



Univerzita
obraný

Centrum bezpečnostních
a vojenskostrategických studií

cbvss.unob.cz

OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ



CÍLE

1. VYMEZIT OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ
 - Účel
 - Teoretické přístupy
 - CBP;
 - Ends, Ways and Means
 - Nejistota a její zmírňování
2. PŘEDSTAVIT VÝVOJ PŘÍSTUPŮ K OBRANNÉMU PLÁNOVÁNÍ V NATO A ČR



LITERATURA

- Objasnění SŘO
- Funkce SŘO v podmínkách ReMO
 - Ekonomické řízení
 - Vyzbrojování
 - Řízení lidských zdrojů
 - Výzkum a vývoj
 - Audit
- Dostupné z:
2020 Strategické řízení obrany-
online.pdf (unob.cz)

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ OBRANY



distanční studijní opora

Josef PROCHÁZKA

BRNO
2020



LITERATURA

Dostupné z:

[23-obranna-politika-ceskoslovenske-a-ceske-republiky-1989-2009.pdf](#)
([army.cz](#))

[22-vojenska-strategie.pdf](#)
([army.cz](#))

**OBRANNÁ POLITIKA
ČESKOSLOVENSKÉ
A ČESKÉ REPUBLIKY
(1989–2009)**



Obranná politika 1989-2009

**VOJENSKÁ
STRATEGIE**

UNIVERZITA OBRANY
Ústav strategických studií

Vojenská strategie 2008



LITERATURA

**BAXA, Fabian, MELICHAR, Josef,
PETRÁŠ, Zdeněk, PROCHÁZKA, Josef,
PROCHÁZKA, Dalibor, MIČÁNEK,
František. *Obranné plánování -
plánování za nejistoty*. Praha:
Ministerstvo obrany ČR, 2018. 139 s.
ISBN 978-80-7278-710-4.**

Dostupné z:

https://www.unob.cz/cbvss/Documents/publikace/Obranne_planovani.pdf

OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ

Plánování za nejistoty

Fabian BAXA
Josef MELICHAR
František MIČÁNEK
Zdeněk PETRÁŠ
Josef PROCHÁZKA
Dalibor PROCHÁZKA



ÚVOD

- Proč plánujeme?
- Proč je obtížné plánovat?
- Jaký je účel obranného plánování?
- Jaký je účel operačního plánování?



