

# **PŘÍSTUPY K VYZBROJOVÁNÍ OZBROJENÝCH SIL**

---

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**

---

# CÍLE

- OBJASNIT POJEM VYZBROJOVÁNÍ, AKVIZICE, ZBROJNÍ POLITIKA
- PŘEDSTAVIT VYZBROJOVÁNÍ JAKO NEDÍLNOU SOUČÁST ZAJIŠŤOVÁNÍ OBRANY STÁTU
- PREZENTOVAT PŘÍSTUPY NEJLEPŠÍ PRAXE
- PŘEDSTAVIT VÝZVY A ZMĚNY V PŘÍSTUPECH K VYZBROJOVÁNÍ

# ÚVOD

Jaká jsou východiska pro vyzbrojování OS?

Co si představujeme pod pojmem zbrojní politika?

Jakou má vazbu vyzbrojování na připravenost OS?

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

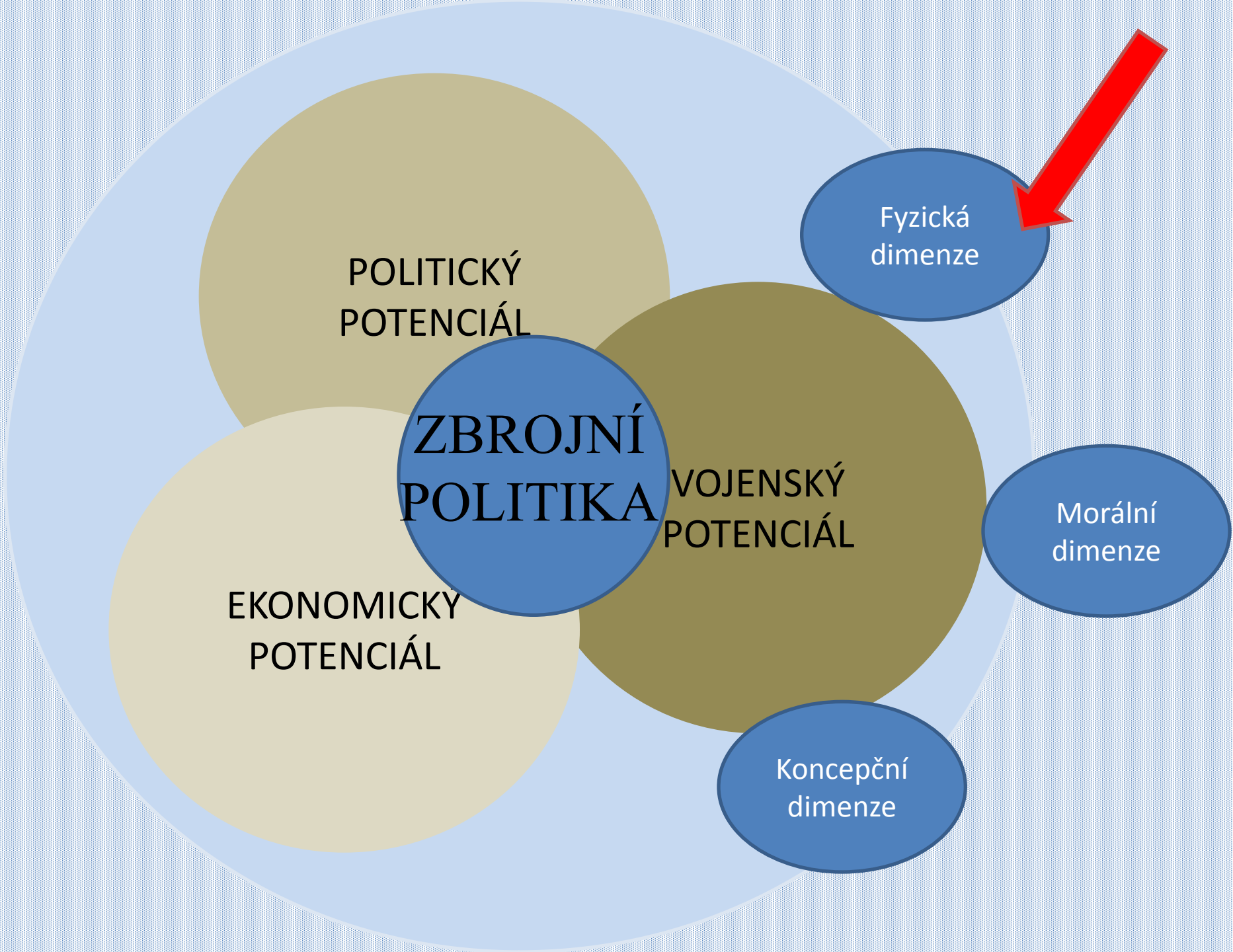
Předsedkyně výboru pro obranu PS, Jana Černochová (ODS)

