravidla několika způsoby nebo kombinací těchto způsobů.
- Umožňuje analyzovat zdrojové aspekty zvolených způsobů řešení, při zvážení nákladů životního cyklu. Identifikace nejvhodnějších řešení z pohledu nákladů a užitků.

4.3.2 Politické usměrnění

Rozvoj schopností a TBOS jsou v demokratických státech hodnotově usměrněny politickým vedením státu (politicko-strategická úroveň rozhodování). Nadřazenost politiky je dána politickou odpovědností vedení státu (zpravidla vlády) za zajištění adekvátní úrovně bezpečnosti a obrany. Bezpečnost a obrana jsou pojímány jako veřejné statky a politické vedení státu nese odpovědnost za vytvoření nezbytných nástrojů k jejich zajištění. Za tímto účelem uvolňuje vláda nezbytné lidské, materiální a finanční zdroje společnosti. V případě, kdy jsou v procesu plánování identifikovány nedostatky ve schopnostech a související operační rizika, přebírá politické vedení odpovědnost za jejich řízení (akceptace či eliminace na akceptovatelnou míru).⁹⁰

Politické zadání (ENDS) vymezeno platnou právní úpravou, mezinárodními závazky a je promítáno do strategických dokumentů (Bezpečnostní strategie, Obranná strategie).⁹¹ Cílové zaměření bezpečnostní a obranné politiky je předmětem poměrně častých úprav. Od roku 1989 bylo vypracováno a vládou schváleno nebo vzato na vědomí více jak dvě desítky strategických dokumentů.⁹² Nejčastějším motivem přijímaných

⁹⁰ PROCHÁZKA - MELICHAR, ref. 68.

⁹¹ NOVOTNÝ, Antonín. Strategic Documents of the CZR and Ministry of Defence Acquisitions. *Vojenské rozhledy*. 2016, 25(3), s. 21-32. ISSN 1210-3292.

⁹² PROCHÁZKA, Josef, STOJAR, Richard, JANOŠEC, Josef, TŮMA, Miroslav, PERNICA, Bohuslav a Jindřich MAREK. *Armáda České republiky symbol demokracie a státní suverenity*. (anglická verze) Praha: Vojenský historický ústav Ministerstva obrany, Praha, 2014, 239 s. ISBN 978-80-6435.

koncepčních změn v politickém zadání a cíleném směřování rozvoje sil byly v minulosti omezované finanční prostředky pro potřeby obrany. V současnosti jsou tyto změny iniciovány především dynamikou vývoje bezpečnostního prostředí.

Existuje určitá koncepční nejasnost na tom, jak by mělo ideální politické zadání vypadat. Efektivní formulace politického zadání vyžaduje porozumění vývoji vnějšího prostředí a jeho dopadům, vhodné promítnutí výzev a příležitostí vnějšího prostředí do cílů bezpečnostní a obranné politiky, schopnost předvídat způsob možného použití jednotlivých nástrojů a odvozovat od něj požadované schopnosti a vůli uvolnit nezbytné zdroje společnosti k odstranění nedostatků ve schopnostech (čl. 3 WS).

Politické zadání pro potřeby plánovitého rozvoje sil může zahrnovat následující aspekty:⁹³

- životní, strategické a další významné bezpečnostní zájmy státu;
- politicko-vojenské ambice (rozsah sil a prostředků pro jednotlivé typy operací, předpokládaný souběh a trvání těchto operací);
- role a úkoly sil;
- mezinárodní závazky (cíle výstavby schopností z NDPP, zapojení do mezinárodních iniciativ rozvoje schopností NATO a EU, případně dalších organizací);
- zdrojový rámec pro zajišťování bezpečnosti a obrany a rozvoj sil.

Odborníci poskytují pro tvorbu politického zadání svá doporučení. Politické zadání je základním vstupem pro odborně-strategickou rovinu rozhodování, která od něj odvíjí použití sil a požadavky na schopnosti.

I za rostoucí nejistoty, zhoršování bezpečnostního prostředí a při omezených zdrojových možnostech státu je nezbytné stanovit vyhodnotitelné strategické cíle bezpečnostní a obranné politiky státu, cíle rozvoje bezpečnostního systému a systému obrany státu a cíle rozvoje schopností jednotlivých nástrojů, tyto cíle dále rozpracovat do specifických cílů a opatření a úkolů vedoucích k jejich naplnění a alokovat adekvátní zdroje k jejich dosažení. Správný cíl je takový cíl, jehož dosažením jsou vytvořeny

⁹³ NEMETH, Bence. Making Defence Planning Meaningfull. The Evolution of Strategic Guidance in the Hungarian Ministry of Defence. *Defence and Security Analysis*, 32/4, Routledge, 2017, s. 321-335. ISSN 1475-1798.

očekávané účinky a zajištěny podmínky pro naplnění požadovaného konečného stavu v operacích. Jedná se o situaci, kdy jsou prosazovány bezpečnostní zájmy státu a rizika spojená se zajišťováním bezpečnosti a obrany jsou snížena na akceptovatelnou míru.

4.3.3 Požadavky na schopnosti

Stanovení požadavků na schopnosti má zásadní význam pro cílené usměrnění rozvoje jednotlivých nástrojů ke splnění stanovených úkolů.

Požadavky na schopnosti jsou všeobecně odvozovány:

- od hodnocení aktuálního vývoje bezpečnostní situace postihující krátkodobý až střednědobý horizont (většina moderních zemí využívá scénáře, operační plány a koncepce), princip top-down;
- z analýzy zkušeností získaných z procesu plánování, přípravy a vedení operací (většina zemí); princip bottom-up
- od dlouhodobé prognózy vývoje bezpečnostního prostředí v horizontu až 30 let např. US, Nizozemí, Francie, Velká Británie, Norsko;
- z analýzy stavu technologické úrovně průmyslu a jeho potenciálu vyvinout a nabídnout takové systémy a technologie např. US, Francie, Německo, Itálie, Velká Británie, Švédsko a Finsko.⁹⁴

V podmínkách státu jsou požadavky odvíjeny od: (1) NDPP v podobě cílů rozvoje schopností; (2) výsledků obranného plánování na národní úrovni; (3) politicko-vojenských ambicí; (4) platné právní úpravy.⁹⁵

Primárně jsou požadavky na schopnosti odvozovány od předpokládaného způsobu jejich použití. V praxi je tato zásada mnohdy podceňována. Důsledkem je nevhodné nastavení rozvoje sil a realizace modernizačních programů s omezeným významem pro plnění stanovených úkolů v okamžiku jejich zavedení.

Záměr použití jednotlivých nástrojů vychází z politického zadání. Z analýzy bezpečnostních hrozeb jsou odvozeny potenciální operace použití sil s využitím modelových scénářů. Cíle modelové situace jsou dekomponovány na úkoly, od kterých

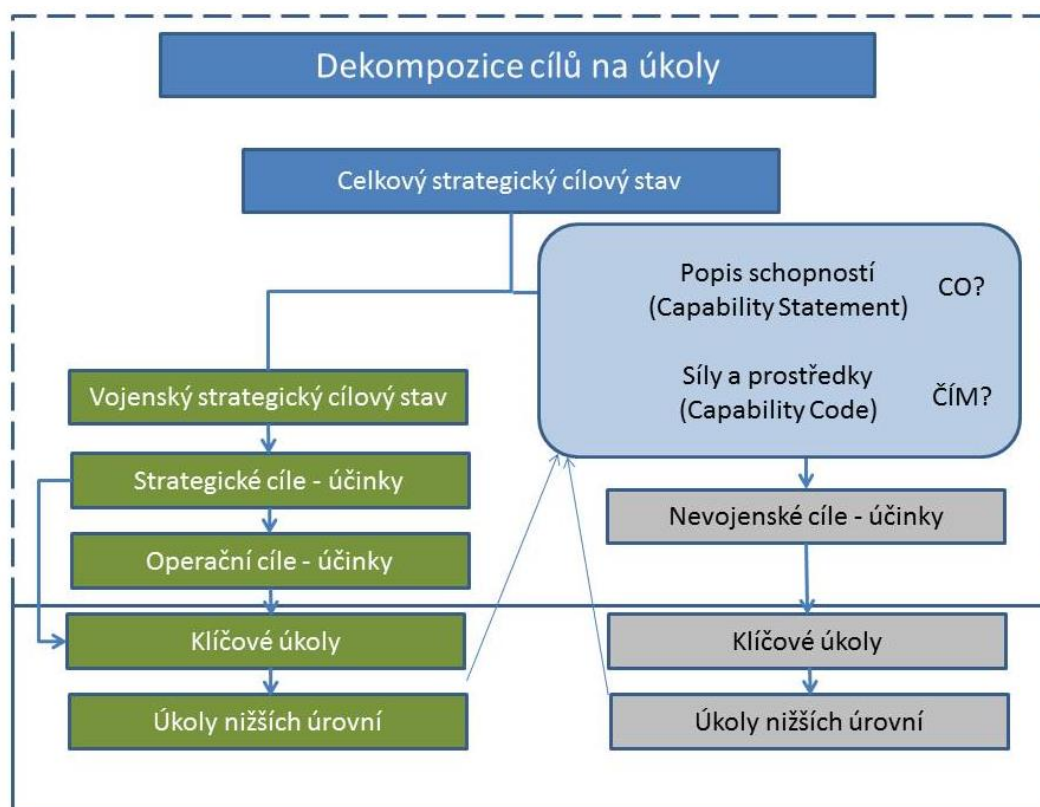
⁹⁴ PETRÁŠ, Zdeněk. Analýza přístupů vybraných zemí NATO a EU k obrannému plánování a plánování schopnost. *Vojenské rozhledy*. 2016, 25(4), s. 3-19. ISSN 1210-3292.

⁹⁵ BAXA, Fabian. Vybrané modely a vnitřní struktura procesu plánování schopností. *Vojenské rozhledy*. 2018, 27(2), 3-18. ISSN 1210-3292.

jsou odvíjeny požadavky na schopnosti. Je tak zřejmá vazba mezi modelovými situacemi (scénáři plánovacími situacemi) a požadavky na schopnosti.

Provázání cílů a účinků v operacích s úkoly sil poskytuje plánování operací aplikující metodu scénářů za účelem dekompozice cílů na úkoly s přístupy operačního designu. Přístup je patrný z obrázku 4-6. Komplexní charakter soudobých operací a charakter úkolů vyžaduje definovat požadavky jak na vojenské, tak i nevojenské schopnosti.

Obrázek 4-6 Dekompozice (rozpad) cílů na úkoly v procesu CBP



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí (kapitola 4.3)

Strategické řízení a TBOS jsou významně zatíženy rostoucí mírou nejistoty. Budoucí vývoj je obtížně předvídatelný. Omezené možnosti aktérů strategického řízení předjímat budoucnost by však neměla vést k odmítání potřebnosti dlouhodobého (strategického) plánování při zajišťování bezpečnosti a obrany státu. Opak by měl být pravdou. Z důvodů zachování racionality strategického řízení a TBOS je vhodné využít

přístup CBP, který je v různých podobách úspěšně aplikován v několika zemích a vychází z něj i NDPP.

CBP poskytuje ověřený metodologický rámec účelného, efektivního, hospodárného a transparentního plánování rozvoje schopností v podmínkách nejistoty a omezených zdrojů při aplikaci přístupu top – down.

Souborem analytických nástrojů a přístupů objektivizuje CBP rozhodování a vytváří podmínky především pro: (1) objektivizaci požadavků na rozvoj schopností ve vztahu k možným scénářům (plánovacím situacím) použití sil; (2) věrohodné odborné zdůvodnění potřeby rozvoje schopností s komunikací souvisejících operačních rizik; (3) opodstatnění možných řešení nedostatků, nezbytných zdrojů a jejich alokaci na nejvyšší priority.

4.4 Schopnost adaptace vojenské organizace

Adaptace vojenských organizací na vnější prostředí vyžaduje existenci institucionalizované schopnosti, kterou lze nazývat schopností strategické adaptace. Vymezení požadavků na tuto schopnost anebo její hodnocení je možné provádět s využitím všech funkčních oblastí (DOTMLPFI).

Vojenské organizace procházejí permanentním reformním procesem institucionální adaptace. Nové členské státy NATO usilovaly a stále usilují o zavedení liberálně demokratického modelu strategického řízení, který je postaven na politické dominanci, transparentnosti, směřování finančních prostředků na nejvyšší politické priority, decentralizaci rozhodovacího procesu, oddělení velení od řízení a jasném vymezení osobní odpovědnosti a pravomoci. Výsledky realizovaných reforem v těchto zemích jsou předmětem časté kritiky.⁹⁶ Vojenské organizace nedoceňují potřebu vytvářet koherentní koncepční rámec, kterému jsou přizpůsobeny veškeré činnosti a zdroje těchto organizací. Strategické řízení v těchto nových demokraciích sice vytváří stylisticky kvalitně formulované základní strategické dokumenty, ale ty nejsou následně důsledně realizovány. Strategické a plánovací dokumenty se nepromítají do přípravy a čerpání

⁹⁶ YOUNG, Thomas-Durell. Programming challenges and impediments to reform: identifying pragmatic solutions. *Defense & Security Analysis*. 2018, 34(1), s. 73-92.

rozpočtu. Finanční prostředky nejsou vnímány jako nástroj řízení, ale zdroj moci. Výsledkem je neúměrná centralizace rozhodování.⁹⁷

Vojenskými organizacemi a jejich informačními systémy neprotékají systematickým způsobem věrohodné informace ze spodu nahoru pro přijímání informovaných rozhodnutí. Rozhodovací proces není podporován alternativními návrhy a podřízení nejsou zvyklí připravovat analyticky odůvodněná doporučení. Výsledek se nevyhnutelně promítá do dosažené úrovně schopností a připravenosti OS.⁹⁸

Shrnutí (kapitola 4.4)

Adaptace vojenské organizace a jejích vnitřních procesů není technický problém, ale je to především záležitost politická a koncepční. Úspěšné zavádění jakéhokoli řídicího, plánovacího, akvizičního, finančního modelu nebo řízení lidských zdrojů vyžaduje především silný politický *leadership*. Vlastní přechod na jiný model řízení neznamena automatické zvýšení výkonnosti systému.⁹⁹ Účinné strategické řízení vyžaduje existenci institucionalizované schopnosti umožňující dlouhodobou systematickou adaptaci vojenské organizace. Schopnost by měla zahrnovat funkcionalitu dle DOTMLPFI, přičemž zásadní je stabilita struktur a schopnosti personálu.

⁹⁷ Ibid., s. 78.

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ YOUNG, Thomas-Durell. *The challenge to defense reform in Central/Eastern Europe, with reference to Slovenia*. Republika Slovenija: Ministrstvo za Obrambo, 2016, 29 s. ISSN 2463-9575. Dostupné také z: https://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/56202/Young_The_Challenge_to_Defense_Reform_2016-12.pdf?sequence=1

5 Komparační analýza přístupů k strategickému řízení a tvorbě strategií

Cílem komparační analýzy přístupů ke strategickému řízení je identifikovat přístupy nejlepší praxe k adaptaci sil a TBOS. Analyzovány budou následující mezinárodní organizace a státy: NATO a EU, Kanada a Norsko.

Výběr států a mezinárodních organizací je dán několika důvody: (1) členství v NATO a EU vyžadující harmonizaci souvisejících procesů; a (2) vyspělost institucionálního uspořádání strategického řízení a dosažená úroveň analytické podpory souvisejících procesů Kanady a Norsko, stabilita probíhajících procesů a organizačního rámce analytické podpory je systematicky utvářena od druhé světové války a dosáhla významného stádia rozvoje.

Pro získání porovnatelných výsledků jsou pro potřeby komparační analýzy přístupů k TBOS zvolena následující problémové okruhy:

- plánovací proces (politické zadání, definování požadavku, identifikace nedostatku, hodnocení operačních rizik, prioritizace, časové horizonty, architektura schopností);
- dokumenty (strategické a koncepční dokumenty, hierarchie, provázanost);
- analytická podpora a plánování (přístupy, metody).

Zdrojem poznatků je dostupná odborná literatura, strategické a řídicí dokumenty, metodiky, a výsledky z výměny zkušeností se zahraničními experty.

5.1 Strategické řízení - NATO

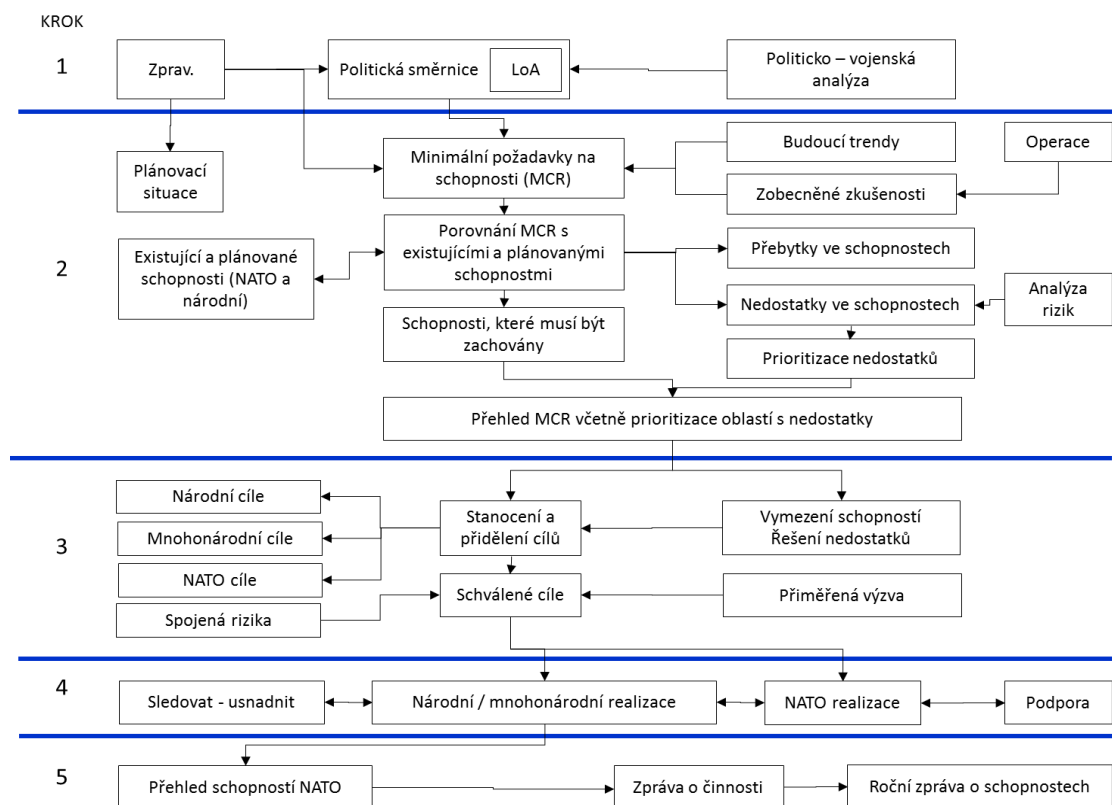
V rámci hodnocení strategického řízení NATO jsou identifikovány přístupy k plánování, tvorbě strategických dokumentů a analytické podpoře souvisejících procesů.

5.1.1 Přístupy k plánování

Základním nástrojem strategického řízení NATO je NDPP harmonizující rozvoj schopností členských států k naplnění politicko-vojenských ambicí. NDPP vychází ze zásad CBP a hodnocení bezpečnostních hrozeb (strategická analýza prostředí). Procesně zahrnuje NDPP 5 kroků: (1) tvorba politického zadání (*Establish Political Guidance*);

(2) stanovení požadavků na schopnosti (*Determine Requirements*); (3) rozdělení požadavků mezi členské státy a jejich přidělení v podobě cílů obranného plánování (*Apportion Requirements and Set Targets*); (4) podpora realizace cílů (*Facilitate Implementation*); (5) vyhodnocení (*Review Results*). Návaznost jednotlivých kroků, prováděné činnosti a vytvářené výstupy jsou patrné z procesního modelu NDPP (obrázek 5-1).¹⁰⁰

Obrázek 5-1 Procesní model obranného plánování NATO



Zdroj: NATO, *Outline Model for a NATO Defence Planning Process*, ref. 88, upraveno

Plánovací cyklus je čtyřletý, nicméně krok 5 se realizuje ve dvouletých cyklech. Plánování zahrnuje tři plánovací horizonty: (1) dlouhodobý (+20 let), (2) střednědobý (7 – 19 let); a (3) krátkodobý (1 – 6 let).¹⁰¹ Plánování se odehrává ve 14 plánovacích doménách.¹⁰²

¹⁰⁰ NATO, *Outline Model for a NATO Defence Planning Process*, ref. 88.

¹⁰¹ NATO Defence Planning Process. In: *NATO* [online]. 26. 8. 2018 [cit. 2018-10-24]. Dostupné také z: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49202.htm?selectedLocale=en

¹⁰² Ibid.

Zásadní význam pro plánování má 2. krok NDPP (obrázek 5-2). V jeho první fázi jsou stanoveny počáteční požadavky na schopnosti, které jsou odvozeny od operačních plánů a modelové struktury sil. Požadavky na schopnosti jsou odvozeny od úkolů vyplývajících z politického zadání při zvážení vojenských zásad a východisek. Ve druhé fázi jsou ověřovány požadavky na schopnosti s využitím metody scénářů. Za základ jsou brány dvě skupiny scénářů, nejpravděpodobnější a nejnáročnější. Rozdíl mezi požadavky na schopnosti pro tyto scénáře může být zásadní; pro ilustraci lze uvést zřejmý rozdíl v požadavcích na schopnosti pro operace typu ISAF v předpokládaném boji nízké intenzity s asymetrickým protivníkem a na operaci s bojem vysoké intenzity při společné obraně proti symetrickému protivníkovi.

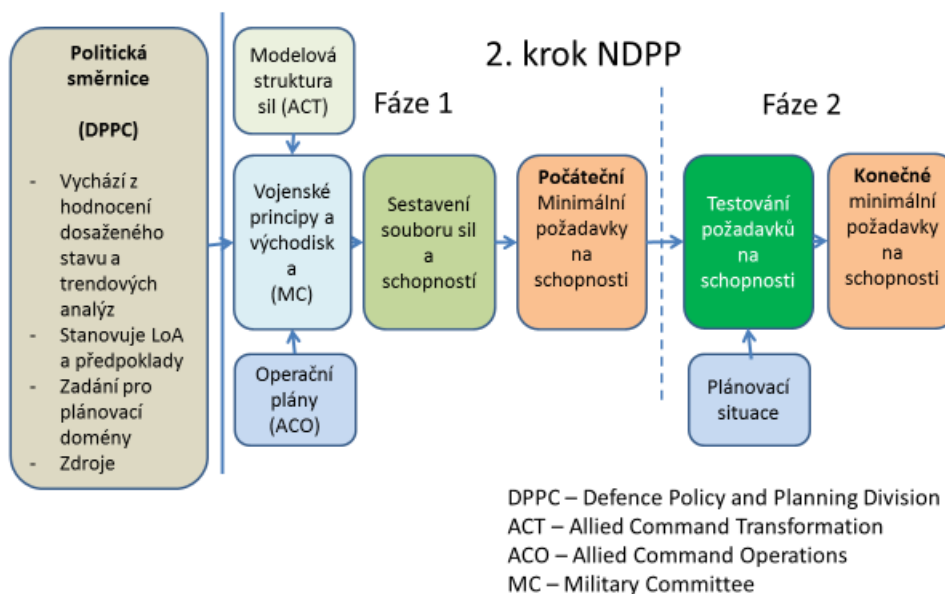
Vybudovat síly se schopnostmi na boj nízké intenzity samozřejmě vyžaduje určité zdroje a čas, ale jejich proměna na síly se schopnostmi pro boj vysoké intenzity vyžaduje zcela odlišný objem zdrojů a především čas.¹⁰³ Dá se předpokládat, že v případě akutní hrozby situace společné obrany budou sice uvolněny nezbytné zdroje, ale nebude čas potřebný k rozvoji schopností. Je tedy potřebné v nezbytné míře rozvíjet a udržovat schopnosti pro oba typy scénářů. Odložit lze jen ty činnosti, na jejichž realizaci bude i při zkrácení varovací doby dostatek času. Jinak je velké riziko, že v době akutního ohrožení Aliance nebo států nebude mít k dispozici potřebné schopnosti pro řešení nejnáročnější scénáře. Délka varovací doby patří mezi základní strategické plánovací předpoklady.¹⁰⁴

Rámec možného použití OS představují tzv. plánovací situace. Podle míry podrobnosti jsou rozlišovány generické plánovací situace (*Generic Planning Situation – GPS*) a specifické plánovací situace (*Specific Planning Situation – SPS*). SPS zahrnují na rozdíl od GPS konkrétní geografické zasazení scénáře a aktéry. Plánovací situace vytvářejí modelový rámec možného použití ozbrojených sil pokrývající celé spektrum jejich potenciálního použití. Vycházejí z politického zadání, zohledňují doktrinní zásady pro vedení vojenských operací, existující operační plány a reflektují operační koncepcce použití ozbrojených sil.

¹⁰³ BAXA, Fabian. *Plánování schopností v podmínkách cílově orientovaného plánování rezortu obrany s využitím manažerských nástrojů*. Disertační práce. Brno: Univerzita obrany, 2018, 163 s.

¹⁰⁴ BAXA, Fabian. Jsou ambice nejvhodnějším podkladem pro rozvoj schopností OS? In: *New Approaches to the National Security*. Brno: Univerzita obrany, 2017, s. 31-38. ISBN 978-80-7231-402-7.

Obrázek 5-2 Role a místo scénářů (plánovacích situací) v NDPP



Zdroj: MELICHAR, 2017¹⁰⁵

Plánovací situace jsou určeny k analýze úkolů ozbrojených sil a schopností potřebných k jejich splnění. Výsledkem analytické činnosti 2. kroku NDPP je soubor požadovaných schopností – ověřené požadavky na schopnosti. Do výsledného požadavku na schopnosti jsou promítány důsledky souběžně řešených scénářů – kvantifikace požadavků na schopnosti.

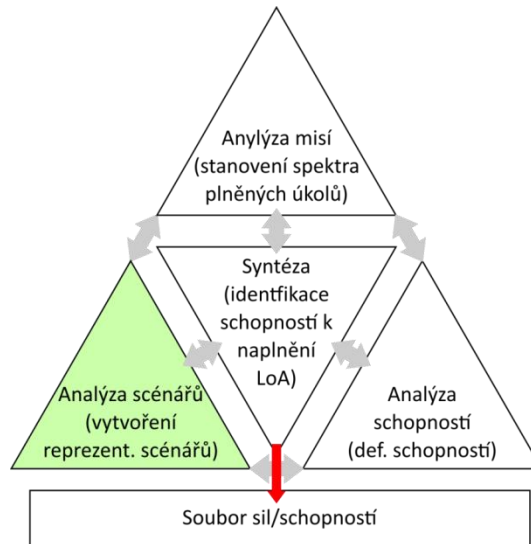
Analýza scénářů. Scénáře umožňují následující analýzy (obrázek 5-3):

- Analýzu úkolů s využitím M2TD. Od úkolů jsou následně odvozovány požadavky na schopnosti. Splnění úkolu vyžaduje vytvoření efektu, kterého má být dosaženo působením sil a prostředků.
- Analýzu schopností (kvalitativní i kvantitativní). Za tímto účelem je vytvořena struktura referenčních schopností a hierarchie schopností (MCA).
- Syntézu schopností za účelem vytvoření struktury sil k naplnění politicko-vojenských ambicí. V prostředí společného aliančního plánování je nezbytné

¹⁰⁵ MELICHAR, Josef. *Approach to Capabilities Planning*. Zápis ze semináře, 2017, 42 s.

harmonizovat zcela odlišné schopnosti OS v podobě sil a prostředků jednotlivých členských zemí.¹⁰⁶

Obrázek 5-3 Analytické využití scénářů v procesu CBP



Zdroj: MELICHAR, 2017¹⁰⁷

Analýza schopností. V okamžiku, kdy jsou stanoveny požadavky na schopnosti, je provedena analýza nedostatků. Vyhodnocena je odchylka mezi požadovanými a existujícími, případně již plánovanými schopnostmi (gap analýza). K analýze je využíván strukturovaný popis schopností v podobě katalogu schopností. NDPP využívá tzv. *Capability Codes* and *Capability Statements*. *Capability Codes* představují parametrizovaný popis organizačních prvků a hlavních zbraňových systémů např. hlavní bojový tank, nebo lehká mechanizovaná brigáda. *Capability Statements* vyjadřují funkční popis schopnosti, tzn. čeho, respektive jakého výsledného účinku má být dosaženo, např. zničení pohyblivého obrněného cíle na vzdálenost 3000 m ve dne i snížené viditelnosti.

Ke strukturovanému hodnocení schopností (existujících i plánovaných) jsou využívány funkční oblasti dle přístupu DOTMLPFI. Tento přístup neposkytuje zcela

¹⁰⁶ FRANK, Libor a Josef PROCHÁZKA. *Scenarios and Capability Planning: Creation of Scenarios as a Tool for Predicting the Future Operating Environment: Professional paper*. STRATEGOS, 2017, 1(1), s. 77-78. Dostupné také z: <https://hrcak.srce.hr/file/270642>

¹⁰⁷ MELICHAR, Josef. *Approach to Capabilities Planning*. Zápis ze semináře, 2017, 42 s.

kompletní obrázek o stavu OS, proto je kombinován s přístupem využívající hlavní oblasti schopností (*Main Capability Areas – MCA*).

Analýza operačních rizik. Identifikované nedostatky ve schopnostech jsou následně stratifikovány (prioritizovány) do jednotlivých úrovní schopností na základě posouzení souvisejících operačních rizik. Míra operačního rizika vyjadřuje důsledek neexistence požadované schopnosti na plnění cílů operace, ztráty na lidských životech a materiálu. Výsledky analýzy jsou využívány k prioritizaci nedostatků na schopnosti (*Priority Shortfall Areas – PSAs*), k obhajobě požadavků na zdroje a pravidelnému hodnocení obranných plánů.

Na druhý krok NDPP navazují aktivity spojené s přidělením cílů výstavby schopností, podporou jejich realizace a proces hodnocení.

5.1.2 Strategické dokumenty

Hierarchie dokumentů strategického řízení NATO je vymezena procesem obranného plánování.¹⁰⁸ Poslání organizace a hlavní zásady jejího fungování jsou stanoveny Severoatlantickou smlouvou.¹⁰⁹ Na rozdíl od národní úrovně, kde je poslání jednotlivých prvků systému obrany vymezeno zpravidla zákony.¹¹⁰ Dlouhodobé směřování NATO je v podobě politické deklarace vyjádřeno ve Strategické koncepci. Strategická koncepce zdůrazňuje dlouhodobý účel NATO a sdílené hodnoty, obsahuje základní bezpečnostní úkoly (strategické cíle), hodnotí bezpečnostní prostředí, vymezuje hlavní přístupy k zajišťování bezpečnosti a usměřňuje představy o vojenské adaptaci. Dokument má dlouhodobou platnost (aktualizován zpravidla v desetiletém cyklu) a provazuje politická očekávání s prostředky a způsoby jejich použití (*ends, means, ways*).¹¹¹ Strategická koncepce představuje společně se závěry strategické analýzy,¹¹² zpravodajským hodnocením a hodnocením dosaženého stavu rozvoje schopností základní

¹⁰⁸ *NATO Defence Planning Process (NDPP)*

¹⁰⁹ *The North Atlantic Treaty*. Washington D. C., 4. 4. 1949. Dostupné také z: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_17120.htm

¹¹⁰ KRULÍK, ref. 60.

¹¹¹ Active Engagement, Modern Defence: Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organisation adopted by Heads of State and Government in Lisbon. In: *NATO* [online]. 2010, 19. 11. 2010 [cit. 2018-10-24]. Dostupné z: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_68580.htm.

¹¹² Strategic Foresight Analysis (SFA) – bezpečnostní prostředí; Framework for Future Alliance Operations (FFAO) – operační prostředí; Technology Survey – technologický vývoj.

hodnotový dokument pro formulaci politického zadání pro zahájení čtyřletého cyklu obranného plánování NATO.

Politické zadání v podobě tzv. *Political Guidance* je utajovaný dokument. Stanovuje směry rozvoje NATO, formuluje detailním způsobem politicko-vojenské ambice (počet, rozsah a povahu operací, které bude muset NATO schopné vést) a usměrňuje rozvoj schopností v jednotlivých plánovacích doménách. Dokument obsahuje doporučení pro státy z pohledu alokace zdrojů. Determinuje nejen výši vstupů, ale i vnitřní strukturu obranných výdajů. Zohledňuje vojenská doporučení. Následně je tento dokument rozpracován v plánovacím procesu, jehož výstupem jsou cíle rozvoje schopností (kolektivní, mnohonárodní a národní).¹¹³

System hodnocení, tzv. revize obranných plánů, probíhá ve dvouletých cyklech. Dokumenty poskytují zpětnou vazbu o realizaci cílů a dosaženém stavu rozvoje schopností. Hodnocena jsou rizika vyplývající z případných nedostatků pro naplnění politicko-vojenských ambicí.

Takto nastavený systém strategického řízení udržuje politickou dominanci (*political ownerships*), zohledňuje vojenskou odpovědnost (*military advice*), vytváří potřebnou stabilitu pro plánování a rozvoj schopností organizace a jednotlivých spojenců (dlouhodobé strategické směřování a střednědobé specifické cíle) a souběžně disponuje potřebnou flexibilitou pro hodnocení a přijímání korekčních opatření v kratší časové perspektivě. Uvedené dokumenty svým obsahem logicky provazují obecné politické deklarace s cíli a opatřeními a jejich hodnocení.

Návazně jsou zpracovávány strategie pro řízení jednotlivých oblastí strategického řízení NATO (strategická komunikace, řízení lidských zdrojů, řízení společných finančních zdrojů, věda, spolupráce s průmyslem, standardizace a další). NDPP podléhá kontinuální adaptaci – je modernizován evolučním spíše než revolučním přístupem. Tímto způsobem se institucionální výkonost může postupně zvyšovat a kompetence organizace posilovat.

¹¹³ NATO Defence Planning Process, ref. 88.

5.1.3 Analytická podpora

Analytickou podporu NDPP poskytuje *NATO Communication and Information Agency* (NCIA). Využíván je nástroj *Joint Defence Planning Analysis and Requirements Tool Set* (J-DART), který je tvořen softwarovými aplikacemi:¹¹⁴

- *Defence Planning Mission Study Tool* (D-MIST) - analýza bezpečnostního prostředí a politicko-vojenských ambicí ke stanovení scénářů (plánovacích situací);
- *Defence Planning Scenario Information and Geographical Analysis Tool* (D-SIGN) – datová podpora tvorby scénářů (plánovacích situací);
- *Defence Planning Capability Assignment Logic Calculator* (D-CALC) – analýza schopností napříč všemi scénáři, sestavení požadavků na schopnosti po MCA;
- *Defence Planning Requirements and Unit Matching Tool* (D-RUM) – agregace požadavků na schopnosti a jejich provázání se strukturou sil;
- *Defence Planning Extended Fulfilment Tool* (D-EFT) – analýza nedostatků ve schopnostech vzhledem k celkovému požadavku schopností k naplnění politicko-vojenských ambicí NATO.¹¹⁵

J-DART mohou využívat všechny členské státy. V současnosti je to např. Norsko. Polsko si vyvinulo vlastní nástroj s obdobnou funkcionalitou.

Shrnutí (kapitola 5-1)

NDPP využívá CBP jako metodu umožňující funkční analýzu operačních požadavků. Schopnosti jsou identifikovány na základě předpokládaného způsobu použití a plněných úkolů (GPS, SPS), k dispozici je formalizovaný popis schopností, jejich hierarchie a soubor referenčních jednotek. Jakmile je definován inventář požadovaných (chybějících) schopností, jsou hledána řešení nabízející co nejvyšší operační a nákladovou efektivnost. NDPP je strukturovaný proces s racionálně nastavenou soustavou strategických a plánovacích dokumentů. Vychází z politického zadání, opírá

¹¹⁴ GLARUM, S., HENNUM, A., CH., RTO-MP-SAS-081, *Analytical Support to Defence Transformation: J-DARTS - An End-to-End Defence Planning Tool Set*. Paris, France: NATO Science and Technology Organization, 2010, 404 s. ISBN 978-92-837-0116-3. Dostupné také z: <http://www.cso.nato.int/>

¹¹⁵ PETRÁŠ, ref. 102.

se o silné vojenské doporučení a funkční analytickou podporu (analýza scénářů, schopností a rizik). Shrnutí základních atributů NDPP je uveden v tabulce 5-1.

Tabulka 5-1 Základní atributy NDPP

	Hodnocení	Specifika
Přístupy k plánování (NDPP)	formální proces, politicky usměrněný (<i>top-down</i> přístup), vychází z vojenských doporučení, kombinuje hodnocení hrozeb/rizik se zásadami CBP	cyklus plánování 4 roky, cyklus hodnocení plánů 2 roky, plánovací horizonty: dlouhodobý (+20 let); střednědobý (7 – 19 let); krátkodobý (1 – 6 let), 14 plánovacích domén
	požadavky odvozeny od operačních plánů, verifikovány scénáři (plánovacími situacemi)	plánovací situace (GPS, SPS); M2TD; <i>ends, ways, means</i>
	gap analýza a hodnocení schopností	DOTMLPFI; MCA; rizika; <i>Capability Statements; Capability Codes</i>
Strategické dokumenty	poslání: <i>Severoatlantická smlouva</i>	účel existence; hodnoty; principy
	vize, strategie: strategická koncepce	strategické cíle (tři úkoly); hodnoty; bezpečnostní prostředí
	strategie: politické zadání	politicko-vojenské ambice; operace (počet, rozsah, charakter; souběh), jediné zadání pro všechny plánovací domény (14); zdroje.
	plány: cíle rozvoje schopností	společné, mnohonárodní, národní; prioritní oblasti schopností; metody: funkční popis (<i>Capability Statements</i>)
	hodnocení: revize obranných plánů	vojenské a politické hodnocení; nedostatky a dopady (rizika)
Analytická podpora	strategická analýza prostředí	SFA; FFAO; <i>Technology Survey</i> ; Metody PESTE, PMESII-PT
	analytická podpora NDPP	J-DART (NCIA); metody: scénáře, hodnocení schopností (kvalitativní i kvantitativní).

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Strategické řízení - EU

Strategické řízení obrany EU sleduje cíle její společné bezpečnostní a obranné politiky. Vojenské schopnosti jsou vytvářeny za účelem řešení operací krizového řízení EU, ve kterých působí zpravidla společně s prvky civilními. Současný stupeň integrace je ovlivněn tím, že obranná politika je záležitostí jednotlivých členských států.

5.2.1 Přístupy k plánování

Proces rozvoje schopností EU (*Capability Development Mechanisms – CDM*)¹¹⁶ směřuje k naplnění cílů výstavby sil (*Headline Goal 2010 – HLG 2010*).¹¹⁷ CDM zahrnuje: (1) tvorbu katalogů; a (2) proces *Scrutinising, Assessing, Evaluating, Prioritising* (SAEP).

Requirements Catalogue definuje vojenské schopnosti nezbytné k naplnění politicko-vojenských ambicí EU; *Scrutinising* zahrnuje sumarizaci národních příspěvků do společných sil; *Assessing* porovnání požadavků s dostupnými schopnostmi; *Evaluating* identifikaci nedostatků ve schopnostech a jejich vyhodnocení (rizika); *Prioritising* prioritizaci nedostatků.

Členské státy jsou osloveny k předložení národních příspěvků do společných sil a prostředků EU (*Bidding Process*). Zemím nejsou stanoveny cíle rozvoje schopností způsobem *top-down*, ale státy nabízejí své síly a prostředky (schopnosti) na základě zvážení jejich možností (přístup *bottom-up*). Tvorba požadavků vychází ze strategických plánovacích předpokladů (*Strategic Planning Assumptions*), které jsou definovány na základě široké diskuse odborných politických a vojenských orgánů. Pro potřeby procesu plánování rozvoje vojenských schopností jsou stanoveny následující strategické plánovací předpoklady: vzdálenost operace od Bruselu (*Distance*), reakční doba k vyslání sil (*Readiness*), doba trvání operace (*Duration*), rotace sil (*Rotation*), počet souběžných operací (*Concurrency*).

¹¹⁶ *Defining the EU Capability Development Mechanism: Qualitative Aspects*. Council of the EU, 2003.

¹¹⁷ CSDP capabilities. In: *EEAS* [online]. 2016, 8. 7. 2016 [cit. 2018-10-24]. Dostupné z: https://eeas.europa.eu/topics/common-security-and-defence-policy-csdp/5393/csdp-capabilities_en

Na základě strategických plánovacích předpokladů jsou vytvářeny ilustrativní scénáře (*Illustrative Scenarios*) nasazení sil EU, které jsou rozpracovány do plánovacích situací (*Focused Military Options*). Plánovací situace jsou základním východiskem pro sestavení detailního seznamu požadovaných schopností (*Detailed List of Required Capabilities – DLRC*). Tento seznam poskytuje přehled o kvantitativních (typ jednotky, početní stav sil a prostředků) i kvalitativních požadavcích na schopnosti (stupeň technologického vybavení, úroveň logistické soběstačnosti a udržitelnosti, úroveň interoperability a mobility). Těmito schopnostmi musí EU disponovat, pokud má ambici vést úspěšně všechny předpokládané operace krizového řízení. Soubor požadavků v DLRC je transformován do podoby úkolových uskupení pro jednotlivé druhy operací. Jednotky úkolových uskupení a jejich schopnosti jsou pojímány jako referenční jednotky (*Reference Units*) sloužící jako měřítko pro poměrování schopností jednotek deklarovaných členskými státy jako národní příspěvek do společných sil EU.

5.2.2 Strategické dokumenty

Proces plánování schopností v rámci EU je hodnotově usměrněn Evropskou bezpečnostní strategií, respektive Globální strategií EU (*European Union Global Strategy*, 2016), která definuje role a ambice EU v oblasti bezpečnostní politiky. Následně jsou definovány cíle EU v oblasti bezpečnosti v dokumentu *Headline Goals 2010*. Tyto dokumenty představují politické zadání pro rozvoj schopností EU. Vojenské implikace v podobě požadavků na schopnosti jsou obsahem *Requirements Catalogue*, dokument je vypracován v odpovědnosti Vojenského výboru EU (*European Union Military Committee – EUMC*) a Vojenského štábu EU (*European Union Military Staff – EUMS*). Požadavky na schopnosti jsou porovnávány se schopnostmi, které ve prospěch EU deklarují. Za tímto účelem je využíván proces sběru dat v rámci NDPP (*Capability Survey*). Disproporce mezi požadovanými a státy deklarovanými schopnostmi jsou v podobě prioritizovaných nedostatků vyjádřeny ve *Force Catalogue*. Ve spolupráci s Evropskou obrannou agenturou (*European Defence Agency – EDA*) jsou identifikována možná řešení nedostatků ve schopnostech, která jsou rozpracována v *Capability Development Plan*. Hodnocení pokroku v odstraňování nedostatků ve schopnostech je prováděno v půlročních cyklech. Evropské radě je předkládána zpráva *Single Progress Report*.

Takto nastavená struktura strategických, plánovacích a hodnotících dokumentů umožňuje EU komunikovat politické zadání, vymezit požadavky na schopnosti, identifikovat nedostatky ve schopnostech vojenskými orgány, rozpracovat vhodná řešení těchto nedostatků s využitím EDA a hodnotit pokrok na úrovni Evropské rady.