„Plánování je důležité, ale plány jsou nepotřebné.“

„Planning is everything, plan is worthless.“

Dwight David Eisenhower

OXFORD

STRATEGY & DEFENCE PLANNING

Meeting the challenge of uncertainty

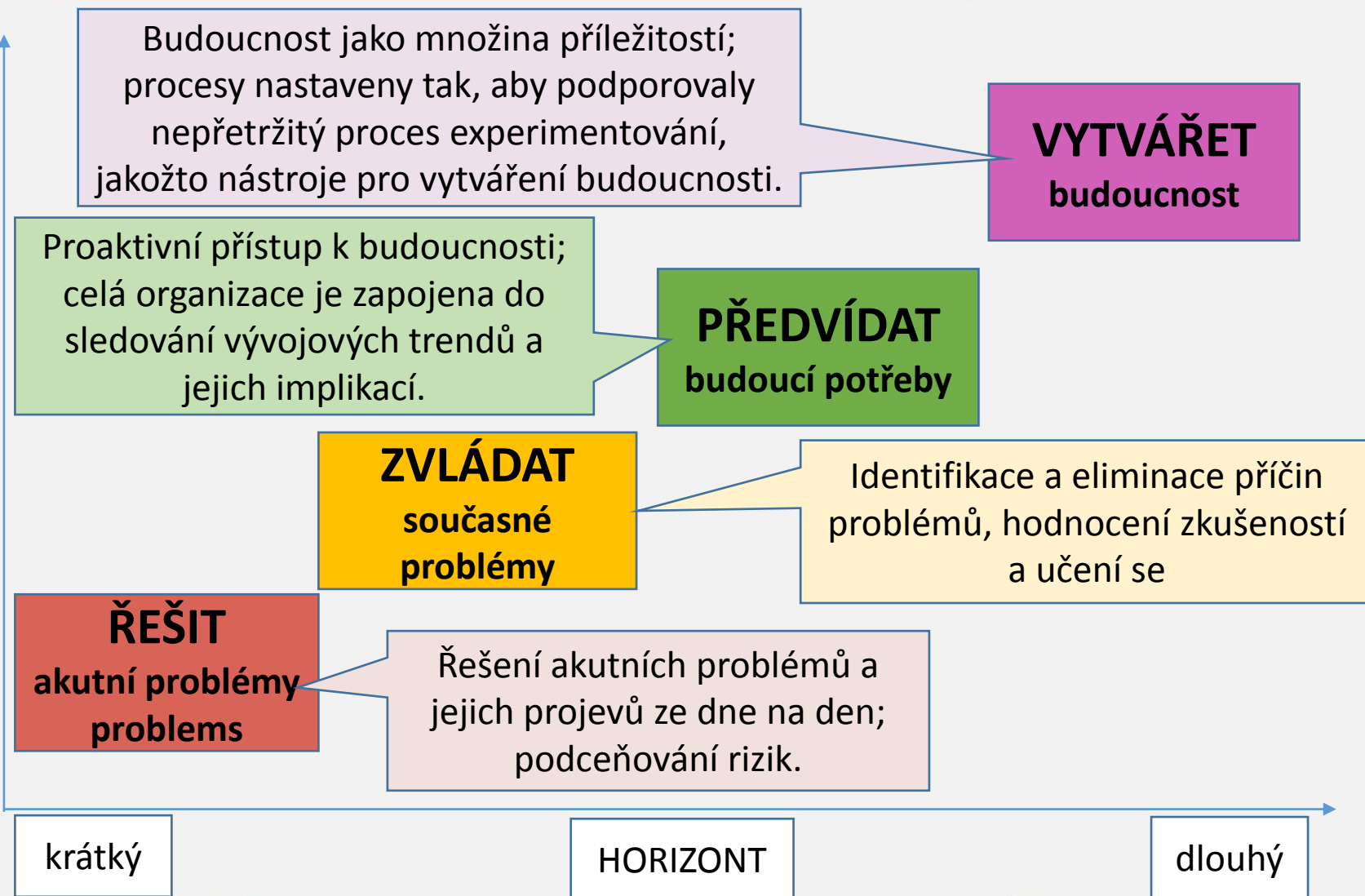
COLIN S. GRAY

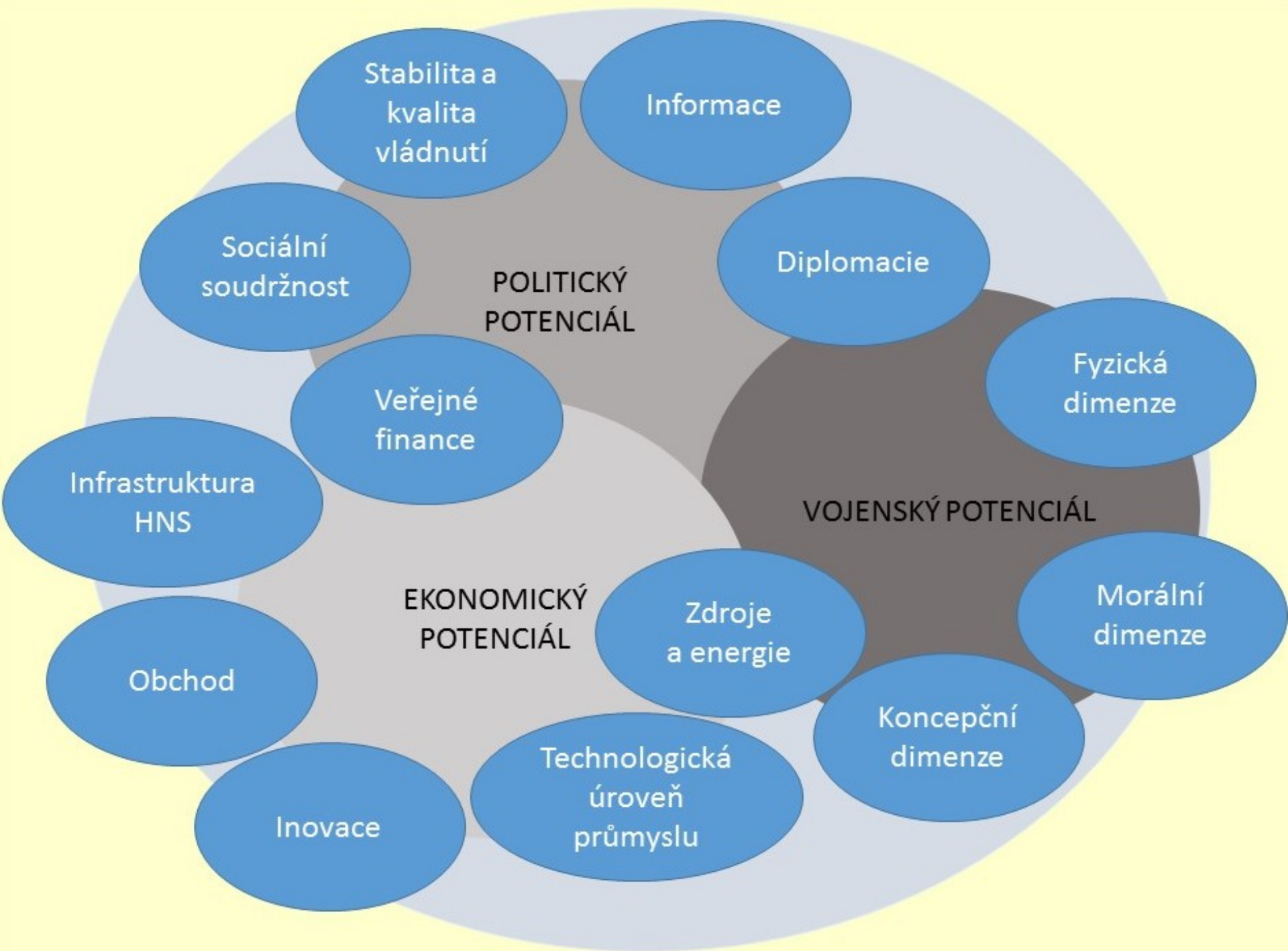


- Smysl plánování: vypořádání se s nejistou budoucností.
- Přiznání limitů lidského poznání: **mlha nad budoucností se nerozplyne.**
- Plánování: věčné, všudypřítomné v lidském činění.
- Plánování vyžaduje kontext.
- Efektivní plánování: **strategie, politika, historie, analýza.**



OD HAŠENÍ PROBLÉMŮ K VYTVÁŘENÍ BUDOUCNOSTI





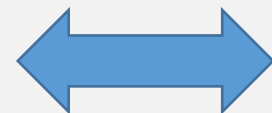
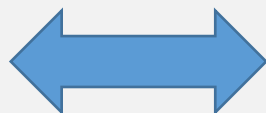


OBRANA

VYTVÁŘENÍ A PŘÍPRAVA SIL

SCHOPNOSTI
PŘIPRAVENOST
POHOTOVOST

Plánování připravenosti a
rozvoje



POUŽITÍ SIL

OPERACE

Plánování operací

ŘÍZENÍ OBRANY



OBRANNÉHO PLÁNOVÁNÍ

- KONTEXT: determinováno vývojem strategického prostředí
 - Studená válka: založeno na hrozbě – vojenská konfrontace, globální konflikt, všechny zdroje státu, zaručené zničení
 - Období do roku 2014: založeno na schopnostech – mezinárodní krizové řízení, lehké expediční síly, potlačení obrany teritoria
 - Po roce 2014: založeno na schopnostech, informováno hrozbami – soupeření, hybridní hrozby, odstrašení a teritoriální obrany nabývá na významu
- SYSTÉM A PROCES:
 - mezinárodní (NDPP, EU)
 - národní (zákon 222/1999 Sb., o zajištění obrany)
 - rezortní úroveň (RMO 66/2012, plánování činnosti a rozvoje)
- OBSAH: ends, ways, means

