

**UNIVERZITA OBRANY
ÚSTAV STRATEGICKÝCH STUDIÍ**

**OBRANNÉ ZDROJE ČESKÉ REPUBLIKY
2007**

Karel ZETOCHA (ed.)

Vlastimil GALATÍK
Jaroslav LINHART
Veronika MAZALOVÁ
Bohuslav PERNICA
Pavel VYLEŤAL

BRNO
2007

OBSAH

Předmluva	5
Úvodní poznámka	7
Vlastimil GALATÍK Předpokládané budoucí schopnosti sil jako základní požadavek na obranné zdroje	9
Karel ZETOCHA Profesionální armády v 21. století: postmoderní společnost a služba vlasti	21
Bohuslav PERNICA Finanční zdroje vyčleněné na obranu České republiky aneb McNamarovská otázka: How much is enough?	40
Karel ZETOCHA Zákon o obranných výdajích: jistota výše rozpočtu jako cesta k efektivnosti?	47
Veronika MAZALOVÁ, Pavel VYLEŤAL Význam uplatnění ekonomických nástrojů v ozbrojených silách – Armádě České Republiky	54
Jaroslav LINHART Finanční náklady na vojenskou techniku (majetek) po celé období životního cyklu	67
Karel ZETOCHA Analýza výrobních a exportních kapacit obranného průmyslu České republiky	80
Autoři	91

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tab. č. 1: Dostupnost sil	12
Tab. č. 2: Efektivní zpravodajská činnost.....	13
Tab. č. 3: Rozmístitelnost a mobilita.....	14
Tab. č. 4: Účinnost zasazení	15
Tab. č. 5: Efektivní systém velení na bázi C4ISR	16
Tab. č. 6: Udržitelnost sil.....	17
Tab. č. 7: Odolnost a ochrana sil	18
Tab. č. 8: Civilně - vojenská spolupráce.....	19
Tab. č. 9: Typologie motivace vojáků k účasti v zahraniční misi	32
Tab. č. 10: Motivace ke vstupu do služby v AČR.....	35
Tab. č. 11: Zůstatek běžného účtu rezervního fondu MO ČR v letech 2003 až 2006	43
Tab. č. 12: Normy životnosti některých zbraní	70
Tab. č. 13: Náklady na nákup a provoz výcvikové munice v AČR.....	78
Tab. č. 14: Seznam vojenského materiálu (SVM) a značení EU (ML).....	82
Tab. č. 15: Produkce a prodej zbrojních výrobků a služeb v roce 2005	84
Tab. č. 16: Nejvýznamnější cílové země zbrojního exportu z ČR: 2003 – 2005	85
Obr. č. 1: Triádový model vojenské organizace, prostředí a aktérů	25
Obr. č. 2: Vývoj zdroj. rámce státního rozpočtu ČR – rozpočet MO ČR 2003 – 2009	41
Obr. č. 3: Vývoj zůstatku rezervního fondu MO ČR v letech 2000 – 2006	42
Obr. č. 4: Vývoj rozpočtu MO ČR v letech 1993 – 2007	45
Obr. č. 5: Struktura nákladů na životní cyklus zařízení z pohledu uživatele.....	73
Obr. č. 6: Zbrojní produkce v letech 1999 – 2005	83

PŘEDMLUVA

Vážení čtenáři!

Ozbrojené síly (OS) České republiky jsou významným prvkem naší společnosti zajišťujícím obranu a bezpečnost republiky. Od svého vzniku v roce 1993 procházejí OS složitým vývojem spojeným s permanentními reorganizacemi a následnými transformacemi za současného posilujícího postavení v NATO a v mezinárodním společenství. Po 136 letech skončila české mužské populací povinná vojenská základní služba, která byla zavedena v roce 1868. Od 1. ledna 2005 jsou OS budovány na profesionálním základě ve všech hodnostních sborech, což představuje zásadní změnu koncepce zajištění obrany státu

Z hlediska působení jsou OS v současné době zapojeny do vojenských operací na třech kontinentech. Zapojení a vlastní působení našich profesionálů v těchto konfliktech nachází vysoce pozitivní ohlasy nejen od aliančních partnerů, ale i ze strany mezinárodního společenství. ČR se přihlásila k iniciativě budování EU Battle Groups v rámci zvyšování vojenských schopností ESDP EU.

Plnění všech těchto úkolů a závazků vyplývá z mezinárodních smluv a závazků pro zabezpečení obrany a bezpečnosti ČR, jejích partnerů a mezinárodního společenství. Jedna z rozhodujících oblastí limitující možnosti OS je dostupnost lidských, finančních a materiálních zdrojů a připravenost obranného průmyslu ČR.

Dostává se Vám do rukou publikace, která se svým obsahem zaměřuje na dynamicky se vyvíjející oblast zdrojového zabezpečení obrany a bezpečnosti. Tato již pátá publikace plně navazuje na předchozí ročníky vydávané Ústavem strategických studií Univerzity obrany od roku 2003.

První ze série publikací zaměřených na problémy v oblasti zdrojového zabezpečení obrany ČR byl titul „Zdroje pro zabezpečení obrany České republiky“ vydaný na ÚSS UO v roce 2003. Jeho zaměření vycházelo z výzkumného projektu „Perspektivy vývoje bezpečnostní situace, vojenství a obranných systémů do roku 2015 s výhledem do roku 2025“, jehož garantem byl ÚSS UO. Publikace předkládá základní charakteristiky, vývoj a pravděpodobné trendy v oblasti lidských, finančních a materiálních zdrojů a popisuje tendence a možnosti obranného průmyslu ČR pro zabezpečení obrany. (ISBN 80-85960-61-3)

Zaměření druhé publikace s názvem „Obranné zdroje České republiky 2004“ bylo orientováno na problematiku obranné a ekonomické politiky období transformace OS, jako východiska pro výstavbu sil. V jednotlivých oblastech obranných zdrojů pak publikace rozšířila poznatky uveřejněné v prvním vydání a čtenář tak mohl porovnat vývoj problematiky zdrojového zabezpečení obrany. (ISBN 80-85960-85-0)

Cílem třetí publikace (sborníku) z roku 2005 pak bylo shrnout poznatky z odborného semináře „Využití vnějších zdrojů v podmínkách AČR“, který pořádal ÚSS v prosinci 2005. Ve sborníku jsou řešeny otázky nového trendu – zavádění outsourcingu pro zajištění potřeb OS s možnými dopady na vojenství. (ISBN 80-7231-143-3)

V roce 2006 vydal ústav skripta S-3710 „Obranné zdroje České republiky 2006“ (S-3710), které byly zaměřeny na analýzu průběhu profesionalizace především v oblasti lidských zdrojů. Dále se zde řešily otázky vlivu bezpečnostní politiky na finanční zdroje MO ČR se všemi souvisejícími dopady pro tvorbu materiálních zdrojů pro zabezpečení potřeb OS .

Věřím, že pátá publikace s názvem „Obranné zdroje České republiky 2007“ přispěje ke kultivaci prostředí, ve kterém se otázky spojené se strategickými aspekty zajišťování obrany a bezpečnosti stávají předmětem odborných diskuzí, a to jak na úrovni teoretické, tak i praktické.

Vedoucí skupiny
studií zdrojů a procesů bezpečnosti a obrany
pplk. Ing. Ivo PIKNER

ÚVODNÍ POZNÁMKA

Publikace Obranné zdroje 2007 je již pátým pokračováním seriálu vydávaného ÚSS. Obsah jednotlivých ročníků je vždy zaměřen na konkrétní okruh problémů, dle aktuálních potřeb, možností a složení autorského kolektivu. Základní cíle této publikační řady však zůstávají neměnné. Obranné zdroje mají především naznačit možný budoucí vývoj v oblasti zdrojů pro zajištění obrany ČR a hodnotit dopady tohoto vývoje na AČR.

Ročník 2007 je zaměřen na analýzu současných problémů ve vybraných oblastech obranných zdrojů. Publikace je psána s vědomím, že bez alokace adekvátních zdrojů (především finančních, ale i lidských a materiálních) není možné realizovat stanovené politické cíle. Vývoj na poli zdrojů proto výrazně ovlivňuje realizaci obranné politiky.

Analýza obranných (ale i jiných) zdrojů se odehrává v několika etapách, či oblastech. První je predikce, následuje analýza potřeb, distribuce a v poslední etapě hodnocení výsledků a procesu jejich dosažení.

Poznání a predikce vývoje zdrojů, které budou moci být využity k zajištění obrany státu, je podmínkou úspěšného plánování a realizace výstavby ozbrojených sil. Predikce vývoje dostupných zdrojů má usměrňovat střednědobé plánování v oblasti schopností, tak aby plány alespoň rámcově odpovídaly zdrojovým možnostem státu. Zde je taktéž důležité si uvědomit, že zdrojové možnosti státu jsou jen jednou stranou mince, druhou stranou je ochota, či lépe řečeno politická vůle zdroje přidělit. Platí, že predikci možností je možné provádět s mnohem větší přesností než predikci politické vůle. Při predikci možností sledujeme proměnné jako vývoj technologie, průmyslu, HDP, demografický vývoj, vzdělání populace aj. Jedná se o ukazatele, které je možné statisticky zpracovávat a dále analyzovat. Při predikci politické vůle se dostáváme na tenký led politického vývoje, rozhodování a politických zájmů. Predikce v této oblasti, byť kvalifikovaně provedená, bude vždy značně nejistá a s politickým vývojem je potřeba počítat spíše jako s nejistou proměnnou.

Analýza obranných potřeb představuje další z významných oblastí, které je věnována pozornost při hodnocení zdrojů. Stanovení cílových operačních schopností na základě politického zadání je částí procesu plánování, na kterou ale musí navazovat přidělení a distribuce zdrojů, jež umožní dosažení stanovených cílů. Analýza potřeb je kvantitativním a kvalitativním vyčíslením jednotlivých druhů zdrojů, které jsou nutné k dosažení požadované schopnosti. Zde se již jedná o poměrně přesný a podrobný rozbor, který by měl jasně vymezit jaké konkrétní zdroje a kdy jsou zapotřebí k dosažení zadaných cílů. Nicméně i tento druh analýzy se potýká s velkou mírou nepřesnosti. To se týká zvláště projektů, které předpokládají dosažení zcela nové kvality schopností. Tyto projekty jsou spojeny výzkumem a vývojem a do hry zde vstupuje celá řada neznámých proměnných.

Další oblastí zdrojové analýzy je distribuce zdrojů. Jedná se především o analýzu procesu přidělování zdrojů ke konkrétním uživatelům a kontrolu jejich užití. V zájmu každé instituce by mělo být co možná nejúčelnější využití přidělených zdrojů k dosažení stanovených cílů. Nicméně v podmínkách komplikované státní byrokracie často vytyčené cíle ustupují zaběhnutým procesům a pravidlům, což má za následek neefektivní využití

zdrojů. Analýza distribuce zdrojů by měla odhalit místa, kde dochází k plýtvání, zpoždění, či zbytečným nákladům a navrhnout možná zlepšení, včetně způsobů jejich zavedení.

Poslední součástí analýzy zdrojů je evaluace vynakládání zdrojů v porovnání s dosaženými výsledky. Evaluace je důležitou částí celého procesu práce se zdroji, neboť by nám měla pomoci odpovědět na otázku, zda a do které oblasti investovat další zdroje a v jakém množství. Správně provedené vyhodnocení by nám také mělo pomoci poučit se z vlastních chyb a vyvarovat se jich do budoucna.

V publikaci Obranné zdroje 2007 jsou čtenáři předkládány texty pokrývající rozdílné oblasti analýzy zdrojů. V úvodním textu se Vlastimil Galatík zabývá operačními schopnostmi armády. Autor se po krátkém teoretickém úvodu do problematiky snaží identifikovat schopnosti na strategické úrovni, jichž by měla AČR dosáhnout v příštích desetiletích. Následně určuje nutné schopnosti na nižších úrovních a naznačuje způsoby jejich dosažení.

Dále následuje část Karla Zetochy, která je věnována problematice přechodu na profesionální armádu a důsledkům, které bude tato změna mít na vojenskou organizaci. Zvláštní pozornost je věnována motivacím vojáků ke vstupu do profesionální armády a možnostem jejich využití při rekrutaci vojenských profesionálů.

Značný prostor je také věnován finančním zdrojům v obraně. Bohuslav Pernica popisuje vývoj obranného rozpočtu ČR a zvláštní pozornost věnuje paradoxní situaci, kdy zároveň s omezováním prostředků v rozpočtu dochází k nárůstu objemu prostředků v rezervním fondu MO. Autor analyzuje možné důvody a dopady naznačené situace. Zde navazuje text, jehož hlavním cílem je zhodnocení záměru na přijetí zákona o obranných výdajích. Může přijetí podobného zákona pomoci stabilizovat rozpočet MO? Jaké jsou negativní stránky zákonné fixace kapitoly rozpočtu MO? Na takovéto a podobné otázky hledá autor odpověď.

Skupina textů věnovaných finančním zdrojům v obraně dále obsahuje příspěvek Veroniky Mazalové a Pavla Vyleťala. Autoři obrací pozornost k ekonomickým nástrojům řízení a možnosti jejich využití v resortu obrany ČR. Text Jaroslava Linharta rozebírá problematiku nákladů na techniku v průběhu jejího životního cyklu. Na konkrétních příkladech ukazuje náklady na nákup a údržbu techniky a doporučuje nejvhodnější postupy k zefektivnění analyzovaných postupů.