5.2.3 Analytická podpora strategického řízení

Analytickou podporu strategickému řízení EU a procesu CDM poskytují především následující dvě instituce.

Ústav pro strategická studia EU (*European Union Institute for Security Studies – EUISS*) poskytuje strategickou analýzu. EUISS je agentura financována z příspěvků členských zemí, založena 2002. Jejím posláním je podpora rozhodování v otázkách zahraniční a obranné politiky EU. Agentura je řízena výborem, v jehož čele stojí vysoká představitelka EU pro zahraniční otázky a bezpečnostní politiku.

Evropská obranná agentura (*European Defence Agency – EDA*), založena 2004. Podporuje úsilí EU při rozvoji schopností nezbytných pro naplnění cílů společné bezpečnostní a obranné politiky. V oblasti plánování aktualizuje CDP ve spolupráci s EUMS. CDP zahrnuje řešení v současnosti 11 prioritních oblastí schopností EU. Za účelem tvorby CDP zpracovává EDA studie hodnotící trendy ve vnějším prostředí, především technologií. EDA hodnotí obranné plány členských zemí v rámci každoroční revize obrany (*Coordinated Annual Review on Defence – CARD*). Ke sběru dat využívá NDPP a realizuje bilaterální jednání s jednotlivými státy (obdoba NATO). Pilotní cyklus CARD je realizován v roce 2018. Smyslem je hodnotit pokrok a harmonizovat úsilí všech členských zemí v rozvoji vojenských schopností EU.

EU disponuje komplexní analytickou podporou pro potřeby strategického řízení v oblasti společné bezpečnostní a obranné politiky.

Shrnutí (kapitola 5.2)

Strategické řízení, obranné plánování a tvorba strategických dokumentů EU je zaměřena na naplňování ambicí společné bezpečnostní a obranné politiky. Obrana doposud náleží do národní odpovědnosti a tomu odpovídají i přístupy k TBOS. Dominuje princip dobrovolnosti. Rozvoj schopností EU směřuje především ke sdružování prostředků do oblasti výzkumu a vývoje a konsolidaci a udržení inovativního potenciálu obranného průmyslu. CDM je politicky usměrněn, schopnosti jsou vytvářeny především

pro potřeby mezinárodního krizového řízení kombinující vojenské a civilní nástroje. Dokumenty strategického řízení mají specifický charakter (požadavky na schopnosti a jejich hodnocení jsou komunikovány prostřednictvím katalogů). CPM využívá přístupy CBP a sdílí některé procesy a mechanismy NDPP. Novým mechanismem je CARD, jehož smyslem je vyšší úroveň řízení a koordinace v oblasti rozvoje schopností EU. Proces plánování je analyticky podpořen (EDA, EUISS).

Tabulka 5-2 Základní atributy CDM

	Hodnocení	Specifika
Přístupy k plánování (CDM)	formální proces, politicky usměrněn (HLG – 2010), vychází z vůle států deklarovat schopnosti v podobě sil a prostředků (<i>bottom-up</i>), vychází z vojenských doporučení a zásad CBP	má sekvenční charakter; zahrnuje schopnosti potřebné pro mezinárodní krizové řízení, neřeší kolektivní obranu.
	požadavky odvozeny od strategických plánovacích předpokladů; ilustrativních scénářů a plánovacích situací	scénáře, plánovací situace (<i>Focused Military Options</i>); požadavky na schopnosti (DLRC)
	gap analýza a hodnocení schopností využívá čtyři kroky SAEP	DOTMLPFI; MCA; referenční jednotky; hodnocení rizika
Strategické dokumenty	poslání: <i>Lisabonská smlouva</i>	účel existence; hodnoty; principy
	vize, strategie: <i>Globální strategie EU</i>	hodnoty; bezpečnostní prostředí
	strategické cíle: <i>Headline Goal 2010</i>	politicko-vojenské ambice; operace (počet, rozsah, charakter)
	plány: <i>Capability Development Plan</i>	řešení nedostatků ve schopnostech (v současnosti 11 oblastí), odpovědnost EDA (aktualizace CDP, CARD)
	hodnocení: <i>Single Progress Report</i>	vojenské a politické hodnocení; nedostatky a dopady (rizika), proces CARD
Analytická podpora	strategická analýza	poskytuje ISSEU, hodnocení prostředí, podpora strategického rozhodování v oblasti

		zahraniční a obranné politiky
	analytická podpora plánovacího procesu	<i>Scrutinising, Assessing, Evaluating, Prioritising</i> (SAEP), EDA (CDP, CARD), využívány jsou některé nástroje NDPP

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Strategické řízení - Kanada

Strategické řízení Kanady je zaměřeno na: 1) formulaci cílů obranné politiky v dynamickém a nejistém prostředí; (2) udržení rovnováhy mezi cíli a zdroji při udržení akceptovatelné úrovně rizik; (3) návrh relevantní, udržitelné a finančně dostupné struktury sil v požadovaném stupni pohotovosti k plnění stanovených úkolů; (4) stanovení požadavků na schopnosti v dlouhodobé perspektivě; (5) vytvoření a realizace rozvojových programů s maximálními přínosy pro obranu státu při zvážení širších politických, operačních, sociálních a ekonomických aspektů; (6) vytvoření odpovídající strategie řízení lidských zdrojů pro udržení konkurenceschopnosti na trhu práce; (7) udržení efektivního rozhodování o použití síly. Přístupy k řešení těchto výzev jsou promítány i do TBOS.

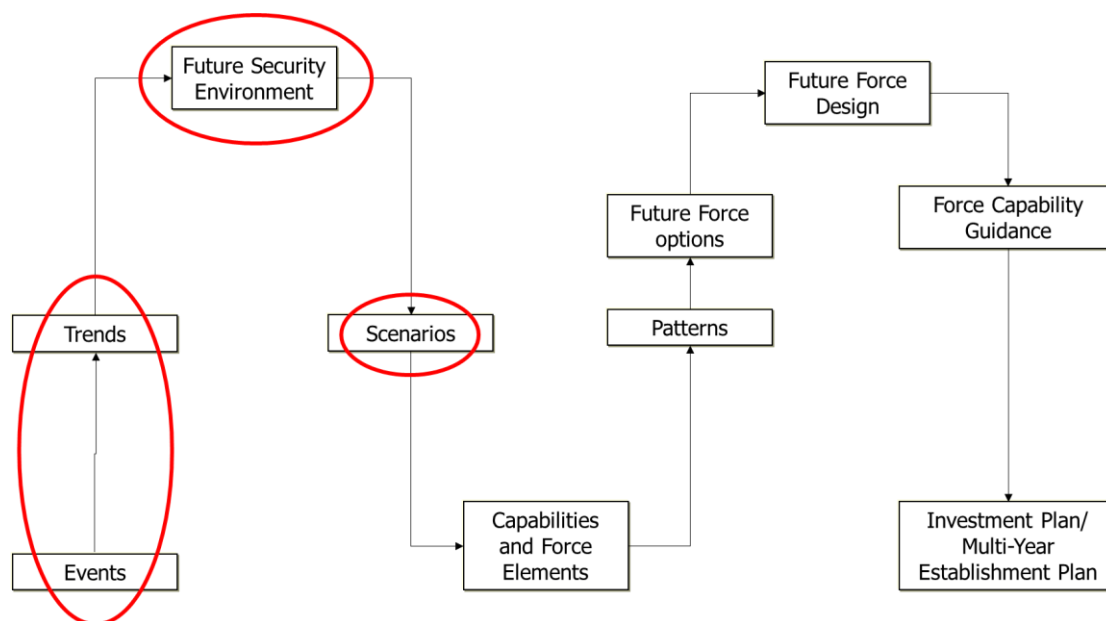
5.3.1 Přístupy k plánování

Model obranného plánování Kanady zahrnuje následující kroky: (1) zajištění potřebných **vstupů** (strategická analýza prostředí, politické zadání); (2) **zahájení** (iniciace) **plánování** zahrnuje přípravu scénářů (plánovacích situací) a aktualizaci databáze schopností; (3) **hodnocení schopností** s využitím scénářů, definicí požadavků, gap analýzou a prioritizací nedostatků; (4) **integraci** (stanovení struktury schopností a OS proti celému spektru předpokládaných plánovacích situací); (5) **výsledky** (investiční plán, dlouhodobý plán rozvoje celého obranného sektoru).

Obranné plánování Kanady vychází ze zásad CBP (obrázek 5-4). Základním prvkem je strategická analýza prostředí, která je zpracovávána pro časové horizonty 15-30 roků. Analyzovány jsou trendy (*Trends*) na základě událostí (*Events*) identifikovaných při hodnocení bezpečnostního prostředí. Scénáře (*Scenarios*) slouží k vymezení schopností a prvků sil (*Capabilities and Force Elements*), které jsou potřebné pro pokrytí krizových situací popsaných ve scénářích. Schopnosti a prvky sil jsou hodnoceny za účelem zjištění výskytu četnosti požadavků na schopnosti po jednotlivých scénářích

(Patterns). Požadavky na schopnosti jsou porovnány se schopnostmi stávajících prvků sil a vymezen nesoulad mezi požadovanými a existujícími schopnostmi. Na základě tohoto vyhodnocení jsou vypracovány varianty budoucích sil (*Future Force Options*). Po výběru varianty budoucích sil k rozpracování je následně detailně rozpracovaná architektura budoucích sil. Následně je zpracováno zadání pro rozvoj schopností sil (*Force Capability Guidance*), které určuje směry rozvoje ozbrojených sil. Posledním krokem je aktualizace plánů.

Obrázek 5-4 Využití zásad CBP v procesu obranného plánování Kanady



Zdroj: MELICHAR, 2018¹¹⁸

Obranné plánování Kanady je zaměřeno do tří oblastí: (1) **řízení připravenosti** zahrnuje první plánovací horizont do pěti let v odpovědnosti strategického společného štábu (Generální štáb), realizováno každoročně; (2) **rozvoj schopností** zahrnující druhý a třetí plánovací horizont 5 – 30 roků v odpovědnosti ředitele pro integraci schopností (tříletý cyklus); (3) **investiční plánování a řízení strategického portfolia** zahrnuje šestiletý podrobný plán a výhled na 15 roků v odpovědnosti ředitele pro integraci schopností, tříletý cyklus aktualizace. Dlouhodobý horizont zahrnuje rekonfiguraci budoucích ozbrojených sil v časovém výhledu od 15 do 30 let. Tento časový úsek umožňuje evoluční přeměnu existující struktury sil, struktury systému a velení a schopností při využití příležitostí z vnějšího prostředí.

¹¹⁸ MELICHAR, Josef. *Využití prognostických metod v procesu obranného plánování*. Brno, 2018. Disertační práce. Univerzita obrany. Vedoucí práce Milan Kubeša.

Výstupem z procesu plánování je plán investic (*Investment Plan*) a dlouhodobý plán rozvoje (*Multi-Year Establishment Plan*).

V procesu plánování jsou využívány následující funkční oblasti (PRICIE): P – Personnel Leadership and Individual Training.; R – Research and Development; I – Infrastructure and Environment; C - Concepts, Doctrine and Collective Training; I – Information Management and Information Technology. Patrné je odlišení od aliančního DOTMLPFI. Posílena je role výzkumu a vývoje.

V obranném plánování Kanady je kladen důraz na analýzu budoucího bezpečnostního prostředí, analýzu a prognózu vývoje trendů a na využití scénářů ke stanovení požadavků na schopnosti.

5.3.2 Strategické dokumenty

Vývoj prostředí (bezpečnostní i operační) a jeho implikace jsou hodnoceny s výhledem na 15 – 30 roků. Dokument se nazývá *Future Security Environment*. Odpovědnost DRDC.

Základním strategickým dokumentem Kanady v oblasti obrany je *Bílá kniha*. Dokument stanovuje vizi a dlouhodobé směry obranné politiky, rámcové zdroje. Vychází z hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí. Druhým základním dokumentem je *Obranná strategie* definující strategické cíle, roli a úkoly ozbrojených sil (ENDS), způsoby dosažení politických cílů (WAYS) a rámcově vymezující zdroje (MEANS).

Plánovací proces je každoročně usměrněn *Plánovací směrnici NGŠ*, která obsahuje: (1) strategický výhled (hodnocení prostředí v následujících 5 letech); (2) záměr použití ozbrojených sil (předpokládané úkoly ve vazbě na priority vlády); (3) cíle v oblasti výcviku; (3) úkoly generování sil (operace, pohotovostní síly); (4) způsob hodnocení.

5.3.3 Analytická podpora

Kanada rozvinula po druhé světové válce strategickou kulturu, která využívá analytické nástroje pro podporu strategického řízení. Snahou je pochopení širších souvislostí při řešení problémů strategického rozhodování, důsledků a souvisejících rizik. Informovaná rozhodnutí posilují účelnost, efektivnost, hospodárnost a transparentnost.

Analytická podpora disponuje samostatnou organizační strukturou v rámci MO. Funkce je centrálně řízena s decentrálním výkonem. Využívána je maticová organizační struktura (od roku 2013). Analytici jsou rozmístěni napříč organizační strukturou MO. Funkce pokrývá multidisciplinární expertízu. Funkce je v odpovědnosti náměstka ministra obrany pro vědu a technologie, který je podřízen MO a NGŠ (zaručena podpora pro MO i GŠ).

Strategická analýza a operační výzkum pro potřeby SŘO poskytuje CORA (více než 100 analytiků, 5 oddělení (*Strategic Analysis, Joint System Analysis; Maritime and Air; Land and Operational Command, Scientific and Technical Intelligence*)).¹¹⁹

Oblasti analytické podpory:

- Tvorba obranné politiky a hodnocení cílů. Hodnocení bezpečnostního prostředí (hrozby, technologie, demografie, ekonomika a implikací) a dopady na obrannou politiku a strategii, role a úkoly ozbrojených sil, schopnosti.
- Strategické hodnocení připravenosti ozbrojených sil.¹²⁰ Účelem je zajistit komplexní a administrativně nenáročné hodnocení strategických cílů (měření výkonnosti) a přijímání korekcí v časovém horizontu č. 1 (do 5 let).
- Hodnocení operační efektivnosti. Cílem je zajistit optimální využití schopností a zdrojů při plnění úkolů ozbrojených sil (optimalizace logistické podpory, řízení životního cyklu, rozmístění základen, výcvik, návrh cvičení a jejich hodnocení, hodnocení schopnosti a optimalizace kapacit).
- Podpora akviziční činnosti. Analýza nákladů životního cyklu, analýza přínosů a nákladů variant řešení, stanovení kritérií pro výběrové řízení a více kritériální analýza nabídek.
- Podpora řízení obranných zdrojů. Hodnocení výkonnosti v rámci realizace investičních programů, vizualizace výstupů z pohledu hodnoty a rizik, řízení rizik provázání programů a projektů se strategickými cíli.

K hodnocení připravenosti je využíván *Strategic Managed and Readiness Tool* – SMaRT. Nástroj provazuje zdroje, síly a prostředky s požadovanými úkoly. Vychází z

¹¹⁹ PROCHÁZKA, Josef. *Report on Defence Research and Development Support Function, Analytical support to decision making in the area of defence and security, Case Study Canada and the Czech Republic*. Brno: Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií, Univerzita obrany, 2016, 38 s.

¹²⁰ *The Strategic Managed Readiness Tool (SMaRT)* odkazuje k nástroji, který poskytuje NGŠ efektivní prostředek pro přípravu sil k plnění stanovených úkolů, identifikuje rizika. Progres je hodnocen proti Směrnici NGŠ pro plánování a Směrnici NGŠ pro připravenost sil (*Annual Directive on Force Posture and Readiness*).

hodnocení úkolů (charakteristika, časové souvislosti) a přiřazení sil a prostředků z existujícího portfolio schopností. Hodnocení připravenosti dle kritérií: připraven, připraven s rizikem v případě souběhu úkolů, připraven s omezeními, nepřípraven.

Shrnutí (kapitola 5.3)

Strategické řízení Kanady a TBOS profituje z ustálených procesů a silného institucionálního uspořádání. Plánování je politicky usměrněno, vojenskou integrační roli sehrává GŠ, rozvoj sil je v kompetenci jednotlivých velitelů. Tři plánovací horizonty a proces plánování v 5 krocích provazují strategickou analýzu, politické zadání, řízení připravenosti, plánování schopností a investiční plánování. Soustava dokumentů logickým způsobem informuje probíhající procesy a potřeby rozhodování. Důraz je položen na výzkum a vývoj. Kanada za tímto účelem využívá jinou strukturu funkčních oblastí (PRICIE), rovněž se odlišuje v pojmání hlavních oblastí schopností (využívá strategické funkce). Všechny procesy strategického řízení profitují ze silné analytické podpory s dlouholetou tradicí (DRDC).

Tabulka 5-3 Základní atributy strategického řízení a obranného plánování Kanady

	Hodnocení	Specifika
Přístupy k plánování Kanady	formální proces – 5 kroků, politicky usměrněn top-down, vychází z vojenských doporučení a zásad CBP, GŠ plní integrující roli plánování na úrovni sil	má cyklický charakter; zahrnuje tři časové horizonty: připravenost (0-6), dlouhodobý rozvoj (6-30) a investiční plánování (0-15)
	požadavky odvozeny od scénářů (plánovacích situací)	Scénáře reflektují úkoly <i>Obranné strategie</i> , rozlišují časové horizonty, rozsah a intenzitu operací, aktéry, dobu pohotovosti – reakční čas, geografické prostředí
	gap analýza a hodnocení schopností	PRICIE; strategické funkce referenční jednotky, hodnocení rizika
Strategické dokumenty	poslání: zákony	účel existence; hodnoty; principy
	vize, strategie: Bílá kniha	strategické cíle; hodnoty; bezpečnostní prostředí
	strategie: Obranná strategie	politicko-vojenské ambice, operace; způsob dosažení cílů; zdroje
	plány: Investiční plán a víceletý plán rozvoje schopností	investiční portfolio, programy rozvoje schopností
	hodnocení: strategická revize obrany	vojenské a politické hodnocení svázáno s politickým cyklem
Analytická podpora	strategická analýza prostředí	<i>Future Security Environment</i> (výzvy a příležitosti 15-30), aktualizován v 5-letých cyklech
	analytická podpora	Silný institucionální rámec DRDC, nástroje např. SMART

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Strategické řízení - Norsko

Koncept obrany Norska je postaven na následujících myšlenkách: (1) odstrašení (maximálně zvýšit cenu, kterou agresor za útok zaplatí); (2) zastavení expanze protivníka vlastními silami (vzhledem k možnosti rychlého a neočekávaného zhoršení bezpečnostní situace); (3) využití mechanismů kolektivní obrany (zapojení všech nástrojů moci státu); (4) zajištění posil ze strany NATO; (5) působení na protivníka všemi prostředky. Tomuto konceptu odpovídají i přístupy adaptace OS kombinující zásady CBP s alternativním přístupem plánování podle hrozeb.

5.4.1 Přístupy k plánování

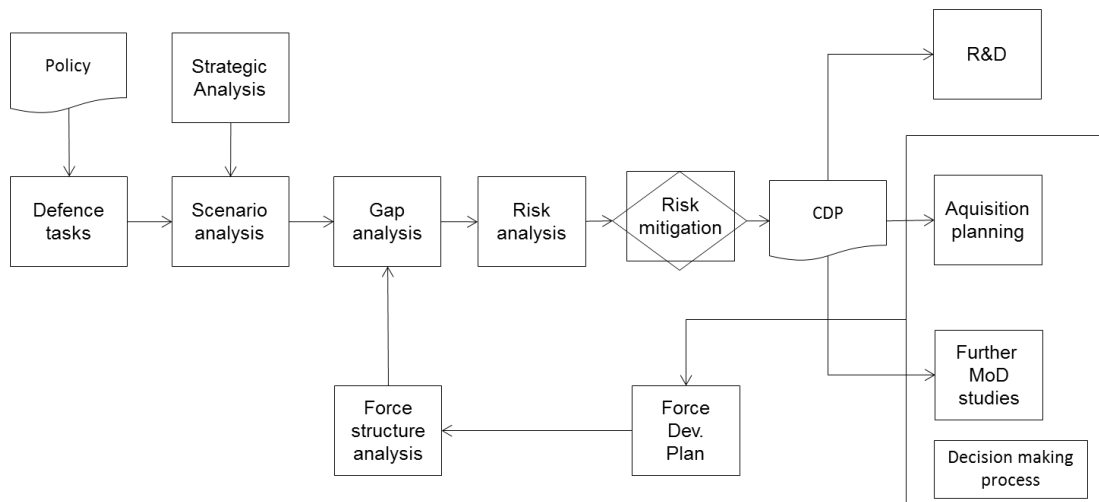
Norsko realizuje tzv. kontinuální plánování. Proces je patrný z obrázku 5-5. Plány jsou aktualizovány na základě potřeby. Nicméně k zásadnímu přehodnocení obranných plánů dochází jednou za čtyři roky v návaznosti na aktualizaci Bílé knihy o obraně.¹²¹ Bílá kniha o obraně definuje úkoly OS, ze kterých vychází scénáře možného použití. Scénáře jsou aktualizovány na základě výsledků strategické analýzy (*Strategic Analysis*). Analýza scénářů (*Scenario Analysis*) umožňuje definovat požadavky na schopnosti. Proces pokračuje komparací požadavků se stávajícími schopnostmi (*Gap Analysis*). Výsledkem je nedostatek ve schopnostech. Posuzována jsou rizika souvisejících s nedostatky ve schopnostech (*Risk analysis*) a stanovena opatření ke snížení rizik. Návazně je zpracován Plán rozvoje schopností (*Capability Development Plan – CDP*), který poskytuje podklady pro plánování akvizic (*Acquisition planning*). Zpracovány jsou další studie např. proveditelnosti možných akvizičních řešení (*Further MoD studies*) představující hlavní vstupy pro rozhodování o dalším směřování rozvoje schopností (*Decision making process*). Plán rozvoje schopností orientuje potřeby v oblasti výzkumu a vývoje (*R&D*). Rozhodnutí o dalším směřování rozvoje schopností jsou podkladem k tvorbě plánu rozvoje sil (*Force Development Plan*), na který navazuje analýza navrhované struktury sil (*Force structure analysis*).¹²²

¹²¹ MELICHAR, Josef PROCHÁZKA, Josef; GLAERUM, Sigurd, HENNUM, Alf Christian, GULICHSEN, Steinar, BEADLE, Alexander W. A., Tor BUKKVOLL. *Defence Planning Workshop. Norsko: Forsvarets Forskningsinstitut, 2017.*

¹²² *Methodology for long term defence planning: FFI-rapport 2007/00600.* Norwegian Defence Research Establishment, 2007. ISBN 978-82-464-1147-7.

Navrhovaná struktura sil je porovnáována s nedostatky ve schopnostech (ověřování její relevantnosti). Pokud struktura sil poskytuje potřebný rozsah schopností a operační rizika spojená s případnými nedostatky ve schopnostech jsou akceptovatelná, je plánovací proces ukončen.

Obrázek 5-5 Využití zásad CBP v procesu obranného plánování Norska



Zdroj: MELICHAR – PROCHÁZKA a kol., ref. 165.

5.4.2 Strategické dokumenty

Základním dokumentem strategického řízení Norska je Bílá kniha o obraně. Představuje politické zadání pro plánovací proces, vymezuje cíle obranné politiky, úkoly ozbrojených sil a zdroje pro zajišťování obrany. Aktualizována ve čtyřletých cyklech.

Výstupem z procesu obranného plánování je *Capability Development Plan*, který je následně rozpracován do plánů výzkumu a vývoje, akvizičního plánu a plánu rozvoje sil.

5.4.3 Analytická podpora

V podmínkách MO Norska je analytická podpora zajištěna samostatnou výzkumnou funkcí.¹²³ Institucionálně je tato funkce poskytována *Organizací pro obranný výzkum (Forvarets Forskningsinstitut – FFI)*.¹²⁴

Analýza obsahového zaměření analytické podpory a úsilí směřovaného na jednotlivé oblasti strategického řízení jsou uvedeny v příloze 2. Významná úroveň úsilí analytické činnosti FFI pokrývá 13 oblastí.

Pro potřeby obranného plánování využívá MO Norska J-DART, který byl upraven pro potřeby Norska a naplněn potřebnými daty ve spolupráci s NCIA. J-DART je jako nástroj analytické podpory využíván přímo FFI.

Shrnutí (kapitola 5.4)

Přístupy uplatňované v rámci strategického řízení a TBOS Norska jsou systémově a procesně harmonizovány s NATO. Norsko využívá v procesu plánování přístupy CBP. Procesy jsou analyticky podpořeny FFI a plánování využívá pro národní potřeby upravený J-DART. Významně je zastoupen prvek modelování (schopnosti, investice, provozní náklady, lidské zdroje). Soustava koncepčních dokumentů provazuje politickou a vojenskou rovinu rozhodování, přítomna je strategická analýza prostředí. Důraz v řízení je položen na stabilitu a kontinuitu směřování obranné politiky, důvěryhodný rozvoj vlastních schopností pro potřeby teritoriální obrany ve spolupráci s NATO.

¹²³ PROCHÁZKA, Josef. Institutionalisation of the Analytical Support Function to Ensure Credibility of Defence Management - Canada, Norway, Sweden and NATO Case Study. *Vojenské rozhledy*. 2017, **26**(5), s. 3-22. ISSN 1210-3292.

¹²⁴ *Forvarets Forskningsinstitut: Norwegian Defence Research Establishment* [online]. Kjeller, 2018 [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.ffi.no/en/Sider/default.aspx>

Tabulka 5-4 Základní atributy strategického řízení a obranného plánování Norska

	Hodnocení	Specifika
Přístupy k plánování	formální proces, politicky usměrněn, <i>top-down</i> princip, vychází z vojenských doporučení a zásad CBP	kombinuje cyklický i kontinuální přístup; zahrnuje celé spektrum schopností, důraz na obranu země s využitím kolektivní obrany
	požadavky odvozeny od strategických plánovacích předpokladů, ilustrativních scénářů a plánovacích situací	scénáře, plánovací situace, upravené <i>Capability Codes and Statement</i> pro národní potřeby
	gap analýza a hodnocení schopností	DOTMLPFI; MCA; referenční jednotky, hodnocení operačních rizik
Strategické dokumenty	poslání: zákony	účel existence; hodnoty; principy
	vize, strategie <i>Bílá kniha o obraně</i>	strategické cíle; hodnoty; bezpečnostní prostředí politicko-vojenské ambice, operace (počet, rozsah, charakter, souběh), jediné zadání pro všechny plánovací domény (14); zdroje
	plány: cíle výstavby schopností	společné, mnohonárodní, národní; prioritní oblasti schopností
	plány: cíle výzkumu a vývoje, akviziční plán, plán rozvoje sil	realizační plány, opatření a úkoly prováděny se zdroji
	hodnocení: strategická revize obrany	vojenské a politické hodnocení; nedostatky a dopady (rizika)
Analytická podpora	strategická analýza prostředí	PESTE, PMESII-PT
	analytická podpora	využívá J-DART modifikovaný pro národní účely, modelování zdrojů (lidských, materiálních, finančních)

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí (kapitola 5)

Analyzované státy a mezinárodní organizace uplatňují v procesu strategického řízení a TBOS zásady CBP. Využívané přístupy zohledňují specifické potřeby řízení a plánování. CDM EU se odlišuje od ostatních systémů uplatňováním dobrovolnosti (principem *bottom-up*) při deklarování národních ambicí pro potřeby rozvoje schopností EU.

Strategické řízení všech subjektů vychází z politického zadání, které je vojenskými orgány rozpracováno do podoby požadavků na schopnosti. Silný důraz je položen na vymezení disproporce ve schopnostech s využitím scénářů (plánovacích situací). Všechny subjekty využívají formalizované soustavy dokumentů strategického řízení zahrnující (1) analýzy vnějšího prostředí, (2) politické zadání, (3) vojenské rozpracování požadavků a jejich zdůvodnění, (4) tvorbu realizačních plánů a jejich hodnocení.

Zásadní význam má zpětná vazba hodnotící soulad požadovaného a reálného stavu (Kanada i Norsko využívají proces strategické revize obrany).

Všechny subjekty využívají analytické nástroje a silný institucionální rámec analytické podpory k objektivizaci rozhodování, cílového směřování výstavby systémů obrany a rozvoje schopností OS. Hlavním analytickým nástrojem v procesu plánování jsou **scénáře** (plánovací situace), které jsou využívány k definování, ověřování a obhajování požadavků na schopnosti. Prováděna je **diferenční (gap) analýza** ke stanovení disproporcí mezi požadovanými, existujícími a plánovanými schopnostmi. Hodnocena jsou **rizika vyplývající z nedostatků ve schopnostech**. Struktura sil je odvozena od portfolia scénářů pokrývajících celé spektrum možného použití OS. Výsledky analýzy rizik slouží k prioritizaci požadavků na schopnosti.¹²⁵ Schopnosti jsou pojímány dle MCA a funkčních oblastí (DOTMLPFI). Pouze Kanada uplatňuje odlišné funkční oblasti (PRICIE) a strategické funkce místo hlavních oblastí schopností.

Využití všech uvedených přístupů posiluje efektivní strategické řízení a TBOS.

¹²⁵ PETRÁŠ, Zdeněk; LETENS, Geert; SOARES, Joaquim; YOUNG, Chad; LAWRENCE, Anthony; GLAERUM, Sigurd; HAYNES, Christopher; VANZEEBROECK, Francois; PIKNER, Ivo. *Capability Planning*. 2018, s. 58.

6 Přístupy k TBOS

V kapitole budou identifikovány přístupy využitelné pro posílení účinnosti strategického řízení a zvýšení kvality TBOS, a to v následujících oblastech:

- schopnost věrohodného hodnocení vývoje vnějšího prostředí (především bezpečnostního a operačního prostředí a technologického vývoje); kapitola 6.1
- hodnocení dosaženého stupně rozvoje bezpečnostního systému, systému obrany státu a všech vytvářených nástrojů ve vztahu k budoucím potřebám zajišťování bezpečnosti a obrany státu (silné a slabé stránky); kapitola 6.2
- definování cílů rozvoje všech nástrojů bezpečnostní a obranné politiky ve vazbě na hodnocení nejistého vývoje především vnějšího prostředí (reakce na výzvy a příležitosti); kapitola 6.3
- tvorba scénářů za účelem hodnocení schopností; kapitola 6.4.1
- identifikace nesouladu mezi požadovanými a existujícím případně již plánovanými schopnostmi; analýza nedostatků ve schopnostech; kapitola 6.4.2
- analýza rizik a prioritizace nedostatků ve schopnostech; kapitola 6.4.3
- nalezení nejvhodnějšího způsobu řešení nesouladu mezi požadovanými a existujícími případně již plánovanými schopnostmi; kapitola 6.5
- hodnocení zdrojových aspektů; kapitola 6.6

Přístupy jsou identifikovány na základě zhodnocení dosažené úrovně poznání v oblasti strategického řízení (kapitola 4) a přístupů nejlepší praxe TBOS (kapitola 6)

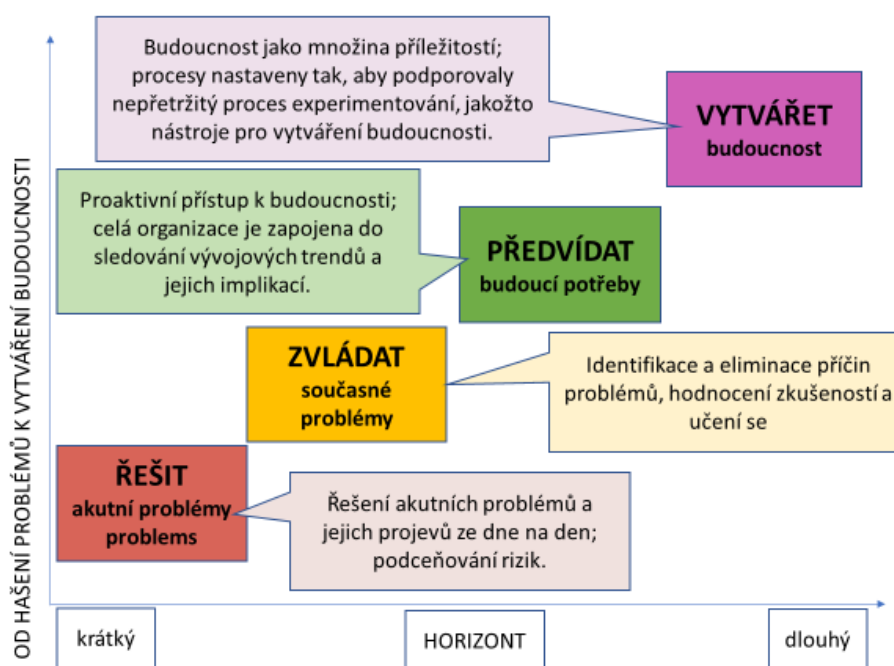
6.1 Přístupy k hodnocení vnějšího prostředí

Zásadní vliv na rozvoj schopností bezpečnostního systému a systému obrany státu má vnější prostředí. Vnější prostředí přináší jak nové výzvy, tak i potenciální hrozby pro zajišťování bezpečnosti a obrany státu a rozvoj schopností souvisejících nástrojů.

Deskripce, analýza a porozumění vnějšímu prostředí, vzájemným vztahům jednotlivých aktérů, souvislostí, tendencí, ale i budoucích hrozeb a z nich vyplývajících rizik a příležitostí vytváří předpoklad pro formulování účinné obranné politiky a zajištění potřebných nástrojů k její racionální realizaci.

K hodnocení vnějšího prostředí je možné přistupovat různými způsoby (obrázek 6-1). Nejhorší scénář z pohledu účinného strategického řízení představuje situaci, kdy je upuštěno od ambice předvídat budoucí vývoj a jeho dopady na rozvoj schopností sil a vytvářet příznivé podmínky pro účinné prosazování zájmů státu. Za této situace se řízení organizace uchyluje k hledání především krátkodobých řešení akutních problémů spojených s prováděnými činnostmi. V nejlepším případě je organizace schopna identifikovat příčiny těchto problémů, vyhodnocovat zkušenosti a postupně se učit na ně reagovat.

Obrázek 6-1: Přístupy k hodnocení vnějšího prostředí



Zdroj: LINDGREN - BANDHOLD¹²⁶

Pro účinné strategické řízení je žádoucí, aby vycházelo ze systematického předvídaní budoucího vývoje a dokázalo pragmaticky hodnotit jeho

¹²⁶ LINDGREN, Mats a Hans BANDHOLD. *Scenario Planning: The link between future and strategy*. New York: Palgrave Macmillan, 2003. ISBN 0-333-99317-9.

dopady jak na cílové směřování, tak i na schopnosti a prováděné činnosti. V ideálním případě by měla být identifikována a realizována opatření, která umožní budoucí vývoj prostředí ovlivnit ve prospěch zajišťování bezpečnosti a obrany státu a naplňování stanovených cílů.

Pro hodnocení vnějšího prostředí je analytiky využíván širší strukturovaný přístup, který je představován celou řadou metod (PESTE, PESTLE, PESTLEM). Písmena v těchto zkratkách vyjadřují jednotlivé determinanty vnějšího prostředí: politika, ekonomika, sociální oblast, technologie, právo, prostředí, vojenství.

V NATO se pro hodnocení vnějšího prostředí používá metoda PMESII-PT, která zahrnuje hodnocení politických, vojenských, ekonomických a sociálních aspektů, infrastruktury a informací, dále pak hodnocení časových a fyzických podmínek.

K hodnocení vnějšího prostředí je možné využít celou řadu analytických metod. Pro posuzování vnějšího prostředí, ve kterém se odehrává koncepční rozvoj jednotlivých nástrojů bezpečnostní a obranné politiky, byly zvoleny metody PESTLE a PMESII-PT.

6.1.1 Metoda PESTLE

Metoda PESTLE slouží k analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci. Metodu využíváme pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, které mohou ovlivňovat organizaci, a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Pro potřeby plánování obrany se jedná o následující charakteristiky:

- analýza a predikce bezpečnostních hrozeb (krizové regiony, mezinárodní obchod, strategické zdroje surovin, vývoj životního prostředí, krizová infrastruktura);
- analýza a predikce vývoje zdrojů potřebných pro zajišťování bezpečnosti a obrany (finanční prostředky, lidské zdroje, materiální zdroje, infrastruktura, technologie);
- analýza mezinárodních organizací a predikce důsledků na zahraniční politiku státu a vojenskou diplomacii (přínosy pro zajišťování obrany a bezpečnosti státu, závazky státu).¹²⁷

¹²⁷ GRASSEOVÁ, ref. 5, s. 178.

Faktory vnějšího prostředí dle metody PESTLE:

- **Politické**, tj. existující a potenciální působení politických vlivů.
 - hodnocení politické stability, politický postoj hodnocení externích vztahů nebo politický vliv různých skupin.
- **Ekonomické**, tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.
 - základní hodnocení makroekonomické situace, přístup k finančním zdrojům nebo daňové faktory.
- **Sociální**, tj. působení sociálních a kulturních změn.
 - demografické charakteristiky, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní aspekty nebo dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost.
- **Technologické**, tj. dopady nových a vyspělých technologií.
 - podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity nebo obecná technologická úroveň.
- **Legislativní**, tj. vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
 - existence a funkčnost podstatných zákonných norem, chybějící legislativa.
- **Ekologické**, tj. místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení.
 - přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby nebo legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí.¹²⁸

6.1.2 Metoda PMESII-PT

Metoda PMESII-PT je využívána ke strukturovanému hodnocení operačního prostředí, v jehož rámci jsou používány jednotlivé nástroje bezpečnostní a obranné politiky. Metoda umožňuje identifikovat příležitosti a hrozby vyplývající z vývoje operačního prostředí pro rozvoj schopností. Dále umožňuje vymezit hybné síly změny prostředí a nejistoty, které jsou základními stavebními prvky tvorby scénářů (generických a specifických plánovacích situací).

Faktory analýzy operačního prostředí:

¹²⁸ GRASSEOVÁ, ref. 5, s. 179-180.

- Politické (*Political*) popisují např. druh vlády nebo vládnoucí režim, vládní politické aktivity, vazbu politických elit a velení armády, podpora obyvatelstva či podporu militantních skupin v okolních zemích.
- Vojenské (*Military*) se zabývají především hodnocením bojeschopnosti ozbrojených sil protivníka, stavem jeho protivzdušné obrany, rozmístěním nepřátelských vojsk na teritoriu, mírou připravenosti a pohotovosti, schopností vedení útočných nebo obranných operací, úrovni nepřátelské zpravodajské služby, využitím průzkumných prostředků včetně kosmického prostoru, stavem a schopností balistických raket zasáhnout území Aliance, možností použití konvenčních i jaderných hlavic, vlastnictvím chemických a biologických zbraní, možností provedení kybernetického útoku na místa velení a spojovací centra NATO a schopností vedení hybridních operací militantními skupinami. Pro strukturované hodnocení schopností protivníka je možné využít MCA a funkční oblasti dle DOTMLPFI.
- Ekonomické (*Economic*) pracují např. s možnostmi protivníka v oblasti surovinové základny, hodnotí závislost obranného průmyslu na dodávkách ze zahraničí nebo úroveň jeho schopností pro pokrytí potřeb OS, úroveň nezaměstnanosti, potravinová soběstačnost a míra ekonomického růstu.
- Sociální (*Social*) se zaměřují na etnické složení obyvatelstva protivníka, úroveň jeho gramotnosti, postavení menšin a na vliv hlavního náboženství na politiku státu.
- Infrastruktura (*Infrastructure*) popisuje stav dopravní infrastruktury (železnice, letiště, přístavy, pozemní komunikace), stav telekomunikačního systému a rozložení měst a obcí.
- Informace (*Information*) jsou analyzovány podle schopnosti působení televizního a rozhlasového vysílání a vydávaných médií ve státě protivníka, dostupnosti internetu a jeho případné státní cenzuře či možnosti medializace nastávající krize ve prospěch vlády.

Pro tvorbu scénářů (generických a specifických plánovacích situací) možného použití ozbrojených sil je těchto 5 oblastí dále rozšiřováno o další dvě oblasti umožňující zpřesnění této analýzy.

- Prostředí (*Physical environment*) zahrnující zejména geografické a hydrometeorologické charakteristiky a jejich vliv na vedení bojové činnosti:

přírodní a umělé terénní překážky, zastavěné prostory, počasí a klimatické podmínky.

- Čas (*Time*) jako rozhodující prvek pro předpokládanou reakční dobu a délku vojenské operace při tvorbě scénáře (plánovací situace). Reakční doba se dle charakteru ohrožení významně různí. Při ochraně vzdušného prostoru se jedná o minuty, při reakci na krizovou situaci to mohou být dny až týdny, při obraně státu může být reakční doba spojená s nárůstem sil týdny až měsíce. Obecně se varovací a reakční doba zkracují a vyvolávají potřebu po připravených silách.

Z pohledu řízení organizace je vnější prostředí vnímáno zpravidla jako neměnné. Vedení organizace má jen omezené možnosti toto prostředí měnit.¹²⁹ Z pohledu TBOS je nezbytné: (1) vývoj vnějšího prostředí hodnotit, předvídat a přijímat vhodná opatření ke snižování či eliminaci potenciálních hrozeb; (2) realizovat kroky k využití potenciálních příležitostí pro rozvoj schopností a (3) vytvářet příznivé podmínky pro naplňování cílů bezpečnostní a obranné politiky. Na základě posouzení obou metod je pro další potřeby vědecká monografie využívána metoda PMESII-PT, která poskytuje komplexní pohled na vnější prostředí především vojenské organizace a je standardně využívána v procesu plánování členských zemí NATO.

6.1.3 Dostupné prognostické materiály

Akteři strategického řízení mají omezenou schopnost jednoznačně predikovat budoucí vývoj vnějšího prostředí a identifikovat jeho dopady pro zajišťování bezpečnosti a obrany státu. Základní determinanty vnějšího prostředí představují: (1) vývoj bezpečnostního prostředí (hodnocení bezpečnostních hrozeb a příležitostí pro jejich zvládnutí); (2) vývoj operačního prostředí (prostředí potenciálního působení všech nástrojů a plnění jejich úkolů); (3) a technologický vývoj (důsledky pro modernizaci schopností).¹³⁰

Bezpečnostní a operační prostředí a technologický vývoj jsou systematicky hodnoceny v rámci analytické podpory strategického řízení NATO. Zpracování analýz je v odpovědnosti Aliančního velitelství pro transformaci (*Allied Command Transformation*

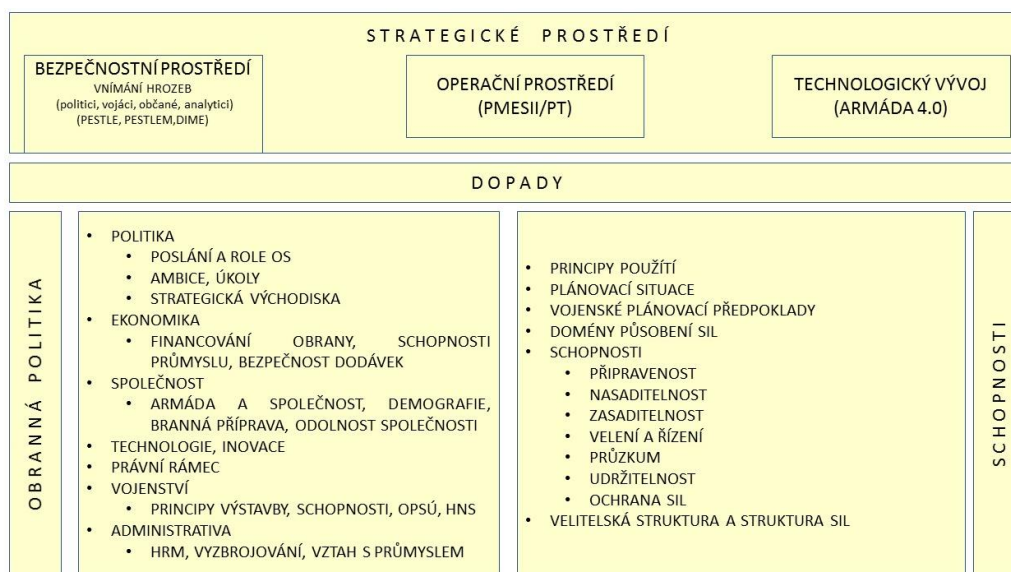
¹²⁹ GRASSEOVÁ, ref. 5.

