

# TVORBA STRATEGIE

T9: HODNOCENÍ ZDROJOVÝCH ASPEKTŮ

# CÍL

1. REFLEXE PŘEDCHÁZEJÍCÍCH ZAMĚSTNÁNÍ (rozpracování opatření k dosažení cílů)
2. POCHOPIT ZÁSADY ÚČELNOSTI, HOSPODÁRNOSTI A EFEKTIVNOSTI PŘI TVORBĚ STRATEGIE
3. OBJASNIT OBJASNIT PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ ZDROJOVÝCH ASPEKTŮ STRATEGIE (NÁKLADY ŽIVOTNÍHO CYKLU: LCC)
4. ZADAT ÚKOLY DO CVIČENÍ

# UČEBNÍ OTÁZKY

- Jakým způsobem je možné ohodnotit zdrojové aspekty strategie?
- Jaké je základní členění nákladů?
- Jakým způsobem je možné ohodnotit náklady programu z pohledu celého životního cyklu?
- Jakým způsobem lze pojmout strategii z pohledu dlouhodobých finančních závazků?

**Co to bude stát?**



# OBSAH

## ÚVOD

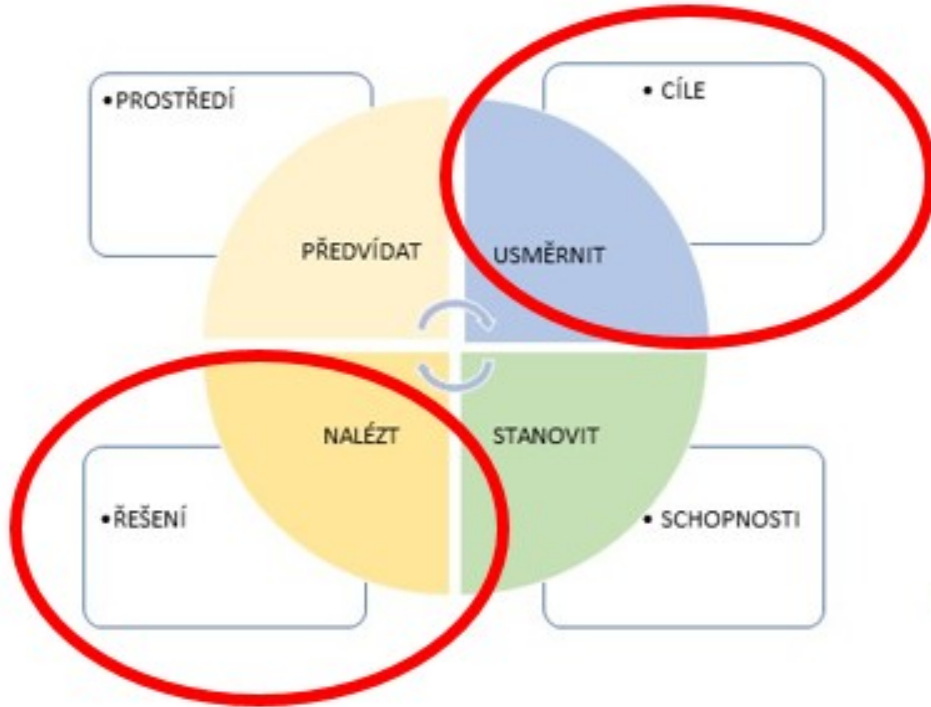
1. REFLEXE MINULÝCH SEMINÁŘŮ
2. ZÁSADY ÚČELNÉ, HOSPODÁRNÉ A EFEKTIVNÍ ALOKACE ZDROJŮ
3. PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ ZDROJOVÝCH ASPEKTŮ (LCC)

## ZÁVĚR

# ÚVOD

# MODEL STRATEGICKÉ ADAPTACE

**KDE SE NACHÁZÍME?**



Přístupy k tvorbě bezpečnostních a obranných strategií s.130 - 146

Rozhodnutí o přípravě tvorby strategie (předběžná vize)