Celou publikaci uzavírá rozbor stavu a schopností obranného průmyslu ČR. Autor se zde snaží o shrnutí existujících zdrojů informací a na jejich základě stručně hodnotí stav obranného průmyslu ČR a jeho perspektivu do budoucna. Obranné zdroje 2007 byly sestaveny se záměrem představit a analyzovat aktuální problematiku v oblasti alokace zdrojů obrany. Ponechme na čtenáři hodnocení, nakolik se autorskému kolektivu podařilo tento cíl naplnit a zaujmout odbornou veřejnost.

PŘEDPOKLÁDANÉ BUDOUCÍ SCHOPNOSTI SIL JAKO ZÁKLADNÍ POŽADAVEK NA OBRANNÉ ZDROJE

Vlastimil GALATÍK

ÚVOD

Schopnosti, klíčové, počáteční i cílové operační schopnosti ozbrojených sil nebo AČR, vojenské schopnosti státu, budování schopností a obdobné výrazy jsou pojmy dnes často používané, ale ne vždy je správně pochopen jejich vnitřní obsah a celková složitost problematiky. To plyne i z nejednotnosti výkladu pojmů v rovině strategické, operační i taktické. Různé chápání a výklad se pak promítá i do oficiálně publikovaných dokumentů, a tím je také ovlivněno často zkreslené chápání problematiky schopností sil v širší vojenské veřejnosti.

Již v úvodu je nutné konstatovat, že existuje jen nemnoho pramenů, které se otázkami operačních schopností v obecné rovině zabývají. Přitom je pojem operační schopnost či schopnosti frekventován v míře nebyvalé a často způsobem, který dokumentuje základní neznalosti alespoň nejobecnějšího pojmového aparátu. Schopnost je často zaměňována za bojovou pohotovost nebo připravenost bojového prostředku, jednotky nebo jiného organizačního celku, což je sice možné, ale jen na zcela určité organizační úrovni. Ukazuje se, že na nižších stupních velení budou operační a možná i bojové schopnosti definovány jinak než pro ozbrojené síly jako celek, nebo pro strategické či operační svazy a uskupení.

Při tvorbě teoretického základu v otázkách schopností sil je možné vycházet z následujících závěrů. Schopnosti ozbrojených sil vyjadřují jejich kvalitu i použitelnost. Mají umožnit efektivně eliminovat bezpečnostní hrozby a rizika v budoucích krizových situacích a válečných konfliktech při kolektivní i individuální obraně. Lze vyvodit, že schopnosti ozbrojených sil ČR jsou reálně tvořeny především připravenými osobami, odpovídající organizační strukturou a v neposlední řadě kvalitou výzbroje a úrovní všestranného zabezpečení.

Z hlediska hlavního předurčení ozbrojených sil, to je k vedení operací, mají samozřejmě prioritu operační schopnosti. Operační schopnosti vyjadřují, co vojska s prostředky, kterými disponují, mají umět, znát a být schopna realizovat v přípravě k nasazení a v rámci operace a boje. Jednotlivé operační schopnosti se vzájemně doplňují, podmiňují, prolínají a nelze oddělit jednu od druhé.¹

Teorie a praxe výstavby ozbrojených sil na základě požadovaných operačních schopností se začala ve větší míře uplatňovat od 90. let minulého století, kdy je upouštěno od plánování na základě hrozeb a přechází se k plánování v rovině mnohem obecnější. To vyplývá zejména ze situace, kdy definování protivníka či nepřítelů se stává čím dál více problematickým, především v otázkách kdo a kde jím může být, jaké jsou jeho záměry

¹ GALATÍK, Vlastimil. *Trendy rozvoje schopností ozbrojených sil: podkladová studie pro dlouhodobý výhled rozvoje resortu*. Brno: ÚSS UO, 2005, 17 s., 2/29 příl., ÚSS/2005 –S – 003.

a možnosti působení proti našim zájmům, jeho možní spojenci a podobně. Začíná docházet k úvahám, k jakým úkolům budou muset být ozbrojené síly v budoucnu připraveny, co od nich žádat, čili jaké schopnosti budovat a dosáhnout aniž by byl konkrétní nepřítel zcela přesně definován a studován. Neznamená to ale zavrnutí studia a hodnocení bezpečnostních hrozeb a rizik, což i nadále zůstává významným faktorem při definování budoucích schopností ozbrojených sil. Úvahy o budoucích potřebách obrany jsou ale mnohem obecnější než v minulosti.

Prognóza vývoje bezpečnostního prostředí, životní a strategické zájmy a z toho plynoucí předpokládané úkoly OS ČR v příštích letech vymezují, jaké schopnosti je třeba budovat k naplnění ambicí státu a plnění aliančních a dalších závazků.

SCHOPNOSTI OZBROJENÝCH SIL V MÍRU, ZA OHROŽENÍ STÁTU A ZA VÁLKY

Reálně lze předpokládat, že operační schopnosti OS ČR kolem roku 2025 nebudou pojmově zásadně odlišné od schopností současných, ale zcela zásadně vzrostou požadavky na jejich kvalitu a změní se i jejich kvantitativní ukazatele. Vzhledem ke vzrůstajícím požadavkům na zasazení především v expedičních operacích, zejména mírového charakteru, objektivně vzroste význam schopnosti civilně-vojenské spolupráce a požadavky na schopnosti strategické přepravy a přepravitelnosti. Ve vztahu k možnému rozsahu účasti (velikosti kontingentu) bude hrát značnou roli otázka výzbroje a výbavy jednotlivce a malé jednotky, případně specializovaných sil. Specializace musí být chápána spíše z pohledu oblasti boje či možné fáze operace než vyjádřená výstavbou specializované jednotky.

Proces tvorby, modifikace a dalšího definování budoucích schopností OS nelze nikdy považovat za ukončený a definitivní. Ve vzdálenějších časových horizontech musí být operační schopnosti definovány mnohem obecněji, což zákonitě plyne ze složitosti prognózy vývoje a možnosti předvídat všechny vlivy, které do těchto procesů mohou vstoupit.

Vzhledem k omezeným obranným zdrojům bude nutno budovat OS na pragmatickém principu, tedy v mírovém stavu pro plnění mírových úkolů. Schopnosti sil musí odpovídat ambicím ČR v době míru. Musí být tedy zaměřeny k činnostem vně teritoria NATO či EU a k naplnění případných dalších závazků státu.

Na druhou stranu ovšem takovýto pragmatický princip vyžaduje mít připravena řešení v případě nárůstu rizika závažného ohrožení bezpečnosti státu či teritoria spojenců. K tomu jako jednu z nejdůležitějších je třeba budovat schopnost mobilizačního a operačního rozvinutí ozbrojených sil pro operace střední a vysoké intenzity na hranicích a na teritoriu Aliance či Unie (hrozba rozsáhlého konfliktu, plnění spojeneckých závazků).

Vzhledem k relativně dlouhé varovné době (5 a více let) řešit otázky schopností válečně rozvinutých ozbrojených sil formou plánů, programů a opatření mobilizačního a operačního rozvinutí. Celkově tuto oblast pojmut jako novou schopnost, umožňující přijmout riziko orientace zejména na mírové úkoly ozbrojených sil a řešení reakce na hrozbu přímého útoku opřít o schopnost včasného varování (zpravodajství).

Válečně rozvinuté ozbrojené síly budou disponovat stejným spektrem (klíčových) operačních schopností jako síly mírové, ale s jinými kvalitativními a kvantitativními ukazateli. Rozdíly musí pokrýt plány, programy, projekty a opatření realizovaná v období

mobilizačního a operačního rozvinutí. Ozbrojené síly musí být schopny splnit veškeré alianční nebo unijní závazky i ve variantě operací vysoké intenzity.

Při všech úvahách o budoucích schopnostech ozbrojených sil je nutné nalézt shodu napříč politickým spektrem nebo alespoň silnou podporu založenou na společných předpokladech, východiscích a principech zajištění obrany.

PŘEDPOKLADY, VÝCHODISKA A PRINCIPY ZAJIŠTĚNÍ OBRANY

KOLEM ROKU 2025

- ČR rezignovala na samostatnou obranu teritoria státu;
- Obrana řešena na aliančním/unijním/koaličním principu;
- Mírové OS připravovány a budovány k mírovým úkolům, příspěvek ČR k udržení míru a stability ve světě;
- Bezpečnost na teritoriu státu a řešení nevojenských ohrožení i nadále v gesci ČR;
- Pro řešení ohrožení velkého rozsahu proti teritoriu Aliance, EU vytvořen systém mobilizačního a operačního rozvinutí – využití času daného „varovnou dobou“ (5 a více let);
- Doktrinální soustava je průběžně modernizována v souladu s vývojovými trendy ve vojenství a závazky ČR.

OPERAČNÍ SCHOPNOSTI OZBROJENÝCH SIL

Při úvahách o budoucích operačních schopnostech je potřebné definovat obsah jednotlivých schopností na strategické úrovni. Dále pak zhodnotit, jak budou naplňovány budováním schopností nižšího řádu na úrovních operačně-taktických, a to v oblasti materiální, personální a v racionalizaci organizace.

Následující popisy schopností a tabulky rozděluje schopnosti do různých hierarchických úrovní jsou příkladem dostatečně obecným, tedy odpovídajícím strategické úrovni rozhodování, ale i dostatečně konkrétním pro možnost dalšího rozpracování do dokumentů zajišťujících praktickou realizaci.

Uváděné schopnosti vycházejí z přehledu schopností definovaných v Koncepci výstavby profesionální AČR² a jsou rozšířené o schopnost CIMIC, jako jednoho z předpokladů zvládnání zasazení v předpokládaném budoucím operačním prostředí.

Operačních schopností OS ČR pro horizont příštích dvaceti let a jejich naplňování schopnostmi nižšího řádu:

Dostupnost sil³ je zajištěna jejich existencí, připraveností a přítomností na teritoriu státu, případně v prostorech operačního zasazení v zahraničí. Včasnost dostupnosti je dána schopností sil ve stanovených časových horizontech zahájit plnění operačních a bojových úkolů. Dostupnost sil je spojena s jejich naplněním osobami, technikou, materiálem,

² *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a Mobilizace ozbrojených sil České republiky*. A-report: 2002, roč. [nezjištěn], zvláštní číslo. ISSN 1211-801X.

³ Janošec, J. a kol. *Bílá kniha o obraně České republiky: studie*. Brno: Ústav strategických studií Vojenské akademie v Brně, 2003, 60 s.

vybudovanou infrastrukturou, vycvičeností a připraveností jednotlivců i jednotek jako celku.

Tab. č. 1: Dostupnost sil

1.		Schopnost a její naplňování
Strategická úroveň	Klíčová schopnost	VČASNÁ DOSTUPNOST SIL
	Obecné schopnosti nižšího řádu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Naplňování jednotek a útvarů osobami a materiálem – reálně pro nejpravděpodobnější použití ▪ Vytváření úkolových uskupení (Force Generation) podle cílů operace ▪ Zabezpečení rotací v operacích mimo území státu ▪ Mobilizační a operační rozvinutí (zajištění postupného nárůstu sil) ▪ Udržování moderní doktrinální soustavy
Operačně - taktická úroveň	Personál	Cílená příprava vojenského profesionála (e-learning, umělá inteligence)
		Přizpůsobení výcviku reálným podmínkám pravděpodobného použití – тренаžerová a simulační technika, kulturní znalosti mimo evropský civilizační okruh, psychologická a klimatická příprava
		Vedení přehledu a evidence braneckých zdrojů
		Permanentní příprava záloh
		Získávání lidských zdrojů – účinný marketing
	Materiál	Modernizace vojenské infrastruktury na teritoriu státu, včetně výcvikové základny
		Doplňování technikou a materiálem pro nejpravděpodobnější použití
		Využívání vnějších zdrojů mimo základní vojenské kompetence
	Organizace	Obranné a operační plánování, propojování do nadnárodní úrovně
		Mechanismy postupného nárůstu sil – reakce na méně pravděpodobné hrozby
		Mobilizační obranná infrastruktura a HNS

Efektivní zpravodajská činnost zajišťuje včasné odhalení příprav potenciálních nepřátel k napadení státu nebo aliance, a tím garanci dostatečného času pro realizaci opatření spojených s mobilizačním a operačním rozvinutím ozbrojených sil. Musí dále garantovat dostatek informací pro optimální rozhodnutí velitelů k zasazení sil ve stanovených prostorech a pro velení v průběhu bojové činnosti, a to i cestou interoperability se spojenci a podílem na realizaci koncepce NEC (NNEC). Nedílnou součástí je i ochrana informací ve všech jejich formách.

