
Recenzovaný článek

Scénáře v procesu plánování schopností

Scenarios in Capabilities Planning Process

Ing. Josef Procházka, PhD.,

Ing. František Mičánek,

Doc. Ing. Jozef Šmondrk, PhD.,

pplk. Ing. Josef Melichar,

Abstrakt

Příspěvek pojednává o účelu, tvorbě a praktickém využití scénářů v procesu národního obranného plánování s využitím metody plánování podle schopností (National Capability Based Defence Planning – NCBDP). V průběhu vlastního plánování jsou k identifikaci a verifikaci požadavků na schopnosti využívány scénáře. V těch jsou zohledněny stěžejní charakteristiky prostředí, ve kterém budou plněny vojenské mise na podporu stanovených politických cílů, odráží se v nich i operační koncepce ve smyslu doktrinálního použití ozbrojených sil. Scénáře umožňují identifikovat a kvantifikovat potřebné schopnosti ozbrojených sil v nestabilním, těžce předvídatelném, komplexním a neustále se dynamicky měnícím prostředí a snížit tak míru nejistoty a související rizika. V tomto smyslu jsou scénáře významným analytickým a podpůrným nástrojem obranného plánování s vysokou přidanou hodnotou. Při jeho správném použití lze definovat sadu potřebných schopností nezbytných pro úspěch v možných budoucích konfliktech, dlouhodobě plánovat rozvoj a optimalizaci schopností jako platformy pro kvalifikovanou a argumentačně zdůvodněnou rozhodnutí vedení rezortu obrany o charakteru, struktuře a velikosti ozbrojených sil ve vazbě na ambice a závazky státu. Předkládaná doporučení v závěru článku zahrnují doktrinální zakotvení plánování na základě schopností s využitím scénářů, organizační změny u MO a GŠ, aktualizaci výuky v systému vzdělávání vojáků, optimalizaci procesu obranného plánování, jako i nezbytné změny v přístupu vedoucích zaměstnanců k popisované metodě.

Abstract

The aim of the article is to bring inspiration and offer needed recommendations for implementing the scenarios in the defence planning process. The article addresses purpose, development and practical application of scenarios in a national defence planning process, utilizing capability

based planning (National Capability Based Defence Planning - NCBDP). During the planning scenarios are used for identification and verification of capability requirements. Scenarios depict main features of the environment in which the armed forces will be employed to execute military missions. Scenarios reflect as well operational concepts in a sense of doctrinal use of armed forces. Furthermore, they offer a possibility to identify and quantify required capabilities in a volatile, difficult to predict, complex, permanently and dynamically changing environment, and reduce level of uncertainty and associated risks. In this regard, scenarios are significant analytical and supporting tool of defence planning with high value added. Correct application of scenarios allows defining a set of required capabilities necessary for success in potential future conflicts. Scenarios enable long-term planning of capabilities development and optimisation as a platform for qualified and well informed decisions at the MoD level on the armed forces character, structure and size with regard to the ambitions and international commitments of the country. In the conclusion the article brings recommendations for the defence planning process improvement by exploiting capability based planning and scenarios. Recommendations provided in the article include doctrinal changes, organizational changes within MoD and General staff, recommendations for updating the education plans for military personnel, recommendations for optimization of the defence planning process as well as for necessary changes in the approach of the defence managers and military leaders to the described method.

Klíčová slova Operační prostředí, proces obranného plánování, plánování schopností, plánování podle schopností, scénáře, ambice, úkoly, závazky, použití ozbrojených sil, funkční oblasti.

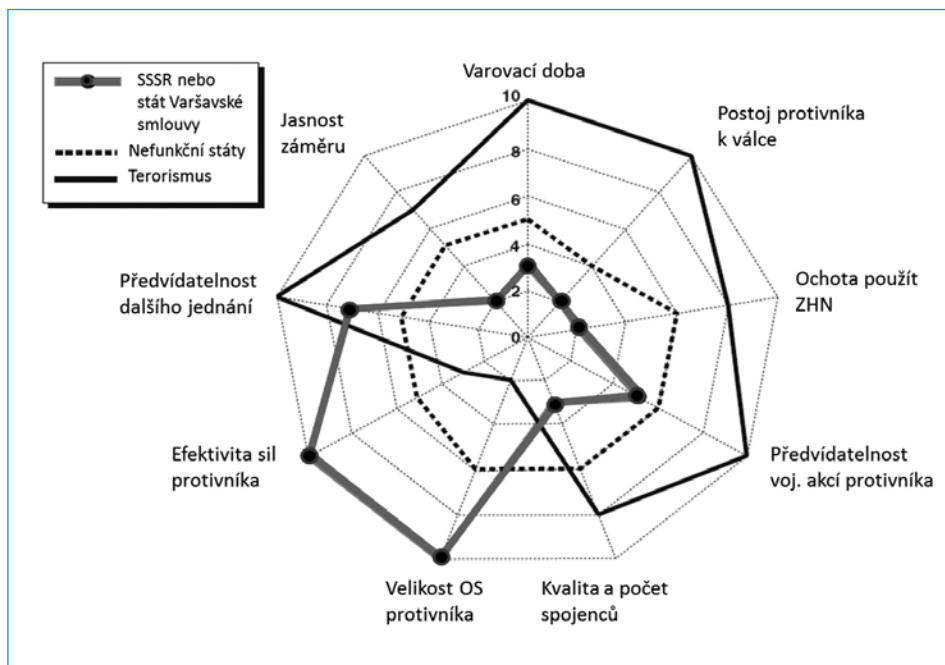
Key words Operational Environment, Defence Planning Process, Capability Planning, Scenarios, Capability-Based Planning, Ambitions, Tasks, Commitments, Use of Armed Forces and Functional Areas.

ÚVOD

V současnosti jsme svědky rostoucí dynamiky, komplexnosti, provázanosti a nejistoty ve vývoji strategického prostředí, v jehož rámci činíme strategická rozhodnutí směřující k zajištění bezpečnosti a obrany státu. Vývojové tendence strategického prostředí jsou předvídatelné jen obtížně (pokud vůbec) a tím jsou i problematicky ovlivnitelné. Z pohledu rozvoje potřebných schopností ozbrojených sil je zásadní, aby požadavky na jejich budoucí rozvoj vycházely z předpokládaného způsobu použití, tedy z charakteru plněných úkolů a z prostředí, ve kterém budou tyto úkoly plněny (protivník a vojenské umění obecně, geografické podmínky, politika, ekonomika, technologie, informace, čas...).

