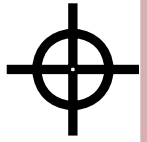


**4**

**STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ  
FUNKCIONALITY BEZPEČNOSTNÍHO A  
OBRANNÉHO SYSTÉMU**



# CÍL

- seznámit se problematikou strategického plánování
- seznámit se pojmem strategický dokument
- vysvětlit pojem koncepce a její využití v řízení státních institucí

# OSNOVA:

- Systém (bezpečnostní/obranný)
- Strategické chování/prostředí/řízení
- Strategický dokument

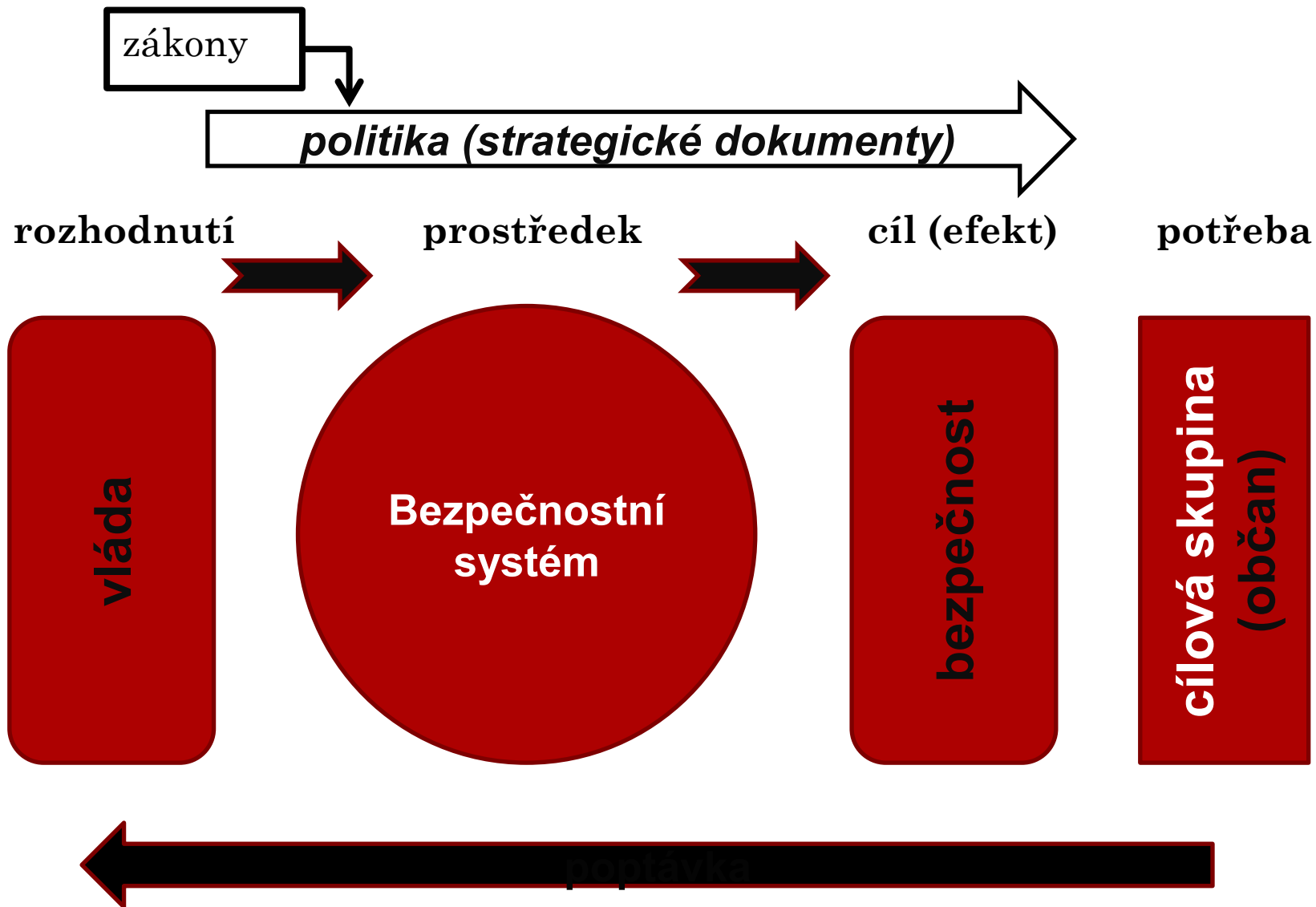


**Klíčová slova:** *systém, o/branný systém, prognóza, analýza, politika, vize, koncepce, strategie, plán, program, rozpočet, náklady, přínosy.*

# DOPORUČENÁ LITERATURA

- DoD Dictionary of Military Terms  
([http://www.dtic.mil/doctrine/dod\\_dictionary/](http://www.dtic.mil/doctrine/dod_dictionary/))
- PERNICA Bohuslav. České dilema: Nutnost integrace národního bezpečnostního systému na základě transformace operačních schopností profesionálních národních bezpečnostních institucí. *Vojenské rozhledy*, 2009, roč. 18, č. 4, s. 50-60. ISSN 1210-3292.
- PERNICA Bohuslav, BALVÍN Pavel. Realizace české obranné/vojenské politiky: malá stabilita vládnutí a nevhodný manažerský koncept. *Vojenské rozhledy*, 2010, roč. 19, č. 1, s. 101-113. ISSN 1210-3292.
- Usnesení vlády ČR č. 10 z 3. 1. 2001 *K metodice střednědobých koncepcí*  
([http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni\\_webtest.nsf/0/8C5D4F378A95123FC12571B60070C17C](http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/8C5D4F378A95123FC12571B60070C17C))

# POPTÁVKA PO VEŘEJNÉM STATKU A JEJÍ USPOKOJENÍ



# SYSTÉM

- uspořádaná množina prvků a vazeb mezi nimi.
- „celek sestávající se z částí (složek, prvků, komponent, elementů), mezi nimiž existující vazby (vztahy, souvislosti, relace)“; (Jelínek et al, (1975: 475))
- „uspořádaný soubor prvků, vzájemně spojených vztahy mezi jejich vlastnostmi, takže tvoří celek, mající společný funkční účel. ...Systém je charakterizován svou strukturou a chováním, přičemž vztah struktury a chování bývá ve většině případů těsný. Struktura je dána uspořádáním prvků a jejich vzájemných vazeb (je tedy orientována dovnitř systému). Chování je způsob reakce systému na podněty a projevuje se na výstupech systému (vyjadřuje tedy charakteristické vlastnosti systému jako celku v jeho vztahu k okolí).“ (Nosek et al (1976: 202))
- soustava: komplexní (složité) systém složený z pod/subsystémů