Rozhodnutí o tvorbě strategie

Rozhodnutí o vizi a variantě strategických cílů

1. Identifikace potřeby tvorby strategie

2. Nastavení přípravy strategie (projektu)

3. Analytická a prognostická fáze (průběžná)

4. Stanovení strategického směřování

5. Rozpracování strategie

6. Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie

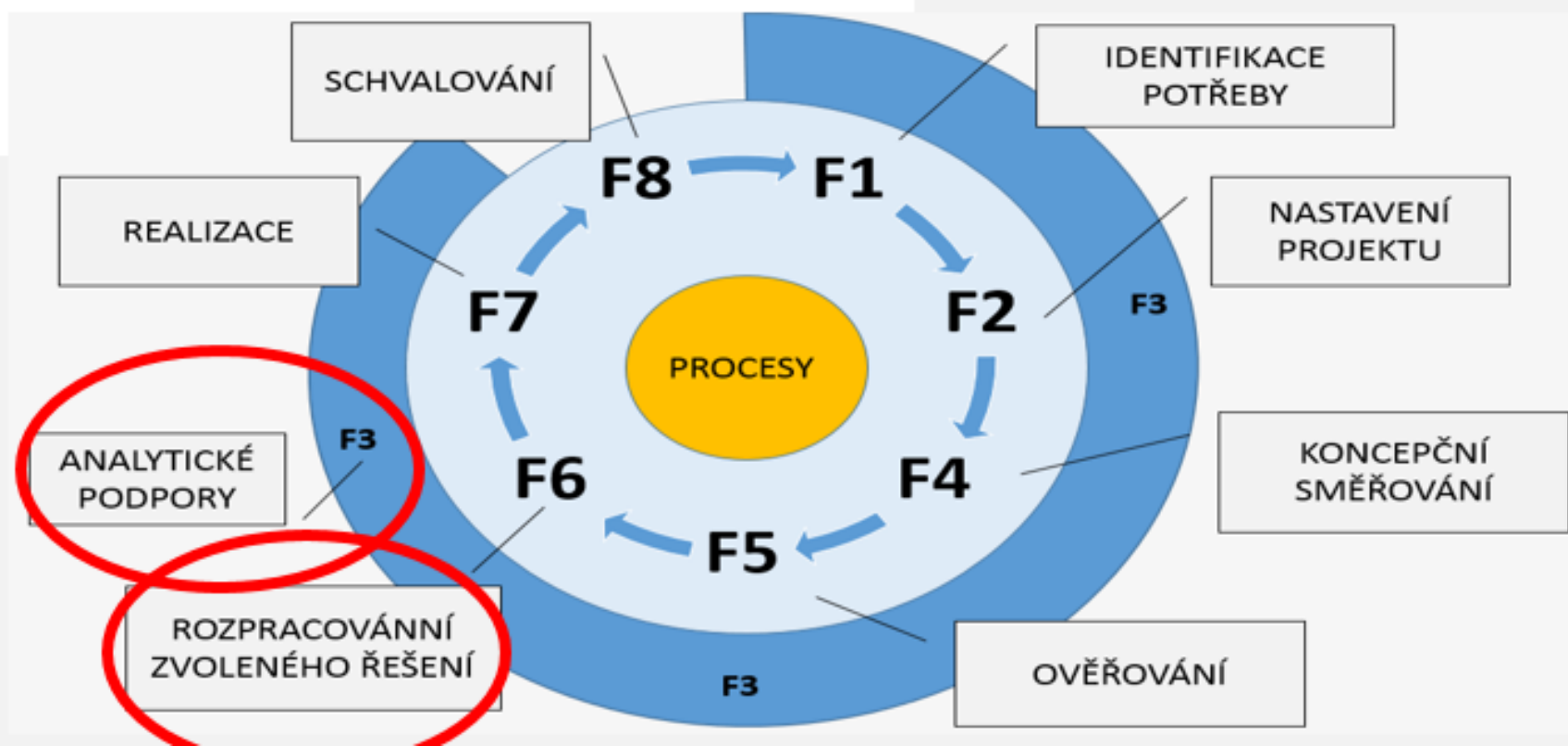
7. Schvalování strategie

Schválení strategie

Rozhodnutí o variantách opatření

**KDE SE NACHÁZÍME?**

**KDE SE NACHÁZÍME?**





OBECNÝ PROCESNÍ MODEL TVORBY STRATEGIE



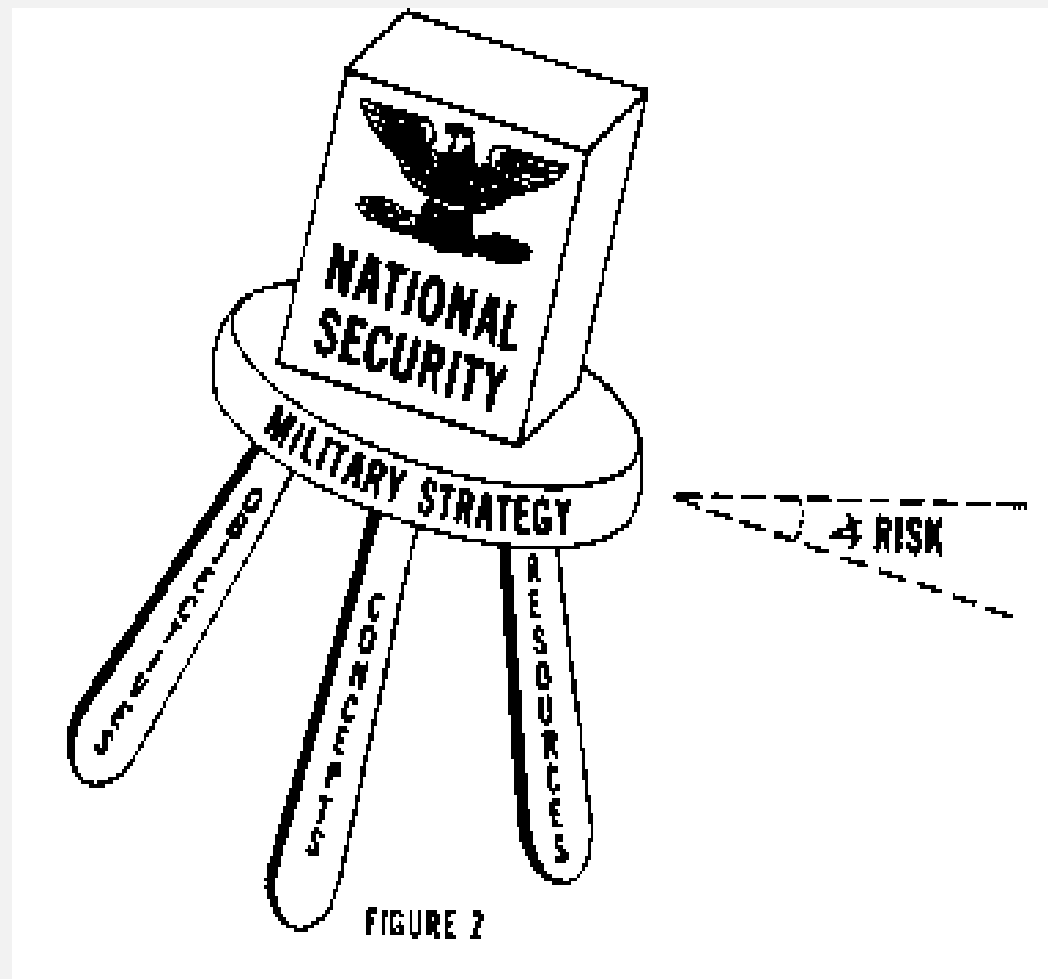
# STRATEGIE: ENDS, WAYS, MEANS

- Cílené směřování organizace v dlouhodobém časovém horizontu.
- Cesta (postup, způsob, záměr) dosahování stanovených strategických cílů, respektive výsledného požadovaného stavu bytí či fungování organizace.
- Způsob dosažení nejobecnějších záměrů organizace vyjádřených vizí či řešení určitého problému.
- Soubor strategických dlouhodobých cílů a způsoby jejich dosažení v podobě specifických cílů, opatření a úkolů (programy, projekty, iniciativy).
- **Z pohledu zdrojů: Strategie respektive dlouhodobý plán vyjadřuje především dlouhodobé závazky organizace.**

# PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ ZDROJŮ

European Court of Auditors:

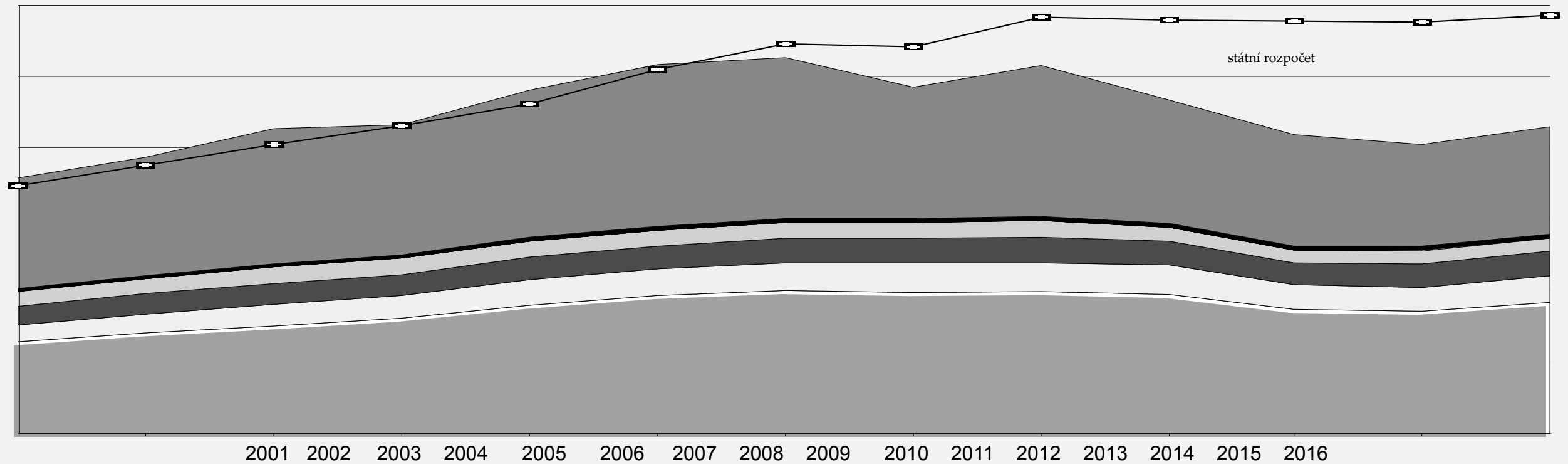
*Každou veřejnou aktivitu lze bez ohledu na její povahu analyzovat jako soubor finančních, materiálních, lidských zdrojů uvolněných za účelem dosažení cílů se záměrem vyřešení určitých problémů.*



# PŘÍSTUPY K ALOKACI ZDROJŮ

- Inkrementální navyšování nákladů na danou oblast
  - všem stejně přidáváno např. pokrytí inflace
  - všem stejně kráceno o XY % tzv. salámová metoda
- Zdroje alokovány na základě stanovených cílů a jejich rozpracování (threat driven strategie)
- Zdroje alokovány na nejvyšší priority
- Výše alokovaných zdrojů určuje strategii (resource driven strategie)
- Kombinace přístupů

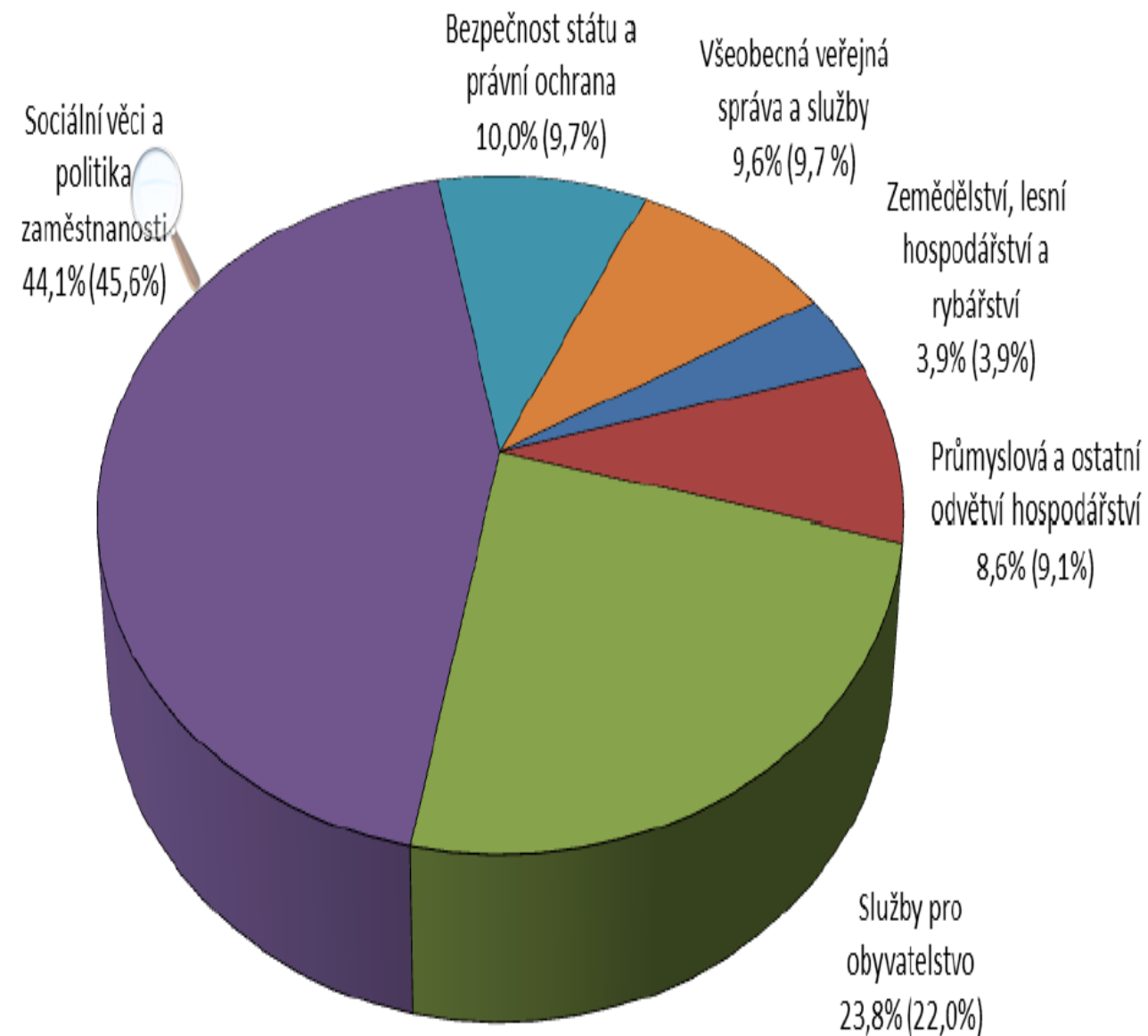
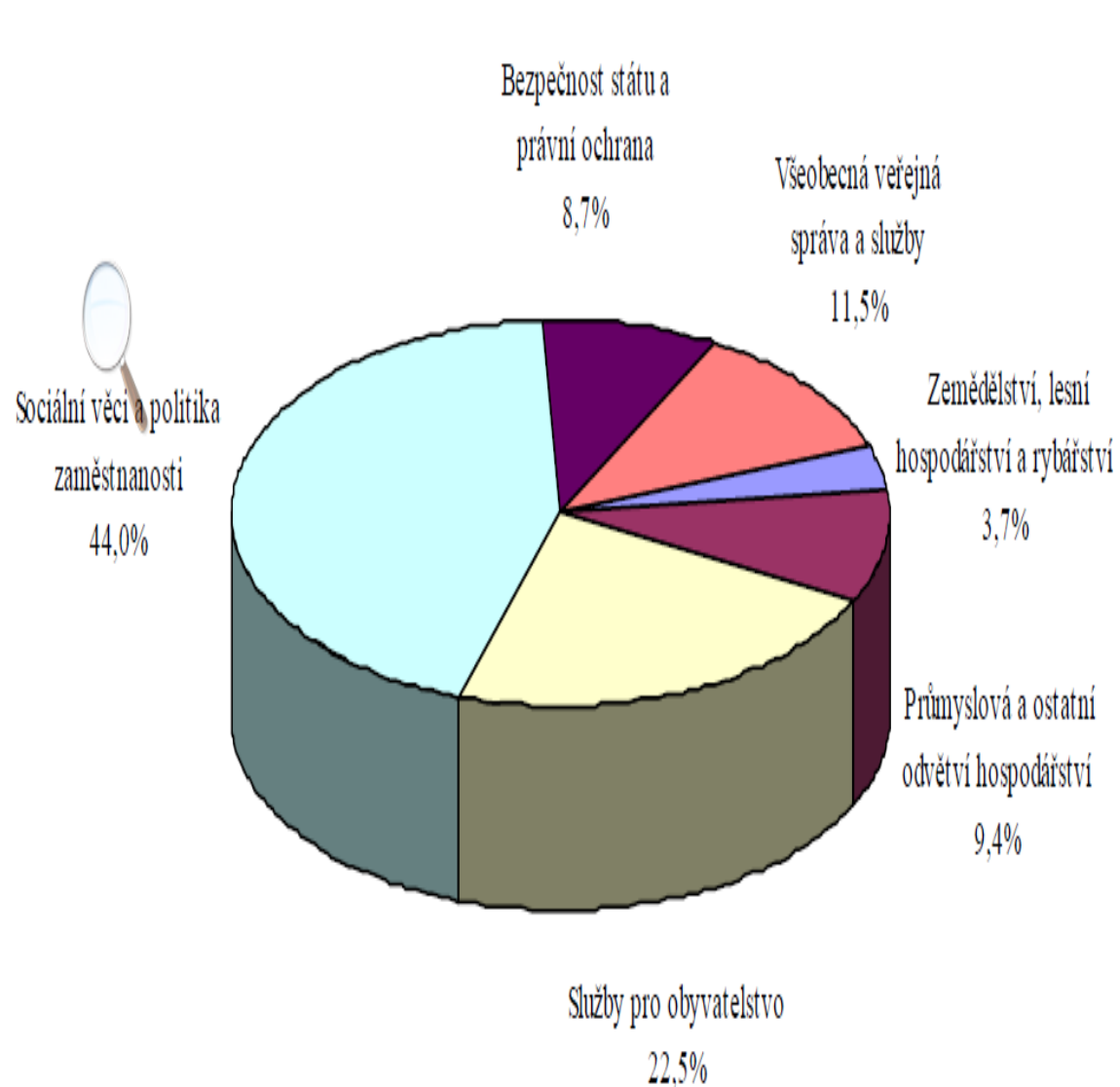
# ZDROJE A BEZPEČNOST – TRENDY V ČR



