

Vyzbrojování a jeho řízení

Motto:

Zbraně jsou souhrnem prostředků, které používají ozbrojené síly států k vedení ozbrojeného boje. Na získávání zbraní a jiné vojenské techniky stanovují ozbrojené síly příslušné procesy a postupy, které jsou realizovány prostřednictvím vyzbrojování ozbrojených sil.

V souvislosti s hodnocením ročního působení ČR v NATO, snad nejmarkantněji vystupuje do popředí existence technické propasti (*technological gap*), neboli technologický odstup od vyspělých států světa. Při konkrétním zkoumání tohoto jevu by s největší pravděpodobností byl činěn závěr, že jeho hlavní příčina neleží v materiálních hodnotách a možnostech, ale v nehmotné oblasti. Nehmotné hodnoty, jako je vědění, technický um, organizace a účinnost řízení, jsou rozhodující pro dosažení výrazných výsledků ve stále složitějších podmínkách rozvoje.

Technologický odstup je možné v první řadě přičítat propasti v řízení (*managementu*). Řízení v nejširším slova smyslu se stalo prostředkem, jímž mohou být veškeré změny v systémech organizovány racionálně a uplatněny v celé požadované struktuře.

Účinné řízení by mělo zakládat podmínky soutěživosti a všestranné, kritické hodnocení navrhovaných opatření, všeobecný souhlas se změnami a modernizací jako rozhodujícího prostředku k dosažení stanovených cílů. S tím úzce souvisí i otázka kvalit managementu, který by měl být na vrcholu svých sil, s nadáním využívat k rozhodování vědeckých nástrojů řízení, zejména progresivní analytické metody. Jejich odborné posudky jsou nezbytné pro odhad technické proveditelnosti navrhovaných systémů, což je oblast, kde existuje největší riziko.

Uvedené předpoklady, aplikované do restrukturalizující se oblasti vyzbrojování, musí být v současné době na pořadu dne.

Je také žádoucí zohlednit známý poznatek o tom, že podstatou moderního rozvoje ve všech směrech lidské činnosti je rychlost (čas). Současná technika totiž rychle zastarává. U zbraní a vojenské techniky to platí dvojnásob, navíc jejich složitost a nákladnost umocňuje požadavek na prioritní aplikování všech špičkových technologií a zdokonalení.

Vlivem nedostatečného rozvoje může dojít v obrovském rozsahu k plýtvání vzácnými finančními zdroji při permanentním, neustále se prohlubujícím zaostávání. I zde rozhodující faktor leží v oblasti rozhodování. Potřebnou rychlost není možné docílit tam, kde jsou za rozhodování zodpovědní manažeři s tendencí zbavit se rizika tím, že koncepce, návrhy systémů a další postupují k dalšímu zbytečnému zkoumání, které zpravidla v síti hierarchické liniové štábní struktury propadá na nejnižší úroveň řízení, která nedisponuje agregovanými, pro rozhodování relevantními informacemi. Toto má doozajista za následek, že průchodem řadou dalších stupňů vstupují koncepce, projekty, návrhy systémů apod. do realizační fáze již jako neaktuální, někdy i zastaralé.

Efektivní řízení v oblasti vyzbrojování taktéž předpokládá, že bude mít přiměřenou hodnotovou orientaci, filozofii své činnosti i organizační kulturu. Organizační kultura je systém duchovních hodnot, tradic a zvyků, které si kolektiv vyzbrojování musí vytvořit a přijmout za své a které tvoří ideový základ pro pracovní aktivitu. Organizační kultura odráží společenské vědomí i ekonomické podmínky a svým působením ovlivňuje vztah k práci, pracovní a inovační aktivitu, pracovní morálku, etiku a kázeň i kvalitu výsledků práce. Před oblastí vyzbrojování stojí úkol vypěstovat organizační kulturu orientovanou expanzivně a proinovačně. To je možné dosáhnout s přispěním realizace komplexního programu informatizace oblastí vyzbrojování.

Je proto žádoucí, v nově se transformující oblasti vyzbrojování rezortu obrany uvedené problémy postihnout a reagovat na ně.

Management vyzbrojování musí reagovat na současný, ne zcela optimální stav v rezortu obrany, kde spolupráce a koordinace mezi významnými řídicími složkami není optimální. K nápravě tohoto málo kooperativního vztahu by jistě přispěla analytická a prognostická činnost ve prospěch integračních procesů v rezortu obrany. Na poměrně nízké úrovni je vzájemná informovanost mezi řídicími složkami - málo funkční informační systém, z něhož by bylo možné čerpat relevantní informace pro řízení, ke kterým by měli právo přístupu (dle pověření) všichni řídící pracovníci.