# SYSTÉM

- **otevřený:** „*Systém, na který působí vlivy okolí v plném rozsahu, a který svými reakcemi působí zpětně na okolí.*“
- **adaptivní:** Systém, který je schopen měnit svoje chování a být cílevědomě schopen své transformace, tj. vývoje a rozvoje. alespoň některé jeho části jsou schopné učit se: „*...měnit svoji strukturu, uspořádání nebo vlastnosti na základě opakovaných podnětů, aby se dosáhlo účelnějšího chování.*“
- **samoorganizující se:** „*Systém má schopnost nalézat ve své funkci nejlepší způsob řešení nových úkolů a měnit svoji strukturu a chování jako odezvu na působení okolí a stanovený cíl.*“
- **ekonomický:** „*Otevřený dynamický hmotný systém s cílovým chováním, jehož cílem je dosažení žádoucího vztahu mezi náklady a výnosy při respektování množiny vedlejších cílů.*“

# SYSTÉM

- **multistabilní:** *„Složitý systém, který je složen z ultrastabilních podsystémů vzájemně závislých pouze v určitých časových úsecích. Změnám podmínek se nepřizpůsobuje vždy celý systém, ale pouze některé jeho ultrastabilní podsystému, čímž má možnost k řešení jiných vlivů a poruch zapojovat zbylé podsystémy.“*
- **ultrastabilní:** *„Systémy, který se skokovou změnou svých vlastností přizpůsobují změněným vnějším a vnitřním podmínkám.“*
- **sumativní:** Systémem, jehož vlastnosti jsou určeny součtem vlastností jeho podsystémů.
- **celistvý:** *„Systém, jehož chování je závislé na vlastnostech každého jeho prvku a přitom jako celek disponuje takovými vlastnostmi, které žádný z prvků nemá.“*



# (BEZPEČNOSTNÍ) SYSTÉM STÁTU (ČESKÉ REPUBLIKY)

zdroje	struktura	chování (efekt)
personál (práce), majetek (kapitál), (půda), peníze, informace limity (optimalizace)	složitost (komplexnost), členitost	otevřenost, adaptabilita, stabilita, (samo)organizovanost, celistvost (sumativnost)

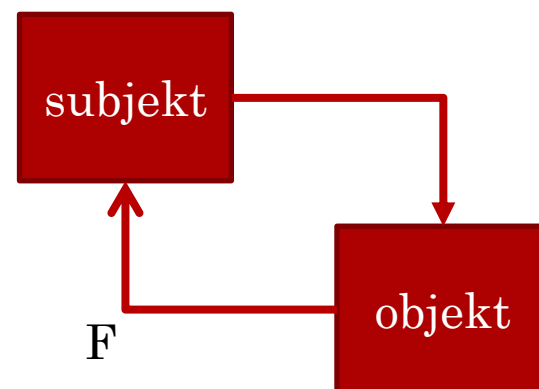
**Bezpečnostní systém státu** je celistvý komplexní, ekonomický, otevřený, adaptabilní, multistabilní a samoorganizující se systém, jehož účelem je zajištění svrchovanosti a územní celistvosti České republiky, ochrana jejích demokratických základů a ochrana životů, zdraví a majetkových hodnot nacházejících se na území států, nebo mající vztah s Českou republikou.

# STRATEGICKÉ CHOVÁNÍ A STRATEGICKÝ DOKUMENT

- **Deterministické chování (pst - 1)**
  - **Stochastické chování (známa pst)**
  - **Strategické chování (není známa pst)**
- Pst lze určit jen na základě shodnosti/podobnosti jevu a dostatečném počtu jeho opakování.
  - Nelze-li určit pst pro chování řízeného procesu nejedná se o management, ale o **umění** (vojenské umění) tím je i strategické řízení.

# STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

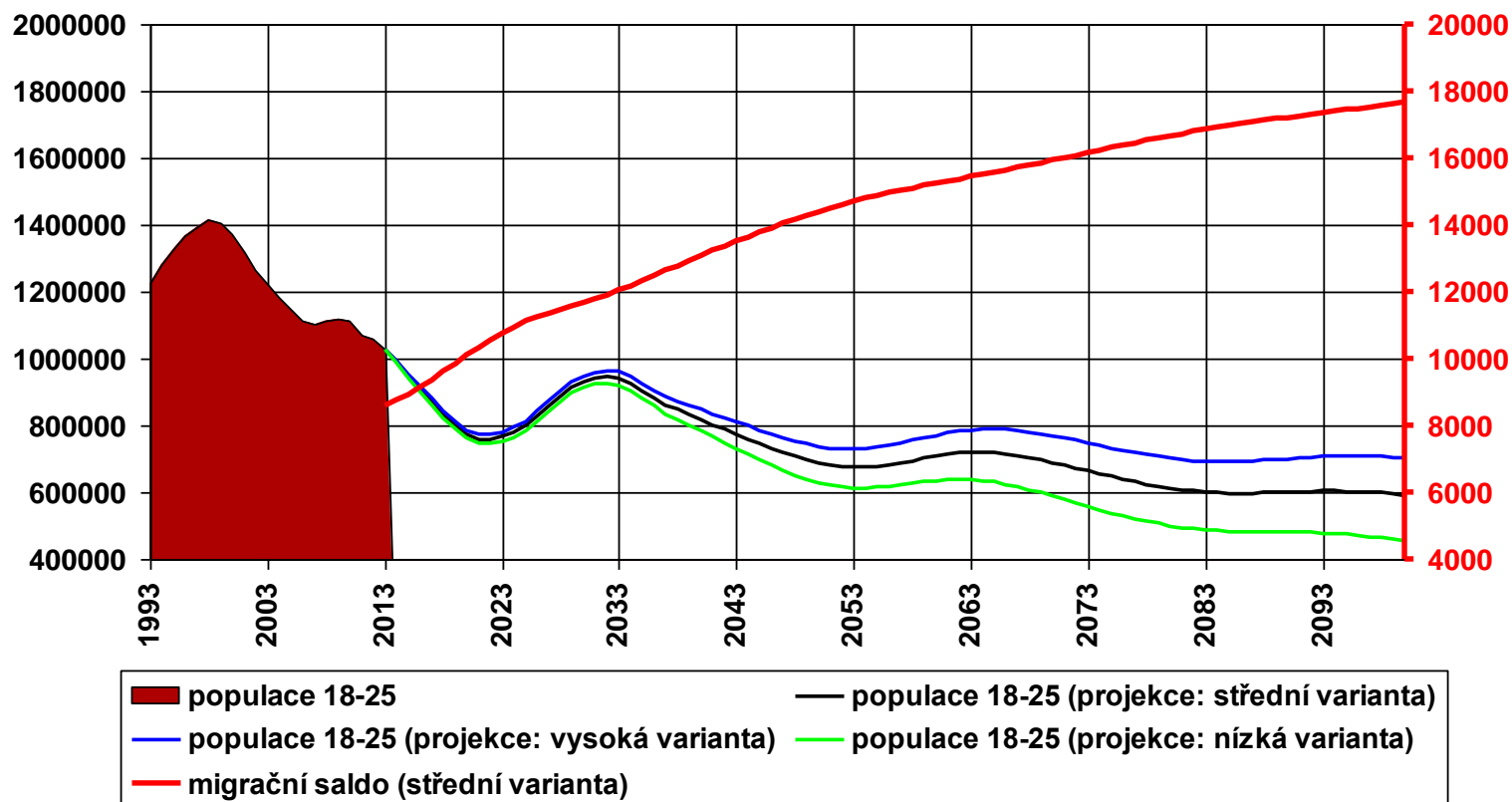
- Systém řízení je systém složený ze dvou prvků, z nichž jeden plní funkci **řídícího subjektu** a druhý funkci **řízeného objektu**. Mezi řídícím subjektem a řídícím objektem je **řídící vazba**, prostřednictvím které se určuje cílové chování řízeného subjektu, a **zpětná vazba** určená k získávání informací o chování řízeného objektu. V systému řízení probíhá **proces řízení** (s ne/pravidelným **cyklem**)