Je důležité, aby rozvoj schopností ozbrojených sil byl pojímán komplexně a jeho plánování mělo dlouhodobý charakter. **Komplexnost** znamená, že rozvoj schopností není orientován pouze na pořizování vojenského hardwareu, ale i na rozvoj doktrinální soustavy, optimalizaci organizační struktury, zlepšování výcviku, vzdělávání a vedení lidí, rozvoj infrastruktury a posilování interoperabilního působení se spojenci. Postihuje tedy všechny tzv. funkční oblasti v duchu metodologie DOTMLPFI. **Dlouhodobost** ve výstavbě ozbrojených sil je vynucena faktem, že pořízení nové schopnosti není jednorázovým aktem, ale zahrnuje v sobě velmi často výzkum, vojskové či provozní zkoušky, je nezbytné získání a příprava nového či zaškolení starého personálu, zpracování související legislativy a potřebných prováděcích předpisů. Současně s nabýváním nových schopností jsou zpravidla utlumovány nebo úplně nahrazovány již nevyhovující, morálně a technicky zastaralé schopnosti. Délka přechodového období pak závisí nejen na velikosti okamžitě dostupných zdrojů, ale také na kvalitním naplánování procesu realizace změny.

Znalost podmínek pravděpodobného použití ozbrojených sil má vždy své limity. Budoucnost není předem dána a je otevřena celé škále možností, které mohou, ale i nemusí nastat. Nutnost změny přístupu k budoucnosti na základě změny operačního prostředí a charakteru hrozeb názorně dokládá obrázek 1. V období existence bipolárního světa do začátku 90. let byla situace výrazně jednodušší. Lze konstatovat, že byt SSSR vlastnil početnou, dobře vyzbrojenou konvenční armádu s vysokou bojovou efektivitou (včetně ZHN) a mohl se spolehnout na spojence, jeho ochota tuto sílu použít anebo dokonce rozpoutat jaderný konflikt byla velmi nízká, protože plně si uvědomoval možné následky vyplývající z vysoce pravděpodobné odplaty vedené stejným typem zbraní. Jeho jednání a motivy byly dobře předvídatelné, varovací doba poměrně dlouhá a vojenské plány čitelné. Naproti tomu teroristické organizace a nefunkční státy se vyznačují nízkou efektivitou při vedení klasického konvenčního boje, jejich chování a taktika jsou ale nepředvídatelné. Charakteristické je vysoce adaptivní chování, časté změny taktiky, existuje nesporná ochota použít ZHN pro dosažení deklarovaných cílů a konečně i varovací doba se v jejich případě zkracuje na týdny až měsíce. Jestliže se spektrum hrozeb zásadním způsobem změnilo, je třeba na to reagovat přehodnocením schopností, které jsme doposud budovali či udržovali v našem arsenálu. A to nejen v oblasti věcných prostředků, ale i ve stylu uvažování, taktik a plánovacích postupů. Charakter hrozeb vyžaduje „multialternativní“ pohledy na budoucnost – efektivnost strategických rozhodnutí je na tomto přístupu založena.



Obrázek č. 1: Změna charakteru operačního prostředí

Zdroj: RAND¹

Úvahy o budoucnosti mohou vycházet z expertních posouzení či metod zahrnujících modelování a počítačové simulace. V tomto příspěvku se budeme zabývat způsobem tvorby a možnostmi využití scénářů pro objektivizaci plánování rozvoje schopností ozbrojených sil.

1. SCÉNÁŘE V PROCESU PLÁNOVÁNÍ SCHOPNOSTÍ – ÚČEL, MOŽNOSTI A OMEZENÍ

Plánování s pomocí scénářů bylo poprvé systematicky použito v průběhu druhé světové války v letectvu USA při přípravě alternativních leteckých úderů. Pojem *scénář* byl do studií o budoucnosti zaveden americkým futurologem a prognostikem Hermanem Kahnem v 50. letech minulého století v souvislosti s vojenskými a strategickými studiemi zabývajícími se obranou USA. Posléze se začaly scénáře využívat ve veřejném i soukromém

¹ DAVIS Paul K. Analytic Architecture for Capabilities-Based Planning, Mission-System Analysis, and Transformation. RAND National Defense Research Institute. 1.1.2002, 343 s. ISBN 978-80-7278-475-2. Dostupné z: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR1513.pdf

sektoru. Scénáře vznikají jako konzistentní svazky hypotéz o významných vývojových trendech, které umožňují vytvářet věrohodné obrazy relevantních alternativních budoucností a jejich vývoje.

1.1 Účel scénářů

Scénář můžeme definovat jako koherentní, vnitřně konzistentní a věrohodný popis možného budoucího stavu sledovaného jevu. Důležitou skutečností je to, že se nejedná o předpověď, ale o jeden z alternativních obrazů možného budoucího vývoje. Z pohledu výše uvedené definice má pojem scénář široký význam. Nezaměřuje se výhradně na popis budoucího stavu, ale zabývá se i cestami vývoje (trendy), prostřednictvím kterých dochází ke změnám ze současnosti (tj. počátečního stavu) do budoucnosti. Znalost možných cest vývoje umožňuje stanovit nezbytná opatření k provedení korekcí našich záměrů.

Scénáře umožňují vyhodnocovat hlavní trendy ve vývoji strategického prostředí a nejistoty, které jsou s tímto vývojem spojeny, podporují systematické zkoumání vnějších faktorů majících dopad na formulování vizí, strategií a na jejich hodnocení. Vytváří podmínky pro zkoumání vzájemných vztahů mezi trendy a nejistotami. Na rozdíl od lineárního pojmání a extrapolování vývojových tendencí probíhajících v minulosti umožňují scénáře zachytit dynamiku neočekávaných událostí (skokové změny ve vývoji nejistot). Tvoří tak vazbu mezi nejistotou spojenou s budoucností a potřebou přijímat aktuální rozhodnutí.

Mezi základní vlastnosti scénářů lze zařadit především hypotetičnost, variantnost a komplexní přístup. Hypotetičnost je dána omezenou znalostí budoucnosti a potřebou vytvářet hypotézy jejího možného vývoje. Variantnost je dána mírou nejistoty budoucího vývoje vyžadující vytvoření souboru alternativních scénářů, který nelze považovat za uzavřený². Komplexní přístup vyjadřuje potřebu širokého pojmání budoucího vývoje s nutností potlačit nepodstatné faktory, jevy a události.

Těmito vlastnostmi se scénáře zařazují mezi klíčový nástroj pro efektivní dlouhodobé plánování schopností ozbrojených sil.