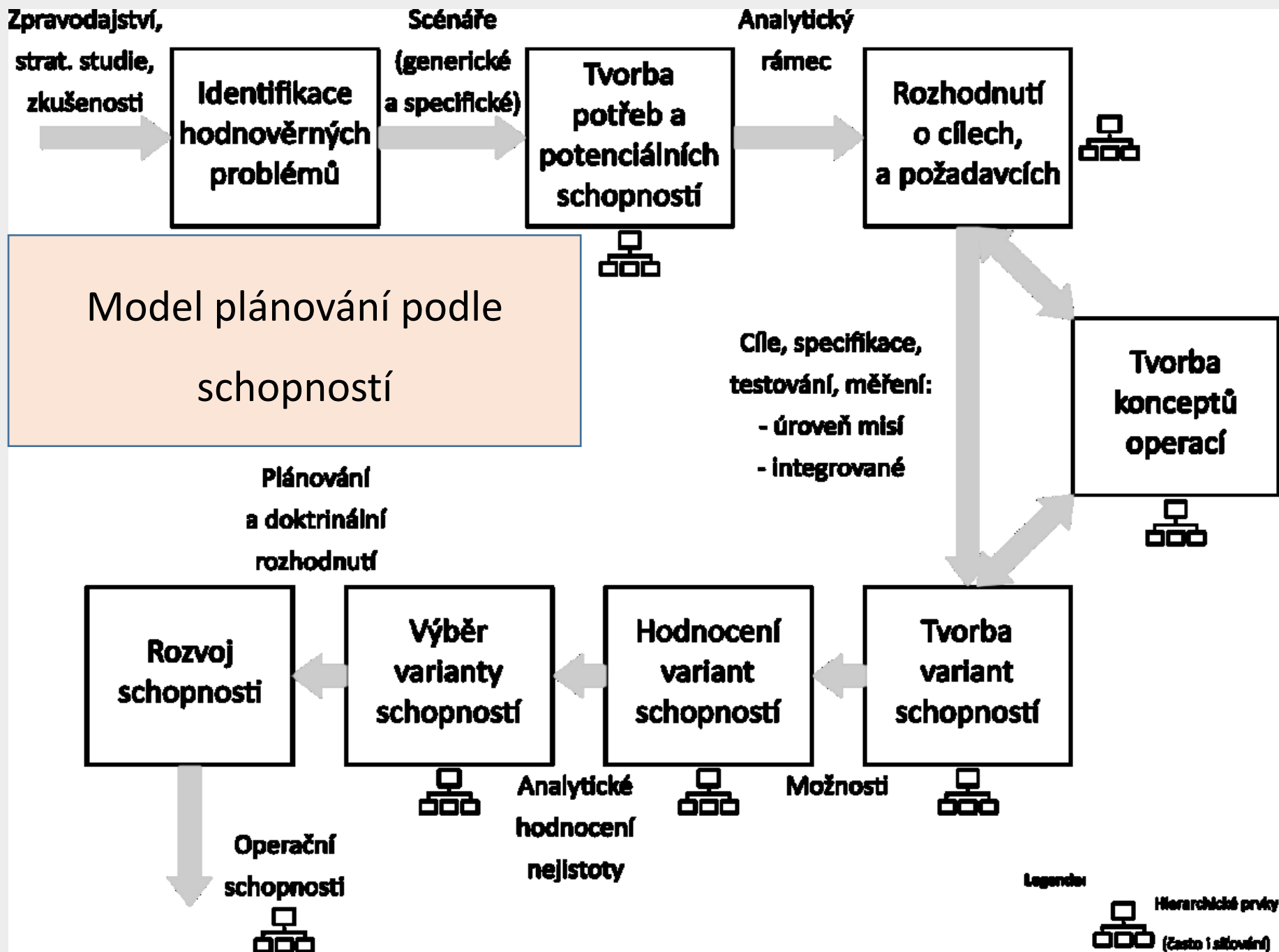


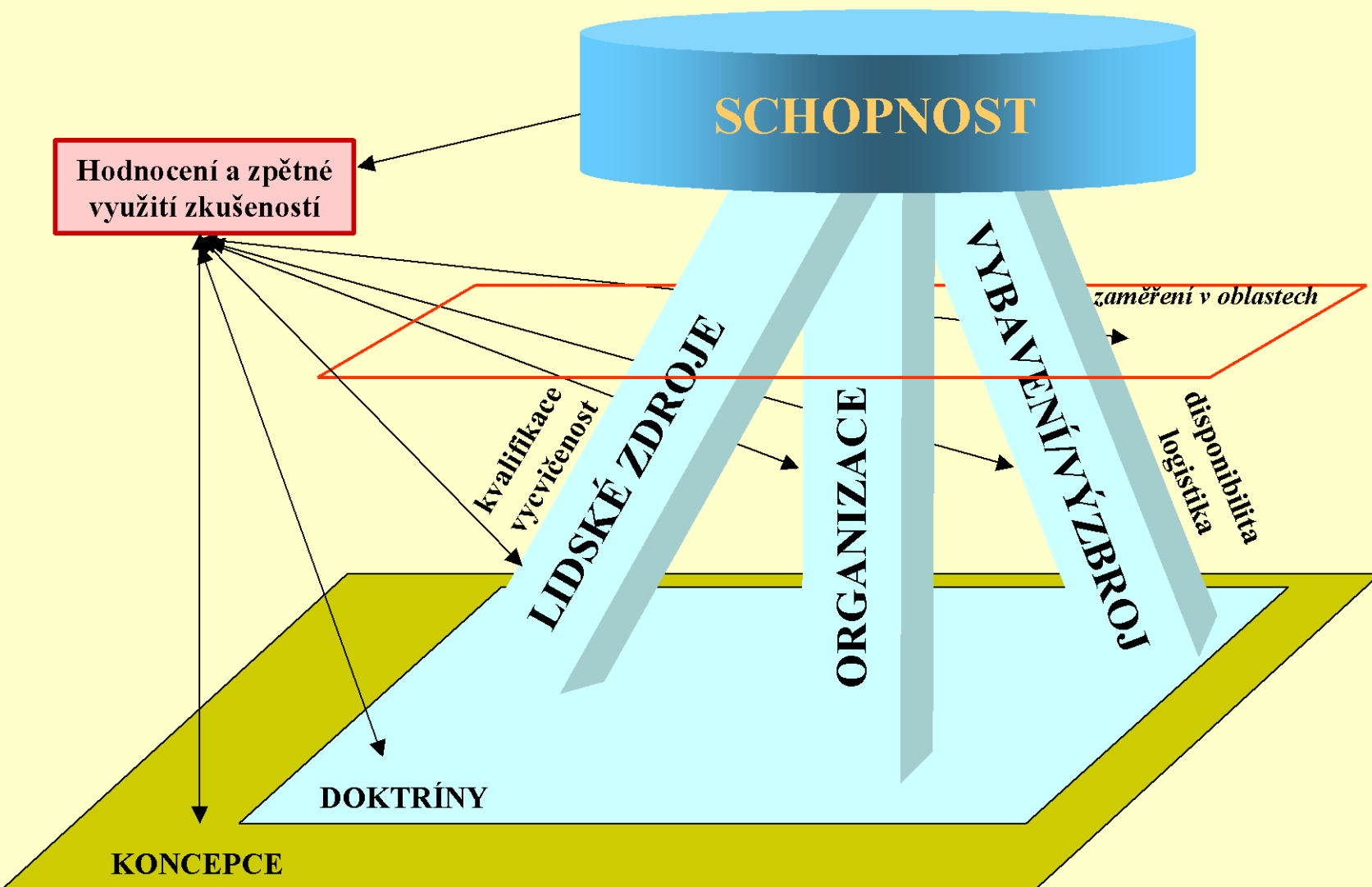
PLÁNOVÁNÍ JAKO FUNKCE ŘÍZENÍ

- Plánování = **základní funkce řízení**.
- Manažerská aktivita zaměřená na **budoucí vývoj** organizace určující, čeho (cíle) a jak se má dosáhnout (akce).
- Výstupem jsou **plány**.
- Plány přispívají k dosažení záměrů a cílů organizace.
- Plánování = **rozhodovací proces** o cílech, způsobech a prostředcích k jejich dosažení.
- Plánování = dosažení **cílů** ve stanoveném **čase** a v rámci dostupných **zdrojů**.
- **Stanovení priorit (operační rizika). Alokace prostředků na nejvyšší priority.**
- **Variantní opatření k dosažení cílů** (materiální, nemateriální)
- Zahrnuje krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý horizont.