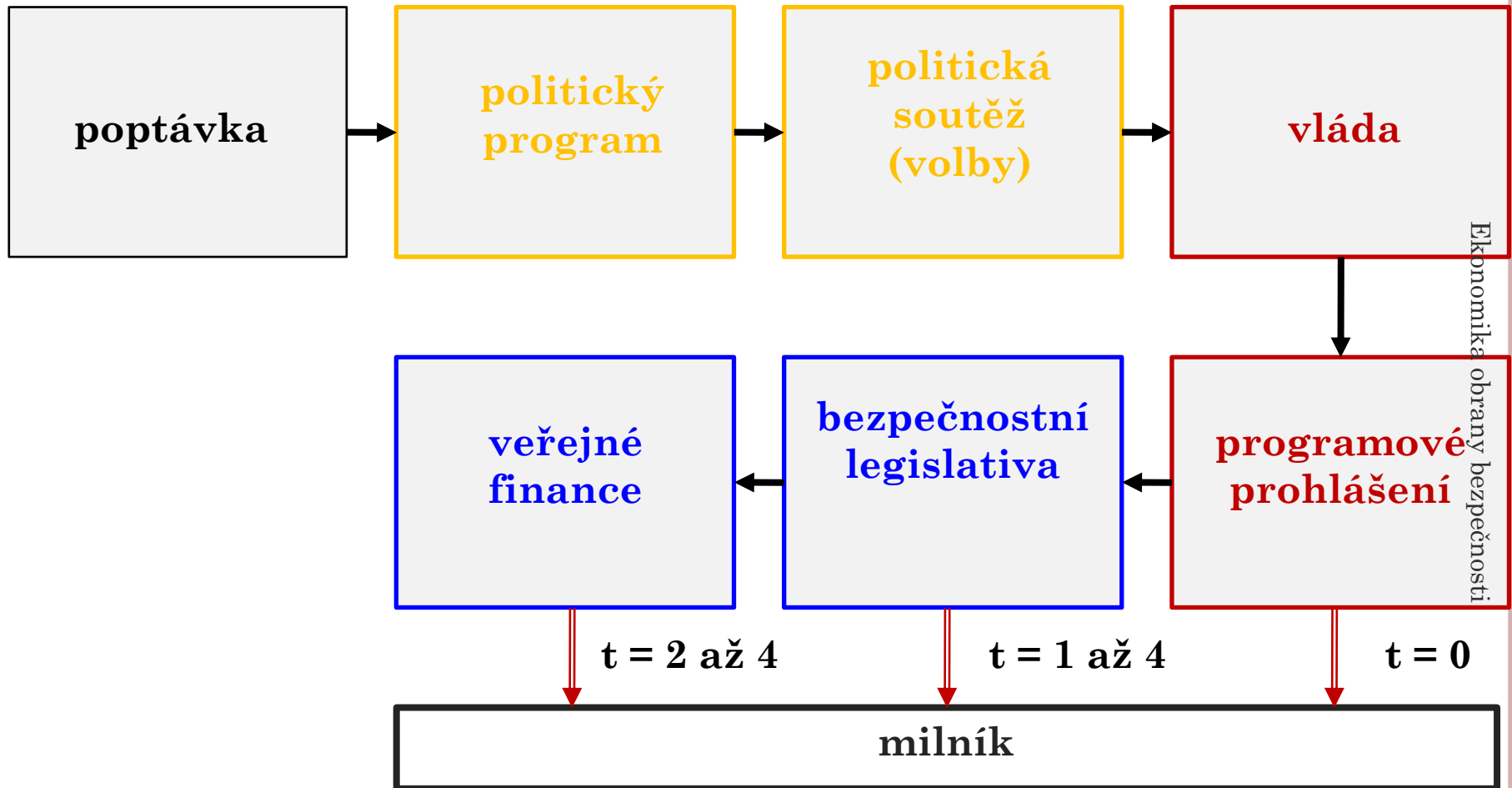
# STRATEGICKÝ DOKUMENT

- Přijímané usnesením vlády
- Podnětem je změna v prostředí (událost, trend).
- Podnětem by neměla být politická změna

# DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ ČR PO ROCE 1993 A JEHO PROJEKCE



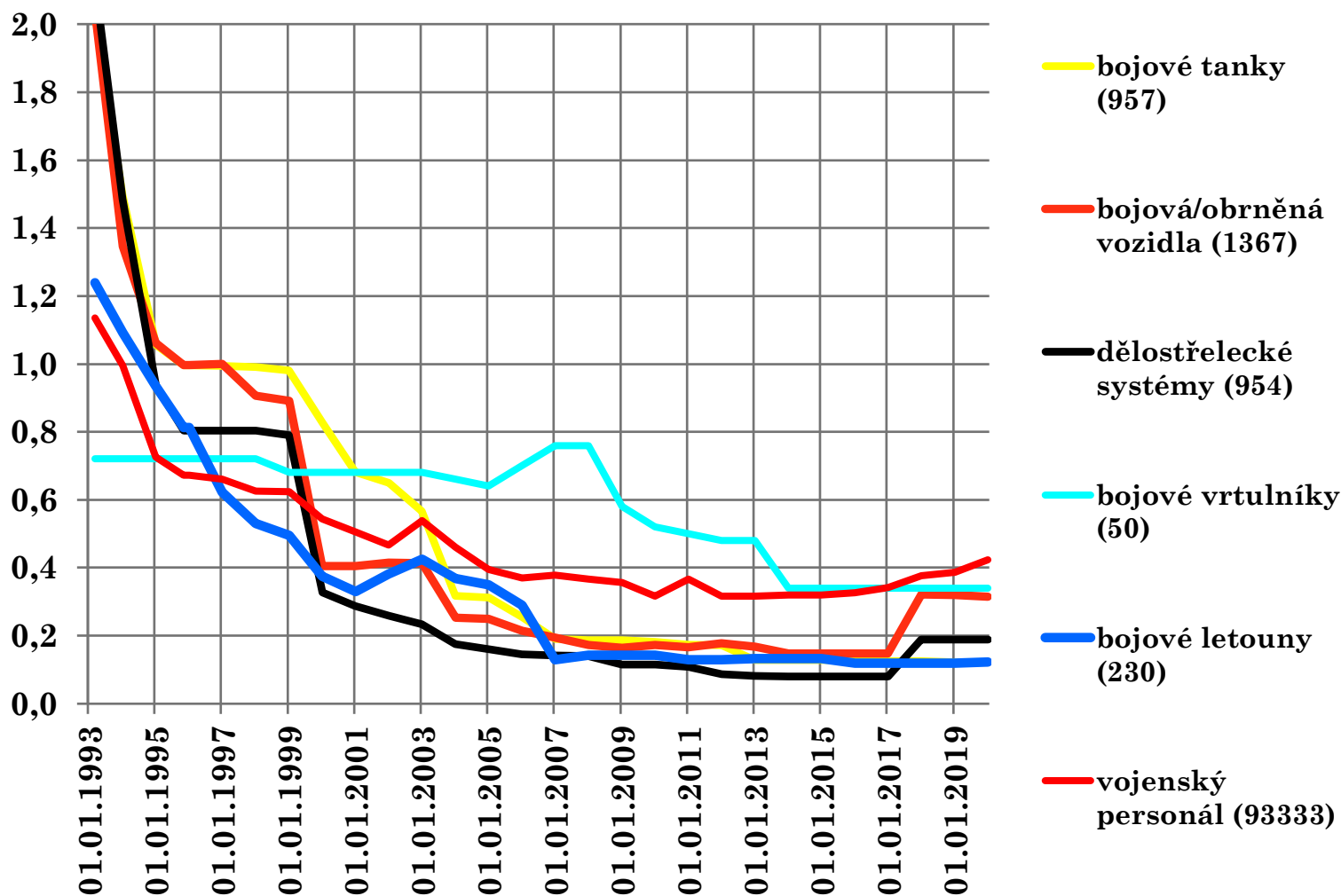
# STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ



# REFORMA OZBROJENÝCH SIL ČR

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
<b>Analýza pož. schopností, cílové struktury a složení OS ČR</b>		<b>1. krok reformy ozbrojených sil</b> <i>Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky (přepracovaná na změněný zdrojový rámec)</i>				<b>2. krok reformy ozbrojených sil</b> <i>Transformace resortu Ministerstva obrany České republiky</i>					
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
<b>Bílá kniha o obraně</b>				<i>Koncepce výstavby Armády České republiky do roku 2020 s výhledem do roku 2030</i>							
2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
<i>Koncepce výstavby Armády České republiky do roku 2025 s výhledem do roku 2035</i>											