Velice obtížné pro management vyzbrojování bude analyzovat dosavadní stav a efektivitu minulého a současného vyzbrojování, např. přehled vložených prostředků do rozšířené reprodukce od r. 1993 (výzkum, vývoj, výroba, zkušebnictví, dodávky,...) a jaké hodnoty za to rezort obdržel, resp. vytvořil si podmínky pro rozvoj do budoucnosti. Taktéž procedurální otázky, legislativní a další problémy.

Management vyzbrojování by měl k dosažení úspor v celé oblasti, nejenom v oblasti vyzbrojování, revokovat revidování zejména oblastí financování, což je úzce propojeno s oblastí finančního řízení rezortu obrany, s cílem vytvořit zejména užitečnější systém finančních informací (revidovat některé problémy v oblasti standardizace systému finančního řízení, snižovat náklady a zvyšovat výkonnost a tím propojit nákladovou efektivnost s efektivností výkonovou.)

Management vyzbrojování bude k zabezpečení cílů, funkcí a úkolů svěřené oblasti rozvíjet široké součinnosti jak na úrovni rezortní, tak mimorezortní a zahraniční, neboť to vyžaduje interdisciplinární charakter vyzbrojování. K tomu by měl používat participativní metody, mezi něž náleží „5K“:

1. **Komunikace**, ve které si partneři sdělují své názory a stanoviska, vnímají signály vysílané partnerem, reagují na ně a obhajují svá stanoviska věcnou argumentací. Vzájemný dialog umožňuje definovat a v obecných rysech vymezit oblasti sdílených hodnot jako základu budoucí spolupráce slibující možnost dosahování žádoucích dohod. Pro komunikaci je vhodné mít fórum umožňující diskuzi.
2. **Konzultace** je vyšším stupněm komunikace. Umožňuje zjistit stanovisko partnera ke specifikám problému společného zájmu a jeho zamýšlené reakce na možné alternativy a varianty jeho budoucího vývoje.
3. **Konsensus** je nezbytným předpokladem spolupráce. Znamená, že může být vykonáno jen to, s čím vyslovili souhlas všichni (jednomyslnost).
4. **Kooperace** znamená, že předmětem spolupráce jsou činnosti, jejichž účel, rámec, obsah a podmínky byly vymezeny v rámci dosaženého konsensu. Realizace spolupráce potřebuje odpovídající struktury (orgány a instituce), nástroje (plánování, programování, rozpočtování) a procedury (směrnice, rozpočty, programy, projekty).

5. **Koordinace** znamená, že realizaci spolupráce na základě uzavřených dohod zajišťují partneři silami a prostředky, které buď zůstávají v jejich podřízenosti, nebo jsou pro daný účel vyčleňovány pro jimi vytvořený společný orgán. Ke sladění jejich činností je většinou potřebné vytvořit pružné dočasné nebo i trvalé organizační struktury.

Pro svůj interdisciplinární charakter úkolů vyžaduje proces uspokojování potřeb obrany i problémově orientovanou organizační strukturu, ve které většina nutných kooperací probíhá v rámci jedné substruktury. Problémově a účelově orientované systémy se integrují do hierarchické stromově uspořádané struktury. Tak například systém logistiky, akvizice, vyzbrojování, výzkumu a vývoje, jako produkční systémy, mohou být uspořádány stavebnicově do integrovaného systému, ve kterém výzkum a vývoj budou subsystémem vyzbrojování, systém vyzbrojování subsystémem akvizice a nakonec akviziční systém obecně subsystémem logistiky. Modulárním prvkem této stavebnicové struktury může být i vojenská infrastruktura a jiné systémy.

Chceme-li toto aplikovat do nově se rodící oblasti vyzbrojování, je na místě tuto oblast, alespoň v hrubých rysech, definovat. **Vyzbrojování je proces a postupy, získávání zbraní a jiné techniky pro ozbrojené síly. Cílem vyzbrojování** potom je:

- Zabezpečit co nejefektivnější využívání finančních prostředků a jiných zdrojů pro výzkum, vývoj, výrobu a nákup vojenské techniky a zbraňových systémů.
- Zvyšovat stupeň standardizace a operační, provozní a logistické slučitelnosti vojenské techniky.
- Udržovat technologickou a průmyslovou základnu potřebnou pro zabezpečení obrany.
- Podporovat spolupráci spojeneckých států při zabezpečování potřeb ozbrojených sil s cílem dosáhnout prospěch z toho, že potřeby obrany nemusí řešit každý stát samostatně.

Základním nástrojem vyzbrojování je realizace nadnárodních programů výzkumu, vývoje, zkušebnictví a vyhodnocení zbraňových systémů a jiné vojenské techniky, mezinárodní koprodukce a navazující transfer technologií a výrobně technických poznatků, marketing a zbrojní obchod.