¹³⁰ Strategic Monitor. *Government of the Netherlands* [online]. 2018 [cit. 2018-10-29]. Dostupné z: <https://www.government.nl/topics/strategic-monitor>

– ACT). Na analytické činnosti se podílejí odborníci z členských států. Smyslem zpracování těchto analýz je podpořit proces uvažování o budoucím směřování NATO, použití ozbrojených sil a dlouhodobém rozvoji schopností v rámci NDPP.

K hodnocení důsledků bezpečnostního¹³¹ a operačního prostředí¹³² a technologického vývoje¹³³ na obrannou politiku a schopnosti se využívá přístup dle modelu na obrázku 6-2.

Obrázek 6-2: Model hodnocení strategického prostředí a jeho dopadů



Zdroj: vlastní zpracování

Přehled aktuálně dostupných prognostických materiálů zaměřených na hodnocení vnějšího prostředí je uveden v tabulce 6-1.

Tabulka 6-1 Vybrané prognostické materiály hodnotící vnější prostředí

¹³¹ STOJAR, Richard, FRANK, Libor, PROCHÁZKA, Josef, NOVOTNÝ, Antonín, FUČÍK, Jakub, DYČKA, Lukáš a Fabian BAXA. *Bezpečnostní prostředí 2018. Implikace pro obrannou politiku a ozbrojené síly ČR*. Studie. Brno: CBVSS UO, 2018, 20 s. ISBN 978-80-7582-053-2.

¹³² SPIŠÁK, Ján a Josef PROCHÁZKA. *Operační prostředí 2018. Implikace pro použití a rozvoj ozbrojených sil ČR*. Studie. Brno: Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií. Univerzita obrany, Brno, 2018, 16 s. ISBN 978-80-7582-054-9.

¹³³ FUČÍK, Jakub; BAXA, Fabian; FRANK, Libor; PROCHÁZKA, Dalibor a Josef PROCHÁZKA. *Technologický vývoj 2018: Implikace pro schopnosti ozbrojených sil ČR*. Studie. Brno: CBVSS UO, 2018, 16 s. ISBN 978-80-7582-055-6.

1) název	2) státy	3) účel	4) návaznost
<i>Future Operating Environment 2035</i> ¹³⁴	Austrálie	Poskytuje rámec budoucího použití australských ozbrojených sil pro naplnění strategických obranných zájmů státu	Vychází z něj <i>Australian Future Joint Operating Concept</i> .
<i>The Future Security Environment 2013-2040</i> ¹³⁵	Kanada	Poskytuje hodnocení dlouhodobých trendů ovlivňujících zajišťování bezpečnosti a obrany státu.	Vychází z něj <i>Canadian Armed Forces Development</i> .
<i>Defence and National Security Strategic Review</i> ¹³⁶	Francie	V prvních dvou částech je hodnoceno bezpečnostní a operační prostředí. V dalších částech je komunikována reakce na tento vývoj (cíle, strategické funkce a úkoly ozbrojených sil, zdroje).	Informuje zpracování plánu rozvoje ozbrojených sil v podobě zákona. <i>Military Planning Act</i> .
<i>Strategic Foresight for the Bundeswehr, A Long-Term Perspective up to 2040</i> ¹³⁷	Německo	Poskytuje směrnici pro rozhodování o schopnostech potřebných v dlouhodobé časové perspektivě.	Navazuje <i>Bílá kniha o bezpečnostní politice a budoucnost Bundeswehru</i> .
<i>Strategic Foresight Analysis</i> ¹³⁸	NATO	Hodnotí trendy bezpečnostního prostředí ovlivňující budoucí strategický kontext a jejich dopady pro NATO.	Poskytuje informační podporu NDPP.
<i>Framework for Future Alliance Operations</i> ¹³⁹	NATO	Vojenské doporučení strategických velitelů NATO k vývoji operačního prostředí ve vzdálené budoucnosti.	Poskytuje informační podporu NDPP.
<i>Defence Assessment 2014</i> ¹⁴⁰	Nový Zéland	Poskytuje hodnocení vývojových trendů vnějšího prostředí a rámec pro formulování (adaptaci) možností obranné politiky.	Podpora formulování odpovídající obranné politiky, aktualizace ve čtyřletých intervalech. Hodnoceny jsou hybné síly konfliktů, analýza

¹³⁴ *Future Operating Environment 2035*. Commonwealth of Australia: Director General Joint Force Analysis, Force Design Division, 2016, 60 s. Dostupné také z: <https://www.cove.org.au/wp-content/uploads/2017/03/Future-Operating-Environment-2035.pdf>

¹³⁵ *The Future Security Environment 2013-2040*. Ottawa, Ontario: National Defence Canada, 2014, 204 s. ISBN 978-1-100-24665-9. Dostupné také z: http://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D4-8-2-2014-eng.pdf

¹³⁶ *Defence and National Security Strategic Review*, MoD Francie, 2017. Dostupné také z: <https://www.defence.gouv.fr/dgris/politique-de-defense/revue-strategique/revue-strategique>

¹³⁷ BUHLER, Erhard. *Strategic Foresight for the Bundeswehr: A Long-Term Perspective up to 2040*. Bundesministerium der Verteidigung, 2017.

¹³⁸ NATO SACT, *Strategic Foresight Analysis 2017 Report*, HQ SACT SPP, Norfolk, Virginia, 2017, dostupné také z: http://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/171004_sfa_2017_report_hr.pdf

¹³⁹ *Framework for Future Alliance Operations*. NATO SACT, Norfolk: Virginia, 2015.

¹⁴⁰ *Defence Assessment 2014*, MoD New Zealand, 2014, dostupné také z: <https://www.defence.govt.nz/assets/Uploads/defence-assessment-2014-public.pdf>

1) název	2) státy	3) účel	4) návaznost
			je zaměřena geograficky.
<i>Global Strategic Trends: Out to 2045</i> ¹⁴¹	Velká Británie	Popisuje strategický rámec vývoje bezpečnostního prostředí.	Určeno pro pracovníky MO a dalších vládních institucí vytvářejících dlouhodobé politiky a plány.
<i>Future Operating Environment 2035</i> ¹⁴²	Velká Británie	Popisuje charakteristiky operačního prostředí za účelem rozvoje schopností.	Určeno pro pracovníky podílejících se na formulování bezpečnostní a obranné politiky.
<i>Global Trends: Paradox of Progress</i> ¹⁴³	USA	Hodnocení hlavních trendů a nejistot a jejich důsledků na formování světa v následujících dvou dekádách.	Pomáhá seniorním pracovníkům přemýšlet a plánovat v dlouhodobé perspektivě.
<i>Joint Operating Environment 2035</i> ¹⁴⁴	USA	Popis bezpečnostního prostředí a jeho dopadů pro společné síly.	Předvídaní důsledků a příprava společných sil pro vedení možných konfliktů.

Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Přístupy k hodnocení vnitřního prostředí

Pro efektivní TBOS je zásadní objektivní vyhodnocení vnitřního prostředí tedy dosaženou úroveň systémového nastavení a funkčnosti bezpečnostního systému, systému obrany státu a schopností jednotlivých nástrojů.

Smyslem hodnocení je identifikace slabých a silných stránek organizace. Tímto krokem jsou vytvořeny podmínky pro stanovení nedostatků ve schopnostech vzhledem k budoucím potřebám zajišťování bezpečnosti a obrany, a to v dlouhodobém výhledu 10-20 let.

¹⁴¹ *Global Strategic Trends: Out to 2045*. 5. UK: Government of the United Kingdom, Ministry of Defence, 2014.

¹⁴² *Strategic Trends Programme Future Operating Environment 2035*. 1. Ministry of Defence UK, 2014, 60 s. Dostupné také z: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/646821/20151203-FOE_35_final_v29_web.pdf

¹⁴³ *Global Trends: Paradox of Progress*. National Intelligence Council, 2017, 235 s. ISBN 978-0-16-093614-2. Dostupné také z: <https://www.dni.gov/files/documents/nic/GT-Full-Report.pdf>

¹⁴⁴ *Joint Operating Environment 2035: The Joint Force in a Contested and Disordered World*. Pentagon, Washington D. C.: Directorate for Joint Force Development, U. S. Joint Staff, 2016.

V nejistém strategickém prostředí je problematické vymezit spolehlivý a široce odsouhlasený standard, vůči kterému je možné jednoznačně hodnotit adekvátnost funkčnosti bezpečnostního systému, systému obrany státu a schopností jednotlivých nástrojů. Dokumenty strategického řízení zpravidla poskytují ne zcela jednoznačný výklad o tom, k jakým úkolům budou tyto nástroje používány. Úkoly jsou v těchto dokumentech zpravidla vymezeny volně, např. úkoly OS v plném spektru operací nebo tvrzením, že se spektrum úkolů rozšiřuje apod. Tento stav je dán tím, že není k dispozici zcela jednoznačné a jednotné vnímání bezpečnostních výzev, a to jak na úrovni politické, tak i odborné. Rozdílné pohledy na roli jednotlivých nástrojů v budoucnosti panují jak na úrovni národní, tak i mezinárodní. Velkou roli přitom sehrávají nejen národní zájmy a společenské hodnoty, ale i geografická poloha.¹⁴⁵

Státy V4 se nachází ve velmi příznivé situaci uvnitř aliančního prostoru a necítí bezprostřední vojenské ohrožení svého území. Východní křídlo Aliance je silně znepokojeno vývojem vztahů s Ruskem. Jižní křídlo čelí důsledkům nestability v Africe a Blízkém východě a důsledkům v podobě migrační vlny. V okamžiku, kdy není zcela jasný pohled na výzvy vnějšího prostředí a jejich další vývoj, je v podstatě nemožné dojít k jednoznačnému závěru, o požadovaném rozsahu schopností (kvalitativní i kvantitativní parametry).

K hodnocení adekvátnosti schopností je využívána celá řada metod. Pro potřebu TBOS jsou využitelné následující metody:

- Metoda 7S (McKinseyova)
- Metoda CAF
- Metoda funkčních oblastí (DOTMLPFI)
- Metoda hlavních oblastí schopností (MCA)

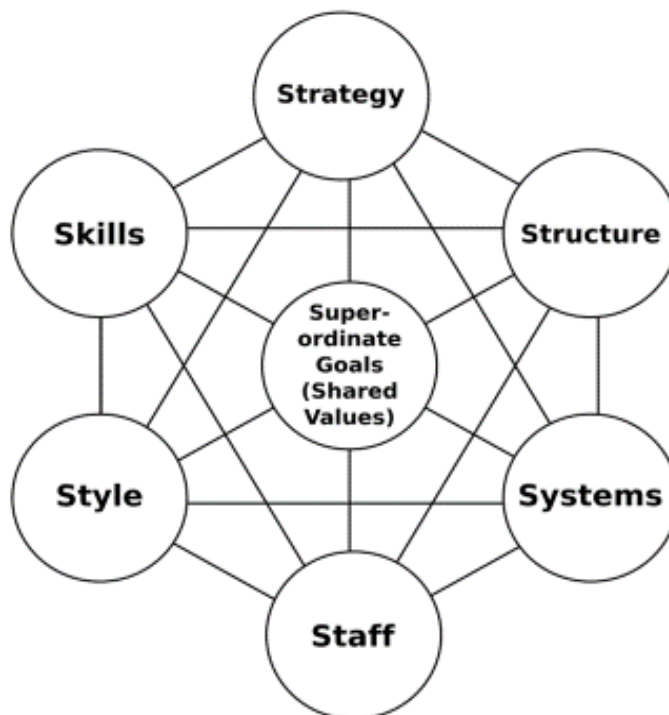
¹⁴⁵ *Austrian Security Strategy. Security in a new decade – Shaping security.* Vienna: Federal Chancellery of the Republic of Austria, 2013, 26 s. Dostupné také z: https://www.bmeia.gv.at/fileadmin/user_upload/Zentrale/Aussenpolitik/Austrian_Security_Strategy.pdf

6.2.1 Metoda 7S

Metoda 7S je využívána pro hodnocení kritických a vzájemně se ovlivňujících prvků představujících podmínku pro úspěšné naplňování poslání organizace (obrázek 6-3). Mezi tyto prvky patří:

- **Strategie** (*Strategy*) – soustava cílů organizace, kterou je naplňováno její poslání, dlouhodobá vize a je vytvářena konkurenční výhoda;
- **Organizace** (*Structure*) – organizační struktura;
- **Procesy** (*Systems*) – nastavení vnitřních procesů a způsob provádění činností;
- **Sdílené hodnoty** (*Shared Values*) – způsob vymezování a sdílení firemních hodnot;
- **Kompetence** (*Skills*) – způsob získávání kompetencí jednotlivých zaměstnanců;
- **Řízení a kultura** (*Style*) – způsob řízení zaměstnanců a nastavení firemní kultury;
- **Zaměstnanci** (*Staff*) – schopnosti zaměstnanců (vzdělání, zkušenosti, dovednosti).

Obrázek 6-3 Přístupy k hodnocení organizace metodou 7S



Zdroj: *The McKinsey 7-S Framework*¹⁴⁶

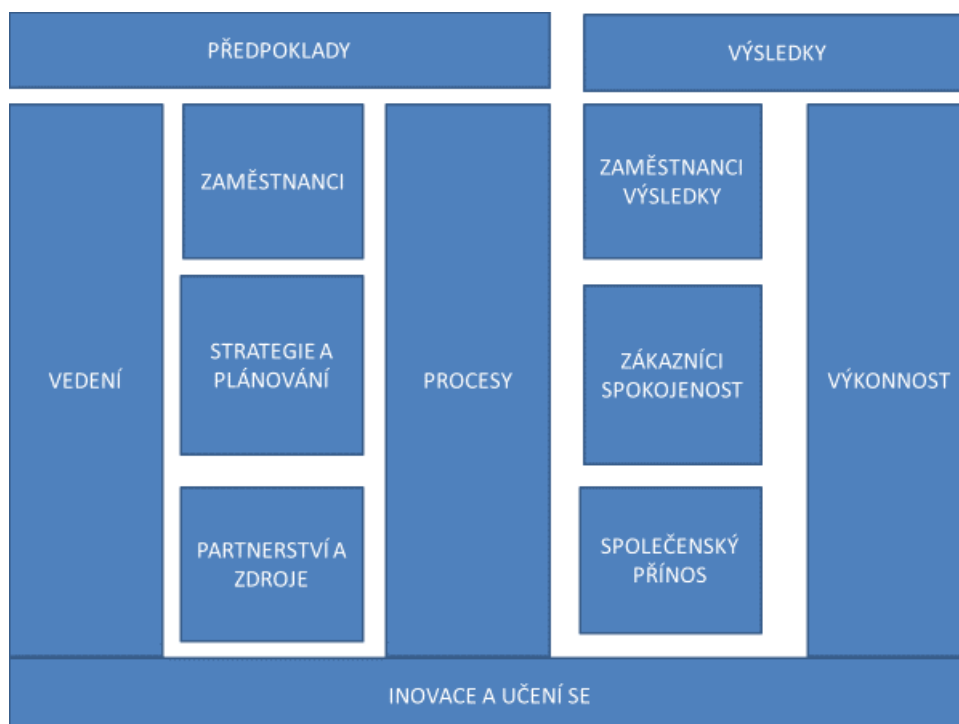
6.2.2 Metoda CAF

Common Assessment Framework (CAF) je nástroj řízení kvality pro podmínky organizací veřejného sektoru (obrázek 6-4). Metoda je postavena na **sebehodnocení**. Smyslem je identifikovat silné stránky organizace a získat přehled o aktivitách vedoucích k trvalému zlepšování její výkonnosti. Metodou jsou hodnoceny předpoklady pro účelné, hospodárné a efektivní naplňování poslání organizace a dosažené výsledky. Metoda CAF se soustředí na to, **CO** je nedostatkem, nedává konkrétní odpověď na to, **JAK** dále postupovat při zlepšování.

¹⁴⁶ The McKinsey 7-S Framework: Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony. In: *Mind Tools* [online]. 2018 [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

Hodnocení předpokladů zahrnuje následující oblasti: (1) *vedení* – řízení společnosti; (2) *zaměstnanci* – řízení lidských zdrojů a práce s lidmi; (3) *strategie a plánování* – nastavení cílů a jejich rozpracování do organizace; (4) *partnerství a zdroje* – řízení financí a dostupnost zdrojů (například materiální zabezpečení); (5) *procesy* – nastavení vnitřních procesů organizace. Hodnocení výsledků organizace je realizováno v následujících oblastech: (1) *zaměstnanci* – výsledky; (2) *zákazníci* – výsledky; (3) *společenská odpovědnost* – výsledky; (4) *klíčové výsledky výkonnosti* – služby poskytované organizací.

Obrázek 6-4 Přístupy k hodnocení organizace metodou CAF



Zdroj: Management Mania ¹⁴⁷

6.2.3 Metoda DOTMLPFI

Metoda DOTMLPFI umožňuje hodnotit dosaženou úroveň schopností s využitím tzv. *funkčních oblastí* charakterizující vnitřní stav organizace. Poskytuje komplexní pohled na vojenskou organizaci, její schopnosti, programy a projekty. Potlačuje tendenci vnímat schopnosti vojenské organizace prizmatem jejího materiálního a personálního

¹⁴⁷ CAF (Common Assessment Framework). In: *Management Mania* [online]. 12. 8. 2015 [cit. 2018-10-25]. Dostupné také z: <https://managementmania.com/cs/model-caf-common-assessment-framework>

zabezpečení. Ne všechny státy používají k hodnocení schopností identické funkční oblasti. Odchytky jsou zřejmé z tabulky 6-2. Metoda DOTMLPFI nezahrnuje např. hodnocení výzkumu a vývoje. Tuto oblast zahrnuje do hodnocení schopností Kanada.

Funkční oblasti dle metody DOTMLPFI:¹⁴⁸

- Doktríny (D) existence závazných dokumentů (předpisy, normy, metodiky, strategické a koncepční dokumenty, doktríny, standardy, operační postupy, ad.) stanovující poslání konkrétní jednotky, formu a obsah její činnosti, činnosti a postupy mající za cíl dosažení stanoveného úkolu. Mohou být v listinné nebo elektronické podobě;
- Organizace (O) vnitřní organizační členění nositele schopnosti;
- Výcvik (T) rozsah, formy a intenzita teoretického a praktického výcviku, naplnění výcvikových standardů a cílů cvičení, dosažení požadované úrovně certifikace organizace;
- Materiál (M) materiální vybavení výzbrojí, municí, zbraňovými systémy nebo jiným specifickým zařízením včetně programového vybavení a souvisejících služeb;
- Velení (L) dostupnost systému velení a řízení (mírově i válečně), naplněnost velitelství a štábu personálem splňujícím kvalifikační požadavky a předpoklady; styl a kultura;
- Personál (P) personální naplněnost organizační struktury a naplňování kvalifikačních předpokladů a požadavků;
- Infrastruktura (F) dostupnost nemovité infrastruktury sloužící k zabezpečení chodu organizace, pokrytí potřeb operačního nasazení a přípravy, výcviku, údržby a oprav materiálu, včetně ubytovacích kapacit; dostupnost stacionárních komunikačních a informačních systémů v prostorech stálé dislokace;

¹⁴⁸ DOTMLPFI: Doktríny, Organizace, Výcvik (Training), Materiál, Vedení (Leadership), Personál, Infrastruktura (Facilities), Interoperabilita. RMO 66/2012, o plánování činnosti a rozvoje s vlastním doplněním.

Interoperabilita (I) stupeň zavedení a zvládnutí operačních postupů, doktrín, technických, administrativních a operačních standardů a norem pro potřeby plnění společných úkolů nositelů schopností na různých úrovních jejich společného působení; úrovně zahrnují vzájemné působení jednotlivých druhů vojsk a služeb, druhů sil, prvků integrovaného záchranného systému na úrovni státu a sil, prostředků spojenců či partnerů na mezinárodní úrovni v rámci nasazení mnohonárodních úkolových uskupení.

Tabulka 6-2 Komparace funkčních oblastí vybraných zemí

USA ⁷	Australia ⁸	Canada ⁹	Czech Republic ¹⁰	Serbia ¹¹
Doctrine			Doctrines	(Strategy and) doctrine
Organization	Organization	Infrastructure & Organization	Organization	Organization
Training and education	Collective training	Concepts, Doctrine & collective training	Training	Training
Material	Major systems	Equipment, supplies & services	Material	Weapons and military equipment
Leadership	Command & management		Leadership	Education
People		Personnel	Personnel	Personnel
Facility	Facility and training areas		Facilities	Infrastructure
		IT Infrastructure		
	Support			
	Supplies	Research & Development / Ops research		
Policy			Interoperability	Interoperability

Zdroj:vlastní

6.2.4 Metoda hlavních oblastí schopností

Metoda hlavních oblastí schopností (*Main Capability Areas – MCAs*) je využívána k hodnocení schopností v rámci NDPP. Zahrnuje následující oblasti schopností: (1) včasnou dostupnost sil; (2) velení, řízení a spojení; (3) nasaditelnost; (4) zasaditelnost; (5) udržitelnost; (6) odolnost a ochranu; (7) zpravodajskou činnost (obrázek 7-5).

Včasná dostupnost sil (*Prepare*). Schopnosti k vytváření, přípravě a udržování sil k jejich efektivnímu použití dle stanovaných stupňů pohotovosti. Zahrnuje schopnost strategické adaptace sil na změny vnějšího prostředí a schopnost nárůstu sil a připravenosti při zhoršování bezpečnostního prostředí.

Velení, řízení spojení (*Consult, Command, Control*). Schopnosti velitelů velet přímo podřízeným a přiděleným silám ke splnění cílů operace. Oblast zahrnuje schopnosti komunikace a koordinace vojenských aktivit s dalšími aktéry, kteří jsou přítomni nebo zapojeni v oblasti operace a schopnosti k efektivní výměně informací v rámci politického a vojenského vedení. Zahrnuje schopnosti plánovat, využívat a koordinovat vojenské a civilní aktivity s dalšími aktéry a organizacemi v souladu se stanovenými cíli operace.

Nasaditelnost (*Project*). Schopnosti připravit a provést rozmístění aliančních i národních velitelství a sil k podpoře mnohonárodní operace.

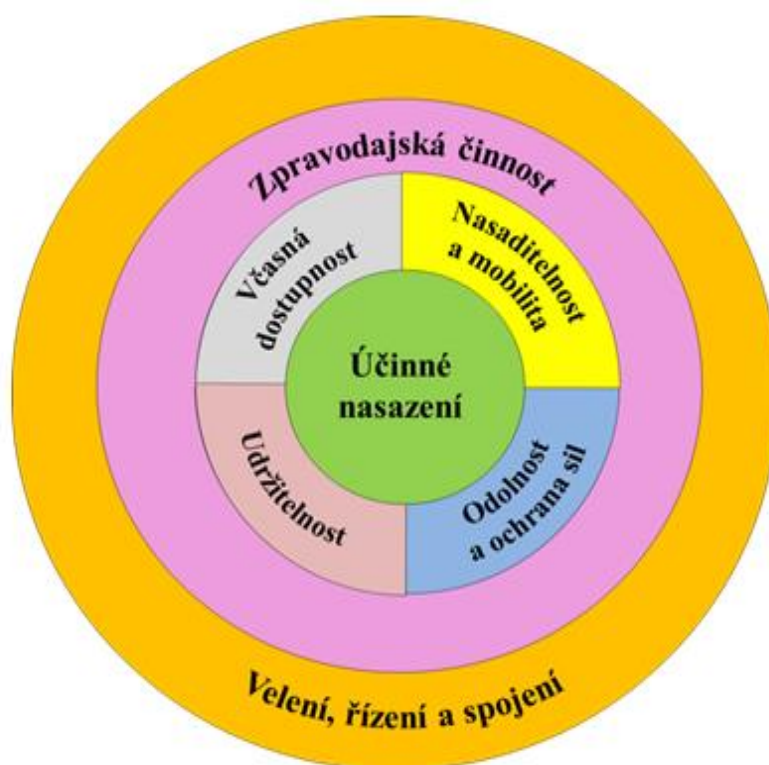
Zasaditelnost (*Engage*). Schopnosti potřebné k účinnému působení na protivníka a nezbytné ke splnění úkolů operace v kontextu kolektivní obrany, krizového řízení a kooperativní bezpečnosti. Oblast zahrnuje všechny schopnosti požadované k porážce protivníka a schopnosti, které jsou nezbytné k evakuaci nekombatantů, zabránění použití sil protivníka, výcviku místních bezpečnostních sil (*capacity building*) a účasti na stabilizaci a rekonstrukci.

Udržitelnost (*Sustain*). Schopnosti potřebné k plánování a udržování sil včetně jejich příhodně načasované podpory, zahrnující přípravu a udržování klíčové vojenské infrastruktury, opatření zajišťující pohyb sil a dopravu, ženíjní podporu, kontraktování, management dodávek, údržby a služeb, podporu základen, preventivní a následnou zdravotní péči.

Odolnost a ochrana sil (*Protect*). Schopnosti minimalizovat prostřednictvím společného mnohonárodního přístupu k ochraně sil zranitelnost personálu, zařízení, materiálu a narušování aktivit sil, včetně eliminace efektů ZHN, zatímco bude zajištěna volnost spojeneckých akcí a přispívání k úspěchu mise. Při operačním nasazení to zahrnuje ochranu komunikačních spojů, zásobovacích linií a kybernetického prostoru.

Zpravodajská činnost (*Inform*). Schopnosti vytvářet a udržovat situační uvědomění a požadovanou úroveň znalostí, poskytující velitelům všech stupňů a úrovní možnost učinit včas informovaná rozhodnutí.

Obrázek 6-5 Hlavní oblasti schopností (*Main Capability Areas – MCA*)



Zdroj: *Bi-SC Capability Hierarchy*¹⁴⁹

Hodnocení dosažené úrovně schopností vojenské organizace musí být komplexní. Hodnocení provazuje požadavky na informace se zpětnovazebními informačními toky (v čase blízkém reálnému). V opačném případě vzniká riziko nadměrné byrokratické zátěže. Důležitá je objektivnost hodnocení dosažené úrovně schopností vojenské organizace s možností identifikovat její silné a slabé stránky. Rizikem je zkreslování výsledků hodnocení případně jejich zobecňování do úrovně, kdy hodnocení ztrácí odpovídající vypovídací úroveň. Pro potřeby TBOS poskytuje hodnocení dosažené úrovně schopností zásadní vstup pro stanovení odchylky od požadovaného (cílového) stavu schopností v budoucnosti (zpravidla ve střednědobém a dlouhodobém horizontu). Při stanovení odchylky od požadovaného stavu jsou zvažovány nejen reálně existující, ale i již plánované schopnosti.

V praxi se hodnocení dosažené úrovně rozvoje schopností provádí zpravidla v několika rovinách: (1) dle strategických cílů; (2) dle hlavních oblastí schopností; (3) dle

¹⁴⁹ *Bi-SC Capability Hierarchy*. SH/PLANS/JCAP/FCP/15- 310118. SHAPE/ACT. Mons, Belgium, 2015.

funkčních oblastí DOTMLPFI. Smyslem hodnocení je identifikovat silné a slabé stránky ve funkčnosti a schopnostech a úroveň dosahování stanovených cílů. Výsledky hodnocení umožňují přijímat korekční opatření (změna cílů, změna strategie jejich dosažení).

6.2.5 Hodnocení výkonnosti metodou 3E

Pro hodnocení výkonnosti v rámci TBOS je využitelná metoda 3E: (1) hospodárnost (*Economy*); (2) efektivnost (*Efficiency*); (3) účelnost (*Effectiveness*). Vhodný model je patrný na obrázku 6-6.

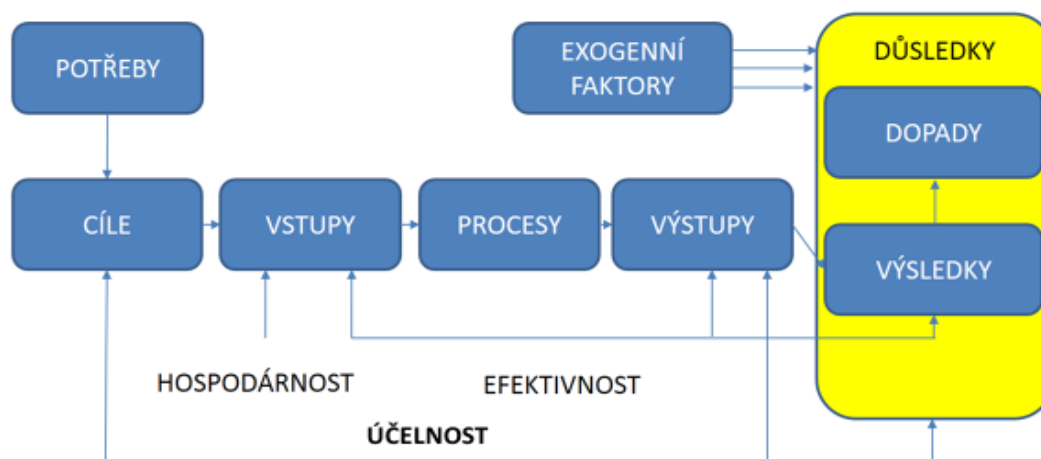
Předpokladem pro použití metody jsou: (1) stanovení správně nastavených a vyhodnotitelných cílů; (2) schopnost hodnotit náklady realizovaných činností. Řízení je orientováno na zajištění požadovaných vstupů a jejich čerpání. Závěrečné zprávy hodnocení rozpočtu informace poskytují především informace o způsobu čerpání rozpočtu v průběhu roku.

Objektivní hodnocení plnění stanovených cílů (dosažení cílového stavu, míru plnění cílů v čase, přijatelnost dosaženého stavu realizace apod.) vyžaduje stanovení výchozí linie, bez které nelze zhodnotit výkonnost bezpečnostního systému, systému obrany státu a jednotlivých nástrojů a odvíjet motivační mechanismus ke zvyšování výkonnosti. Výkonnost je velmi subjektivní kategorie. Omezeným způsobem lze hodnotit výkonnost jednotlivce z pohledu naplňování kritérií stanovených pro jednotlivé pracovní pozice – vzdělání, odborný růst, jazyková příprava, bezpečností prověrka, fyzická připravenost. Obtížnější je hodnocení organizace a jejích organizačních prvků.¹⁵⁰

Hospodárnost usiluje o minimalizaci nákladů na vstupy, důležité je, aby se tak činilo při zajištění standardní kvality výstup. V opačném případě může dojít k pořizování neodpovídající kvality vstupu. Typickým příkladem je pořizování majetku a služeb za minimální cenu bez ohledu na kvalitu. Efektivnost představuje snahu o maximalizaci výstupu za dané vstupy. Účelnost znamená, že jsou realizovány výsledky a účinky v souladu s předpokládanými cíli organizace.

¹⁵⁰ PETRÁŠ, Zdeněk; LETENS, Geert; SOARES, Joaquim; YOUNG, Chad; LAWRENCE, Anthony; LACIRE, Ronan; NOUAILHAS, Stéphane; GARBERS, Felix; GLÆRUM, Sigurd; HAYNES, Christopher; VANZEEBROECK, Francois; PIKNER, Ivo. *Performance Management in Defence Organisations*. Studie. Paris, France: NATO Science and Technology Organization, 2018, 160 p. ISBN 978-92-837-2152-9.

Obrázek 6-6 Model hodnocení výkonnosti organizace metodou 3E



Zdroj: European Court of Auditors In: VODÁKOVÁ, 2011¹⁵¹

6.3 Přístupy ke stanovení cílů

Účinné strategické řízení a TBOS vyžaduje správnou formulaci tzv. správných cílů. Jedná se o cíle, jejichž dosažení vede k vytvoření požadovaných účinků, slouží danému účelu. Z hodnocení plánovacího procesu a z odborných diskuzí vyplývá, že správné vymezení cílových stavů je jednou ze slabin strategického řízení. Cíle jsou formulovány obecně, nejasně a zpravidla jsou jen obtížně vyhodnotitelné. Nejsou definovány kritéria a parametry jejich dosahování v čase.¹⁵²

6.3.1 Metoda SMART

Ke správnému metodickému stanovení cílů jsou využívány zásady dle metody SMART (S – *Specific*; M – *Measurable*); A – *Accepted*; R – *Realistic*; T – *Timed*).

Specifičnost (*Specific*). Cíl musí být definován přesně. Vymezení cílů musí přispět k jejich jednotnému chápání. Z jejich popisu musí být zřejmé, jakých účinků má být realizací dosaženo. Cíle musí být bezrozporné. Čím přesněji je cíl definován, tím snadněji se plní.

¹⁵¹ VODÁKOVÁ, Jana. Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru. Habilitační práce. Univerzita obrany, Brno, 2014. s. 59.

¹⁵² KRULÍK, Vladimír, Možné přístupy k reformě bezpečnostního systému, *Vojenské rozhledy*, 2011, 21(4), s. 48–64, ISSN 1210-3292.

Vyhodnotitelné (*Measurable*). Splnění cíle musí být vyhodnotitelné (měřitelné). Měřením se rozumí posouzení, do jaké míry bylo cíle dosaženo. Parametry by měly umožnit měření požadovaných účinků a nikoli jen realizaci činností. Rozhodující je např. úroveň vycvičenosti a nikoli počet vykonaných cvičení; zvýšení přesnosti střelby a ne množství spotřebované munice. Nastavení měřitelných kritérií a vhodných parametrů strategických cílů je obtížné a vyžaduje odpověď na otázku, čeho chceme skutečně dosáhnout.

Akceptovatelné (*Accepted*). S cíli se musí ztotožnit všechny zainteresované strany zapojené do TBOS a následně i do její realizace.

Dosažitelné (*Realistic*). Cíle je potřebné ve strategiích formulovat maximálně náročné (až na hranici možností – musejí maximálně motivovat odpovědné pracovníky i realizační týmy), nicméně se musí jednat o cíle reálné. Cíle by měly jasně směřovat ke zlepšení současného stavu schopností OS (rovnováha mezi rozsahem, kvalitou, hospodárností). Nutné je identifikovat rizika spojená s realizací strategií (předvídat problémy, minimalizovat jejich dopady), nezbytné je rizika posoudit a prioritizovat (závažnost dopadů, pravděpodobnost projevu).

Časově ohraničené (*Timed*). Každý cíl musí být časově vymezen. Od strategií je třeba vyžadovat výrazná, a pokud je to jen možné, i rychlá zlepšení. Změny, které nepřinášejí zlepšení, jsou zpravidla samoúčelné, a proto zbytečné. Harmonogram musí být maximálně náročný, ale modifikovatelný, a proto splnitelný.

Cíle jsou ve strategiích parametrizovány a hodnoceny podle souboru kritérií, která musejí umožnit objektivní a jednoznačné vyhodnocení. Stanovena by měla být pravidla pro jejich posouzení příslušnou autoritou (vládou). Věcný popis cílů by měl umožnit kvantifikovatelné hodnocení dosažených účinků (vycvičenost, připravenost, schopnost ničit cíle, ad.), a nikoli hodnocení realizovaných činností (počet cvičení, množství vystřílené munice, počet vzletů, ad.).

Cíle jsou ve strategiích rozpracovány do opatření a úkolů s jasnou časovou sousledností a odpovědností. Uspořádání opatření, vytyčení mezníků a stanovení ukazatelů, jichž musí být dosaženo, musí umožňovat celý proces realizace snadno sledovat, hodnotit a korigovat.

Plnění opatření a úkolů probíhá zpravidla souběžně a je důležité posoudit vzájemné závislosti aktivit. Využitelné jsou nástroje síťové analýzy. Opatření a úkoly

nesmějí být strnulé, naopak, musejí být schopny akceptovat nezbytné změny a korekce. Opatření mohou být materiálové a nemateriálové povahy, dále pak opatření realizovatelná v existujícím právním rámci, a opatření, pro jejichž realizaci je podmínkou změna právního prostředí. Toto rozlišení je klíčové při přípravě realizačních plánů.

6.3.2 Strom cílů

K vytvoření vertikálně a horizontálně provázané struktury cílů strategických a koncepčních dokumentů jsou v teorii strategického řízení využívány různé přístupy. Zpravidla se hovoří o cílech strategických, specifických a operativních.

Strategické cíle konkretizují schopnosti (stavy, které musí být dosaženy celkově nebo v kombinaci z důvodu dosažení nějakého zásadního, souhrnného výsledku (dopadu) pro plnění poslání nebo vize organizace.

Specifické cíle jsou výsledky, které musí být dosaženy celkově nebo v nějaké kombinaci pro dosažení strategických cílů v realizačním plánu. Specifické cíle jsou obvykle „milníky“ podél cesty, když je implementována strategie.

Operativní cíle představují realizační kroky k naplnění specifických cílů.

Cíle vymezené koncepčními dokumenty však nejsou terminologicky vydefinovány. Důsledkem může být obsahová nekonzistentnost strategií a implementačních plánů. Pro potřeby této monografie bude dále využívána struktura cílů dle tabulky 6-3.

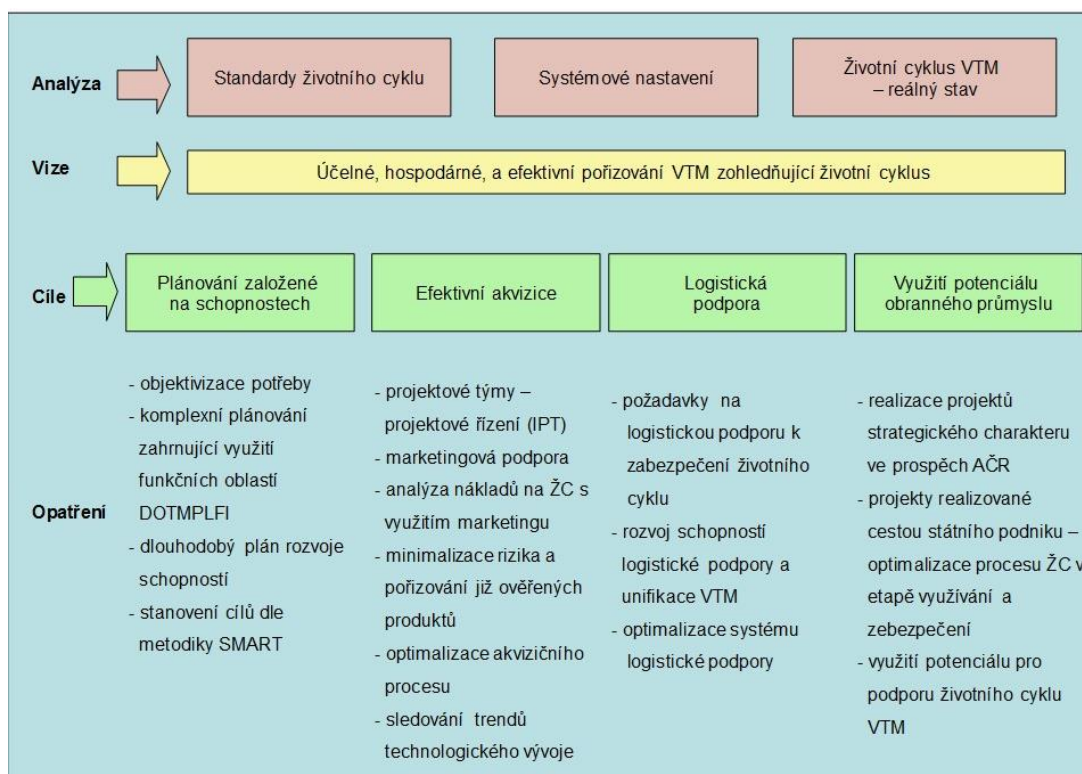
Tabulka 6-3 **Struktura cílů v procesu strategického řízení**

Pojem	Definice	Dokument
Vize	Popis žádoucího budoucího stavu, kterého chceme prostřednictvím realizace strategie dosáhnout. Jedná se o dopad naplnění globálního cíle. Vztahuje se na strategii jako celek. K naplnění vize by mělo dojít ve střednědobém či dlouhodobém horizontu.	(Bezpečnostní strategie, Obranná strategie. Dlouhodobý výhled pro obranu.
Globální cíl	Konkretizovaný popis budoucího stavu, jehož prostřednictvím bude naplněna vize. Jedná se o souhrn výsledků a dopadů strategických cílů. Vztahuje se na strategii jako celek. Podobně jako u vize by mělo dojít k naplnění globálního cíle ve střednědobém či dlouhodobém horizontu.	Bezpečnostní strategie (zadání pro bezpečnostní systém); Obranná strategie (zadání pro celý systém obrany státu)
Strategický cíl	Popis budoucího stavu v jednotlivých dílčích oblastech řešeného problému, jejichž prostřednictvím bude naplněn globální cíl. Jedná se o souhrn výsledků a dopadů příslušných specifických cílů. Každý strategický cíl se vztahuje k určité části strategie. K naplnění strategických cílů by mělo dojít na konci realizace strategie, případně v krátkodobém až střednědobém horizontu.	Rezortní strategické cíle (Dlouhodobý výhled pro obranu jako rezortní strategie)
Specifický cíl	Popis výstupů konkrétních opatření a aktivit, případně popis žádoucího cílového stavu. Každý specifický cíl se vztahuje k danému strategickému cíli. K naplnění specifických cílů dochází v návaznosti na realizaci konkrétních aktivit v průběhu realizace RS. Na konci realizace strategie jsou naplněny všechny specifické cíle.	Funkční strategie (pozemní, vzdušné, speciální a kybernetické síly). Průřezové strategie (personál, infrastruktura, výzkum a vývoj, logistika, KIS, ...)
Opatření	Nástroj implementace strategie, jehož prostřednictvím jsou naplňovány jednotlivé cíle. Opatření může mít podobu legislativních změn, programů nebo projektů, investic a finančních nástrojů, poskytování informací, vzdělávání apod.	Funkční strategie, průřezové strategie, realizační plány
Úkol	Obdobně jako opatření definuje aktivitu nezbytnou k dosažení požadovaných cílů. Aktivita může být vymezena ve všech funkčních oblastech DOTMLPFI.	Funkční strategie, průřezové strategie, realizační plány

Zdroj: Metodika přípravy veřejných strategií, ref. 120, upraveno autory

Při TBOS je vhodné prezentovat cíle s využitím stromu cílů za účelem vytvoření komplexní představy o cílovém směřování a krocích, které k tomu budou realizovány. Vhodný příklad je zobrazen na obrázku 6-7 využitelný pro strategii řízení životního cyklu vojenské techniky a materiálu (VTM).