PLÁNOVÁNÍ PODLE SCHOPNOSTÍ (CAPABILITY BASED PLANNING – CBP)



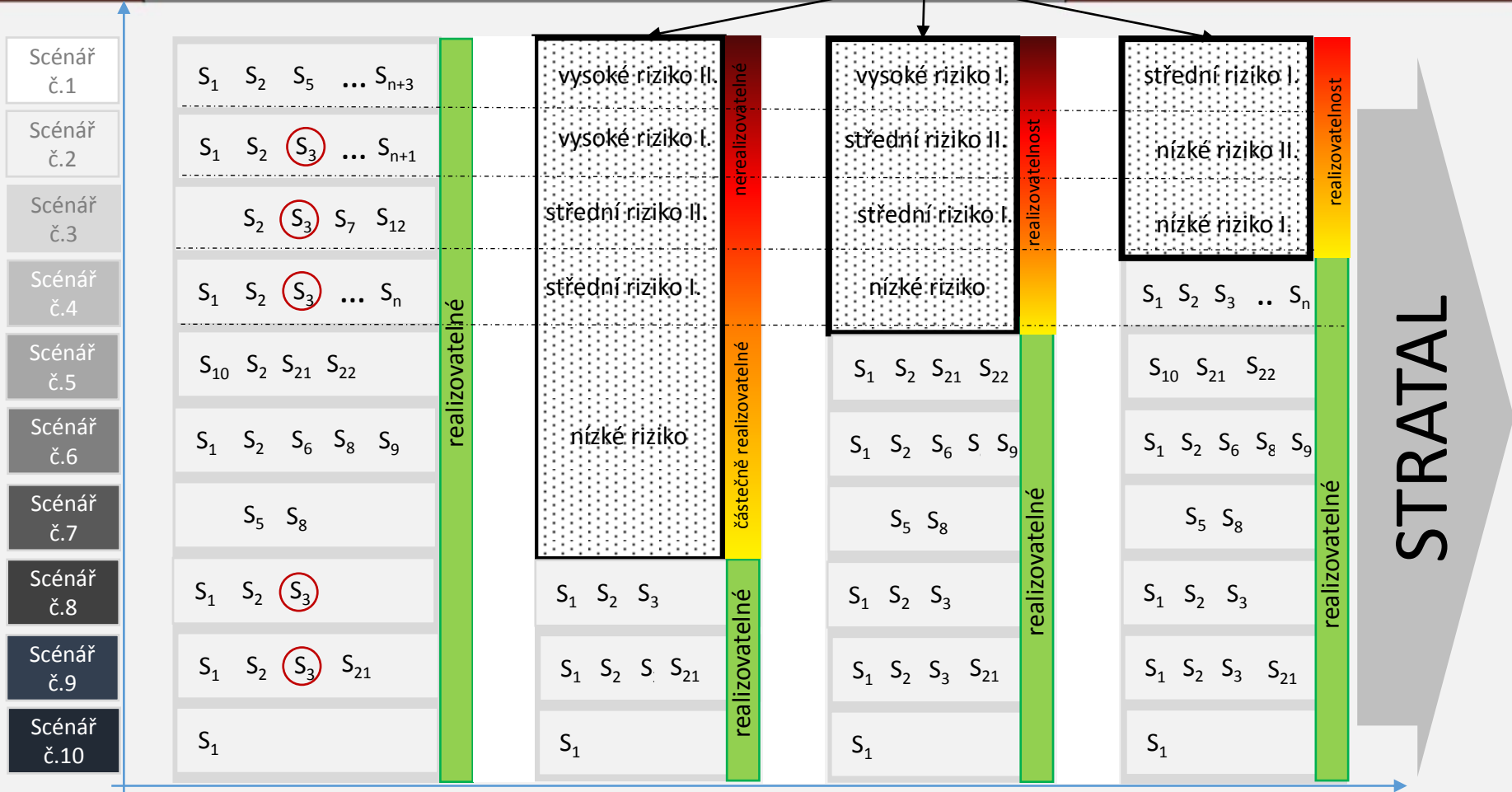


Hlavní oblasti schopností:

Funkční oblasti popisu schopností: DOTMLPFI



Oblasti popsaného rizika



Modul OS „A“
(ideální stav při maximalizaci zdrojových možností země)

Modul OS „B“
(skutečný stav při aktuální alokaci zdrojů)

Modul OS „C“
(variantní stav s potřebnou alokací zdrojů přepočtený na míru rizika a politické zadání)

Modul OS „D“
(variantní stav s potřebnou alokací zdrojů přepočtený na míru rizika a politické zadání)



Strategická analýza

Bezpečnostní prostředí – bezpečnostní hrozby a rizika
Operační prostředí a vývoj ve vojenství
Technologický vývoj
Politika, Ekonomika a Demografie

Politické zadání

Strategická východiska a předpoklady
Strategické a bezpečnostní zájmy státu
Politicko - vojenské ambice
Mezinárodní závazky
Disponibilní zdroje

Typy operací

Kolektivní obrana a operace podle článku 5
Ochrana vzdušného prostoru
Operace krizového řízení (operace mimo článek 5)
Operace pod národním vedením
Operace na podporu Integrovaného záchranného systému

Generické plánovací situace (generický scénář)

Situace (protivník, politika, ekonomika, infrastruktura)
Politický a vojenský cílový stav
Strategické cíle a efekty
Operační cíle a efekty
Hlavní úkoly

Specifické plánovací situace

Generická plánovací situace do konkrétního geografického prostoru:

- specifikace protivníka
- specifikace operačního prostředí

Specifické plánovací situace

Generická plánovací situace do konkrétního geografického prostoru:

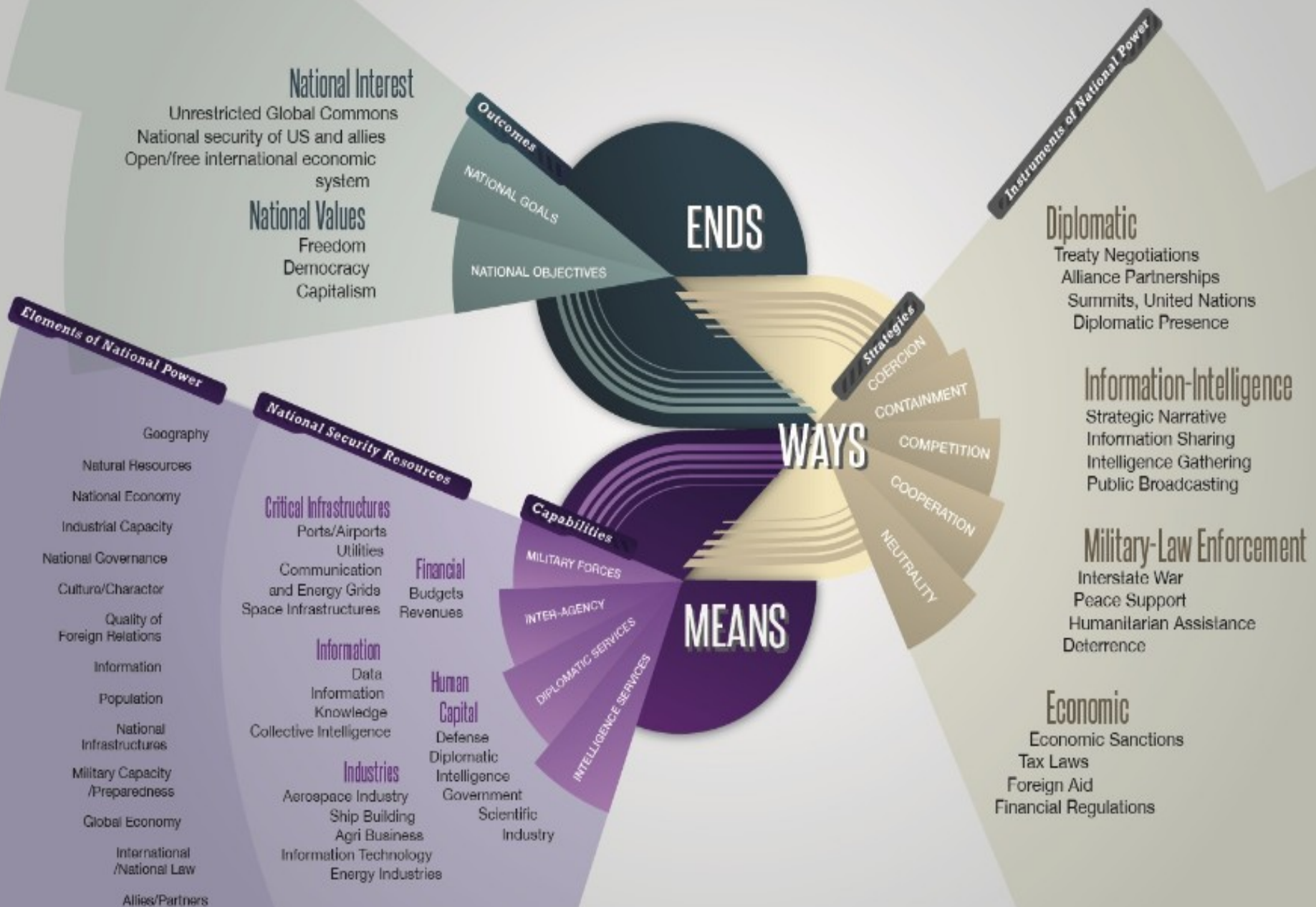
- specifikace protivníka
- specifikace operačního prostředí



KONCEPT

ENDS – WAYS – MEANS

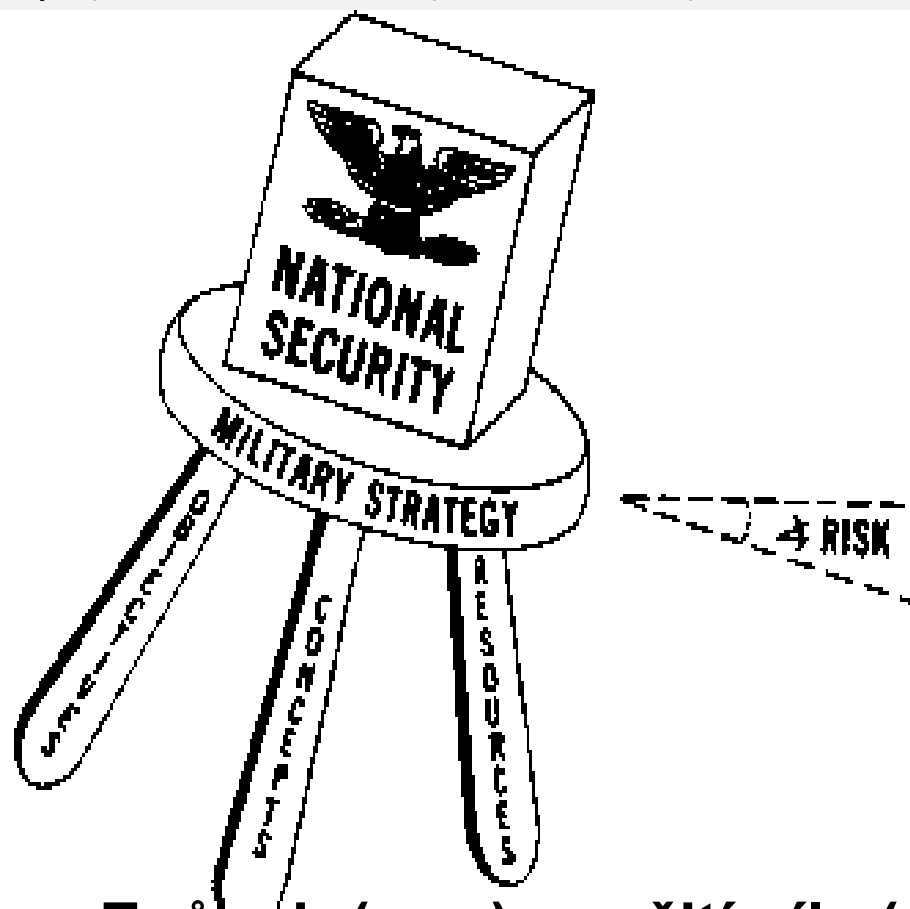
Elements of National Security Strategy



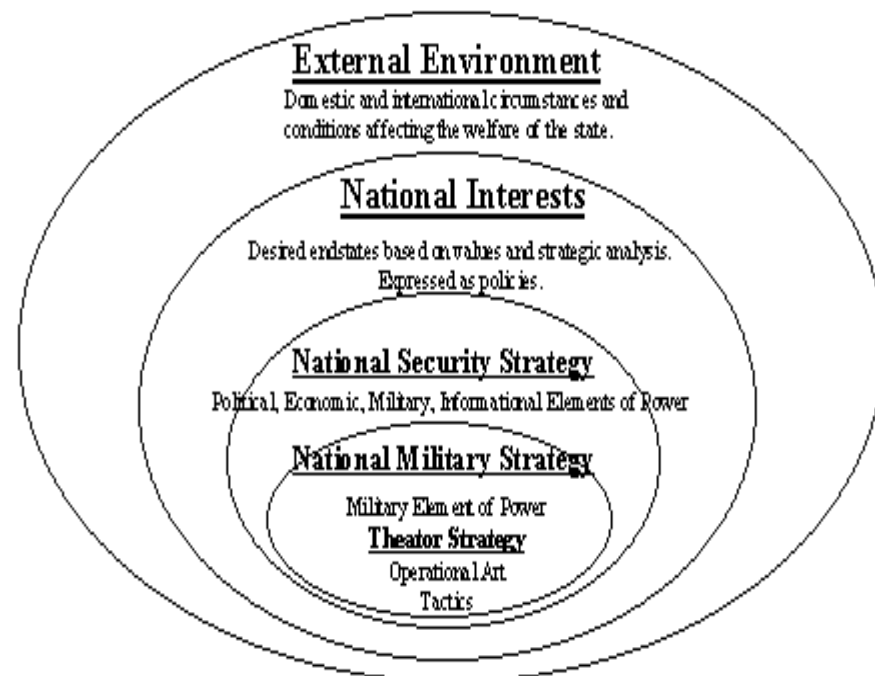


STRATEGIE

General Maxwell D. Taylor, 1981. Strategy equals ends (objectives toward which one strives); ways (courses of action) and means (instruments by which some end can be achieved).