Tab. č. 2: Efektivní zpravodajská činnost

2.		Schopnost a její naplňování
Strategická úroveň	Klíčová schopnost	EFEKTIVNÍ ZPRAVODAJSKÁ ČINNOST
	Obecné schopnosti nižšího řádu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Včasné varování před hrozbou napadení teritoria státu a spojenců ▪ Zajištění nezbytných informací o operačním prostředí v předpokládaných prostorech činnosti zasazených sil ▪ Interoperabilita se spojenci a to i v NNEC ▪ Účinná kontrazpravodajská činnost ▪ Selektivní distribuce a řízený přístup k informacím (NEC)
Operačně - taktická úroveň	Personál	Specializovaná příprava vojsk pro získávání a využití zpravodajských informací
		Mírové počty zprav. Služby na strategické úrovni přiblížit válečným potřebám
		Zajištění činnosti ve složitě strukturovaném informačním prostředí
	Materiál	Průzkum a zjišťování cílů v urbanizovaném prostoru, v informačním prostředí
		Využití nových technologií ve zpravodajské technice – senzory, robotizace, kosmické a bezpilotní prostředky
		Technická podpora přenosu zpravodajských informací od zdroje k uživateli v reálném čase (NEC)
		Zpravodajská technika pro informační válku
	Organizace	Mírová struktura odpovídající válečné potřebě (na strategické úrovni)
		Rozvoj agentur v zemích pravděpodobného zasazení
		Rozvoj HUMINT, SIGINT, GEOINT

Rozmístitelnost a mobilita závisí na schopnosti plánovat, připravovat a organizovat přepravu sil do prostoru nasazení a jejich rychlé a organizované rozmístění. Je závislá na propustnosti komunikačních tras a parametrech techniky. Zejména při účasti ozbrojených sil v operacích mimo území státu závisí rozmístitelnost a mobilita na schopnostech jednotek a techniky k naložení pro přepravu vzdušnými, námořními prostředky a po železnici, k čemuž musí být jednotky správně vyzbrojeny a vybaveny odpovídajícími logistickými zásobami. To lze naplnit vytvořením nových typů útvarů a jednotek bez těžké obrněné techniky, s nižšími nároky na přepravu.

Tab. č. 3: Rozmístitelnost a mobilita

3.		Schopnost a její naplňování
Strategická úroveň	Klíčová schopnost	ROZMÍSTITELNOST A MOBILITA
	Obecné schopnosti nižšího řádu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zajištění strategické přepravy (vzdušné, námořní, pozemní) ▪ Přepravitelnost vojsk daná možností naložení na přepravní prostředky (výzbroj a vybavení) ▪ Taktická mobilita všech prostředků ▪ Kontejnerizace a automatizace manipulace s materiálem ▪ Operační příprava státního území
Operačně - taktická úroveň	Personál	Personál vycvičený na všechny druhy přepravy
		Zvládnutí plánovacích mechanismů nezbytných k organizaci a provádění přepravy
	Materiál	Strategická přeprava zajištěna sdílením kapacit a smluvně
		Taktická vzdušná a pozemní přeprava
		Zajištění informační podpory
		Speciální prostředky řízené autopiloty, kontejnerizace
		Robotizovaná ženijní technika pro odminování
	Organizace	Operační příprava státního území (dopravní infrastruktura)
		Přepravitelné struktury vojsk
		Prvek řízení strategické a operační přepravy – vazby NNEC
		Prvky pro zajištění a podporu pohybu (mobility)

Pro dosažení této operační schopnosti je rovněž nezbytná odpovídající infrastruktura, zejména stav a kapacita nakládacích a vykládacích letišť, železničních stanic a komunikačních směrů pro přesuny. Významně k ní přispívá operační příprava státního území a zejména vybudování multiskladu s manipulačním centrem a kontejnerovým terminálem. Zajištění velkokapacitních dopravních letounů, ať již vlastních nebo smluvně od spojenců je nezbytné.

Tab. č. 4: Účinnost zasazení

4.		Schopnost a její naplňování
Strategická úroveň	Klíčová schopnost	ÚČINNÉ ZASAZENÍ
	Obecné schopnosti nižšího řádu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definování politických a vojenských cílů operace s jasnými kritérii ▪ Tvorba úkolových uskupení dle cílů operace ▪ Dosažení převahy nad protivníkem (fyzicky/kvalitativně; informačně) ▪ Využití působení v prostředí NEC k dosažení převahy v rozhodování ▪ Zjišťování a přidělování cílů/Targeting/NEC ▪ Letecká podpora
Operačně - taktická úroveň	Personál	Samostatné a koordinované působení na taktické úrovni
		Jednotlivec jako bojový systém
		Využívání informačních technologií ve všech činnostech vojsk (reálný čas)
	Materiál	Hromadné využívání taktických bezpilotních a robotických prostředků
		Účinné palebné působení v dotyku i v hloubce sestavy protivníka
		Využití neletálních zbraňových systémů
	Organizace	Modulární taktické jednotky pozemních sil
		Speciální síly
		Rychlé rozptylování a soustřeďování bojových a operačních sestav
		Mobilní komponent taktického letectva

Účinnost zasazení⁴ vytváří podmínky pro zdárný průběh operace a splnění stanoveného cíle. Je podmíněno schopností naplánovat, připravit, organizovat a koordinovat vedení operace a boje a schopností dosáhnout převahu nad protivníkem a následně jej porazit. Je zaměřeno na co nejpřesnější identifikaci cíle operace a na stanovení sil a prostředků pro jeho splnění. Významnou roli hraje otázka koordinace, a to na úrovni spojenecké i uvnitř vlastních sil s cílem zasazením sil zahájit co nejrychlejší a nejefektivnější plnění úkolů. Manévr při zasazení musí být jednoduchý, jasný, snadno proveditelný, vytvářející podmínky pro přechod k plnění následujících činností. Účinnost zasazení je také podmíněna výběrem nejvhodnějších jednotek s výzbrojí a vybavením odpovídajícím konkrétní situaci a stanoveným cílům a úkolům.

⁴ Tamtéž.

Tab. č. 5: Efektivní systém velení na bázi C4ISR

5.		Schopnost a její naplňování
Strategická úroveň	Klíčová schopnost	EFEKTIVNÍ SYSTÉM VELENÍ, ŘÍZENÍ A SPOJENÍ
	Obecné schopnosti nižšího řádu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatizovaný systém velení, řízení zbraňových systémů a činností vojsk integrovaný do prostředí NEC (NNEC) ▪ Pružně vytvářet systémy velení dle situace zasazení (modularita) ▪ Rozvíjet systém válečného velení v návaznosti na vývoj ohrožení a přijímaná opatření
Operačně - taktická úroveň	Personál	Obslužný personál KIS se širokým spektrem znalostí
		Uživatelé využívající přínosy informačních technologií
		Příprava personálu pro další rozvoj systémů velení
		Využívání simulačních technologií pro přípravu a plánování operací
	Materiál	Vysoká odolnost C3 systémů proti působení protivníka
		Integrace automatizovaných systémů velení a řízení (NEC, NNEC)
		Inteligentní správa, přenos a utajení dat
		Verbální komunikace s informačními systémy
		Přímé propojení počítače s lidským mozkem
	Organizace	Struktura a organizace systémů velení odpovídá mírové struktuře
		Decentralizace velení, rozptýlení míst a orgánů velení
		Velení v reálném čase (zjistí a nič)

Efektivní systém velení na bázi C4ISR⁵ (velení, řízení, spojení, výpočetní technika, informatizace, vojenské zpravodajství, sledování a průzkum) je podmínkou účinného plánování, přípravy, organizace a řízení ozbrojených sil a efektivního velení. Je budován jako moderní, pružný systém, založený a využívající nejnovější technologie. Mimo mírový systém budou ozbrojené síly disponovat rychle rozvinutelným systémem velení v boji a operaci, ať již na území státu, tak i v zahraničí. Schopnost interoperability se systémy spojenců, odolnost proti úderům protivníka i proti virtuálním útokům, vysoká rychlost a kapacita přenosu dat je samozřejmým požadavkem.

Struktura a organizace systému velení kopíruje organizační struktury vojsk a je uzpůsobená pro zajištění nejpravděpodobnějších úkolů plněných ozbrojenými silami. Mimořádné místo v systému velení má vojenské zpravodajství a zpravodajské informace,

⁵ Tamtéž.

jako nezbytný předpoklad účinného a reálného plánování a rozhodování na všech úrovních.

Tab. č. 6: Udržitelnost sil

6.		Schopnost a její naplňování
Strategická úroveň	Klíčová schopnost	UDRŽITELNOST
	Obecné schopnosti nižšího řádu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimalizace náročnosti komplexní podpory (PHM, energie, voda, potraviny, ...) ▪ Cílená personální, logistická, zdravotnická podpora dle cíle operace, úkolů a složení sil ▪ Přesná koordinace přísunů a odsunů dle reálných a přesných údajů (NEC) ▪ Záloha sil a prostředků k rychlým úhradám ztrát
Operačně - taktická úroveň	Personál	Personál schopný využít HNS a místních zdrojů
		Zvládnutí standardů personální, logistické a zdravotnické podpory
	Materiál	Využívání vnějších zdrojů mimo hlavní vojenské kompetence
		Informační podpora logistického zabezpečení – přehled v reálném čase
		Zásobování IN-TIME
		Kontejnizace materiálu a automatizace činností
	Organizace	Agentury nadnárodní logistické podpory
		Prvky NSE - přehledná a pružná organizace zásobování, vymezení odpovědnosti v nadnárodním prostředí
		Vytváření záložních sil a prostředků

Udržitelnost⁶ představuje schopnost zasadit a dlouhodobě zabezpečit působení sil v operacích. Je dána schopností plánovat, připravovat, organizovat a koordinovat personální, materiální a zdravotnické zabezpečení a služby ve prospěch nasazených sil. Udržitelnost je zvažována již v procesu předběžného plánování. Stanovuje se tam způsob rotace sil, řešení ztrát osob, zranění, nemocí a zásobování materiálem. Udržitelnost je dána jednak schopností podpůrných prvků, jednak schopností samotných jednotek.

⁶ Tamtéž.

Tab. č. 7: Odolnost a ochrana sil

7.		Schopnost a její naplňování
Strategická úroveň	Klíčová schopnost	ODOLNOST A OCHRANA SIL
	Obecné schopnosti nižšího řádu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Včasné varování před úderem protivníka všeho druhu ▪ Protivzdušná (protiraketová) ochrana vojsk ▪ Ochrana proti ZHN ▪ Vysoká taktická mobilita a možnost manévru ▪ Decentralizované velení, rozptýlení prvků velení (NEC) ▪ Ochrana jednotlivce
Operačně - taktická úroveň	Personál	Dálkové sledování zdravotního stavu vojsk – senzory
		Dálková podpora ošetření zraněných – telemedicína
		Připravenost ke svépomoci a vzájemné pomoci
		Psychologická připravenost na účinky působení protivníka
	Materiál	Modulárních prvků CBRN pro selektivní zasazení
		Dálková detekce CBRN
		Protivzdušná obrana zasazených sil
		Vysoká odolnost KIS proti působení protivníka
		Prostředky pro realizaci ženižních opatření ochrany vojsk
	Organizace	Účinnost průzkumu a včasného varování
Rozptýlení vojsk, maskování, klamání		

Odolnost a ochrana sil⁷ jsou podmínkou minimalizace ztrát na živé síle a materiálu, a tím zachování bojové síly vojsk. Je založena na včasné varování vojsk o připravovaných a prováděných úderech protivníka vzdušnými, pozemními, námořními a raketovými prostředky, a to jak konvenční, tak i chemickou, biologickou, případně i jadernou municí.

Vojska se chrání prováděním aktivních opatření, což znamená především ničením prostředků protivníka nebo pasivními opatřeními, jako je ukrytí živé síly a materiálu, budování ochranných staveb, rozptýlení vojsk na větší ploše, maskování a klamání.

Významnou schopností napomáhající odolnosti a ochraně sil je vysoká mobilita, umožňující vyhnout se úderům protivníka, měnit prostory rozmístění a činnosti, rychle

⁷ Tamtéž.

rozptylovat a znovu soustřeďovat vojska a materiál. Tomu napomáhá vybudovaná obranná a komunikační infrastruktura.

Důležitou podmínkou účinné odolnosti a ochrany sil je efektivní vzdušná obrana znemožňující vést protivníkovi cílené údery na vojska ve všech druzích činností. Na významu nabývá používání zbraňových a dalších systémů bez lidské obsluhy, což snižuje riziko lidských ztrát, nejcennější součásti ozbrojených sil. Pro realizaci této operační schopnosti je moderní a účinné protichemické a zdravotnické vybavení jednotlivce, jednotky a útvaru zcela nezbytné.

Tab. č. 8: Civilně - vojenská spolupráce

8.		Schopnost a její naplňování
Strategická úroveň	Klíčová schopnost	CIMIC
	Obecné schopnosti nižšího řádu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vytvářet příznivé podmínky pro činnost zasazených sil v operačním prostředí ▪ Přispívat ke stabilizaci bezpečnostní situace v prostoru zasazených sil ▪ Přenášet odpovědnost ze zasazených sil na místní civilní orgány ▪ Spolupráce s nevládními organizacemi ▪ Podíl na provádění PSYOPS
Operačně - taktická úroveň	Personál	Specializovaní pracovníci orgánů CIMIC (jazykově, psychologicky, právně připraveni)
		Příprava všech příslušníků OS na řešení všeobecných úkolů CIMIC
	Materiál	Interaktivní multimediální vybavení
		Disponibilní finanční prostředky
Organizace	Existence výkonných orgánů a jednotek CIMIC	
	Budování a příprava organických jednotek CIMIC ve vztahu k zeměpisnému nasazení a příprava vyčleněných sil dle typu operace	

Civilně - vojenská spolupráce se stává požadavkem kladeným na všechna vojska v operaci a v kterékoli fázi. Specializované orgány CIMIC odborně řídí tuto činnost a řeší specifické otázky přesahující schopnosti běžných vojsk. V přípravné fázi sehrávají rozhodující roli orgány odpovědné za civilně vojenskou spolupráci (CIMIC) garantující dostatečné informace o prostředí předpokládaného zasazení a přípravu všech zasazovaných sil. Následně v bojové a zejména ve stabilizační fázi se civilně vojenská spolupráce musí stát záležitostí všech bez rozdílu, specializované orgány CIMIC musí být využívány k plnění specifických úkolů vyžadujících zvláštní znalosti a dovednosti.

