



# ZAČLEŇOVÁNÍ ČR DO NATO A 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: Strategie-řízení-obraný.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.**

## 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

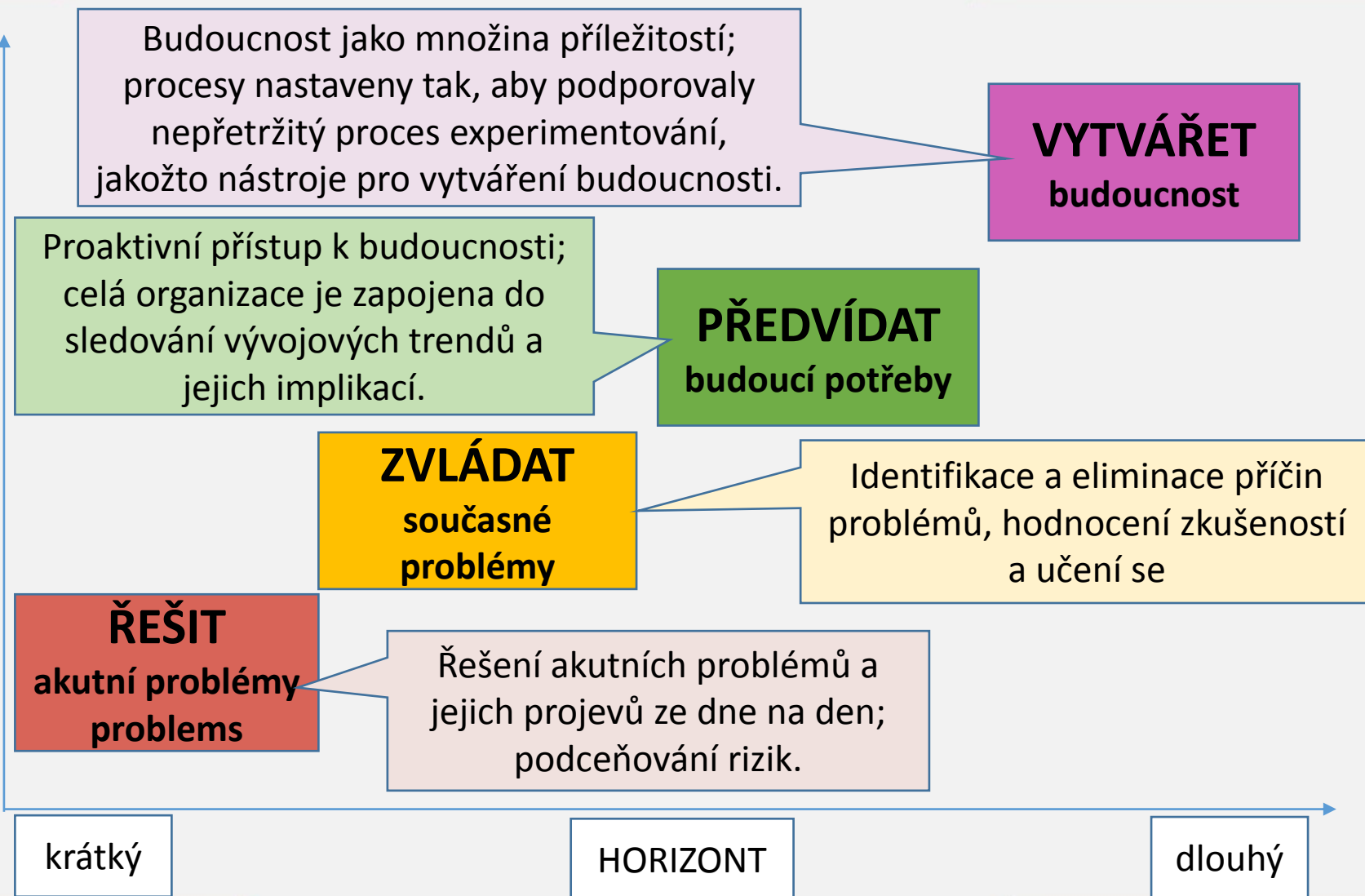


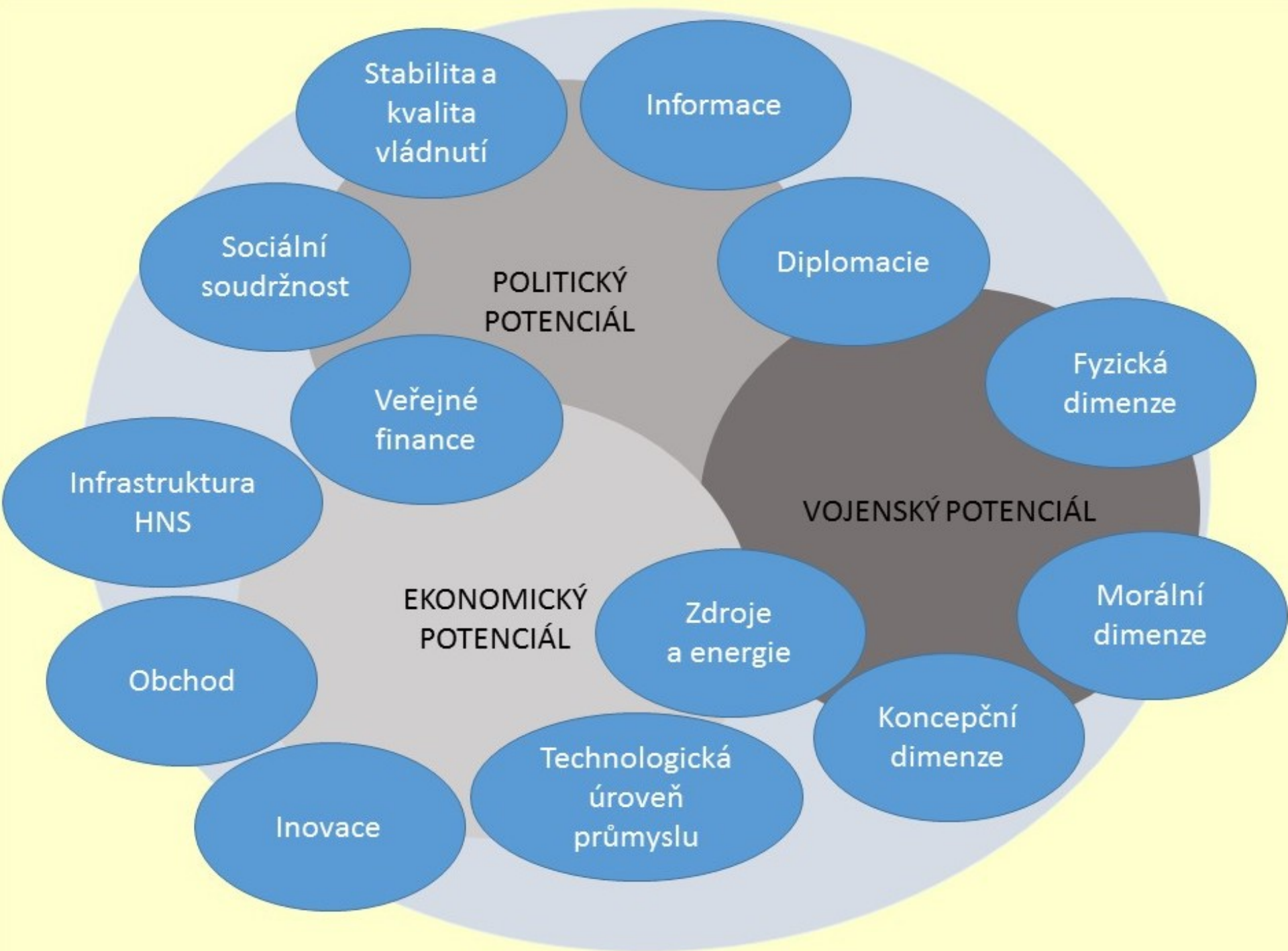
- Smysl plánování: vypořádání se s nejistou budoucností.
- Přiznání limitů lidského poznání: **mlha nad budoucností se nerozplyne.**
- Plánování: věčné, všudypřítomné v lidském činění.
- Plánování vyžaduje kontext.
- Efektivní plánování: **strategie, politika, historie, analýza.**





OD HAŠENÍ PROBLÉMŮ K VYTVÁŘENÍ BUDOUCNOSTI





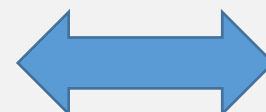
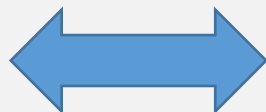


# OBRANA

## VYTVÁŘENÍ A PŘÍPRAVA SIL

SCHOPNOSTI  
PŘIPRAVENOST  
POHOTOVOST

Plánování připravenosti a  
rozvoje systému obrany  
státu



## 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
  - Současnost: plánování na hrozby?
- SYSTÉM A PROCES:
  - mezinárodní (NDPP, EU CDM)
  - 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.