- Strategické zakázky: politické rozhodnutí, politická odpovědnost a nedá se ji vyhnout.
- Nákup strategických vojenských systémů není pouze věcí vojenského uživatele: definuje své potřeby.
- Promítá se do zahraničně-politické oblasti. Vytváří závislost na desítky let dopředu, podporujete vztahy s jinými zeměmi.
- Prolíná do vnitřní politiky: financování, politik čelí 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.

# STRATEGICKÁ VÝCHODISKA

- **Přímé vojenské ohrožení státu málo pravděpodobné;**
- **Nelze vyloučit vojenské ohrožení území členských států NATO a EU s dopady pro ČR;**
- Nestabilita a provázanost jevů v bezpečnostním prostředí vyvolávají **zvýšenou poptávku po připravených, rychle dostupných a plně využitelných schopnostech OS.**
- Materiální podmínky pro obranu státu je potřebné připravit již před vznikem konfliktu (zásoby, materiální podmínky pro válečné rozvinutí),
- Obrana - národní odpovědnost (čl.3 WT), rozhodnutí o vojenských schopnostech činí členské státy.
- NDPP – definuje požadavky na kolektivní obranu
- Financování: min 2% HDP, **20% modernizace**, 5% VaV
- Bezpečnost dodávek, zajištění životního cyklu





POLITICKÝ  
POTENCIÁL

ZBROJNÍ  
POLITIKA

VOJENSKÝ  
POTENCIÁL

EKONOMICKÝ  
POTENCIÁL

Fyzická  
dimenze

Morální  
dimenze

Koncepční  
dimenze



# **SYSTÉMOVÉ A PROCESNÍ VYMEZENÍ VYZBROJOVÁNÍ**

Co si představujeme pod pojmem vyzbrojování a akvizice?

