

# **PŘÍSTUPY K VYZBROJOVÁNÍ OZBROJENÝCH SIL**

*Neznám výzkumný nebo vývojový projekt, který by byl úspěšně dokončen, zaveden do armády a bez problémů vyráběn.*

*Ing. Jaroslav Tvrdík*

*Ministr obrany ČR*

*Areport 10/2002, s. 11.*

**Otázky do diskuze:**

- 1. Platí toto tvrzení i dnes?**
- 2. Pokud ano, tak proč?**
- 3. Co je potřebné zlepšit, aby již neplatilo?**

## Proč ostatní země V4 postupují ve výběru dodavatelů efektivněji?

Předsedkyně výboru pro obranu PS, Jana Černochová (ODS)

- Máme tendenci pořád jenom mluvit, což vše prodlužuje.
- Když už se blíží nějaké rozhodnutí, začne být zpochybňováno většinou pod rouškou toho, jestli to není drahé, naznačuje se korupce a podobně. To výběr komplikuje.
- Nikdo nechce být roky vyšetřován, tahán médii jako zločinec a když je po letech osvobozen, nikde se to ani neobjeví.
- A takhle jsme v zásadě prožvanili léta hojnosti.
- Umíme proces akvizice dokonale zamotat.
- Každý se ke všemu musí vyjadřovat.
- Rozhodování prochází přes velké množství lidí i různých orgánů.

## Proč ostatní země V4 postupují ve výběru dodavatelů efektivněji?

Předsedkyně výboru pro obranu PS, Jana Černochová (ODS)

- Strategické zakázky: politické rozhodnutí, politická odpovědnost a nedá se ji vyhnout.
- Nákup strategických vojenských systémů není pouze věcí vojenského uživatele: ten definuje, co chce.
- Promítá se do zahraničně-politické oblasti. Vytváří závislost na desítky let dopředu, podporujete vztahy s jinými zeměmi.
- Prolíná se do vnitřní politiky: financování, protože vždy jako politik čelíte úvahám typu – proč kupovat bojová vozidla pěchoty, když potřebujeme vakcíny, nebo zvýšit důchody...
- Zavděčit se nikdy nedá všem. Málokdo v době hojnosti věří, že investice do obrany jsou neméně důležité, než ostatní.

## CÍLE

- OBJASNIT VYZBROJOVÁNÍ JAKO KOMPLEXNÍ SYSTÉM
- PŘEDSTAVIT VYZBROJOVÁNÍ JAKO NEDÍLNOU SOUČAST ZAJIŠŤOVÁNÍ OBRANY STÁTU
- PREZENTOVAT VÝZVY PRO EFEKTIVNÍ VYZBROJOVÁNÍ A PŘÍSTUPY DOBRÉ PRAXE
- PŘEDSTAVIT ZMĚNY V PŘÍSTUPECH K VYZBROJOVÁNÍ V PODMÍNKÁCH ČR

# ÚVOD

Jaká jsou východiska pro vyzbrojování OS?

S jakými výzvami se musí efektivní systém vyzbrojování dokázat vyrovnat?

Jakou má vazbu vyzbrojování na připravenost OS?