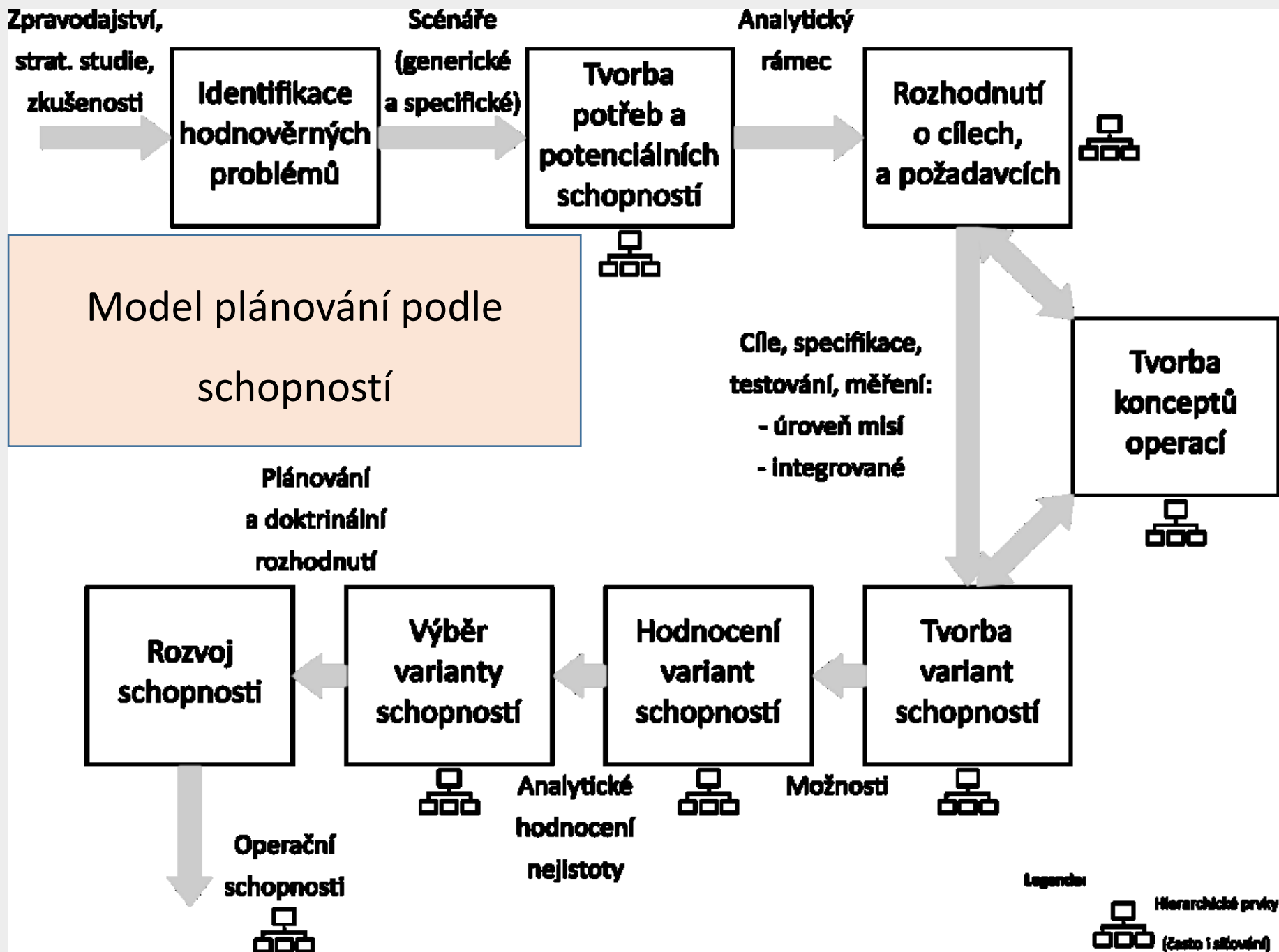


Univerzita  
obraný

Centrum bezpečnostních  
a vojenskostrategických studií

[cbvss.unob.cz](http://cbvss.unob.cz)

# PLÁNOVÁNÍ PODLE SCHOPNOSTÍ (CAPABILITY BASED PLANNING – CBP)





Univerzita  
obraný

Centrum bezpečnostních  
a vojenskostrategických studií

[cbvss.unob.cz](http://cbvss.unob.cz)

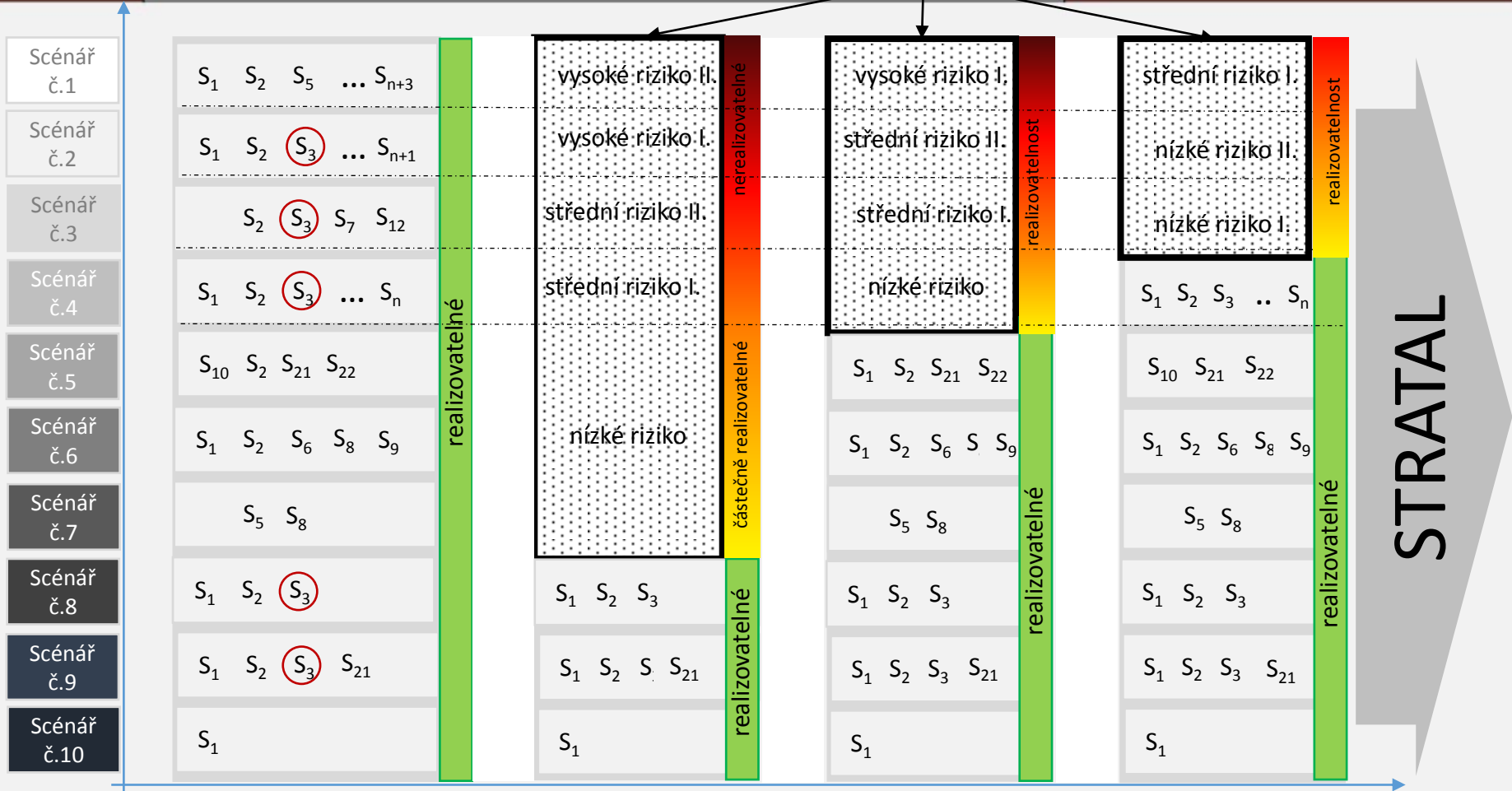
Hlavní oblasti schopností:

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)