# 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

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

C1

C2

C3

C4

C5

OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ

LOGISTICKÁ PODPORA

SPOLUPRÁCE S PRŮMYSLEM

Efektivní,  
hospodárné  
a  
účelné  
vyzbrojování  
ozbrojených  
sil

C1 - bezpečnostní prostředí

C4 - hospodářský vývoj

C2 - vojenství

C5 - vědecké poznání

C3 - technologie

PŘEDKONCEPCE

KONCEPCE

VÝVOJ

PRODUKCE

VYUŽÍVÁNÍ

ZABEZPEČENÍ

VYŘAZENÍ

# ŽIVOTNÍ CYKLUS

Vymezení životního cyklu dle ČOS 051655

# VYZBROJOVÁNÍ = LOGISTICKA



# 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**)
- Maticová organizační struktura (projektové týmy).

# 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**



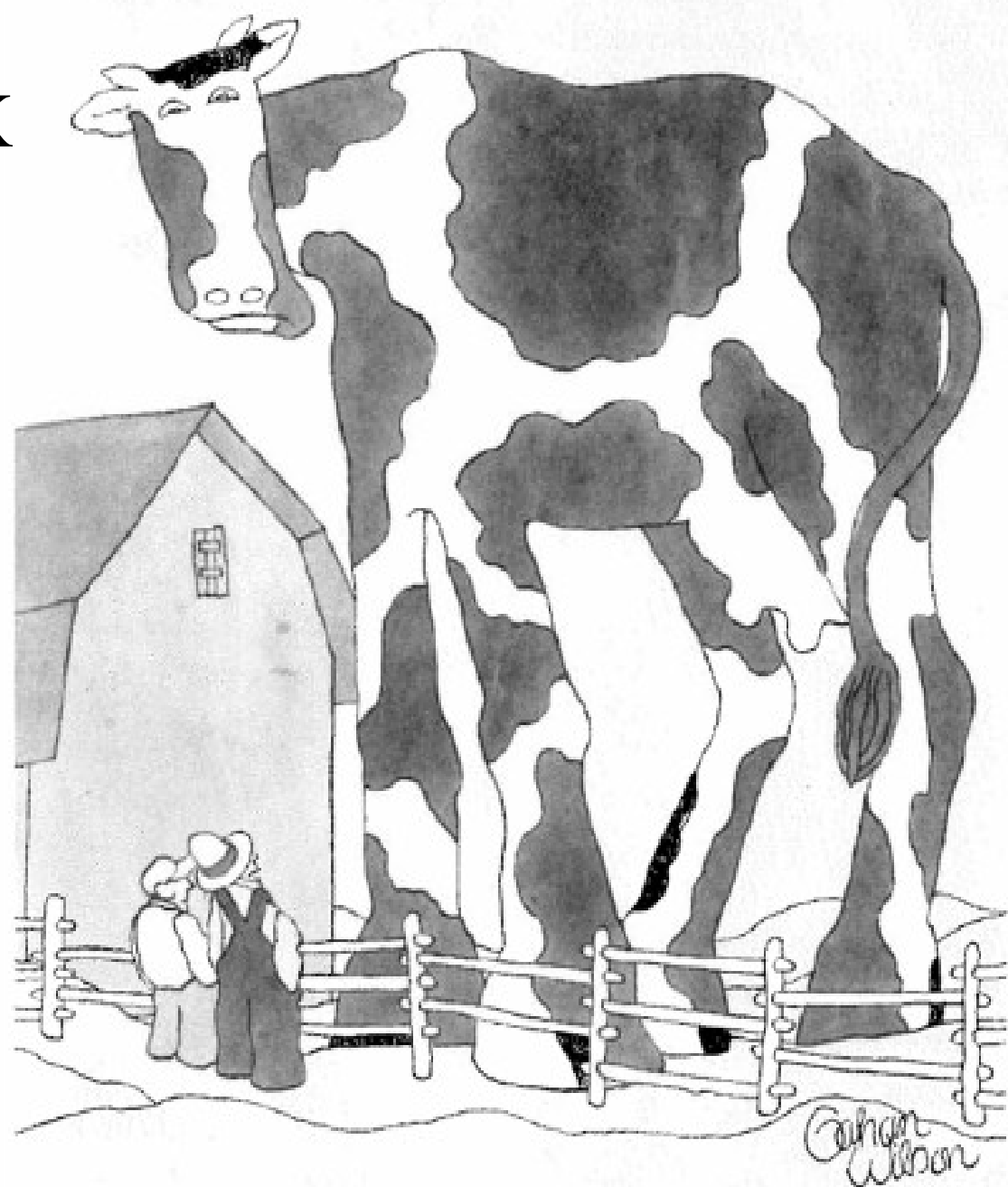
# SNIŽOVÁNÍ RIZIK

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



## STRATEGIE:

- Více dodavatelů
- G2G
- COTS
- ....