---

WE OFFER 3 KINDS OF SERVICES  
**GOOD - CHEAP - FAST**

BUT YOU CAN ONLY PICK TWO

---

**GOOD & CHEAP** WON'T BE **FAST**

---

**FAST & GOOD** WON'T BE **CHEAP**

---

**CHEAP & FAST** WON'T BE **GOOD**

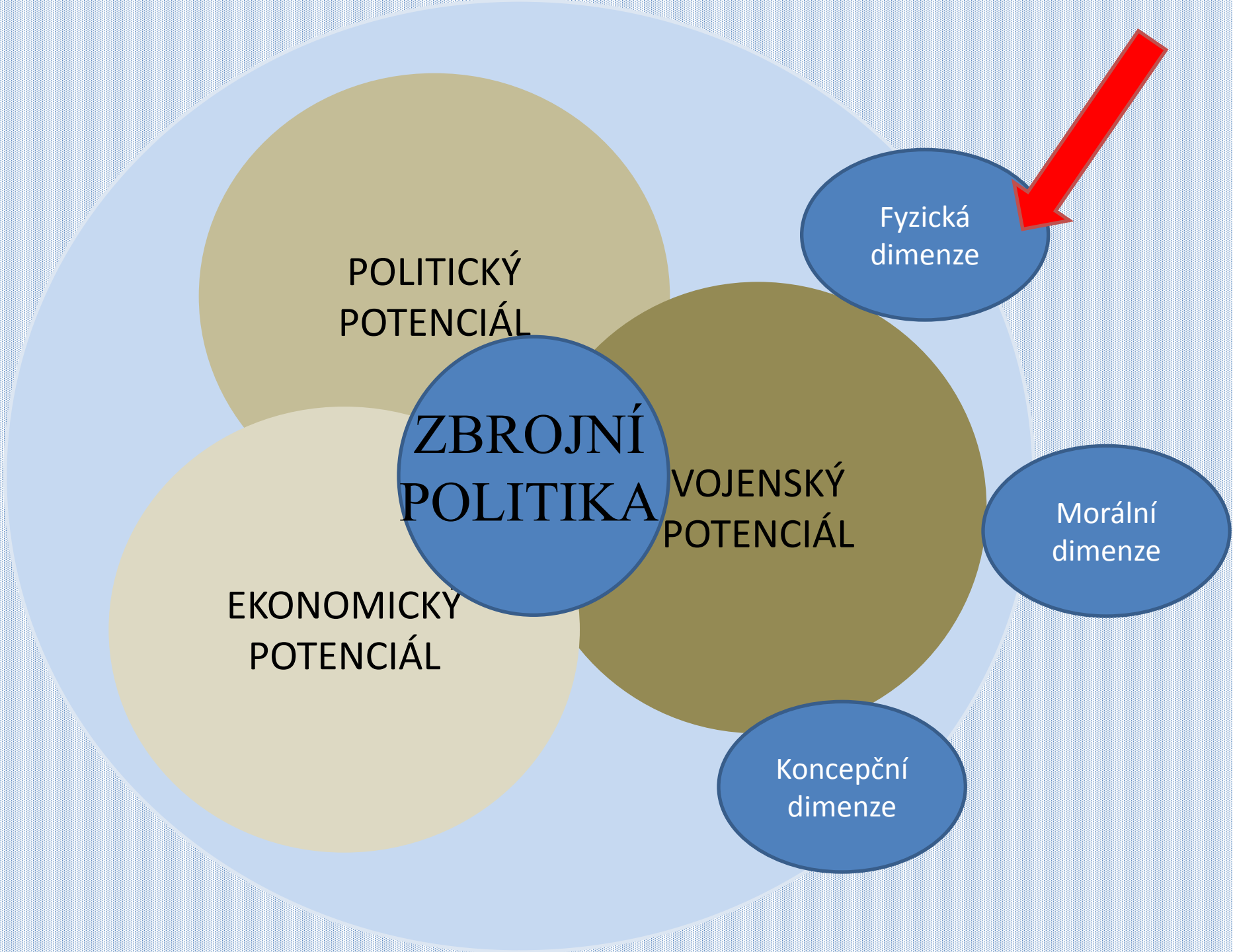
---

# STRATEGICKÁ VÝCHODISKA OBRANNÉ POLITIKY STÁTU – OS ČR 2017

- **Přímé ohrožení státu** masivním ozbrojeným útokem **málo pravděpodobné**
- **Nelze vyloučit ohrožení území členských států NATO a EU**, či vznik konfliktů v jejich sousedství s dopady pro ČR
- Rostoucí míra nestability a provázanost jevů v bezpečnostním prostředí vyvolávají **zvýšenou poptávku po připravených, rychle dostupných a plně využitelných schopnostech OS.**
- Financování: 2% HDP, **20% modernizace**, 5% VaV
- Obrana - národní odpovědnost (čl.3 WT), rozhodnutí o vojenských schopnostech činí členské státy.







POLITICKÝ  
POTENCIÁL

ZBROJNÍ  
POLITIKA

EKONOMICKÝ  
POTENCIÁL

VOJENSKÝ  
POTENCIÁL

Fyzická  
dimenze

Morální  
dimenze

Koncepční  
dimenze

# PŘIRAVENOST OS ČR – MATERIÁLNÍ ASPEKTY

- Morální a technická úroveň materiální složky (inovace)
- Zabezpečení životního cyklu provozované a pořizované techniky
- Efektivnost procesů (plánování, akvizice, financování, logistiky)
- Zajištění servisních služeb od průmyslu
- Zajištěna bezpečnost dodávek
- **Provozoschopnost techniky** (88% ). Obdobný stav vykazují i další spojenci

*Die Zeit - Do boje by v současnosti mohlo zasáhnout 30-70 % těžké vojenské techniky Bundesweehru*

# **SYSTÉMOVÉ A PROCESNÍ VYMEZENÍ VYZBROJOVÁNÍ**

Komplexní přístup!

V  
Y  
Z  
B  
R  
O  
J  
O  
V  
Á  
N  
Í

C1

C2

C3

C4

C5

PLÁNOVÁNÍ, PROGRAMOVÁNÍ  
A ROZPOČTOVÁNÍ (PPBS)

LOGISTICKÁ PODPORA

SPOLUPRÁCE S PRŮMYSEM

Efektivní,  
hospodárné  
a  
účelné  
vyzbrojování  
ozbrojených  
sil

C1 - bezpečnostní prostředí

C4 - hospodářský vývoj

C2 - vojenství

C5 - vědecké poznání

C3 - technologie

# PLÁNOVÁNÍ, PROGRAMOVÁNÍ A ROZPOČTOVÁNÍ (PPBS)

- Dlouhodobé koncepční plánování (10-15 roků)
- Střednědobé plánování (6 let, tři úrovně cílů)
- Programování (programy reprodukce majetku – registrace na MF, 7 let)
- Krátkodobé plánování (1 rok)
- Rozpočet a střednědobý rozpočtový výhled (1+2)
- Politické schvalování strategických zakázek (vláda)

# VYZBROJOVÁNÍ = LOGISTICKÝ PROCES



PŘEDKONCEPCE

# ŽIVOTNÍ CYKLUS

KONCEPCE

VÝVOJ

PRODUKCE

VYUŽÍVÁNÍ

ZABEZPEČENÍ

VYŘAZENÍ



# VYZBROJOVÁNÍ = PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

- Pořizování majetku a služeb s požadovanými **parametry (technické aspekty)**
- Pořizování majetku a služeb v požadovaném **čase**
- Pořizování majetku a služeb v rámci alokovaných finančních prostředků (**rozpočet**)

# VYZBROJOVÁNÍ = PROCES ŘÍZENÍ RIZIK

RIZIKO = vznik nežádoucích následků na lidský život, zdraví, majetek, prostředí, ...

JAKÝ JE NÁŠ POSTOJ K RIZIKU?

- Odmítáme riziko?
- Akceptujeme rozumnou míru rizika?
- Vyhledáváme riziko?