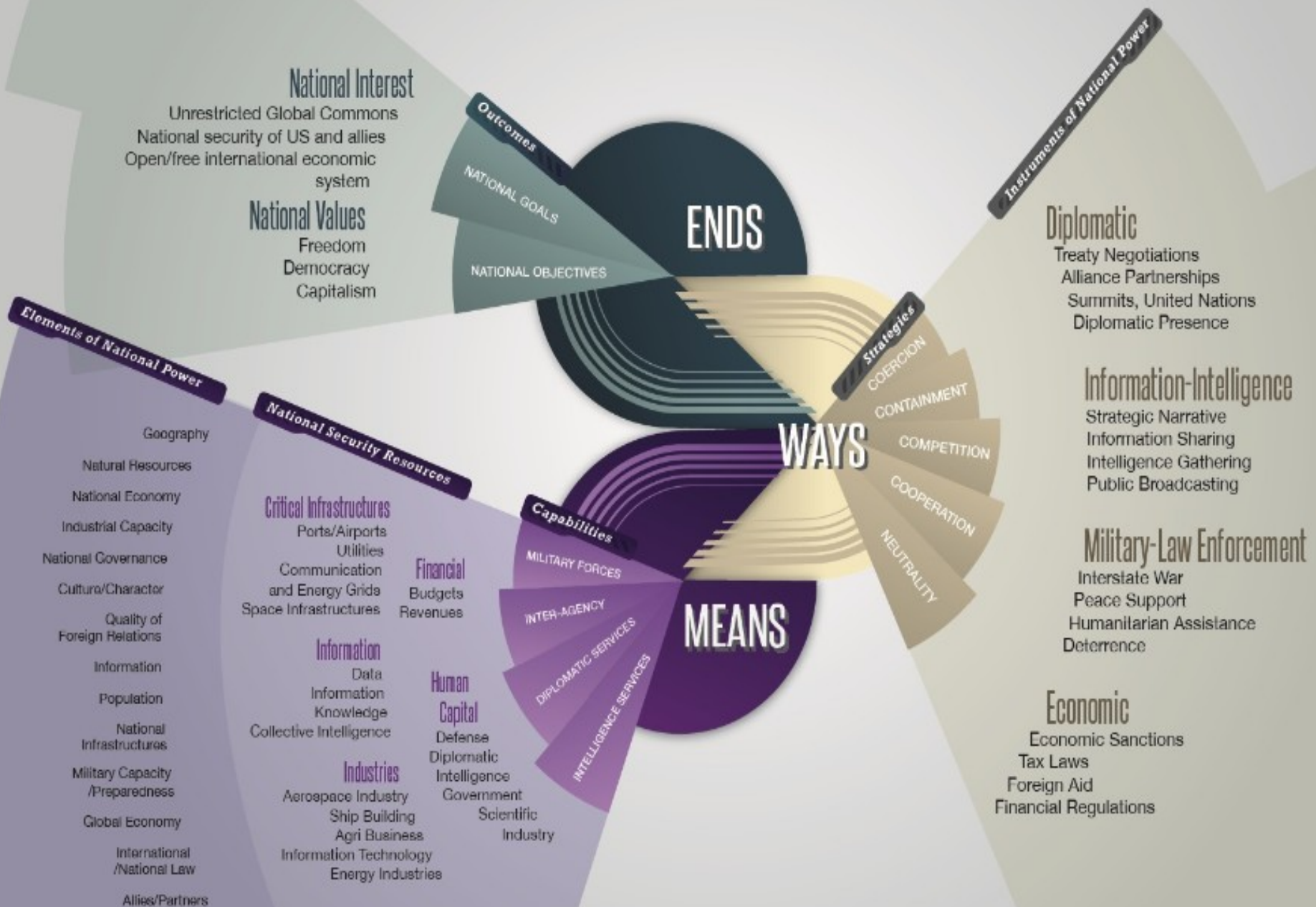




# KONCEPT

## ENDS – WAYS – MEANS

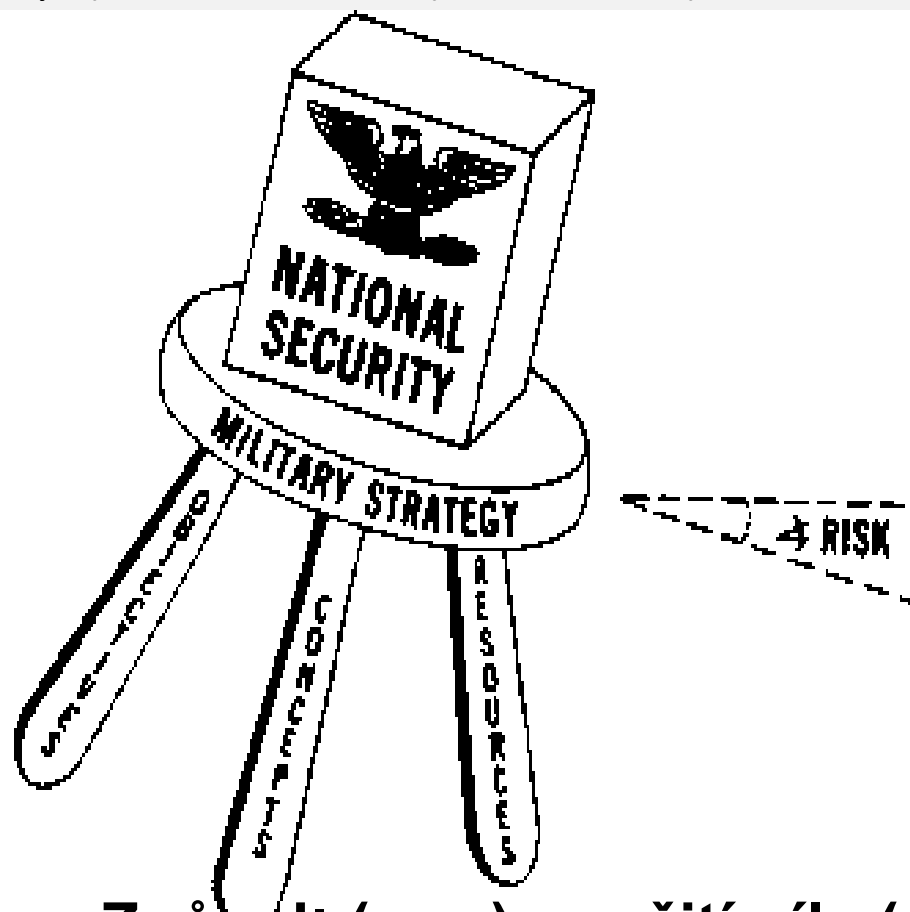
# Elements of National Security Strategy