V koncepci vyzbrojování je žádoucí upřednostňovat následující požadavky:

- ☐ Vytvořit podmínky pro dosažení úrovně vědeckého poznání znalostí a technologií, používaných v ozbrojených silách a v obranném průmyslu státu, která bude srovnatelná s úrovní předních států (srovnatelné svým ekonomickým a vojenským potenciálem).
- ☐ Úroveň vědy, technologiemi a standardizací vytvořit předpoklady pro zapojení státu do mezinárodní dělby práce ve výzkumu, vývoji, výrobě a zbrojním obchodu a pro sdílení výhod mezinárodní spolupráce a výhod kolektivní obrany.
- ☐ Integrací státu do mezinárodních systémů a organizací vytvořit předpoklady pro získání přiměřeného podílu na mezinárodní dělbě práce, zejména na zbrojní výrobě, obchodu a přístupu na mezinárodní trhy.
- ☐ Slučitelností se spojeneckými armádami v rámci NATO zajistit, aby ozbrojené síly představovaly reálný příspěvek k předcházení konfliktům, udržování míru, řízení krizí, poskytování humanitární pomoci, pomoci při katastrofách a při obraně.
- ☐ Nedopustit stagnaci nebo zaostávání v oblasti obrany, uchovat genofond vědy, technologickou a průmyslovou základnu, která by stát řadila mezi vyspělé státy světa.

Ve strategii vyzbrojování v současných technologických podmínkách je žádoucí:

- * Přiměřeně vynakládat finanční prostředky na technologickou základnu.
- * Vést přímočarý akviziční proces.

- * Využívat vlastní síly a slabiny potenciálního protivníka.
- * Nakupovat směs *high/low* technologií.
- * Nekonstruovat zařízení pro úplný rozsah vnějších podmínek, konstruovat pro očekávané, nikoliv nejhorší podmínky.
- * Nepřipustit, aby při vývoji nové techniky nebyla zároveň řešena diagnostika, náhradní díly, simulátory, dokumentace aj. a sice tak, aby byla součástí dodávky.
- * Vyvažovat rizika mezi vládou (rezortem obrany) a průmyslem.
- * Cenu výrobku (zbraně, zbraňového systému) stanovovat po celou dobu životnosti, tj. pro etapy výzkumu, vývoje, výroby, používání a likvidace.
- * Běžný postup vyzbrojování obsahující zhruba sedm etap v jedenácti až patnáctiletém cyklu (stanovení operačního požadavku, definice koncepce, demonstrace a schvalování, vývoj, výroba a používání, provoz a zabezpečení, modernizace) nahrazovat procesem „rychlé reakce“ v tří až pětiletém cyklu (stanovení operačních požadavků, průzkum trhu, výroba a používání, provoz a zabezpečení, modernizace).
- * K vývoji nové techniky nepřistupovat pokud není alespoň o 25 % (u letectva o 15 %) lepší než technika zavedená.
- * Přihlížet k synergickým a multiplikačním faktorům (výhody plynou ze standardizace, kompensací, transferu vyspělých technologií, dostupnosti náhradních dílů, snadnosti údržby a oprav, zachování vlastního genofondu vědy, technologického a výrobního potenciálu pro zajištění obrany a možným vedlejším přínosům pro národní hospodářství).

Jak bylo vpředu uvedeno, podílí se vedle vyzbrojování na procesu uspokojování potřeb obrany i další produkční systémy ozbrojených sil - akvizice a logistika, kde v hrubých rysech akvizice zabezpečuje přizpůsobení ozbrojených sil budoucímu poslání a uspokojování potřeb v následujícím období (to pro svou výzkumnou a vývojovou dimenzi) a logistika zabezpečuje udržování ozbrojených sil a upokojování současných potřeb.

Vojenská akvizice je systémem řízení, jehož cílem je identifikace a mobilizace zdrojů potřebných pro zabezpečení rozvoje a činnosti ozbrojených sil, jejich osvojování a zavádění do užívání bez ohledu na jejich charakter (hmotných a nehmotných), míst vzniku (v OS i mimo ně) a trhu, na kterém jsou nabízeny (v tuzemsku a zahraničí).

Základní akviziční zdroje:

- hotové výrobky
- práce a služby
- technologie a výrobně technické znalosti
- informace
- kvalifikované kádry

Proces akvizice se vyděluje jako samostatný obor činnosti, v organizačních strukturách tvoří samostatné substrukтуры. Akvizování se konstituuje jako samostatná funkce a specializace, kterou odborníci vykonávají jako celoživotní povolání.

Akviziční proces zahrnuje plánování, projektování, výrobu a rozdělování zbraňových systémů a techniky. Zahrnuje koncepci, ověřování uskutečnitelnosti koncepce, úplný vývoj, výrobu, zavedení do výzbroje a operační využití zbraňového systému nebo techniky.