**Náklady, čas, parametry**



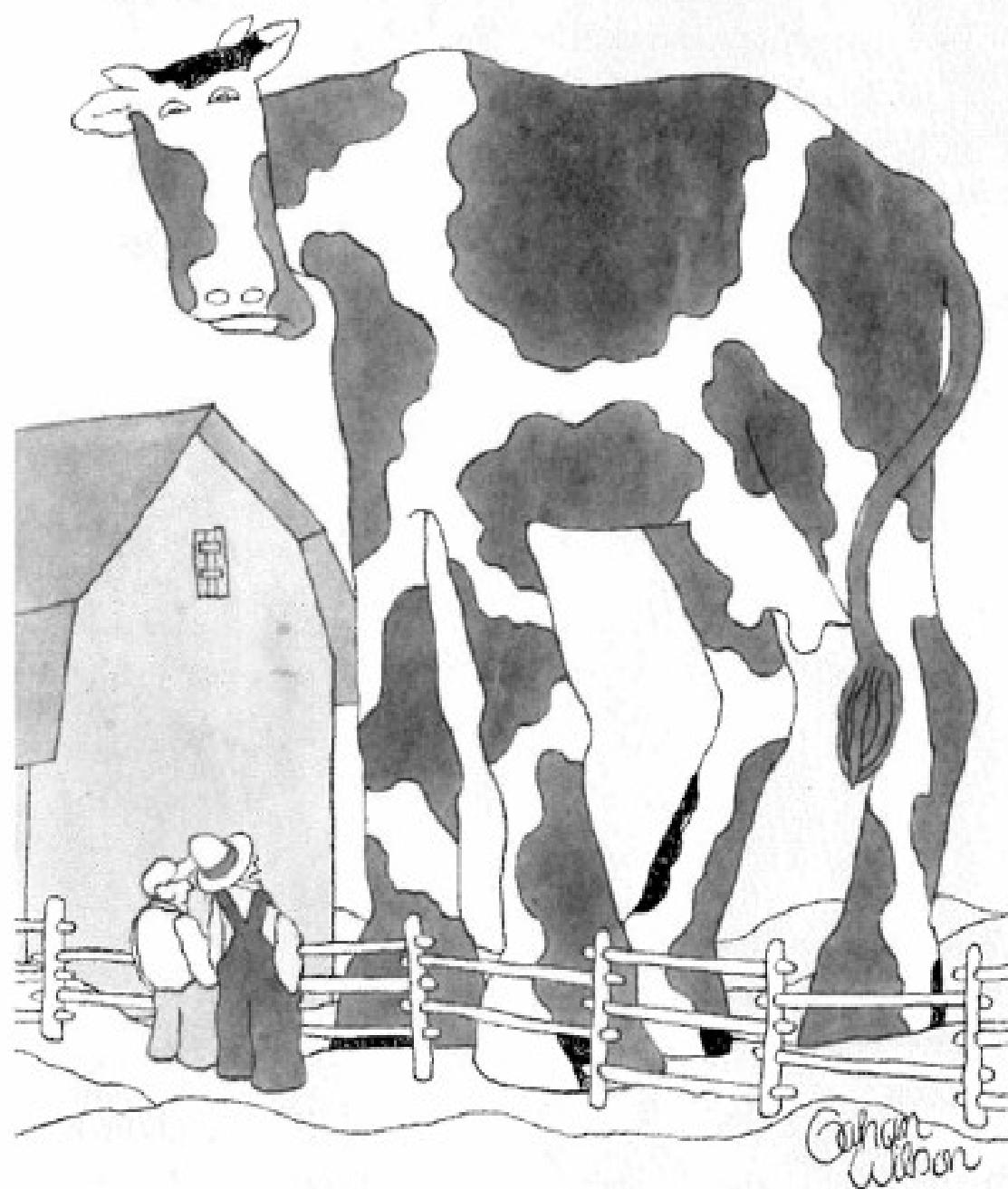
# SNIŽOVÁNÍ RIZIK

*Obleč se pro případ nehody,  
ne pro vlastní jízdu!*



## STRATEGIE:

- Více dodavatelů
- G2G
- COTS
- ....