Obrázek 6-7 Strom cílů pro potřeby strategie řízení životního cyklu



Zdroj: vlastní zpracování

6.3.3 Balanced scorecard

V procesu TBOS je potřebné vytvořit podmínky pro komplexní hodnocení realizace. Vhodným nástrojem je metoda Balanced Scorecard (BSC) vyjadřující strukturovaný pohled na klíčové parametry výkonosti (*Key Performance Indicators – KPIs*).¹⁵³

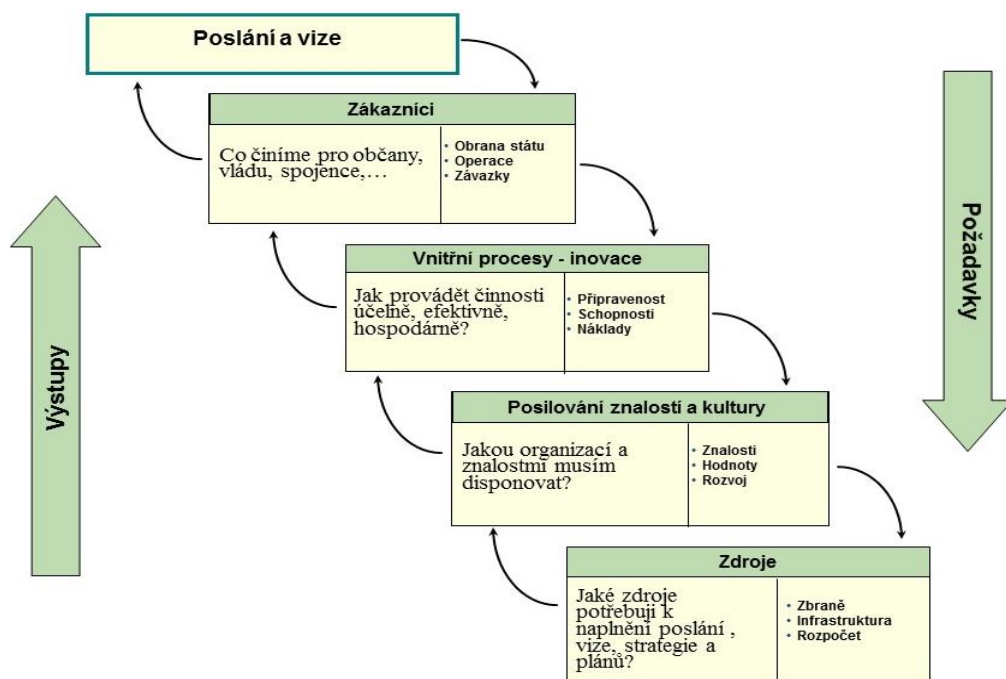
Hodnocení realizace by mělo splňovat následující atributy (obrázek 6-8):

- *Jednoduchost.* Zavedení 10 – 20 parametrů komplexně pokrývajících cíle strategie.

¹⁵³ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harward Bussiness Review*. 1992, 83(7). ISSN 0017-8012.

- *Jednoznačné provázání parametrů s cíli.* KPIs musí být provázány s procesy strategického plánování a umožnit měření progresu ve vztahu ke stanoveným cílům, úkolům a opatřením.
- *Široká podpora vedoucích zaměstnanců.* Vedoucí zaměstnanci musí být zapojení do formulování cílů a strategie jejich dosažení včetně nastavení vhodného hodnotícího rámce.
- *Shoda.* Mělo by být dosaženo shody ve vedení organizace v otázce nastavení KPIs.
- *Jednotné úsilí.* Cíle a KPIs propojují jednotlivé úrovně řízení od strategické až po taktickou. Aktivita realizovaná na nejnižší úrovni musí podporovat naplnění strategických cílů.
- *Odpovědnost.* Odpovědnost a hodnocení vedoucích zaměstnanců by měla být provázána s plněním stanovených cílů s využitím KPIs.

Obrázek 6-8 Přístup k formulování soustavy cílů při TBOS



Zdroj: KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, upraveno autory¹⁵⁴

¹⁵⁴ KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1996, 74(1). ISSN 0017-8012

Modifikovaný BSC pro potřeby TBOS by mohl zahrnovat následující perspektivy: (1) operační; (2) připravenost; (3) finanční; (4) modernizační; (5) adaptační; a (6) personální.

Pro jednotlivé perspektivy je možné využít následující oblasti pro stanovení KPIs:¹⁵⁵

1. Operační

- Zahraniční operace a mise
- Obrana vzdušného prostoru NATO
- Příspěvek do pohotovostních sil NATO and EU

2. Připravenost

- Zajištění důvěryhodné obrany státu (naplnění organizační struktury personálem a materiálem, infrastruktura)
- Výcvik (certifikace jednotek, hodnocení připravenosti, zajištění podpory)
- Doktríny (předpisy, doktríny, postupy)
- Hodnocení armády ze strany veřejnosti

3. Finanční

- Účelnost, hospodárnost a efektivnost vynakládaných prostředků (výstupy)
- Vyvážená struktura rozpočtu (investice, provozní náklady, mandatorní výdaje)

4. Modernizační

- Dodávky schopností (v čase, v rámci rozpočtu a s požadovanými parametry)
- Mnohonárodní spolupráce v oblasti rozvoje schopností
- Výzkum, vývoj a inovace

5. Adaptační

- Racionalizace vnitřních procesů
- Podpora IT

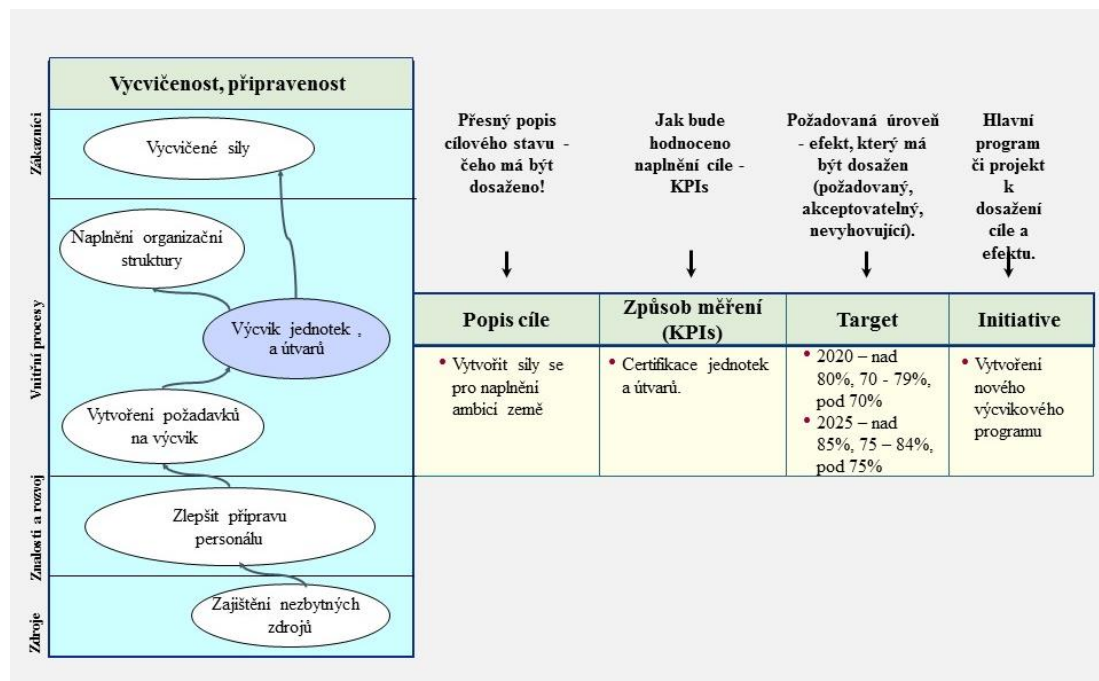
¹⁵⁵ PROCHÁZKA, Josef. Challenges for defence planning - Business process optimisation and performance management. In: *The complex and dynamic nature of the security environment*. Bucharest, Romania: Carol I National Defence University, 2015, s. 102-111. ISSN 2285-8318. Dostupné z: http://www.strategii21.ro/A/2015-06.%20THE%20COMPLEX%20AND%20DYNAMIC%20NATURE%20OF%20THE%20SECURITY%20ENVIRONMENT/conference_2015_vol%202.pdf.

6. Personální

- Rozvoj personálu (kvalita, kvantita)
- Motivace a zabezpečení
- Řízení kariér (hodnocení, povyšování, propouštění)

Nastavení cílů a KPIs by mělo být podporováno informačními systémy. Automatický sběr věrohodných informací v čase blízkém reálnému zvyšuje přidanou hodnotu pro účinné řízení realizace strategie, snižuje administrativní zátěž a potlačuje subjektivní kvalitativní hodnocení. Objektívni hodnocení realizace umožňuje včas identifikovat odchylku od optimální trajektorie, hodnotit související rizika a přijímat nápravné kroky. Nastavením motivačního systému na naplňování cílů a KPIs podporuje iniciativu napříč organizační strukturou.¹⁵⁶ Strategická mapa s využitím BSC a možný způsob rozpracování cíle je patrný z obrázku 6-9.

Obrázek 6-9 Strategická mapa a rozpracování cílů pro potřeby TBOS



Zdroj: vlastní zpracování

¹⁵⁶ COKINS, G. (2009) Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics. ISBN 978-0-470-44998-1.

6.4 Přístupy k hodnocení nedostatků ve schopnostech

V kapitole jsou hodnoceny přístupy ke stanovení požadavků na schopnosti, stanovení nedostatků ve schopnostech a vyhodnocení souvisejících operačních rizik za účelem prioritizace nedostatků.

6.4.1 Stanovení požadavků na schopnosti

Ke stanovení požadavků na schopnosti v prostředí nejistoty jsou dle zásad CBP využívány scénáře. Scénáře vycházejí z analýzy bezpečnostních hrozeb a z úkolů, které jsou stanoveny politickou reprezentací (politické zadání). Scénáře se pro potřeby stanovení požadavků na schopnosti nazývají zpravidla plánovací situace.

Scénáře umožňují popsat a hodnotit hlavní trendy ve vývoji vnějšího prostředí a nejistoty, které jsou s tímto vývojem spojeny. Scénáře podporují systematické zkoumání vnějších faktorů majících dopad na formulování vize, strategie a jejich hodnocení. Vytváří podmínky pro zkoumání vzájemných vztahů mezi trendy a nejistotami. Na rozdíl od lineárního pojmání a extrapolování vývojových tendencí probíhajících v minulosti umožňují scénáře zachytit dynamiku neočekávaných událostí (skokové změny ve vývoji nejistot). Tvoří tak vazbu mezi nejistotou spojenou s budoucností a potřebou přijímat aktuální rozhodnutí.¹⁵⁷

K tvorbě scénářů je využíván explorativní a normativní přístup. Při zpracování explorativního scénáře je využíván prospektivní postup (od současnosti do budoucnosti). Normativní scénáře naopak využívají retrospektivní postup (z budoucnosti do současnosti). Explorativní scénáře se zabývají tím, jak budoucnost může vypadat a jaký může být budoucí vývoj, normativní scénáře se zabývají tím, jak by budoucnost měla vypadat a jak jí můžeme dosáhnout. Scénáře kombinující explorativní i normativní část umožňují zpracování plánovacích situací k řešení krizí nebo konfliktů pro stanovení požadavků na schopnosti.

Pomocí explorativních scénářů je rozpracován možný vývoj identifikovaných bezpečnostních hrozeb a jejich možné projevy. Normativní scénáře popisují žádoucí

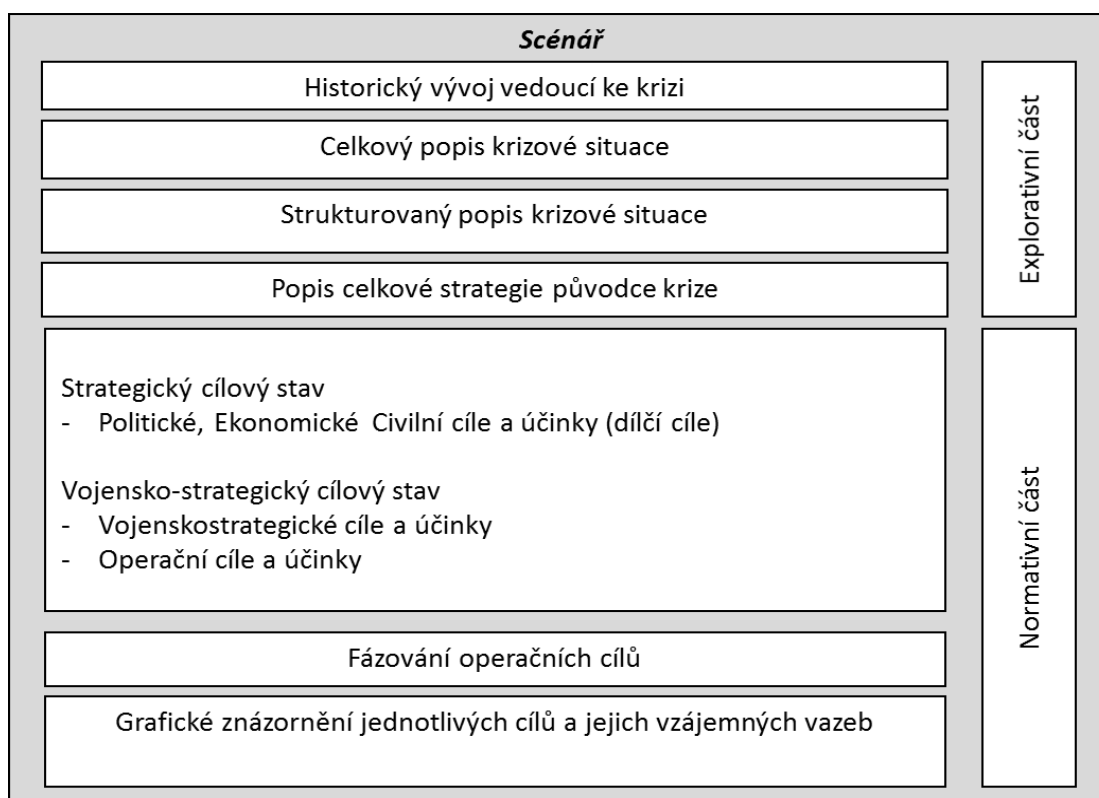
¹⁵⁷ PROCHÁZKA, Josef, MIČÁNEK, František, ŠMONDRK, Jozef a Josef MELICHAR. Scénáře v procesu plánování schopností, *Vojenské rozhledy*, 2016, roč. 25(1), s. 44–60, ISSN 1210-3292.

cílový stav po vyřešení krize popsané v explorativním scénáři a pomocí cílů a účinků ukazují postup k dosažení cílového stavu.

Popis prostředí krize umožňuje identifikovat jednotlivé prvky systémů, vazby a vztahy mezi nimi, a tím umožňuje určení prvků, vazeb a vztahů, na které je možné působit za účelem vyvolání změny chování systémů. Z toho lze vycházet při zpracování normativní části scénáře. V popisu celkové strategie původce krize jsou uvedeny cíle, které původce sleduje, strategie původce krize, kterou lze očekávat a politické a návazné např. vojenské implikace jeho strategie.

Popis jednotlivých cílových stavů, cílů a účinků, fázování operačních cílů a grafické znázornění jednotlivých cílů a jejich vzájemných vazeb tvoří normativní část scénáře. Normativní část vyjadřuje možný způsob řešení krize popsané v explorativní části scénáře a vytváří tím východisko pro stanovení úkolů a požadavků na schopnosti a pro zpracování plánů řešení krizí (obrázek 6-10).

Obrázek 6-10 **Vnitřní struktura scénáře (plánovací situace)**



Zdroj: MELICHAR, Josef, ref. 162

První část představuje popis strategického cílového stavu s uvedením politických, ekonomických, civilních cílů a účinků. V další části na strategický cílový stav navazuje vojensko-strategický cílový stav, který je obdobně jako strategický cílový stav,

rozpracován do cílů a účinků. V návazné části scénáře jsou vyjádřeny vzájemné vazby jednotlivých cílů, postup jejich dosahování může být rozdělen do fází, které lze předpokládat při řešení popsané krize.

Použitá vnitřní struktura normativních scénářů, uvedené cílové stavy, cíle a účinky představují prvky, které jsou používány při plánování operací a tvoří součást operačního rámce (operačního designu). Použití těchto prvků ve scénářích použitých při obranném plánování vytváří vazbu mezi obranným plánováním a plánováním operací. Scénáře s uvedenou vnitřní strukturou lze využít pro plánování rozvoje schopností nezbytných k dosažení cílů popsaných ve scénářích.¹⁵⁸

Plánovací situace umožňují dokončit rozpad cílů až do úrovně klíčových úkolů, od kterých jsou odvozovány požadavky na schopnosti. Úspěšné použití metody scénářů vyžaduje vhodné provázání úkolů (klíčových úkolů) a schopností (struktury schopností) se strukturou sil. Každá schopnost je popsána soustavou efektů, kterých má být dosaženo.¹⁵⁹

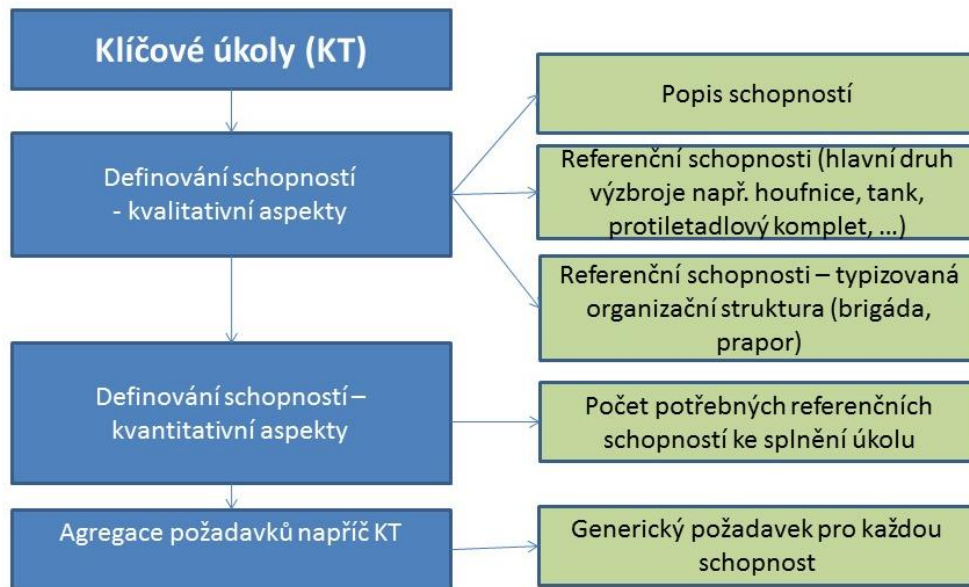
Popis schopností je vyjádřen funkčním způsobem (jakého účinku má být dosaženo). Struktura sil je vyjádřena tzv. referenčními jednotkami (kód schopnosti). Nositelem schopnosti může být organizační prvek (četa, rota, prapor, pluk, brigáda) nebo zbraňový systém (P-3 Orion, M1A2 Abrams, OT Pandur). Množství referenčních jednotek vyjadřuje kvantitativní požadavek na danou schopnost. Souhrn všech referenčních jednotek pak vytváří strukturu sil.¹⁶⁰ Provázání úkolu s popisem schopnosti je patrný z obrázku 6-11.

¹⁵⁸ MELICHAR, Josef, ref. 162.

¹⁵⁹ PETRÁŠ, Zdeněk. *Plánování vojenských schopností a hodnocení jejich dosažené úrovně*. Brno, 2016. Disertační práce. Univerzita obrany, 156 s.

¹⁶⁰ PROCHÁZKA – MIČÁNEK – ŠMONDRK - MELICHAR, ref. 203.

Obrázek 6-11 Odvození požadavku na schopnosti od klíčového úkolu



Zdroj: vlastní zpracování

6.4.2 Stanovení nedostatku ve schopnostech

Ke stanovení nedostatku ve schopnostech v procesu TBOS je vhodné využít tzv. gap analýzy. Tato analýza umožní porovnání požadovaných a existujících (i plánovaných) schopností. Porovnávají jsou existující (skutečné) schopnosti S_s s referenčními schopnostmi požadovanými (případně plánovanými) pro řešení scénářů S_r . Výsledkem je analýza nedostatku, nebo naopak přebytku ve schopnostech pro řešení budoucích operací $\pm\Delta$.¹⁶¹

Jsou identifikovány ty schopnosti, které jsou nadbytečné a schopnosti, které je žádoucí udržet a dále rozvíjet, tedy:

$$S_s \geq S_r = +\Delta$$

I nadbytečné schopnosti si může stát ponechat, nicméně jejich existence a udržování je velmi těžce vojensky zdůvodnitelné a odebírá omezené zdroje. V praxi ale zpravidla řešíme situaci opačnou, kdy stát potřebné schopnosti prozatím nemá a bude je muset získat:

$$S_s \leq S_r = -\Delta$$

¹⁶¹ Ibid.

Referenční jednotka je nositelem schopnosti a představuje optimální funkcionalitu z hlediska pokrytí dané schopnosti. Referenční jednotky je nutné chápat jako zjednodušený model nositele schopnosti. V reálném světě jsou jednotlivé prvky organizační struktury nositeli zpravidla většího množství schopností. To je z pohledu víceúčelovosti potřebné vnímat pozitivně, nicméně pro potřeby analýzy schopností bude referenční jednotka představovat zpravidla vždy určité zobecnění funkcionality.

6.4.3 Hodocení operačních rizik

Operační rizika jsou spojena s omezenými schopnostmi OS. Nedostatky ve schopnostech brání nebo omezují dosažení stanovených cílů a účinků v předpokládaných operacích jejich použití. Operační rizika vyjadřují obecně pravděpodobnost vzniku takové situace a stupeň jejich dopadů (neschopnost naplnění cílů, pozdní dosažení cílů, ztráty na lidských životech a majetku).¹⁶²

Rizika ve vztahu k plněným úkolům v operacích mohou být spojena např. s nedostatečnou rozmístitelností jednotek, příliš dlouhou reakční dobou k jejich nasazení, neinteroperabilní velitelskou strukturou, neúčinným působením na nepřátelské síly, nedostatečnou ochranou sil, omezenou udržitelností a logistickou soběstačností sil.

Základem hodnocení operačních rizik je matice pravděpodobností a následků hodnotící závažnosti dopadu a pravděpodobnost vzniku. Metoda umožňuje vyhodnotit celkovou úroveň rizika.¹⁶³

Hodnocení úrovně rizika spojeného s nedostatkem ve schopnostech může být provedeno následujícími způsoby:

1. Vyhodnocení míry urgentnosti nedostatku ve schopnostech:¹⁶⁴

- **Urgentnost nedostatku 1** – míra rizika spojená s existencí nedostatku ve schopnostech je neakceptovatelná, vyloučeno je splnění stanovených cílů operace, s vysokou pravděpodobností dojde ke ztrátě lidských životů a vzniku rozsáhlých materiálních škod. K dispozici nejsou odpovídající mitigační opatření

¹⁶² *Analysis Support Guide for Risk-Based Strategic Planning*, ref. 96.

¹⁶³ SMEJKAL, Vladimír a Karel, RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

¹⁶⁴ PROCHÁZKA, Josef a Josef MELICHAR, ref. 68.

ke snížení míry rizika. Nedostatek má vysokou prioritu řešení. Úroveň schopností 0.

- **Urgentnost nedostatku 2** – míra rizika spojená s existencí nedostatku ve schopnostech je podmíněně akceptovatelná, splnění stanovených cílů operace je významně omezeno. Existuje pravděpodobnost, že dojde k ohrožení lidských životů a vzniku materiálních škod. Existující mitigační opatření mohou míru rizika omezit, zpravidla se tak děje na úkor času, nákladů a kvality. Nedostatek má střední prioritu řešení. Úroveň schopností 1.
- **Urgentnost nedostatku 3** – míra rizika spojená s existencí nedostatku ve schopnostech je akceptovatelná, splnění stanovených cílů může být sice částečně omezeno, ale míru rizika lze potlačit přijetím mitigačních opatření např. jiným způsobem použití sil a prostředků. Nedostatek je spojen s nízkou pravděpodobností ohrožení lidských životů a vznikem materiálních škod menšího rozsahu. Nedostatek má nízkou prioritu řešení. Úroveň schopností 2.

2. Vyhodnocení míry zbytnosti schopností:¹⁶⁵

- **Zcela nezbytné** – schopnosti jsou zcela nezbytné pro zajišťování bezpečnosti a obrany státu, bojeschopnosti ozbrojených sil a zajištění výkonu státní správy. Požadavky směřují k naplnění politických ambicí a mezinárodních závazků. Představují urgentní požadavky z operací (ochrana životů a splnění cílů v operacích). Představují nejvyšší riziko, které není akceptovatelné.
- **Nezbytné** – schopnosti důležité pro naplnění hlavních rolí a funkcí jednotlivých nástrojů. Nedostatky představují vysoké riziko pro zajišťování bezpečnosti a obrany. Jsou jen částečně akceptovatelné. Lze je rozložit v čase, nebo je možné provést jejich částečnou redukci. Požadavky mohou zahrnovat i urgentní požadavky z operací, které však neohrožují lidské životy a nezabraňují plnění stanovených cílů.

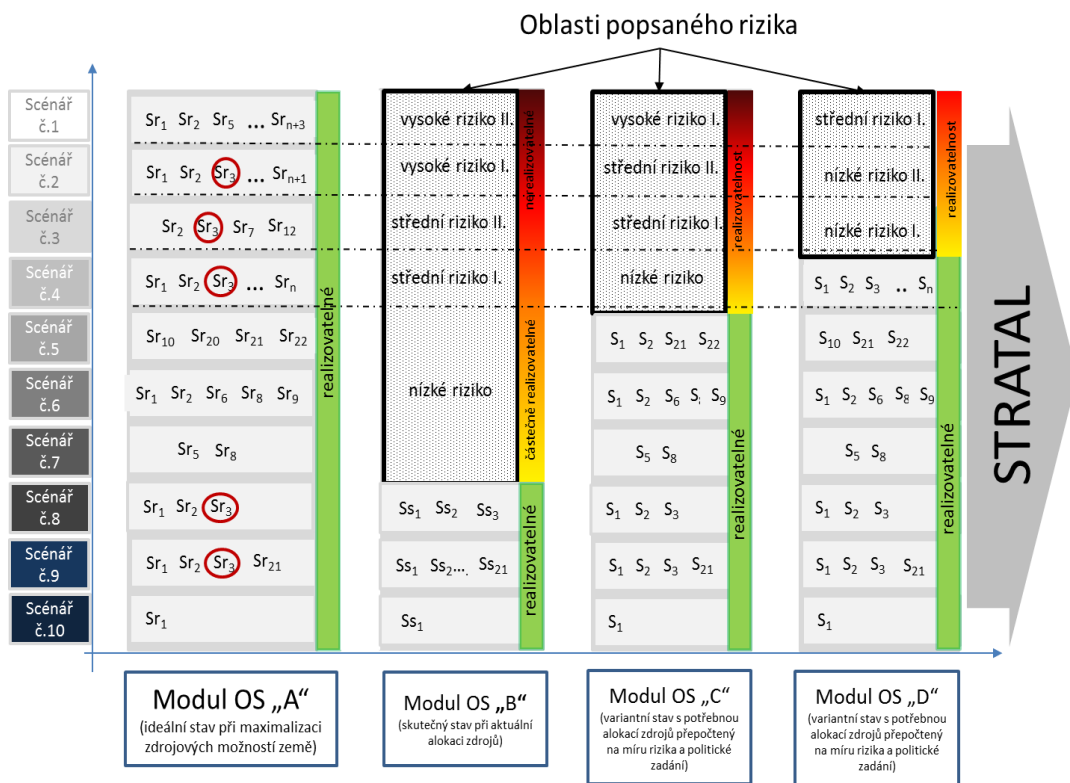
¹⁶⁵ *Metodika střednědobého a ročního plánování rezortu MO*. Praha: Ministerstvo obrany, 2013. s. 34.

- **Potřebné** - schopnosti potřebné pro naplnění rolí a funkcí jednotlivých nástrojů, pro jejichž naplnění lze tyto nástroje použít. Nedostatky představují střední riziko pro zajišťování bezpečnosti a obrany. Jsou částečně akceptovatelné.
- **Doplňující** – riziko spojené s existencí nedostatku je nízké. Plnění rolí a funkcí není ohroženo. Nedostatky jsou akceptovatelné.

3. Vyhodnocení akumulované míry rizika

Při TBOS je žádoucí ocenit tzv. *akumulovanou míru rizika* proti mnohačetným scénářům jejich možného použití v budoucích operacích. Přístup umožňuje posoudit míru rizika vyplývající z omezených schopností řešit portfolio scénářů. Přístup je vhodný pro strategickou argumentaci při obhajobě požadavků na rozvoj schopností.¹⁶⁶

Obrázek 6-12 Model hodnocení akumulované míry rizika nedostatků ve schopnostech



Zdroj: DAVIS, 2012,¹⁶⁷ upraveno autory

¹⁶⁶ MELICHAR, Josef; PROCHÁZKA, Josef; PROCHÁZKA, Dalibor; HODICKÝ, Jan. *Ověření návrhu rámce pro plánování schopností, hodnocení rizik a využití válečné hry pro plánování schopností*. Brno: Centrum pro bezpečnostní a vojenskostrategická studia, 2017, 41 s.

¹⁶⁷ DAVIS, Paul, K. *Analytic Architecture for Capabilities-Based Planning, Mission-System Analysis, and Transformation*, RAND National Defence Research Institute, 2002. Dostupné také z: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR1513.pdf

Z obrázku 6-12 jsou patrné omezené schopnosti jednotlivých modulů OS ve vztahu ke scénářům. V případě, kdy jsou scénáře seřazeny podle míry významnosti, která je dána pravděpodobností vzniku krizové situace a posouzením dopadů na společnost, je možné činit strategické závěry ve vztahu k prioritním oblastem schopností nebo výběru vhodnějšího modulu ozbrojených sil z pohledu zajišťování obrany státu.

Modul OS „A“ představuje ideální soubor schopností, kdy jsou rizika spojená se zajišťováním obrany státu minimalizována na akceptovatelnou úroveň. OS jsou schopny zvládat celé portfolio předpokládaných scénářů jejich použití.

Moduly OS „B“, „C“ a „D“ vykazují nedostatky ve schopnostech omezující plnění úkolů vyplývajících z některých scénářů. Míra rizika spojeného se zajišťováním obrany státu se zvyšuje z významnosti scénářů, jejichž řešení není pokryto požadovanými schopnostmi. Tomu odpovídá i míra akceptovatelnosti. Akceptace rizik přísluší výhradně politické reprezentaci, která nese zodpovědnost za zajištění obrany státu. Od míry rizika se odvíjí priority rozvoje schopností. Prioritizace požadavků na schopnosti je vojenskou odpovědností. Vedení armády odpovídá za způsob naplňování cílů a navrhuje nástroje, které k tomu bude nezbytné vytvářet.

V tabulce 6-4 je uveden metodický postup pro hodnocení operačních rizik, který zahrnuje 7 kroků: (1) funkční popis nedostatku na schopnostech vyjadřující účinek, kterého mají být síly a prostředky schopny dosáhnout; (2) vyhodnocení oblasti dopadu vyjadřuje vztažnost nedostatku ke scénáři nebo scénářům z celkového portfolia scénářů; (3) identifikace rizika vztahující nedostatek ke klíčovým úkolům (KÚ), vazbu na strukturu schopností (MCA) a funkční oblast (DOTMLPFI); (4) hodnocena je pravděpodobnost použití nedostatkové schopnosti k řešení daného úkolu (KÚ); (5) hodnoceny jsou dopady na plnění nadřazených cílů scénáře, ztráty a škody na majetku; (6) posouzena je míra rizika (povaha jeho urgentnosti nebo potřeby); (7) nedostatku je přiřazena priorita a je zařazen do příslušné úrovně schopností (*Cap Level*).

Tabulka 6-4 Metodický postup hodnocení operačních rizik

Kroky	Charakteristika	Kritérium
nedostatek ve schopnostech	povaha nedostatku	funkční vymezení, požadovaný účinek
oblast dopadů (scénáře) $S_1 - S_n$	<ul style="list-style-type: none"> druh scénáře (plánovací situace) portfolio scénářů dle politického zadání 	významnost scénáře pro zajišťování bezpečnosti (pravděpodobnost vzniku a

		dopady na bezpečnostní zájmy)
identifikace rizika (klíčový úkol) KÚ ₁ - KÚ _n	charakter úkolu (pro jaký scénář, jakou oblast schopností zahrnuje, v jaké funkční oblasti nedostatek existuje)	<ul style="list-style-type: none"> • Scénář • MCA • DOTMLPFI
hodnocení pravděpodobnosti (P)	hodnotíme potřebnost schopnosti pro řešení operace (frekvenci potřebnosti schopnosti v operaci)	1 – malá (1 – 30%); 2 – střední (31-60%); 3 – vysoká (61 – 100%)
hodnocení dopadů (D)	hodnotíme dopady nedostatku na dosažení cílů, úkolů (čas, ztráty na lidských životech a škody majetku)	1 – nízké; 2 – střední; 3 – vysoké např. úkol nelze splnit, vysoké ztráty na lidských životech a na majetku (více jak 50% z původního stavu nasazených sil)
vyhodnocení míry rizika (MR)	MR=PxD	Urgence (U1 – U3), zbytnost (P1 – P4)
Prioritizace (Cap Level)	úroveň schopností	Cap Level 0-x 0 – nejvyšší prioritizace požadavku

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek analýzy rizik je vhodné zpracovat do karty rizika daného nedostatku ve schopnostech.¹⁶⁸

6.5 Přístupy k řešení nedostatků ve schopnostech

Při hledání způsobu, jak získat chybějící schopnosti, jsou vytvářeny alternativní možnosti zahrnující (materiální a nemateriální řešení, vlastně vytvářené nebo sdílené schopnosti zahrnující mezinárodní spolupráci nebo spolupráci s privátními subjekty).

Alternativní řešení nedostatků jsou posuzovány podle kritérií zahrnujících operační efektivnost, technickou proveditelnost, časovou dostupnost, zajištění bezpečnosti dodávek a výše nákladů.

Vhodným nástrojem pro výběr nejvhodnějšího řešení nedostatku ve schopnostech představuje metoda multikriteriální analýzy. Příklad možného přístupu k hodnocení

¹⁶⁸ GARVEY, Paul, R., Analytical methods for risk management: a system engineering perspective, Chapman and Hall/CRC; 1st edition (1601), Bedford, Massachusetts, USA, 2008, ISBN 978-1-58488-637-2.

operačně nákladové efektivnosti materiálního řešení nedostatku ve schopnostech pořízením zbraňového systému je uveden na obrázku 6-13.

Konečné parametry zbraňového systému – P_{ZS} jsou dány poměrem požadované užitné hodnoty (efektivnosti) – E_{ZS} a náklady na životní cyklus zbraňového systému – LCC_{ZS} . Konečné parametry zbraňového systému vyjadřují míru provozních schopností dodaných systému v průběhu procesu vyzbrojování jako funkce nákladů životního cyklu.

$$P_{ZS} = E_{ZS} / LCC_{ZS}$$

Efektivnost zbraňového systému – E_{ZS} je výsledkem dosažených výkonových parametrů – VP_{ZS} a jeho pohotovosti (dostupnosti) pro plnění úkolů – P_{ZS} . Výkonové parametry se odlišují v závislosti na charakteru zbraňového systému (produktu, programu). Možnými parametry mohou být rychlost, průchodnost terénem, přesnost střelby, ochrana osádky, komunikace apod.

Pohotovost (dostupnost) zbraňového systému – P_{ZS} pro plnění úkolů je dána jeho spolehlivostí S_{ZS} , podmínkami pro provoz, údržbu a opravy (opravitelnost) – O_{ZS} a jeho celkovou podporovatelností – CP_{ZS} . Pohotovost vyjadřuje pravděpodobnost, kdy zbraňový systém je schopen plnit stanovené funkce v daném čase za definovaných provozních podmínek (vyloučení zneužití systému) a v ideálním prostředí, které ho podporuje. V úvahu se nebere preventivní údržba nebo plánovaná oprava.

$$P_{ZS} = S_{ZS} \times O_{ZS} \times CP_{ZS}$$

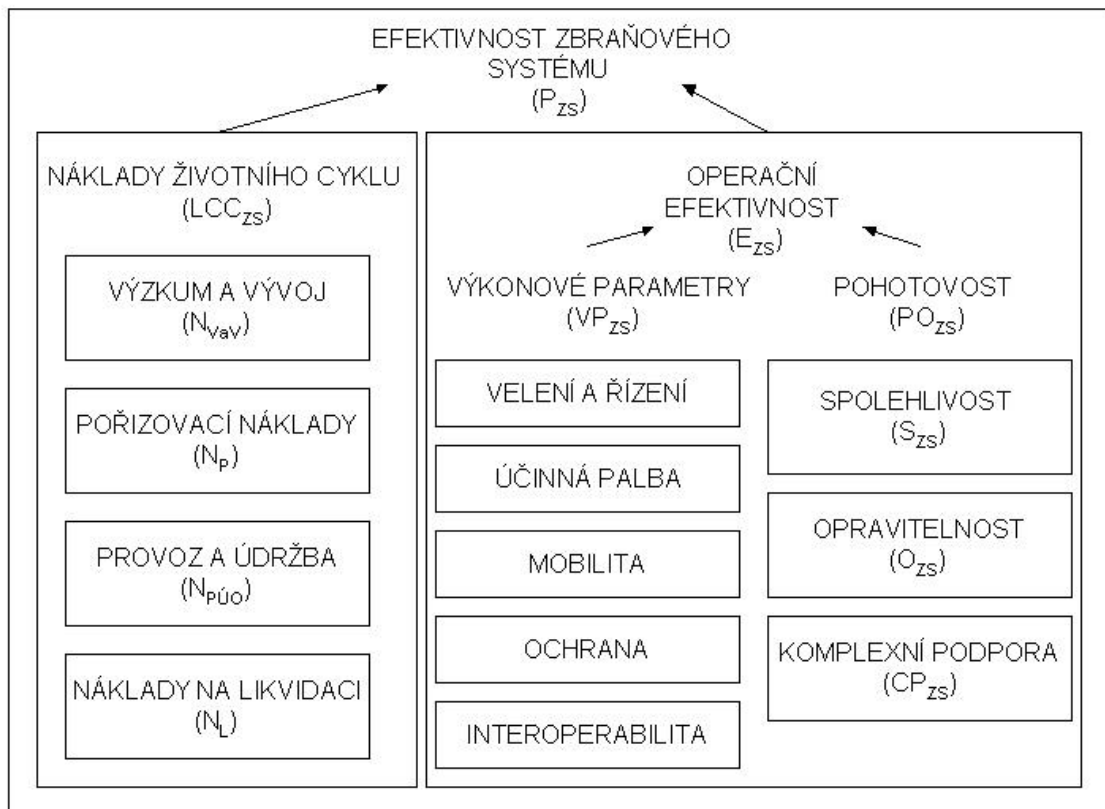
Spolehlivost zbraňového systému – S_{ZS} je kvantifikovatelná veličina vyjádřená s využitím nástrojů pravděpodobnosti. Jedná se o parametr, který vyjadřuje schopnost zbraňového systému plnit svoji funkci. Odpovídá na otázky: Jak často se vyskytne porucha? Jak složitá je jeho údržba a provedení oprav? Jaké zdroje jsou potřebné k jeho provozu, údržbě a opravám – náhradní díly, lidé, přeprava, infrastruktura?

Náklady na životní cyklus zbraňového systému – LCC_{ZS} zahrnují náklady na výzkum a vývoj včetně testování a ověřování – N_{Vav} , pořizovací náklady – N_P , náklady na provoz, údržbu a opravy – $N_{PÚO}$ a náklady na likvidaci – N_L .

$$LCC_{ZS} = N_{Vav} + N_P + N_{PÚO} + N_L$$

Podíl jednotlivých kategorií nákladů životního cyklu se různí podle charakteru programu. Výzkum a vývoj 10–15 %, investiční (pořizovací náklady) 25–35 %, náklady spojené s provozem, údržbou a opravami dosahují 50–60 %. Vyřazení spojené s ekologickou likvidací programu nese průměrně 10 % nákladů.

Obrázek 6-13 Přístup k hodnocení efektivity materiálního řešení nedostatku ve schopnostech



Zdroj: vlastní zpracování

Při TBOS je důležité zvažovat jak operační, tak i nákladovou efektivnost navrhovaných opatření k dosažení stanovených cílů, hodnotit související rizika a jejich minimalizaci vytvořit podmínky pro úspěšnou realizaci strategie.

6.6 Přístupy k hodnocení zdrojových aspektů

Realistické hodnocení zdrojových nároků a provázání koncepčních záměrů s rozpočtem je základním předpokladem jejich úspěšné realizace.

Dlouhodobou adaptaci nástrojů bezpečnostní a obranné politiky a projekci potřebných schopností nelze odvíjet výhradně od dostupnosti finančních prostředků,

jejichž garance je spojena zpravidla s rozpočtem případně s rozpočtovým výhledem. Strategické řízení a TBOS zaměřené na zajištění potřebných vstupů je diskutabilní. Je obtížně zjištělné, jaká úroveň vstupů je pro zajištění věrohodné bezpečnosti a obrany státu adekvátní. Např. v rámci NATO je spojencům doporučováno alokovat minimálně 2 % HDP na obranu.

Akteři strategického řízení by se měli soustředit na odvození požadavků na zdroje od stanovených cílů vycházejících z objektivního hodnocení vnějšího prostředí, zájmů státu a hodnot společnosti a měli by být schopni obhájit zdrojové zabezpečení svých požadavků (odpovědět na otázku „*and what if*“), tedy co se stane, pokud strategie nebudou zdrojově pokryty v požadovaném rozsahu (dopady na realizaci cílů, rizika pro působení OS, ...).

Odhady zdrojových nákladů na realizaci strategie jsou spojeny s hodnocením finanční dostupnosti všech předkládaných koncepčních záměrů. Realističnost strategie vyžaduje, aby koncepční záměry byly prioritizovány za účelem balancování rozpočtu a byly známy veškeré důsledky pro případ, že koncepční záměr bude nezbytné posunout v čase nebo jeho nerealizace.¹⁶⁹

Odhady nákladů vyžadují zpravidla následné zpřesňování v návaznosti na rozpracování koncepčních záměrů do vyšší míry podrobnosti. Celková výše nákladů na jednotlivá opatření je velmi citlivé téma a případné změny vyžadují silnou argumentační podporu. Co nejpřesnějším odhadem nákladů zohledňující životní cyklus jsou vytvářeny předpoklady pro účelnou, hospodárnou a efektivní realizaci strategie, přičemž omezené zdroje musí být směřovány na nejdůležitější priority a vytváření nejlepší hodnoty (*best value for money*).

Zajištění nezbytných zdrojových vstupů pro zajištění bezpečnosti a obrany státu je předmětem politických debat od nepaměti – *How much is enough?* Již méně politicky atraktivním tématem je diskuze o dosažených výsledcích. Objektivní hodnocení by mohlo poskytnout i negativní pohled na kvalitu řízení, politického vládnutí a rozhodování a mohlo by směřovat k vyvození manažerské a politické odpovědnosti.