- 1 MO ČR: vojenská obrana
- 2 Bezpečnostní informační služba
- 3 Celní správa ČR
- 4 MS ČR: Generální ředitelství Vězeňské služby
- 5 Generální inspekce bezpečnostních sborů MF ČR
- 6 MV ČR: požární ochrana
- 7 MV ČR: bezpečnost a veřejný pořádek státní rozpočet

Zdroj : PERNICA, Bohuslav Bezpečnostní politika ČR – trendy a výzvy

# ODVĚTVOVÁ STRUKTURA VÝDAJŮ SR 2011/2018



# ZDROJOVÉ ASPEKTY STRATEGIE

# MAKRONÁKLADY

- INVESTICE:
  - Projekty na modernizaci movité i nemovité infrastruktury
  - Ocenění projektů z pohledu nákladů životního cyklu
- PROVOZNÍ NÁKLADY:
  - Posouzení výdajů na danou oblast dle údajů státního rozpočtu
- PERSONÁLNÍ NÁKLADY
  - Odvinuto od požadavků na personál (platové prostředky, sociální dávky)
  - Kapitola 307 MO: 20/30/50 (stabilní organizace)

# Rozpad projektu dle metodologie „DOTMLPFI“\* a životního cyklu

Název projektu	Cíl projektu	Funkční oblasti (mil.Kč)								Celkem (mld.Kč)
		D	O	T	M	L	P	F	I	
Pořízení kompletů SHORAD RBS-70NG	Rozvoj schopností vojska PVO <b>Plní: CT XXXX</b>	40	0,0	25 +	1000 + 300 + 50	10	40	50	50	1,615

Životní cyklus	Celkem (mld.Kč)
PLŘS cca 300ks (30 SDOS)	1,8
ND pro servis, udržení bojeschopnosti a úhradu ztrát	0,10
Servisní údržba a předepsané práce na OZ a PLŘS	0,02

**Plánováno v SdP: 2,67mld**

**podle DOTMLPFI: 3,5mld.**

**Doctrine:** překlad manuálů, katalogů a předpisů, zpracování směrnic a názorných výukových pomůcek, vojskové zkoušky, protokoly

**Organization:** změny v organizační struktuře jednotky, pokud budou nutné

**Training:** náklady na výcvik instruktorů na novou techniku, BOS s kompletem jako součást zkoušek, pořízení trenažéru a dalších standů a váhových maket

**Materiel:** 16 + 4 ks (úhrada ztrát) kompletních OZ RBS-70NG + 16x4ks raket Bolide, základní souprava ND

**Leadership and education:** odborná školení velitelského sboru v zahraničí, kurzy v gesci UO Brno, odborné publikace

**Personnel:** požadavek na 3násobnou obsluhu kompletu (24/7) znamená navýšení 108 vojáků/30,000Kč /měsíc = 40mil. Kč ročně

**Facilities:** vybudování UVZ, skladů a speciálních dílen

**Interoperability:** propojení se stávajícími C<sup>2</sup>I<sup>4</sup> v rámci PLRV a OTS VzS

**Securing the Life Cycle:** pro zabezpečení připravenosti a udržitelnosti je třeba dále nakoupit s ohledem na rovnoměrné rozložení expirační doby raket cca 300ks PLŘS a odpovídající zásobu ND a je třeba sjednat servisní podporu.