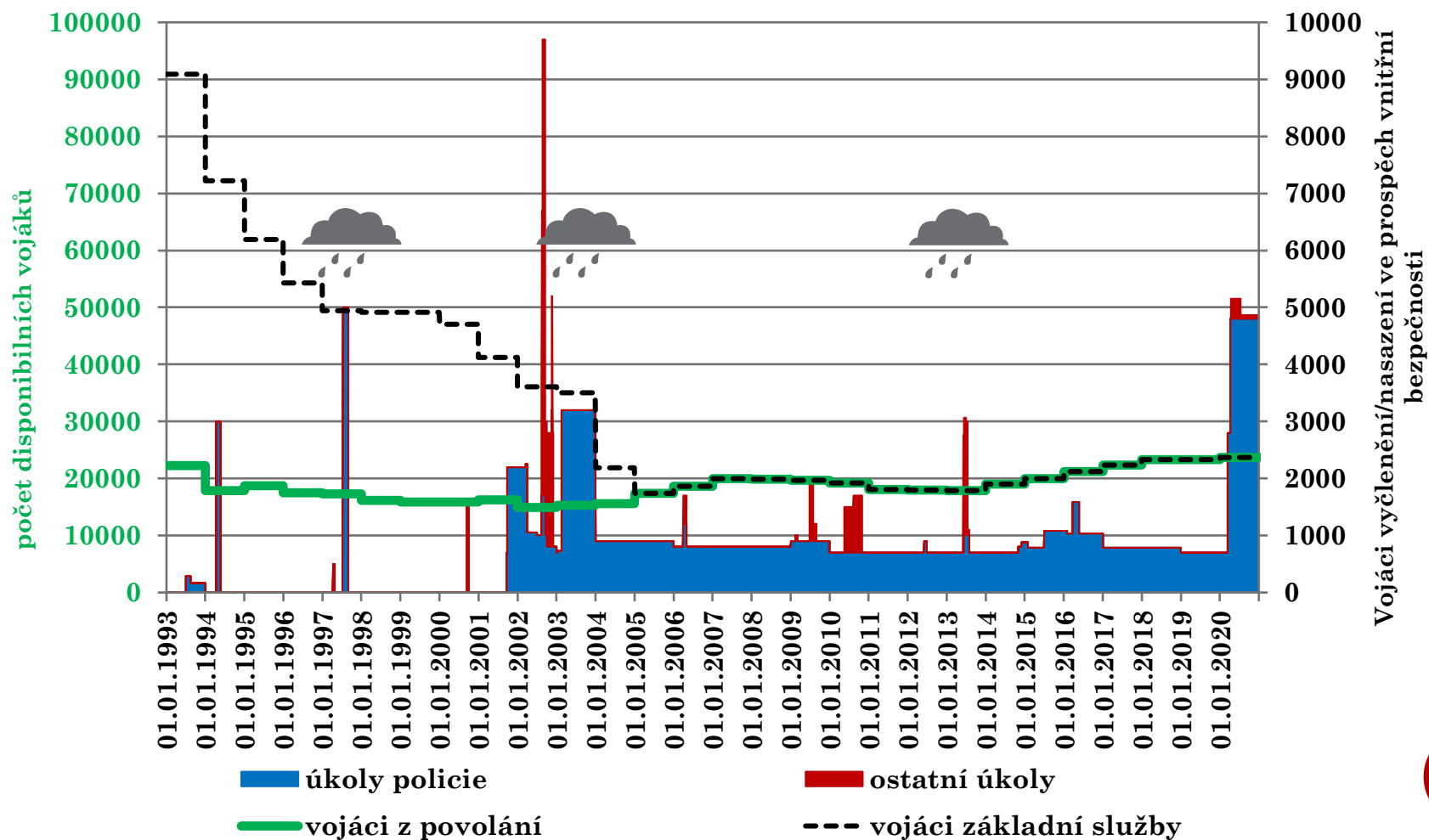
# KOSE: ČR A REGULOVANÉ POČTY JAKO NÁSOBEK LIMITU





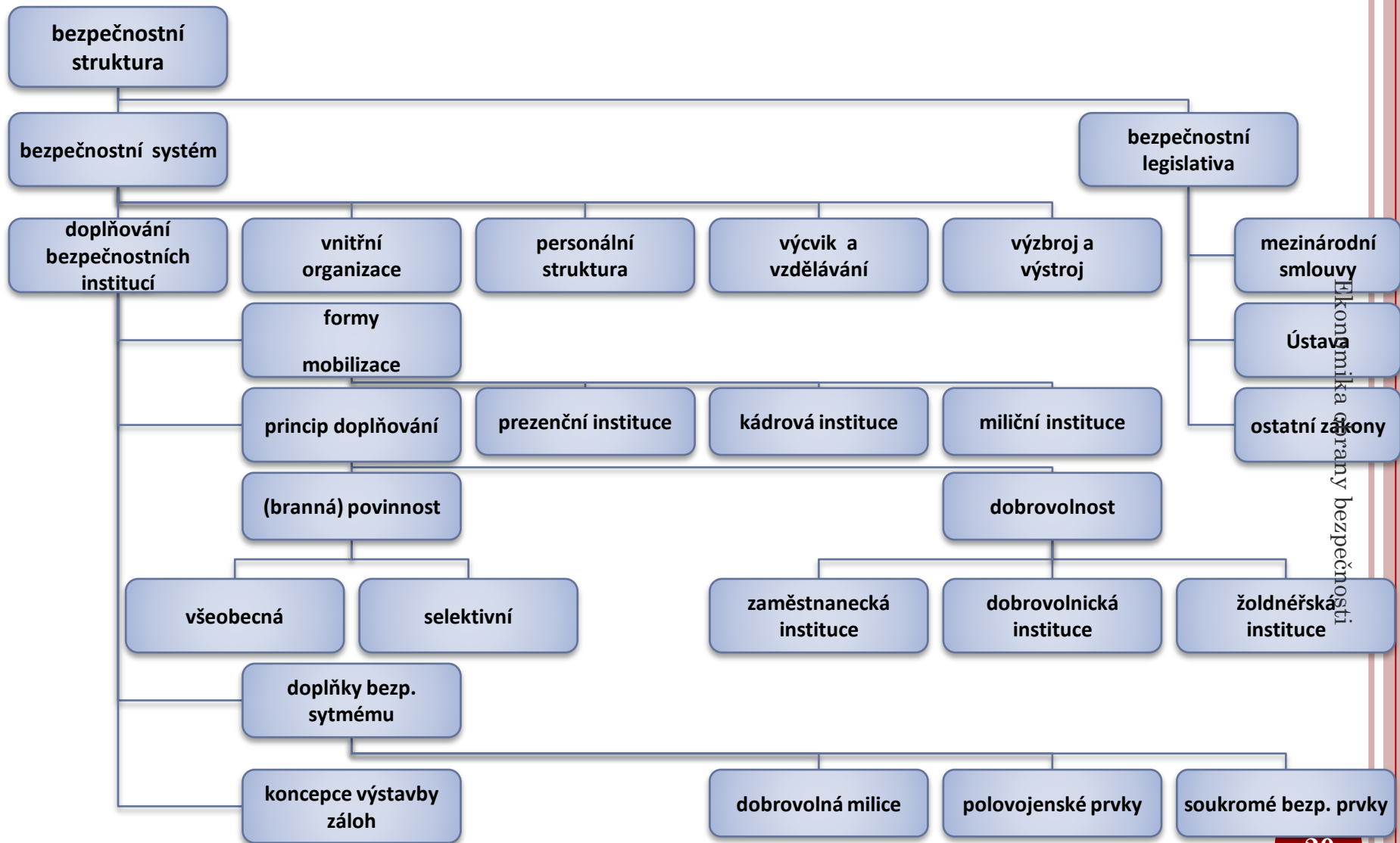
datum	událost
1990 až 1992	transformace bezpečnostního systému (depolitizace, demokratizace, zrušení StB/VKR, zrušení vojsk MV, transformace SNB na Policii ČR, FBIS)
1990 až 1991	účast ČSFR v operaci Pouštní štít/Pouštní bouře
31. 6. 1991	zánik Varšavské smlouvy
1992	Vojenská doktrína ČSFR
<b>1. 1. 1993</b>	<b>vznik ČR (převod fed. org: MZV, BIS, MO ČR + AČR)</b>
10. 3. 1994	vstup do programu NATO Partnerství pro mír
17. 1. 1996	žádost o vstup do Evropské unie
<b>07/1997</b>	<b>stoleté povodně na Moravě</b>
1998	zákon o bezpečnosti ČR (zřízení Bezpečnostní rady státu)
31. 3. 1998	zahájení přístupových rozhovorů s Evropskou unií
16. 3. 1999	vstup do NATO
2000 až 2001	konstituování Integrovaného záchranného systému
11. 9. 2001	útok na budovy WTC v New Yorku
2001 až 2002	příprava reformy ozbrojených sil
<b>08/2002</b>	<b>stoleté povodně v Čechách</b>
2002	vojenské zapojení České republiky do GWOT
1. 5. 2004	vstup České republiky do Evropské unie
21. 12. 2007	vstup České republiky do Schengenského prostoru
2007 až 2009	reforma Policie
<b>06/2013</b>	<b>stoleté povodně v ČR (už zase)</b>