1.2 Scénáře v procesu plánování schopností

Hlavním přínosem scénářů v procesu plánování schopností spočívá v možnosti odvodit požadavky na schopnosti od širokého spektra modelových scénářů potenciálního použití ozbrojených sil. Scénáře v tomto smyslu zahrnují jednoznačné vymezení žádaného konečného politického a vojenského stavu a s tím související předpokládané cíle a úkoly ozbrojených sil, které jsou v modelových situacích plněny. Scénáře nám tak umožní

² Viz POTŮČEK, M. a kol: Zpráva o lidském rozvoji. Česká republika 2003. MJF Praha 2003.

rozpad (dekompozici) strategických cílů pro jednotlivé typy operací do úrovně úkolů. Tento proces nazýváme dekompozicí cílů na úkoly. Od takto identifikovaných úkolů jsou pak následně odvozeny požadavky na schopnosti. Popis schopností vyjadřuje, čeho mají být jednotlivé prostředky či jednotky schopny, aby dosáhly efektů, kterých má být splněním daných úkolů dosaženo.

Důležité je, že scénáře poskytují strukturovaný popis prostředí, ve kterém budou úkoly ozbrojenými silami plněny. Promítají do rozvoje schopností veškeré trendy a nejistoty, které budou pozitivně či negativně ovlivňovat působení ozbrojených sil v celém spektru možných operací. Tento přístup umožňuje eliminovat nebo minimalizovat negativní dopady vnějších vlivů na efektivní rozvoj schopností a využít v jeho prospěch veškeré příležitosti z probíhajících sociálních, ekonomických a technologických změn a z dosažené úrovně poznání ve vojenství.

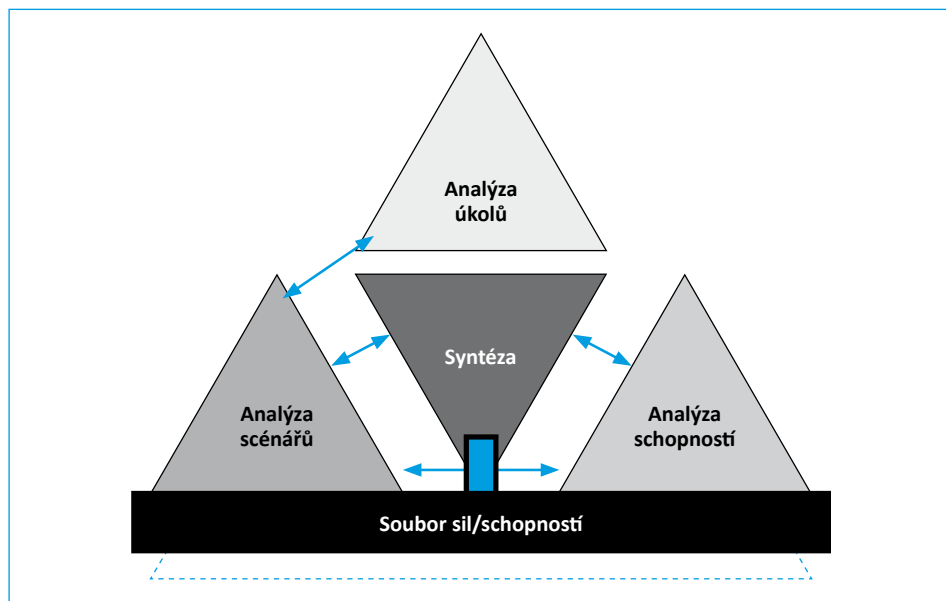
Z ekonomického pohledu přináší využití scénářů do obranného plánování a rozvoje schopností ozbrojených sil naplnění požadavku účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti. Při správně zvolené množině kritérií sloužících pro porovnání možných způsobů nabývání schopností budou ozbrojené síly vynakládat prostředky vyčleněné na jejich rozvoj a provoz tím nejlepším možným způsobem. Předpokladem pro úspěšné využití scénářů je změna způsobu myšlení a stylu práce vojenských a civilních expertů, v jejichž gesci je obranné plánování a rozvoj schopností. Nové bezpečnostní a operační prostředí totiž klade daleko vyšší nároky na kreativitu, pružnost, variabilitu, všeobecný znalostní rozhled, sdílení informací a týmovou práci, než tomu bylo v minulosti.

1.3 Omezení scénářů

V procesu strategického řízení a plánování schopností je nutno vzít v úvahu, že jen v některých oblastech strategického prostředí je vývoj předvídatelný, nebo dokonce téměř jistý. Takovým příkladem může být oblast demografie neboli lidských zdrojů obecně. Poměrně přesně lze totiž popsat demografický vývoj společnosti a tedy i disponibilní velikost lidských zdrojů pro potřeby ozbrojených sil, a to jak z pohledu kvantitativního, tak i kvalitativního. Nicméně jen obtížně předvídatelné je chování mladých lidí při volbě jejich budoucího povolání – volba preferencí na trhu práce.

Vývoj v jiných oblastech vnějšího prostředí může mít variabilní míru pravděpodobnosti. Možným příkladem je technologický vývoj, který lze předvídat pouze s určitou mírou pravděpodobnosti. Většinou lze sice hovořit o pozvolném, evolučním vývoji, nicméně z historie je známých několik převratných (revolučních) vynálezů, které v podstatě odstartovaly kvalitativně nové epochy lidstva.³ Nelze předem zmapovat vývoj lidské inteligence a vývoj okolností vedoucích k objevům zásadně ovlivňujícím technologický vývoj.

³ Viz teorie tzv. Kondratěvových vln, dostupné z <http://docplayer.cz/3295763-Kondratěvuv-cyklus-a-souvisejici-teorie.html>



Obrázek č. 2: Využití scénářů v procesu plánování podle schopností

Zdroj: Agentura komunikačních a informačních systémů NATO (prezentace pro CBVSS)