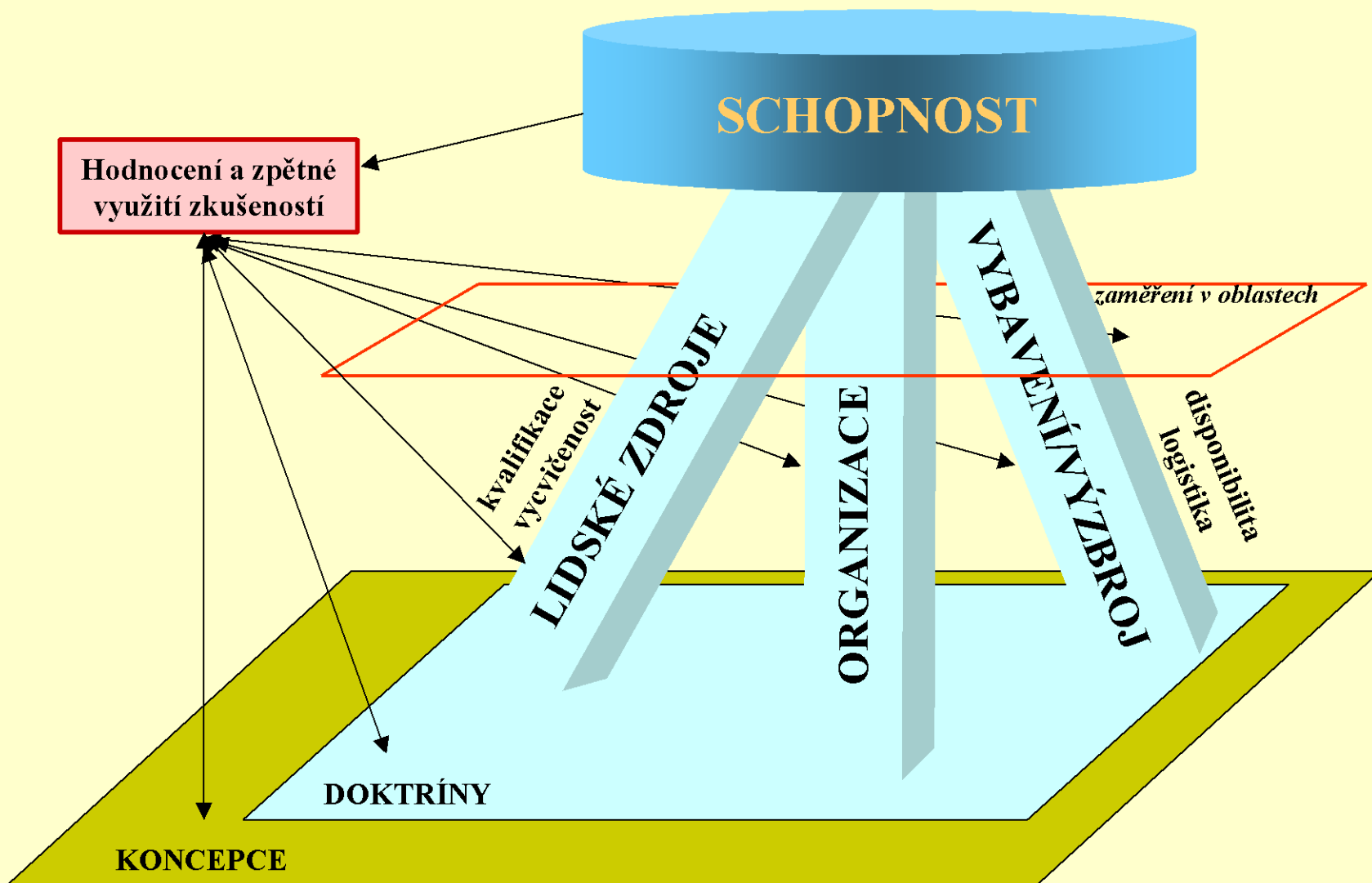
*"I sometimes wonder if I should have invested so much in the one cow."*

# AKVIZICE

- **Akvizice** je proces získávání či nabytí nějakého aktiva (předmětu, věci, osoby, služby)
- Akviziční proces: vypracována zadávací dokumentace, vyhlášeno výběrové řízení, proveden výběr dodavatele, vyjednány podmínky a uzavřen smluvní vztah na dodávku majetku nebo služby mezi zákazníkem a dodavatelem.
- Smluvní vztah lze uzavřít ve všech fázích procesu vyzbrojování:
  - výzkum a vývoj,
  - pořízení majetku a služby,
  - servisní služby na podporu systému,
  - vyřazení majetku
- Centrální x decentrální akvizice

# ZÁSADY VYZBROJOVÁNÍ

- Schopnost: soubor funkčních oblastí DOTMLPFI
- Životní cyklu: řízení životního cyklu a LCC
- Vztah nákladů životního cyklu a spolehlivosti
- Transparentní, spravedlivá a otevřená soutěž  
(potlačení přímých nákupů bez soutěže)
- Technologická inovace
- Unifikace výzbroje
- Interoperabilita



# NÁKLADOVÝ LEDOVEC

Viditelnost přímých pořizovacích nákladů, nikoli nákladů celého životního cyklu.

## Náklady na životní cyklus výzbroje (LCC – Life Cycle Cost)



Pořizovací cena (výzkum, vývoj, výroba)

Náklady na  
výcvik

Náklady na  
testování a  
podporu

Náklady na  
zákaznický servis  
(personál)