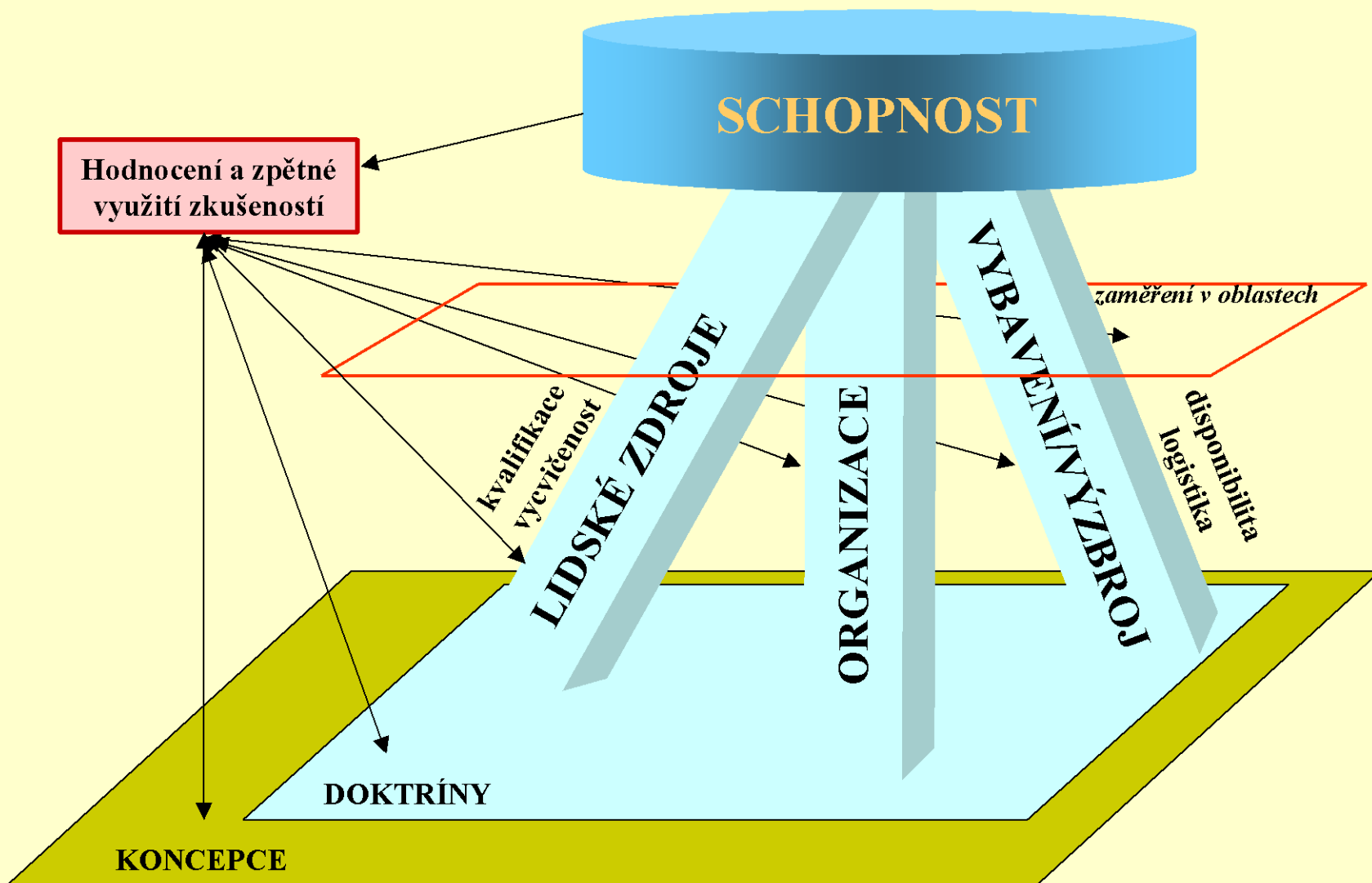


*"I sometimes wonder if I should have invested so much in the one cow."*



# 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
- Technologická inovace, rychlost
- Unifikace výzbroje a 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