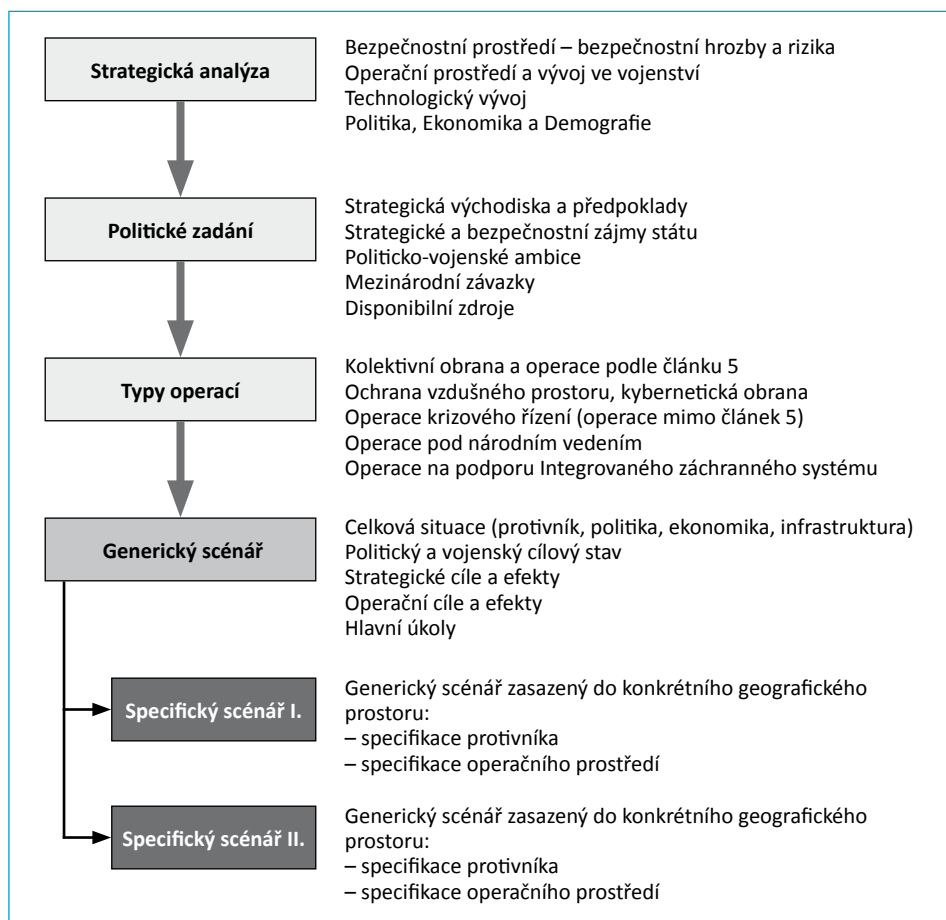
V celé řadě dalších oblastí lze vývoj předvídat pouze obtížně, zde je nutné pozorně sledovat trendy a provádět důslednou kauzální analýzu postavenou na znalosti historie. Jedná se např. o charakter bezpečnostního prostředí v návaznosti na pokračující globalizaci, předvídaní typů konfliktů a krizových situací či odhad ekonomického vývoje a vzniku hospodářských, případně sociálních krizí. Samostatnou kapitolou jsou velké přírodní a průmyslové katastrofy s globálním dopadem.

Potenciál scénářů při vyrovnávání se s velkou mírou nejistoty v procesu plánování je patrný z obrázku č. 2.

Scénáře umožňují objektivizovat rozvoj schopností na základě zvážení alternativních obrazů možného budoucího působení ozbrojených sil (analýza scénářů, analýza plněných úkolů, analýza požadavků na schopnosti, syntéza při identifikaci optimální struktury sil. Vzhledem k potenciálu, který scénáře nabízejí, jsou úspěšně využívány v procesu obranného plánování NATO a v procesu rozvoje schopností celé řady spojenců.

2. TVORBA SCÉNÁŘŮ ZA ÚČELEM DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA SCHOPNOSTI

Obecný postup vytváření scénářů zpravidla zahrnuje identifikaci oblasti scénáře (jev, čas, prostor), identifikaci klíčových faktorů (trendy, nejistoty), analýzu klíčových faktorů, vytvoření alternativních scénářů a výběr nejvhodnějších scénářů (kritéria výběru).



Obrázek č. 3: Tvorba scénářů v procesu plánování podle schopností

Zdroj: Vlastní

Tvorba scénářů pro potřeby obranného plánování a rozvoje schopností ozbrojených sil má specifický charakter a zpravidla zahrnuje následující kroky: (1) zmapování všech okolností ovlivňujících výstavbu ozbrojených sil a jejich použití – strategická analýza; (2) formulaci politického zadání a jeho analýzu; (3) identifikaci a vymezení možných typů operací; (4) stanovení generických scénářů; (5) rozpracování generických scénářů s využitím zásad operačního plánování; (6) stanovení a rozpracování specifických scénářů a (7) kontrolu (testování) scénářů. Proces tvorby scénářů je schematicky vyjádřen na obrázku č. 3.

Strategická analýza: Zmapování všech okolností ovlivňujících výstavbu ozbrojených sil a způsob jejich použití, a to jak v současných, tak především v budoucích operacích. Využívány jsou nástroje strategické analýzy. Za tímto účelem jsou vytvářeny analytické studie mapující: (1) vývoj bezpečnostního prostředí, bezpečnostní hrozby a výzvy;

(2) podmínky použití ozbrojených sil tzv. operační prostředí (potenciální protivník, geografické a klimatické podmínky; infrastruktura; politický systém a jeho stabilita; historický, kulturní a náboženský vývoj; ...); (3) vývoj ve vojenství – vývoj vojenského umění (strategie, operační umění a taktika) a (4) technologický vývoj a jeho důsledky pro rozvoj schopností ozbrojených sil. Pochopení všech těchto faktorů nám vytvoří dostatečně podrobnou představu o způsobu použití ozbrojených sil a okolnostech jejich výstavby.

Politické zadání, jeho formulace a analýza: Politické zadání představuje základní vstup pro vojenské analýzy směřující k jeho pochopení a následnému rozpracování a realizaci. Politické zadání obsahuje strategická východiska a předpoklady pro zajištění obrany státu. Vymezuje strategické a bezpečnostní zájmy země a úroveň politicko-vojenských ambicí (rozsah sil a prostředků pro jednotlivé typy operací), přičemž je zvažována velikost operací, jejich intenzita a souběh. Z politického zadání vyplývají i mezinárodní závazky např. akceptované cíle výstavby schopností z procesu obranného plánování NATO. Politické zadání definuje i zdrojový rámec pro výstavbu ozbrojených sil. Výstupem z politického zadání jsou dlouhodobé strategické cíle. Vojenské orgány na tvorbě politického zadání participují, poskytují vojenské doporučení a výstupy následně analyzují za účelem dalšího rozpracování a realizace.