## Projekt dle metodologie „DOTMLPFI“\* a životního cyklu

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021-2039	2040	Plánované výdaje
<b>DOCTRINE (doktríny)</b>	implementace dělostřeleckých norem STANAG do předpisů bojového použití			zpracování technických předpisů a manuálů; 3D výukové materiály					5,0 mil.
<b>ORGANISATION (organizace)</b>			úprava organizačních struktur palebných a muničních jednotek						2,0 mil.
<b>TRAINING (výcvik)</b>			školení obsluh na novou techniku						5,0 mil.
<b>MATERIEL (materiál)</b>	marketing, průzkum	veřejná soutěž	výroba 1. kusu	pořízení děla ráže NATO 155mm včetně munice a systému řízení palby		munice		vyřazení/ prodloužení životnosti	2 400,0 mil.
	specifikace			vojskové zkoušky	náhradní díly	pozáruční servis			
<b>LEADERSHIP (velení)</b>				příprava velitelského sboru, prvků koordinace a řízení palby v novém systému					5,0 mil.
<b>PERSONNEL (personál)</b>				zabezpečení personálu - mandatorní výdaje					120,0 mil.
<b>FACILITY (infrastruktura)</b>		výstavba garážového dvora, obměna a modernizace technického zázemí parku techniky, objektová bezpečnost							200,0 mil.
<b>INTEROPERABILITY (interoperabilita)</b>				dosažení schopnosti kompatibility s aliančními zbraňovými systémy, propojení systému řízení palby OTS/BVIS)					30,0 mil.
<b>Celkem</b>									2 767,0 mil.

↓  
Podpis smlouvy

# ZÁSADY HOSPODÁRNÉ, EFEKTIVÍ A ÚČELNÉ ALOKACE ZDROJŮ

# POVINNOSTI VEDOUCÍHO ORGÁNU

- Zákon 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
- Zavést a udržovat vnitřní **kontrolní systém**
- Vytvářet podmínky pro **hospodárný, efektivní a účelný** výkon veřejné správy,
- Včas zjišťovat, **vyhodnocovat** a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná **rizika** vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů
- Včas podávat **informace nadřízeným** o výskytu závažných nedostatků a opatřeních k jejich řešení

# VÝKONNOST

- Činnost vedoucí k dosažení cíle – správné věci!
- Volba vhodných způsobů, jak tyto činnosti provádět – dělat správné věci správně!
- Výběr činností a způsobů jejich provádění jsou základní oblasti vědomé činnosti manažera!

## Otázky:

- Jsou minimalizovány náklady? HOSPODÁRNOST
- Je dosažena požadovaná kvalita výsledků (standard kvality)?
- Jsou dosaženy požadované výsledky? ÚČELNOST

# HOSPODÁRNOST

Použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů.

Měří se na vstupu. Vyžaduje vstupy ve správnou dobu, dostatečném množství, přiměřené kvalitě a za nejvýhodnější cenu.

Otázka:

*Byly k dosažení cíle zvoleny nejvhodnější vstupy za nízké náklady?*

Plýtvání (využívání více zdrojů), přeplácení (mohlo být pořízeno levněji), zbytečný luxus (platíme vyšší kvalitu než je nutná)!

Příklad: vozový park instituce, její infrastruktura a kancelářské vybavení, ...

# EFEKTIVNOST

Použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvyššího možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.

Otázka:  
*Byl dosažen nejlepší poměr mezi vstupy a vytvořenými výsledky z pohledu času, kvality a kvantity?*

Podmínky efektivity:

- Vnější (politické rozhodování o cílech a zdrojích, fungující právní a tržní prostředí)
- Vnitřní (vymezení poslání a cílů, financování podle kvality a kvantity výkonu, veřejná kontrola)

Faktory efektivity:

- Kvalita řízení
- Kvalifikace pracovní síly, motivace
- Inovace, výzkum, vývoj
- Procesy

*Ztráty (použité zdroje negenerují požadované výstupy), pomalá realizace, neoptimální poměr vstupu a výstupu.*

# ÚČELNOST

Použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.

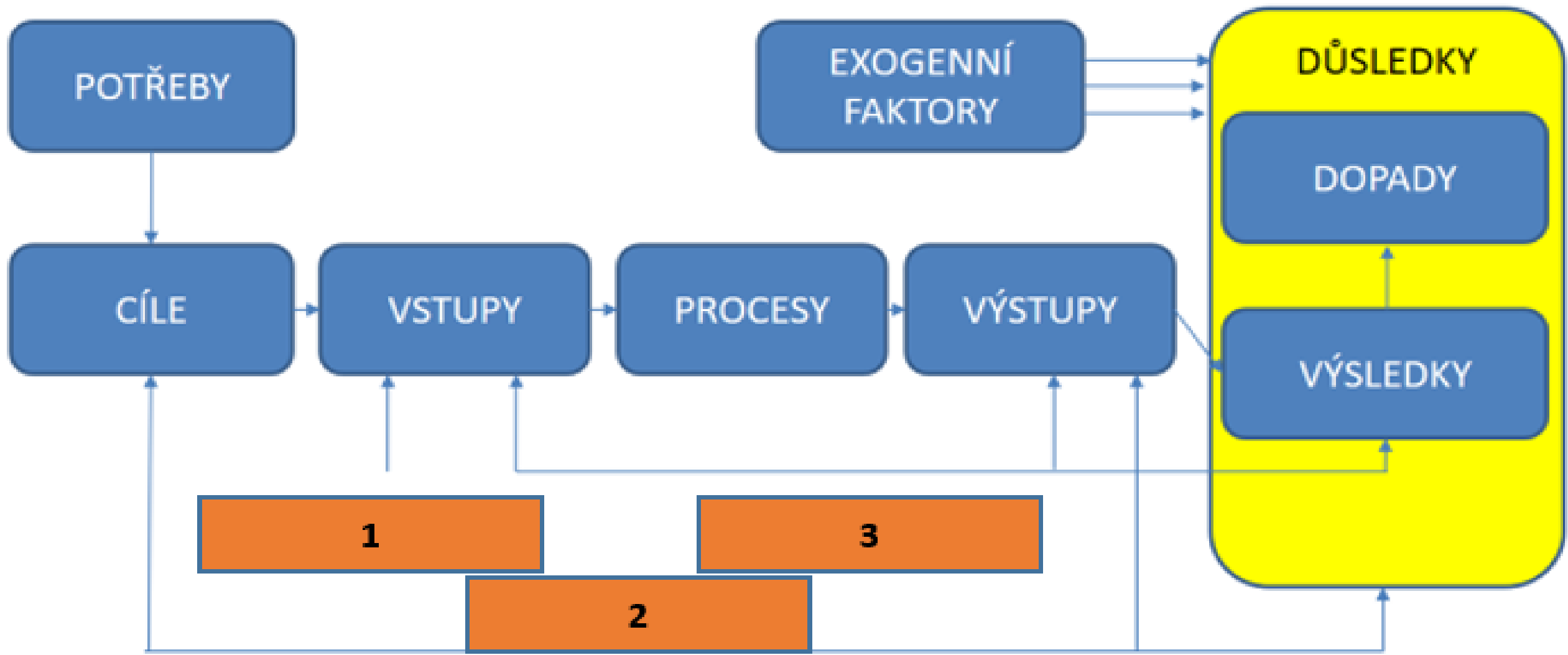
Hodnotí se vztah mezi plánovanými cíli (výstupy, výsledky a dopady) a skutečně dosaženými.