Akviziční systém ministerstva obrany je jediný a jednotný systém, v jehož rámci se v působnosti ministerstva obrany plánují, projektují, vyvíjejí, získávají, udržují a likvidují výrobky, zařízení a vybavení. Systém zahrnuje tvorbu politiky a praxe

akvizice, stanovení výše a priorit požadavků na zdroje, řízení a kontrolu procesu, kontraktaci a podávání zpráv orgánům státní moci a správě.

K řešení soudobých a budoucích problémů akvizice se rozvíjí **integrováná akviziční strategie**, obsahující tyto hlavní komponenty:

- zdokonalení metod formulace požadavků,
- zjednodušení počátečních etap vývoje,
- vývoj a dozrávání kritických subsystémů nezávisle na nosiči zbraňového systému,
- zjednodušení vývoje a výroby prototypů,
- využití etapovité akvizice k usnadnění přechodu z etapy vývoje do etapy sériové výroby,
- soustředění pozornosti na modernizaci zavedených systémů,
- modernizaci výrobních závodů za využití integrované pružné automatizované výroby,
- trvalé vyhodnocování vlivů vyvolaných změnami akviziční politiky.

V oblasti akviziční strategie je žádoucí:

- ▲ do výzbroje zavádět pouze výrobky, které odpovídají dohodám NATO o standardizaci (STANAG), vojenským normám NATO (MILSTD) a osvědčení o jakosti (QA),
- ▲ ke snížení dovozní náročnosti vytvářet mezinárodní vědeckou spolupráci, sledovatelským výzkumem, využíváním vědeckých informací, transferem technologií a výrobní kooperací předpoklady, aby se udržovala a případně i zvyšovala schopnost pokrývat část potřeb obrany vlastním výzkumem, vývojem a výrobou a aby zbrojní vývoz umožňoval krytí část nákladů na obranu,
- ▲ rozvojem obranného výzkumu a vývoje obranných technologií, zkušebnictví a hodnocení a osvojováním špičkových technologií vytvářet předpoklady pro uspokojování potřeb obrany vlastní výrobou v oblastech, kde je to možné a ekonomicky efektivní,
- ▲ při dovozech ze zahraničí, uzavíráním licenčních smluv a kompenzačních obchodů zajišťovat spravedlivý podíl výzkumných, vývojových a výrobních organizací na předvýrobních etapách, při výrobě a obchodování na mezinárodních trzích.

Vojenská logistika, jejíž obecnou úlohou je plánovat a zabezpečovat pohyb (přepřavu) a udržování (reprodukcii) ozbrojených sil, přispívá svými specifickými funkcemi k zabezpečování života a činnosti ozbrojených sil.

Logistické funkce jsou systemizovány do funkčních prvků ve dvou oblastech logistiky, které tvoří spotřební logistika a výrobní logistika.

Spotřební logistika zahrnuje funkční prvky, ve kterých jsou plněny následující specifické logistické funkce:

- **materiál a technika** (včetně vozidel, zbraní, munice, pohonných hmot apod.): a k tomu akvizice, skladové hospodářství, přeprava, rozdělování, údržba, evakuace a rozmístění,
- **personál**: a k tomu přeprava, evakuace, zdravotnické zabezpečení včetně hospitalizace,
- **stacionární zařízení**: a k tomu akvizice nebo stavba, údržba, provoz a rozmístění (zpravidla mimo stacionární zařízení, která jsou součástí systému vojenské infrastruktury),
- **služby**: a k tomu zásobování potravinami a stravování, prádelny, čistírny, koupelny, úklid bojiště včetně evidence vojenských hrobů.

Systém spotřební logistiky zahrnuje zpravidla i civilní služby, které jsou odpovědné za koordinaci využití civilních zdrojů pro obranu, např. v oblasti dopravy, energie a průmyslových zařízení.

Výrobní logistika se zabývá dlouhodobým plánováním, rozpočtováním, vývojem a získáváním techniky, ostatních výrobků a mobilního zařízení.

Zatímco spotřební logistika směřuje do vojsk (k spotřebitelům), výrobní logistika směřuje ke zdrojům (výrobci, původci, zprostředkovatelům). V tržním hospodářství tedy ve značné míře směřuje do civilního sektoru národního hospodářství i do zahraničí.

Oblast výrobní logistiky je hlouběji strukturována než oblast spotřební logistiky, vzhledem k obrovské diverzifikaci zdrojů, od kterých lze uspokojování potřeb obrany získávat (obchodní organizace prodávající hotové výrobky, výrobní podniky schopné vyvinout a vyrábět požadované výrobky, instituce aplikovaného výzkumu schopné využít poznatků vědy pro inovace, instituce základního výzkumu, jejichž vynálezy a objevy mohou vyústit v principiálně nové řešení problémů obrany).

Jednotlivé prvky organizační struktury výrobní logistiky jsou orientovány zpravidla na specifický zdroj (výrobek na trhu, projektovou a výrobní organizaci, vědeckou a technologickou instituci). Koordinaci prvků zajišťují zpravidla pružné řídicí systémy (řídicí a výkonné výbory, agentury, ...).