Identifikace a vymezení možných typů operací, ve kterých budou ozbrojené síly plnit své poslání a naplňovat politické zadání. Z politického zadání vyplývají záměry potenciálního použití ozbrojených sil. Záměry použití ozbrojených sil vycházejí z bezpečnostních hrozeb identifikovaných v případě ČR v Bezpečnostní strategii ČR a z hlavních úkolů NATO, jehož je ČR členem. Výsledkem jsou možné typy operací, ve kterých budou využívány schopnosti ozbrojených sil. Z pohledu ČR se jedná o následující možné typy operací: (1) obrana státu v rámci systému kolektivní obrany; (2) kolektivní obrana spojenců; (3) ochrana vzdušného prostoru a kybernetická obrana; (4) operace v rámci mezinárodního krizového řízení – operace mimo článek 5 Severoatlantické smlouvy; (5) záchranné a humanitární operace; (6) operace na podporu Integrovaného záchranného systému; (7) operace vedené ozbrojenými silami samostatně na území státu, ...). Je důležité, aby volba typů operací zahrнула všechny potenciální situace použití ozbrojených sil a zároveň i to, aby se jednotlivé typy operací svým charakterem dostatečně odlišovaly. Smyslem je vytvořit koncepční rámec uvažování o schopnostech, kterými by měly ozbrojené síly disponovat pro úspěšné zvládnutí všech těchto potenciálních operací. Smyslem tohoto kroku je eliminovat možnost vzniku situace, na kterou nebudou ozbrojené síly dostatečným způsobem připraveny.

Tvorba generických scénářů pro jednotlivé typy operací. Jednotlivé typy operací mohou vyžadovat vytvoření jednoho případně i několika generických scénářů, které umožní odlišení důležitých aspektů ovlivňujících jejich řešení. Například v rámci typové operace kolektivní obrany je tak možné zmapovat vedení této operace s použitím nebo nepoužitím zbraní hromadného ničení a identifikovat tak odlišné požadavky na schopnosti. Generické scénáře jsou ve své podstatě obecné popisy krizových situací, ve kterých budou nasazeny ozbrojené síly.

Rozpracování generických scénářů s využitím zásad pro plánování operací: Generické scénáře popisují okolnosti vzniku krizové situace, vojensko-politické ambice aktérů a jejich potenciální záměry. Scénáře hodnotí vojenské, politické, socio-ekonomické okolnosti, v jejichž rámci se uskuteční daný typ operace. Při jejich popisu jsou využívány postupy a zásady operačního plánování. Na základě vojenského zhodnocení politických strategických cílů situace jsou formulovány vojenské strategické a operační cíle. V podstatě se jedná o vymezení očekávaného politického a vojenského cílového stavu, kterého má být při řešení generického scénáře dosaženo. Následně jsou identifikovány úkoly, jejichž plněním bude cílového stavu dosaženo. V procesu operačního plánování jsou k plnění úkolů přiřazeny existující síly a prostředky. V procesu plánování schopností vyplývají z úkolů požadavky na schopnosti, kterými ozbrojené síly nemusí v daném okamžiku disponovat, a které bude potřebné vytvářet.

Stanovení a rozpracování specifických scénářů: Generické scénáře mají stále ještě omezenou schopnost vytvořit dostatečně podrobnou představu o způsobu použití ozbrojených sil. Vyšší míru podrobnosti poskytuje specifický scénář, v jehož rámci je generický scénář zasazen do zcela konkrétního geografického prostředí. Jedná se o politicky i vojensky velmi citlivou část plánovacího procesu, kdy je aktérům scénáře možné přiřadit konkrétní jména a veškeré úvahy zasahují do konkrétních politicko-vojenských reálií.⁴ Samozřejmě je možné zasadit generickou plánovací situaci i do syntetického, tedy uměle vytvořeného geografického prostředí, které umožní simulovat veškeré charakteristiky jak jednotlivých aktérů, tak i terénu, klimatických podmínek a další.

Kontrola vnitřní konzistence a věrohodnosti scénářů: Po rozpracování generických plánovacích situací a specifických scénářů je nezbytné opětovně posoudit, zda jejich volbou bylo dostatečným způsobem pokryto celé spektrum potenciálního použití ozbrojených sil. Scénáře se tak zpětně konfrontují s deklarovanými dlouhodobými cíli bezpečnostní a obranné politiky státu a mezinárodních organizací, kterými jsme členy nebo zákony vymezující úkoly ozbrojených sil. Důležité je, aby jednotlivé scénáře byly vnitřně konzistentní a věrohodné a současně i dostatečně autonomní z pohledu spektra plněných úkolů. Pouze tak jsou vytvořeny podmínky pro definování požadavků na schopnosti v celém spektru potenciálního nasazení ozbrojených sil. V případě pochybností o správnosti volby zaměření a popisu scénářů je nezbytné provést jejich opětovné posouzení z pohledu výsledků strategické analýzy.

⁴ Skutečných vojenských schopností postavených na platné organizační struktuře, technice, materiálu, systému velení a řízení apod.

4. POUŽITÍ SCÉNÁŘŮ ZA ÚČELEM PLÁNOVÁNÍ SCHOPNOSTÍ

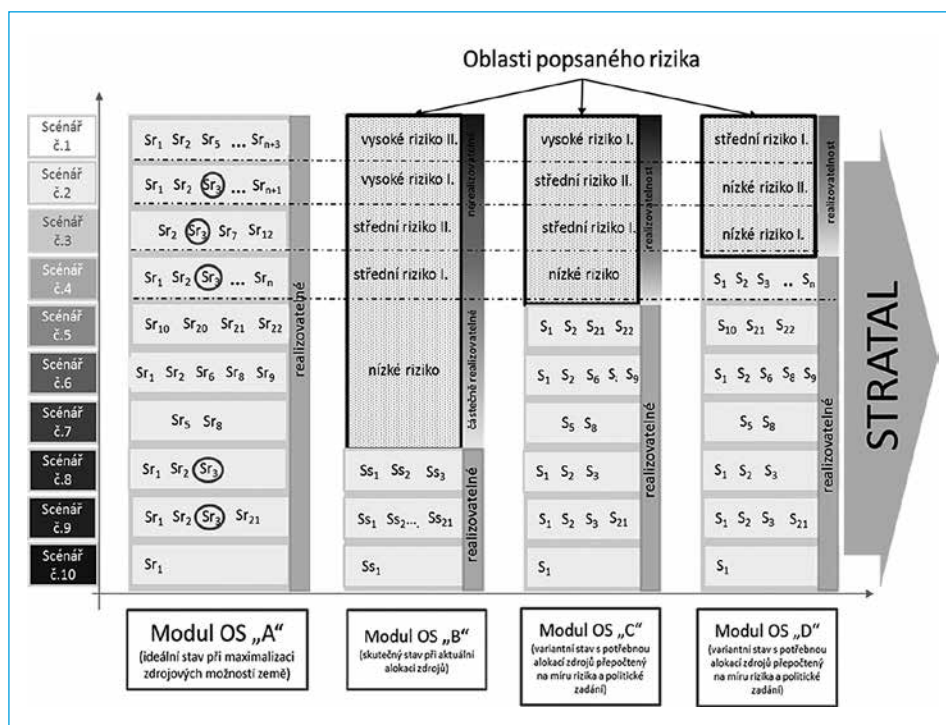
Použití scénářů za účelem plánování schopností ozbrojených sil vyjadřuje obrázek č. 4 a zahrnuje následující kroky: (1) provázání schopností se strukturou sil (stanovení referenčních schopností a alternativních struktur ozbrojených sil); (2) identifikaci požadavků na schopnosti pro jednotlivé scénáře; (3) syntézu požadavků na schopnosti pro všechny typy zvolených scénářů – agregaci požadavků v hierarchii schopností (hlavní oblasti schopností); (4) porovnání požadavků na schopnosti s existujícími schopnostmi ozbrojených sil (analýza nedostatků ve schopnostech a identifikace nepotřebných schopností s využitím funkčních oblastí); (5) testování alternativních struktur ozbrojených sil z pohledu operačních rizik a (6) prioritizaci požadavků na schopnosti. Smyslem použití scénářů při plánování schopností je generovat a ověřovat požadavky na schopnosti, které budou schopné čelit výzvám budoucího bezpečnostního prostředí.