# VELIKOST OZBROJENÝCH SIL ČR A VOJENSKÉ ASISTENCE SEKTORU VNITŘNÍ BEZPEČNOSTI V LETECH 1993–2020



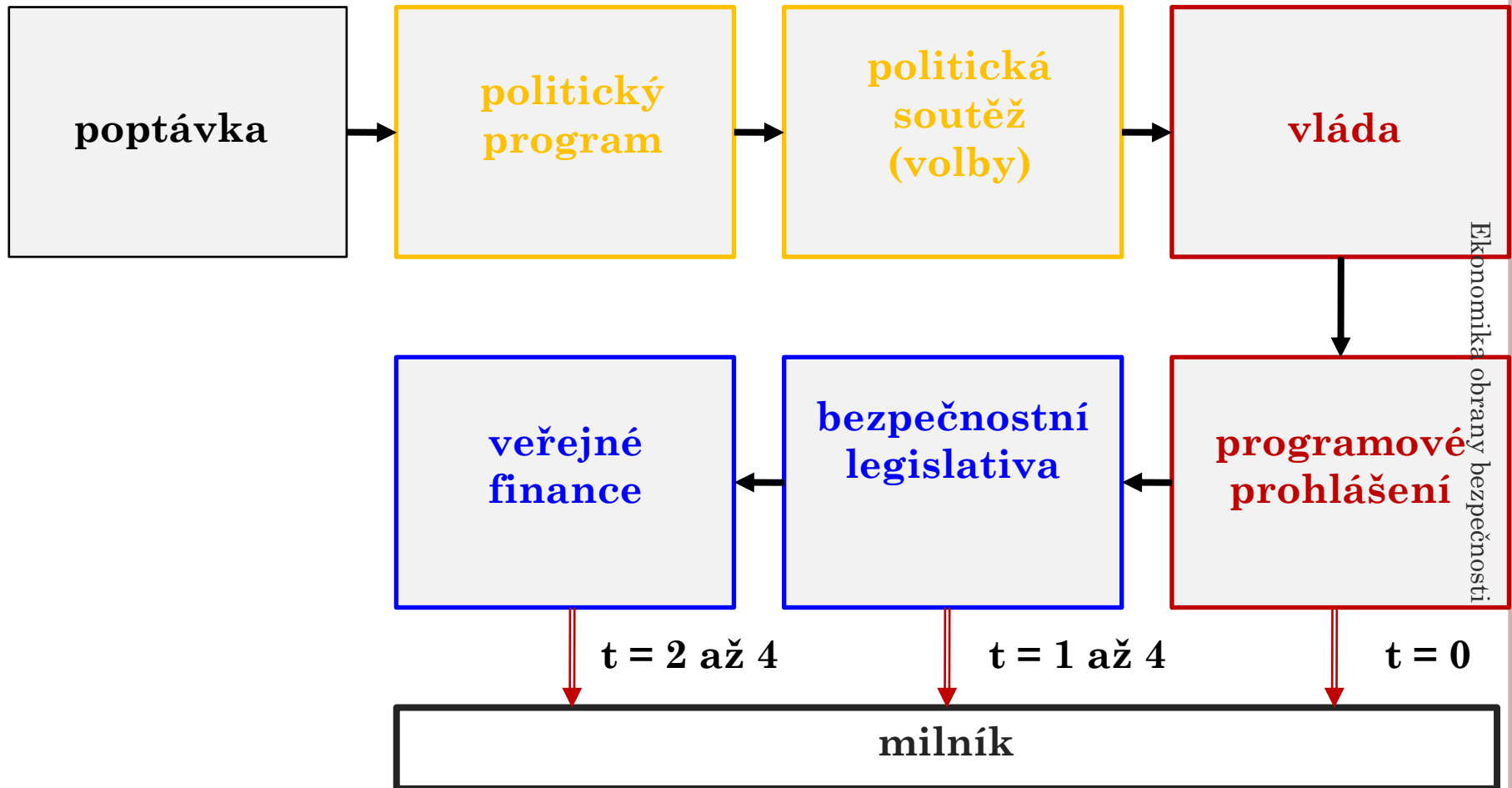
# STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ/VLÁDNUTÍ

- Složité organizační struktury, složité/členité procesy, procesy s dlouhou periodou řízení...
- Strategická analýza (system analyze), analýza pro potřeby přijetí strategických rozhodnutí ve veřejném sektoru, analýza veřejné politiky apod.
- Strategické řízení/vládnutí – potřeba kontrolovat/ovlivňovat (řídít) alespoň část struktury/procesu



Plukovník milice a strážník bezpečnosti

# STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ



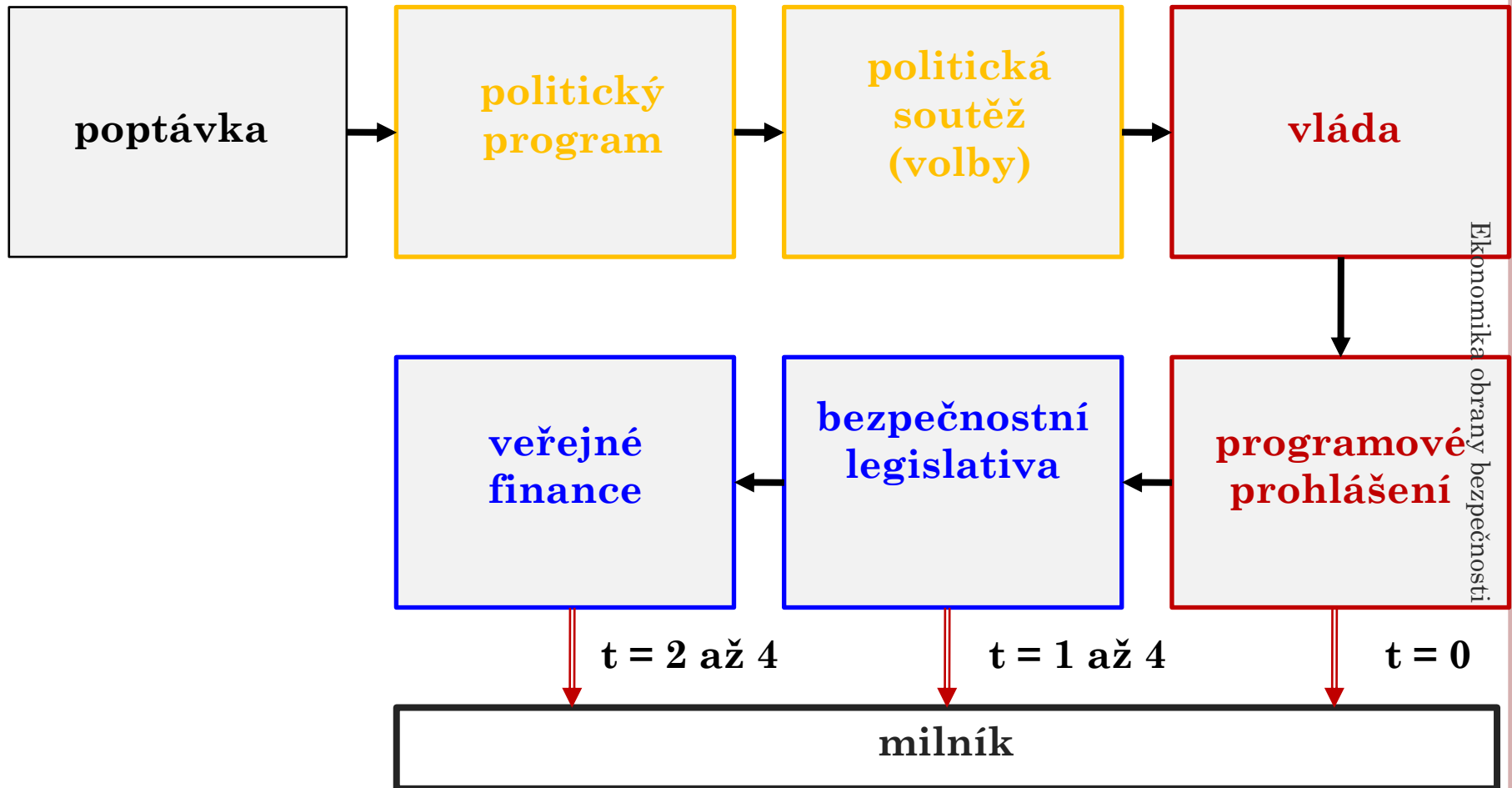
# DETERMINOVÁNÍ BUDOUCNOSTI (PLÁNOVÁNÍ)