Otázka:

**Odovídá dosažený výsledek (účinek) předpokládanému (plánovanému) cíli?**

Chybná strategie (nedostatečné posouzení potřeb, nejasné cíle, nemožnost realizace, nedostatečné prostředky), nedostatky v řízení (neplnění cílů, nestanovení priorit, ...).

# ZÁSADY ÚČELNOSTI, HOSPODÁRNOSTI A EFEKTIVNOSTI





# KONCEPT NÁKLADŮ UŠLÉ PŘÍLEŽITOSTI

## (1)

### OPORTUNITY COST

- POCHOPENÍ EKONOMICKÝCH NÁKLADŮ VÁLKY MÁ ZÁSADNÍ VÝZNAM PRO ROZHODOVÁNÍ O JEJÍM ZAHÁJENÍ A UKONČENÍ
- ZPRAVIDLA SE VÁLKY ZAHAJUJÍ NA NEREALISTICKÝCH PŘEDPOKLADECH:
  - VÁLKA BUDE RYCHLÁ
  - S MINIMÁLNÍMI OBĚŤMI NA ŽIVOTECH
  - S OMEZENÝMI MATERIÁLNÍMI ŠKODAMI
  - CELKOVÉ NÁKLADY BUDOU NÍZKÉ

#### OTÁZKY:

- Co bychom mohli s finančními prostředky učinit jiného?
- Co musíme obětovat, abychom mohli válku financovat?

# KONCEPT NÁKLADŮ UŠLÉ PŘÍLEŽITOSTI

## (2)

### OPORTUNITY COST

#### UŠLÉ PŘÍLEŽITOSTI

- Zajistit zdravotní péči, snížit daně, prosadit rozvojovou pomoc regionům, řešit ekologické problémy, ...
- Investice do vzdělání, technologií či výzkum
- Investice do infrastruktury (silnice, budova)
- Zajištění rychlejšího ekonomického růstu. Posílení státu!
- Nejistota války dále omezuje spotřebu a oslabuje ekonomiku.

#### ZPŮSOB POKRYTÍ NÁKLADŮ

- Státní zadlužení.
- Deficitní financování: iluze, že zákony ekonomie neplatí (limitované zdroje) a že je možné pořídit více věcí současně.
- Náklady na válku jsou reálné: jsou přesouvány na jinou generaci.

# KONCEPT NÁKLADŮ UŠLÉ PŘÍLEŽITOSTI

## (3)

### OPORTUNITY COST

**Tabulka 1. Náklady válek USA**

Válka	Náklady (přepočteno na hodnotu dolaru v roce 2007)
Druhá světová válka	3,2 bilionu
Irák a Afghánistán	5 bilionů
Vietnamská válka	696 miliard
První světová válka	364 miliard
Korejská válka	295 miliard
Válka v Perském zálivu	94 miliard
Americká občanská válka	81 miliard
Válka se Španělskem	7 miliard
Válka za nezávislost	4 miliardy
Válka s Brity	1 miliarda

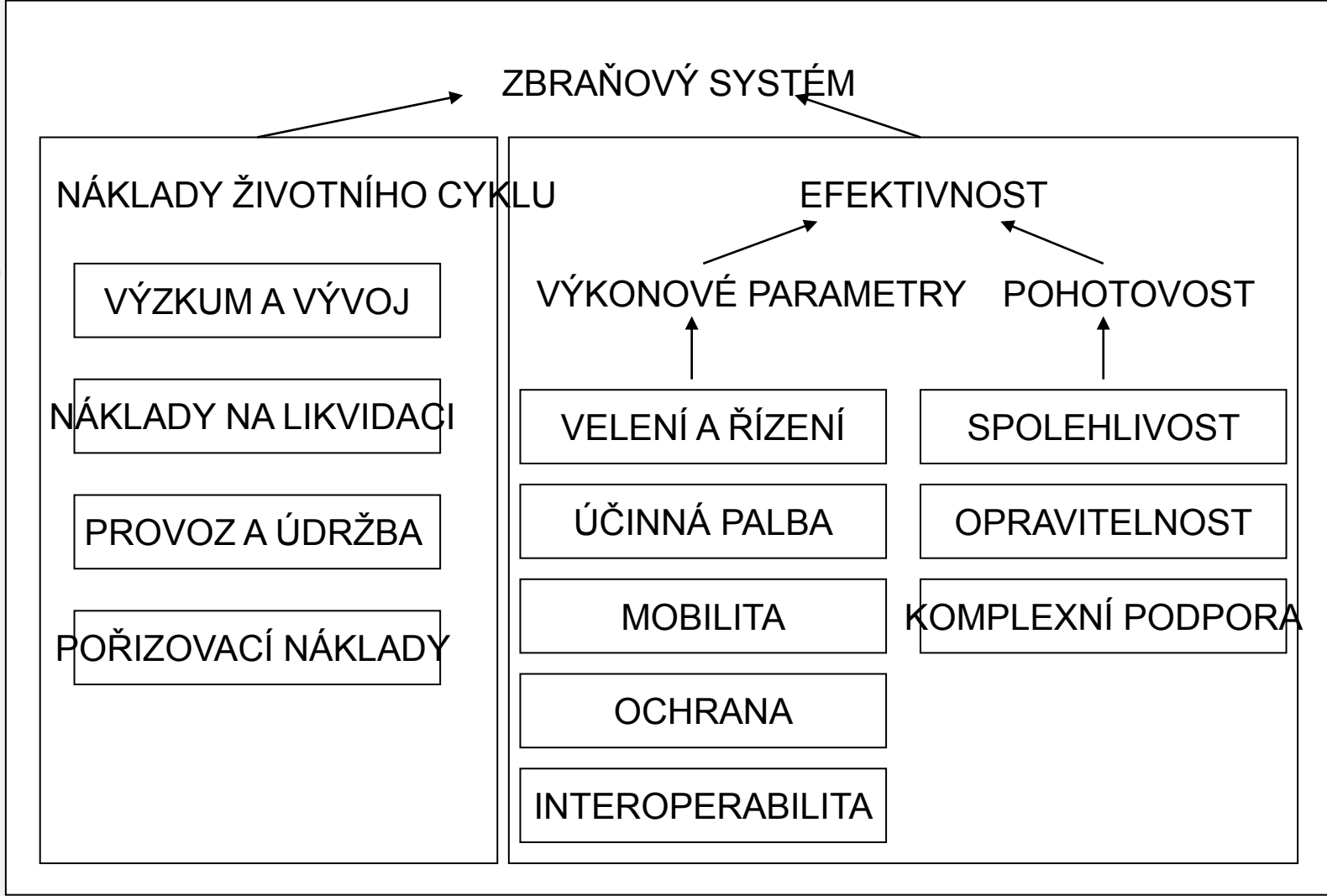
*Pramen: Congressional Budget Office, 2018*