Provázání schopností se strukturou sil: Ještě před tím, než začneme používat metodu scénářů v procesu plánování schopností, je nezbytné, abychom schopnosti propojili se strukturou sil. Obecně je každá schopnost popsána soustavou efektů, kterých má být dosaženo. V používané terminologii NATO se jedná o tzv. *capability statements*. K nim jsou přiřazeny síly a prostředky, které schopnosti (efekty) co možná nejlépe naplňují z pohledu kvalitativního, tzv. referenční jednotky. Těm je přiřazen kód schopnosti (*capability codes*). Nositelem schopnosti je zpravidla organizační prvek (četa, rota, prapor, pluk, brigáda) nebo zbraňový systém (P-3 Orion, M1A2 Abrams, OT Pandur, ...). Několik referenčních jednotek vyjadřuje kvantitativní požadavek na danou schopnost. Souhrn všech referenčních jednotek pak vytváří strukturu sil. Na úrovni aliance již ucelený popis schopností a databáze referenčních jednotek existuje,⁵ a je při každém novém cyklu plánování aktualizován. Obdobnou databází je nezbytné disponovat i na národní úrovni za účelem porovnání požadavků na schopnosti s reálně existujícími či plánovanými schopnostmi ozbrojených sil.

Identifikace požadavků na schopnosti pro jednotlivé scénáře se provádí na základě posouzení úkolů vyplývajících z těchto scénářů. Úkoly, které ze scénáře vyplývají a budou v jeho průběhu plněny, vytváří požadavek na nezbytné schopnosti potřebné k jejich splnění. Požadavek na schopnost vyplývá z cílů a efektů, kterých má být dosaženo, ale v dané fázi plánovacího procesu neřeší, jakým způsobem či jakým prostředkem (nástrojem). Tento přístup otvírá prostor pro zvážení všech možných variant řešení. Požadovaných efektů může být dosaženo jak materiálním (zbraňový systém), tak i nemateriálním řešením (změna organizace, změna způsobu použití). Otevřen je prostor pro úvahy, jak dosáhnout maximální efektivity z pohledu operačního i zdrojového. Při identifikaci požadavků na schopnosti pro jednotlivé scénáře je pro každý scénář vytvořen jeden soubor požadavků představující množinu schopností (přehled sil a prostředků), které stát potřebuje k úspěšnému vyřešení krize (scénáře).

⁵ BI-SC Agreed Capability Codes and Capability Statements

Syntéza požadavků na schopnosti: Je kritickým okamžikem využití scénářů. V tomto kroku jsou komplexně posuzovány schopnosti potřebné pro naplnění všech scénářů. Smyslem je identifikovat strukturu a rozsah požadovaných schopností, případně eliminovat nežádoucí duplicity. Při syntéze požadavků budou hrát důležitou roli politické ambice státu, ze kterých vychází výběr jednotlivých scénářů a rovněž jejich kombinace (možný souběh) při stanovených pravidlech na udržitelnost sil.⁶ Je sledována četnost výskytu jednotlivých schopností (např. schopnost Sr_3 , obr. č. 4) pro jednotlivé scénáře. Při požadavku na souběh scénářů v čase je nezbytné schopnosti kumulovat (kvantifikace schopností). Výsledkem je soubor schopností a jim odpovídajících referenčních jednotek, které bude stát potenciálně potřebovat ke zvládnutí bezpečnostních hrozeb podle svých ambicí, úkolů a závazků s minimálním (nulovým) rizikem.



Obrázek č. 4: Využití scénářů v procesu plánování podle schopností⁷

Zdroj: Vlastní

⁶ Udržitelnost sil zahrnuje např. rotační princip jednotek, úhradu ztrát, velikost zásob, rozsah logistické podpory apod.

⁷ Obrázek č. 4 vyjadřuje využití scénářů v procesu plánování a záměr dlouhodobého rozvoje organizace STRATAL, který řeší Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií jako projekt institucionální podpory na roky 2016–2020.

Porovnání požadovaných a existujících schopností: V tomto kroku jsou porovnávány existující (skutečné) schopnosti S_s s referenčními schopnostmi požadovanými pro řešení scénářů Sr. Výsledkem je analýza nedostatku, nebo naopak přebytku ve schopnostech pro řešení budoucích operací $\pm\Delta$. Jsou identifikovány ty schopnosti, které jsou nadbytečné, a schopnosti, které je žádoucí si ponechat a dále rozvíjet, tedy:

$$S_s \geq S_r = +\Delta$$

I nadbytečné schopnosti si může stát ponechat, nicméně jejich existence a udržování je velmi těžce vojensky zdůvodnitelné a odebírání omezené zdroje.

V praxi ale zpravidla řešíme situaci opačnou, kdy stát potřebné schopnosti prozatím nemá a bude je muset získat:

$$S_s \leq S_r = -\Delta$$

Při hledání způsobu, jak získat chybějící schopnosti, bude třeba hledat vhodné alternativy pro jejich nabytí (materiální, nemateriální, kvantitativní a kvalitativní řešení) s popsanou mírou rizika vyplývající z daného řešení a respektování požadavku na přiměřenost a maximální efektivitu vynaložených zdrojů.

Optimalizace schopností a testování alternativních struktur sil. Optimalizace bude řešena z několika hledisek – politického, vojenského, zdrojového a časového. Politickým rozhodnutím bude stanoveno, které scénáře jsou prioritní, jaké finanční prostředky je vláda ochotna investovat do zabezpečení obranyschopnosti země a časový horizont pro rozvoj schopností.