Comprehensiveness of Strategy



Způsob (way) použití síly (means) k dosažení cílů (ends).



SYSTÉMOVÝ A PROCESNÍ PŘÍSTUP K OBRANNÉMU PLÁNOVÁNÍ

SYSTEM ŘÍZENÍ REZORTU MO

VYTVÁŘENÍ A ROZVOJ SYSTÉMU OBRANY STÁTU
POLITICKO-STRATEGICKÉ A VOJENSKO-STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

PERSONÁLNÍ
ŘÍZENÍ

FINANČNÍ
ŘÍZENÍ

SPRÁVA
MAJETKU

STÁTNÍ
SPRÁVA

VOJENSKÉ
ZPRAVODAJSTVÍ

SYSTEM OBRANNÉHO PLÁNOVÁNÍ

STANOVENÍ CÍLŮ

ROZPRACOVÁNÍ CÍLŮ DO OPATŘENÍ A ÚKOLŮ

HODNOCENÍ POŽADAVKŮ
BALANCOVÁNÍ VE VAZBĚ NA PRIORITY
VYHODNOCENÍ RIZIK

ROZHODNUTÍ - PLÁN

MEZINÁRODNÍ
SPOLUPRÁCE,
OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ
NATO A EU

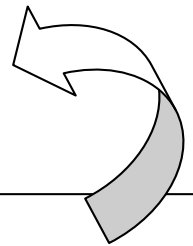
SYSTEM OBRANY

ČINNOST A ROZVOJ

OPERAČNÍ POUŽITÍ

OZBROJENÉ SÍLY

**KONTROLA -
ZPĚTNÁ
VAZBA**



**JAK BUDE
PLÁNOVÁNÍ
PROBÍHAT?**

A
Příprava
na
plánování

**KDE SE
NACHÁZÍME?
KAM MŮŽEME
SMĚŘOVAT?**

B
Strategická
analýza

**KDE
CHCEME BÝT?**

C
Stanovení
strategického
zaměření

**JAK SE
TAM
DOSTANEME?**

D
Formulace
strategie

**CO PRO TO
DĚLÁME?**

E
Implementace
strategie

**POSTUPUJEME
SPRÁVNĚ?**

F
Monitorování
a hodnocení

G
Nápravná opatření

**V ČEM A JAK ODSTRANIT
ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY?**



VÝVOJ PŘÍSTUPŮ K PLÁNOVÁNÍ

- 1999: Vstup ČR do NATO
 - ČR neměla funkční systém plánování. Krátkodobé plánování činnosti a řízení rozpočtem. 1998 – BRS!!
- 2004: Vydán RMO č.33
 - První pokus o opětovné systémové nastavení plánování do podmínek rezortu obrany. Norma nebyla dodržována. Nestabilita zdrojových rámců znemožňovala plánování v delším časovém horizontu. Nezáměr managementu.
- 2010: Vydání RMO č.24
 - Aplikace metody řízení podle cílů a plánování schopností (funkční oblasti). Změny v odpovědnosti za plánování – nebyly k dispozici požadované výstupy – SdP)
- 2011: Bílá kniha o obraně
 - Zřízení Rady MO pro plánování a zavedení soustavy cílů jednotné pro plánování i rozpočtování
- 2012: Vydání RMO č. 66
 - Plánování generuje výstupy, chybí dlouhodobý přístup a metodické rozpracování plánování schopností. Optimalizace podpurných IS

	Demokratizace	Integrace	Reformy	Transformace	Připravenost
Cíle obranné politiky	Vznik AČR	Vstup do NATO	Zánik vojenské základní služby	Profesionalizace CRO, expediční schopnosti	Plnění závazků NATO, obrana ČR
Vojenská strategie	Obrana státu ze všech směrů proti neznámému nepříteli	Orientace na vojensko-strategické cíle NATO	4xM, kolektivní obrana, operace	Výstavba organizačních struktur v souladu s NATO	Vyvážené schopnosti, příprava pro operaci dle čl. 5
Plánování	Krátkodobé (max. střednědobé)	SPPR	Plánování cílů výstavby podle schopností	CBP, cílově orientované plánování	LTP, renaissance plánování obrany
HRM	Odpolitizování armády	Příprava personálu pro NATO	Nová legislativa pro službu v OS ČR	Odřezání sádla i s částí mozku	Pozice-Hodnost-Plat, zavedení KŘ
Ekonomické řízení	Ukončení centralizovaného plánování, řízení rozpočtem	Implementace principu tržního hospodaření, 2% HDP	Postupný nesoulad mezi cíli a zdroji	Omezování výdajů, důraz na 3E,	Politická vůle k zvyšování výdajů,
Vyzbrojování	Rozpad zbrojního průmyslu v ČR	Přechod na normy NATO	Útlum vyzbrojování z post sovětského trhu	SMART akvizice jen na papíře	Pomalý akviziční proces, bezpečnost dodávek

Volitelná poznámka
uživatele

titul, jméno, příjmení, funkce



POŽADAVKY NA PLÁNOVÁNÍ (1)

- Orientace na výstupy – dosahování očekávaných cílů a efektů (měřítka výkonnosti, hodnocení realizace)
- Provázání věcného a finančního plánování
- Plánování zdola nahoru (bottom – up)
- Plánování shora dolů (top – down)
- Pružnost (řízení rizik a prioritizace).
- Efektivnost (optimální řešení z pohledu nákladů a předpokládaných přínosů, variantní řešení)
- Proveditelnost (technologická, časová a zdrojová)



POŽADAVKY NA PLÁNOVÁNÍ (2)

- Dlouhodobost a stabilita (cílů a úkolů, zdrojová stabilita).
- Provázání s plánovacími procesy mezinárodních organizací (NATO, EU)
- Jasně vymezení odpovědností
- Transparentnost (věcná i zdrojová, objektivní nezkreslená zpětná vazba)
- Cykličnost, krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý plánovací horizont
- Exaktnost (informační a analytická podpora, metody)
- Přidaná hodnota v procesu řízení