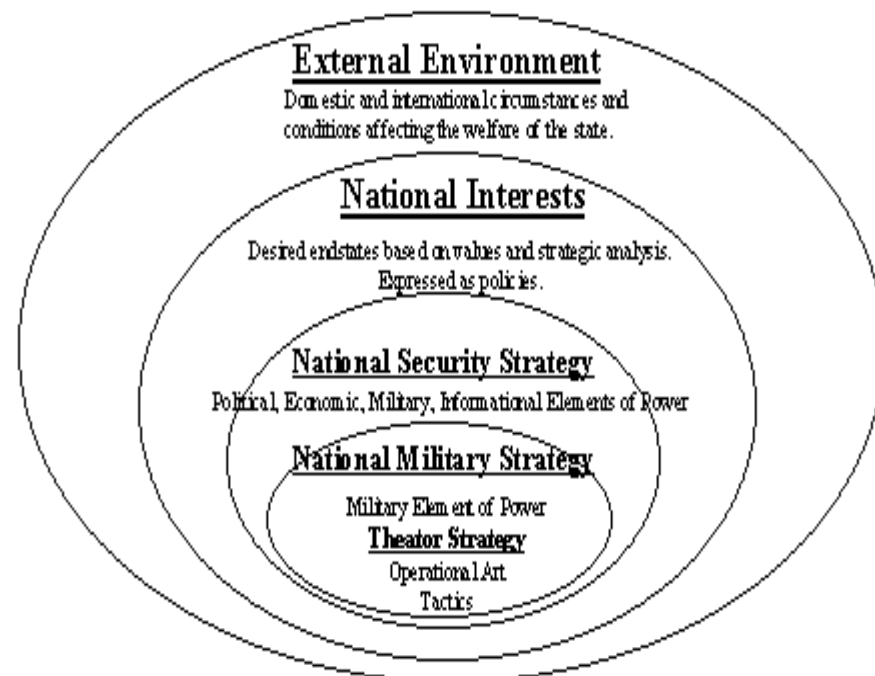


# STRATEGIE

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

**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
<b>Plánování</b>	<b>Krátkodobé (max. střednědobé)</b>	<b>SPPR</b>	<b>Plánování cílů výstavby podle schopností</b>	<b>CBP, cílově orientované plánování</b>	<b>LTP, renaissance plánování obrany</b>
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



Univerzita  
obraný

Centrum bezpečnostních  
a vojenskostrategických studií

[cbvss.unob.cz](http://cbvss.unob.cz)

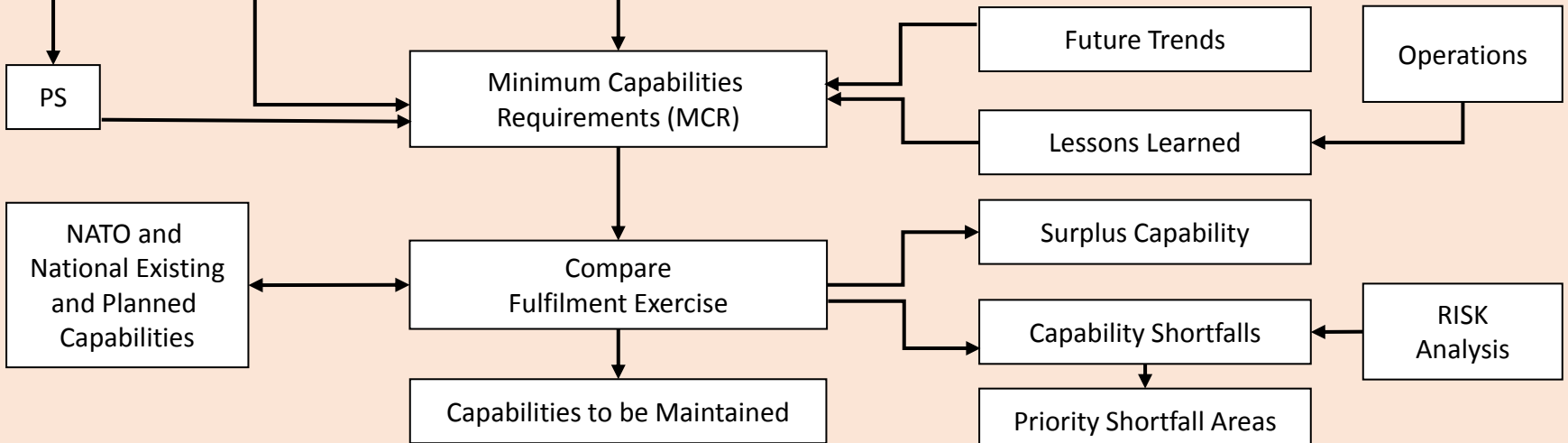
# OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ NATO A ČR