Náklady na zajištění  
zásobování, provoz,  
údržbu, opravy a revize

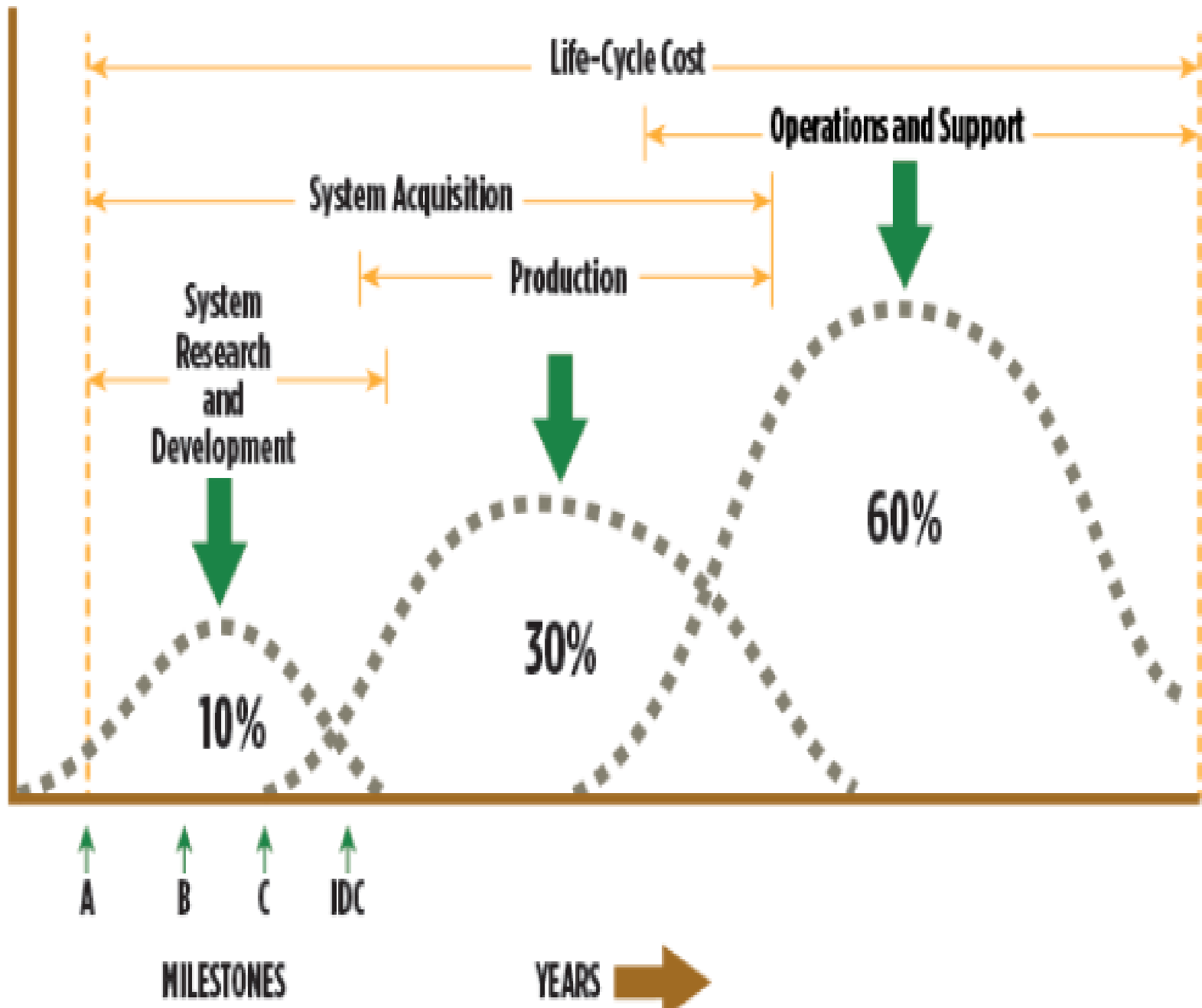
Náklady na dopravu  
a manipulaci

Náklady  
na  
technická  
data

Náklady na skladovací  
prostory a zařízení

Náklady na  
vyřazení a likvidaci

Chybná a nedostatečně připravená rozhodnutí pro  
pořízení výzbroje





# ZBRAŇOVÝ SYSTÉM

## NÁKLADY ŽIVOTNÍHO CYKLU

VÝZKUM A VÝVOJ

NÁKLADY NA LIKVIDACI

PROVOZ A ÚDRŽBA

POŘIZOVACÍ NÁKLADY

## EFEKTIVNOST

VÝKONOVÉ PARAMETRY

POHOTOVOST

VELENÍ A ŘÍZENÍ

SPOLEHLIVOST

ÚČINNÁ PALBA

OPRAVITELNOST

MOBILITA

KOMPLEXNÍ PODPORA

OCHRANA

INTEROPERABILITA

# TECHNOLOGIE

- Technologie zásadní význam pro výstavbu OS ( a co lidé?)
- Dynamika technologického vývoje (biotechnologie, robotika, informační technologie, nanotechnologie a materiály, energetické zdroje (BRINE)).
- Technologická převaha NATO eroduje - proliferace.
- Předstih komerčního VaV vedoucího k rozvoji výroby a použití aplikací dvojího užití.
- Ceny nejvyspělejších technologií rostou!! – jen nejbohatší země budou mít prostředky pro celé spektrum schopností

# **KONCEPČNÍ NASTAVENÍ VYZBROJOVÁNÍ**

***STRATEGIE VYZBROJOVÁNÍ A  
PODPORY ROZVOJE OBRANNÉHO  
PRŮMYSLU (SVaPROP)  
2016***

# KONTEXT SVaPROP 2016

## Reakce na:

- změny bezpečnostního prostředí,
- nutnost zásadním způsobem modernizovat OS,
- potřebu optimalizovat proces vyzbrojování zohledňující průběh životního cyklu a účinnější využití potenciálu průmyslu,
- přijetí nových evropských směrnic pro zadávání veřejných zakázek,
- aktuální vývoj výstavby evropského trhu s obranným a bezpečnostním materiálem,
- nezbytnost zajištění bezpečnosti dodávek a zájmů státu,
- nové přístupy k dvoustranné a mnohonárodní spolupráci ve vyzbrojování.