Existence politicky odsouhlaseného standardu pro rozsah úkolů a výkonnost jednotlivých nástrojů (ENDS), způsob jejich možného řešení v podobě scénářů

¹⁶⁹ WALL, KENT D. a Charles J. La CIVITA. On a Quantitative Definition of Affordability. *Military Operations Research*. 2016, V21(N4), 33-45.

pokrývající celé spektrum předpokládaných úkolů (WAYS) a objektivizovaná představa o potřebných schopnostech v podobě alternativních rozvojových strategií (MEANS) je nezbytným předpokladem pro obhájení adekvátnosti všech prioritních požadavků na rozvoj schopností, souvisejících rozvojových programů a zdrojů. Veškeré koncepční záměry je nezbytné rozpracovat v provázané soustavě strategických, koncepčních, plánovacích, realizačních a hodnotících dokumentů.

Shrnutí (kapitola 6)

V odborné literatuře neexistují vhodné materiály, které by poskytovaly systematické a komplexní shrnutí teoretických a praktických poznatků strategického řízení a poskytly ucelený soubor přístupů k TBOS odpovídající nejlepší praxi.

Za účelem vytvoření moderního metodologického rámce pro potřeby strategického řízení bezpečnosti a obrany a TBOS byly využity bohaté prameny především řešící teorii strategického řízení. Využity byly analytické materiály v oblasti plánování (TPCC, RAND, STO NATO, ACT NATO). Pro potřeby empirického výzkumu jsou nejhodnotnějším studijním materiálem reálné zahraniční strategické, koncepční a plánovací dokumenty a regulátory řízení a metodiky zaměřené na přizpůsobení či rozvoj schopností OS. Jejich dostupnost je nicméně poměrně omezená, což je dáno jejich významem pro zajišťování bezpečnosti a obrany státu (citlivost informací). Všeobecně dostupné jsou především obecněji vymezené strategické dokumenty. Analýza dokumentů strategického řízení doplněná o poznatky získané z expertních rozhovorů v rámci realizovaných odborných stáží, zahraničních cest a workshopů však umožnila vytvořit realistickou představu o probíhajících změnách ve vybraných zemích a identifikovat přístupy nejlepší praxe TBOS.

7 Diskuze, návrhy a doporučení

V kapitole jsou na základě provedených analýz a vytvořeného souboru teoretických a praktických poznatků (přístupů nejlepší praxe) TBOS předloženy následující návrhy: (1) návrh systémových doporučení k posílení schopnosti strategické adaptace ozbrojených sil s využitím mentálního modelu; (2) návrh metodologického rámce TBOS (zásady, proces a metody, nástroje, techniky); a (3) návrh racionalizace dokumentů strategického řízení (typologie, doporučení pro úpravu účelu a obsahu).

Návrhy vytvářejí ucelený rámec eliminující situaci, kdy se odborníci v této oblasti domnívají, že všechny strategie vznikají konsenzuálně a postupným „obrušováním hran“ tak, aby byly bez problémů schváleny a přijaty, a to se nutně projevuje na jejich velmi nízké průbojnosti, originalitě, zaostřenosti a výsledné zacílenosti. Celkově nekonfrontační, konsenzuální a všesměrný charakter strategií je přirozeně dán procesem širších či užších pracovních skupin, připomínkovým řízením uvnitř organizací tak i mimo ně např. mezirezortní připomínková řízení.¹⁷⁰

7.1 Doporučení posilující strategickou adaptaci

Návrh doporučení posilující schopnosti strategické adaptace OS využívá mentální model strategické adaptace (obrázek 7-1).

Model má iterační povahu a pojímá strategickou adaptaci jako soubor přístupů komplexního rozvoje ozbrojených sil uplatňovaných v procesu strategického řízení a při TBOS. Model poskytuje analytický rámec pro systematické hodnocení prostředí a jeho dopadů na ozbrojené síly, politické usměrnění jejich rozvoje, stanovení nezbytně potřebných schopností a identifikování racionálních opatření k jejich dosažení v rámci disponibilních zdrojů.

Model pracuje se čtyřmi oblastmi a každá z nich obsahuje čtyři prvky. Oblasti mentálního modelu strategické adaptace poskytují čtyři funkce: (1) *strategická analýza* prostředí předvídající jeho vývoj a hodnotící možné dopady na bezpečnostní a obrannou politiku státu a schopnosti ozbrojených sil (funkce **předvídající**); (2) *politická doména*

¹⁷⁰ STEJSKAL, Libor, Jak daleko vidí Dlouhodobý výhled pro obranu 2030?, *Vojenské rozhledy*, 2015, 24(4), s. 5–15, ISSN 1210-3292.

vytvářející politické zadání, definující cíle bezpečnostní a obranné politiky a alokující nezbytné zdroje (funkce **usměrňující**); (3) *vojenská doména* stanovující a zdůvodňující požadované schopnosti k naplnění cílů bezpečnostní a obranné politiky státu (funkce **stanovující**); (4) *strategické plánování* za účelem nalezení nejvhodnějšího způsobu řešení nedostatků ve schopnostech pro vytvoření operačně efektivních a zdrojově udržitelných sil (funkce **nalézající**).

Strategická analýza zahrnuje následující prvky: (1) porozumění vnějšímu prostředí a jeho vývoji; (2) hodnocení dosaženého stavu rozvoje schopností; (3) předvídání budoucího vývoje vnějšího prostředí a jeho implikací (scénáře); (4) stanovení základních strategických východisek (předpoklady). Cílem je předjímat vývoj prostředí a jeho dopady.¹⁷¹

Politická doména zahrnuje následující prvky: (1) vymezení životních, strategických a dalších zájmů státu; (2) politickou volbu jako alternativní odezvu na bezpečnostní výzvy a příležitosti z vnějšího prostředí; (3) uvolnění potřebných finančních, lidských, materiálních, informačních a časových zdrojů; (4) stanovení cílů obranné politiky. Cílem je politicky cíleně usměrnit TBOS.

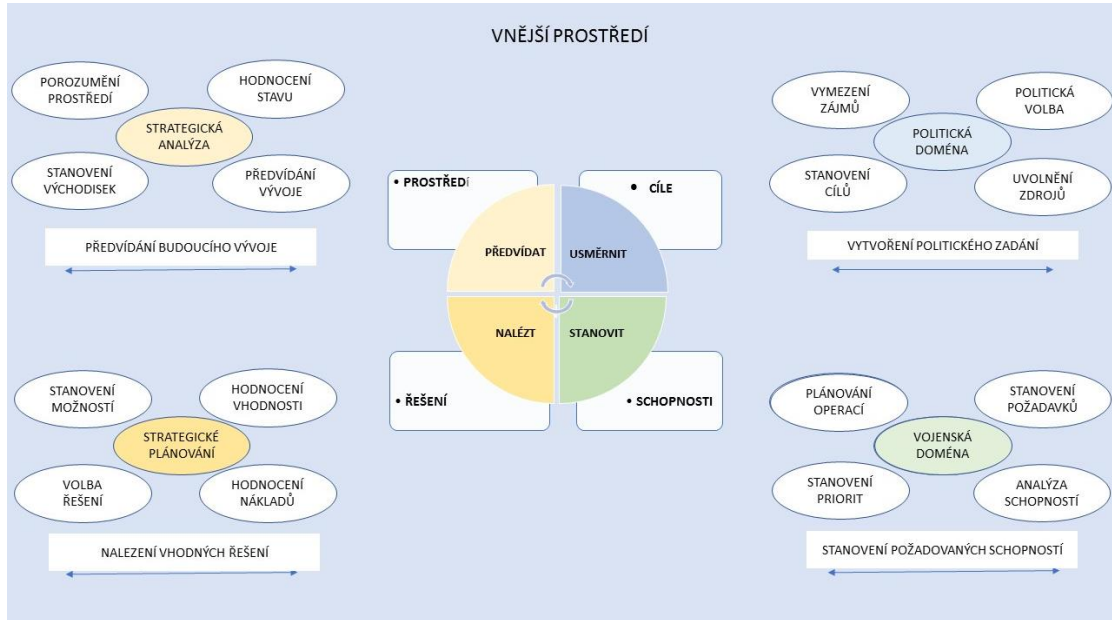
Vojenská doména zahrnuje následující prvky: (1) vojenskou odezvu na politické zadání v podobě operačních plánů a scénářů (GPS, SPS); (2) stanovení požadavků na síly a prostředky (schopnosti) s využitím nástrojů plánování operací a operačního designu umožňující dekompozici cílů operace na úkoly determinující funkční požadavky na schopnosti; (3) analýzu schopnosti s cílem vymezení disproporce mezi existujícími, již plánovanými a potřebnými schopnostmi pro plnění úkolů; (4) prioritizace nedostatků ve schopnostech na základě hodnocení operačních rizik. Cílem je stanovit a zdůvodnit soubor požadavků na rozvoj schopností.

Strategické plánování zahrnuje následující prvky: (1) stanovení alternativních způsobů řešení nedostatků ve schopnostech (materiální a nemateriální možnosti řešení; in-house nebo outsourcing, národní nebo nadnárodní řešení); (2) komplexní posouzení jednotlivých variant řešení dle předem zvolených kritérií; (3) posouzení nákladů životního cyklu; (4) výběr nejvhodnějšího způsobu řešení nedostatků ve schopnostech

¹⁷¹ U. S. Army War College Guide to National Security Issue: Volume I: Theory of War and Strategy. 3rd. Carlisle, Pennsylvania: USAWC, 2008, ISBN 1-58487-356-6. Dostupné z <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdffiles/pub870.pdf>.

(operační a nákladová efektivnost). Cílem je naleznout technicky proveditelné, operačně a nákladově efektivní, a z pohledu realizačních rizik akceptovatelné způsoby řešení nedostatků ve schopnostech.

Obrázek 7-1 Mentální model strategické adaptace



Zdroj: vlastní zpracování

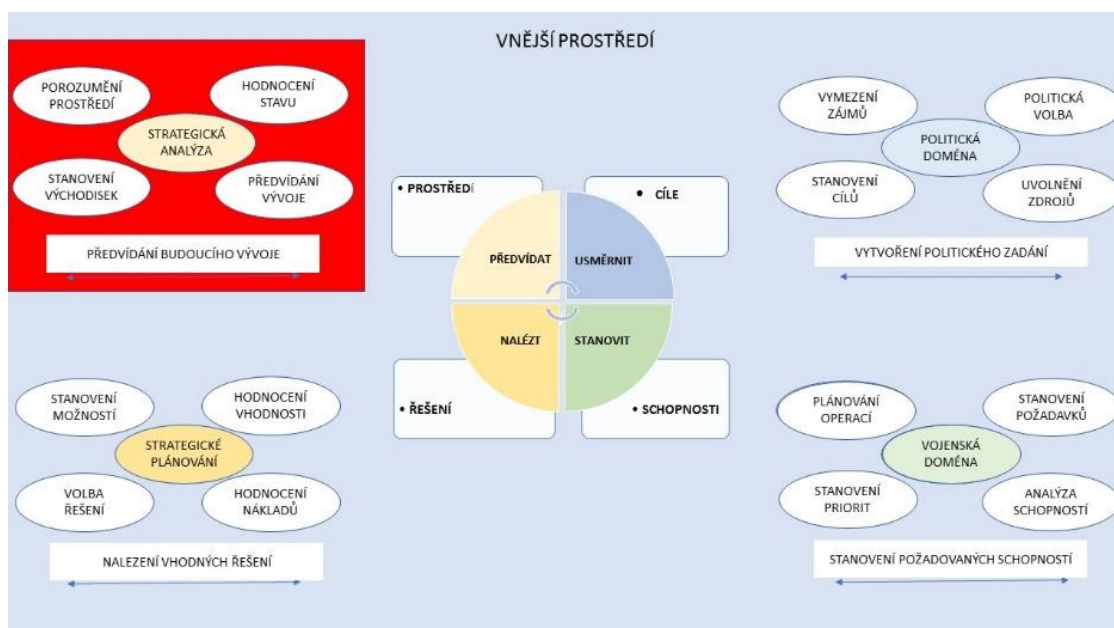
7.1.1 Strategická analýza

Strategická analýza poskytuje systematické a strukturované hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí. Vymezeny jsou výzvy a příležitosti pro TBOS a silné a slabé stránky zajišťování bezpečnosti a obrany a rozvoje schopností (obrázek 7-2).

Účelem strategické analýzy je předvídat vývoj prostředí, ve kterém jsou prosazovány bezpečnostní zájmy státu a jeho důsledky pro zajišťování obrany státu (cíle, způsoby jejich dosahování a nezbytné prostředky) a výstavbu a rozvoj schopností (strategická, koncepční, právní a zdrojová východiska; principy výstavby; hlavní oblasti schopností a funkční oblasti).¹⁷² Následně je hodnocena dosažená úroveň zajišťování bezpečnosti a obrany státu a rozvoje schopností (stanovení slabých a silných stránek s využitím hlavních oblastí schopností a funkčních oblastí).

¹⁷² SCHWARTZ, P. *The art of the long view: planning for the future in an uncertain world*, John Wiley and Sons Ltd., Chichester, England 1996.

Obrázek 7-2 Mentální model strategické adaptace (strategická analýza)



Zdroj: vlastní zpracování

Strategická analýza zahrnuje realizaci následujících kroků:

- Porozumění prostředí
- Hodnocení stavu
- Předvídání vývoje
- Stanovení východisek

Porozumění prostředí. Snahou je porozumět vývoji vnějšího prostředí a přijímat včasná opatření k jeho ovlivňování ve vlastní prospěch. Předmětem analytické činnosti je systematické strukturované hodnocení bezpečnostního a operačního prostředí, technologického vývoje a jeho dopadů na bezpečnostní a obrannou politiku státu. Strukturované přístupy hodnocení bezpečnostního a operačního prostředí se mohou překrývat, přičemž zahrnují politické, vojenské, ekonomické, sociální, právní a environmentální aspekty (PESTLE, PESTLEM, PMESII-PT). Do TBOS je potřebné zakomponovat stejnou měrou jak výzvy, tak i příležitosti přicházející z vnějšího prostředí. Výsledkem analytické činnosti je **jednotné chápání** výzev a příležitostí všemi aktéry a jejich odpovídající promítnutí do cílového směřování rozvoje schopností.

Hodnocení stavu. Smyslem hodnocení stavu je objektivní a transparentní posouzení dosažené úrovně zajištění bezpečnosti a obrany a schopností, a to ve vztahu

k budoucím bezpečnostním výzvám, předpokládaným úkolům jednotlivých nástrojů (záměru použití, scénářů, plánovacích situací) a požadavkům na schopnosti. Výsledkem analytické činnosti jsou silné a slabé stránky a rizika spojená se zajišťováním bezpečnosti a obrany státu, použitím nástrojů a rozvojem jejich schopností. Hodnocení stavu rozvoje schopností je možné provádět v několika pohledech: (1) hodnocení dle stanovených strategických cílů ¹⁷³; (2) dle funkčních oblastí (DOTMLPFI); dle hlavních oblastí schopností (MCA). Hodnocení stavu vychází ze zpětné vazby v procesu strategického řízení, které je prováděno periodicky dle nastavení plánovacího cyklu. Data k provedení analýz jsou aktérům poskytovány prostřednictvím informačních systémů podporující jednotlivé vnitřní procesy organizace (plánování, finanční řízení, řízení lidských zdrojů, logistický informační systém apod.). V ideálním případě je hodnocení strategické povahy poskytováno v reálném čase s minimálními administrativními nároky.

Předvídání vývoje. Účelná TBOS vyžaduje předvídání vývoje vnějšího prostředí a jeho důsledků (hrozby a příležitosti) na cíle bezpečnostní a obranné politiky, použití nástrojů a jejich schopností. Vzhledem k času, který je potřebný k rekonfiguraci schopností např. ozbrojených sil, je nezbytné předvídat tento vývoj ve střednědobém až dlouhodobém časovém horizontu. Výsledkem předvídání vývoje vnějšího prostředí je soubor doporučujících kroků k aktualizaci vize, poslání a strategie (strategické úkoly), případně již realizovaných úkolů, opatření a iniciativ. Snahou aktéru je přijímání opatření umožňující pozitivní formování vnějšího prostředí příznivě podporující realizaci zájmů státu a jeho cílů.

Níže jsou doporučeny časové horizonty dle doby nezbytné pro provedení změny:

- **Krátkodobý časový horizont** (doba změny do 5 let) zahrnuje realizaci jednoduchých reorganizačních opatření bez zásadních strukturálních a kvalitativních změn celého systému; změny se odehrávají především ve funkčních oblastech (ODTLI); zahrnuje změnu kvantitativních parametrů případně změnu kvality jednotlivých prvků systému; umožňuje racionalizaci vnitřních procesů, postupů a regulátorů řízení; posilování úrovně výcviku a připravenosti doplněním existující organizační struktury personálem, materiálem a technikou; horizont je zatížen nižší až střední

¹⁷³ V souladu s RMO 66/2012 jsou strategické cíle rezortu MO obsaženy ve *Směrnici ministra obrany pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO* na dané období.

mírou nejistoty; plánování má operativní povahu, je postaveno na menším počtu předpokladů a je spojeno s nižší až střední mírou rizika. Změna je komunikována střednědobými a krátkodobými (akčními) plány.

- **Střednědobý časový horizont** (doba změny 5 – 10 let);¹⁷⁴ umožňuje realizaci rozsáhlých strukturálních změn se změnou kvantitativních i kvalitativních parametrů systému napříč všemi funkčními oblastmi (DOTMLPFI). Horizont je zatížen střední až velkou mírou nejistoty, plánování má koncepční programatický charakter, je postaveno na větším množství předpokladů a je spojeno se střední až vyšší mírou rizika. Změna je komunikována rozvojovými strategiemi a programy.
- **Dlouhodobý časový horizont** (doba změny až 20 let);¹⁷⁵ horizont vzdálené budoucnosti. V tomto časovém úseku je možné realizovat zásadní strukturální změny. Jedná se o generační obměnu technologií, systému nebo většiny jeho prvků. Změny je možné realizovat ve všech funkčních oblastech, primárně však v (MPF). Horizont je zatížen velkou mírou nejistoty. Plánování má strategickou povahu. Je postaveno na strategických plánovacích předpokladech. Vzhledem k míře nejistoty a omezené schopnosti předvídat budoucí vývoj je strategické (dlouhodobé) plánování spojeno s vysokou mírou rizika. Změna je komunikována rozvojovými strategiemi.

Stanovení východisek. Výsledkem strategické analýzy je soubor východisek, od kterých se odvíjí směřování bezpečnostní a obranné politiky státu, předpokládaný způsob použití a výstavby nástrojů a rozvoj jejich schopností. Východiska zohledňují politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, environmentální a vojenské aspekty vývoje vnějšího prostředí. Zásadní význam má vyhodnocení bezpečnostních hrozeb, které jsou v návaznosti na posouzení souvisejících rizik prioritizovány. Od hrozeb je odvíjen předpokládaný způsob použití nástrojů (scénáře a plánovací situace). Východiska zahrnují i časové, informační, zdrojové a další aspekty předpokládaného způsobu požití

¹⁷⁴ *Metodická pomůcka: Tvorba koncepčních dokumentů rezortu MO*, ref. 2, s. 6.

¹⁷⁵ *Ibid.*

jednotlivých nástrojů. Výstupem je soubor předpokladů, jejichž smyslem je potlačení nejistoty při TBOS.¹⁷⁶

Strategické předpoklady mohou pokrývat následující oblasti:

- Základní přístupy k zajišťování bezpečnosti a obrany (existence, funkčnost a věrohodnost mezinárodních mechanismů a závazků).
- Existenci či naopak neexistenci věrohodných informací o potenciální hrozbě (pravděpodobnost vzniku a předpokládané důsledky pro zajišťování bezpečnosti a obrany státu);
- Varovací dobu, jejíž délka se pro různé druhy potenciálních operací liší;
- Dostupný zdrojový rámec (výše předpokládaných zdrojů a jejich struktura);

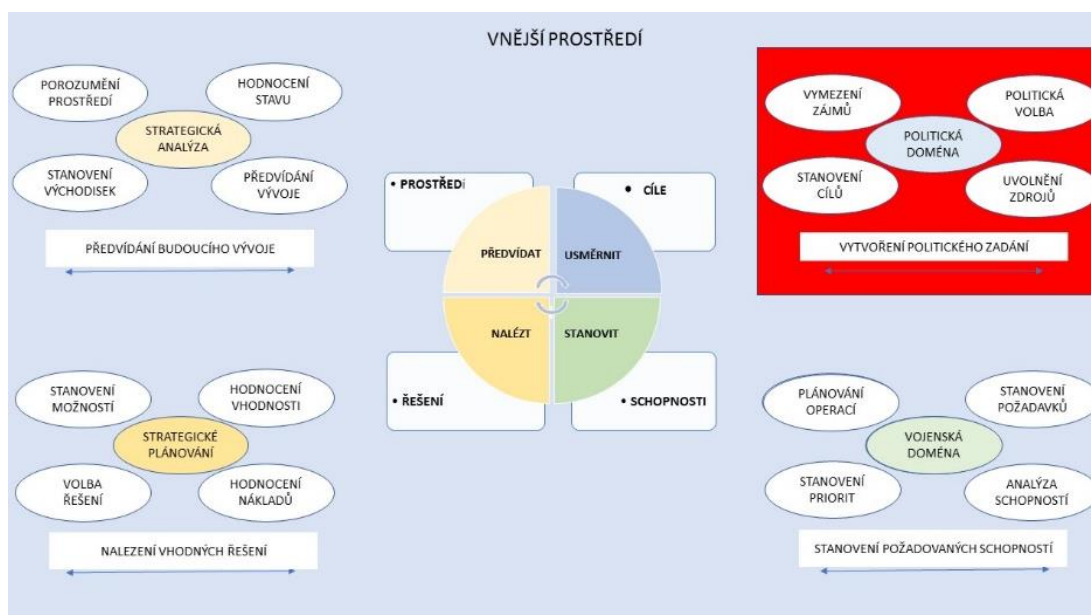
7.1.2 Politická doména

Politické aspekty sehrávají v procesu strategického řízení bezpečnosti a obrany a TBOS primární roli. Skutečnost je dána dominantním postavením politiky nad bezpečnostní a vojenskou strategií.¹⁷⁷ Politická doména cíleně orientuje proces TBOS (obrázek 8-3). Definovány jsou cíle bezpečnostní a obranné politiky, politické ambice, úkoly jednotlivým nástrojům (ENDS), rámec jejich dosažení (WAYS) a vytváří podmínky pro odpovídající a předvídatelné zdrojové zajištění (MEANS).

¹⁷⁶ *White Paper on Defence of the Slovak Republic. Ministry of Defense of Slovak Republic, 2016, <https://bit.ly/2xFvMds>*

¹⁷⁷ GRAY, Colin S. *Strategy and Defence Planning: Meeting The Challenge of Uncertainty*. Oxford: Oxford University Press, 2014. s. 4. ISBN 978-0-19-870184-2.

Obrázek 7-3 Mentální model strategické adaptace (politická doména)



Zdroj: vlastní zpracování

Účelem politické domény je poskytnout do procesu TBOS politickou vůli v podobě politického zadání.¹⁷⁸ Nedílnou součástí politického zadání je expertní doporučení dávající do souladu ambice s reálnými možnostmi jednotlivých nástrojů k jejich dosažení. Politické zadání má zpravidla formu politické směrnice pro plánování nebo je součástí širěji pojaté bezpečnostní nebo obranné strategie či strategické koncepce, případně Bílé knihy o obraně.

Politická doména zahrnuje realizaci následujících kroků:

- vymezení zájmů;
- politickou volbu;
- stanovení cílů;
- uvolnění zdrojů

Vymezení zájmů. Pro efektivní strategické řízení a TBOS je důležitá politická shoda (nejlépe napříč politickým spektrem) v otázkách bezpečnostních zájmů státu,

¹⁷⁸ Za přípravu a zajišťování obrany státu odpovídá v podmínkách ČR vláda, přičemž řízení a organizace obrany státu zahrnují výstavbu, přípravu a řízení ozbrojených sil, operační přípravu státního území, plánování obrany státu a opatření v národním hospodářství a na všech úsecích veřejného života v zájmu zajišťování obrany státu. In: para 3 a 4, zákon 222/199 Sb., o zajišťování obrany České republiky.

způsobu jejich prosazení a rozsahu zdrojů k tomu potřebných. Tento požadavek je dán odlišnou délkou politického cyklu a cyklu dlouhodobého rozvoje schopností, který je zpravidla významně delší. Národní bezpečnostní zájmy jsou hodnoty chráněné a jejich prizmatem jsou hodnoceny bezpečnostní hrozby a rizika s nimi spojená a možnosti reakce na ně. Národní zájmy jsou základním rozhodovacím kritériem v procesu TBOS.

Politická volba. Politická reakce na výsledek strategické analýzy má variantní podobu na úrovni cílů a základních představ o zajišťování bezpečnosti a obrany státu, úkolech, rolích, charakteru a rozsahu sil a zdrojích. Rozhodování o výsledné variantě má povahu strategické volby. V prostředí nejistoty a omezených zdrojů je vždy spojeno s riziky. Rozhodnutí má zásadní dopady na stát jeho bezpečnost a obranu, prosperitu, postavení ve světě apod. Změna rozhodnutí je problematická a spojena s politickými, zdrojovými a časovými implikacemi.

Stanovení cílů. Z pohledu TBOS je politická odpovědnost spojena s vymezením politického zadání v podobě celospolečenské objednávky na výstavbu a udržování nezbytně potřebného bezpečnostního systému, systému obrany státu, rozvoj schopností, připravenosti nástrojů a nezbytných zdrojů společnosti (finančních, lidských, materiálních). Celospolečenská objednávka má několik podob a je formulována následujícími způsoby: (1) zákony vymezující působnost a úkoly pro všechny subjekty bezpečnostního systému a systému obrany státu; (2) politickými ambicemi v případě ozbrojených sil hovoříme o politicko-vojenských ambicích; (3) přijatými mezinárodními závazky (např. cíle výstavby schopností v rámci NDPP); a (4) strategickými cíli.

Proces TBOS je cíleně usměrněn dlouhodobě platným politickým rámcem pro zajišťování bezpečnosti a obrany státu. Zákonem stanovené úkoly pro všechny subjekty bezpečnostního systému a systému obrany státu mají obecný charakter a představují dlouhodobé zadání vyplývající z historicko-kulturních zvyklostí (tradic), z nastavení politického systému a způsobu vládnutí v dané zemi. Vyjádřeno je tak poslání jednotlivých prvků (nástrojů) těchto systémů – smysl jejich existence.

Mezinárodní závazky představují povinnosti vyplývající z členství státu v mezinárodních organizacích, ze strategických dokumentů těchto mezinárodních organizací a z mezinárodních smluv souvisejících se zajišťováním bezpečnosti a obrany státu. Z pohledu účasti členského státu na systému obranného plánování NATO a EU jsou to především přijaté cíle rozvoje schopností těchto organizací.

Politicko-vojenské ambice vyjadřují zájem státu v její politicko-vojenské angažovanosti na řešení krizových situací na území státu a v zahraničí. Konkretizují poptávku po dostupnosti nezbytných schopností systému obrany státu (především po schopnostech ozbrojených sil) – druhy operací, rozsah vyčleňovaných sil a prostředků, souběh a délka nasazení v těchto operacích. Politicko-vojenské ambice vycházejí z hodnocení předpokládaných trendů vývoje především bezpečnostního prostředí a jejich předpokládaných důsledků pro zajištění bezpečnosti a obrany státu. Politicko – vojenské ambice vyjadřují obvykle síly a prostředky určené pro obranu státu, řešení krizových situací s využitím ozbrojených sil na území státu a předpokládaný rozsah angažovanosti na mezinárodním fóru. Dále vyjadřují politicko – vojenské ambice rozsah a charakter operací, případně jejich souběh a intenzitu a schopnosti nezbytné pro jejich řešení.¹⁷⁹

Strategické cíle vymezují požadované cílové stavy funkčnosti bezpečnostního systému a systému obrany státu případně schopnosti, kterými by jeho jednotlivé prvky (především tedy OS) měly v cílovém stavu disponovat a čeho by měly být schopny dosáhnout. Strategické cíle by měly být formulovány v souladu se zásadami SMART (konkrétní, vyhodnotitelné, s odpovědností, realistické, s vymezeným časovým horizontem). Cíle, které nejsou vyhodnotitelné, jsou jen obtížně realizovatelné. Strategické cíle jsou dále rozpracovány specifickými cíli, opatřeními a úkoly (strom cílů). Komplexní zpětná vazba (např. BSC) umožňuje hodnotit průběh realizace v reálném čase a přijímání korekčních opatření v případě odchylek od požadovaného stavu.

Uvolnění zdrojů. Politické zadání by mělo obsahovat i předvídatelný zdrojový rámec, který vytvoří předpoklad pro úspěšné dosahování stanovených cílů. Zdroje jsou vždy omezené a vytvářejí rizika pro naplnění stanovených cílů. Akceptace či neakceptace míry rizika je v odpovědnosti politické domény. Důraz je nutné položit na účelnost, hospodárnost, efektivnost (3E) a transparentnost. Výše vstupů je důležitá, ale vnitřní vyvážená struktura výdajů vytváří předpoklad pro udržitelný rozvoj a operační relevanci sil (inovace) a zajištění jejich připravenosti a pohotovosti (výcvik, dostupnost, operace).

¹⁷⁹ DYČKA, Lukáš a František MIČÁNEK. *Challenges in the process of creating long-term strategic documents within the CZR's defence sector*. The Complex and Dynamic Nature of the Security Environment. Bucharest: Centre for Defence and Security Strategic Studies, 2013, s. 167-173.

Požadavky na zpracování politického zadání:

- Vychází z dlouhodobě stabilní nicméně pružné bezpečnostní a obranné politiky nadstranického charakteru (napříč politickým spektrem existuje určitá míra shody nad základním směřováním obranné politiky státu). Dlouhodobá platnost cílového zaměření bezpečnostní a obranné politiky a jejího zdrojového zajištění.
- Odráží národní zájmy, dlouhodobé hodnoty společnosti, tradice, kulturu, historický vývoj, mezinárodní zakotvení a závazky, úroveň vnitropolitického a sociálního vývoje, ekonomickou výkonnost, technologickou úroveň a demografický vývoj.
- Definuje strategické cíle s jasným dlouhodobým směřováním bezpečnostní a obranné politiky státu (ENDS). Cílový stav je vymezen v souladu s metodou SMART. Potlačena je nevyhodnotitelná povaha obecných a vágních cílů.
- Na vnější prostředí působí proaktivním a nikoli reaktivním způsobem s cílem jeho ovlivnění ve prospěch prosazování národních zájmů a politických cílů.
- Komplexním (holistickým) způsobem usměrňuje cílové chování celého bezpečnostního systému a systému obrany státu a všech potenciálů moci státu (ekonomika, diplomacie, nástroje vnitřní bezpečnosti, zpravodajské služby, ozbrojené síly). Z pohledu TBOS poskytuje rámec pro komplexní a dlouhodobý rozvoj schopností jednotlivých nástrojů.
- Nastavuje racionální realizační rámec TBOS (odpovědnost, časový rámec, podmínky pro hodnocení realizace a rámec pro realizaci změn).
- Vytváří rovnováhu mezi ambicemi (cíli) a zdroji.

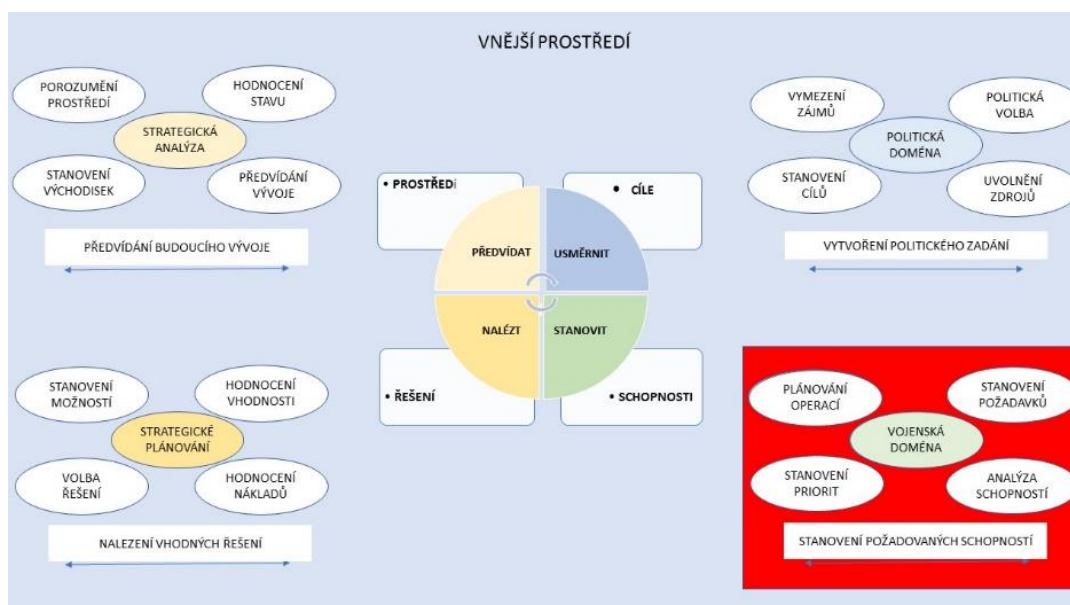
Vedle stability dlouhodobého směřování bezpečnostní a obranné politiky a předvídatelného zdrojového rámce by politické zadání a mechanismus jeho tvorby pro potřeby usměrnění obranného plánování měly poskytnout nezbytnou flexibilitu v dlouhodobém, střednědobém a krátkodobém horizontu umožňující reagovat na změnu dynamiky jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí rozvoje bezpečnostního systému a systému obrany státu a schopností jednotlivých nástrojů. V tomto smyslu se jedná

především o odezvy na změny vývoje bezpečnostního prostředí, ekonomické možnosti státu a dosaženou úroveň schopností.¹⁸⁰

7.1.3 Vojenská (expertní) doména

Vojenská (expertní) doména je zodpovědná za stanovení požadavků na schopnosti (obrázek 7-4). Tato doména poskytuje expertní doporučení při tvorbě politického zadání, které rozpracovává do vyšší míry podrobnosti pro usměrnění všech aktérů, kteří se do TBOS zapojují. K usměrnění činností a jednotnému pochopení úkolů je vhodné vydat plánovací pravidla (plánovací směrnici či nařízení pro plánování).

Obrázek 7-4 Mentální model strategické adaptace (vojenská doména)



Zdroj: vlastní zpracování

Účelem vojenské (expertní) domény je stanovení požadavků na schopnosti ve světle předpokládaného spektra plněných úkolů. Předpokládaný způsob dosažení cílů bezpečnostní a obranné politiky je rozpracován ve scénářích s využitím GPS a SPS.

Vojenská doména zahrnuje realizaci následujících kroků:

- plánování operací;

¹⁸⁰ STEJSKAL, ref. 216.

- stanovení požadavků;
- analýzu schopností;
- stanovení priorit;

Plánování operací. Od politického zadání jsou odvozeny úkoly jednotlivých nástrojů a vytvořeny GPS a SPS. Plánovací situace představují expertní odezvu na politické zadání. GPS a SPS využívají analýzy vývoje vnějšího prostředí, především bezpečnostního a operačního prostředí a technologický vývoj (s využitím metody PMESII-PT).

Stanovení požadavků. Požadavky jsou odvozeny od politického zadání, vyhodnocení bezpečnostních hrozeb, operačních koncepcí a plánů, budoucích technologií, současné a předpokládané struktury sil.¹⁸¹ Požadavky vycházejí z předpokládaného způsobu použití. Způsob použití, tedy způsob reakce na určitou bezpečnostní hrozbu, je rozpracován v GPS a SPS.

Strategie musí uspokojivě předestřít konkrétní a bezprostřední návaznost mezi danými trendy formujícími příští operační prostředí na jedné straně a potřebou mít a rozvíjet konkrétní schopnosti na straně druhé.¹⁸²

Identifikované požadavky na schopnosti potřebné k naplnění politického zadání, tedy k dosažení cílů bezpečnostní a obranné politiky a naplnění politických ambicí, jsou verifikovány a obhajovány s využitím přístupů k plánování operací (operační design). Využitelné jsou nástroje modelování a simulace (válečná hra, cvičení s počítačovou podporou apod.)¹⁸³

Při identifikaci požadavků na schopnosti jsou zvažovány jak dlouhodobé představy o způsobech používání v podobě operačních koncepcí (plánování top-down), tak i zkušenosti ze současných operací a výcviku (plánování bottom-up).

Morfologické pole scénáře by mělo zahrnovat celé spektrum úkolů, odlišnou intenzitu operací, odlišnou míru komplexnosti operací, rozdílné reakční časy (od minut

¹⁸¹ *Defence Capability Development Handbook 2012*. Canberra: Department of Defence, 2012, s. 4.
Dostupné také z: <http://www.defence.gov.au/publications/DefenceCapabilityDevelopmentHandbook2012.pdf>

¹⁸² STEJSKAL, ref. 216.

¹⁸³ HERNANDEZ, Alejandro, Mary MCDONALD a Julian OUELLET. Post Wargame Experimentation and Analysis: Re-examining Executed Computer-Assisted Wargames for New Insight. *Military Operations Research*. 2015, **20**(4), s. 19-38.

až po měsíce), odlišné domény, rozdílné geografické i klimatické podmínky, aktéry (modré i červené). Scénáře se musí svým charakterem odlišovat do míry, kdy generují odlišné požadavky na schopnosti, aby byla pokryta předpokládaná funkcionalita v podmínkách nejistoty.¹⁸⁴

Požadavky na schopnosti jsou vyjádřeny v podobě funkčních popisů a účinků, kterých musí být danou schopností dosaženo (odvozeno od scénářů – GPS a SPS). Možné příklady funkčního popisu požadavku na schopnosti: (1) schopnost zničení pozemních pohybujících se cílů s pancéřovou ochranou na určité vzdálenosti (4 000 m); (2) zajištění průzkumu vzdušného prostoru v nepřetržitém režimu 24/7 ve výškách pod 3 000 m na celém území státu.

Analýza schopností. Smyslem analýzy schopností je vyhodnotit nesoulad mezi potřebnými a existujícími případně již plánovanými schopnostmi. Komparací požadovaných a existujících nebo plánovaných schopností jsou identifikovány schopnosti, které je potřebné nejen nově vytvořit (nedostatkové schopnosti), ale i dále udržovat, či schopnosti, které již nejsou pro naplňování poslání zcela nezbytné a jsou určeny k utlumení nebo zrušení. K diferenční analýze schopností jsou využívány MCA v kombinaci s funkčními oblastmi (DOTMLPFI).

Nedostatek ve schopnostech spočívá v tom, že celá tato schopnost chybí, nebo tato schopnost nedosahuje požadovaných kvalitativních nebo kvantitativních parametrů např. účinný dostřel současných systémů je pouze 2 000 m, případně tato schopnost sice existuje, ale nenaplnuje požadované kapacity (množství) např. radarové pokrytí dosahuje pouze 30 % území státu nebo množství používaných systémů nezabezpečuje nepřetržitý provoz či plnění úkolů při souběhu několika GPS či SPS.

Stanovení priorit. Nedostatky ve schopnostech jsou posuzovány z pohledu operačních rizik a následně prioritizovány. V některých případech hovoříme o kritických nedostacích ve schopnostech nebo prioritních oblastech nedostatků ve schopnostech. Míra operačního rizika vyjadřuje urgentnost nedostatků ve schopnostech pro splnění cílů a úkolů v rámci předpokládaných operací. V procesu CBP jsou to cíle a úkoly vyplývající

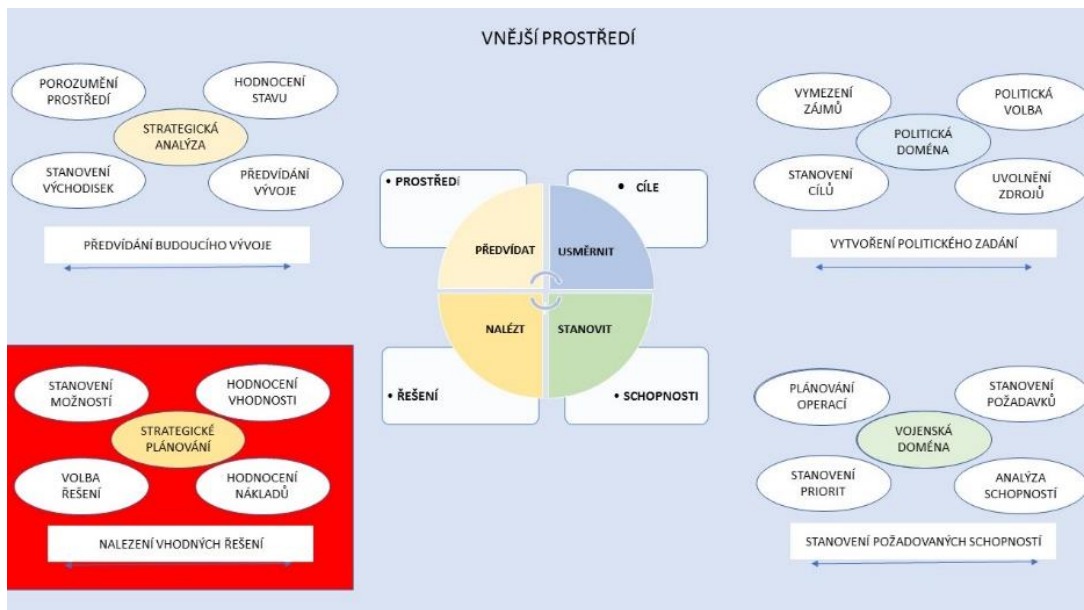
¹⁸⁴ DAVIS, Paul, K. RAND National Defence Research Institute, 2014. *Analysis to Inform Defense Planning Despite Austerity*. ISBN 978-0-8330-8507-8. 171. s.

ze scénářů (GPS a SPS). Míra rizika určuje prioritu požadavku na schopnosti (úroveň schopnosti).

7.1.4 Strategické plánování

Účelem strategického plánování je nalezení nejvhodnějšího způsobu řešení nedostatku ve schopnostech (obrázek 7-5).

Obrázek 7-5 Mentální model strategické adaptace (strategické plánování)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem strategického plánování jsou taková řešení, která vedou k dosažení požadovaných operačních účinků s minimálními náklady a akceptovatelnými riziky (např. technická proveditelnost v čase). Řešení nedostatku má zpravidla alternativní možnosti. Např. ke zničení pozemního pohyblivého cíle je možné využít různých systémů nebo jejich kombinací (bitevním vrtulníkem, bojovým tankem, dělostřelectvem, bezpilotním prostředkem apod.). Při analýze nejvhodnějšího způsobu dosažení efektu je nutné brát v úvahu doktrinní zásady. Ne vždy je nezbytné přistupovat k materiálnímu řešení nedostatku ve schopnostech. Velmi často jsou nedostatky ve schopnostech řešitelné lepším způsobem použití současných sil a prostředků (doktrinní změny) nebo zlepšením kvality výcviku apod. Nemateriálové řešení je zpravidla rychlejší, nákladově výhodnější a je spojeno s menšími realizačními riziky, protože odpadá zpravidla zdoluhavý akviziční proces.

Nedostatky ve schopnostech nemusí být řešeny výhradně na národní úrovni, ale může být využita mezinárodní spolupráce nebo outsourcing (poskytnutí schopnosti civilním sektorem např. letecká strategická přeprava je běžným příkladem, či služby v oblasti logistické podpory).