Následně jsou zpracovány možné způsoby řešení, která dávají do souladu úkoly, schopnosti a zdroje. Pro každou alternativu jsou popsána rizika vyplývající především z nerovnováhy mezi politickým zadáním (úkoly) a jejich zdrojovým pokrytím.

Výsledná struktura sil nemá pouze jednu podobu, k realizaci bude vybráno to řešení, které v dostupném zdrojovém rámci a čase zabezpečí udržení rizika na politicky akceptovatelné úrovni, viz obrázek č. 4. Zde modul OS „B“ vyjadřuje reálný stav, kdy existující struktura sil a vyčleněné zdroje umožňují plnohodnotně realizovat pouze velmi omezený počet scénářů, tedy riziko spojené se zabezpečením obranyschopnosti je neúměrně vysoké. Naproti tomu modul OS „D“ představuje řešení, kdy na základě rozhodnutí o navýšení zdrojů bylo možné vytvořit novou úroveň schopností, která vede k výraznému snížení rizik a pokrytí většiny scénářů. Cílový stav z hlediska kvality i kvantity schopností by měl být takový, že se maximálně přiblížíme situaci, kdy:

$$\lim_{n \rightarrow \infty} \frac{S_r(n)}{S_s(n)} = 1$$

Nastavení akceptovatelné úrovně rizika není v tomto případě předmětem vojenského rozhodování. Související rizika musí být vždy zvážena na politické úrovni.

Prioritizace požadavků na schopnosti: Poslední oblastí, ve které sehrávají scénáře nezastupitelnou roli, je prioritizace požadavků na schopnosti. Potřebnost prioritizace vychází

z premisy, že zdroje pro zajišťování obrany státu budou vždy omezené, a že některými schopnostmi je potřebné z hlediska operačního použití disponovat dříve, než jinými. Nikdy nebude možné veškeré požadavky na rozvoj schopností v jednom krátkém časovém úseku nejen profinancovat, ale také zrealizovat z organizačního či akvizičního pohledu. Prioritu mohou např. získat schopnosti, které mají nejvyšší četnost výskytu, nebo na nich kriticky závisí úspěšné splnění úkolů velké části posuzovaných scénářů. Rozhodujícím kritériem je vojenské hodnocení operační potřeby schopností. Pouze vojenské orgány mohou posoudit, v jakém okamžiku a k jakému účelu danou schopnost budou potřebovat, vztaženo k poskytnutému finančnímu limitu na obranu. Scénáře umožňují naléhavost této operační potřeby srozumitelně zdůvodnit a nabízí tak odpověď na otázku, co se případně stane, pokud se úroveň financování změní (What-If analýza).

ZÁVĚR

Strategické řízení obrany a plánování schopností ozbrojených sil se odehrává v komplexním a dynamicky se vyvíjejícím prostředí. Jedním z mála skutečně efektivních nástrojů, s jehož pomocí je možné snížit nejistotu na akceptovatelnou úroveň, popsat míru rizika a zvýšit úspěšnost rozhodovacího procesu, jsou scénáře. Scénáře poskytují nejen komplexní představu o spektru hrozeb a možnostech jejich materializace, ale i o volbě nejvhodnějších nástrojů a jejich použití pro následnou eliminaci nositele hrozby. Jsou využitelné jak k identifikaci požadavků na schopnosti a jejich dlouhodobému plánování, tak k jejich konkurenčnímu testování a ověřování. Scénáře vymezují podmínky nasazení ozbrojených sil, specifikují plněné cíle a úkoly. Schopnosti jsou s jejich pomocí popsány z pohledu jejich nositelů, které je možné uspořádat do struktury sil podle nejrůznějších hledisek a kritérií. Strukturu sil je tak možné balancovat proti všem scénářům a získat její nejvhodnější podobu z pohledu popsatelem operačních rizik. Tímto analytickým procesem umožňují scénáře vojákům nejen objektivizovat požadavky na schopnosti, ale i komunikovat související rizika spojená s jejich případnou nerealizací, zdůvodňovat priority a obhajovat nezbytné zdroje vůči politické reprezentaci. Využívání scénářů v procesu obranného plánování umožní implementovat dlouhodobé plánování rozvoje ozbrojených sil a stabilizovat související čerpání finančních prostředků.

Metoda scénářů není nijak nová, o tom se autoři článku zmínili již v úvodní kapitole. Je požívána jako součást analytické podpory procesu obranného plánování NATO (NATO Defence Planning Proces, NDPP). Pro její úspěšné (znovu)zavedení do podmínek rezortu obrany je podle autorů nezbytné učinit následující opatření:

- a) Doktrinálně popsat pozici a úlohu plánování podle schopností s využitím scénářů v procesu obranného plánování ČR a jeho rezortu obrany;
- b) V rámci organizačních struktur MO a GŠ vytvořit stálý organizační prvek, který se bude problematikou tvorby scénářů a popisem potřebných schopností systematicky zabývat a současně zastřešovat mimorezortní aktivity v této oblasti;
- c) Zařadit tematiku scénářů do výuky na rezortních školách jak v akreditovaném, tak i neakreditovaném (karierním) vzdělávání, připravit odborné kurzy s tematikou

- obránného plánování, plánování podle schopností a tvorby scénářů pro jednotlivé stupně velení;
- d) Pro potřeby výuky a využívání metody scénářů v praxi vytvořit odpovídající materiální základnu postavenou na moderní výpočetní technice a dostupném softwaru, kompatibilním s nástroji analytické podpory plánování standardně používanými v NATO např. softwarovém nástroji JDARTS⁸.
 - e) Pro zabezpečení maximální interoperability s NDPP je třeba optimalizovat proces národního obranného plánování a maximálně ho přizpůsobit jak z hlediska obsahu, fází a používaných metod, tak i z hlediska časového.
 - f) Zásadní je, aby vedoucí zaměstnanci vyžadovali pro svá rozhodnutí podklady vypracované s využitím výše uvedených přístupů a metod a svým podřízeným vytvářeli dostatečný časový prostor pro jejich přípravu.