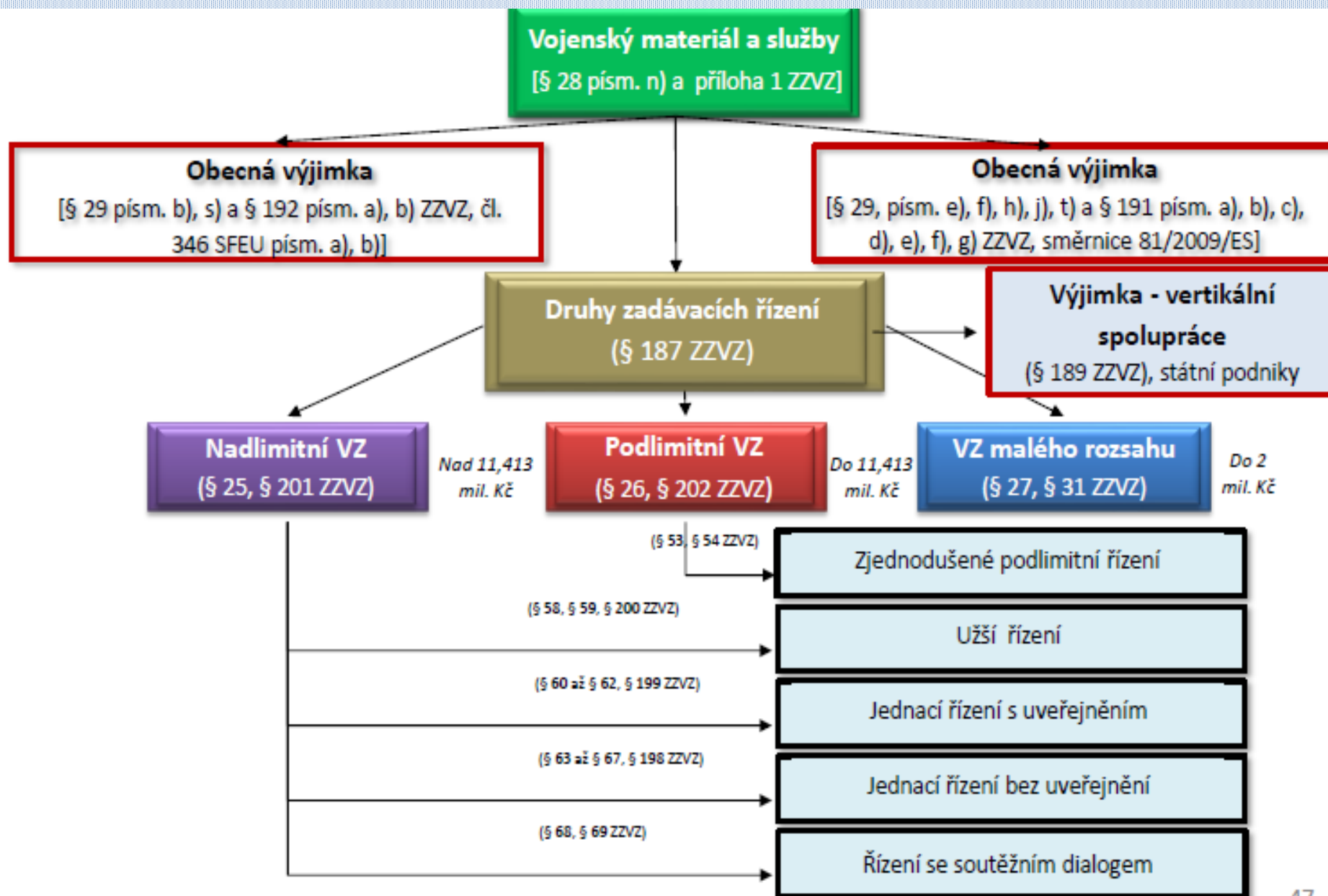
# CÍLE STRATEGIE

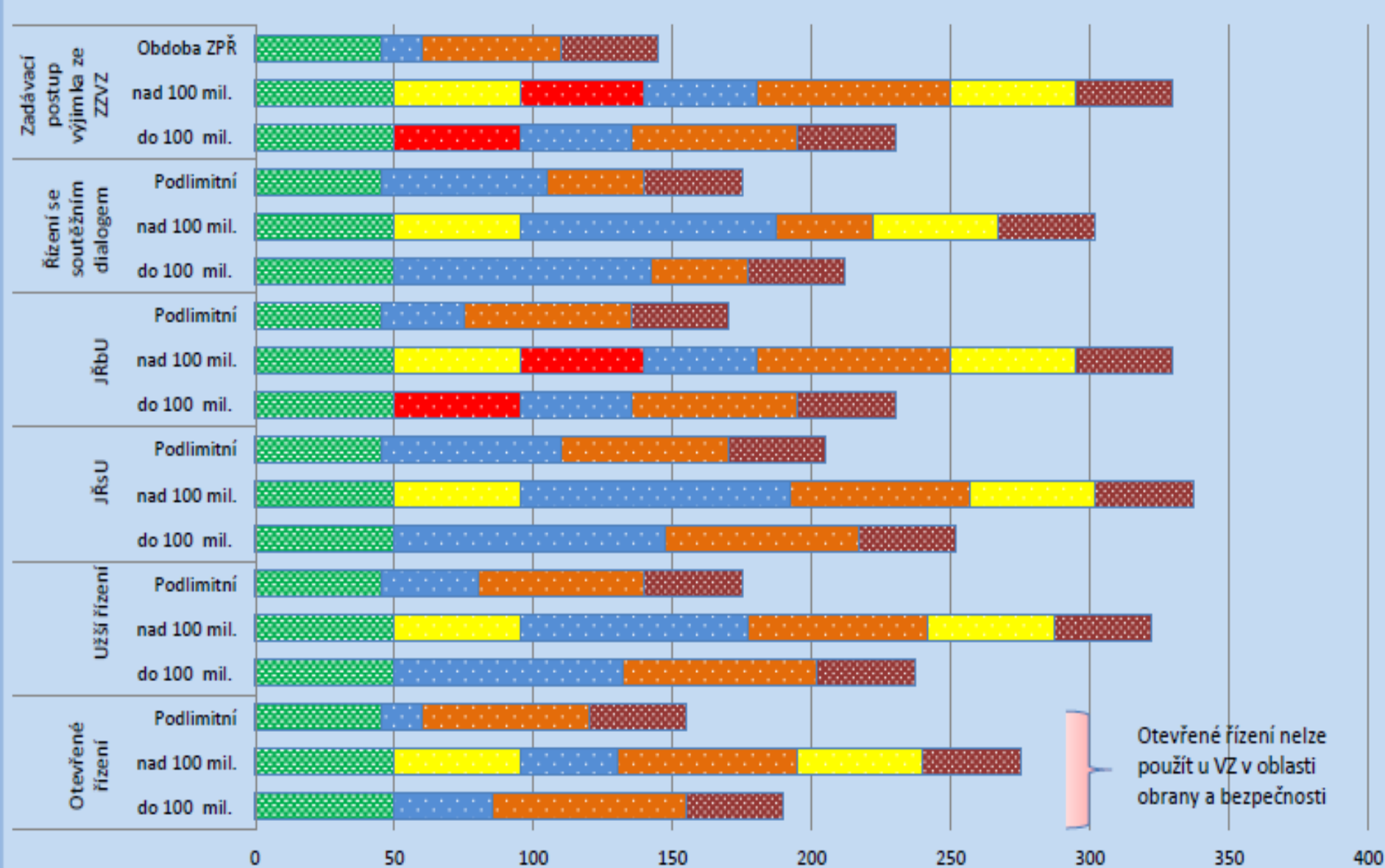
- Vytvoření podmínek pro transparentní a efektivní zajištění OS moderním, účinným a interoperabilním vojenským materiálem a službami.
- Přispění OP ČR k zajištění požadovaných vojenských schopností v celém spektru současných a budoucích operací.
- Zajištění bezpečnosti dodávek.
- Prosadit významné bezpečnostní zájmy.