# LIFE CYCLE COST (LCC)

- Stanovení nákladů na životní cyklus výrobku
- Zahrnuje náklady na výzkum, vývoj, pořízení, provoz a vyřazení.
- Náklady jsou modelovány zejména ve vztahu k provozní fázi.
- Rozhodujícími faktory pro výpočet LCC jsou:
  - střední doby mezi poruchami,
  - ceny náhradních dílů,
  - hodinové sazby práce v údržbě.
- Existuje celá řada nástrojů pro modelování LCC: umožňují provádět rozklady nákladů a jejich porovnání s dalšími výrobky.

# LCC

- $LCC = CP + COM + CO + CD$ ,
- $LCC = \frac{CP + COM + CO + CD}{t}$
- LCC - náklady životního cyklu,
- LCCs - měrné náklady životního cyklu,
- CP - náklady na pořízení,
- COM - náklady na údržbu,
- CO - náklady na provoz,
- CD - náklady na likvidaci,
- t - doba provozu (životnosti) vozidla.



# PROVOZNÍ NÁKLADY

= + + + + + + +

Do nákladů na provoz CO se zahrnují:

- náklady na palivo CF,
- náklady na provozní kapaliny, oleje a mazivo COL, které se doplňují v průběhu provozu,
- náklady na pneumatiky CT,
- náklady na akumulátorové baterie CAB,
- náklady na pojištění motorového vozidla a silniční daň, další náklady dané zákony CIRT,
- náklady na pořízení dálničních známek CMT,
- náklady na zákonnou kontrolu technického stavu a měření emisí CETC,
- u speciálních vozidel náklady na nastavbu vozidla CV.

# NÁKLADY NA ÚDRŽBU (COM)

- $\text{COM} = \text{COMC} + \text{COMP}$
- COMC - náklady na nápravnou údržbu,
- COMP - náklady na preventivní údržbu,
  
- $\text{COM} = ( \text{COMCM} + \text{COMCL} ) + ( \text{COMPM} + \text{COMPL} )$ ,
- Náklady na údržbu vozidla se skládají z nákladů na materiál a z nákladů na práci
  
- COMCM - náklady na materiál použitý při nápravné údržbě,
- COMCL - náklady na pracovní sílu při nápravné údržbě,
- COMPM - náklady na materiál použitý při preventivní údržbě,

# POŘIZOVACÍ NÁKLADY

- $= + + + + ,$
- $= /$

- CSP - měrná pořizovací cena vozidla,
- CCD - náklady na etapu koncepce a stanovení požadavků,
- CDD - náklady na etapu návrhu a vývoje vozidla,
- CM - náklady na etapu výroby,
- CS - náklady na etapu prodeje vozidla,
- CG - náklady na zabezpečení oprav během záruční doby,
- t - doba provozu vozidla.



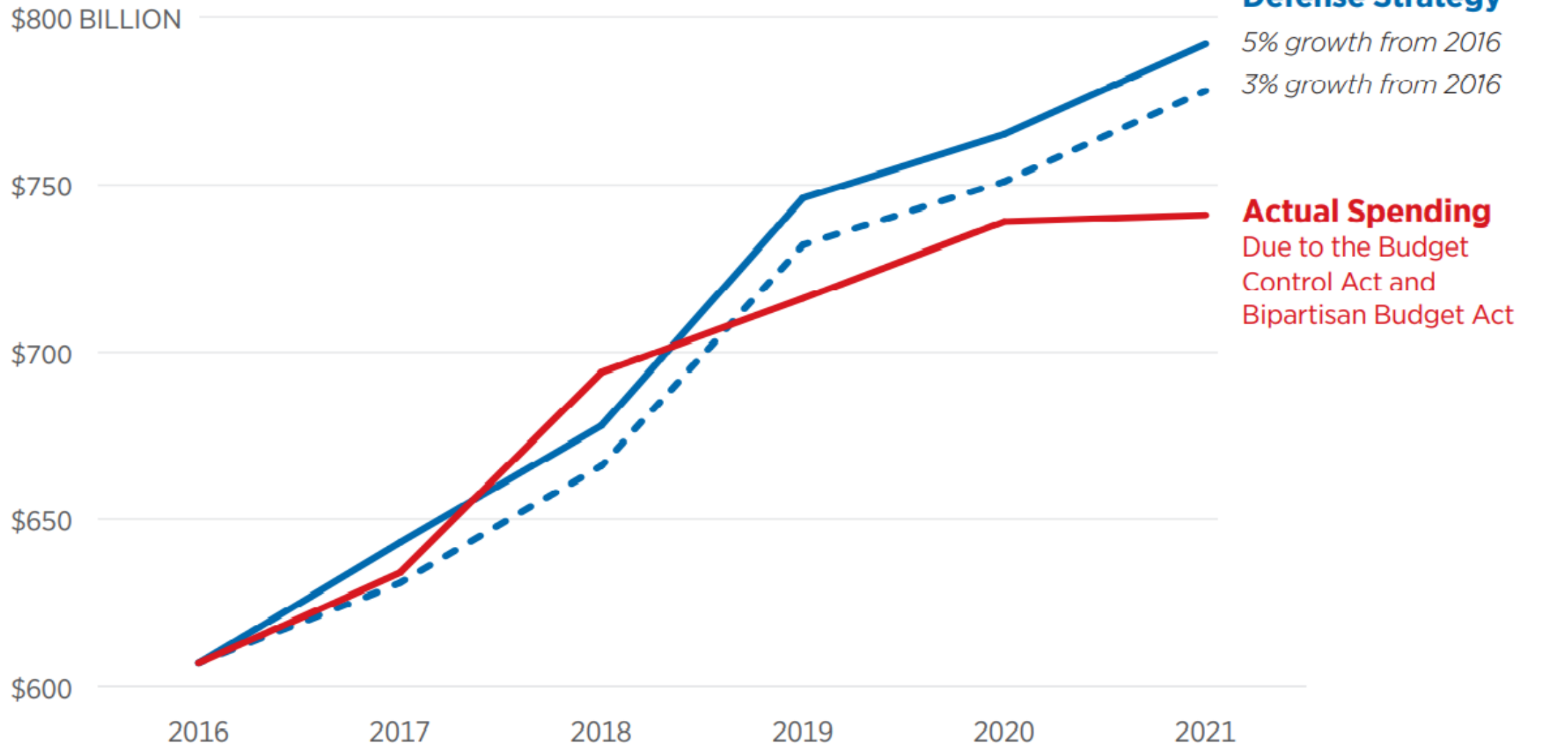
# NÁKLADY NA VYŘAZENÍ (CD)