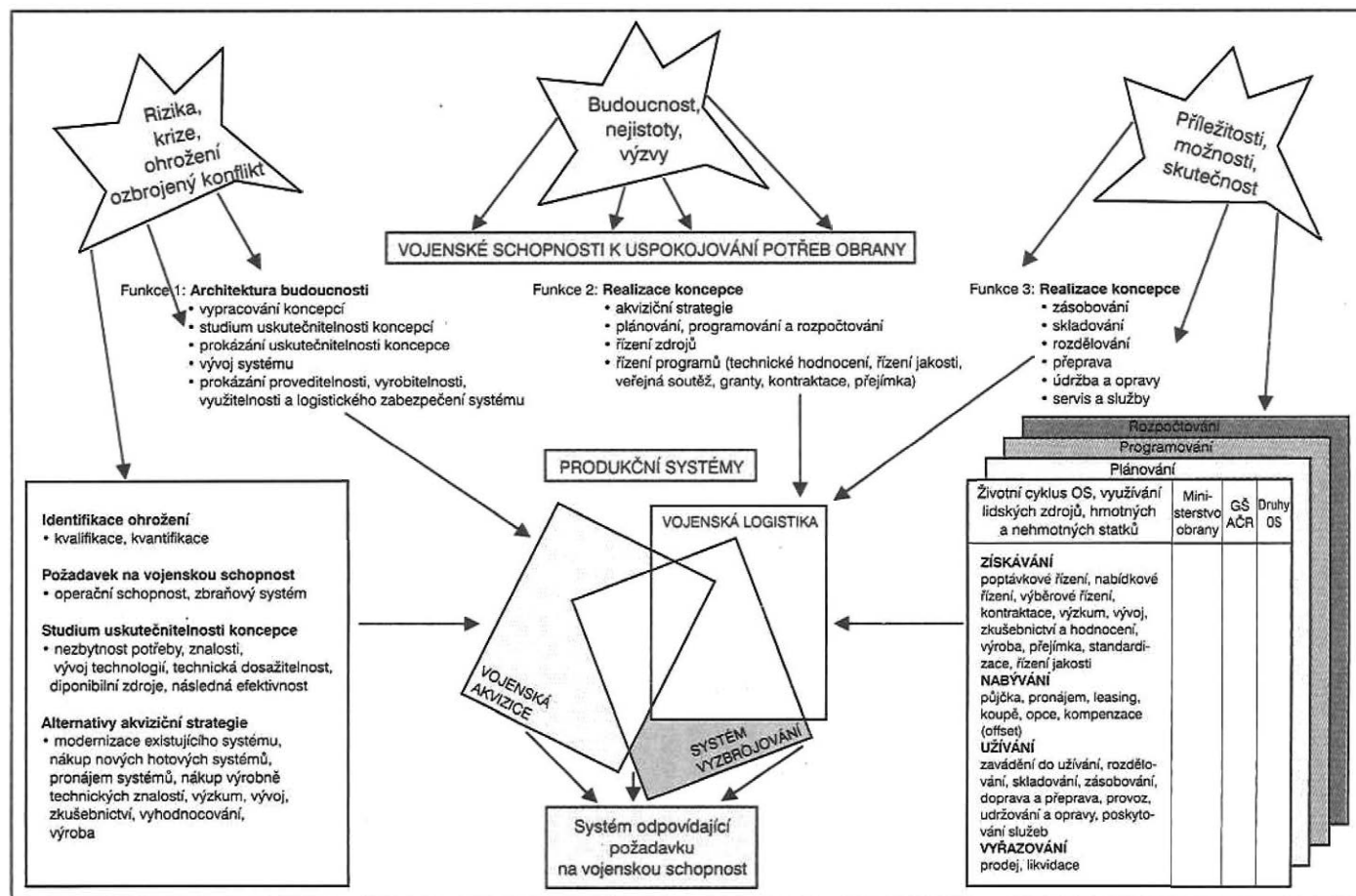
Obr. schematicky, v hrubých rysech znázorňuje produkční systémy ozbrojených sil v oblasti zbraní, zbraňových systémů a vojenské techniky, v procesech uspokojování potřeb obrany.

Při získávání nebo obnově nové vojenské schopnosti je nezbytné řádně studovat charakter požadavku, zkoumat požadované reakce, hledat alternativní řešení a ta vyhodnotit. Dále je nezbytné zkoumat uskutečnitelnost koncepce pro novou vojenskou schopnost, zejména její nezbytnost potřeby, potřebné znalosti, úrovně technologií, technickou dosažitelnost, disponibilní zdroje a nákladovou efektivnost.