# OPATŘENÍ STRATEGIE

- Zlepšení plánování (dlouhodobého);
- Včasná příprava a realizace programů a projektů (marketing, proveditelnost, G2G...);
- Rozvoj personálu (projektové řízení);
- Efektivní a transparentní akviziční proces;
- Účinná spolupráce s průmyslem (čl. 346 LS) a jeho podpora;
- Cílená podpora vědy, výzkumu a inovací;
- Vhodné využívání dvoustranné a mnohonárodní spolupráce ve vyzbrojování.

# ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK





Otevřené řízení nelze použít u VZ v oblasti obrany a bezpečnosti

- 1. Příprava dokumentace VZ k zadávání
- 2. Předložení do KoMO (před zahájením ZŘ)
- 3. Předložení vládě k informaci (před zahájením jednání)
- 4. Lhůta pro podání nabídek
- 5. Posouzení a hodnocení nabídek
- 6. Předložení do KoMO (před uzavřením smlouvy)
- 7. Uzavření smluvního vztahu

dnů



# ORGANIZAČNÍ RÁMEC VYZBROJOVÁNÍ

# ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ

- Funkcionalitu vyzbrojování zahrnuje více organizačních celků Re MO – organizační challenge
- Organizační uspořádání se velmi často mění (rozhodují zájmy a priority vedení ReMO)
- Nestabilita organizačního uspořádání snižuje efektivnost procesu vyzbrojování

# VYZBROJOVÁNÍ, POŘIZOVÁNÍ A SPRÁVA MAJETKU

- Koncepční řízení vyzbrojování
- Akviziční plánování a programové financování
- Projektové řízení
- Pořizování majetku a služeb - akvizice
- Řízení mezinárodní vyzbrojovací spolupráce
- Řízení organizací zřizovaných MO
- Řízení výzkumu, vývoje a inovací
- Řízení průmyslové spolupráce
- Správa majetku
- Logistická podpora

# SMART ACQUISITION

- Levnější pořízování schopností s nižším rizikem
- Zvážení kompromisu mezi požadovanými schopnostmi, náklady v celém životním cyklu a časem potřebným pro pořízení.
- Pořízované produkty či služby musí být plně integrovány do stávajícího systému OS: velení a řízení, logistická podpora, výcvik.
- Podporovatelnost systému v celém životním cyklu.
- Rychlejší zavádění nejmodernějších technologií s cílem udržení technologické převahy nad protivníkem
- Udržení konkurenceschopného OP,
- Změna přístupu k OP na principu partnerského vztahu
- Zapojení OP při definování požadavků.