# Krok:

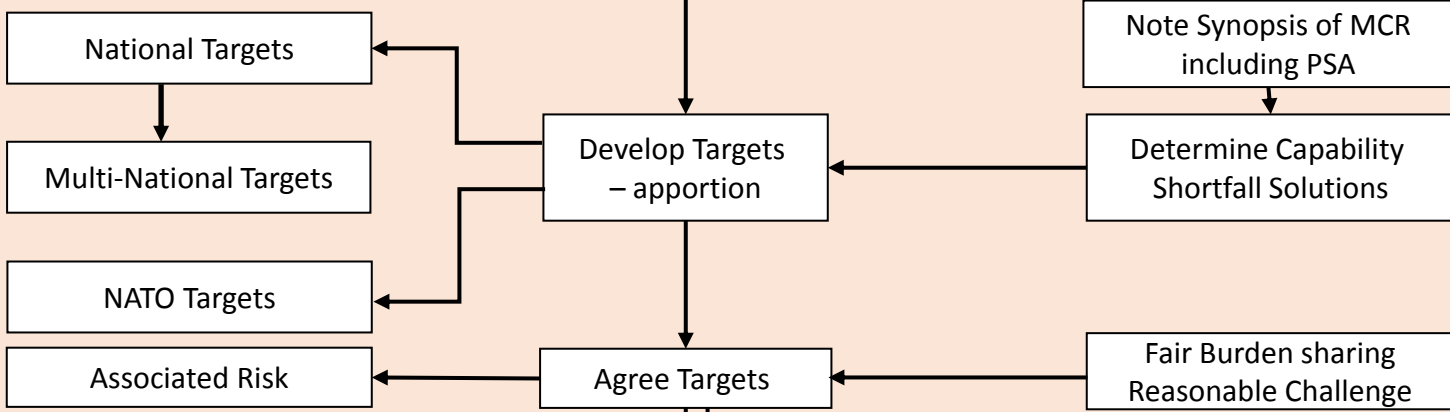
**1**



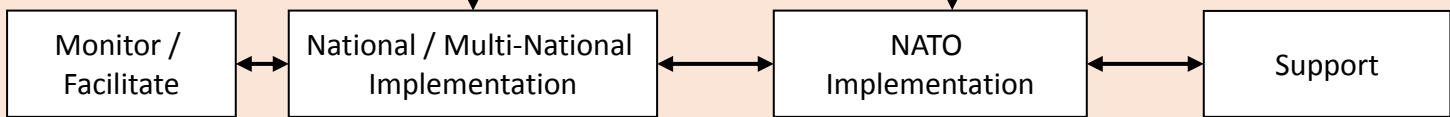
**2**



**3**



**4**



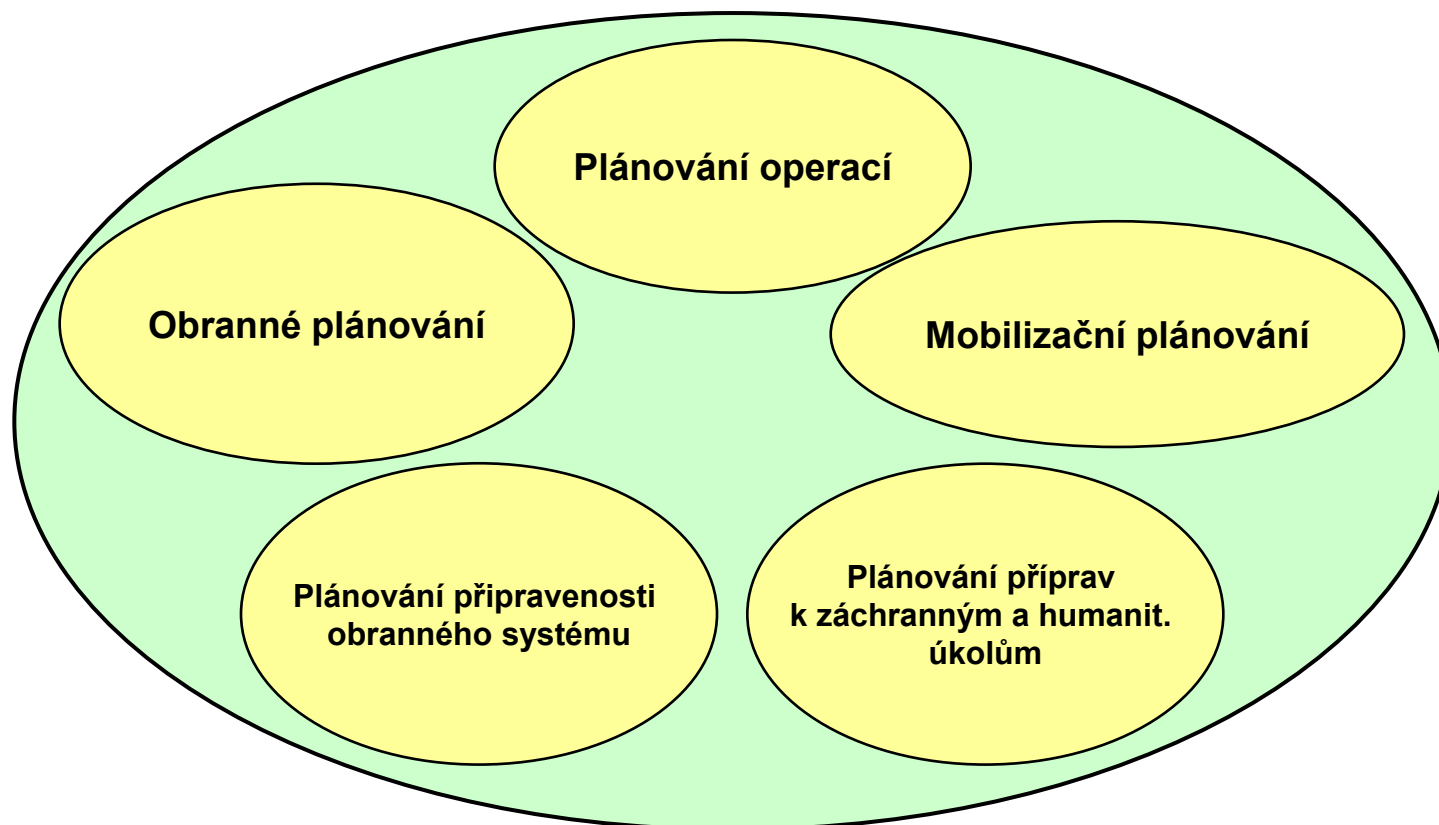
**5**



# PLÁNOVÁNÍ OBRANY ČR

## Zákon 222

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



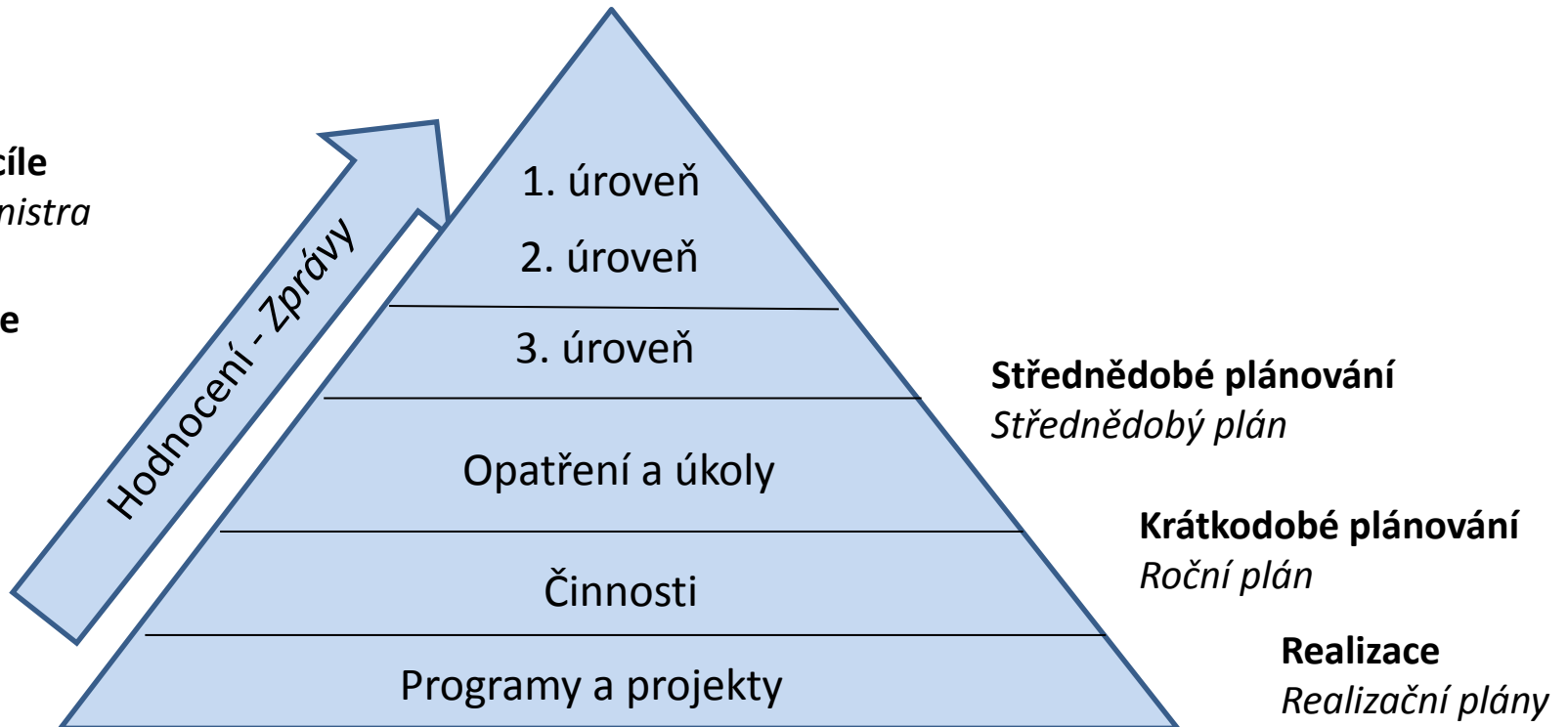