- Soustava dokumentů
  - vize
  - strategie (dlouhodobý záměr)
  - koncepce (uchopení)
  - politika
  - plán
  - program
- portál pro strategické řízení: [www.databaze-strategie.cz](http://www.databaze-strategie.cz)

# STRATEGICKÝ DOKUMENT I

- **Vize** – jakákoliv představa („sen“) o budoucnosti (subjektivně stanovené cíle)
- **Projekce/prognóza** – představa o budoucnosti získaná vědeckým přístupem (cíle stanovené na základě odhadu vývoje okolí)
- **Strategie** (cíle a jak je dosáhnout)
- **Koncepce** (jaký přístup zvolit pro dosažení cíle, co se má v systému změnit, aby byl cíl dosažen – **opatření**)
- **Plán** (projekt pro provedení změny vymezený časově, finančně a věcně)

# STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ





## STRATEGICKÝ DOKUMENT II

- **Program** – organizační struktura plnicí účel/cíl nebo část organizační struktury ve výstavbě, finanční program (3 až 5 let)
- **Rozpočet (strategický/dlouhodobý)** – fond finančních prostředků vyžadovaný pro realizaci programu (2 až 3 roky)
- **Rozpočet** – finanční prostředky vyčleněné na realizaci programu v jednom rozpočtovém období (rozpočtový rok)

datum	číslo	název
<b>1991</b>		<b>Vojenská doktrína ČSFR</b>
<b>8. 6. 1994</b>	<b>310</b>	<b>k tezím vojenské strategie České republiky</b>
<b>26. 3. 1997</b>	<b>177</b>	<b>k Národní obranné strategii České republiky</b>
17. 2. 1999	123	k Bezpečnostní strategii České republiky
17. 2. 1999	124	ke Konceptci zahraniční politiky České republiky
<b>29. 3. 1999</b>	<b>257</b>	<b>k Vojenské strategii České republiky</b>
22. 1. 2001	80	o Bezpečnostní strategii České republiky
<b>25. 3. 2002</b>	<b>320</b>	<b>ke Zprávě o průběhu prací na koncepci VOS</b>
3. 4. 2002	333	ke zprávě o ...novelizace Bezpečnostní strategie ČR
<b>29. 4. 2002</b>	<b>438</b>	<b>o Vojenské strategii České republiky</b>
9. 12. 2002	1229	k Harmonogramu novelizace Bezpečnostní strategie ČR
3. 3. 2003	223	ke Konceptci zahraniční politiky ČR na léta 2003–2006
10. 12. 2003	1254	k novelizaci Bezpečnostní strategie České republiky
<b>9. 6. 2004</b>	<b>578</b>	<b>o Vojenské strategii České republiky</b>
10. 10. 2007	1133	k nezbytné aktualizaci strategických...
<b>23. 7. 2008</b>	<b>907</b>	<b>Vojenská strategie České republiky</b>
8. 5. 2011	369	Bílá kniha o obraně
20. 7. 2011	579	Koncepce zahraniční politiky České republiky
8. 9. 2011	665	Bezpečnostní strategie České republiky
<b>26. 9. 2012</b>	<b>699</b>	<b>Obranná strategie České republiky</b>
4. 2. 2015	79	Bezpečnostní strategie České republiky 2015
13. 5. 2015	563	o Konceptci zahraniční politiky České republiky
<b>13. 3. 2017</b>	<b>194</b>	<b>o aktualizaci Obranné strategie České republiky</b>

# KONCEPCE

- Dlouhodobá a střednědobá koncepce (přístup k ovlivňování oblastí odpovědnosti s cílem dosažení lepší účinnosti veřejných prostředků)
- Usnesení vlády ČR č. 10 z 3. 1. 2001 *K metodice střednědobých koncepcí*

# POJEM KONCEPCE I

- o **Koncepce** – vyjádření pojetí a směru současné, ale zejména budoucí činnosti. Je to všestranně promyšlené vytýčení cílů, stanovení cest, časových etap a prostředků pro jejich dosažení. Je souhrnem hlavních rozhodujících idejí pro realizaci budoucího chování systému.

NOSEK, V. aj. *Malá encyklopedie vědeckého řízení*. 1.vyd.  
Praha: Naše vojsko, 1976

## POJEM KONCEPCE II

- **Koncepce vývoje** – rámcové pojetí nejefektivnějších způsobů a prostředků realizace vytčených celkových cílů, vycházejících z prognózy kvalitativního růstu a nadějných zvrátů ve vědě, technice a v navazující výrobě a spotřebě.

ŠULC, O. *Abeceda prognostiky*. 1.vyd. Praha: SNTL, 1976

- **Koncepce se vyjadřuje ke strukturálním změnám**, proto se pojmenovává opatření pro realizaci inovací řádu 3 (kvantitativní inovace – reorganizace) až 8 (kvalitativní inovace – nový rod).