Významné je taktéž prověřit výchozí stav vojenské schopnosti, která se má zkvalitňovat, špičkový stav ve světě, hlavní cíl, navrhované parametry, způsob řešení, druh výstupu, celkové lhůty. Předpokládanou spolupráci, předpokládaný rozsah užití a vliv uplatnění, předpokládané uživatele, užitnou hodnotu, ekonomický přínos, očekávané účinky v zahraničním obchodě, rozvoj teorie, nové poznatky a předpoklady pro úspěšnou realizaci.

Je žádoucí taktéž celý proces přípravy k získání nové vojenské schopnosti (zbraní, zbraňových systémů, vojenské techniky) podrobit následujícím dotazům:

- ☐ Umožňují stávající vojenská technika a technologie splnit požadavek na získání nové vojenské schopnosti?
- ☐ Je nutné tuto techniku a technologie změnit a jak?
- ☐ Je takové řešení hotové a ve světě dostupné?
- ☐ Je výhodnější toto řešení získat, nebo usilovat o vlastní řešení?
- ☐ Může vlastní řešení dosáhnout výsledku srovnatelný se zahraničím s nižšími nebo stejnými náklady?
- ☐ Může vlastní řešení být lepší než zahraniční?
- ☐ Jaká bude efektivnost?
- ☐ Jsou vyšší náklady na toto řešení opodstatněné?
- ☐ Jaká kombinace uvedených řešení je optimální?



- ☐ Je tato kombinace vhodná pro všechny uživatele, nebo bude nutné kombinaci přizpůsobit podmínkám toho kterého uživatele?

A možná ještě další otázky, které po zodpovězení mohou snížit neurčitost, nejasnosti a posléze riziko rozhodování.

V nově se strukturující oblasti vyzbrojování, zejména potom v jejím managementu bude významné si uvědomit následující podmínky a požadavky.

V oblasti vyzbrojování je nezbytné vytvořit přímé komunikační spojení mezi pracovníky formulující vojenské požadavky a pracovníky zajišťující akvizici při společně sdíleném úkolu, zajišťovat dosahování cílů ve vyzbrojování.

Usilovat o racionalizaci výzkumné a vývojové činnosti a zvyšování úlohy průmyslu při plánování spolupráce ve vyzbrojování.

Součástí transformace činností v oblasti vyzbrojování se musí stát nahrazení tradičního národního ad hoc přístupu (např. v oblasti financování vývoje a dodávek) promyšlenou činností, založenou na prioritách stanovených v procesu plánování vyzbrojování. Klíčem k potřebnému řešení je vytvořit ze systému plánování vyzbrojování efektivní nástroj pro orgány plánování OS a akvizice.

Předpoklad fungování tohoto systému není složitý. Před zpracováním dlouhodobých plánů akvizice se vezmou v úvahu potřeby rozvoje OS a revize vyzbrojování nejlépe za dvouleté období. Výsledkem tohoto procesu je odsouhlasený plán vyzbrojování, který převádí vojenské požadavky na schválené cíle rozvoje OS, dává směrnici jak orientovat plány a činnosti v oblasti vyzbrojování na dosažení těchto cílů a identifikuje příležitosti pro budoucí programy.

Efektivní vyzbrojování zůstává klíčovým prvkem bezpečnosti a zdokonalení obrany státu. Současné trendy snižování výzbroje, snižování zdrojů pro obranu, růstu nákladů na vývoj zbraňových systémů a požadavky na vytvoření nových struktur pro plnění úkolů, které představují nové imperativy vyžadující dosahovat efektivnější akvizici.

V současné době čelí rezort obrany řadě výzev, které byly uvedeny v dokumentu „Vyhodnocení prvního roku členství v NATO z pohledu rezortu obrany“. Zejména to z pohledu vyzbrojování znamená směřovat strategický rozvoj na kvalitní restrukturalizaci oblasti, aby tato byla výkonnější a efektivnější. Tento přístup musí brát v úvahu faktické snižování rozpočtu a potřebu nových a inovačních přístupů pro zajištění obrany státu v současné době i v budoucnosti.

Současné prostředí pro rozdělování zdrojů na obranu zahrnuje řadu prvků, které mohou být pokládány za netradiční problémy obrany. Tyto netradiční prvky nabývají při plánování, programování a rozpočtování obrany stále větší význam. Zahrnují financování udržování míru, poskytování humanitární pomoci, pomoci při katastrofách a velkých haváriích. Tyto problémy budou hrát stále důležitější úlohu při rozpočtování výdajů na obranu.

Prioritním úkolem pro plnou integraci do struktur NATO v oblasti vyzbrojování je vytvoření instituce řešící tuto oblast, která by systémově navazovala na orgány ostatních členských zemí.

Dnem 1. 7. 2000 vznikl **Národní úřad pro vyzbrojování** a (dále také NÚV MO) od tohoto dne dojde k postupnému rozvinování jednotlivých struktur, jež budou zabezpečovat oblasti: akvizice, vyzbrojování, vědu, výzkum a vývoj, obranné

technologie, obrannou standardizaci, katalogizaci majetku a státní ověřování jakosti v rezortu obrany.