- $CD = CDD + CDR$
- CDD - náklady na rozebrání a odklizení techniky,
- CDR - náklady na recyklaci nebo bezpečnou likvidaci.
- Tyto náklady na vypořádání se mohou projevit jako hodnota plusová nebo minusová, v závislosti na způsobu likvidace.
- Plusovou hodnotu získáme, když vozidlo vytěžíme a odevzdáme jednotlivé suroviny do sběru surovin. Odprodáme.
- Naopak minusovou hodnotu získáme, když vozidlo necháme ekologicky zlikvidovat skrze.

# OMEZENÍ ODHADŮ LCC

- Odhadování LCC ve vojenských programech spojeno nejistotou a riziky.
- Odhady nejsou podloženy potřebnými daty (historickými)
- Přístup k datům stojí peníze a nejsou výrobci dávány k dispozici v potřebném rozsahu
- Studovaný zbraňový systém je často pouze schematickým návrhem.
- Odhad LCC vyjádřený jako jediné číslo je pouze jedním výsledkem nebo pozorováním na křivce rozdělení pravděpodobnosti nákladů.
- Odhad je spíše stochastický než deterministický, s nejistotou a rizikem, které určují tvar a rozptyl rozdělení.
- Pro lepší rozhodování je zapotřebí pro daný bod odhadování prezentovat význam rizika a nejistoty.

# Defense Spending Hindered by Budget Acts



**SOURCE:** Frederico Bartels (ed.), "How the 2021 National Defense Authorization Act and the Defense Appropriations Act Can Prepare the U.S. for Great Power Competition," March 23, 2020, Heritage Foundation *Special Report* No. 222, <https://www.heritage.org/defense/report/how-the-2021-national-defense-authorization-act-and-the-defense-appropriations-act>.

# ANALÝZA NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ, COST – BENEFIT ANALYSIS (CBA)

- Hodnocení **přínosů** a **nákladů** strategických rozhodnutí, projektových záměrů, projektů
- Porovnání přínosů (Benefits) vyjadřující jakékoliv pozitivní účinky s náklady (Costs) postihující negativní efekty investice.
- Podstatou metody: analýza dopadů investice na zapojené subjekty, kvantifikace zjištěných účinků a jejich převod na společnou číselnou (ideálně finanční) jednotku.
- Výhody CBA:
  - přínosy a náklady nemusí být nutně vyjádřené jen v penězích,
  - lze je vyjádřit i jinak např. formou sociálních, environmentálních nebo jiných kvalitativních kritérií.

# ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA NET PRESENT VALUE (NPV)

- Zahrnuje celou dobu životnosti projektu.
- Pracuje s časovou hodnotu peněz.
- *NPV*... čistá současná hodnota,
- $CF_t$ ...peněžní toky v jednotlivých letech,
- $n$ ...doba životnosti projektu,
- $r$ ...diskontní úroková míra.
- Výsledkem je absolutní hodnota přínosu investice v dnešních cenách.
- Výsledná hodnota **udává, kolik peněz realizace investice podniku přinese.**
- Pokud vyjde NPV kladné, je projekt přípustný.
- Pokud vyjde hodnota NPV záporná, projekt je nepřijatelný.
- V případě srovnání více investičních alternativ je preferována vyšší NPV

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

# VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO INTERNAL RATE OF RETURN (IRR)

**IRR**, je ukazatel pro **relativní výnos (rentabilitu)**, kterou projekt během svého životního cyklu poskytuje.

*RR*... vnitřní výnosové procento

*CF<sub>t</sub>*... peněžní toky v jednotlivých letech

*n*... doba životnosti projektu

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

Číselně je IRR rovna **diskontní sazbě**, při které je NPV rovna nule.

U investic s dobou životnosti přesahující dva roky se počítá použitím iteračních metod či metodou pokusů a omylů.

# COST BENEFITS ANALYSIS



Projects / CBA details	Ideas		
	Project A	Project B	Project C
Total Benefits	\$ 255,000.00	\$ 299,000.00	\$ 277,000.00
Total Costs	\$ 210,000.00	\$ 258,000.00	\$ 215,000.00
Cost-benefit Ratio	1.21	1.16	1.29

# ZÁVĚR

- Efektivní strategie: vyváženost cílů se zdroji, snížení rizika neúspěchu
- Zdroje na makroúrovni: investice, provozní náklady a personální výdaje
- Strategie vycházející z hrozeb a strategie určována zdroji
- Alokace zdrojů na nejvýznamnější priority
- Náklady ušlé příležitosti
- Poměrování nákladů a přínosů
- Zásady hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti
- Náklady životního cyklu (výzkum a vývoj, pořízení, provoz, vyřazení)
- Projekty rozpracovány dle DOTMLPFI v čase strategie
- Náklady na strategii se zpravidla v čase zpřesňují!!!