# RMO 66/2012

**Politická úroveň**

*Zákony, bezpečnostní a obranné strategie, mezinárodní závazky*

**Politicko – vojenská úroveň**

*Dlouhodobý výhled, Koncepce výstavby AČR*



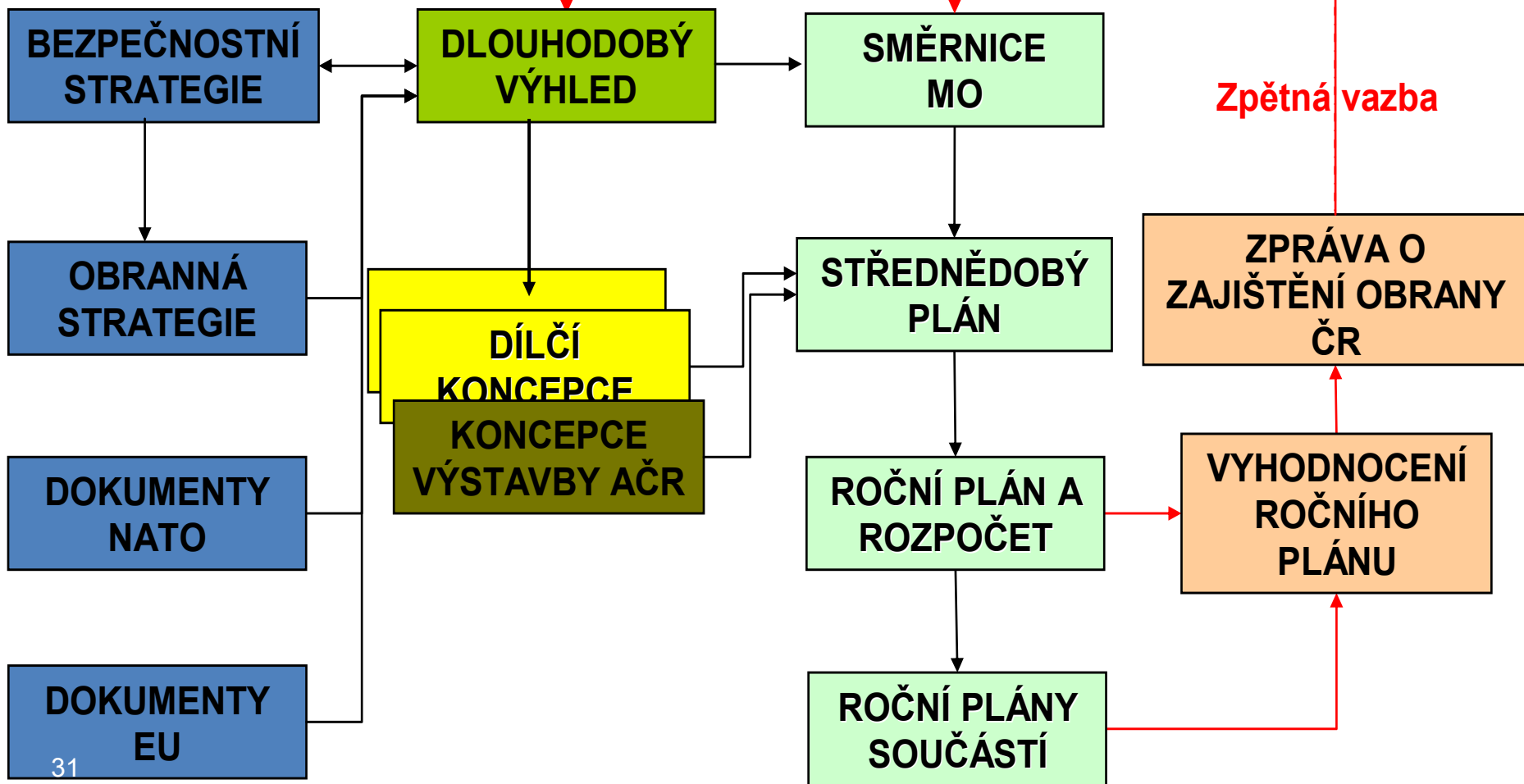
# Systemové nastavení plánování činnosti a rozvoje rezortu obrany (RMO 66/2012)