Dosud v některých uvedených oblastech existují nedostatky v koordinaci a spolupráci obecně mezi složkami rezortu obrany. Vzájemná neznalost závěrů a opatření, jak ve výběrech NATO, tak ve složkách MO, má negativní dopady na efektivní fungování rezortu obrany. Problémy způsobují stále probíhající reorganizace a nevyjasněné kompetence organizačních složek.

Kompetence v oblasti vyzbrojování a řízení akvizičního systému budou předmětem jednání mezi NÚV MO, MS MO a GŠ AČR. Je žádoucí stanovit jednoznačné odpovědnosti a pravomoci v této oblasti co nejdříve.

Významná je spolupráce NÚV MO s mimorezortními orgány státní správy k podpoře českého průmyslu.

V rámci rezortu obrany nejsou dosud vytvořeny vazby a postupy, které by umožnily kvalitně a efektivně NÚV MO zabezpečovat.

Úkoly Národního úřadu pro vyzbrojování MO

Národní úřad pro vyzbrojování MO (NÚV MO) je koncepčním, metodickým a řídicím orgánem Ministerstva obrany ČR:

- pro stanovení strategie vyzbrojování a akviziční politiky rezortu MO,
- pro výstavbu a rozvoj akvizičního systému rezortu MO,
- pro plánování a rozpočtování vyzbrojování v rezortu MO,
- pro řízení a realizaci projektů vyzbrojování v rezortu MO,
- pro rozvoj vědy, výzkumu a vývoje v působnosti MO,
- pro výstavbu a řízení akvizičního marketingu,
- pro zabezpečení spolupráce se subjekty českého obranného průmyslu,
- pro harmonizaci vyzbrojování s NATO,
- pro stanovení koncepce standardizace, katalogizace a státního ověřování jakosti,
- pro zastoupení České republiky v orgánech CNAD NATO.

Organizační struktura NÚV MO odpovídá struktuře orgánů NATO stanoveným úkolům. Je rozdělena na následující hlavní oblasti:

- akvizice
- vyzbrojování,
- výzkum, vývoj a obranné technologie,
- obranná standardizace, katalogizace a státní ověřování jakosti.

Hlavní úkoly plněné v jednotlivých oblastech:

akvizice

- výstavba nového akvizičního systému MO,
- formulace akviziční politiky MO,
- plánování podpory českého obranného průmyslu,
- zavedení marketingového systému v oblasti vojenské akvizice,
- harmonizace systému vyzbrojování s NATO,
- zapojení ČR do WEAG v oblasti vyzbrojování.

vyzbrojování

- návrh systému řízení projektů vyzbrojování v rezortu obrany,
- navrhnout procesní provázanost řízení projektů vyzbrojování se společnými programy NATO,
- návrh strategie analýzy zbrojních systémů v průběhu životního cyklu.

výzkum, vývoj a obranné technologie

- návrh politiky obranného výzkumu a vývoje rezortu MO (východiskem „Koncepce rozvoje výzkumu a vývoje v oblasti působnosti MO“),
- vypracování dlouhodobých plánů a programů obranného výzkumu a vývoje,
- formulovat návrhy projektů,
- návrh řízení procesů sjednocování technické, technologické a organizační báze informatizace rezortu ministerstva obrany.

obránná standardizace, katalogizace a státní ověřování jakosti

- zpracování koncepce standardizace rezortu MO,
- zpracování koncepce katalogizace majetku rezortu,
- zpracování koncepce zabezpečování jakosti dodávek pro rezort MO a její realizace včetně státního ověřování jakosti v působnosti rezortu ministerstva obrany,
- výběr vhodných dodavatelů výzbroje, vojenské techniky a souvisejících služeb pro rezort ministerstva obrany,
- postupná implementace STANAG 4107 a dalších souvisejících STANAGů do normativního aktu v oblasti ověřování jakosti,
- jednání k uznání státního ověřování jakosti mezi rezorty MO ČR a USA,
- poskytování státního ověřování jakosti pro Švédsko.

* * *

Mezi rozhodující oblasti, ve kterých by se mělo systémovými změnami dosáhnout efektivních úspor a zachovat schopnost genetické obnovy, náleží vedle vojenského výcviku a systému vojenského vzdělávání především systém vojenské akvizice včetně vyzbrojování a obranného výzkumu a vývoje obranných technologií.

Současné zdroje na obranu a zvláště zdroje na získávání modernizované nebo nové výzbroje se dramaticky snižují.

Plánování vyzbrojování je proto nezbytné postavit na zcela nové koncepci a na zcela nové akviziční strategii, která by odpovídala současným tlakům rozpočtu.