DALŠÍ POUŽITÉ ZDROJE

- [1] BALABÁN, M. – KRULÍK, O. – KRULÍK, V. LUDVÍK, J. – MORAVEC, L. – RAŠEK, A. – STEJSKAL, L. Proces prioritizace hrozeb pro tvorbu Bezpečnostní strategie České republiky. *Obrana a strategie*, 2012, roč. 12, č. 1, s. 5-14. ISSN 1214-6463 (print) and ISSN 1802-7199 (on-line). Dostupné z: <http://www.obranaastrategie.cz>
- [2] GALATÍK, V. – PIKNER, I. – KRČMÁŘ, M. Nové přístupy k obrannému plánování v dlouhodobém horizontu: Scénáře a operační koncepce pro budoucí bezpečnostní prostředí, *Vojenské rozhledy*, 2011, roč. 20 (52), č. 3, s. 23–28, ISSN 1210-3292. Dostupné z: <http://vojenskerozhledy.cz>
- [3] Výstupy a prezentace z pracovního semináře k otázkám plánování podle schopností. Organizováno Centrem bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany (CBVSS UO) **v rámci řešení projektu TRENDY**. Brno 2015. Výstupy a prezentace uloženy u CBVSS.
- [4] Závěry z mezinárodní konference Defence and Strategy: Armed Forces Transformation Continues pořádané Centrem bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany. Brno 2015. **Výstupy uloženy u CBVSS.**
- [5] PROCHÁZKA, J. – KARAFFA, V. – FRANK, L., Adaptace obranné politiky a strategie ČR na nové bezpečnostní hrozby, *Vojenské rozhledy*, 2015, roč. 24 (56), č. 3, s. 8–22, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on-line), dostupné z www.vojenskerozhledy.cz
- [6] Závěry z expertních konzultací příslušníků Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany a pracovníků Agentury NATO pro komunikační a informační systémy. Haag 2015. **Výstupy uloženy u CBVSS.**

⁸ Joint Defence Planning Analysis and Requirements Tool Set – JDARTS. Nástroj využívá k podpoře obranného plánování Agentura NATO pro informační a komunikační systémy. Nástroj je poskytován zemím zdarma. Zpoplatněny jsou související služby ze strany agentury (udržování systému a školení personálu).

- [7] RITZ. Theaters of Future Conflict: Creating, developing and writing future war scenarios for 21st century strategy and doctrine analysis, Syllabus. USAF Counterproliferation Center, 2001. Dostupné z: <http://csat.au.af.mil/future-conflict.htm#scenarios>
- [8] SNYDER, D. – MILLS, P. – RESNICK A. – FULTON, B., Assessing Capabilities and Risks in Air Force Programming. Framework, Metrics, and Methods. RAND National Defense Research Institute. 2009, p. 67. ISBN 978-0-8330-4608-6. Dostupné z: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2009/RAND_MG815.pdf
- [9] The use of Scenarios in Long Term Defence Planning. Plausible Futures Newsletter. April 10, 2007. Dostupné z: <https://plausiblefutures.wordpress.com/2007/04/10/the-use-of-scenarios-in-long-term-defence-planning/>

Autoři:

Ing. Josef Procházka, Ph.D., nar. 1966, VAAZ, 1990–96 praxe u vojsk v oblasti technického a automobilního zabezpečení, 1996–1999 štábní funkce na GŠ a MO v oblasti logistiky a akvizice, 2000–2007 Ústav strategických studií UO v Brně, 2007–2011 sekce obranné politiky a strategie. Od r. 2011 obranný poradce stálého zastoupení ČR při NATO – zdroje a vyzbrojování. V současné době je zástupcem ředitele Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií UO v Brně. Vojenskou kariéru ukončil v roce 2007. Absolvent doktorského studijního programu UO v Brně řízení obrany státu v roce 2005. V roce 2005 absolvent kurzu GŠ UO v Brně. Publikuje v oblasti řízení zdrojů, obranného plánování, logistiky a vyzbrojování.

Ing. František Mičánek, brigádní generál v záloze, narozen 1963. V letech 2009–2011 působil na zahraničním pracovišti v Itálii jako náčelník odboru a mentor na NATO Defense College Řím. Po návratu v roce 2011 byl ustanoven do funkce ředitele SPS MO. V roce 2012 byl povýšen do hodnosti brigádního generála, v červnu 2013 ukončil aktivní kariéru vojáka z povolání a odešel do zálohy. Od září 2013 vede Centrum bezpečnostních a vojenskostrategických studií UO Brno. Zabývá se především bezpečnostní politikou s dopadem na výstavbu ozbrojených sil, obranným plánováním, modelováním procesů řízení lidských zdrojů a taktéž problematikou strategického řízení.

Doc. Ing. Jozef Šmondrk, Ph.D. Narozen 1951. Po úspěšném habilitačním řízení byl jmenován docentem pro obor teorie obrany státu. Má dlouholeté praktické zkušenosti z výkonu technických, velitelsko-technických a logistických funkcí v ozbrojených silách (velitel vojskového útvaru, zástupce ředitele Úřadu pro kontrolu hospodaření Velitelství logistiky, vedoucí oddělení Kontrolní správy Inspektora logistiky AČR, vedoucí oddělení mimorezortních vztahů katalogizace odboru katalogizace majetku Úřadu pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti). Zabývá se problematikou zdrojů k zabezpečení bezpečnosti a obrany státu a Kodifikačním systémem NATO zejména z pohledu jeho možného rozšiřování v ČR mimo rezort obrany.

Je členem oborové rady Interní grantové agentury ÚSS VA v Brně. Aktivně se zapojuje do publikační činnosti.

pplk. Ing. Josef Melichar. Narozen 1962. V letech 2010–2013 přednášel vyhodnocování operací v kurzech plánování operací, v kurzech Psychologických operací a v kurzech Informačních operací pro školu NATO v Oberammergau (SRN). V letech 2012 a 2013 vykonával činnost specialisty a mentora v oblasti vyhodnocování operací pro Švédskou univerzitu obrany, v roce 2013 přednášel problematiku vyhodnocování operací na Baltské univerzitě obrany. Od září 2014 působí jako vedoucí vědecký pracovník Oddělení bezpečnostních studií a analýz CBVSS UO.

Jak citovat: Vojenské rozhledy, 2016, roč. 25 (57), č. 1, s. 44–60, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on-line).

Schopnosti AČR 2025 budou odpovídat nejpravděpodobnějšímu způsobu jejího použití s respektováním požadavků vyplývajících z nejnáročnějšího scénáře. Příprava štábů bude zaměřena na získávání a rozvoj schopností operačního plánování na praporní a brigádní úrovni, jednotliví operační specialisté pak budou připravováni pro jejich možnou činnost v rámci mnohonárodního velitelství divize či sboru.

Intenzivní bojová příprava a výcvik bude nezbytnou podmínkou plného využití potenciálu získaného akvizicí nové techniky a materiálu a přijetím nových vojáků a nedělitelnou součástí výstavby schopností. Výcvik bude zaměřen na všechny druhy vedení bojové činnosti, působení v operacích různého charakteru, různé intenzity a proti potencionálnímu protivníkovi různé kvality. Na základě této Koncepce bude zpracována koncepce výcviku a budou vytvořeny odpovídající finanční podmínky.

Koncepce výstavby AČR 2025