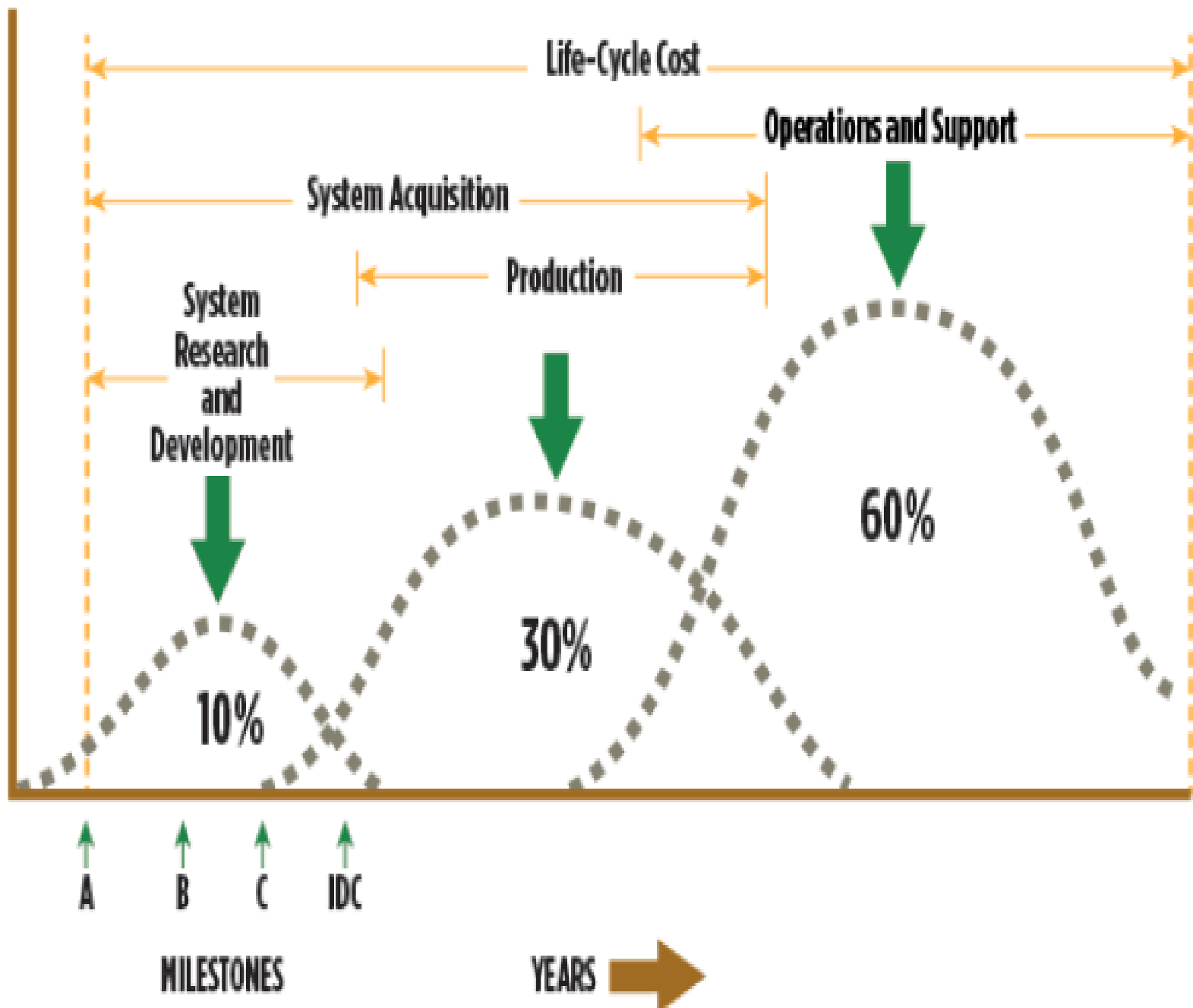
Náklady na dopravu  
a manipulaci

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

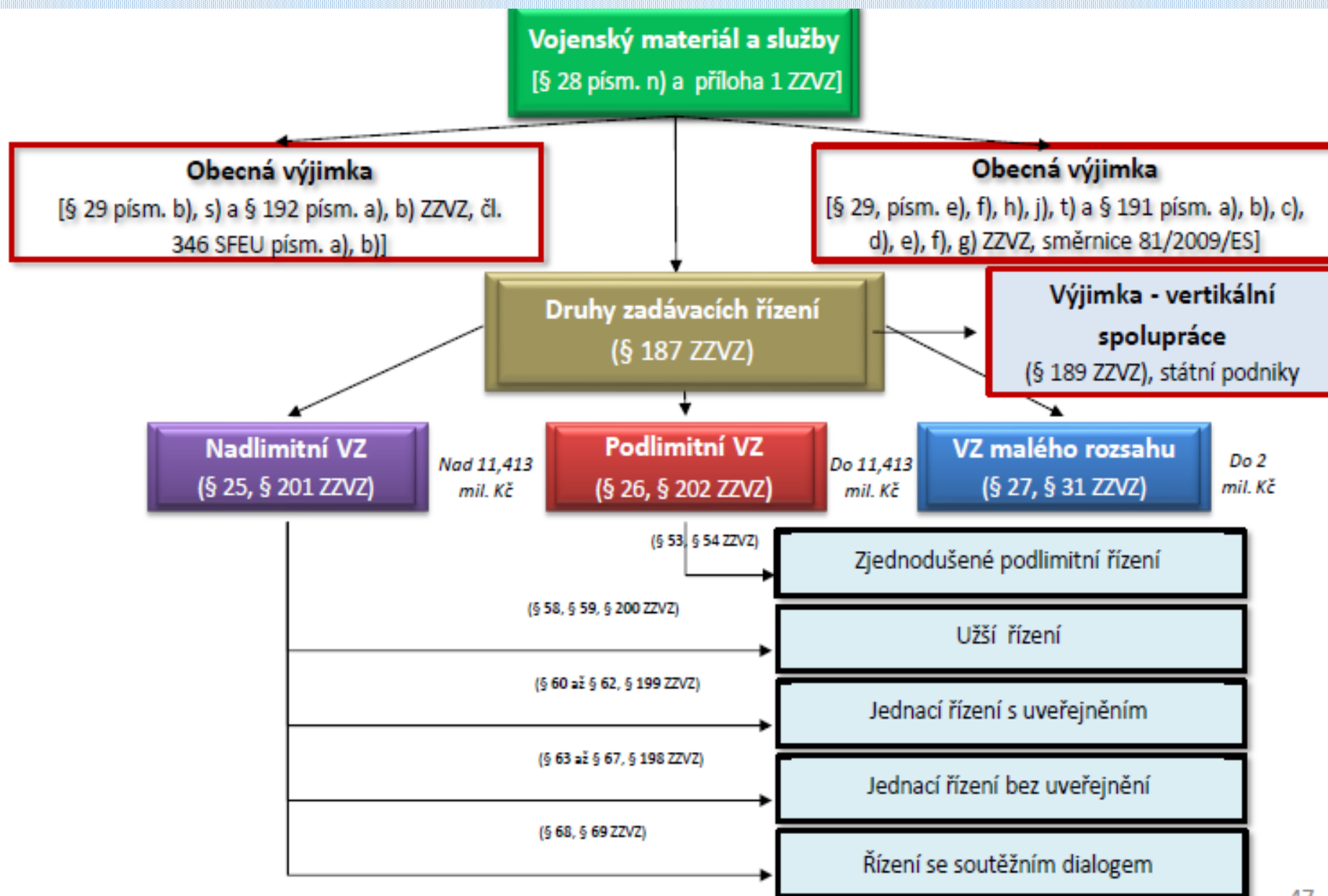
# TECHNOLOGIE

- Technologie zásadní význam pro výstavbu OS
- Dynamika technologického vývoje (biotechnologie, robotika, informační technologie, nanotechnologie a materiály, energetické zdroje (BRINE)).
- Technologická převaha NATO eroduje:
  - Přenos know-how a inovace;
  - mezinárodní spolupráce;
  - ochrana duševního vlastnictví.
- Předstih komerčního VaV vedoucího k rozvoji výroby a použití aplikací dvojího užití.
- Ceny nejvyspělejších technologií rostou.
- Jen nejbohatší země udrží celé spektrum schopností na vysoké technologické úrovni.