Potřeby obrany v oblasti vyzbrojování mohou v současné době uspokojovat pouze hotové výrobky, které lze v současné době získat pouze dovozem, pronájmem nebo vlastní výrobou (s využitím vlastních nebo dovezených technologií).

Problém vyzbrojování se tak stává výrazně problémem optimalizace, kde bude nutné závěry hodnotového inženýrství konfrontovat s operačními požadavky, politickými, ekonomickými a případně i regionálními nebo skupinovými zájmy.

Reálná je vysoká závislost AČR na dovozu hotových výrobků. Finanční náročnost dovozu však bude vyžadovat akviziční strategii, která bude umožňovat pokrytí alespoň části nákladů kooperačními a kompenzačními obchody. Lze očekávat, že u většiny výrobků možnosti odbytu budou nižší než objem potřebný pro ekonomicky efektivní výrobu i při použití pružných výrobních systémů. Životní důležitost proto zde budou mít otázky vědeckotechnické spolupráce, výrobní kooperace, společného marketingu a postupu na třetích trzích.

V oblasti vyzbrojování je nezbytné uplatnit transparentnější osvědčený systém (osvědčuje se v různých modifikacích ve všech vyspělých státech, zejména státech NATO), že politiku vyzbrojování vytváří správní úsek rezortu obrany a vydává k tomu

politické směrnice pro operační stupeň. Operační stupeň (GŠ AČR) uplatňuje souhrnné požadavky vyjadřující potřeby AČR, správní úsek potom vyvažuje požadavky se zdroji a vyzbrojování se pak uskutečňuje v rámci parlamentem nebo vládou schválených iniciativ, programů a projektů (přibližná varianta se již delší dobu uskutečňuje u programů a projektů obranného výzkumu).

Obranné strategie menších vyspělých států se soustřeďují na maximální využití faktorů technologické převahy, a proto i na trvalou modernizaci ozbrojených sil.

Soudobé vojenské technologie umožňují vytvářet zbraňové systémy s revoluční výkonností a bojovou efektivností, přinášejí však i negativní důsledky. Růst nákladů drasticky omezuje možnosti získávání moderní vojenské techniky. Složitost zbraňových systémů prodlužuje čas potřebný na výzkum a vývoj. Pro jejich údržbu a opravy je zapotřebí odborný personál s vysokou technickou úrovní. Rychlé zastarávání výzbroje vyžaduje častější přezbrojování. Rizika spojená s výzkumem mohou vést k tomu, že se nepodaří dovést jej do operačně použitelného výrobku. Možnosti rozvoje vědy a techniky totiž dávají větší příležitosti, než si mohou OS a národní hospodářství dovolit.

Přední armády světa věnují přibližně 50 % objemu výzkumných prací a finančních prostředků na rozvoj technologií pro konkrétní zbraňový systém příští generace, přibližně 25 % na institucionální potřeby a řešení chronických problémů dlouhodobého charakteru (ochrana proti korozi, možnosti výroby, logistika) a asi 25 % na rozvoj nově vznikajících technologií.

Podíl nákladů na výzkum a vývoj na celkových nákladech na získání zbraňového systému se zvětšuje. V šedesátých letech představoval 10 %, v osmdesátých letech až 25 %, v devadesátých letech to již je 30 %. Takto výzkum a vývoj pro potřeby obrany dosáhl rozsahu přesahující možnosti OS i národního hospodářství a může být efektivně realizován jen v rámci mezinárodních programů.

Alternativní možnosti

- a) kooperativní účast na vybraných mezinárodních programech výzkumu a vývoje s navazující výrobou v zahraničí,
- b) rozvinutí pracovišť sledovatelského výzkumu a analýzy informací.

V očekávaných podmínkách, kdy převážná část materiálních prostředků pro AČR bude získávána nákupem hotových výrobků na tuzemském a zahraničních trzích, narůstá podstatně význam zkušebnictví a vyhodnocování. Musí se uplatnit jak **v etapě rozhodování o nákupu** (srovnání užitné hodnoty, cen, podmínek obchodu, servisních služeb, náročnosti na provoz, údržbu a opravy, spolehlivosti, životnosti), **v etapě výroby** (řízení jakosti, kvalitativní přejímka), **v etapě provozu** (vyhodnocování operační použitelnosti a formulace požadavků na modernizaci nebo příští generaci techniky).

Použitá literatura:

- **L. Klíma:** Systém výzkumu, vývoje a akvizice armády v podmínkách procesu PPR. Případová studie. Praha 1994.
- **L. Klíma:** Akvizice v armádě demokratického státu. Případová studie. Praha 1994.
- **L. Klíma:** Problémy vyzbrojování AČR v prostředí menší ekonomiky a omezených zdrojů. Případová studie. Praha 1994.
- **Vyhodnocení prvního roku členství ČR v NATO z pohledu rezortu obrany** (pracovní verze). MO, Praha 2000.