ZÁVĚR

Budoucí požadavky na schopnosti ozbrojených sil budou jistě ovlivněny celou řadou faktorů, dnes i dosti těžce předvídatelných nebo neidentifikovaných. Nejvýznamnější vliv na kvantitativní i kvalitativní ukazatele bude mít zejména:

- Vývoj bezpečnostního prostředí v globálním, regionálním či lokálním měřítku;
- Disponibilní obranné zdroje;
- Technologický rozvoj a ochota investovat do výzkumu a vývoje;
- Vývoj v aliančních, koaličních vazbách a z toho plynoucí organizace kolektivní obrany;
- Klimatické změny vyvolávající negativní doprovodné jevy v sociální oblasti.

Přesto lze shrnout, že současně definované klíčové operační schopnosti, doplněné o schopnost účinné civilně-vojenské spolupráce, zajistí adekvátní reakci na hrozby a rizika, dnes ještě ne zcela zřejmá a odhalená. Další vývoj může také vyvolat nutnost nalézt zcela novou schopnost, odpovídající ohrožení zcela nového charakteru, ale až na základě nových poznatků, které dnes ještě nejsou k dispozici. Předvídat bez opory v objektivních skutečnostech by bylo nezodpovědným hazardérstvím a v konečném důsledku i následným mrháním obrannými zdroji.

LITERATURA

1. GALATÍK, Vlastimil. *Trendy rozvoje schopností ozbrojených sil: podkladová studie pro dlouhodobý výhled rozvoje resortu*. Brno: ÚSS UO, 2005, 17 s., 2/29 příl., ÚSS/2005 –S – 003.
2. *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a Mobilizace ozbrojených sil České republiky*. A-report: 2002, roč. [nezjištěn], zvláštní číslo. ISSN 1211-801X.
3. JANOŠEC, J. a kol. *Bílá kniha o obraně České republiky: studie*. Brno: Ústav strategických studií Vojenské akademie v Brně, 2003, 60 s.

PROFESIONÁLNÍ ARMÁDY V 21. STOLETÍ: POSTMODERNÍ SPOLEČNOST A SLUŽBA VLASTI

Karel ZETOCHA

ÚVOD

V roce 2005 byla v České republice zrušena základní vojenská služba a Armáda české republiky (AČR) se tak stala plně profesionální organizací. Důvody změny způsobu rekrutace vojenského personálu jsou všeobecně známé: změny ve způsobu vedení konfliktů, změny ve společnosti, politické okolnosti atd. Splnila ale profesionalizace naše očekávání u profilu nových rekrutů? Připusťme, že rozhodnutí o ukončení základní vojenské služby bylo především politickým zadáním, které sice bylo částečně podloženo odbornou analýzou, ale vycházelo především z politických okolností. Vojenské plány před rokem 2000 (*Koncepce výstavby rezortu obrany do roku 2004 s výhledem do roku 2009*) předpokládají posilování profesionální složky v AČR a pozdější plány na rychlý přechod k celoprofesionálnímu modelu armády byly zpracovány na politickou objednávku.

Předchozí tvrzení ale nutně neznamená, že by rozhodnutí o profesionalizaci AČR bylo špatné, pouze naznačuje, že od přijetí rozhodnutí, přes zpracování plánů, až po realizaci uběhla velmi krátká doba a nebyl proto dostatek času ke zpracování důkladnějších rozborů. Zatímco ještě v roce 1999 byla plánována plná profesionalizace pouze u útvarů sil okamžité reakce, již v roce 2003 předložil ministr obrany do vlády záměr zrušit základní vojenskou službu ke konci roku 2004! Tento záměr došel naplnění a od roku 2005 se AČR stala plně profesionální. Rychlé přijetí rozhodnutí o profesionalizaci především nebylo projevem politické zlovůle, ale jasným odrazem vývoje ve společnosti. Existovala silná společenská poptávka po zrušení základní vojenské služby a rozhodnutí na politické rovině představovalo logickou reakci na tuto poptávku. Avšak rychlost přijetí rozhodnutí a jeho stejně rychlá realizace znamenala, že armádní byrokracie byla plně vytížena implementací politických rozhodnutí a na detailnější analýzy a konzultace tak prostě nezbyval čas. Připomeňme, že personální reforma byla spojena s reformou organizační a oba procesy se navíc odehrávaly (a odehrávají) na pozadí zhoršené bezpečnostní situace po roce 2001.

Cílem následujícího textu je přispět k doplnění mezery v oblasti studia fungování konskripčních a profesionálních armád. Pokusíme se stručně představit základní přístupy ke studiu problematiky osobnosti v konskripční a profesionální armádě tak, jak byly v posledním desetiletí prezentovány na stránkách zahraničního (anglofonního) odborného tisku. Shrnutí poznatků výzkumu realizovaného v zahraničí u obdobných případů následně napomůže při formulaci vlastních výzkumných cílů. Studium problematiky se bude soustřeďovat na otázky spojené s personálem, především na motivaci a očekávání, které mají zájemci o službu v armádě.

POSTMODERNÍ ARMÁDA

Sociologický výzkum zaměřený na problematiku ozbrojených sil je označován jako vojenská sociologie a je nutné poznamenat, že se jedná o oblast vědeckého bádání, která

je v současné ČR značně opomíjena a teprve čeká na své objevení.⁸ Termín *postmoderní* vychází především z filosofie a odtud byl přebírán do dalších sociálních věd. V sociologii je tento termín velmi frekventovaný a, zjednodušeně řečeno, zpravidla označuje nové trendy ve společnosti zhruba od sedmdesátých let dvacátého století. O které trendy se však konkrétně jedná, se vedou spory a neexistuje jednotný výklad. Pojem postmoderní bývá spojován s relativizací zažitých hodnot, znalostí a rychlou změnou. Postmoderní společnosti jsou přisuzována další označení jako *riziková* (Ulrich Beck), *postindustriální* (Alain Touraine, Daniel Bell), *postmaterialistická* (Ronald Inglehardt), *globalizovaná* aj., podle toho, na které sociální změny ten či onen autor soustředí svou pozornost.

Z pohledu tohoto textu je ale důležité, že existuje všeobecná shoda na faktu, že v současné společnosti dochází k podstatným změnám, které mají, nebo budou mít dopad na fungování všech společenských institucí. S těmito změnami se bude muset, stejně jako každá jiná instituce, vyrovnat i armáda. O jaké změny se vlastně jedná?

Dříve než přistoupíme k hledání odpovědi na podobné otázky, měli bychom si vyjasnit, jaký je význam užití slova postmoderní v souvislosti s armádou. V této souvislosti je užitečné odlišit a nezaměňovat výrazy postmodernismus a postmodernita. Postmodernismus je termín vztahující se ke kultuře (literatura, architektura, malířství aj.), který vyjadřuje radikálně odlišné přístupy od dřívějších moderních postupů a aplikace tohoto termínu na vojenskou problematiku nedává smysl. Postmodernita je výrazem spojeným s historickým vývojem, označuje období přibližně od 70. let dvacátého století a změny ve společnosti, ke kterým v té době dochází. Značí opuštění modernity spojené s vírou ve vědecký pokrok a spoléháním na racionalitu. Postmoderní období se naopak vyznačuje nejistotou, komplikovanými procesy s nejistým koncem, relativizací dřívějších jistot, zpochybněním role národních států a všeobecnou averzí vůči rizikům.⁹

Ačkoli se postmoderní období datuje od 70. let, v případě armády se nejmarkantnější změny projevují až od let devadesátých, což je přirozeně spojeno s koncem studené války. Ukončení studené války je v souvislosti s bezpečnostní zmiňováno jako předěl, po kterém dochází ke změnám v charakteru hrozeb a konfliktů. Odkazování na konec bipolárního soupeření mezi supervelmocemi jako na podmínku, která umožnila, nebo přímo zapříčinila šíření nových druhů bezpečnostních hrozeb (často označovaných jako asymetrické) se stalo hojně užívaným klišé. Spojení termínu postmodernita s armádou ale vyjadřuje mnohem širší chápání problematiky než jen zaměření se na úzce vymezený prostor změn bezpečnostního prostředí, hrozeb a možných reakcí na ně.

Pojmu postmoderní ve vztahu k armádě je využíváno k vystihnutí rozdílných aspektů změny, kterou podstupují ozbrojené síly. Vojenská organizace se nepohybuje ve vzduchoprázdnu, ale musí reagovat na změny okolního prostředí. Prostředí je formováno změnami ve společnosti jako celku. Sama společnost je vlastně prostředím, ve kterém se vojenská organizace pohybuje a pokud chápeme postmodernost jako termín shrnující podstatné změny odehrávající se ve společnosti, je jen přirozené, že armáda, jakožto

⁸ Výjimkou je práce skupiny kolem Antonína Raška, která probíhala v první polovině devadesátých let a na kterou nebylo v rámci resortu dále navázáno. V systematickém výzkumu na poli vojenské sociologie zde tedy existuje mezera více než deseti let.

⁹ Blíže k problematice viz Booth, B., Kestnbaum, M., Segal, D.: *Are Post-Cold War Militaries Postmodern?*, *Armed Forces & Society*, roč.27, č. 3, s. 323-324.

organizace společností utvářená a ve společnosti se pohybující, musí tyto změny pocítit a adekvátně na ně reagovat.

Při aplikaci pojmu postmoderní na armádu nelze nezmínit jméno Charlese Moskose. Charles Moskos prosazuje termín postmoderní armáda již od počátku devadesátých let¹⁰ a spolu s dalšími autory tento koncept dále rozvedl v rozsáhlé studii *The postmodern military*.¹¹ Postmoderní armádu je možné odlišit od starších forem vojenské organizace na základě souboru několika znaků. Základními charakteristikami postmoderní armády jsou:

- Prolínání civilní a vojenské sféry;
- Pokles důrazu na rozdíly v hodnosti, rozlišování druhů vojska, bojových a podpůrných útvarů;
- Změny v charakteru misí – od vedení války ke konfliktům menší intenzity a humanitárním akcím;
- Tendence k vedení multilaterálních misí místo unilaterálního jednání;
- Internacionalizace samotných vojenských sil.¹²

Nutno dodat, že aplikace pojmu postmoderní na armádu není zcela bezproblémová. Jak již bylo řečeno, termín postmoderní v sociologii označuje změny ve společnosti, ke kterým dochází za posledních řekněme čtyřicet let. Kritici pojmu postmoderní armáda zdůrazňují, že soudobé armády se pouze adaptují na změny v jejich úkolech, což je proces, který probíhá u všech organizací a byl vědecky popsán mnohem dříve, než bylo započato s užíváním pojmu postmoderní. Již počátkem šedesátých let došli sociologové organizace ke zjištění, že firmy s nižší hierarchií, větší mírou horizontální komunikace a slabším důrazem na formální procedury mají větší pravděpodobnost přežití a úspěchu v rychle se měnícím prostředí.¹³ Adaptování nového pojmu proto není nutné, protože se jedná o procesy, který je možné postihnout již dříve existujícím pojmovým aparátem.

Jediné, co je dle kritiků na současných armádách skutečně postmoderní a zcela odlišné od moderních masových armád, je pokles významu armády ve společnosti. Stále menší zájem občanů a politiků o fungování armády je možné interpretovat jako následek postmoderního vývoje společnosti. Rozsáhlé mezinárodní konflikty a soupeření již nejsou tím, co by bezprostředně ohrožovalo samu existenci postmoderní společnosti a společně s poklesem důležitosti vojenských misí klesá i zájem občanů o armádu. Postmoderní svět je světem vzájemné provázanosti a závislosti, kde jednotlivé národní státy ztrácejí na významu. V takovém světě se zužuje prostor, kde je možné efektivně řešit problémy vojenskou cestou a jelikož současné armády jsou nerozlučně spjaty s národním státem, postmoderní armáda by znamenala žádná armáda.¹⁴

¹⁰ Moskos, C. Ch., Burk, J.: *The postmodern military*, in *The Military in New Times*, Boulder: Westview Press 1994.

¹¹ Moskos, C. Ch., Williams, A. J., Segal R. D.: *The Postmodern Military*, New York: Oxford University Press 2000.

¹² Tamtéž, s. 2.

¹³ Burns, T., Stalker, G. M.: *The Management of Innovation*, London: Tavistock 1968, cit. podle Booth, B., Kestnbaum, M., Segal, D.: *Are Post-Cold War Militaries Postmodern?*, s. 326.

¹⁴ Booth, B., Kestnbaum, M., Segal, D.: *Are Post-Cold War Militaries Postmodern?*, s. 336-338.