Varianty možných řešení jsou posuzovány podle předem zvolených kritérií (multikriteriální analýza). Rozhodovací kritéria výběru nejvhodnějšího řešení postihují politické, ekonomické a v případě ozbrojených sil především vojenské aspekty spojené s dosažením vojensko-operačních účinků. Při výběru je zvažována celá řada dalších hledisek např. technologická proveditelnost, bezpečnost dodávek (jak spolehlivě budou tyto dodávky zabezpečeny v případě krizové situace), dopady na domácí průmysl, dopady na ekonomiku státu a jeho veřejné finance (předpokládané zdrojové implikace – odhady nákladů životního cyklu, zaměstnanost, udržitelný rozvoj, dopady na mezinárodní vztahy apod.).

Zvolená řešení rozvoje schopností jsou prioritizována a následně balancována na předpokládané zdrojové možnosti s popisem souvisejících rizik. Prioritizace nedostatků ve schopnostech obdobně jako záměrů vedoucích k jejich odstranění je zcela nezbytná, jelikož disponibilní zdroje mají vždy omezenou povahu a zpravidla nejsou schopny pokrýt veškeré požadavky na rozvoj schopností.

Nezbytné je znát veškeré důsledky případného odložení zvoleného řešení v čase nebo zastavení jeho realizace pro plnění stanovených cílů a úkolů.

Výstupem z procesu strategického plánování jsou strategie. Záměry rozvoje schopností jsou plánovány v horizontu minimálně 15-20 let, protože vytvoření komplexní schopnosti je zpravidla časově velmi náročné (obzvláště za situace, kdy je realizován výzkum a vývoj). Strategie jsou rozpracovány do střednědobých a krátkodobých implementačních plánů.

V průběhu realizace strategie je monitorován reálně dosažený stav vůči původně plánovaným záměrům. Každá strategie musí obsahovat hodnotitelné parametry (BSC, KPIs). V případě odchylek jsou přijímána opatření, nastavující opětovnou rovnováhu mezi výkonnostními, časovými a zdrojovými parametry jednotlivých programů a projektů rozvoje schopností.

Shrnutí (kapitola 7.1)

Mentální model adaptace navrhuje využití souboru teoretických poznatků strategického řízení a přístupů nejlepší praxe k TBOS v těchto krocích:

- strategická analýza prostředí (vnější, vnitřní),
- zpracování politického zadání (zájmy, cíle, rámcové zdroje),
- definování požadavků na schopnosti (funkční charakter požadavku),
- stanovení odchylky od požadovaných schopností (MCA, DOTMLPFI, gap analýza),
- prioritizace nedostatků ve schopnostech (analýza operačních rizik),
- vypracování návrhů možných řešení této odchylky (nedostatků případně přebytků ve schopnostech),
- hodnocení a výběr optimálního řešení (soubor kritérií, multikriteriální analýza),
- hodnocení souvisejících realizačních rizik (proveditelnost, náklady, čas), prioritizace rizik a příprava mitigačních opatření,
- zpracování strategie a její následné rozpracování do plánů rozvoje schopností,
- realizace strategie a hodnocení dosaženého stavu (BSC, KPIs).

Tyto kroky jsou dále rozpracovány do metodologického rámce TBOS (kapitola 7.2).

7.2 Metodologie tvorby strategií

Návrh metodologického rámce TBOS stanovuje soubor zásad, vymezuje proces a přiřazuje metody, nástroje a techniky k prováděným činnostem. Metodologický rámec vychází z hodnocení teoretických poznatků v oblasti strategického řízení (kapitola 4) a přístupů nejlepší praxe k strategickému řízení a TBOS (kapitola 6).¹⁸⁵ Proces zohledňuje zásady projektového řízení a zákonitosti rozhodovacího procesu.¹⁸⁶

¹⁸⁵ PROCHÁZKA, Josef a František MIČÁNEK. Koncepční rozvoj AČR – přístupy a strategická východiska. *Vojenské rozhledy*, 2015, 24(1), s. 4-19. ISSN 1210-3292.

¹⁸⁶ GRASSEOVÁ, ref. 28.

7.2.1 Zásady tvorby strategií

Pro účelnou, hospodárnou a efektivní TBOS jsou na základě hodnocení dostupné odborné literatury a vyhodnocení přístupů nejlepší praxe k strategickému řízení identifikovány následující zásady.

Vymezení problému. Zahájení procesu TBOS je spojeno s existencí závažného problému vyžadující změnu přístupu k rozvoji organizace, k jejímu použití a k jeho řešení. V rámci analýzy problému jsou posuzovány dopady na bezpečnostní systém, systém obrany státu a jednotlivé nástroje naplňovat jejich poslání. Hledá se odpověď na otázku, **proč je strategie zpracovávána, co a jaký problém řeší a zda je nezbytné problém vůbec řešit. TBOS je reakcí na existenci závažného problému spojeného se zajišťováním bezpečnosti a obrany státu, který vyžaduje nový přístup k jeho řešení.**

Transparentnost. TBOS probíhá podle schváleného zadání s jasně vymezeným cílem a časovým harmonogramem. Průběžné výstupy a konečný výsledek zpracovatelského týmu jsou hodnoceny řídicím týmem, vlastníkem nebo gestorem v rámci kontrolních dnů nebo uzlových rozhodovacích bodů při ukončování jednotlivých etap tvorby. Pokud existuje průběžný přehled o TBOS, tak výsledek není pro žádnou ze zájmových stran překvapením.

Interdisciplinární přístup. TBOS a řešení komplexních, vzájemně provázaných a obtížně strukturovaných problémů vyžaduje zpravidla interdisciplinární přístup expertů různých odborností. Při sestavování zpracovatelského týmu je nutné zvážit interní schopnosti organizačního celku zodpovědného za TBOS, případně rozhodnout o zapojení externí expertízy. Do TBOS je nezbytné zahrnout široký okruh aktérů disponujících potřebnou a aktuální expertízou v podobě znalostí, zkušeností a dovedností.

Objektivnost. TBOS vyžaduje přijímání informovaných rozhodnutí podložených věrohodnými analýzami a prognózami. Navrhovaná řešení musí být ověřena. Využívány jsou nástroje experimentování prokazující proveditelnost navrhovaných řešení při dosažení očekávaných parametrů (výkonových, časových i nákladových).

Projektový přístup. TBOS vyžaduje projektové řízení. Projektové řízení vytváří předpoklady pro dosažení očekávaných výsledků v souladu se zadáním ve stanoveném čase a v rámci stanoveného rozpočtu. Rozpočet zpracovatelského týmu může být v tomto ohledu využit na pořízení externí expertízy v podobě nezávislých studií či oponentury výsledků, případně k pořízení nezbytných informačních a datových vstupů. Projektové

řízení vyžaduje nastavení adekvátního systému řízení TBOS s průběžným hodnocením výsledků.

Koordinace. Předpokladem úspěšné TBOS a vytvoření soustavy vertikálně i horizontálně provázaných strategických a koncepčních dokumentů vyžaduje účinnou koordinaci všech koncepčních činností na všech úrovních řízení (rezortní, nadrezortní či mezinárodní), a to v časové logické návaznosti a obsahové konzistenci. Jednotlivé strategie nejsou připravovány izolovaně. Využívány jsou nástroje informační podpory a sdílení poznatků.

Alternativní přístup. Řešení problému při TBOS má zpravidla alternativní podobu umožňující uplatnění komplexního přístupu v podmínkách nejistoty, identifikaci rizik a jejich omezování či eliminaci a výběr nejvhodnějšího řešení. Jednotlivé varianty jsou posuzovány komplexně podle předem stanovených kritérií. V rámci TBOS se hledá odpověď na otázku, **jak** je obdobný problém řešen v zahraničí nebo **jakým způsobem** byl řešen v minulosti a s jakým výsledkem.

Hodnocení nákladů, přínosů a důsledků. Jednotlivé varianty řešení je nezbytné posuzovat z pohledu nákladů, přínosů a proveditelnosti. Zpracovatelé hledají odpověď na otázky, **jaké** má zvažované řešení **přínos**, s jakými je spojeno **finančními náklady**, jaké jsou zdrojové nároky z pohledu **lidských a materiálních zdrojů a v jakém čase je možné je realizovat**. Jaká jsou **rizika** spojená s jeho realizací nebo případně s jeho nerealizací (časová, technická, akviziční) a jaké jsou možnosti jejich omezení či eliminace. Zdrojová náročnost variantních řešení je vždy zvažována z pohledu celého životního cyklu.¹⁸⁷

Využití analytických nástrojů. Přístup k TBOS je založený na objektivních informacích a důkazech a je hodnocen předpokládaný a reálný přínos a dopad strategie (politický, bezpečnostní, vojenský, ekonomický, sociální a environmentální). Za tímto účelem jsou v celém průběhu TBOS využívány analytické nástroje.

Hodnotitelnost. Strategie vymezuje dlouhodobé záměry prostřednictvím požadovaného cílového stavu a milníků. Součástí strategie je časové vymezení dosažení

¹⁸⁷ PROCHÁZKA, J. Enhancement of Defence Planning Process - Case Study Czech Republic. In: *Proceedings International Scientific Conference Strategies XXI, The Complex and Dynamic Nature of the Security Environment*. Carol I National Defence University Bucharest: Carol I National Defence University Printing House, 2016, p. 273-280. ISSN 2285-8318.

cílového stavu a jednotlivých milníků. Strategie umožňují uplatnit princip variantnosti při jejím rozpracování do realizačních plánů. Realizační plány rozpracovávají cílový stav a jednotlivé milníky do hodnotitelných cílů opatření a úkolů s využitím metody SMART. Je hledána odpověď na otázky, **jaký** je požadovaný cílový stav a **kdy** bude dosažen. Hodnotitelnost strategií a návazných realizačních plánů umožní zachytit a vyhodnotit případné odchylky od požadovaného cílového stavu a přijímat nápravná opatření, případně vyvolat revize stanovených cílů za situace, kdy dochází k zásadním změnám ovlivňující úspěšnost či relevantnost realizace strategie. Nezbytné je nastavit KPIs umožňující průběžné a konečné hodnocení realizace.

Odpovědnost. Každá strategie má svého vlastníka a gestora nesoucí odpovědnost za její tvorbu i realizaci, splnění cílů a dosažení očekávaných přínosů. Strategie dává odpověď na otázku, **kdo** bude řešit vymezený problém. V realizačním rámci strategie je určena odpovědnost za splnění jednotlivých cílů, opatření a úkolů.

Realizační rámec. Strategie vymezuje základní realizační rámec. Definuje klíčové milníky, cílové stavy v čase, identifikuje rizika a zásadní opatření omezující jejich dopady, obsahuje odhady zdrojových implikací. Strategie vytváří předpoklad pro její následné zapracování do plánovacích dokumentů (střednědobý plán, roční plán a rozpočet).¹⁸⁸ Strategie identifikují možné způsoby financování – rozpočtové případně mimo rozpočtové prostředky.

Hodnocení minulosti. TBOS je postavena na posouzení realizace předchozích strategií (pokud jsou k dispozici). Vyhodnoceny jsou jak pozitivní, tak i negativní zkušenosti. Identifikována jsou osvědčená řešení, příčiny případných neúspěchů a opatření, která je nezbytné přijmout, aby se nedostatky již neopakovaly.

Rozsah promítnutí zásad do TBOS je možné hodnotit podle následujících kritérií kvality:

- preciznost vymezení problému;
- komplexnost posouzení dopadů vnějšího prostředí (vlivů) na bezpečnost, obranu a jednotlivé nástroje; objektivnost posouzení výkonnosti jednotlivých nástrojů a dosažené úrovně schopností;

¹⁸⁸ RMO 66/2012, o plánování činnosti a rozvoje MO.

- kvalita vymezení dlouhodobé vize a konečného (požadovaného) cílového stavu (SMART) s možností jeho objektivního hodnocení v čase (KPIs);
- realističnost strategie; kvalita rozpracování cílů do opatření a úkolů (iniciativy, programy a projekty); adekvátnost posouzení rizik a návrh opatření k jejich snížení;
- stupeň vymezení požadavků na zdroje zohledňující životní cyklus; vzájemná provázanost opatření a úkolů v čase, s odpovědností a zdroji;
- adekvátnost komunikační strategie a marketing.

Zásady jsou promítnuty do procesu TBOS.

7.2.2 Proces tvorby rozvojových strategií

Proces TBOS odráží výše uvedené zásady a je navržen na základě posouzení přístupů nejlepší praxe k projektovému řízení a zvážení zásad rozhodovacího procesu. Proces byl ověřen případovými studii v rámci kariérového vzdělávání pracovníků rezortu, v jejichž rámci měli příslušníci kurzů navrhnout a obhájit postup tvorby strategie a vytvořit strategie pro určitou problémovou oblast strategického řízení např. strategie výstavby armády.

Proces TBS zahrnuje následující fáze:

1. fáze identifikace potřeby;
2. fáze nastavení strategie či projektu;
3. fáze analytické podpory;
4. fáze koncepčního směřování;
5. fáze ověřování;
6. fáze rozpracování zvoleného řešení;
7. fáze návrhu implementace;
8. fáze schvalování;

V tabulce 7-1 jsou jednotlivé fáze procesu TBOS rozpracovány do aktivit a v tabulce 7-2 jsou charakterizovány jednotlivé metody a uvedeno je jejich využití.

Tabulka 7-1 Rozpracování procesu TBOS do aktivit

Přehled realizovaných aktivit v procesu zpracování RS				
Fáze	Název fáze	Aktivita	Název aktivity	Charakteristika
1.	Identifikace potřeby	A 1.1.	<i>Posouzení potřebnosti zpracování RS a analýza problému</i>	Hodnocení všech okolností zajišťování obrany státu. Vnější prostředí i vnitřní charakteristiky systému obrany státu, úkoly a schopnosti ozbrojených sil, způsoby jejich použití, zdrojové aspekty.
		A 1.2.	<i>Přijetí rozhodnutí o zpracování koncepce</i>	Posouzení závažnosti problému a přijetí rozhodnutí o potřebnosti jeho koncepčního řešení. Rámcové vymezení očekávaného budoucího cílového stavu a účinků.
2.	Nastavení tvorby RS či projektu	A 2.1.	<i>Zpracování Zakládací listiny strategie či projektu</i>	Vytvoření podmínek pro projektové řízení procesu tvorby strategie. Obsazení organizační struktury personálem s požadovanou expertízou. Vymezení odpovědnosti a kompetencí zpracovatelů.
		A 2.2.	<i>Analýza zadání</i>	Zpřesnění zadání pro zpracovatelský tým.
		A 2.3.	<i>Vytvoření harmonogramu zpracování a další dokumentace či projektu.</i>	Rozpracování zadání do opatření a úkolů, vypracování harmonogramu, rozpočtu, plánu komunikace a řízení rizik.
3.	Analytická podpora	A 3.1.	<i>Zpracování analýz</i>	Detailní porozumění problému a hledání možných způsobů jeho řešení (nejlepší praxe).
		A 3.2.	<i>Zpracování prognóz</i>	Pochopení problému v časové dimenzi a hodnocení klíčových faktorů, které ho ovlivňují.
		A 3.3.	<i>Zpracování analytické části RS.</i>	Syntéza analýz a prognóz jako podklad pro návrh koncepčního řešení.
4.	Koncepční směřování	A 4.1.	<i>Formulace cílů, kritérií hodnocení a návrh variant řešení</i>	Volba metody, výběr vhodných kritérií, stanovení jejich vah a očekávaných parametrů. Stanovení možných variant cílových stavů, které by se měly od

				sebe odlišovat tak, aby byl vytvořen dostatečně široký rámec pro objektivní posouzení všech potenciálních koncepčních řešení.
		A 4.2.	<i>Posouzení variant řešení a výběr nejvhodnější varianty řešení</i>	Hodnocení variant dle zvolených kritérií a objektivní a transparentní výběr nejvhodnějšího způsobu řešení.
5.	Ověřování	A 5.1.	<i>Příprava experimentování</i>	Výběr druhu experimentu a formy experimentování. Podle toho příprava plánu personálních, informačních a materiálních podmínek pro ověření vhodnosti navrhovaného řešení.
		A 5.2.	<i>Provedení a vyhodnocení experimentu</i>	Organizace a provedení experimentu dle plánu. Vyhodnocení získaných poznatků a formulování doporučení k realizaci navrhovaného řešení (proveditelnost, rizika, urgentnost, zdrojové aspekty).
6.	Rozpracování zvoleného řešení	A 6.1.	<i>Rozpracování zvolené varianty řešení do implementačních opatření a úkolů</i>	Detailní rozpracování cílového stavu a zvoleného způsobu řešení do opatření a úkolů v podobě projektů či programů či iniciativ.
		A 6.2.	<i>Nastavení soustavy indikátorů k hodnocení</i>	Vytvoření měřitelných kritérií a podmínek pro komplexní a objektivní hodnocení realizace strategie.
7.	Návrh implementace	A 7.1.	<i>Vytvoření implementačního harmonogramu a navazujících projektů nebo opatření a úkolů</i>	Rozpracování realizačního rámce strategie (milníky, cílové stavy, opatření a úkoly).
		A 7.2.	<i>Identifikace a řízení rizik</i>	Identifikace a posouzení realizačních rizik a opatření k jejich eliminaci či snížení.
		A 7.3.	<i>Vytvoření systému monitorování a komunikace výsledků</i>	Vytvoření uceleného systému hodnocení strategie, stanovení způsobu sběru informací a odpovědnosti a způsobu poskytování informací o implementaci (systém zpráv a hlášení).
		A 7.4.	<i>Kalkulace finanční náročnosti</i>	Identifikování finančního rámce implementace strategie.
8.	Schvalování	A 8.1.	<i>Revize a dopracování plánu schvalování</i>	Potvrdit schvalovací autority a aktualizovat časový rámec schvalovacího procesu.

		A 8.2.	<i>Interní a externí připomínkové řízení</i>	Získat objektivní zpětnou vazbu k návrhu strategie a vytvořit předpoklady pro jeho úspěšné schválení a všeobecnou akceptaci.
		A 8.3.	<i>Schválení strategie, uzavření projektu</i>	Odsouhlasení a zahájení implementace strategie. Formální uzavření veškeré dokumentace projektu, archivace, vyhodnocení získaných zkušeností a rozpuštění projektového týmu

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7-2 Doporučené metody a jejich využití v procesu TBOS

Index	Název metody	Popis	Oblast metod	Aktivity
1	Dimenzionální analýza a šestislovný graf	Analýza problému a identifikaci okolností a dimenzí, za jakých k problému došlo nebo dochází.	Analýza problému	1.1
2	Strom problémů	Identifikace a vizualizace problému, ujasnění a strukturování dostupných informací o problému, zejména o příčinách a důsledcích.	Analýza problému	1.1
3	Strom kauzálních vztahů	Identifikace klíčových příčin problému.	Analýza problému	1.1
4	Brainstorming	Rychlé generování velkého množství nových myšlenek s nutností jejich následného třídění. Omezení kritiky, veškeré názory mohou mít relevanci, řetězení myšlenek a vzájemná inspirace mezi účastníky.	Generování nových myšlenek	1.1, 4.1, 4.2, 5.1, 6.1, 7.1
5	PESTLE, PESTLE-M	Analýza vnějších podmínek zahrnující politiku, ekonomiku, sociální podmínky, technologie, životní prostředí, právní rámec a vojenství.	Strategická analýza – vnější prostředí	1.1, 1.2, 3.1, 3.2
6	PMESII-PT	Analýza vnějšího prostředí systémovým přístupem, který posuzuje vnější prostředí jako systém vzájemně propojených systémů (politický, vojenský, ekonomický, sociální, informační, infrastrukturní, pro využití na taktické úrovni se rovněž posuzují čas a fyzické podmínky)	Strategická analýza – vnější prostředí	1.1, 1.2, 3.1, 3.2
7	MCA	Strukturovaná analýza schopností připravenost (v anglickém originále Prepare), nasazení (Project), zasazení (Engage), udržitelnost (Sustain), konzultace, velení a řízení (Consult, Command and Control), ochrana (Protect) a informovanost (Inform).	Strategická analýza – vnitřní prostředí	1.1, 3.1, 3.2

Index	Název metody	Popis	Oblast metod	Aktivity
8	DOTMLPFI	Analýza vnitřních podmínek organizace nebo schopnosti zahrnující doktríny, organizaci, výcvik, materiál, vedení, personál, infrastrukturu a interoperabilitu.	Strategická analýza – vnitřní prostředí	1.1, 3.1, 3.2, 4.1, 4.2
9	Alternativní budoucnosti (SFA)	Vytváření možných alternativních budoucností na základě párového posouzení dvou klíčových nejistot s nejdůležitějšími dopady na organizaci. Posuzovány jsou jejich příležitosti a rizika. Odvíjeny jsou budoucí strategie organizace.	Prognóza	3.1, 3.2, 4.2
10	Scénáře (plánovací situace)	Tvorba základních obrysů, příběhů o budoucnosti vybraného systému, resp. možných budoucích variant s hodnocením jejich důsledků. Analýza schopnosti na základě dekompozice cílů na úkoly.	Prognóza Analýza schopnosti	3.1, 3.2, 4.2, 6.1
11	Diferenční analýza (GAP analýza)	Diferenční analýza umožňuje vyhodnotit odchylku mezi požadovaným a reálně existujícím případně plánovaným stavem. Při analýze schopnosti je spojena s využitím MCA a funkčních oblastí DOTMLPFI.	Analýza schopnosti	1.1, 3.1, 3.2
12	Metoda 7S (McKinseyho model)	Hodnocení vnitřních faktorů organizace (silných a slabých stránek) a vztahů mezi nimi. Zahrnuje strategii, strukturu, systémy, personál, schopnosti, styly vedení a sdílené hodnoty (organizační kulturu) v organizaci. Umožňuje porozumět faktorům zamýšlené změny.	Strategická analýza – vnitřní prostředí	1.1, 3.1, 3.2, 7.1
13	Sebehodnocení výkonnosti organizace na základě společného hodnotícího rámce (Common Assessment Framework - CAF).	Identifikace silných a slabých stránek organizace za účelem trvalého zlepšování její výkonnosti. CAF se soustředí na to CO je nedostatkem, nedává konkrétní odpověď na to, JAK dále postupovat při zlepšování. Hodnoceny jsou předpoklady - jak organizace funguje, aby mohla dosahovat výsledků (vedení - řízení organizace; zaměstnanci - řízení lidských zdrojů a práce s lidmi; strategie a plánování; partnerství a zdroje - řízení financí; procesy - nastavení procesů organizace). Dále CAF hodnotí dosažené výsledky organizace (zaměstnanci – výsledky; zákazníci – výsledky; společenská odpovědnost – výsledky; klíčové výsledky výkonnosti - služby poskytované organizací).	Hodnocení výkonnosti	1.1, 3.1, 3.2, 6.2, 7.1, 7.3
14	SWOT	Syntéza hodnocení vnitřních (silných a slabých stránek) a vnějších charakteristik (příležitostí a hrozeb) organizace za účelem stanovení alternativních strategií dalšího rozvoje.	Strategická analýza	1.1, 3.1, 3.2, 4.1
15	SMART	Zásady pro stanovení cílů, úkolů a opatření	Stanovení strategie	4.1, 6.1

Index	Název metody	Popis	Oblast metod	Aktivity
16	Balanced Scorecard (BSC)	Nastavení KPIs pro jednotlivé oblasti činnosti organizace a realizace RS.	Hodnocení výkonnosti	4.1, 6.1, 6.3, 7.3
17	Komparační analýza	Srovnání vybraných postupů organizace s jinými organizacemi na základě stanovených kritérií. Alternativně může být provedeno srovnávání časové s porovnáním minulých a budoucích výsledků organizace.	Komparační metody	1.1, 2.2, 3.1, 3.2, 4.1
18	Benchmarking	Posuzování přístupů nejlepší praxe a způsoby řešení obdobných problémů. Objektivita zajištěna jednotným souborem kritérií. Cílem je přiblížit se k nejvýkonnějším organizacím a identifikovat faktory a procesy vedoucí k nejvyšší výkonnosti. Organizační celek se může srovnávat s jinými celky (interní benchmarking) nebo s externími subjekty (konkurenční, generický benchmarking).	Komparační metody	1.1, 2.2, 3.1, 3.2, 4.1, 4.2,
19	Rozhodovací stromy	Systematické tvorba variant (posloupnost jednotlivých rozhodnutí) a stanovení důsledků variant.	Tvorba variant	4.1, 4.2, 6.1
20	Panel expertů	Expertní kvalitativní posouzení navrhovaných variant řešení. Vhodné při potřebě omezit množství posuzovaných variant.	Hodnocení a výběr variant	4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2
21	Analýza implementačních rizik	Identifikace, hodnocení a snižování rizik spojených s realizací strategie. Hodnoceny jsou z pohledu pravděpodobnosti a dopadů na úspěšnou implementaci strategie.	Analýza rizik	5.1, 7.2,
22	Analýza operačních rizik	Identifikace, hodnocení a snižování rizik spojených s existencí nedostatku ve schopnostech. Hodnocen je dopad nedostatku ve schopnostech na úspěšné splnění cílů operace v čase, s minimálními ztrátami a materiálními škodami.	Analýza rizik, analýza nedostatků ve schopnostech, prioritizace	1.1, 3.1, 3.2, 5.1, 6.1.
23	Analýza zainteresovaných stran	Identifikace všech zainteresovaných stran, jejich zájmů a vlivů s volbou odpovídající komunikační strategie.	Situační analýza	1.1, 7.3
24	Analýza kritické cesty, operační design	Návrh realizačního rámce strategie, provázání jednotlivých aktivit v čase a se zdroji.	Projektové řízení	7.1, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7
25	CD&E	Vytváření konceptů a jejich ověřování formou experimentu.	Experimentování, tvorba a ověřování alternativních strategií	4.1, 4.2, 5.1, 5.2
26	M&S	Modelování a simulace budoucích stavů a hodnocení jejich důsledků.	Experimentování, tvorba a ověřování alternativních strategií	1.1, 4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 6.1, 7.1, 7.2, 7.3

Index	Název metody	Popis	Oblast metod	Aktivity
27	Multikriteriální analýza	Výběr nejvhodnější varianty na základě hodnocení souboru kritérií včetně nákladů.	Rozhodovací metody	4.1, 4.2, 6.1, 6.2
28	Analýza nákladů z pohledu životního cyklu	Komplexní posouzení nákladů na požadovanou schopnost od jejího pořízení až po vyřazení z používání.	Analýza nákladů	4.1, 4.2, 6.1, 6.2, 7.6

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí (kapitola 7.2)

Metodologický rámec předkládá zásady a proces TBOS a navrhuje soubor nejvhodnějších metod a nástrojů k realizaci jednotlivých aktivit. Uvedena jsou kritéria pro hodnocení kvality strategie. Zásady a proces vychází z projektového řízení, rozhodovacího procesu a pojmání TBOS jako proces. Metodologický rámec je výsledkem iterací v rámci zpracování případových studií, jejichž smyslem bylo vypracovat a zdůvodnit plán zpracování strategie a vytvořit strategii v problémové oblasti strategického řízení.¹⁸⁹

7.3 Návrh soustavy strategií – případová studie České republiky

Účelné, hospodárné, efektivní a transparentní strategické řízení je podmíněno mnoha faktory. Primárně se jedná o znalosti, zkušenosti a dovednosti aktérů. Druhým neméně důležitým faktorem je kvalita nastavení procesů provazující v logické návaznosti jeho jednotlivé činnosti. Třetím faktorem je úroveň zpracování strategie a její účelné provázání do soustavy dokumentů komunikujících komplexním způsobem politické zadání a záměry výstavby bezpečnostního systému, systému obrany státu a rozvoje jednotlivých nástrojů až do úrovně realizačních plánů, přičemž je minimalizována administrativní zátěž.

Návrh soustavy strategií vychází z teorie strategického řízení (kapitola 4), z hodnocení systémového a procesního nastavení strategického řízení. (kapitola 5.1), z kvalitativní analýzy strategií a komparační analýzy zahraničních strategických a koncepčních dokumentů (kapitola 5.2) a přístupů nejlepší praxe TBOS v podobě metodologického rámce navrženého v kapitole 7.2.

¹⁸⁹ V letech 2016 – 2018 bylo vypracováno příslušníky kurzů více jak 30 PS1 a více jak 15 PS2, které poskytly cenou zpětnou vazbu pro zpřesňování metodologického rámce.

7.3.1 Přístup k racionalizaci soustavy strategií

Návrh soustavy strategií (obrázek 7-6) vychází z následujících přístupů a předpokladů:¹⁹⁰

- dodržuje vertikální provázanost strategií dle zásady řízení shora dolů (top-down);
- uplatňuje přístup od obecného a komplexního ke specifickému a užšímu, a to ve dvou rovinách (typologie dokumentů a typologie cílů);
- aplikuje typologii dokumentů (národní strategie, rezortní (sektorová) strategie, strategie hlavních organizačních prvků nebo segmentů bezpečnosti a obrany, průřezová strategie, funkční strategie);¹⁹¹
- aplikuje typologii cílů (vize – globální cíl – strategických cíl – specifický cíl – opatření a úkoly), každá strategie může obsahovat vizi pro danou oblast;
- zavádí časový horizont (dlouhodobý, střednědobý);
- uplatňuje systémový přístup (bezpečnostní systém, systém obrany státu, rezortní systém a jeho prvky);
- výstavbu bezpečnostního systému a systému obrany státu pojímá komplexně (respektování plánovacích domén);¹⁹²
- respektuje korporátní úroveň strategického řízení – rezortní strategie;
- definuje strategické hlavní prvky rezortu MO ČR: Vojenské zpravodajství (VZ), Vojenskou policii (VP) a Armádu České republiky (AČR);
- respektuje dílčí oblasti rozvoje na úrovni sil (pozemní, vzdušné, speciální a kybernetické síly) a průřezové oblasti (podpůrné služby) strategického řízení (personál, výzkum a vývoj, KIS, logistika, infrastruktura, akvizice, vyzbrojování...); dílčí oblasti rozvoje jsou rozvíjeny funkčními strategiemi, průřezové oblasti jsou rozvíjeny průřezovými strategiemi.
- respektuje teorii obsluhovaného a obslužného systému (existence zákaznicko-dodavatelských vztahů mezi jednotlivými prvky bezpečnostního systému, systému obrany státu a rezortu MO ČR), obsluhovaný systém definuje požadavky (princip *pull*), obslužný systém nabízí řešení a standardizuje služby (princip *push*);

¹⁹⁰ HAVELKA, Miroslav a PROCHÁZKA Josef. Dokumenty strategického řízení obrany. *Vojenské rozhledy*, 2016, 25(2), s. 3-19. ISSN 1210-3292.

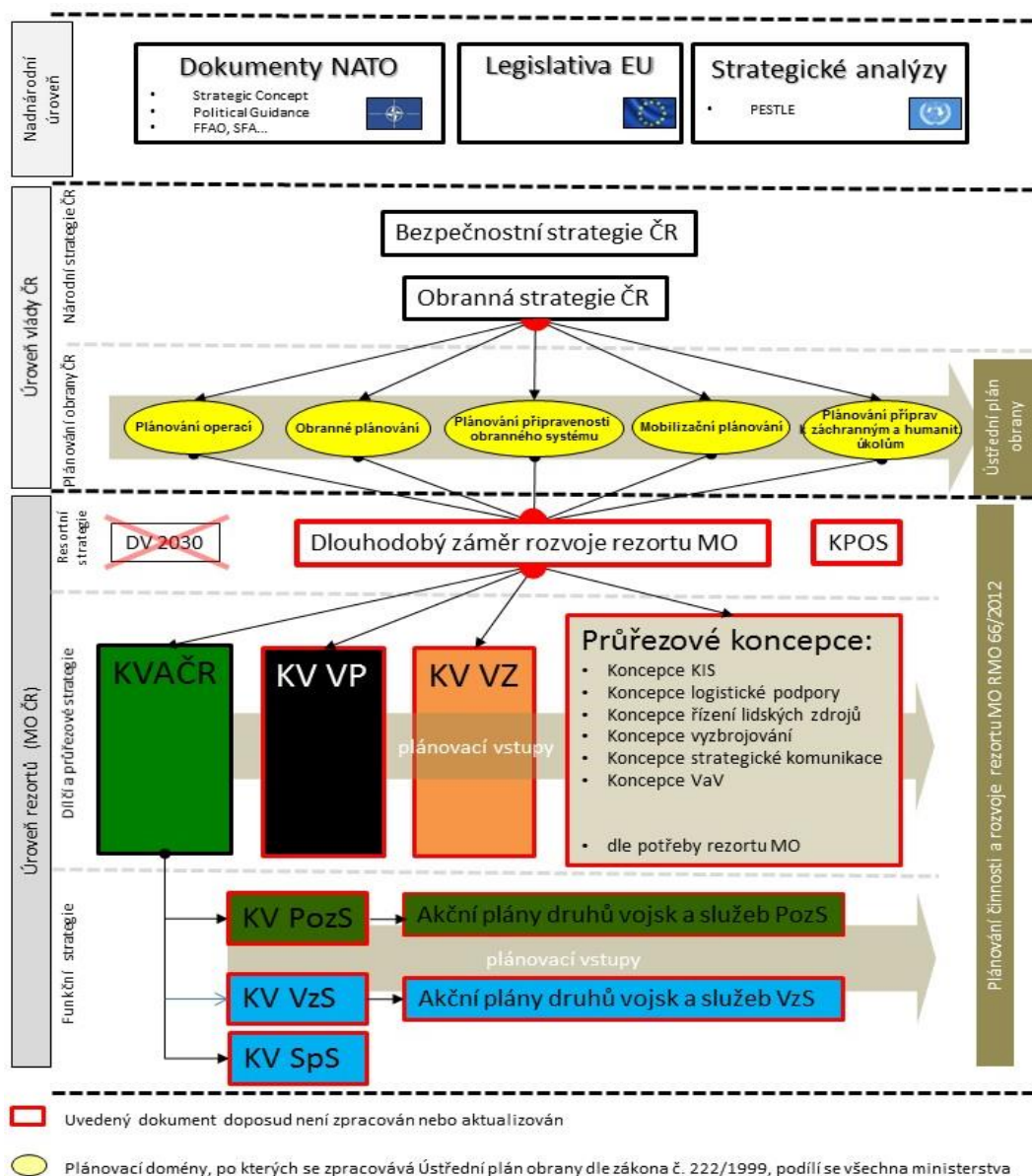
¹⁹¹ *Metodika přípravy veřejných strategií*, ref. 4.

¹⁹² Zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky, v platném znění.

- pracuje s předpokladem, že každý vedoucí pracovník má povinnost rozvíjet pracoviště nebo oblasti v jeho odpovědnosti, formulovány jsou tak vize a strategie i na nižších úrovních řízení, které však musí směřovat k naplnění cílů stanovených na vyšších úrovních řízení; tyto dokumenty však nespádají do strategického řízení;
- požadavky na rozvoj schopností jsou odvíjeny od předpokládaného způsobu použití bezpečnostního systému, systému obrany státu a jednotlivých nástrojů;
- cíle, opatření a úkoly formuluje dle zásad SMART (adekvátní zdrojové zabezpečení a dostatečný časový prostor k realizaci);
- zohledňuje podmínky realizace a možnosti hodnocení (vyhodnotitelnost cílů v čase), přijímání korekčních opatření;
- jako významnější je vnímán účel a vnitřní obsah strategie než její název.

Návrh představuje soubor přístupů nejlepší praxe k pokračující racionalizaci strategických a koncepčních dokumentů v rezortu MO ČR.

Obrázek 7-6 Návrh soustavy dokumentů strategického řízení obrany ČR



Zdroj: MIČÁNEK, František; upraveno autory¹⁹³

7.3.2 Typologie strategií

Typologie strategií, které jsou uvedeny v návrhu soustavy strategií (obrázek 7-1), je pro potřeby strategického řízení provedena podle následujících kritérií: (1) druh strategie; (2) účel strategie; (3) název dokumentu; (4) cíle; (5) aktualizace; (6) gestor; (7) schvalovací autorita; (8) časový horizont; (9) způsob hodnocení.

¹⁹³ MIČÁNEK, František. *Strategické řízení obrany*. Prezentace KGŠ. Brno, 2016.

Národní strategie (Obranná strategie ČR) rozpracovává *Bezpečnostní strategii* ČR. Dokument může být pojímán jako *Bílá kniha o obraně*, která zařadila ČR v hodnocení strategických dokumentů v rámci EU do kategorie „Stratégové“.¹⁹⁴ Poskytuje politické zadání pro plánovité zajištění obrany státu, výstavbu systému obrany státu a rozvoj ozbrojených sil. Dokument stanovuje vizi, globální a strategické cíle, politicko-vojenské ambice a obsahuje odhady nákladů na jejich realizaci (deklaruje zdrojové vstupy). Dokument vychází z analýzy vnějšího prostředí a hodnocení stavu zajišťování obrany (revize obrany). Vymezuje hrozby a příležitosti pro adaptaci celého systému obrany státu. Stanovuje směry rozvoje všech prvků systému obrany státu (ozbrojené síly, státní správa, občan). Rozpracována je v jednotlivých segmentech plánování obrany (obránné plánování, operační plánování, mobilizační plánování, plánování připravenosti obranného systému státu, plánování příprav k záchranným pracím a k plnění humanitárních úkolů). Aktualizována je ve čtyřletých cyklech v rámci procesu strategické revize obrany (SRO), v jehož rámci je komplexně hodnocen dosažený stav zajištění obrany státu.

Obranná strategie ČR stanovuje zadání pro vypracování strategií jednotlivých segmentů obrany státu, tj. koncepce mobilizace, koncepce přípravy občanů k obraně státu, koncepce operační přípravy státního území, koncepce aktivní zálohy. Vytváří rámec pro zpracování operačních koncepcí předpokládaného použití OS a operačních plánů zajišťování obrany státu. Realizační rámec Obranné strategie ČR na národní úrovni poskytuje Ústřední plán obrany ČR.¹⁹⁵ Plánování je realizováno všemi prvky systému obrany státu. V podmínkách rezortu MO ČR je Obranná strategie realizována procesem plánování činnosti a rozvoje.¹⁹⁶ Za zpracování Obranné strategie ČR zodpovídá rezort MO ČR, podílí se všechny prvky systému obrany státu, dokument schvaluje vláda. Je zpracována na časový horizont patnáct let. Aktualizována je v čtyřletém cyklu, který koresponduje s plánovacím cyklem NATO a politickým cyklem v ČR.

Průřezové strategie (národní úroveň) stanovují vizi a specifické (střednědobé) cíle rozvoje jednotlivých segmentů obrany státu (mobilizace, příprava občanů k obraně

¹⁹⁴ DOBROVSKÝ, Luboš. Bílá kniha jako popis nouzového stavu ozbrojených sil, *Vojenské rozhledy*, 2013, roč. 22(2), s. 27-30, ISSN 1210-3292. NOVOTNÝ, Antonín. Strategické dokumenty České republiky a akvizice rezortu obrany. *Vojenské rozhledy*. 2016, 25 (3), 21-32. ISSN 1210-3292 (print).

¹⁹⁵ Zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky, v platném znění.

¹⁹⁶ Rozkaz Ministra obrany č. 66/2012 *Věstníku MO: Plánování činnosti a rozvoje rezortu MO*.

státu, operační přípravy státního území, příprava aktivní zálohy, ad.). Průřezové strategie vycházejí z Obranné strategie ČR. Strategické cíle jsou rozpracovány do opatření a úkolů a jsou zdrojově ohodnoceny. Analyzována jsou související rizika za účelem prioritizace. Identifikována jsou opatření k eliminaci či potlačení rizik. Zpracování je v odpovědnosti rezortu MO ČR. Schvaluje vláda. Hodnoceny jsou každoročně *Zprávou o zajišťování obrany*.

Strategie rozvoje rezortu MO ČR (možný název *Dlouhodobý záměr rozvoje rezortu MO*) představuje rezortní z pohledu teorie řízení korporátní strategii stanovující vizi a strategické (dlouhodobé) cíle rozvoje celého rezortu MO v dlouhodobém časovém horizontu. Představuje zadání pro interní plánovací procesy. Zabezpečuje vazbu pro plánování obrany státu na mezinárodní, národní a rezortní úrovni. Vychází z dosaženého stupně rozvoje rezortu MO a reflexe vývoje bezpečnostního prostředí. Vymezuje záměry politického vedení rezortu MO na využití vojenských schopností v operacích. Rozpracovává politicko-vojenské ambice: intenzita operací, geografická omezení, souběžné působení sil a prostředků. Definuje opatření a úkoly výstavby a rozvoje schopností v oblastech řízení a velení, výstavby AČR, VP a VZ, rozvoje personálu, ekonomického řízení, logistiky, komunikačních a informačních systémů (KIS), obranného výzkumu a vývoje (VaV). Vymezuje strategické projekty rozvoje schopností, odhaduje náklady na jejich realizaci a vymezuje související rizika. Strategie rozvoje rezortu MO je aktualizována ve čtyřletých cyklech v návaznosti na aktualizaci Obranné strategie ČR, zpracována v gesci Sekcí obranné politiky a strategie MO ČR, schvalována vládou, hodnocena každoročně *Zprávou o zajišťování obrany*.

Operační koncepce použití ozbrojených sil patří mezi významné dokumenty strategického řízení. Nejedná se o strategii v pravém slova smyslu, ale vytváří rámec předpokládaného způsobu použití ozbrojených sil a vedení budoucích operací.¹⁹⁷ Východiska pro zpracování operačních koncepcí poskytují hodnocení vývoje operačního prostředí a technologického vývoje.¹⁹⁸ Zvažovány jsou zkušenosti z operačního použití a doktrinální rámec. Účelem operačních koncepcí je umožnit specifikaci funkčních požadavků na budoucí schopnosti, a to na základě předpokládaných úkolů plněných při

¹⁹⁷ PIKNER, ref. 16.

¹⁹⁸ *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World 2020-2040*. Fort Eustis, Virginia (US): TRADOC, 2014.

dosahování politických a vojenských cílů.¹⁹⁹ Smyslem je vytvořit podmínky pro objektivizaci operační potřeby ve střednědobém až dlouhodobém horizontu (deset a více let) s aktualizací čtyř let. Zpracovávají jsou v gesci NGŠ AČR. Vrcholová operační koncepce (Koncepce operačního použití OS – KPOS) je schvalována ministrem obrany.

Dílčí strategie hlavních organizačních prvků stanovují vizi a specifické (střednědobé) cíle rozvoje hlavních organizačních prvků rezortu MO ČR (AČR, VP, VZ). Rozpracovávají Obrannou strategii ČR a Strategii rozvoje rezortu MO a vycházejí z KPOS. Specifické cíle jsou rozpracovány do opatření a úkolů v podobě programů, projektů a iniciativ) a jsou zdrojově ohodnoceny. Analyzována jsou související rizika za účelem prioritizace. Identifikována jsou opatření k eliminaci či potlačení rizik. Zpracování je v odpovědnosti vedoucích zaměstnanců těchto organizačních celků (NGŠ AČR, ŘVZ, NVP). Koncepci výstavby AČR (KVAČR) schvaluje vláda. Ostatní koncepce ministr obrany. Aktualizace ve čtyřletých cyklech a hodnoceny jsou každoročně v rámci zpracování Zprávy o zajišťování obrany.