První  
rozhodnutí

Hlavní  
rozhodnutí

KONCEPČNÍ  
FÁZE

HODNOTÍCÍ  
FÁZE

PROJEKČNÍ  
FÁZE

FÁZE  
VÝROBNÍ

FÁZE  
UŽITÍ

FÁZE  
VYŘAZENÍ

SPOLUPRÁCE S CIVILNÍM SEKTOREM

*IPT zodpovědný DPA*

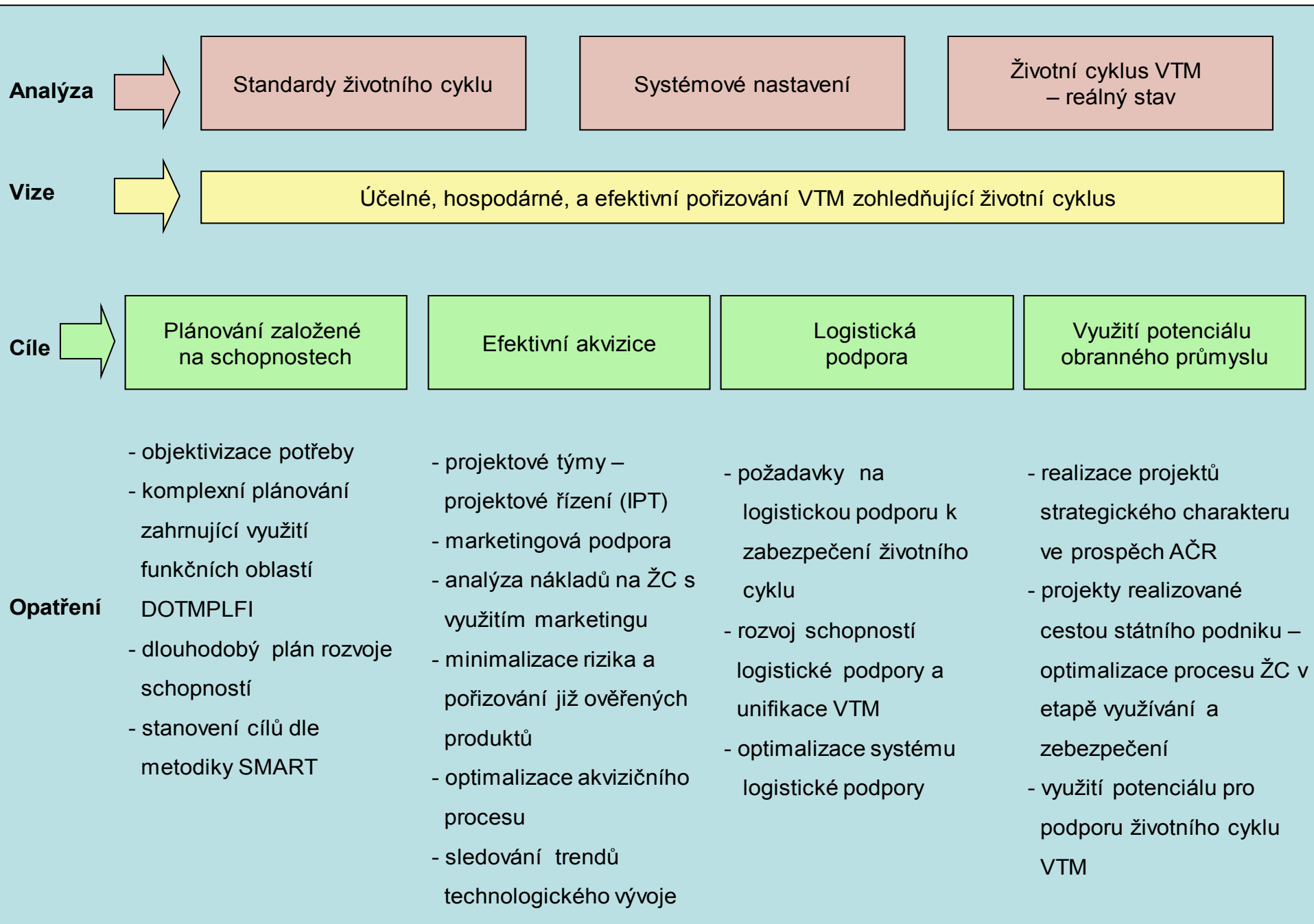
*IPT zodpovědný DLO*

# **ZÁSADY ÚČELNÉHO VYZBROJOVÁNÍ**

- **EXISTENCE FUNKČNÍHO NEDOSTATKU**
- **NADŘAZENOST KONCEPCE POUŽITÍ OS**
- **CENTRALIZOVANÉ GENEROVÁNÍ POŽADAVKŮ NAD ÚROVNÍ JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ VOJSK**
- **DEFINOVÁNÍ FUNKČNÍHO POŽADAVKU**
- **HODNOTA ZA PENÍZE**
- **GENEROVÁNÍ VARIANTNÍCH ŘEŠENÍ**
- **PRIORITNÍ REALIZACE NEMATERIÁLOVÝCH ŘEŠENÍ**
- **MODELOVÁNÍ A SIMULACE (CD&E)**

# STRATEGICKÉ PŘÍSTUPY K VYZBROJOVÁNÍ

- PROCESNÍ PŘÍSTUP K ŽIVOTNÍMU CYKLU (FÁZE, ETAPY, MILNÍKY),
- DŮRAZ NA PRVNÍ FÁZI (VÍCE FIN. PROSTŘEDKŮ)
- ZVAŽOVÁNÍ LOGISTICKÉ PODPORY A INTEGRACE
- NÁKLADY ŽIVOTNÍHO CYKLU (LCC)
- HLEDÁNÍ KOMPROMISU MEZI VÝKONNOSTNÍMI PARAMETRY, NÁKLADY A ČASEM
- PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ (IPT)
- LEPŠÍ VZTAH S PRŮMYSLEM
- NOVÉ FORMY AKVIZICE (E-BUSINES, OUTSOURCING)
- ZJEDNODUŠENÍ ROZHODOVACÍHO PROCESU





# ZÁVĚR

- Politika vyzbrojování (zbrojní politika) je odrazem obranné, zahraniční a hospodářské politiky státu.
- Při rozhodování o modernizačních programech nejsou sledovány výhradně pouze zájmy armády (politické, ekonomické, sociální).
- Vyzbrojování má vazbu na plánování, financování a logistickou podporu.
- Změny v přístupech k vyzbrojování – účelnost, hospodárnost, efektivnost a transparentnost

# LITERATURA

- Strategie vyzbrojování a podpory rozvoje OP ČR do roku 2025, MO, Praha Dostupné z:  
[http://www.mocr.army.cz/images/id\\_40001\\_50000/46088/strategie-vyzbrojovani-do-2025.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_40001_50000/46088/strategie-vyzbrojovani-do-2025.pdf)
- Národní strategie vyzbrojování, 2004. Dostupné z:  
<http://www.mocr.army.cz/images/Bilakniha/CSD/006.pdf>
- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek;
- Marcel C. Smit. *A North Atlantic Treaty Organisation framework for life cycle costing*. International Journal of Computer Integrated Manufacturing, Vol. 25, Nos. 4–5, April–May 2012, 444–456. Dostupné z:  
<http://www.tandfonline.com/toc/tcim20/current>
- *AAP-48, Ed. B, version 1*, NATO System Life Cycle Processes;