Užití termínu postmoderní je v tomto smyslu považováno za nepřesné, či za jakousi módní zbytečnost. Autoři kladou důraz především na změnu v úkolech, kterým se armáda musí přizpůsobit, což je dle nich hlavní důvod ke změnám ve vojenské organizaci. Změny ve společnosti jsou z tohoto pohledu mnohem méně významné a jejich vliv na organizaci armády lze vysledovat jen velmi obtížně.¹⁵ Zde se však nejedná o kritiku zásadního rázu, jde spíše o terminologické spory a řekněme více tradicionalistický přístup k sociologickému výzkumu armády.

Přes veškerou kritiku se pojem postmoderní jeví jako vhodný zastřešující termín pro vyjádření komplexnosti změn, se kterými se armády musejí potýkat. Změny ve vnějším prostředí se odehrávají ve všech společenských rovinách, fungování armády je však nejvíce ovlivňováno jen některými z nich. Jedná se hlavně o oblast politiky (vnitřní i mezinárodní), ekonomie, technologie a socio-kulturní sféru. Na změny v těchto sférách musí reagovat vojenská organizace vlastním vývojem a sebezdokonalováním. Podobně se vývoj ve společnosti odráží i na chování, vlastnostech a myšlení jednotlivců, kteří vojenskou organizaci naplňují a udržují v chodu. Vojenská organizace musí reagovat nejen na změny ohrožení a úkolů z těchto hrozeb plynoucích, mění se i přístupy občanů k armádě, způsob fungování vojenské organizace, komunikace, technické prostředky a mění se i rychlost, s jakou k zmíněným proměnám dochází. Termín postmoderní armáda je zastřešujícím pojmem, který odkazuje ke všem zmíněným dílčím změnám v celé jejich šíři a hloubce.

TROJDIMENZIONÁLNÍ CHÁPÁNÍ ARMÁDY

Pro úspěšnou analýzu všech souběžně probíhajících procesů a jejich vlivu na armádu je třeba utvořit teoretický model, který by nám umožnil překonat metodologické komplikace spojené s podobně širokým přístupem. Jako mimořádně zdařilý se jeví přístup, který zvolil Joris Van Bladel, když graficky vyjádřil vztahy mezi vnějším prostředím, vojenskou organizací a jedincem pomocí tzv. triádového modelu.¹⁶ Bladel zde identifikuje dva druhy vlivů z vnějšího prostředí na vojenskou organizaci: aktivní a pasivní. Aktivním vlivem je politické rozhodování na úrovni státu, což je vliv, jehož dopady může vojenská organizace nejen předvídat, ale i nepřímo ovlivnit, či se na něm přímo spolupodílet. Ostatní vlivy, označené jako pasivní, zůstávají do značné míry mimo možnosti armády je ovlivnit a vojenské organizaci proto nezbyvá než se jim přizpůsobovat.

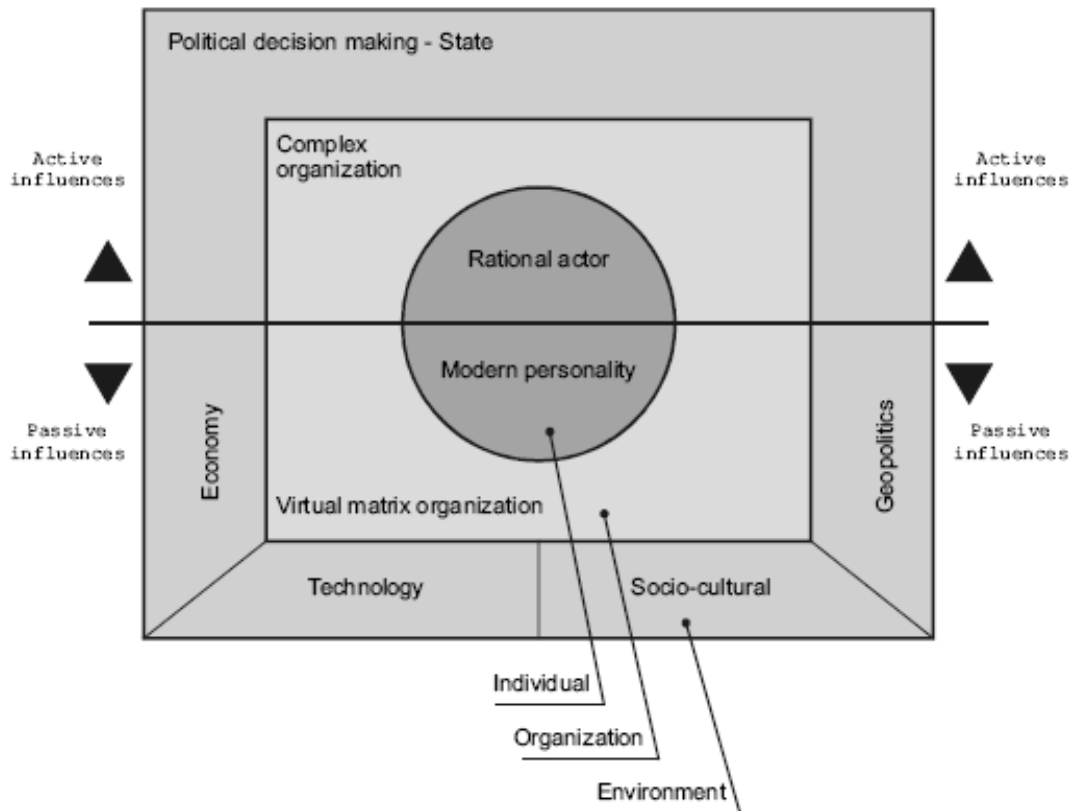
Zdaleka nejfrekventovanějším přístupem k problematice vojenství je analýza vnějšího prostředí zaměřená na předvídání možného vývoje v tomto prostředí. Hlavním úkolem armád je zajištění bezpečnosti, eliminace hrozeb a popřípadě prosazení zájmů státu. Je proto logické, že nejčastějším cílem analýz je odhalení možných hrozeb, jejich hodnocení a hledání nejschůdnějších cest k jejich odstranění. Studiu a analýze vnějšího prostředí v souvislosti s fungováním armád se detailněji věnují např. mezinárodní vztahy, politologie či strategická studia. Z pohledu sociologie jsou ale neméně zajímavé i další dimenze.

¹⁵ Tamtéž, s. 328-329.

¹⁶ Bladel, J. *The all-volunteer force in the Russian mirror: transformation without change*. Groningen : University Library Groningen, 2004, s. 29.

Při výzkumu role jedince v armádě je soustředěna pozornost na vojáka jako občana, který vykonává vojenskou službu. Nejpoužívanějším měřítkem pro dělení armád v personální oblasti je způsob rekrutace vojáků. Podle tohoto ukazatele můžeme armády rozdělit do dvou skupin. Jedná se o tzv. masové (konskripční) a dobrovolné (profesionální) ozbrojené síly. Pochopitelně každá masová armáda musí mít profesionální jádro, kolem kterého se bude zbytek mužstva seskupovat. Poměr mezi odvedenci a profesionálními vojáky je označován jako konskripční ratio (CR). U masových armád je toto číslo větší než 50 %. To znamená, že odvedení vojáci tvoří více než polovinu celkového počtu. U masových armád je pak jedním z hlavních měřítek jejich efektivity podíl vojensky aktivních lidí v populaci – MPR (military participation rate).¹⁷ Jak napovídá již samotný název tohoto údaje, jedná se o procento populace, které se přímo účastní vojenské služby, nebo prošlo vojenským výcvikem a stále splňuje požadavky pro případné opětovné zařazení do aktivní vojenské služby. Jinak řečeno MPR je poměrem mezi počtem obyvatel daného státu a počtem vojáků po provedení všeobecné mobilizace.

Obr. č. 1: Triádový model vojenské organizace, prostředí a aktérů



Zdroj: Bladel, J.: *The all-volunteer force in the Russian mirror: transformation without change*, s. 29.

V případě profesionální armády vstupují všichni vojáci do služebního poměru na základě dobrovolného rozhodnutí. Služební poměr se překrývá s poměrem zaměstnaneckým a armáda získává vlastní personál na pracovním trhu, kde je nucena

¹⁷ Tamtéž, s. 34.

soupeřit o lidské zdroje s ostatními zaměstnavateli. Termíny profesionální a dobrovolná armáda bývají často zmiňována jako synonyma, avšak existují i obsahové rozdíly mezi oběma pojmy. Zatímco termín *dobrovolná* odkazuje k okolnostem vstupu do služebního poměru, termín *profesionální* se vztahuje ke způsobu výkonu a odměňování vojáků – vyjadřuje vztah mezi jednotlivcem a vojenskou organizací. Oba termíny v praxi splývají, ale existují i možnosti, kdy by tomu tak nebylo.¹⁸

Z jiného úhlu pohledu je možno rozlišovat mezi dobrovolnickou (all volunteer force) a zaměstnaneckou (profesionální) armádou. Jedná se o dva modely přístupu ke kariérovému růstu vojáků. Dobrovolnická armáda je chápána jako stav, kdy hlavní část armády tvoří personál ve věku do třiceti let, jejichž služební poměr je založen na jednorázovém závazku, který není dále prodlužován. V případě zaměstnanecké armády se jedná o modelový příklad, kde je vojenský profesionál připravován v dlouhodobém horizontu s perspektivou celoživotního zaměstnaneckého poměru.¹⁹

Z pohledu tohoto textu je ale mnohem zajímavější, jaký vliv má přechod od povinné k dobrovolné vojenské službě na chování vojáků, jejich řízení a uspořádání vojenské organizace. Základy novodobé vojenské organizace byly položeny již za napoleonských válek a v průběhu dalších století byly dále rozvíjeny. Armáda je velmi rigidní organizací, kde se zvyklosti a organizační pravidla mění jen pomalu a s obtížemi. Avšak ukazuje se, že není možné na celospolečenské změny reagovat pouze přeměnou určité části vojenství (např. způsob výcviku, doplňování personálu, vybavení), ale těmto změnám se musí přizpůsobovat i samé základy vojenské organizace. Zatímco tradiční vojenská organizace je postavena na nutnosti efektivně velet velkému množství méně vzdělaných (či přímo negramotných) jedinců, udržení jejich poslušnosti a zajištění stoprocentního plnění rozkazů, současná situace je odlišná. Okolnosti této změny jsou dnes již všeobecně známé a široce uznávané, proto jen velmi stručně pro připomenutí:

- Změna mezinárodního rozložení sil je provázána změnou v charakteru úkolů, které vojenské síly plní;
- Společenský vývoj sebou přináší pokles zájmu občanů o vojenskou službu, podstatná část společnosti službu v armádě zcela odmítá.

Výše zmíněné podněty znamenají kvalitativně zcela odlišné nároky na práci vojáka jako jednotlivce, ale i na armádu jako celek. Profesionální voják již nemůže být považován za pouhou součást skupiny, jíž se musí naprosto podřídit a slepě vykonat příkazy, jejichž dopad a účel zná někdo na vyšší úrovni. Voják již není členem nevědomého stáda, ve kterém se ztratí a je naopak nežádoucí, aby se tak choval. Každý voják je dnes autonomní jednotkou, která má vymezený prostor pro vlastní rozhodnutí. Stejně důležitá jako vymezení tohoto prostoru je schopnost jednotlivců tento prostor

¹⁸ Např. ve Francii je poměrně značná část OS tvořena dobrovolníky. Zájem o tuto službu, zejména z tradičních důvodů je větší než kapacita stanovených počtů. Dalším příkladem jsou povstalecké armády, jejichž příslušníci nejsou za službu odměňováni finančními náhradami. Můžeme zde tedy jen obtížně hovořit o zaměstnaneckém poměru.

¹⁹ Blíže k problematice viz Pernica, B. *Česká republika a model zaměstnaneckých a dobrovolných sil*, Vojenské rozhledy, 2006, roč. 15, č. 4, s. 143-146.

skutečně naplňovat, přičemž obě věci spolu úzce souvisí, a aby bylo dosaženo pozitivního výsledku v podobě akceschopné a efektivní armády, musejí být přítomné obě najednou.

Vojenský profesionál musí být nejen schopen obsluhovat náročnou techniku, ale i adekvátně reagovat na rychlé změny situace, kterými jsou nové vojenské mise charakteristické. Základními požadavky na příslušníka armády se tak stávají vzdělanost, univerzálnost, schopnost samostatného rozhodování a reakce ve stresových situacích. Vedle celospolečenského vývoje směrem k odmítání vojenské služby, nutnosti nasazovat armádu mimo teritorium státu, to byly právě nově definované požadavky na úroveň vojenského personálu, které vedly k rozhodnutí o přechodu od konskripční k profesionální armádě. Požadavky na úroveň výcviku a připravenosti již nebylo dost dobře možné naplnit během roční vojenské služby. Navíc na pozicích, kde by byl roční výcvik dostačující, bylo pro armádu nevýhodné investovat prostředky do přípravy velkého množství osob, které záhy odcházely do civilu.

Přechod k profesionální armádě byl řešením výše naznačených problémů, ale ne samospatitelným. Pojem profesionální armáda se dotýká pouze způsobu rekrutace a poměru, který existuje mezi armádou a jejími příslušníky. Sám o sobě ještě nic neříká o tom, zda se jedná o efektivní a akceschopnou organizaci.