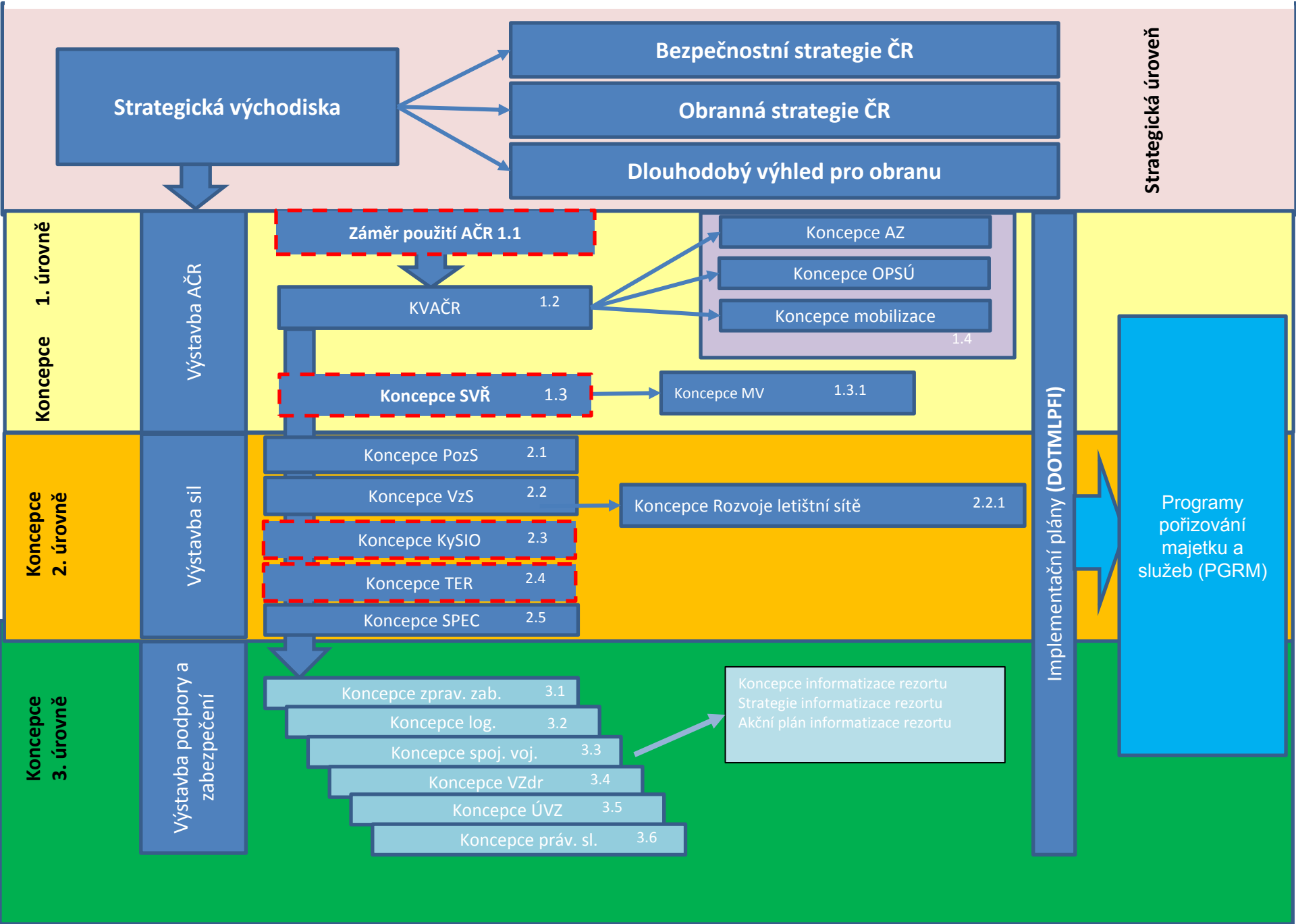
*Vojensko-politické dokumenty*

*Strategické a koncepční dokumenty*

*Plánovací dokumenty*

*Hodnotící dokumenty*









# 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.