Funkční strategie stanovují vizi a specifické (střednědobé) cíle se zaměřením na rozvoj schopností organizačních prvků nižší úrovně rezortu MO ČR (úroveň sil – pozemní (PozS), vzdušné (VzS), speciální (SpS) a kybernetické (KS). Zpracování v gesci vedoucích zaměstnanců zodpovědných za koncepční rozvoj druhů sil, schvaluje NGŠ AČR. Specifické cíle jsou rozpracovány do opatření a úkolů, zdrojově ohodnoceny. Představují vstupy pro tvorbu implementačních plánů. Aktualizace ve čtyřletých cyklech a hodnoceny jsou každoročně v rámci zpracování Zprávy o zajišťování obrany.

Průřezové strategie (rezortní úroveň) stanovují vizi a specifické (střednědobé) cíle se zaměřením na rozvoj schopností průřezových oblastí rezortu MO (personál, KIS, logistika, výzkum a vývoj, ...). Průřezové oblasti představují obslužný systém rezortu MO ČR. Nadřízené strategie definují požadavky na zabezpečení obsluhovaného systému. Smyslem průřezových strategií je zajistit standardizovaný systém podpory hlavních prvků rezortu MO ČR. Koncepční záměry (specifické cíle) jsou rozpracovány do opatření a úkolů. Představují vstupy pro tvorbu implementačních plánů. Strategie vytváří gestori příslušných oblastí, schvaluje ministr obrany po projednání Radou ministra obrany pro

¹⁹⁹ ZŮNA, P, a kol. Operační koncepce. Přístupy a postupy. Praha: Powerprint s.r.o., 2012. s. 18. ISBN: 978-80-87415-68-9.

plánování. Aktualizace ve čtyřletých cyklech a hodnoceny jsou každoročně v rámci zpracování Zprávy o zajišťování obrany. Závěry z návrhu typologie strategií pro potřeby strategického řízení obrany v podmínkách ČR jsou shrnuty v tabulce 7-3

Tabulka 7-3 Závěry z návrhu typologie strategií v podmínkách ČR

(1) Druh	(2) Účel	(3) Název	(4) Cíle	(5) Aktualiz.	(6) Gestor	(7) Schvaluje	(8) Horizont	(9) Hodnotí
Národní strategie	systém obrany státu	Obranná strategie ČR	vize, globální a strat. cíle, ambice	4 roky	ministr obrany	Vláda	Dlouhod. 15 let	SRO (čtyřletý cyklus)
Průřez. (národní) strategie	segmenty systému obrany státu	Koncepce mobiliz. Koncepce AZ, Koncepce OPSÚ, ...	vize, strateg. cíle, opatření a úkoly	4 roky; realizace dle zákona 222/1999 Sb., o zajišť. obrany	ministr obrany	Vláda	Středněd. 10 let	Zpráva o zajišť. obrany (roční cyklus)
Rezortní strategie	rezort MO (schopnos. a obslužné systémy, standardizace)	Dlouhod. výhled rozvoje rezortu MO	vize, strategi. cíle, opatření a úkoly	4 roky; realizace dle RMO 66/2012, o plánování činnosti a rozvoje rezortu MO	náměstek – Ř SOPS MO	Vláda	Dlouhod. 15 let	Zpráva o zajišť. obrany (roční cyklus)
Dílčí strategie	hlavní organizač. prvky rezortu MO	Koncepce výstavby AČR (KV AČR), VZ ((KV VZ), VP (KV VP).	vize, specifické cíle, opatření a úkoly	4 roky; realizace dle RMO 66/2012, o plánování činnosti a rozvoje rezortu MO	NGŠ AČR, ŘVZ, NVP	vláda, ministr obrany	Středněd. 10 let	Zpráva o zajišť. obrany (roční cyklus)
Průřez. (rezortní) strategie	průřezové oblasti rezortu MO obslužné systémy	Koncepce rozvoje personálu, Strategie vyzbrojování, Koncepce VaV, ...	vize, specifické cíle, opatření a úkoly	4 roky; realizace dle RMO 66/2012, o plánování činnosti a rozvoje rezortu MO	náměstci, ředitelé sekcí	ministr obrany	Středněd. 10 let	Zpráva o zajišť. obrany (roční cyklus)
Funkční strategie	úroveň sil, dílčí oblasti schopností	Koncepce výstavby PozS, VzS, SpS, KS	vize, specifické cíle, opatření a úkoly	4 roky; realizace dle RMO 66/2012, o plánování činnosti a rozvoje rezortu MO	ředitelé sekcí	NGŠ AČR	Středněd. 10 let	Zpráva o zajišť. obrany (roční cyklus)

Zdroj: vlastní zpracování

7.4 Návrh soustavy strategií – případová studie Slovenské republiky

Základním dokumentem bezpečnostní politiky Slovenské republiky je Bezpečnostní strategie SR, která pojmenovává bezpečnostní prostředí, ve kterém žijeme. Strategie definuje hrozby, které reálně existují, a Slovenská republika by měla být připravena jim čelit. Strategie vychází ze základních principů a hodnot Slovenské republiky a ze závazků vyplývajících pro Slovensko z členství v mezinárodních organizacích. K aktualizaci Bezpečnostní a Obranné strategie se zavázala vláda SR ve

svém Programovém prohlášení na léta 2016-2020.²⁰⁰ Za úkol si stanovila nejpozději v roce 2017 formulovat "základní cíle bezpečnostní a obranné politiky a parametry zachování bezpečnosti občanů a státu v současném a budoucím bezpečnostním prostředí", s cílem zajistit jejich schválení a dlouhodobou podporu implementace napříč politickým spektrem.

Navrhovaná strategie z roku 2017 navazuje na Bezpečnostní strategii SR, která byla přijata v roce 2005. Strategie má tři hlavní části a 113 paragrafů, které jsou obsaženy na 26 stranách a věnují se dané problematice.²⁰¹

Bezpečnostní strategie SR je v principu postavena na pilířích, odhodlaní, odolnosti a obraně. Paritně, Obranná strategie SR definuje základní cíl jako strategickou adaptaci obrany státu, při primární odpovědnosti Slovenské republiky za vlastní obranu a sekundární za plnění jejích závazků vyplývajících z mezinárodních smluv o kolektivní obraně, s důrazem na růst obranných způsobilostí a obranného potenciálu státu.

Základním východiskem zůstává, že Ozbrojené síly Slovenské republiky (OS SR) jsou integrální součástí Bezpečnostního systému SR a jejich fungování a efektivita vojenských operací je od ostatních složek BeSy závislá.

Vojenská strategie, jako další strategický dokument, stanovuje, v koincidenci se základními pilíři bezpečnostní a obranné strategie, strategické úlohy a cíle OS SR pro zaručení obrany státu a bezpečnosti státu. V rámci strategických úloh OS SR určuje vojenské cíle, prostředky a způsoby jejich dosažení.²⁰²

7.4.1 Přístup k racionalizaci soustavy strategií

Přístup k racionalizaci zpracování soustavy strategií může v zásadě být dvojitý, buď "politicko-deklaratorní", jak je tomu v případě aktuálně platných dokumentů (strategie z

²⁰⁰ *Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2016-2020*. Dostupné na internetu <https://www.vlada.gov.sk/programove-vyhlasenie-vlady-sr-na-roky-2016-2020/?pg=2>

²⁰¹ SLOV-LEX. 2017. *Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky*. [online] Bratislava. 2017. Dostupné na internetu: <<http://mepoforum.sk/wp-content/uploads/2017/09/N%C3%A1vrh-Bezpe%C4%8Dnostnej-strat%C3%A9gie-SR.pdf?fbclid=IwAR1aJG9sukIvezZkQRTUVlnbbrqAza00k3tsDxUxW4goYHOkK4DSMH7IvQM>>

²⁰² ZIKMUND Vladimír. Možné prístupy k vojenskej stratégii. *Zborník vedeckých a odborných prác z konferencie NMB 2017*. s. 589-593. Liptovský Mikuláš, 2017. ISBN 978-80-8040-551-9

roku 2005), nebo "vojensko-odborný", tak jak je tomu v případě strategií některých jiných států a částečně i v případě "nových" strategií z roku 2017.

Základní podmínkou úspěšného použití vojenské síly je vůle občanů státu a příslušníků ozbrojených sil bránit stát (odhodlání bránit), jejich profesionální připravenost na vedení obrany státu (účinnost obrany státu) a zároveň dostupnost potřebných lidských, materiálních a finančních zdrojů na obranu státu (komplexní odolnost). Souhrn těchto východisek generuje obranný potenciál, jehož rozvoj a udržitelnost je podmíněna rozvojem jeho jednotlivých domén, jako je:

- morální doména, kdy bude akcentován důraz na výchovu k občanství a vlastenectví,
- vědomostní doména, při které se vytvoří podmínky pro prohloubení procesu obranné standardizace a využívání zkušených profesionálních vojáků nebo státních zaměstnanců při výkonu státní služby na podporu výchovně-vzdělávacího procesu ve vojenských kurzech na štábních školách a na vojenských akademiích,
- fyzická doména, vytvářená:
 - lidskými zdroji, kdy se bude cíleně zvyšovat adresnost hodnocení a stimulace, v souladu s dosahovanými výsledky,
 - výzbrojí a výstrojí, kdy se budou prohlubovat technické znalosti a dovednosti při exploataci výstroje a výzbroje,
 - výcvikem s důrazem na zkvalitňování připravenosti a efektivnější využívání času a přidělených zdrojů s plným využitím sofistikovaných simulačních a trenažérových technologií a umělé inteligence,
 - pohotovostí a zpřesňováním generických a vytvářených struktur a nastavením profesionálním vojákům podmínek na zvládnutí standardních operačních postupů při zvýšených stupních bojové pohotovosti,
 - udržitelností spočívající v efektivním vytváření a nakládání se zásobami a operativními logistickými a dodavatelskými řetězci,
 - připraveností plnit asistenční úlohy při řešení krizových situací v rámci krizového řízení na národní a mezinárodní úrovni.
- doména schopností, jako jsou:

- vedení operačního a taktického manévru, palby a generování požadovaných účinků cestou modernizace výzbroje a výstroje,
- zefektivnění velitelských struktur pozemních sil, vzdušných sil a sil pro speciální operace,
- vytváření systému a prvků velení a řízení OS SR a jejích složek pro potřebu provedení operací vysoké intenzity, nízké intenzity a všech typů mírových operací,
- rozvoj operativního zpravodajského systému a analytických schopností zpravodajství OS SR,
- implementace širokého spektra hybridních operací (informačních a psychologických operací, operační bezpečnosti, informační bezpečnosti, cíleného zavádění a klamání (hoaxy), elektronického boje a operací v kyberprostoru (kybernetických operací),
- podpora a udržitelnost a v oblasti ženižní, logistické a zdravotnické,
- ochrana sil v oblasti protivzdušné obrany, CBRN, improvizovaných výbušných systémů (CIED) a krizového řízení a managementu,
- zefektivnění a dobudování strategických a operačních úrovní civilně-vojenské spolupráce (CIMIC).²⁰³

7.4.2 Typologie strategií

Bezpečnostní strategie SR 2017, jak byla schválena 4. října 2017 na jednání vlády SR, jasně reflektuje propojenost vnitřní a vnější dimenze bezpečnosti a tedy i potřebu komplexního přístupu k bezpečnostní politice. Klíčovým prvkem dokumentu je kontinuita proevropské a proatlantické orientace bezpečnostní politiky SR, založené na široké politické shodě. Bezpečnostní strategie definuje Evropskou unii jako "základní životní prostor" pro SR. Obrana a bezpečnost SR je postavena principiálně na kolektivní obraně, proto obsah Bezpečnostní strategie SR je v harmonizaci s Globální strategií pro zahraniční a bezpečnostní politiku EU a Strategickou koncepcí NATO.²⁰⁴

²⁰³ Ibid

²⁰⁴ *Active Engagement, Modern Defence: Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organisation adopted by Heads of State and Government in Lisbon.* In: NATO [online]. 2010, 19. 11. 2010 [cit. 2018-10-24]. Dostupné z: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_68580.htm

Hlavní bezpečnostní zájmy SR definuje Bezpečnostní strategie SR 2017 zejména v oblastech: dodržování základních principů a norem mezinárodního práva; posilování bezpečnosti a stability euroatlantického prostoru, včetně posilování solidarity a soudržnosti NATO a EU; posilování bezpečnosti a stability v širším sousedství EU a NATO; zvyšování schopnosti prosazovat bezpečnostní zájmy státu v mezinárodním prostředí; zaručení bezpečnosti a obrany státu, včetně rozvoje obranných schopností, řádného a efektivního fungování BeSy státu; zvyšování odolnosti státu vůči bezpečnostním hrozbám, včetně zajištění řádného fungování ústavních orgánů; budování bezpečného a odolného kybernetického prostoru; prevence a řešení extremismu a radikalizace a rozvoj ekonomických, materiálních a environmentálních předpokladů bezpečnosti a stability státu.

Při definování bezpečnostního prostředí, bezpečnostní strategie klade klíčovou roli při tvorbě norem mezinárodního práva na Organizaci spojených národů (OSN), přičemž OSN definuje jako základní platformu řešení problémů mezinárodní bezpečnosti. Na druhé straně vnímá oslabování pozice a schopnosti OSN v oblasti předcházení krizí a konfliktů a jejich následné stabilizace. V této souvislosti bezpečnostní strategie jednoznačně tvrdí, že "z pohledu ochrany bezpečnostních zájmů SR je mimořádně znepokojivým případem porušení základních principů a norem mezinárodního práva při členění části území Ukrajiny k Ruské federaci vojenskou silou na základě nelegitimního a nelegálního referenda na Krymu a v Sevastopolu a její podíl na vytvoření a udržování ozbrojeného konfliktu v sousedství SR, který má dopad na bezpečnost a stabilitu celého regionu."²⁰⁵ Ruská federace je tedy v základním bezpečnostním strategickém dokumentu SR otevřeně pojmenována jako země, která je zodpovědná za protiprávní anexi území Ukrajiny a také za vytvoření a udržování ozbrojeného konfliktu na území Ukrajiny, v souladu s textem strategických dokumentů EU a NATO.

Bezpečnostní strategie vnímá jako bezpečnostní hrozbu i šíření zbraní hromadného ničení a jejich nosičů, nelegální a nekontrolovatelnou migraci či teroristické útoky. Jako regiony, které z hlediska bezpečnosti představují zdroje nestability, označuje dokument region Východního sousedství NATO a EU, zejména Ukrajinu a oblast Černého moře, dále oblast západního Balkánu a Blízkého a Středního východu.

²⁰⁵ SLOV-LEX. 2017. *Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky*. [online] Bratislava. 2017. Dostupné na internetu: <<http://mepoforum.sk/wp-content/uploads/2017/09/N%C3%A1vrh-Bezpe%C4%8Dnostnej-strat%C3%A9gie->

Strategie se také věnuje problematice šíření propagandy a dezinformačních působení vnějších a vnitřních aktérů, jejichž cílem je oslabit nebo učinit nepoužitelnými fungování EU a NATO, zvrátit integrační proces, a tím poškodit bezpečnostní zájmy Slovenské republiky. V této souvislosti strategie definuje potřebu vytvářet adekvátní kapacity pro strategickou komunikaci jak doma, tak v zahraničí, a to i v partnerství s relevantními nevládními organizacemi.

Významné je konstatování, že "vážnou potenciální bezpečnostní hrozbou pro zachování státní existence, svrchovanosti, územní celistvosti a nedotknutelnosti hranic SR je ozbrojené napadení. Tuto hrozbu vzhledem k prohlubování nestability, eskalaci probíhajících konfliktů a nestabilitu v regionech sousedících s územím členských států NATO a EU nelze vyloučit. Potenciál konvenčních zbraní států a nestátních aktérů se přitom neustále zvyšuje a do výzbroje jsou zaváděny sofistikované prostředky vedení bojové činnosti." V této souvislosti strategie definuje i hybridní hrozby jako "široký soubor nátlakových a podvratných činností, konvenčních a nekonvenčních, vojenských a nevojenských metod a nástrojů, využívaných koordinovaně na dosažení konkrétních politických cílů bez formálního vyhlášení války a pod prahem obvyklé reakce", včetně samostatných odstavců věnujících se kybernetickým útokům a působení cizích zpravodajských služeb na území SR.²⁰⁶

Z hlediska BeSy státu a vnitřní bezpečnosti státu stojí za speciální zřetel část věnující se šíření intolerance, nesnášenlivosti, extremismu a nárůst projevů radikalizace a násilí ve společnosti. Tyto aspekty dává strategie do souvislosti i se silnou protizápadní propagandou šířenou především prostřednictvím sociálních sítí.

Text vládou schválené Bezpečnostní strategie SR je výrazně proevropský a proatlantický. Strategie prosazuje úzkou spolupráci mezi EU a NATO a také jejich další rozšiřování. Zároveň tvrdí, že "členství v NATO představuje pro SR nejvyšší záruku bezpečnosti a nástroj prosazování jejích bezpečnostních zájmů. SR bude prosazovat, aby NATO zůstalo hlavní platformou pro rozvoj multilaterální a bilaterální spolupráce v bezpečnostní a vojenské oblasti v Euroatlantickém prostoru."²⁰⁷ V této souvislosti

²⁰⁶ MASARIKOVÁ Monika, NAĎ Jaroslav. Možné prístupy k vojenskej stratégii. *Zborník vedeckých a odborných prác z konferencie NMB 2017*. s. 314-323. Liptovský Mikuláš, 2017. ISBN 978-80-8040-551-9.

²⁰⁷ SLOV-LEX. 2017. *Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky*. [online] Bratislava. 2017. Dostupné na internetu: <<http://mepoforum.sk/wp-content/uploads/2017/09/N%C3%A1vrh-Bezpe%C4%8Dnostnej-strat%C3%A9gie->

strategie vyzdvihuje zvláštní postavení, z hlediska prosazování národních a bezpečnostních zájmů Slovenské republiky, transatlantické spojení a zejména vztahy se Spojenými státy americkými.

V části obrana státu, jejíž zpracování probíhalo v úzké součinnosti s MO SR, Bezpečnostní strategie SR jasně deklaruje vůli vlády SR důsledně naplňovat svou primární odpovědnost za vlastní obranu, přičemž soustředit se bude zejména na zvyšování interoperability a schopností svých ozbrojených sil a podporu hostitelské země koaličním partnerem.

Obranná strategie svým textem obdobně podporuje proevropské a proatlantické směřování Slovenské republiky. V části charakterizující obranu státu v aktuálním bezpečnostním prostředí se konstatuje, že úroveň zabezpečení obrany státu se zvýšila vstupem SR do NATO a EU, přičemž jasně potvrzuje základní obranné garance, které Slovenské republice vyplývají z členství v NATO a EU, a zároveň deklaruje závazek poskytnout při ozbrojeném útoku proti jinému členskému státu nebo státem NATO nebo EU pomoc, kterou považuje za nezbytnou, včetně použití ozbrojené síly.

Politicko-vojenské závěry z hodnocení bezpečnostního prostředí do velké míry reflektují text Bezpečnosti strategie SR 2017 včetně pojmenování konkrétních příčin zhoršeného bezpečnostního prostředí, avšak bez dalších konkretizací. Na rozdíl od České republiky, kde Bezpečnostní strategie využívá spíše diplomatické a obecné deklarace a Obranná strategie konkrétní pojmenovává Ruskou federaci jako příčinu zhoršeného bezpečnostního prostředí v Evropě, na Slovensku byl zvolen přesně opačný přístup.²⁰⁸

Hrozbu ozbrojeného útoku proti Slovenské republice definuje Obranná strategie SR jako nízkou, nelze ji však zcela vyloučit. "Zhoršené bezpečnostní prostředí v Evropě, zvyšování nestability a napětí mezi státy a koncentrace rozsáhlého a moderního konvenčního vojenského potenciálu v blízkosti východních hranic členských států NATO nebo EU mohou vést ke vzniku krizové situace ohrožující jejich členské státy a následnému plnění smluvních závazků Slovenské republiky, vyplývajících z jejího členství v NATO, EU nebo OSN."²⁰⁹

²⁰⁸ MASARIKOVÁ Monika, NAĎ Jaroslav. Možné prístupy k vojenskej stratégii. Zborník vedeckých a odborných prác z konferencie NMB 2017. s. 314-323. Liptovský Mikuláš, 2017. ISBN 978-80-8040-551-9.

²⁰⁹ *Obranná stratégia Slovenskej republiky*. [online] Bratislava. 2017. Dostupné na internetu <https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/22367/1>

Jako další potenciální vojenské hrozby strategie považuje šíření zbraní hromadného ničení a s tím související použití balistických raketových systémů, které umožňují zasáhnout území Slovenska nebo jiného členského státu NATO nebo EU a samozřejmě, v současnosti aktuální, kybernetické útoky a obranu kybernetického prostoru, jako další domény, vhodné pro vedení boje novými, hybridními formami a metodami.

Mezi nevojenské formy ohrožení dále strategie řadí škodlivou strategickou propagandu, včetně dezinformační aktivit z vnějšího i z vnitřního prostředí státu, terorismus, masivní nelegální migraci a činnost cizích zpravodajských služeb.

Dlouhodobým problémem v otázkách bezpečnosti a obrany Slovenské republiky je nedostatečně fungující komplexní bezpečnostní systém. Obranná strategie se zabývá také touto skutečností, když popisuje potřebu zefektivnění funkčnosti systému obrany státu jako součásti bezpečnostního systému SR, formou precizování kompetencí jeho prvků, jejich vzájemných vazeb a opatření, včetně úpravy příslušných právních předpisů.

Důležitou částí Obranné strategie SR je stanovení politicko-vojenské ambice státu, v jejímž rámci jsou ozbrojené síly svými kapacitami a schopnostmi připravené zajišťovat:

- nedotknutelnost vzdušného prostoru státu v rámci integrovaného systému protivzdušné a protiraketové obrany NATO (NATINAMDS).²¹⁰
- plnění úkolů souvisejících s podporou koaličních ozbrojených sil, kterou poskytne Slovenská republika jako hostitelská země,
- plnění úkolů v silách rychlé reakce NATO a EU,
- mezinárodní spolupráci ozbrojených sil včetně spolupráce v oblasti komplexní přípravy (výcviku a vzdělávání),
- plnění úkolů mimo území státu v rámci posílené předsunuté přítomnosti (EFP)²¹¹ na území členského státu NATO a humanitární pomoci,
- vyčleňování vojenského personálu do struktur NATO a EU.

²¹⁰ *NATO Integrated Air and Defence System - NATINAMDS*, NATO. 2019, Dostupné na internetu https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_8206.htm

²¹¹ *Enhanced Forward Presence, NATO 2019*. Dostupné na internetu <https://shape.nato.int/efp>

Politicko-vojenskou ambicí Slovenské republiky je také připravenost ozbrojených sil plnit následující úkoly:

- efektivně zaručovat obranu Slovenska samostatně nebo kolektivně s ozbrojenými silami jiných členských států NATO nebo EU, přičemž při bezprostřední hrozbě ozbrojeného útoku a při ozbrojeném útoku zvýšit své kapacity a schopnosti v rámci mobilizace ozbrojených sil a dodávkami zboží a služeb v rámci podpory obrany státu,

- za účelem prevence a odstrašení nepřetržitě udržovat kapacity a způsobilosti a zvýšit jejich potenciál při narůstání rizik a hrozeb na úseku obrany státu,

- poskytnout pomoc smluvní straně nebo stranám Severoatlantické smlouvy podle jejího čl. 5 v rámci kolektivní obrany kapacitami a schopnostmi v rozsahu závazků Slovenska v rámci naplňování úrovně ambice NATO,

- přispívat k míru, stabilitě a bezpečnosti mimo území Slovenské republiky zpravidla pod vedením mezinárodních organizací v souladu s mezinárodním právem v rozsahu deklarovaných kapacit a schopností,

- poskytnout pomoc při řešení mimořádných situací a nevojenských krizových situací a při odstraňování následků výjimečného a nouzového stavu a podílet se na plnění některých úkolů Policejního sboru a Integrovaného záchranného systému v rozsahu kapacit stanovených v příslušných plánech použití ozbrojených sil nebo rozhodnutím vlády Slovenské republiky.

Samostatnou a z hlediska obsahu i rozsahu výraznou částí nové Obranné strategie SR, je kapitola věnována přípravě obyvatelstva na obranu státu. Příprava obyvatelstva má ve smyslu obranné strategie tři složky: brannou výchovu, informační složku a vojenskou přípravu prováděnou dobrovolně či v rámci programu aktivních záloh.

Závěrem, Obranná strategie SR stanovuje ambici dosáhnout úrovně obranných výdajů 1,6% HDP do roku 2020, přičemž za přiměřenou úroveň obranných výdajů považuje 2% HDP, ke které směřuje v střednědobém horizontu. Na pořízení hlavní výzbroje a techniky ozbrojených sil a souvisejícího výzkumu a vývoje plánuje SR podle

kritérií NATO vyčlenit minimálně 20% z obranných výdajů. Uvedená čísla jsou v souladu s deklarovanými koaličními závazky v rámci NATO.²¹²

²¹² *Obranná stratégia Slovenskej republiky*. [online] Bratislava. 2017. Dostupné na internetu <https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/22367/1>

8 Výsledky výzkumu

Výsledky našeho výzkumu představují přínos především pro teorii strategického řízení se zaměřením na její využití pro specifické potřeby strategického řízení v oblasti zajišťování bezpečnosti a obrany.

Nejvýznamnější přínos spočívá ve vytvoření uceleného metodologického rámce opakované systematické TBOS v podmínkách nejistoty, tedy nejistého vývoje především vnějšího prostředí (CÍL 1). Míra nejistoty je snižována odvozováním nezbytné funkcionality bezpečnostního systému, systému obrany státu a jednotlivých nástrojů od uceleného souboru plánovacích situací pokrývají předpokládané spektrum plněných úkolů v souladu s politickou objednávkou (politickým zadáním). Využívány jsou přístupy CBP s analytickou podporou v rozsahu uplatňovaném v rámci NATO, MO Kanady a MO Norska. Navržen je soubor vhodných a praxí již ověřených metod, který je provázán s procesem a jednotlivými činnostmi TBOS. Navržený proces TBOS představuje přístupy nejlepší praxe.

Navržen a popsán je mentální model strategické adaptace zahrnující strategickou analýzu, politickou doménu, vojenskou (expertní) doménu a strategické plánování. Model předkládá zobecněné přístupy nejlepší praxe k TBOS (CÍL 2).

Metodologický rámec TBOS je postaven na logické posloupnosti kroků rozhodovacího procesu a projektového řízení zohledňující iterační povahu realizovaných opatření. Proces zahrnuje: (1) identifikaci potřeby; (2) nastavení strategie či projektu; (3) analytickou podporu; (4) koncepční směřování; (5) ověřování; (6) rozpracování zvoleného řešení; (7) návrh implementace; (8) schvalování. Doporučen je soubor metod pro podporu jednotlivých činností v procesu TBOS, u vybraných metod jsou modelovým způsobem naznačeny možnosti jejich využití.

Jako případová studie byl vytvořen kvalitativní model pro typologii strategií a racionalizaci soustavy strategických a koncepčních dokumentů v podmínkách rezortu MO ČR a MO SR, jehož využitím je možné posílit účinnost strategického řízení. Kvalitativní model vymezuje čtyřdimenzionální pole hodnocení strategie: (1) míra obecnosti; (2) míra reaktivnosti; (3) míra komplexnosti; (4) míra kvality vymezení cílového směřování.

Výsledky výzkumu jsou již v praxi postupně využívány a přispívají k posilování účinnosti strategického řízení obrany v podmínkách členských států NATO. Typologizace strategií, doporučení k racionalizaci soustavy strategických a koncepčních dokumentů a přístupy k TBOS vycházející z mentálního modelu a metodologického rámce jsou využívány k opakované tvorbě strategií.

Navržené přístupy TBOS byly využity při zpracování studie pro aktualizaci *Dlouhodobého výhledu pro obranu*, která obsahuje soubor doporučení zahrnující: (1) změnu účelu a obsahu dokumentu; (2) hodnocení bezpečnostních hrozeb a jejich důsledků pro rozvoj ozbrojených sil; (3) alternativní strategie rozvoje ozbrojených sil pro odlišné scénáře vývoje prostředí (A1) **Sdílené síly pro spolupracující svět** (Růžový scénář), (A2) **Kooperující síly pro současný svět** (Pragmatický scénář), (A3) **Suverénní síly pro fragmentovaný svět** (Černý scénář). Při zpracování studie byly využity následující metody: metoda komparace strategií (11 zahraničních dokumentů), metoda scénářů (vymezení alternativních světů realizace obranné politiky), metoda PESTLE (identifikace hybných sil, nejistot), strategický benchmarking ozbrojených sil (11 zemí, 14 kritérií směřování rozvoje ozbrojených sil) a hodnocení rizik (dopadů jednotlivých variant směřování rozvoje ozbrojených sil). Při zpracování studie byla ověřena využitelnost navrhovaných strategických přístupů k adaptaci OS a opakované a systematické TBOS.

Dále byly přístupy k TBOS využity při zpracování studie obsahující doporučení k aktualizaci Koncepce výstavby AČR. Studie předkládá analýzu bezpečnostního prostředí a vojenské implikace: definováno bylo 6 rolí OS; východiska pro plánovitý rozvoj AČR (strategická, koncepční, právní, zdrojová); dopady na schopnosti. Využity byly následující metody a přístupy: PESTLE a hodnocení schopností dle MCA, hodnocení rizik.

Přístupy k TBOS jsou nyní často využívány k opakované strategické analýze prostředí, které jsou zaměřeny na vývoj bezpečnostního a operačního prostředí a technologický vývoj. Hodnoceny jsou trendy a jejich implikace na obrannou politiku, zajišťování bezpečnosti, obrany a rozvoj schopností ozbrojených sil. Využity metody PESTLE, PMESII-PT, SFA, komparace, metoda scénářů.

Získané poznatky a přístupy nejlepší praxe k TBOS (hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí, tvorba scénářů pro účely identifikace požadavků na schopnosti a

jejich ověřování, analýza operačních rizik, hodnocení schopností) byly zapracovány například do některých regulátorů řízení rezortu MO (Normativní výnos k tvorbě koncepčních dokumentů) a související metodiky (Metodická pomůcka tvorby koncepčních dokumentů).

Metodologický rámec TBOS vytváří základní předpoklady pro zavedení a širší využívání moderních metod vyhodnocování a experimentování (metodologie CD&E) za účelem ověřování možných variant řešení v souvislosti s vykrytím mezery ve schopnostech jednotlivých nástrojů zajišťování bezpečnosti a obrany členských států NATO.

Využitím metodologického rámce (přístupů) k TBOS v praxi by mělo dojít ke zvýšení úrovně kvality koncepční činnosti ve veřejné správě s pozitivním dopadem do všech oblastí činnosti, především rozvoje schopností nástrojů bezpečnostní a obranné politiky každého vyspělého státu.

Závěr

Vědecká monografie předkládá soubor ověřených a plně využitelných přístupů nejlepší praxe strategického řízení v oblasti zajišťování bezpečnosti a obrany za účelem efektivní TBOS. Předložené návrhy představují soubor poznatků posilujících účinnost adaptace bezpečnostního systému, systému obrany státu a jejich jednotlivých nástrojů na vnější a vnitřní prostředí.

Problémy spojené s TBOS byly zkoumány z pohledu teorie strategického řízení. Vymezení strategického řízení a TBOS bylo provedeno s využitím hodnocení dostupné odborné literatury. Patrné jsou odlišnosti v adaptaci vojenských organizací od ostatních veřejných institucí a organizací civilního sektoru. Především je obtížné vyhodnotit správnost cílového směřování a funkčnost OS. Ultimativní výsledek hodnocení je znám až v okamžiku jejich reálného použití.

V rámci zpracování práce bylo nezbytné se vyrovnat s omezeným přístupem k informacím (k dispozici nejsou ucelené postupy TBOS, opomineme-li tvorbu strategií ve veřejném sektoru), terminologickou nejasností problematiky (pojímání dokumentů strategického řízení) a se způsobem uplatňování pojmosloví v praxi (dominuje ustálená praxe). V této oblasti je předkládán pro další diskuzi přístup kvalitativního hodnocení dokumentů strategického řízení a jejich uspořádání do vertikálně a horizontálně povázané soustavy.

Nejvýznamnějším zdrojem informací k problematice TBOS byla výměna poznatků s experty v rámci stáží, konferencí a workshopů. Dále to byly dostupné prognostické, strategické a koncepční dokumenty. Problematické bylo získání vnitřních norem a metodik u hodnocených subjektů (NATO, EU, vybraní spojenci). Dostupné a částečně využitelné byly především dokumenty popisující plánovací procesy a přístupy k plánování.

V průběhu výzkumu byla potvrzena vhodnost zvoleného přístupu a vybraných metod. Využit byl systémový a procesní přístup pro vymezení strategického řízení, vypracování návrhu mentálního modelu strategické adaptace a metodologického rámce TBOS – zásady, proces, metody a nástroje. Metoda komparace umožnila provedení kvalitativních hodnocení přístupů k strategickému řízení, strategických dokumentů a analytické činnosti. Řešení práce se opíralo především o expertní hodnocení (volba kritérií; hodnocení přístupů k TBOS; vymezení zásad, procesu, metod a nástrojů TBOS).

Objektivnost byla zaručena volbou expertů (renomované instituce) a zapojením významného počtu odborníků s využitím případových studií (návrh a ověřování metodologického rámce TBOS). Z provedených analýz vyplynulo omezené metodické rozpracování zásad CBP, nedokončená racionalizace hierarchie strategických dokumentů jakožto hlavních nástrojů strategického řízení (účel i obsah vrcholových strategických dokumentů) a nízká úroveň analytické podpory souvisejících procesů omezující objektivitu rozhodování na strategické úrovni řízení.

Realizovaný výzkum poskytl odpovědi na všechny výzkumné otázky. Otázka č. 1 je zodpovězena v úvodu, a především pak v kapitolách 3, 4 a 5. Základním problémem strategického řízení v oblasti bezpečnosti a obrany a TBOS je rostoucí nejistota a tím i omezená schopnost předvídat budoucí vývoj prostředí a identifikovat následně směry rozvoje bezpečnostního systému a systému obrany státu. Odpovědi by měl být ještě větší důraz na posilování schopností institucionální adaptace (konceptní a analytické prvky řízení) a dlouhodobého plánování (konceptní činnost). Ke snížení nejistoty jsou v procesu TBOS kombinovány přístupy vycházející ze zásad CBP při souběžném uplatňování zásad plánování podle hrozeb. Procesy strategického řízení a TBOS vytvářejí rámec pro odbornou diskuzi, a především interpretaci důsledků strategických rozhodnutí. V kapitole 3 je hodnocen vývoj strategického rámce a jeho dopady na TBOS. V současné době musí být strategické řízení a TBOS schopny reagovat nejen na rostoucí míru nejistoty, ale i na vysoké nároky na připravenost a pohotovost sil a jejich víceúčelovost. I přes rostoucí výdaje na obranu je nezbytné vycházet z omezeného přístupu ke zdrojům s dopady na rozvoj schopností sil v podobě souvisejících operačních rizik.

Otázka č. 2 je zodpovězena především v kapitolách 5 a 6. Mezinárodní organizace a hodnocené státy se v rámci strategického řízení a TBOS opírají o permanentně přizpůsobované plánovací procesy, které využívají zásady CBP. Důraz je položen na expertizu a silnou analytickou podporu. Snahou je anticipovat vývoj vnějšího prostředí, definovat realistické cíle bezpečnostní a obranné politiky, a především poskytnout rámec pro tvorbu expertních doporučení. Hlavním nástrojem pro odvozování požadavků na schopnosti jsou scénáře (plánovací situace) představující záměry použití jednotlivých nástrojů. Požadavky na schopnosti jsou tak odvozovány od předpokládaného způsobu použití těchto nástrojů. K ověřování požadavků jsou využívány nástroje experimentování (simulace, válečné hry). Ke zdůvodňování požadavků a jejich prioritizaci je využívána argumentace podpořená analýzou operačních rizik. Rizika vyplývají z nedostatků ve

schopnostech. Zvažovány jsou jak materiální, tak i nemateriální možnosti řešení nedostatků ve schopnostech a to napříč všemi funkčními oblastmi (DOTMLPFI). Snahou je naleznout operačně a nákladově efektivní řešení nedostatků ve schopnostech.

Odpověď na otázku č. 3 je uvedena v kapitole 7.1. Návrh mentálního modelu strategické adaptace poskytuje konceptuální rámec pro komplexní a systematické uvažování o rozvoji schopností ve vazbě na vývoj prostředí. Prezентuje strategické řízení a TBOS jako iterační proces provazující strategickou analýzu prostředí, politickou a vojenskou (expertní) doménu rozhodování a strategické plánování. Model umožňuje vhodným způsobem interpretovat a pochopit role, účel a funkce jednotlivých oblastí strategického řízení. Odhlíží od organizačního uspořádání, které je v sektoru bezpečnosti a obrany zpravidla vysoce nestabilní. Tato nestabilita navíc snižuje účinnost strategického řízení a TBOS.

Otázka č. 4 je zodpovězena v kapitole 7.3. Navržen je soubor přístupů, jejichž aplikací je možné racionalizovat soustavu strategických a koncepčních dokumentů s cílem jejich logického vertikálního a horizontálního provázání, a to jak z pohledu návaznosti cílového směřování, tak i časové souslednosti. Následně je na případových studiích vypracován návrh soustavy strategických a koncepčních dokumentů umožňující komplexní koncepční rozvoj systému obrany státu, rezortu MO ČR a MO SR a OS v celé jeho šířce i hloubce s minimální administrativní zátěží. Návrh je potřebné vnímat především jako vstup do další diskuze o budoucí podobě této soustavy.

Odpověď na otázku č. 5 poskytuje kapitola 7.2. Soubor zásad TBOS klade důraz především na objektivnost; interdisciplinární, alternativní, analytický a projektový přístup; transparentnost; hodnotitelnost; hodnocení nákladů a odpovědnost; nastavení implementačního rámce. Zásady jsou promítnuty do procesu TBOS a podpořeny návrhem vhodných metod (odpověď na otázku č. 6).

Odpověď na poslední otázku je poskytnuta v kapitole 7.2.2. Ověření relevantnosti metodologického rámce TBOS byl proveden případovými studii v rámci kariérového vzdělávání důstojníků a státních zaměstnanců. Následně pak rezortním připomínkovým řízením navrhovaných dokumentů, především tedy Metodické pomůcky pro tvorbu koncepčních dokumentů. V neposlední řadě pak v rámci semináře k tvorbě koncepčních dokumentů, v jehož průběhu byl metodologický rámec objasňován. Dílčí výsledky řešení práce byly průběžně publikovány a prezentovány odborné komunitě k diskuzi, a to jak v domácích, tak i zahraničních časopisech, na konferencích a workshopech.

Verifikace výsledků prokázala opodstatněnost navrženého metodologického rámce TBOS, který se opírá především o empiricko-intuitivní přístupy, a to jak v logickém propojení jednotlivých kroků, tak i z hlediska návrhu využitelných analytických nástrojů, které objektivizují proces TBOS. Při návrhu metodologického rámce TBOS a racionalizaci soustavy strategických a koncepčních dokumentů byl brán ohled na minimalizaci personálních, materiálových a finančních zdrojů při současném zajištění standardizované kvality strategie.

V závěru monografie je provedeno shrnutí dosažených výsledků, zhodnocen jejich přínos pro vědu a výzkum, předloženy praktické návrhy pro implementaci výsledků a pojednáno o dalším rozvoji řešené problematiky.

Použitá literatura

Tištěné zdroje

ARMER, M., GRIMSHAW A. Comparative Social Research. Methodological Problems and Strategies. New York 1973.

BAXA, Fabian. Jsou ambice nejvhodnějším podkladem pro rozvoj schopností OS? In: *New Approaches to the National Security*. Brno: Univerzita obrany, 2017, s. 31-38. ISBN 978-80-7231-402-7.

BAXA, Fabian. *Plánování schopností v podmínkách cílově orientovaného plánování rezortu obrany s využitím manažerských nástrojů*. Disertační práce. Brno: Univerzita obrany, 2018, 163 s.

BAXA, Fabian. Vybrané modely a vnitřní struktura procesu plánování schopností. *Vojenské rozhledy*. 2018, 27(2), s. 3-18. ISSN 1210-3292.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Computer Press, 2006, 736 s. ISBN 802510396X.

COKINS, G. (2009) Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics. ISBN 978-0-470-44998-1

DAVIE, M., Comparative Defense Planning Lessons for New Zealand, Palmerston North, New Zealand, 2013.

DAVIS, Paul, K. RAND National Defence Research Institute, 2014. Analysis to Inform Defense Planning Despite Austerity. ISBN 978-0-8330-8507-8. 171.s

Defining the EU Capability Development Mechanism: Qualitative Aspects. Council of the EU, 2003.

DIDEROT Všeobecná encyklopedie. Encyklopedie v osmi svazcích. DIDEROT, 1999. Svazek 7, s. 295.

DOBROVSKÝ, Luboš. Bílá kniha jako popis nouzového stavu ozbrojených sil, *Vojenské rozhledy*, 2013, roč. 22(2), s. 27-30, ISSN 1210-3292

DYČKA, Lukáš a František MIČÁNEK. *Challenges in the process of creating long-term strategic documents within the CZR's defence sector*. The Complex and Dynamic Nature of the Security Environment. Bucharest: Centre for Defence and Security Strategic Studies, 2013.

DYČKA, Lukáš; PROCHÁZKA, Josef. Institucionální adaptace - moderní strategické řízení obrany. In: Národní a mezinárodní bezpečnost 2016, 7. Mezinárodní vědecká konference. Zborník vedeckých a odborných prác. Akademia ozbrojených sil Liptovský Mikuláš: Akademia ozbrojených sil generála Milana Rastislava Štefánika, 2016, s. 78-87. ISBN 978-80-8040-534-2.

FRANK, Libor , PROCHÁZKA Josef. Scenarios and Capability Planning: Creation of Scenarios as a Tool for Predicting the Future Operating Environment: Professional paper. STRATEGOS, 2017, 1(1), s. 77-78.