Profesionalizace je pouze prvním krokem k dosažení cílového stavu, kterým je právě akceschopná armáda, která dokáže efektivně splnit politické zadání a zajistit bezpečnost státu. Úspěšná profesionalizace předpokládá nejen formální změnu služebního-zaměstnaneckého poměru, ale i získání, popřípadě vychování a udržení profesionálů, to je jedinců vysokých odborných a osobních kvalit. V tomto případě lze čistě teoreticky hovořit o formální a skutečně profesionální armádě. V praxi pochopitelně není možné tyto dvě kategorie jasně odlišit, ale je důležité mít na paměti, že armáda složená z profesionálů je cílovým stavem, kterého rozhodně nebude dosaženo jen změnou služebního poměru.

Avšak ani výstavba skutečné profesionální armády není posledním krokem. Změnám v kvalitě personálu je třeba přizpůsobit fungování celé vojenské organizace. Dobře připravený vojenský profesionál disponující odbornými znalostmi je schopen adekvátně hodnotit situaci a na základě dostupných informací rozhodovat i ve vypjatých situacích. Pokud tedy příprava jednotlivců a velitelů od nejnižších stupňů směřuje k posílení zmíněných schopností, které jsou pro vojáka nepostradatelné k plnění úkolů plynoucích z charakteru aktuálních misí, musíme počítat i se změnami v samotné organizaci armády. Jsou-li vojenští profesionálové připravováni k samostatnému rozhodování, nemůžeme očekávat, že budou tyto své schopnosti uplatňovat jen při operačním nasazení. Naopak voják profesionál uplatňuje vlastní myšlení, hodnocení a rozhodování po celou dobu své služby a je na armádě, aby mu vytvořila prostor k vlastnímu sebeuplatnění. Armáda organizovaná a fungující podle vzorců, jež mohly být uplatňovány vůči konskripčním vojákům, nemůže dost dobře naplňovat potřeby profesionálů. Zde se již dostáváme k třetí dimenzi znázorněné v Bladelově schématu, tj. armáda jako organizace.

ARMÁDA JAKO ORGANIZACE A PROFESIONÁLNÍ VOJÁK

Představa armády jako organizace, která vnímá své okolí, absorbuje jeho vlivy a následně se přizpůsobuje novým podmínkám, vychází ze sociologického výzkumu

organizací. Přelomovou prací v oblasti výzkumu organizací byl ideální model byrokratické organizace, jak jej formuloval Max Weber.²⁰ Se značnou dávkou zjednodušení můžeme říci, že byrokratická organizace dle Maxe Webera je založena na základních principech jako je pevně stanovený, hierarchický systém podřízenosti a nadřízenosti; oddělená pole působnosti; a organizace má propracovaný systém pravidel vlastního fungování.

Zmíněný model byrokratické organizace se postupem času stal terčem kritiky a byl přepracováván tak, aby odpovídal realitě druhé poloviny dvacátého století. Nové uspořádání organizací je označováno jako post-byrokratické organizace, metrix organizace, nebo i virtuální organizace, podle toho, na jaké aspekty fungování organizací soustředí ten či onen autor svou pozornost. Post-moderní organizace je definována důrazem na zodpovědnost jednotlivce, vztah přísné podřízenosti zde nahrazuje dialog, namísto síly či rozkazu je uplatňován osobní vliv a přesvědčování. Jednotlivé části organizace až po jednotlivce jsou na sobě vzájemně závislé, měl by tedy mezi nimi existovat vztah budovaný na vzájemné důvěře. V rámci organizace existuje intenzivní sdílení informací, existuje snaha o omezení striktních byrokratických pravidel, která jsou často nahrazována pouhými principy práce, jež zdůrazňují důvody pro přijetí pravidel.²¹

Existuje celá řada pohledů na organizace ve společnosti, většina studií na tomto poli byla provedena v rámci studia managementu a práce věnující svou pozornost přímo armádě jsou ojedinělé. Výjimkou je např. práce Francise Fukuyami a Abrahama Shulskyho, kteří aplikují koncept virtuální organizace (síťová elektronická komunikace) na armádu.²²

Společně s profesionalizací musí probíhat i přeměna celé armádní organizace. Jelikož armáda již není dále skládána z povinně sloužících vojáků ale z příslušníků, kteří jsou v zaměstnaneckém poměru, armádní organizace se bude mnohem víc přibližovat organizaci soukromých společností. Organizační změny spojené s profesionalizací proto můžeme přirovnat ke změnám, jež se odehrály v civilních organizacích.

V sociálních vědách je používán termín post-byrokratické organizace, jejichž nejdůležitějšími znaky jsou:

1. Konsensu je dosahováno prostřednictvím institucionalizovaného dialogu, ne jen skrze následování autorit, předpisů, tradic.
2. Při dialogu je uplatňován vliv spíše než moc a rozhodnutí lidí jsou ovlivněna přesvědčováním spíše než dosahována prostřednictvím nařízení a příkazů.
3. Vliv je založen na důvěře, existuje vzájemná závislost.
4. Je kladen důraz na cíle organizace spíše než na deklarace všeobecných hodnot. Zaměstnanci proto musejí dobře znát společné cíle, aby mohli inteligentně koordinovat vlastní činnost směrem k dosažení těchto cílů.
5. Existuje široké sdílení informací tak aby individua mohla koordinovat své rozhodnutí a akce směrem k plnění záměrů centra.

²⁰ Weber, Max. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, Berkeley: University of California Press, 1978.

²¹ Bladel, s. 20-26.

²² Fukuyama, Francis, Shulsky, Abraham. *The Virtual Corporation and Army organization*, Santa Monica: RAND, 1997.

6. Při vydávání pokynů jsou přesná pravidla nahrazována principy, které jsou všeobecnější a zdůrazňují jejich smysl a důvody, které vedou k jejich přijetí. Existuje snaha o snižování počtu direktivních nařízení.
7. Konstantní změny prostředí jsou očekávaným faktorem a organizace je připravena se jim přizpůsobit.²³

Je jasné, že vzhledem ke specifickým funkcím, které armáda plní a extrémnímu prostředí, ve kterém se při jejich plnění pohybuje, nemůže vojenská organizace zcela přejímat uspořádání vzešlé od firem, jejichž cílem je zisk a které působí v prostředí trhu. Avšak řada z ukazatelů vývoje firem může být velmi poučná a využitelná i pro vojenské organizace, protože některé zásadní podmínky jsou podobné.

Především, jak již bylo řečeno, armády procházejí procesem profesionalizace, takže veškerý vojenský personál je k vojenské organizaci v podobném poměru jako zaměstnanci k firmě. Existují i další podobnosti jako např. schopnost působit za hranicemi vlastního státu, rychlé změny okolního prostředí a nutnost rychlé reakce na takovéto změny. Vojenská organizace se proto vlivem naznačených změn musí reformovat směrem podobným jako firmy. Jedná se především o změny v následujícím směru:

1. Zajištění sdílení informací. V armádě existuje všeobecně uznávaná nutnost distribuce informací na nejnižší operační stupně tak, aby mohly plnit operativní úkoly, avšak z pohledu organizace se jedná také o šíření informací ve vojenské byrokracii, tak aby velitelé i na nejnižších pozicích dokázali koordinovat vlastní rozhodování k naplňování cílů celé organizace.
2. Přesouvání pravomocí od shora dolů. Tam, kde to není z funkčního hlediska nezbytně nutné je potřebné ponechávat rozhodování na nižších velitelských stupních. Toto opatření si vynucují nejen rychlé změny prostředí a rozmanitost úkolů. Vojenský profesionál dokáže hodnotit vlastní situaci a s dostatkem informací se kvalifikovaně rozhodovat. Úkolem vyšších velitelů je definovat cíle, zajistit koordinaci a výměnu informací, jednotlivé kroky při plnění těchto cílů, ale již musí ponechat na svých podřízených. Dodejme, že zde opět nehovoříme jen o jednotkách v operačním nasazení, ale o vojenské byrokracii jako celku. Na nižší stupně velení je třeba přesouvat plánovací, ekonomické i personální pravomoci.
3. Omezování čistě direktivního rozhodování a prosazování vedení, které bude stanovovat principy. Armáda jistě nemůže mít natolik uvolněná pravidla jako firmy, ale velitelé na všech stupních by měli ponechávat prostor pro rozhodování svých podřízených. Důvody jsou stejné: změny prostředí si vynucují změny ve schopnostech vojáků, profesionalizace je cestou ke zkvalitnění personálu, avšak poté také musí vojenská organizace jednotlivcům umožnit, aby své schopnosti využili. Rozptýlené rozhodování sebou ale nese rozptýlenou zodpovědnost. Velitel stále ručí za jednotlivá rozhodnutí svých podřízených, avšak již je nemůže dělat za ně, je proto jeho životním zájmem, aby si vybral, vycvičil, udržel

²³ Heckscher, Ch.: *Defining the Post-Bureaucratic Type*, in *The Post-Bureaucratic Organization, New Perspectives on Organizational Change*, London: Sage Publications 1994, s. 19-24; cit. podle Bladel, Joris. *The all-volunteer force in the Russian mirror: transformation without change*. Groningen : University Library Groningen, 2004.

a odměnil ty nejschopnější. Aby mohl vše ze z předešlého výčtu uskutečnit, musí bezpodmínečně dostat personální a ekonomické pravomoci.

Části organizace armády přitom fungují v rozdílných módech, které je možné označit jako operační a organizační. Takovéto rozlišení nám umožní oddělit a rozpoznat dva druhy součástí armády, které mají odlišné funkce a mohou proto být i odlišně řízeny a uspořádány. Jako operační můžeme označit ty složky armády, které jsou určeny k přímému bojovému nasazení. Je to právě operační složka, které je při uvažování o uspořádání armády v souvislosti se změnami vnějšího prostředí věnována pozornost.

Vedle operačních částí existuje i část organizační, která poskytuje podporu operační části. Jedná se např. o plánování, sociální podporu, výuku, akvizice, personální a technickou podporu či finanční služby. Jde v zásadě o byrokratické složky, které jsou podobné kterékoli jiné rozsáhlé organizaci jako je armáda. Pozice v těchto složkách jsou i u konskripčních armád z větší části obsazeny profesionály a trendem posledních desetiletí je širší využívání zaměstnanců, kteří nejsou ve služebním poměru, nebo nákup služeb od externích dodavatelů.

Dalším z aspektů reformy armád související s profesionalizací je zajištění efektivního fungování organizačních složek. Operační části si právě kvůli charakteru své hlavní činnosti, tedy bojového nasazení, musejí částečně ponechat klasickou centralizovanou organizační strukturu. U organizačních složek bychom ale mohli očekávat rychlejší přeměnu směrem k zásadám moderní post-byrokratické organizace. Důvodů je hned několik. Organizační části se pohybují v prostředí moderního demokratického státu a v realitě členství státu v NATO není pravděpodobné, že by kdy musely fungovat v prostředí probíhajícího konfliktu. Tyto složky byly vždy naplněny profesionálními vojáky a přechod k plně profesionální armádě na ně neměl z personálního hlediska vážnější dopad, mohly se tedy věnovat vlastní modernizaci. Navíc s nárůstem nákladů na profesionálního vojáka vzrůstá tlak, aby do pozic, které nejsou bezprostředně spjaté s operační činností, byli obsazováni lidé mimo služební poměr, nebo aby obslužné činnosti byly zajištěny nákupem na trhu.

POSTMODERNÍ VOJÁK

Z pohledu této studie ale není vojenská organizace tím hlavním, čemu se zde chceme věnovat. Zaměřme proto svou pozornost na to, co činí každou organizaci živým organizmem, tedy personál. V souvislosti s profesionalizací je většina pozornosti analytiků soustředěna na otázky spojené se způsobem rekrutace vojenského personálu, ale o to více jsou zajímavé i jiné možné přístupy. Pokud připouštíme, že postmodernita s sebou přináší rozsáhlé změny ve společnosti, které se projevují i v myšlení a jednání jedinců, měly bychom být schopni podobné změny pozorovat i u vojenského personálu. Skutečně tedy dochází ke změnám v motivaci, myšlení a postojích vojáků, kteří nastupují vojenskou službu?

Název této části záměrně kopíruje název článku Fabrizia Battistelliho, který jako jeden z prvních aplikoval v sociálních vědách rozšířený pojem „postmoderní“ při výzkumu

armády.²⁴ Dalšími z významných autorů zabývající se vojenskou sociologií jsou Charles Moskos a James Burk, kteří termín postmoderní užívali v souvislosti s armádou již v první polovině let devadesátých.²⁵

Fabricio Battistelli soustředil pozornost na jednotlivce ve vojenské organizaci a užívá termín postmoderní voják pro označení nově se objevujících rozdílných přístupů vojáků k vojenské službě. Battistelli při svém výzkumu motivace italských vojáků navazuje na práce Charlese Moskose a Ronalda Ingleharta²⁶ a užívá dělení společnosti do třech kategorií na základě teoretických přístupů zmíněných autorů. Jedná se o předmoderní (paleomodern), moderní a postmoderní společnosti, kde každý z termínů reprezentuje historický vývojový stupeň společnosti. Těmto kategoriím Battistelli následně přiřadil různé druhy motivací a pomocí sociologických výzkumných metod zjišťuje, jaké byly skutečné důvody různých skupin vojáků k dobrovolnému rozhodnutí zúčastnit se mírové mise.²⁷

Pojem předmoderní společnost vychází z institucionálního přístupu Charlese Moskose a je především spojen s normativně definovanými závazky jako jsou např. služba vlasti, snaha přispět k zajištění bezpečnosti, být přínosem pro společnost, národní hrdost a patriotismus. Vojenská služba je vlastně cestou k naplnění ideálu občana, kterému není lhostejný osud jeho vlasti. Služba v armádě je zde projevem občanské uvědomělosti, individuálním příspěvkem k fungování státu. Vojáka občana zajímá, zda mu vojenská služba přináší uznání a postavení ve společnosti, zda je pro společnost přínosem.