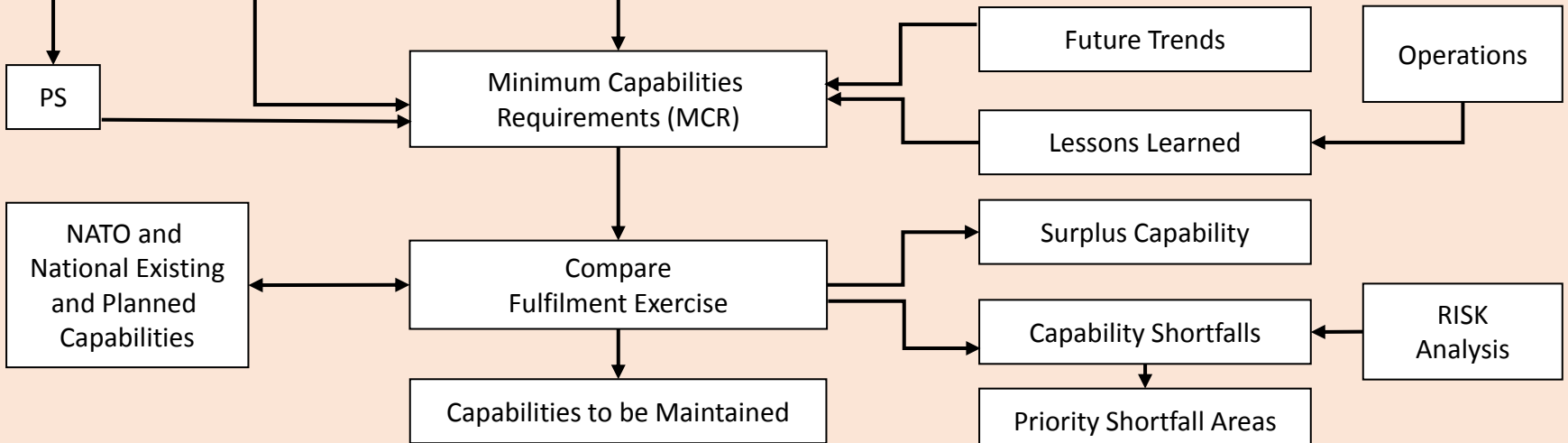
OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ NATO A ČR

Krok:

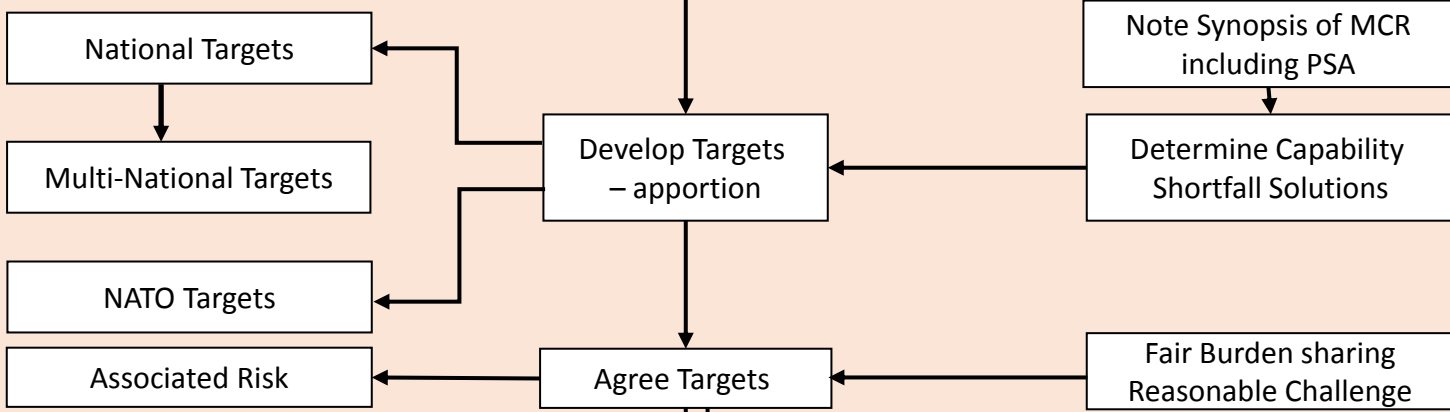
1



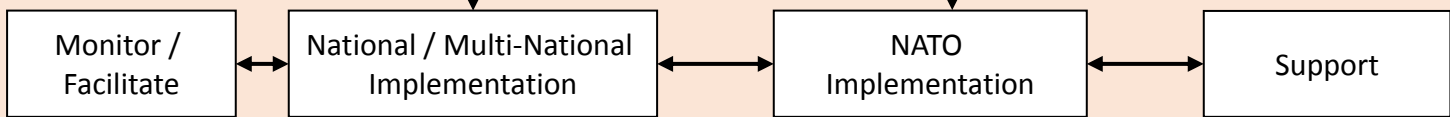
2



3



4



5



PLÁNOVÁNÍ OBRANY ČR

Zákon 222

- Nástroj realizace obranné politiky státu
- Gestor: MO ČR;
- Výstup: Ústřední plán obrany ČR.



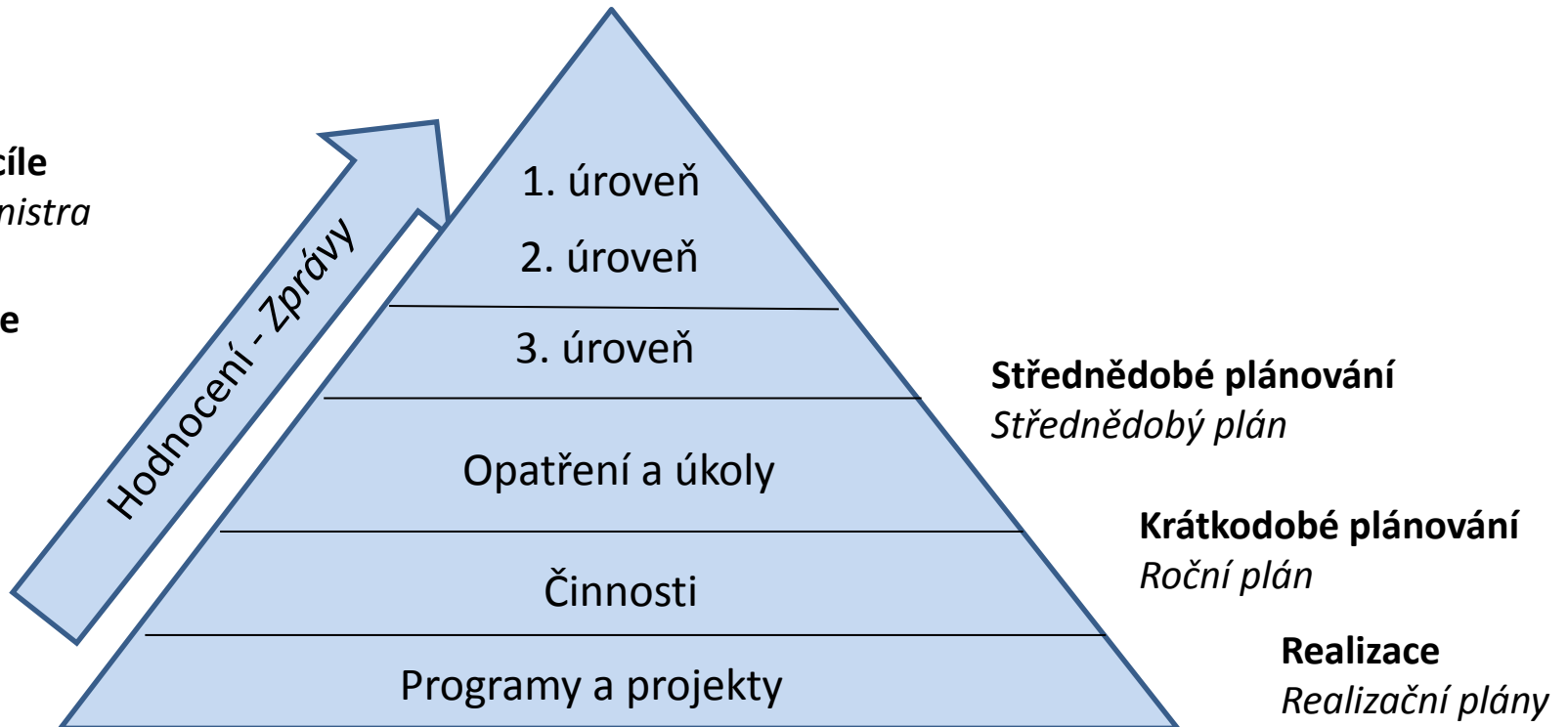
RMO 66/2012

Politická úroveň

Zákony, bezpečnostní a obranné strategie, mezinárodní závazky

Politicko – vojenská úroveň

Dlouhodobý výhled, Koncepce výstavby AČR



Systemové nastavení plánování činnosti a rozvoje rezortu obrany (RMO 66/2012)