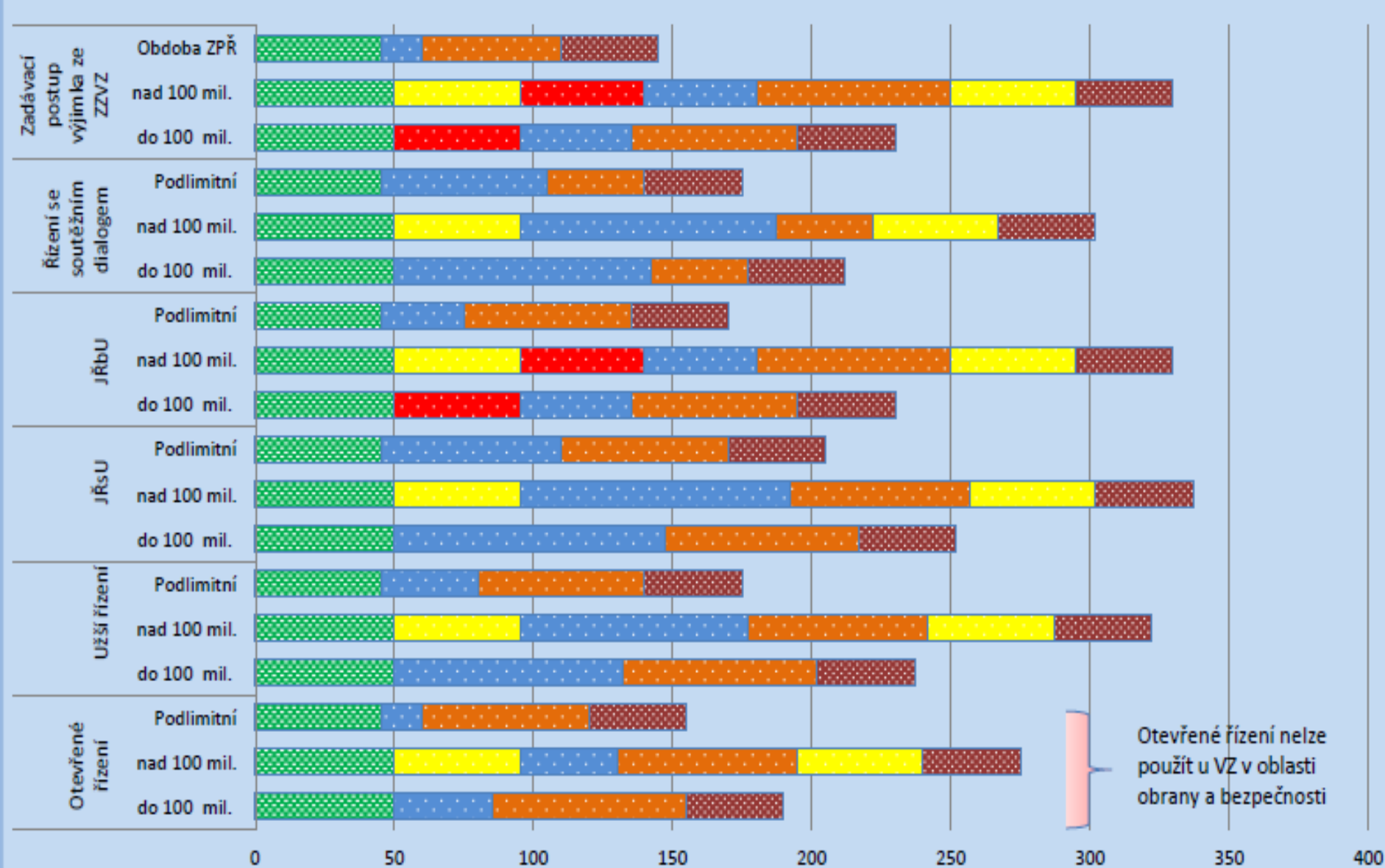
# AKVIZICE

- **Akvizice** je proces získávání či nabytí nějakého aktiva (předmětu, věci, osoby, služby)
- Akviziční proces:
  - zadávací dokumentace,
  - vyhlášení výběrového řízení,
  - výběr dodavatele,
  - vyjednání podmínek a uzavření smluvního vztahu.
- Smluvní vztah lze uzavřít ve všech fázích procesu vyzbrojování (výzkum a vývoj, pořízení majetku a služby, servisní služby na podporu systému, vyřazení majetku)

# 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 výzva
  - Sekce vyzbrojování a akvizic MO
  - Sekce průmyslové spolupráce MO
  - Sekce logistiky MO
  - Sekce majetková
- Organizační uspořádání se velmi často mění (rozhodují zájmy a priority vedení ReMO)
- Několikastupňový rozhodovací proces, odtržení odpovědnosti a pravomocí
- Nestabilita organizačního uspořádání snižuje efektivnost procesu vyzbrojování.

# **KONCEPČNÍ NASTAVENÍ VYZBROJOVÁNÍ**

## ***STRATEGIE VYZBROJOVÁNÍ A PODPORY ROZVOJE OBRANNÉHO PRŮMYSLU (SVaPROP) 2021***

# KONTEXT SVaPROP 2021

## Reakce na:

- rychlou změnu bezpečnostního prostředí
- nutnost modernizace ozbrojených sil (TĚŽŠÍ SÍLY),
- potřebu optimalizovat proces vyzbrojování zohledňující průběh životního cyklu a účinnější využití potenciálu průmyslu,
- přijetí nových evropských směrnic pro zadávání veřejných zakázek a strategický kompas EU,
- aktuální vývoj utváření 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 ozbrojených sil 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.
- Prosazení bezpečnostních zájmů státu.

# 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.

# ZÁVĚR

- Politika vyzbrojování (zbrojní politika) je odrazem obranné, zahraniční a hospodářské politiky státu.
- Je realizována v konkrétním kontextu vývoje strategického prostředí.
- Při rozhodování o modernizačních programech nejsou sledovány výhradně pouze zájmy armády (politické, ekonomické, sociální).
- Vyzbrojování má vazbu na plánování, financování a logistickou podporu.
- Klíčové změny: bezpečnostní prostředí, technologický rozvoj a inovace
- Změny v přístupech k vyzbrojování – účelnost, hospodárnost, efektivnost a transparentnost



# LITERATURA

- Strategie vyzbrojování a podpory rozvoje obranného průmyslu České republiky do roku 2030, MO, Praha 2021. Dostupné z: [iii--strategie fin- 002 .pdf \(army.cz\)](#)
- 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;