Kategorie moderní společnosti je spojena se zaměstnaneckým (occupational) přístupem, což je termín taktéž spojený se jménem Charles Moskos. Motivace v moderní společnosti jsou především instrumentální, utilistické, což zjednodušeně znamená, že jedinec vstupem do armády sleduje především vlastní zájmy. Služba v armádě je pro občana relativně snadno dostupným nástrojem k zisku vzdělání, ale i finančních a dalších výhod. Vojenská služba je především chápána jako zaměstnání, které nabízí oproti jiným možnostem vlastního uplatnění celou řadu výhod a voják, jako zaměstnanec, se jich snaží co možná nejlépe využít. Klíčovou otázkou pro vojáka „zaměstnance“ je, jak mu může být příslušnost k armádě osobně prospěšná.

Posledním modelovým typem je postmoderní voják, což je kategorie zjevně navazující na termín postmoderní společnosti. Battistelli při popisu postmoderních motivací vychází z Inglehartova postmaterialistického přístupu. S motivací vstupu do armády v postmoderní společnosti je to poněkud obtížnější než v předchozích dvou případech a zdaleka se nejedná o kompletně prozkoumaný terén. Dle Battistelliho jde např. o touhu po dobrodružství, snahu získat nové prožitky. Postmoderní kategorie sdílí s moderní především touhu jednotlivce po naplnění jeho vlastních ambicí, avšak v tomto případě se již nejedná především o ekonomický zisk, ale do popředí se dostávají zcela individuální

²⁴ Battistelli, F.: *Peacekeeping and the Postmodern Soldier*, *Armed Forces & Society*, 3/1997, s. 467-484.

²⁵ Moskos, C. CH., Burk, J.: *The postmodern military*, in *The Military in New Times*, Boulder: Westview Press 1994.

²⁶ Inglehart, R.: *The silent revolution: Changing values and political styles among Western publics*, Princeton, Princeton University Press 1977.

²⁷ Konkrétně se jedná o mise *Pellicano* v Albánii (1993) a *Ibis* v Somálsku (1994), kde byly nasazeny Italské jednotky.

potřeby jedince. Motivace vojáků nadále vycházejí z rozvahy vlastních zisků, avšak již se nejedná především o materialisticky definované kategorie, ale o uspokojení touhy po vlastním naplnění a nevšedním prožitku.

Pro dokreslení zmiňme několik reálných příkladů, které Battistelli uvádí: „Má rodina je pořádně bohatá a mohla by mi proto zajistit většinu možných druhů zaměstnání. Místo toho jsem narukoval, protože si chci dělat věci podle svého.“ Nebo: „Nemám rád výcvik, ale jet do Somálska je lepší než vyrazit na vyjížďku s přáteli; skutečné dobrodružství, nevíte, co se vám může stát.“²⁸

Kromě toho, že je rozlišováno mezi druhy motivací, musíme také rozlišit skupiny respondentů. Není překvapivým zjištěním, že existují rozdíly mezi motivací odvedených vojáků základní služby (tedy mužstva) a důstojníků. Battistelliho zjištění v tomto směru je možné shrnout konstatováním, že motivace, které je možné označit jako postmoderní, se častěji objevují u odvedených vojáků než u profesionálních důstojníků.²⁹ Otázkou ale je, jak tento rozdíl zdůvodnit a analyzovat jeho dopady do budoucna. Jedna možnost je konstatovat, že u mladé generace jsou postmoderní motivace častější, a proto můžeme do budoucna očekávat nárůst podobných motivací v celé armádě. Stejně tak ale můžeme říci, že rozdíly v motivaci jsou dány věkovým rozdílem obou skupin respondentů. U profesionálních důstojníků můžeme předpokládat, že se spíše jedná o jedince středního věku, kteří musejí zabezpečit vlastní rodinu, postarat se o bydlení atd. Nebylo by tedy nic zvláštního na tom, že vyjadřují moderní (ekonomické) motivace častěji než odvedení vojáci, kteří pravděpodobně ještě neřeší problémy spojené se založením vlastní rodiny. Odpověď na obavy ohledně nárůstu postmoderních motivací a jejich důsledků pro armádu by pak zněla, že se u mladých lidí jedná o vcelku obyčejnou revoltu proti společnosti a vlastní rodině, touhu po dobrodružství a že se jejich postoje změní s přibývajícím věkem. Nejedná se tedy o nic nového a není nutné přijímat nějaká zvláštní opatření do budoucna.

Tab. č. 9: Typologie motivace vojáků k účasti v zahraniční misi

Motivace vojáků k účasti na zahraniční misi	
Typ	Příklad motivace pro účast v misi
Předmoderní	Být prospěšným pro společnost
	Posílit prestiž vlastní země na mezinárodním poli
Moderní	Vydělat peníze navíc
	Naučit se věci využitelné k vlastní kariéře i v civilu
Postmoderní	Uspokojit touhu po dobrodružství
	Mít významnou vlastní zkušenost

Zdroj: Battistelli, 471.

²⁸ Viz Battistelli, s. 469-470.

²⁹ V případě mise v Albánii vyjádřilo motivace, které je možné označit jako postmoderní 53,3 % odvedenců a 33,3 %; vedle toho v misi na území Somálska to bylo 63,7 % odvedenců a 47,6 % profesionálů. Viz Battistelli, s. 473-474.

Abychom mohli zasvěceně odpovědět na naznačené otázky a zjistili skutečné trendy v motivaci vojáků, bylo by nutné testovat postoje vojáků ve stejně definované skupině a za podobné situace v řadě několika let. V případě výzkumů Fabricia Battistelliho sice můžeme sledovat nárůst postmoderních motivací v somálské misi oproti předchozímu případu z Albánie, ale jak sám autor výzkumu uznává, jednalo se o mise rozdílného charakteru. Nebudeme povahu obou misí detailněji rozvádět, ale je jistě možné předpokládat, že mise v Somálsku už svou podstatou přitahovala lidi se spíše postmoderními motivacemi než „obyčejná“ mise v Albánii.

POSTMODERNÍ VOJÁK A SOUČASNOST

Při využití Battistelliho teoretické konstrukce je nutné brát ohled na dobu jejího vzniku, tedy zhruba polovinu devadesátých let. Připomeňme, že autor hovoří o motivaci vojáků k nasazení do zahraniční (v té době rozuměno humanitární) mise. Praxe v italské armádě při formování kontingentů pro zahraniční mise byla, podobně jako v Česku, založena na principu dobrovolnosti. K účasti na zahraniční misi sice byla vybrána konkrétní vojenská jednotka, ale její příslušníci měli možnost volby, zda chtějí sloužit v zahraničí. Na základě individuálních rozhodnutí byly potom formovány speciální jednotky pro nasazení v zahraniční misi. Ke službě v zahraničí přitom byli využíváni nejen profesionální vojáci, ale i vojáci základní služby, kteří dokonce tvořili většinu.³⁰

Battistelli svůj výzkum zaměřil na situaci typickou pro devadesátá léta 20. století, kdy bylo hlavním tématem ve vojenském výzkumu nasazení armád v zahraničních operacích humanitárního charakteru. Následkem ztrát na životech z bojových situací, do kterých se nepřipravené humanitární kontingenty dostávaly, byla nutnost redefinice pojmu humanitární mise. Minimálně od poloviny devadesátých let je užíván pojem humanitární mise druhé generace, kde jsou úkoly armád definovány nejen čistě jako humanitární, ale připouští i nezbytnost nasazení síly. Je zřejmé, že se jednalo o situaci odlišnou od dnešních podmínek, kdy se počítá s nasazením armád v celém spektru misí v zahraničí a operace ve válečných podmínkách nejsou výjimkou. Vedle toho také došlo k zásadnímu vývoji v organizaci armád, kdy většina států NATO zavedla plně profesionální vojenskou službu, nebo k ní směřuje. Opět se jedná o situaci diametrálně odlišnou od doby před pouhými deseti lety, kdy byla většina armád doplňována prostřednictvím odvodů a nasazení v zahraničí bylo často podmíněno dobrovolným souhlasem konkrétního vojáka. Pokud tedy hodláme využívat Battistelliho práci i při analýze sociologických aspektů fungování současných (2007) armád, je nutné si položit otázku, zda můžeme teorie vystavěné na jiných podmínkách volně přenášet v čase.

Následující výzkum je založen na předpokladu, že přenos možný je, a to z následujících důvodů. Především, jak již byl řečeno, dříve ve většině případů musel každý voják vyjádřit dobrovolný souhlas s vlastním nasazením v zahraničí. Služba v armádě byla chápána jako zaměstnání, které s sebou přinášelo jistá omezení a specifika, ale pravděpodobnost aktuálního bojového nasazení byla v podmínkách studené války a těsně po jejím skončení velmi nízká (vyjma specializovaných jednotek několika států). Armády byly převážně složeny z branců, kteří byli povoláváni do služby primárně k ochraně území vlastního státu, popřípadě nejbližších spojenců proti přímému napadení. Po změně

³⁰ Tamtéž, s. 470-471.

mezinárodní situace, kdy bylo nutné takto formované armády čím dál častěji nasazovat v zahraničí, byla zavedena podmínka dobrovolnosti. Pro dnešní armády je zahraniční angažmá v širokém spektru misí samozřejmostí a osoby, které se hlásí do vojenské služby, musí s možným nasazením počítat jako s faktorem nerozlučně spjatým se samotným výkonem vojenského povolání. Dobrovolný vstup do ozbrojených sil je tedy v současných podmínkách tím stejným, čím byl před deseti a více lety souhlas s nasazením v zahraniční misi. Zatímco u konskripční armády většina vojáků vykonávala povinnou vojenskou službu a byl proto vyžadován dodatečný souhlas k nasazení v konkrétní operaci, v současnosti je podmínka dobrovolného souhlasu splněna již při samotném nástupu profesionálního vojáka do služby.

Pokud tedy Fabrizio Battistelli zkoumal, proč jsou vojáci ochotní se dobrovolně přihlásit k účasti v zahraniční misi, jedná se o obdobnou situaci, jako když se o deset let a více později ptáme, proč se občané hlásí do vojenské služby. Jak bylo zmíněno výše, dnešní adept vojenského zaměstnání musí reálně počítat s tím, že dobrovolným nástupem vyjadřuje také vlastní souhlas s nasazením v zahraničí se všemi riziky, které se s tím pojí. Využití Battistelliho teoretického rámce v případě rekrutace vojáků profesionální armády je proto možné bez větších problémů.

Ale přesto je důležité si podrobněji rozebrat situace respondentů v obou případech a pokusit se včas odhalit možné odlišnosti, které by mohly vést k odlišným výsledkům. Především jsou pro náš případ použitelnější výsledky skupiny profesionálů, tedy důstojníků. Motivace u mužstva tvořeného na základě povinné vojenské služby je nesrovnatelná s motivací profesionálního mužstva. Pro odvedeného vojáky může být účast v misi skutečně jen krátkodobou epizodou, zkušeností a dobrodružstvím před nástupem do „skutečného“ povolání. U mužstva složeného na základě profesionální rekrutace je situace jiná. Vojenská služba je zaměstnáním a jednotlivci musí (měli by) zvažovat svou dlouhodobější perspektivu, než se rozhodnou pro vstup do armády. V tomto případě se většinou nejedná o krátkou životní epizodu, ale o rozhodnutí, které zřejmě ovlivní podstatnou část života jedince. Lze tedy předpokládat, že profesionální vojáci, přestože také spadají do skupiny mužstva, se při vstupu do armády (vyslovování souhlasu s nasazením v zahraničí) nacházejí ve značně odlišné situaci než je tomu v případě skupiny vojáků sloužících v rámci povinné vojenské služby. Profesionální vojáci při vstupu do armády zvažují svou dlouhodobou perspektivu a budou zřejmě častěji brát v potaz motivace zahrnuté do skupiny moderní.

Finance a další „tradiční“ benefity i nadále zřejmě zůstávají hlavní součástí motivace většiny vojenských profesionálů, avšak stále častěji je možné narazit i na motivace spadající do oblasti postmaterialistické. Dopady postmoderních motivací vojenských profesionálů na militární organizace nejsou v současnosti dostatečně prozkoumány a není ani zcela jasné, zda se jedná o dlouhodobější trend. V každém případě se ale jedná o jev hodný dalšího výzkumu a analýzy.