# PŘÍKLAD: KONCEPCE „DĚLOSTŘELECKÉHO PRŮZKUMU“

řád	název	příklad
3	reorganizace	Dělostřelecký pozorovatel je součástí jiné složky než dělostřelectvo. (letectvo)
4	kvalitativní adaptace	Dělostřelecký pozorovatel je vybaven vlastním technický prostředkem pohybu po bojišti. (průzkumné vozidlo)
5	varianta	Technický prostředek je vybaven pozorovacími prostředky využívající smysly pozorovatele. (pozorovací komplet)
6	generace	Technický prostředek je vybaven prostředky částečně nahrazují smysly pozorovatele. (infrakamera)
7	druh	Technický prostředek významně automatizuje činnost pozorovatele. (automatizovaný systém zpracování obrazu)
8	rod	Činnost pozorovatele na bojišti je nahrazena bezpilotními prostředky. (pozorovatel je mimo bojiště)

*Dělostřelecký průzkum má za úkol vyhledávat cíle a zajistit zaměření palby na tyto cíle a vyhodnotit úspěšnost této palby.*

# KONCEPCE V OBLASTI OBRANY

datum	číslo	název
9. 6. 1993	297	o projednání koncepce výstavby Armády České republiky do roku 1996
26. 3. 1997	178	k záměru koncepce výstavby Armády České republiky do roku 2000 s výhledem do roku 2005
13. 11. 2002	1140	ke Koncepci výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky
12. 11. 2003	1154	o Koncepci výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky, přepracované na změněný zdrojový rámec
<b>22. 10. 2007</b>	<b>1194</b>	<b>Transformace resortu Ministerstva obrany České republiky</b>
21. 12. 2015	1094	o Koncepci výstavby Armády České republiky do roku 2025
30. 10. 2019	758	Koncepce výstavby Armády České republiky 2030

# STRATEGICKÉ DOKUMENTY: OBRANA

datum	číslo	název
9. 6. 1993	297	<b>o projednání koncepce výstavby Armády České republiky do roku 1996</b>
26. 3. 1997	178	k záměru koncepce výstavby Armády České republiky do roku 2000 s výhledem do roku 2005
14. 5. 2001	489	<b>o jmenování vládního zmocněnce pro přípravu reformy ozbrojených sil České republiky a o statutu uvedeného zmocněnce</b>
29. 8. 2001	835	k Analýze požadovaných schopností, cílové struktury a složení ozbrojených sil České republiky
14. 11. 2001	1184	k Informaci o politických a odborných konzultacích k "Analýze požadovaných schopností, cílové struktury a složení ozbrojených sil České republiky"
25. 3. 2002	321	ke Zprávě o průběhu prací na koncepci výstavby profesionální Armády České republiky
13. 11. 2002	1140	ke Koncepci výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky
12. 11. 2003	1154	<b>o Koncepci výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky, přepracované na změněný zdrojový rámec</b>
15. 11. 2006	1319	k návrhu na rozhodnutí o vyhodnocení první etapy plnění Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky, přepracované na změněný zdrojový rámec a stanovení dalšího postupu transformace ozbrojených sil
11. 6. 2007	640	ke Zprávě o stavu reformy ozbrojených sil České republiky
22. 10. 2007	1194	<b>Transformace resortu Ministerstva obrany České republiky</b>
23. 7. 2008	908	K Dlouhodobé vizi resortu Ministerstva obrany
18. 5. 2011	369	<b>Bílá kniha o obraně</b>
21. 12. 2015	1094	<b>o Koncepci výstavby Armády České republiky do roku 2025</b>
30. 10. 2019	758	<b>Koncepce výstavby Armády České republiky 2030</b>



# STŘEDNĚDOBÁ KONCEPCE

## o I. Analytická část

- vývojové tendence a jejich vyhodnocení
- silné/slabe stránky, příležitosti a hrozby (SWOT analýza)
- vyhodnocení účinnosti stávajících programů (náklady, přínosy, užitky a porovnání s tím, co bylo původně zamýšleno)

## o II. Samotná koncepce

- Stanovení cílů (kvantitativních/kvalitativních) rozvoje a určení jejich priorit (pořadí 1 – 3/5)
- Identifikaci cílů vyžadující spolupráci více ministerstev
- Specifikace programů
- Kvantifikace nároků na finanční zdroje
- Očekávané důsledky realizace koncepcí v jednotlivých letech (důraz sociální oblast a životní prostředí)
- Regionální rozměr koncepce
- Legislativní opatření



# SHRNUTÍ

1. Systémy se podle svého chování dělí na deterministické a stochastické. U stochastických systémů se pak vyskytují systémy, jejichž chování je strategické – nelze určit pravděpodobnost chování.
2. Strategické řízení se používá pro situace, kdy návrat k původní situaci není možný, anebo je možný jen za nepřiměřených materiálních a časových nákladů. To je případ bezpečnosti.
3. Nástrojem strategického řízení státu jsou strategické dokumenty vytvářející ucelený systém: vize, koncepce, strategie, program, rozpočet.
4. Klíčovým dokumentem v případě bezpečnosti je koncepce, z které vyplývají cíle pro výstavbu a transformaci schopností bezpečnostního systému.



# OTÁZKY A ÚKOLY

- Vyhledejte *Databázi strategií, Portál strategických dokumentů v ČR*, zvolte si některé ministerstvo a projděte seznam jím vydávaných dokumentů. Pozornost věnujte věcným oblastem, názvům jednotlivých dokumentů a časovému horizontu pro který se dokument vydává. – Jaký je rozdíl mezi jednotlivými dokumenty, pokud jde o jejich místo v systémů dokumentů veřejné politiky.
- Na stránkách *Vlády ČR* najděte v části usnesení vlády nějaké usnesení vlády ČR obsahující v názvu slovo koncepce, strategie, vize, program, politika apod. Prostudujte text usnesení ve vztahu k vyjádření vlády k materiálu a způsobu ukládání úkolů k realizaci dokumentu.
- K nějaké koncepci vyhledané podle prvního bodu se pokuste najít zprávu o jejím plnění (dosaženým výsledkům).
- Na stránkách *Nejvyššího kontrolního úřadu* v části kontrola najděte kontrolní závěr k činnosti ministerstva a nejlépe z věcné oblasti, které se týkal dokument vybraný podle předchozího bodu, a analyzujte, jestli kontrolní orgán činnost daného ministerstva v příslušné oblasti považuje za koncepční.