FARWICK, Dieter. Grundzuge der politischen Strategie. In: *Grand Strategy, Gesamtstrategie, Politische Strategie, Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie*. 7/2004: Wien. ISBN 3-092456-07-8

- FRANK, Libor. Bezpečnostní prostředí ČR. Obrana a strategie. Brno: Univerzita obrany, 2003, 3(1), s. 7-14. ISSN 12146463
- FUČÍK, Jakub; BAXA, Fabian; FRANK, Libor; PROCHÁZKA, Dalibor a Josef PROCHÁZKA. Technologický vývoj 2018: Implikace pro schopnosti ozbrojených sil ČR. Studie. Brno: CBVSS UO, 2018, 16 s. ISBN 978-80-7582-055-6.
- FRÜHLING, Stephan. *Defence Planning and Uncertainty: Preparing for the Next Asia-Pacific War*. Routledge, 2015, 240 s. ISBN 9781138206090
- HAVELKA, Miroslav , PROCHÁZKA Josef, Dokumenty strategického řízení obrany. *Vojenské rozhledy*, 2016, 25(2), s. 3-19. ISSN 1210-3292.
- GALATÍK, Vlastimil. *Vojenská strategie*. 1. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2008. ISBN 978-80-7278-475-2
- GARVEY, Paul, R., Analytical methods for risk management: a system engineering perspective, Chapman and Hall/CRC; 1st edition (1601), Bedford, Massachusetts, USA, 2008, ISBN 978-1-58488-637-2
- GLÆRUM, Sigurd , HENNUM Alf Christian. Analytical Support to Norwegian Long-Term Defence Planning. *Vojenské rozhledy*. 2016, **25**(mimořádné číslo), 82-91. ISSN 1210-3292
- GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek , ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. CPRESS, 2010. ISBN 9788025126219
- GRASSEOVÁ, Monika. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1.: Edika, 2013. s 392. ISBN 9788026601791
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., HORÁK, R., *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, v, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- GRAY, Colin S. Coping with Uncertainty: Dilemmas of Defense Planning. *Comparative Strategy*. Fairfax, Virginia: National Institute for Public Policy, 2008, 27(4), s. 324-331, ISSN 0149-5933
- GRAY, Colin S. *Strategy and Defence Planning: Meeting The Challenge of Uncertainty*. Oxford: Oxford University Press, 2014. s. 4. ISBN 978-0-19-870184-2
- HERNANDEZ, Alejandro, Mary MCDONALD a Julian OUELLET. Post Wargame Experimentation and Analysis: Re-examining Executed Computer-Assisted Wargames for New Insight. *Military Operations Research*. 2015, **20**(4), s. 19-38
- HILLIER, Frederick S. a Gerald J. LIEBERMAN. Introduction to Operations Research. Boston: McGraw-Hill Education, 2014, 1088 s.
- HOĐÁNEK, Oldřich, Nejenom o dlouhodobém plánování v rezortu MO ČR ČR (Příspěvek do diskuse o systému obranného plánování) *Vojenské rozhledy*, 2015, roč. 24 (56), č. 1, s. 20–25, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on-line)., dostupné z www.vojenskerozhledy.cz.
- JANOŠEC, Josef, TŮMA, Miroslav a Josef PROCHÁZKA. Obranná politika Československé a České republiky (1989-2009). Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2009. ISBN 978-80-7278-522-3
- JANOŠEC, Josef, ed. *Bezpečnost a obrana České republiky 2015-2025*. Praha: Agentura vojenských informací a služeb MO, 2005. ISBN 80-7278-303-3

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992, **83**(7). ISSN 0017-8012
- KARAFFA, Vladimír, Dlouhodobé plánování – teorie a praxe, *Vojenské rozhledy*, 2013, roč. **22**(3), s. 3-14, ISSN 1210-3292.
- KENDALL, Jeffrey B. Capabilities-Based Military Planning: The Myth. Washington, DC, 2002. National Defence University, National War College.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9453-8
- KOLKUS, Jaroslav a Ján SPIŠÁK. Scénáře jako nástroj pro stanovení schopností. *Obrana a strategie*. Brno: Univerzita obrany, 2017, **17**(2), 25-46. ISSN 1214-6463
- KRULÍK, Vladimír, Možné přístupy k reformě bezpečnostního systému, *Vojenské rozhledy*, 2011, **21**(4), s. 48–64, ISSN 1210-3292
- KRULÍK, Vladimír, Strategické řízení zajišťování obrany České republiky – součást zajišťování bezpečnosti státu, *Vojenské rozhledy*, 2011, **20** (3), s. 3–22, ISSN 1210-3292.
- LYKKE F. Arthur Jr., Defining Military Strategy. *Military Review*. 1989, 69(5), s. 2-15.
- MALYPETR, Jan, František SOUKUP a Jan KAPRAS. Armáda a národ. Praha: L. Mazáč, 1938. 525 s.
- MARŠA, Jan a Milan KUBEŠA. Využití scénářů k tvorbě operačních koncepcí, *Vojenské rozhledy*, 2016, 25(2), s. 20-35, ISSN 1210-3292
- MASARIKOVÁ Monika, NAŘ Jaroslav. Možné přístupy k vojenskej strategii. *Zborník vedeckých a odborných prác z konferencie NMB 2017*. s. 314-323. Liptovský Mikuláš, 2017. ISBN 978-80-8040-551-9.
- MELICHAR, Josef. Scénáře – tvorba, vnitřní struktura, scénáře a bezpečnostní hrozby. *Vojenské rozhledy*. 2017, **26** (2), 18-32. ISSN 1210-329
- MELICHAR, Josef. *Využití prognostických metod v procesu obranného plánování*. Brno, 2018. Disertační práce. Univerzita obrany. Vedoucí práce Milan Kubeša.
- MELICHAR, Josef. *Approach to Capabilities planning*. Zápis ze semináře, 2017, 42 s.
- MELICHAR, Josef PROCHÁZKA, Josef; GLAERUM, Sigurd, HENNUM, Alf Christian, GULICHSEN, Steinar, BEADLE, Alexander W. a Tor BUKKVOLL. Defence Planning Workshop. Norsko: Forsvarets Forskningsinstitut, 2017.
- MELICHAR, Josef; PROCHÁZKA, Josef; PROCHÁZKA, Dalibor; HODICKÝ, Jan. Ověření návrhu rámce pro plánování schopností, hodnocení rizik a využití válečné hry pro plánování schopností. Brno: Centrum pro bezpečnostní a vojenskostrategická studia, 2017, 41 s.
- MELICHAR, J., PROCHÁZKA, J., PROCHÁZKA, D., HODICKÝ, J., Metodický rámec plánování schopností, Zápis ze semináře, Praha 2017, 41 s.
- MIČÁNEK, František. *Strategické řízení obrany*. Prezentace KGŠ. Brno, 2016.
- MINTZBERG, Henry. *Rise and Fall of Strategic Planning*. Harlow: Pearson Education Limited, 2000, 324 s. ISBN 978-0-273-65037-9
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce a Joseph LAMPEL. *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Trans-Atlantic Publications, 2008. ISBN 9780273719588

MINZBERG, Henry. *Managing*. Harlow: Pearson Education Limited, 2009. ISBN 978-0-273-70930-5.

MÚČKA, Josef. Společné financování NATO – včera, dnes a zítra. *Vojenské rozhledy*. 2017, 2017(3), 78-90. ISSN 1210-3292

NAJGEBAUER, Andrzej. *Quantitative Methods of Strategic Planning Support: Defending the Front Line in Europe, Research Team of Modelling, Simulation and Computer Based, Decision Support in the Conflict and Crisis Situations*. Military University of Technology, Faculty of Cybernetics, Institute of Computer and Information Systems, 2018.

NEMETH, Bence. Making Defence Planning Meaningfull. The Evolution of Strategic Guidance in the Hungarian Ministry of Defence. *Defence and Security Analysis*, **32**(4), Routledge, 2017, s. 321-335. ISSN 1475-1798.

NOVOTNÝ, Antonín. Strategické dokumenty České republiky a akvizice rezortu obrany. *Vojenské rozhledy*. 2016, 25 (3), 21-32. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Dostupné z: www.vojenskerozhledy.cz

ODEHNAL, Jakub a Jiří NEUBAUER. Ekonomické determinanty vojenských výdajů – kauzální analýza. *Ekonomický časopis*. Institute of Slovak and World Economics and Institute for Forecasting, Slovak Academy of Sciences, 2015, **63**(10), 1019 – 1032. ISSN 0013-3035. s. 1020 – 1021.

OCHRANA, František, ed. *Strategické řízení ve veřejné správě a přístupy k tvorbě politiky*. Praha: Matfyzpress, 2010. s. 25.

OCHRANA F. Vize, prognózy, koncepce, realizační plány a prováděcí metodiky jako nástroje řízení rezortu. *Vojenské rozhledy*, 2008, **8**(4), s. 3-12, ISSN 1210-3292.

PARET, Peter, Gordon A. CRAIG a Felix GILBERT. *Makers of Modern Strategy from Machiavelli to the Nuclear Age 1st Edition*. 1. Princeton University Press, 1986. ISBN 978-0691027647. s 17.

PERNICA, Bohuslav a Pavel BALVÍN. Realizace české obranné/vojenské politiky: malá stabilita vládnutí a nevhodný manažerský koncept. *Vojenské rozhledy*. Brno: Univerzita obrany, 2010, **19**(1), 101-113. ISSN 1210-3292.

PETRÁŠ, Zdeněk. Analýza přístupů vybraných zemí NATO a EU k obrannému plánování a plánování schopnost. *Vojenské rozhledy*. 2016, **25**(4), s. 3-19. ISSN 1210-3292.

PETRÁŠ, Zdeněk; LETENS, Geert; SOARES, Joaquim; YOUNG, Chad; LAWRENCE, Anthony; GLAERUM, Sigurd; HAYNES, Christopher; VANZEEBROECK, Francois; PIKNER, Ivo. *Capability Planning*. 2018.

PETRÁŠ, Zdeněk. *Plánování vojenských schopností a hodnocení jejich dosažené úrovně*. Brno, 2016. Disertační práce. Univerzita obrany, 156 s.

PETRÁŠ, Zdeněk; LETENS, Geert; SOARES, Joaquim; YOUNG, Chad; LAWRENCE, Anthony; LACIRE, Ronan; NOUAILHAS, Stéphane; GARBERS, Felix; GLÆRUM, Sigurd; HAYNES, Christopher; VANZEEBROECK, Francois; PIKNER, Ivo. *Performance Management in Defence Organisations*. Studie. Paris, France: NATO Science and Technology Organization, 2018, 160 p. ISBN 978-92-837-2152-9.

PIKNER, Ivo. *Tvorba operačních koncepcí v ozbrojených silách*. Brno, 2017. Habilitační práce. Univerzita obrany.

PIKNER, Ivo. *Budoucí operační prostředí jako rámec pro tvorbu koncepcí vedení budoucích operací: Projekt obranného výzkumu OPERKON/NP-2010-05*. Brno, 2010. Dílčí studie. Katedra celoživotního vzdělávání, Fakulta ekonomiky a managementu, Univerzita obrany.

PIKNER, Ivo, GALATÍK, Vlastimil a Miroslav KRČMÁŘ. *Nové přístupy k obrannému plánování v dlouhodobém horizontu: Scénáře a operační koncepce pro budoucí bezpečnostní prostředí*. *Vojenské rozhledy*. 2011/3, 23–28. ISSN 1210-3292.

PROCHÁZKA, Josef, STOJAR, Richard, JANOŠEC, Josef, TŮMA, Miroslav, PERNICA, Bohuslav a Jindřich MAREK. *Armáda České republiky symbol demokracie a státní suverenity*. (Anglická verze) Praha: Vojenský historický ústav Ministerstva obrany, Praha, 2014, 239 s. ISBN 978-80-6435.

PROCHÁZKA, Josef a František MIČÁNEK. *Koncepční rozvoj AČR – přístupy a strategická východiska*. *Vojenské rozhledy*, 2015, 24(1), s. 4-19. ISSN 1210-3292.

PROCHÁZKA, Josef, MIČÁNEK, František, ŠMONDRK, Jozef a Josef MELICHAR. *Scénáře v procesu plánování schopností*, *Vojenské rozhledy*, 2016, roč. 25(1), s. 44–60, ISSN 1210-3292.

PROCHÁZKA, Josef, DYČKA, Lukáš a LANDOVSKÝ, Jakub. *Reakce české obranné politiky na dynamiku svého bezpečnostního prostředí – hodnocení a doporučení*. *Vojenské rozhledy*. 2016, 25 (mimořádné číslo), 3-17. ISSN 1210-3292.

PROCHÁZKA, Josef a Josef MELICHAR. *Methodological Framework for Operational Risk Assessment*. *Vojenské rozhledy*. 2017, 17 (4) s. 18-32. ISSN 1210-3292.

PROCHÁZKA, Josef a DYČKA, Lukáš. *Czech Defence Policy – Critical Assessment and Recommendations*. *Vojenské rozhledy*. 2017, 26 (5), 41-60. ISSN 1210-3292.

Role OS ČR vyplývající z hodnocení bezpečnostního prostředí. Studie k aktualizaci Koncepce výstavby AČR. Brno: Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií, Univerzita obrany, 2018.

ROSENAU, James, N. *The Adaptation of National Societies: A Theory of Political Systems Behavior and Transformation*. New York: McCaleb-Seiler, 1970.

RITSON, Neil. *Strategic Management*. Copenhagen: Bookboon, 2017. ISBN 978-87-403-0506-7.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-717-9422-8.

SCHWARTZ, P. *The art of the long view: planning for the future in an uncertain world*, John Wiley and Sons Ltd., Chichester, UK, 1996.

SMEJKAL, Vladimír a Karel, RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SMILJANIC, Drazen. *Transformational Military Leadership – Requirements, Characteristics and Development*. *Vojenské rozhledy*. 2016, 25(mimořádné číslo), 18-48. ISSN 1210-3292.

SPIŠÁK, Ján. *Operační umění v teorii a praxi*. 1. vydání. Brno: Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií, Univerzita obrany, 2015. ISBN 978-80-7231-446-1.

SPIŠÁK, Ján a Josef PROCHÁZKA. *Operační prostředí 2018. Implikace pro použití a rozvoj ozbrojených sil ČR*. Studie. Brno: Centrum bezpečnostních a

vojenskostrategických studií. Univerzita obrany, Brno, 2018, 16 s. ISBN 978-80-7582-054-9.

STEJSKAL, Jan. Obranné plánování NATO (neustále) v tranzici. In: *Vojenské rozhledy*; Praha: MO ČR, 2013, **22**(4); s. 71–80. ISSN 1210-3292.

STEJSKAL, Libor, Jak daleko vidí Dlouhodobý výhled pro obranu 2030?, *Vojenské rozhledy*, 2015, 24(4), s. 5–15, ISSN 1210-3292.

STOJAR, Richard. Vývoj a proměna konceptu hybridní války. *Vojenské rozhledy*. 2017, **26**(2), 44-55. ISSN 1210-3292.

STOJAR, Richard, FUČÍK, Jakub, DYČKA, Lukáš, PROCHÁZKA, Josef, KRAUS, Josef, FRANK, Libor, PROCHÁZKA, Dalibor a Antonín NOVOTNÝ. *Vybrané trendy vývoje bezpečnostního prostředí a možné implikace pro ozbrojené síly*. Brno: Univerzita obrany, 2017, 133 s. ISBN 978-80-7231-407-2.

STOJAR, Richard, FRANK, Libor, PROCHÁZKA, Josef, NOVOTNÝ, Antonín; FUČÍK, Jakub, DYČKA, Lukáš a Fabian BAXA. *Bezpečnostní prostředí 2018. Implikace pro obrannou politiku a ozbrojené síly ČR*. Studie. Brno: CBVSS UO, 2018, 20 s. ISBN 978-80-7582-053-2.

STRACHAN, Hew. The Lost Meaning of Strategy. *Survival*. 2005, **47**(3), s. 33-54. ISSN 0039-6338.

STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan MALÝ. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Brno: Computer Press. 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6.

VEJMELKA, Oto. *Vojenský výkladový slovník vybraných operačních pojmů*. 1. Praha: Ministerstvo obrany, 2004, 360 s.

VODÁKOVÁ, Jana. Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru. Habilitační práce. Univerzita obrany, Brno, 2014. 134 s.

VOZNICA, Petr. Současný stav a perspektivy obranného plánování v ČR. Písemná příprava přednášky pro Kurz bezpečnostní politiky a strategie. Sekce obranného plánování MO, 2000, 34 s.

WALL, KENT D. a Charles J. La CIVITA. On a Quantitative Definition of Affordability. *Military Operations Research*. 2016, **V21**(N4), s. 33-45.

YOUNG, Thomas-Durell. Programming challenges and impediments to reform: identifying pragmatic solutions. *Defense & Security Analysis*. 2018, **34**(1), s. 73-92.

ZEMAN, Petr, ed. *Česká bezpečnostní terminologie: výklad základních pojmů*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2002. ISBN 80-210-3037-2.

ZŮNA, P, a kol. *Operační koncepce. Přístupy a postupy*. Praha: Powerprint s.r.o., 2012. s. 18. ISBN: 978-80-87415-68-9.

ZIKMUND Vladimír. Možné prístupy k vojenskej stratégii. *Zborník vedeckých a odborných prác z konferencie NMB 2017*. s. 589-593. Liptovský Mikuláš, 2017. ISBN 978-80-8040-551-9

ŽIŽKA, Miroslav a Pavel ZŮNA. Příprava veřejných strategií v podmínkách rezortu obrany: Koncepce výstavby armády, *Vojenské rozhledy*, 2013, **22**(3), s. 15–26, ISSN 1210-3292.

Koncepční a metodické dokumenty

Active Engagement, Modern Defence: Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organisation adopted by Heads of State and Government in Lisbon. In: *NATO* [online]. 2010, 19. 11. 2010 [cit. 2018-10-24]. Dostupné z: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_68580.htm

Agreed Capability Codes and Capability Statements. SHAPE/CPPCAMFCR/JM/281143. SHAPE/ACT BI-SC. Mons, Belgium, 2011.

Austrian Security Strategy. Security in a new decade – Shaping security. Vienna: Federal Chancellery of the Republic of Austria, 2013, 26 s. Dostupné také z: [https://www.bmeia.gv.at/fileadmin/user_upload/Zentrale/Aussenpolitik/Austrian Security Strategy.pdf](https://www.bmeia.gv.at/fileadmin/user_upload/Zentrale/Aussenpolitik/Austrian_Security_Strategy.pdf)

Bi-SC Capability Hierarchy. SH/PLANS/JCAP/FCP/15- 310118. SHAPE/ACT. Mons, Belgium, 2015.

BUHLER, Erhard. *Strategic Foresight for the Bundeswehr: A Long-Term Perspective up to 2040.* Bundesministerium der Verteidigung, 2017.

Capability Based Planning Handbook. National Defence Canada. 2014.

Capability Related Terminology in the Framework of the EU Capability Development Process. European Union Military Staff, EUMS 1809/11. Brussels, Belgium. 2011.

Concept Development and Experimentation Handbook, Allied Command Transformation, Norfolk, USA, 2013. s. 11.

Code of Best Practice for C2 Assessment. DoD Command and Control Research Program. Washington, D. C. 2004. s. 273. ISBN 1-893723-09-7.

Defence Agreement 2018 - 2023. The Danish Government and the Parties, 2018, 19 s. Dostupné také z: <http://www.fmn.dk/temaer/forsvarsforlig/Documents/danish-defence-agreement-2018-2023-pdf.pdf>

Defence Capability Development Handbook 2012. Canberra: Department of Defence, 2012, s. 4. Dostupné také z: <http://www.defence.gov.au/publications/DefenceCapabilityDevelopmentHandbook2012.pdf>

Dlhodobý plán rozvoja obrany s dôrazom na výstavbu a rozvoj ozbrojených síl Slovenskej republiky s výhľadom do roku 2030. Ministerstvo obrany SR, 2017.

FLAMANT, Renaud a Pieter-Jan PARREIN. *The Strategic Vision for Defence.* Brussels: Steven Vandeput: Minister of Defence, 2016, 244 s. Dostupné také z: <https://www.vandeput.belgium.be/sites/default/files/articles/The%20strategic%20vision%20for%20Defence.pdf>

Framework for Future Alliance Operations. NATO SACT, Norfolk: Virginia, 2015.

French White Paper: Defence and National Security. Republique Francaise, 2013, 137 s. Dostupné také z: <http://www.defense.gouv.fr/content/download/215253/2394121/file/White%20paper%20on%20defense%20202013.pdf>

Future Operating Environment 2035. Commonwealth of Australia: Director General Joint Force Analysis, Force Design Division, 2016, 60 s. Dostupné také z:

<https://www.cove.org.au/wp-content/uploads/2017/03/Future-Operating-Environment-2035.pdf>

Global Strategic Trends: Out to 2045. 5. UK: Government of the United Kingdom, Ministry of Defence, 2014.

Global Trends: Paradox of Progress. National Intelligence Council, 2017, 235 s. ISBN 978-0-16-093614-2. Dostupné také z: <https://www.dni.gov/files/documents/nic/GT-Full-Report.pdf>

Handbook on Long Term Defence Planning. France: NATO, 2003, 54 s. Dostupné také z: <https://pdfs.semanticscholar.org/9cdb/db0d709fdac7ad91358e90adb98fce0605d1.pdf>

Handbook on Long Term Defense Planning. RTO Technical Report 69. NATO.

Headline Goal 2010. Council of the EU. General Secretariat of the Council. Brussels, Belgium, 2004. s. 3. Dostupné také z: http://eeas.europa.eu/csdp/capabilities/military-capabilities/index_en.htm2010

In the Interest of the Netherlands. Ministerie van Defensie, 2013, 30 s. Dostupné také z: <https://www.defensie.nl/binaries/defensie/documenten/beleidsnota-s/2013/09/17/in-the-interest-of-the-netherlands/in-the-interest-of-the-netherlands.pdf>

Joint Operating Environment 2035: The Joint Force in a Contested and Disordered World. Pentagon, Washington D. C.: Directorate for Joint Force Development, U. S. Joint Staff, 2016.

Koncepcja obronna Rzeczypospolitej Polskiej: The Defence Concept of the Republic of Poland. Ministerstwo obrony narodowej, 2017, 72 s. Dostupné také z: http://en.mon.gov.pl/p/pliki/dokumenty/rozne/2017/07/korp_web_13_06_2017.pdf

Konzeption der Bundeswehr. Berlin: Bundesministerium der Verteidigung, 2018.

Methodology for long term defence planning: FFI-rapport 2007/00600. Norwegian Defence Research Establishment, 2007. ISBN 978-82-464-1147-7.

NATO Defence Planning Process. In: NATO [online]. 2018, 28. 6. 2018 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49202.htm?selectedLocale=en

NATO, Outline Model for a NATO Defence Planning Process, 2009, PO(2009)0042.

Strong Secure Endgaged: Canada's Defence Policy. Canadian Armed Forces, 2017, 113 s. ISBN 978-0-660-08443-5. Dostupné také z: <http://dgpaapp.forces.gc.ca/en/canada-defence-policy/docs/canada-defence-policy-report.pdf>

Strategic Foresight Analysis 2017 Report, NATO SACT, HQ SACT SPP, Norfolk, Virginia, USA 2017, dostupné také z: http://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/171004_sfa_2017_report_hr.pdf

Strategic Trends Programme Future Operating Environment 2035. 1. Ministry of Defence UK, 60 s. Dostupné také z: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/646821/20151203-FOE_35_final_v29_web.pdf

The Future Security Environment 2013-2040. Ottawa, Ontario: National Defence Canada, 2014, 204 s. ISBN 978-1-100-24665-9. Dostupné také z: http://publications.gc.ca/collections/collection_2015/mdn-dnd/D4-8-2-2014-eng.pdf

The North Atlantic Treaty. Washington D. C., 4. 4. 1949. Dostupné také z: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_17120.htm

The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World 2020-2040. Fort Eustis, Virginia (US): TRADOC, 2014.

U. S. Army War College Guide to National Security Issue: Volume I: Theory of War and Strategy. 3rd. Carlisle, Pennsylvania: USAWC, 2008, ISBN 1-58487-356-6. Dostupné z <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdffiles/pub870.pdf>.

White Paper on German Security Policy and the Future of the Bundeswehr. Berlin: Federal Ministry of Defence, 2016, 144 s. Dostupné také z: <http://www.gmfus.org/publications/white-paper-german-security-policy-and-future-bundeswehr>

White Paper on Defence of the Slovak Republic. Ministry of Defense of Slovak Republic, 2016, <https://bit.ly/2xFvMds>

Elektronické zdroje

Analýza strategických dokumentů pro potřeby efektivnějšího řízení Dohody o partnerství. Praha: Ernst & Young, 2018, 37 s. Dostupné také z: <http://mmr.cz/getmedia/173b5301-4cbc-4b08-86f9-b7e6339985be/Zaverecna-zprava.pdf.aspx?ext=.pdf>

CAGAPTAY, Soner a James JEFFREY. Welcome to a Post-Post-Cold War World. In: *Hurriyet Daily News* [online]. 17. 11. 2014 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: <http://www.hurriyetaidailynews.com/welcome-to-a-post-post-cold-war-world--74413>

DARNIS, Jean-Pierre. *The European Defence Industry's Future: How European?*. Paris: Jacques Delors Institute, 2013, 6 s. Dostupné z: <https://bit.ly/2EpTZu3>.

DAVIS, Paul, K. *Analytic Architecture for Capabilities-Based Planning, Mission-System Analysis, and Transformation*, RAND National Defence Research Institute, 2002. Dostupné také z: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR1513.pdf

DAVIS, Paul K. *Analytic Architecture for Capabilities-Based Planning, Mission-System Analysis, and Transformation*. RAND Corporation: National Defense Research Institute, 2002, 92 s. ISBN 0-8330-3155-4. Dostupné také z: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR1513.pdf

DAVIS, Paul K., Steven C. BANKES a Michael EGNER. *Enhancing Strategic Planning with Massive Scenario Generation: Theory and Experiments*. Santa Monica, CA: RAND, 2007. ISBN 978-0-8330-4017-6. Dostupné také z: <https://bit.ly/2pXCXth>

Databáze strategií: Portál strategických dokumentů ČR [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2018 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/>.

Defence Research and Development Canada [online]. Government of Canada, 2018 [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.canada.ca/en/defence-research-development.html>

Defence Assessment 2014, MoD New Zealand, 2014 [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.defence.govt.nz/assets/Uploads/defence-assessment-2014-public.pdf>

Defence and National Security Strategic Review, MoD Francie, 2017 [cit. 2018-10-25]. Dostupné také z: <https://www.defense.gouv.fr/dgris/politique-de-defense/revue-strategique/revue-strategique>

Enhanced Forward Presence, NATO 2019. Dostupné na internetu <https://shape.nato.int/efp>

Forsvarets Forskningsinstitut: Norwegian Defence Research Establishment [online]. Kjeller, 2018 [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.ffi.no/en/Sider/default.aspx>

GOVERNMENT OF THE NETHERLANDS, *Strategic Monitor*, 2018, <https://www.government.nl/topics/strategic-monitor>, accessed on September 25, 2018.

GLARUM, S., HENNUM, A., CH., RTO-MP-SAS-081, *Analytical Support to Defence Transformation: J-DARTS - An End-to-End Defence Planning Tool Set*. Paris, France: NATO Science and Technology Organization, 2010, 404 s. ISBN 978-92-837-0116-3. Dostupné také z: <http://www.cso.nato.int/>

HOCKING, Brian. Adaptation and the foreign policy bureaucracy: The experience of federal states. *Journal Diplomacy & Statecraft*, 1994, 5(1) Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/09592299408405908?scroll=top&needAccess=true>

ISO 21500:2012: Guidance on project management. In: *International Organization for Standardization* [online]. 1. 9. 2012 [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/50003.html>

K hodnocení AČR Výborem pro obrannou politiku a plánování NATO. In: *Ing. Antonín Sed'a: Loajalita nade vse kromě cti* [online]. 2016, 2. 3. 2016 [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: <https://bit.ly/2EoU2q4>

Koncepce výstavby Armády ČR a rozpočet Ministerstva obrany. In: *Ing. Antonín Sed'a: Loajalita nade vse kromě cti* [online]. 2016, 14. 4. 2016 [cit. 2018-10-17]. Dostupné z: <https://bit.ly/2NKW1nH>

Kontrolní závěr z kontrolní akce 16/05: Peněžní prostředky určené na pořizování vybrané techniky Armády České republiky. Praha: Národní kontrolní úřad, 2016, 20 s. Dostupné také z: <https://bit.ly/2pWPvRq>

MEISER, Jeffrey W. *Are Our Strategic Models Flawed?: Ends + Ways + Means = (Bad) Strategy*. Strategic Studies Institute, US Army War College. Carlisle, Pennsylvania, USA, 2017 [cit. 2017-10-11]. Dostupné z: https://ssi.armywarcollege.edu/pubs/parameters/issues/Winter_2016-17/10_Meiser.pdf.

NATO Integrated Air and Defence System - NATINAMDS, NATO. 2019, Dostupné na internetu https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_8206.htm

NCIA: *NATO Communications and Information Agency* [online]. NATO, 2017 [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.ncia.nato.int/Pages/homepage.aspx>

Obranná stratégia Slovenskej republiky. [online] Bratislava. 2017. Dostupné na internetu <https://rokovania.gov.sk/RVL/Material/22367/1>

PETERSEN, Nikolaj. Adaptation as a Framework for the Analysis of Foreign Policy Behavior. *Cooperation and Conflict*. 12(4), s. 221-250. Institute of Political Science, University of Aarhus. 1977. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001083677701200402>

Portál strategické práce v České republice. Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. 2018 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PORTAL-STRATEGICKE-PRACE-V-CESKE-REPUBLICCE/Uvodni-strana>.

Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2016-2020. Dostupné na internetu <https://www.vlada.gov.sk/programove-vyhlasenie-vlady-sr-na-roky-2016-2020/?pg=2>

SCALES H. Robert. Forecasting the Future War. In: *War on the Rocks* [online]. 2018, 9. 4. 2018 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: <https://warontherocks.com/2018/04/forecasting-the-future-of-warfare/>

SLOV-LEX. 2017. *Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky*. [online] Bratislava. 2017. Dostupné na internetu: <<http://mepoforum.sk/wp-content/uploads/2017/09/N%C3%A1vrh-Bezpe%C4%8Dnostnej-strat%C3%A9gie-SR.pdf?fbclid=IwAR1aJG9sukIvezZkQRTUVlnbbrqAza00k3tsDxUxW4goYHOkK4DSMH7IvQM>>

Státní závěrečný účet ČR za rok 2016: kapitoly 307 MO. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2018 [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet/plneni-statniho-rozpocetu/2016/statni-zaverecny-ucet-za-rok-2016-31478>

Strategic Monitor. Government of the Netherlands [online]. 2018 [cit. 2018-10-29]. Dostupné z: <https://www.government.nl/topics/strategic-monitor>

The McKinsey 7-S Framework: Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony. In: *Mind Tools* [online]. 2018 [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

Transformace rezortu MO České republiky. Praha: *Ministerstvo obrany - AVIS*, 2007. s. 4. [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: http://www.mocr.army.cz/images/Bilakniha/CSD/transformace_resortu_MO__R_2007.pdf

YOUNG, Thomas-Durell. *The challenge to defense reform in Central/Eastern Europe, with reference to Slovenia*. Republika Slovenija: Ministrstvo za Obrambo, 2016, 29 s. ISSN 2463-9575. Dostupné také z: https://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/56202/Young_The_Challenge_to_Defense_Reform_2016-12.pdf?sequence=1

Seznam obrázků

Obrázek 0-1	Determinanty obranyschopnosti státu
Obrázek 2-1	Metodologický přístup k výzkumu problematiky
Obrázek 4-1	Systémové pojetí strategického řízení
Obrázek 4-2	Procesní model strategického řízení – obecný přístup
Obrázek 4-3	Model dlouhodobého (strategického) plánování
Obrázek 4-4	Přístup k plánování podle schopností
Obrázek 4-5	Role a místo scénářů v procesu plánování schopností
Obrázek 4-6	Dekompozice (rozpad) cílů na úkoly v procesu CBP
Obrázek 5-1	Procesní model obranného plánování NATO
Obrázek 5-2	Role a místo scénářů (plánovacích situací) v NDPP
Obrázek 5-3	Analytické využití scénářů v procesu CBP
Obrázek 5-4	Využití zásad CBP v procesu obranného plánování Kanady
Obrázek 5-5	Využití zásad CBP v procesu obranného plánování Norska
Obrázek 6-1	Přístupy k hodnocení vnějšího prostředí
Obrázek 6-2	Model hodnocení strategického prostředí a jeho dopadů
Obrázek 6-3	Přístupy k hodnocení organizace metodou 7S
Obrázek 6-4	Přístupy k hodnocení organizace metodou CAF
Obrázek 6-5	Hlavní oblasti schopností (<i>Main Capability Areas – MCA</i>)
Obrázek 6-6	Model hodnocení výkonnosti organizace metodou 3E
Obrázek 6-7	Strom cílů pro potřeby strategie řízení životního cyklu
Obrázek 6-8	Přístup k formulování soustavy cílů při TBOS
Obrázek 6-9	Strategická mapa a rozpracování cílů pro potřeby TBOS
Obrázek 6-10	Vnitřní struktura scénáře (plánovací situace)
Obrázek 6-11	Odvození požadavku na schopnosti od klíčového úkolu
Obrázek 6-12	Model hodnocení akumulované míry rizika nedostatků ve schopnostech
Obrázek 6-13	Přístup k hodnocení efektivnosti materiálního řešení nedostatku ve schopnostech
Obrázek 7-1	Mentální model strategické adaptace

- Obrázek 7-2 Mentální model strategické adaptace (strategická analýza)
- Obrázek 7-3 Mentální model strategické adaptace (politická doména)
- Obrázek 7-4 Mentální model strategické adaptace (vojenská doména)
- Obrázek 7-5 Mentální model strategické adaptace (strategické plánování)
- Obrázek 7-6 Návrh soustavy dokumentů strategického řízení obrany ČR

Seznam tabulek

Tabulka 3-1	Vyhodnocení vývoje strategického prostředí a důsledky pro TBOS
Tabulka 4.1	Myšlenkové školy strategického řízení
Tabulka 5-1	Základní atributy NDPP
Tabulka 5-2	Základní atributy CDM
Tabulka 5-3	Základní atributy strategického řízení a obranného plánování Kanady
Tabulka 5-4	Základní atributy strategického řízení a obranného plánování Norska
Tabulka 6-1	Vybrané prognostické materiály hodnotící vnější prostředí
Tabulka 6-2	Komparace funkčních oblastí vybraných zemí
Tabulka 6-3	Struktura cílů v procesu strategického řízení
Tabulka 6-4	Metodický postup hodnocení operačních rizik
Tabulka 7-1	Rozpracování procesu TBOS do aktivit
Tabulka 7-2	Doporučené metody a jejich využití v procesu TBOS
Tabulka 7-3	Návrh typologie dokumentů strategického řízení obrany

Věcný registr

- adaptace, 21, 38, 44
- ambice, 37, 62, 69, 73, 75, 77, 79, 85, 89, 92, 136, 137, 139, 160, 161, 164, 181
- analytická podpora, 6, 7, 8, 53, 67, 83, 84, 88, 90, 96, 150, 178
- bezpečnost, 14, 16, 34, 41, 138, 145, 149
- bezpečnostních a obranných strategií, 9
- bezpečnostního systému, 26
- cíl, 62, 104, 109, 110, 112, 157
- Doktríny, 36, 104, 115
- DOTMLPFI, 6, 36, 45, 60, 65, 66, 71, 75, 79, 82, 89, 90, 95, 100, 103, 104, 108, 112, 124, 125, 134, 135, 143, 146, 154, 179
- efektivnost, 14, 41, 74, 82, 108, 115, 125, 127, 132, 139
- hospodárnost, 14, 27, 82, 108, 115, 139
- koncepce, 13, 37, 38, 40, 42, 63, 69, 72, 75, 137, 151, 160, 161, 162, 184, 185, 186
- konflikt, 27, 30, 52
- krizové řízení, 32, 79
- MCA, 70, 72, 74, 75, 79, 89, 90, 95, 100, 107, 124, 125, 134, 143, 146, 153, 154, 175, 192, 196
- model, 23, 26, 39, 45, 47, 56, 66, 68, 103, 108, 121, 130, 132, 133, 137, 141, 144, 146, 154, 174, 192, 193
- nejistota, 15, 29, 32, 178
- nejlepší praxe, 12, 14, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 27, 49, 67, 91, 129, 130, 146, 147, 150, 151, 155, 156, 174, 175, 177
- obrana, 16, 32, 57, 61, 182
- Obranná politika*, 28
- operační prostředí, 72
- OS, 7, 8, 21, 40, 66, 69, 71, 72, 80, 86, 90, 110, 121, 124, 128, 162, 179, 181, 185
- Plán, 6, 86
- politické zadání, 42, 43, 58, 62, 67, 75, 77, 78, 80, 84, 87, 90, 117, 131, 140, 142, 156, 160
- požadavky na schopnosti, 7, 28, 31, 42, 45, 59, 62, 63, 64, 69, 70, 71, 78, 79, 86, 119, 131, 142, 143
- připravenost, 28, 32, 34, 50, 83, 85, 108, 110, 115, 153, 178
- proces, 15, 20, 25, 36, 39, 44, 45, 53, 58, 66, 67, 72, 74, 75, 76, 77, 79, 82, 84, 85, 87, 89, 90, 97, 110, 130, 136, 144, 146, 156, 174, 177, 179, 180
- prostředí, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 49, 51, 52, 54, 55, 59, 62, 63, 65, 67, 70, 72, 74, 75, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 106, 111, 117, 118, 126, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 138, 139, 140, 142, 146, 149, 151,

153, 154, 160, 161, 174, 175, 177,
178, 179, 182, 185, 186, 192, 194

realizace, 8, 14, 18, 28, 32, 38, 42, 49,
50, 54, 63, 68, 72, 80, 83, 94, 108, 110,
112, 113, 116, 127, 139, 140, 145,
146, 149, 152, 155, 158, 164, 175

rizika, 15, 28, 32, 34, 37, 41, 42, 43, 53,
56, 61, 63, 72, 73, 75, 76, 79, 83, 85,
86, 87, 89, 90, 110, 116, 121, 122,
123, 124, 125, 127, 128, 134, 135,
138, 139, 143, 148, 149, 152, 154,
161, 162, 192

role, 40, 43, 62, 77, 82, 83, 179

scénář, 92, 125, 175

schopnost, 17, 31, 52, 53, 54, 62, 63, 65,
91, 96, 106, 108, 110, 119, 126, 143,
156, 178, 184

SŘO, 9, 65, 66, 83

Strategická analýza, 46, 83, 131, 132,
133, 153, 154, 185

strategická východiska, 146

Strategické řízení, 80

Strategické plánování, 144

strategie, 8, 13, 18, 26, 29, 30, 35, 36, 37,
38, 39, 42, 43, 44, 46, 48, 49, 53, 58,
61, 73, 75, 79, 80, 82, 85, 89, 103, 108,
111, 112, 113, 114, 116, 117, 118,
127, 128, 130, 134, 137, 145, 146,
147, 148, 149, 150, 151, 152, 153,
154, 155, 156, 157, 158, 159, 160,
161, 162, 164, 174, 175, 180, 182,
183, 186, 189, 192

systém, 15, 25, 39, 40, 44, 47, 52, 53, 54,
73, 112, 119, 126, 134, 147, 152, 153,
157, 162, 164

systém obrany státu, 112, 147, 157, 164

technologický vývoj, 40, 41, 51, 72, 96,
142, 175

účelnost, 14, 17, 82, 108, 139

účinnost, 18, 26, 27, 50, 174, 177, 179

zdroje, 26, 35, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 51,
61, 62, 65, 69, 72, 75, 82, 83, 85, 87,
88, 89, 93, 98, 103, 120, 126, 128,
131, 145, 146, 150, 154, 181, 189

O autorech

doc. Ing. Josef Procházka, Ph.D. (pplk. gšt v. z.)

Narozen v roce 1966. V současnosti zástupce ředitele Centra bezpečnostních a vojenské-strategických studií UO v Brně pověřený vedením pracoviště, které je gestorem kariérového vzdělávání důstojníků AČR a realizuje tvůrčí činnost v oblasti zajišťování obrany. V letech 2011 - 2014 vedoucí oddělení zdrojů a vyzbrojování - obranný poradce stálého zastoupení ČR při NATO. Od 2007 do 2011 zástupce ředitele odboru strategického rozvoje sekce obranné politiky a strategie Ministerstva obrany ČR. V období 2000-2007 pracovník Ústavu strategických studií UO v Brně, v letech 2006 - 2007 pověřen řízením pracoviště. V letech 1996 -1999 štábní funkce na GŠ AČR a MO v oblasti logistiky a akvizice. V letech 1990 -1996 základní funkce u vojsk v oblasti technického a automobilního zabezpečení. Vojenskou kariéru ukončil v roce 2007. V letech 1999 a 2004 působil v misích SFOR a EUFOR na území Bosny a Hercegoviny. Zabývá se strategickým řízením a obrannou politikou se specializací na obranné plánování, řízení obranných zdrojů, logistiku a vyzbrojování.

Doc. Procházka je absolventem doktorského studijního programu UO v Brně řízení obrany státu v roce 2006. V roce 2005 absolvoval kurz Generálního štábu UO v Brně. V letech 1995, 2002 a 2008 a 2019 absolvoval studijní pobyty v zahraničí v oblasti logistiky, řízení zdrojů a bezpečnostní politiky. V roce 2019 byl jmenován docentem v oboru vojenský management na Fakultě vojenského leadershipu UO v Brně. Od roku 2015 zastupuje ČR v panelu System Analysis and Studies, Science and Technology Organization NATO a je dlouhodobým členem redakční rady časopisu Obrana a strategie. Taktéž je autorem a spoluautorem mnoha vědeckých monografií, vysokoškolských učebnic, skript, studií a článků

Dr.h.c. prof. Ing. Pavel NEČAS, PhD., MBA (plk. gšt. v. z.)

Narozen 26. srpna 1960 v Brně. Během bohaté kariéry získal zkušenosti v různých funkcích ve výcvikových a vzdělávacích institucích Vzdušných sil Ozbrojených sil Slovenské republiky (OS SR) a v odvětvích vojenského výzkumu a vývoje. Díky rozsáhlým znalostem v oblastech plánování bojových operací, návrhů C4ISR systémů a plánování forem a metod výcviku a vzdělávání, se majoritní mírou podílel na koncepci, projekci a implementaci Center simulačních technologií v OS SR. V roce 2004 byl konkurzně vybrán do funkce vědeckého pracovníka na NATO Defense College (NDC) v Římě. Po ukončení vědeckého výzkumu byl ustanoven do funkce vojenského poradce pro mezinárodní organizace na Ministerstvu obrany SR. Následně působil šest let znovu v Římě, jako ředitel odboru plánování výchovně vzdělávacího procesu v NDC. Po ukončení zahraničního vyslání pracoval na Akademii ozbrojených sil GMRŠ v Liptovském Mikuláši ve funkcích prorektora pro vědu a následně rektora. Po odchodu do zálohy v hodnosti plukovníka generálního štábu zastával funkci státního rádce na Ministerstvu obrany SR - poradce obrany stálého zastoupení SR při Evropské unii v Bruselu. V roce 2015 byl jmenován prorektorem a následně rektorem na Vysoké škole bezpečnostního manažerstva v Košicích.

Prof. Pavel NEČAS je absolventem Letecké univerzity v Alabamě, USA, má akademickou hodnost inženýr v oboru Automatizace velení a elektronické počítače, doktorát a docenturu v oboru Operační a taktické použití letectva a protivzdušné obrany, je profesorem ve studijním oboru Národní a mezinárodní bezpečnost a čestným doktorem. Je autorem a spoluautorem mnoha vědeckých monografií, vysokoškolských učebnic, skript, studií a článků a je členem významných vědeckých a odborných kolektivů na Slovensku a v zemích NATO a EU. V současnosti je profesorem na Katedře bezpečnostních studií Fakulty politických věd a mezinárodních vztahů Univerzity Mateja Bela v Banské Bystrici.

Názov:	Přístupy k tvorbě bezpečnostních a obranných strategií
Autori:	doc. Ing. Josef PROCHÁZKA, Ph.D. prof. Ing. Pavel NEČAS, PhD., MBA
Recenzenti:	prof. Ing. Miroslav KELEMEN, DrSc. prof. PhDr. Peter TEREM, PhD. prof. nadzw. dr. hab. Antoni OLAK
Vedecký editor:	doc. Mgr. Jaroslav UŠIAK, PhD.
Formát:	B5
Náklad:	100 kusov
Rozsah (+AH):	199 strán (10 AH)
Rok vydania:	2020
Vydanie:	prvé
Vydavateľ:	Belianum: Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici
Edícia:	Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov
Tlač:	Equilibria s. r. o.

ISBN 978-80-557-1656-5