Vojensko-politické dokumenty

BEZPEČNOSTNÍ STRATEGIE

OBRANNÁ STRATEGIE

DOKUMENTY NATO

DOKUMENTY EU

Strategické a koncepční dokumenty

DLOUHODOBÝ VÝHLED

DÍLČÍ KONCEPCE
KONCEPCE VÝSTAVBY AČR

Plánovací dokumenty

SMĚRNICE MO

STŘEDNĚDOBÝ PLÁN

ROČNÍ PLÁN A ROZPOČET

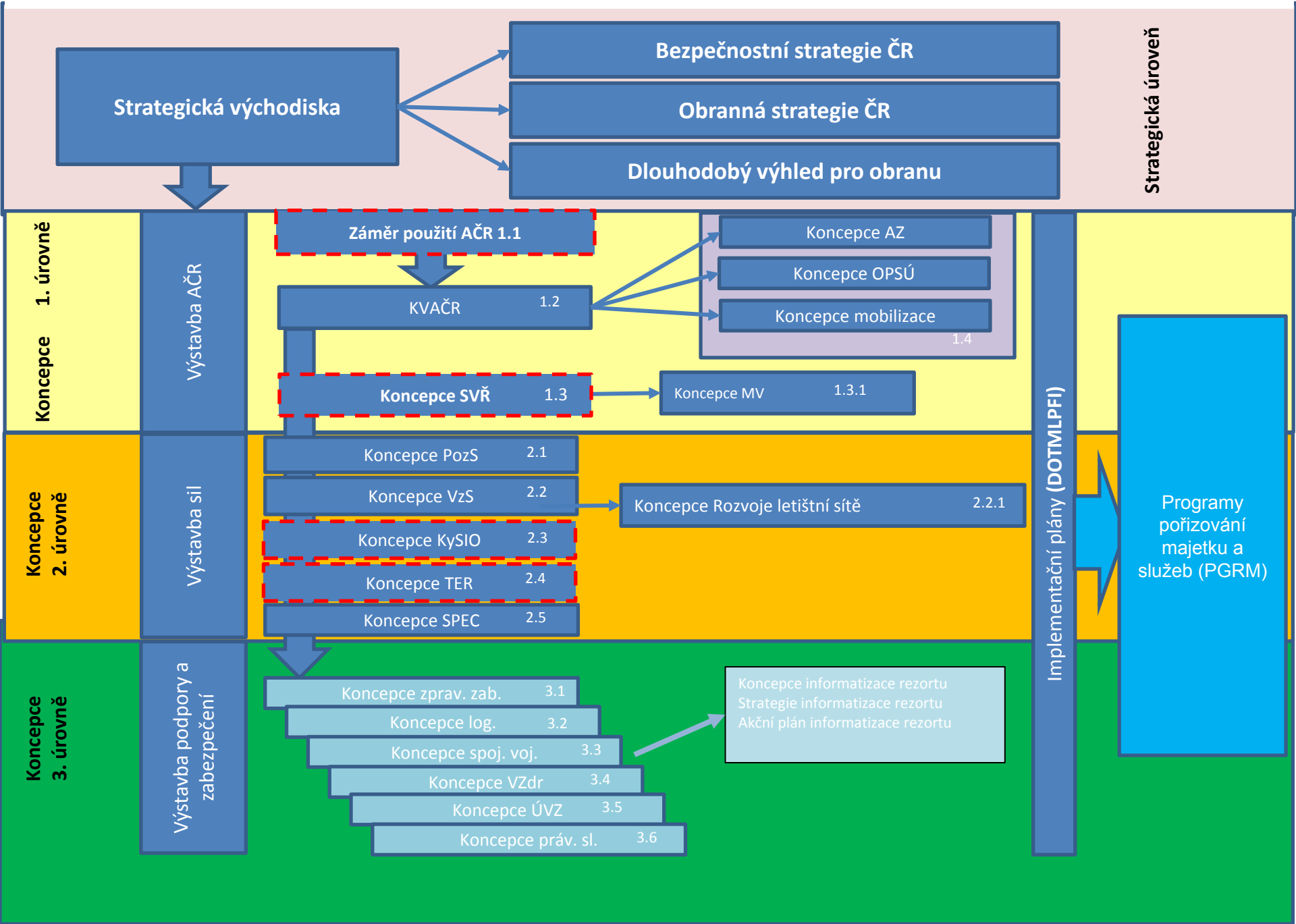
ROČNÍ PLÁNY SOUČÁSTÍ

Hodnotící dokumenty

ZPRÁVA O ZAJIŠTĚNÍ OBRANY ČR

VYHODNOCENÍ ROČNÍHO PLÁNU

Zpětná vazba





RIZIKA ÚSPĚŠNÉHO PLÁNOVÁNÍ

- Neschopnost stanovit realistické potřeby po výstupech organizace.
- Neadekvátní reflexe vývoje vnějšího prostředí, jeho příležitostí a hrozeb pro dlouhodobý rozvoj organizace.
- Přecenění či nedocenení vlastních schopností a dostupných zdrojů (lidé, materiál, infrastruktura, finance, informace).
- Neschopnost zabezpečit přípravu a rozvoj lidských zdrojů.
- Neschopnost účelného, hospodárného a efektivního řízení a tvůrčí implementace strategie.
- Neschopnost koordinovat aktivity (nepružná organizační struktura).
- Nedostatečná motivace manažerů a zaměstnanců plány realizovat.
- Omezené možnosti komunikace uvnitř organizace (byrokratické překážky).
- Podcenění časových nároků na implementaci plánů.
- Neschopnost monitorovat plnění plánů v čase (chybějící zpětnovazební mechanismy a kritéria).



ZÁVĚR

- Plánování: adaptace systému obrany státu a OS na výzvy prostředí – kontext!!
- Systém a procesy obranného plánování – mezinárodní, národní a rezortní úroveň
- Udržení vojenské relevantnosti a dlouhodobé zdrojové udržitelnosti OS.
- Komplexní přístup k zajišťování obrany zahrnující vojenské i nevojenské nástroje.
- Rovnováha mezi úkoly, způsoby jejich dosažení a zdroji.