MOTIVACE PŘÍSLUŠNÍKŮ AČR: VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH HODNOCENÍ

Ve výzkumu odpovídala skupina čerstvých příslušníků AČR, kteří se účastnili základní vojenské přípravy na Vojenské akademii ve Vyškově. V této skupině není odlišováno mezi příslušníky mužstva a budoucími důstojníky-studenty Univerzity obrany

v Brně. Vstupním vojenským kurzem procházejí všichni noví vojáci bez rozdílu budoucího umístění a v této fázi jejich přípravy by nebylo účelné dělení do podskupin.

Výzkum je založen na teoretických předpokladech, tak jak byly naznačeny v první části. Cílem výzkumu je ověřit, zda se i v ČR vyskytují podobné trendy jako ve starších členských státech NATO a na základě zahraniční zkušenosti zjistit, jaké by mohly být dopady zmíněných změn ve společnosti na AČR. Samotné dotazníkové šetření je do značné míry inspirováno podobnými průzkumy, které proběhly u zahraničních armád. Konkrétně vychází z textu Philippe Manigarta, který se zabývá podobnou problematikou v případě Belgické armády.³¹

Případ Belgické armády se jeví jako vhodný model pro komparaci hned z několika důvodů. Belgie je stát podobné velikosti jako ČR i s obdobně velkou armádou. Podobně jako ČR je to stát NATO, který nemá vnější hranici s nečlenem aliance. Od konce 2. sv. války byla Belgická armáda připravována především k obraně vlastního území, výjimkou byl pouze výsadek pluk jehož příslušníci byli běžně nasazováni do operací v zahraničí.

Tab. č. 10: Motivace ke vstupu do služby v AČR

Motivace k vstupu do AČR			
Seznam motivací ³²	Rozhodující motivace (v % odpovědí)	Nepodstatná motivace (v % odpovědí)	Druh motivace
Pravidelný – jistý příjem	47,3	6,3	O
Sportovní vyžití	39,3	6,3	P
Nevšední zážitky	34,8	8,9	P
Adrenalinové zážitky – výcvik, bojové nasazení	34,3	15,2	P
Dlouhodobá jistota zaměstnání	31,3	8,0	O
Různorodé zaměstnání – mám rád změnu	29,5	25,9	P
Vzdělávání při zaměstnání – plat při studiu	28,6	21,4	O
Dlouhodobá perspektiva kariérního růstu	25,0	29,5	O
Vzdělání a výcvik užitečný i pro civilní život	22,3	12,5	O
Prestiž vojenské školy (univerzity)	22,3	29,5	I
Služba vlasti	19,6	23,2	I
Sounáležitost ke kolektivu	18,8	18,8	I

³¹ Manigart, Philippe. Risks and Recruitment in Postmodern Armed Forces: The Case of Belgium, *Armed Forces & Society*, Summer 2005, roč. 31, č. 4, s. 559-582.

³² Pořadí motivací je seřazeno od nejvíce rozhodující po nejméně rozhodující. Při interpretaci uvedených dat je nutné brát v úvahu také procento respondentů, kteří označili danou motivaci jako nedůležitou.

Druhy motivací jsou děleny na *institucionální* (I – institutional), *zaměstnanecké* (O - occupational) a *postmoderní* (postmodern).

Fyzický trénink	17,9	7,1	P
Prestiž uniformy	17,9	30,4	I
Sociální výhody zaměstnání (zdravotní, rekreace)	13,4	26,8	O
Osobní odpovědnost	11,6	21,4	I
Jinde jsem nenalezl podobně ohodnocené zaměstnání	11,6	68,8	O
Možnost služby v zahraničí	10,7	34,8	P
Rodinná tradice	9,8	75,9	I
Možnost vést kolektiv – velet jednotce	8,0	50,0	I
Získání vojenské hodnosti	7,1	50,0	I
Vojenská disciplína – pořádek	5,4	47,3	I
Příležitost dostat se z domova od rodičů	5,4	74,1	P
Doporučení blízké osoby, která již v AČR slouží	5,4	79,5	
Nepřijetí na jinou školu		99,1	

Zdroj: průzkum ÚSS (srpen 2007, Vyškov).

S koncem bipolárního soupeření se válečné operace na belgickém území staly čistě teoretickou záležitostí a armádní operace se odehrávají daleko od hranic samotného státu, a každý zájemce o vojenskou službu tak musí se zahraničním angažmá nutně počítat.

Nejenže belgická situace přibližně odpovídá parametrům ČR, ale další výhodou je i dlouhodobé provádění sociologického výzkumu k vojenské problematice. Metodika a výsledky výzkumů provedených v Belgii tak mohou být příkladem pro podobné výzkumy v případě ČR. Vývoj postojů společnosti k belgické armádě a následné problémy, se kterými se musí ozbrojené síly potýkat, je možné očekávat i v ČR. Jelikož byl přirozený vývoj společnosti v případě ČR v důsledku nedemokratického režimu omezen, můžeme očekávat, že problémy se kterými se musela belgická armáda potýkat během devadesátých let, se v ČR vyskytnou se zpožděním několika desítek let.

Ve výzkumu odpovídalo 112 respondentů na otázku: které z následujícího seznamu možných motivací pro vás byly důležité při rozhodování o vstupu do AČR? Respondentům bylo nabídnuto 22 druhů motivace a u každé z nich měly označit jednu z možností: rozhodující, významné, nedůležité. Motivace jsou následně seřazeny podle počtu případů hodnocených od nejvíce po nejméně rozhodující. Výsledky výzkumu ukazuje tabulka č. 10.

Jednotlivé druhy motivací jsou zde děleny na institucionální (I – institutional), zaměstnanecké (O - occupational) a postmoderní (postmodern). Takováto terminologie je převzata od Philipa Manigerta.³³ Manigertova terminologie (kombinace Moskose a Batistelliho) se lépe hodí k označení typů motivace, zatímco Batistelliho označení předmoderní (paleomodern), moderní a postmoderní jsou především označení společností,

³³ Tamtéž, s. 570.

ve kterých se jednotlivé typy motivací vyskytují. Pochopitelně se jedná o teoretický konstrukt a ve skutečnosti nalezneme jednotlivé typy motivací promíchané.

Ještě v devadesátých letech bychom mohli oprávněně očekávat, že společenský vývoj pozorovaný v tradičních demokraciích bude vlivem dlouhé existence nedemokratického režimu v ČR opožděn. Pokud tedy byly v tradičních demokraciích minimálně od sedmdesátých let pozorovány společenské změny označované jako postmaterialistické, v ČR se podobných projevů dočkáme o několik desítek let později. Nicméně ve 21. století, kdy je ČR členem NATO a EU, je naše společnost srovnatelná se společnostmi v obdobných západních zemích. Můžeme tedy očekávat, že narazíme na obdobné problémy i v oblasti přístupu společnosti k armádě a výše prezentované výsledky průzkumu to jen potvrzují.

Z výsledků výzkumu je patrné, že u čerstvých rekrutů AČR převažují postmateriální a zaměstnanecké motivace. Tento stav odpovídá zjištěním, která vyplívají z podobného průzkumu provedeného v Belgii před deseti lety. Nemůžeme zde srovnávat výsledky jednotlivých typů, neboť oba průzkumy byly provedeny s použitím odlišných možností odpovědí a na rozdílných skupinách respondentů. Cílem výzkumu nicméně bylo zjistit, nakolik jsou podobné postoje přítomné i u rekrutů v ČR, což je zde dostatečně demonstrováno. Provedený výzkum jasně ukazuje, že postmaterialistické motivace zájemců o vojenskou službu jsou v ČR výrazně přítomny a je třeba s nimi počítat i do budoucna.

ZÁVĚR

Jedna věc je ale zjištění, že podobné trendy existují a druhá věc je odhad možných dopadů, které by to mohlo mít na vojenskou organizaci. Nárůst postmaterialistických motivací není třeba nutně chápat jako negativní trend. Právě naopak. Zatímco lidé materialistické společnosti s čistě zaměstnaneckou motivací nemají zájem podstupovat rizika spojená se změnou vojenských misí, u postmaterialisticky orientovaných osob nemusí být osobní riziko natolik vážnou překážkou. Změna postojů části společnosti směrem k postmaterialistické motivaci může pomoci vyřešit problémy s rekrutací personálu, které mají mnohé moderní ozbrojené síly.

Postmaterialistické motivace nicméně nemůžeme chápat jako náhražku motivací zaměstnaneckých, spíše se stávají jejich významným doplňkem. Zaměstnanecké jistoty jsou jakýmsi samozřejmým základem a postmaterialistické výhody jsou důležitou nadstavbou. Uvědomme si, že v současné společnosti poskytuje zaměstnanecké výhody čím dál více soukromých subjektů a pro schopné a motivované lidi není problém získat podobné výhody i mimo vojenský, či státní sektor. Možnost uspokojení postmateriálních motivací se stává důležitou výhodou, kterou může armáda nabídnout a získat tak u určité části populace navrch oproti jiným možnostem profesního uplatnění. Součástí dotazníku byly i otázky směřující k situaci, kdy vojenské zaměstnání či vzdělání zůstává pro občana jedinou možností, neboť na podobně hodnocené místo v civilním sektoru nedosáhl. Podobou motivací připustilo jen zanedbatelné procento respondentů.

Nutnost nasazování armády daleko od hranic státu sebou nese riziky a komplikace, které není ochoten čistě zaměstnanecky motivovaný občan podstoupit a v porovnání s nabídkou civilní sféry se pro něj vojenské zaměstnání stává nevýhodným, a proto neakceptovatelným. Naopak občan, u kterého hrají roli postmaterialistické motivace, bude

ochoten k vojenské službě, přestože z čistě materiálního hlediska by v civilu mohl dostat výhodnější nabídky. Právě možnost uspokojení motivací jako je zájem o nevšední zážitky, či fyzický trénink, je tím, co může armáda nabídnout nad rámec čistě zaměstnaneckých motivací a získat tím podobně zaměřené lidi.

Zatímco v materialistické společnosti jsou fyzické a psychické vypětí, či riziko vnímány negativně a odrazují občany od nástupu do vojenské služby, u postmateriálně orientované části společnosti se pohled obrací. Zmíněné obtíže se z tohoto pohledu mění ve vítané možnosti k prověření osobní síly jednotlivce, uspokojení jeho tužeb po vytržení z bezstarostné každodennosti. Vojenská organizace by na podobné trendy měla reagovat posílením právě této stránky při vlastní propagaci.

Na druhé straně je zřetelné zaostávání motivací označovaných jako institucionální. Tento vývoj není nikterak překvapivý, pokud si uvědomíme, že motivace označované jako institucionální jsou spojené především se vznikem národních států. Motivace jako služba vlasti, či občanská povinnost jsou nerozlučně spjaty se vznikem moderních národů a konskripční armádou. Je tedy přirozené, že společně s koncem konskripční vojenské služby, poklesem vlivu národního státu a globalizací přichází pokles hodnot spojených s národním státem.

Podobně jako institucionální motivace i současná vojenská organizace a tradice je spojena s národním státem. Lze tedy očekávat, že obojí bude procházet dalšími změnami. Tyto změny můžeme očekávat především v následujících oblastech:

1. Pokles důrazu na vojenské tradice. Vojenská prestiž bude v budoucnu čím dál méně stát na rituálech spojených s vojenskou a národní tradicí. Vojenské přehlídky, pocty, znaky atd. budou zřejmě nadále ustupovat. V manažersky řízené armádě pro ně bude čím dál méně místa.
2. Změn se zřejmě dočká i klasická vojenská hierarchie založená na systému přímé podřízenosti, velení a respektu k vojenské hodnosti. Jak bylo nastíněno v předchozí části věnující se teorii organizace, v postmoderní společnosti jsou efektivní organizace řízeny na jiných principech než u klasických byrokratických organizací. Tento vývoj je podpořen nejen poklesem institucionálních motivací, ale i změnou na straně úkolů a nároků, které jsou na současnou vojenskou organizaci kladeny.
3. Na posledním místě tohoto seznamu, ale možná nejdůležitější co do významu, je fakt, že vojáci se čím dál méně identifikují s konkrétním státem. Služba v armádě je uspokojením jejich osobních nároků, a budou proto ochotni sloužit i v jiných ozbrojených silách, pokud jim nabídnou lepší podmínky. Podobný vývoj umožňuje nejen rozkvět soukromých vojenských společností (firem), ale otevírá národním armádám cestu k náboru občanů jiného státu. Podobný vývoj můžeme již dnes reálně pozorovat. V posledních několika letech přijaly Belgie, Španělsko, či Lucembursko zákony umožňující nábor občanů z jakékoli země EU.³⁴ Otevírá se zde prostor pro vznik nadnárodních ozbrojených sil např. při EU.

³⁴ Tamtéž, s. 575.

LITERATURA

1. BATTISTELLI, F.: *Peacekeeping and the Postmodern Soldier*, *Armed Forces & Society*, 1997, roč. 23, č.3, s. 467-484.
2. BLADEL, Joris.: *The all-volunteer force in the Russian mirror: transformation without change*. Groningen: University Library Groningen, 2004.
3. BOOTH, B., KESTNBAUM, M., SEGAL, D.: *Are Post-Cold War Militaries Postmodern?*, *Armed Forces & Society*, 2001, roč.27, č. 3, 2001, s. 323-324.
4. FUKUYAMA, Francis, SHULSKY, Abraham.: *The Virtual Corpotation and Army organization*, Santa Monica: RAND, 1997.
5. INGLEHART, R.: *The silent revolution: Changing values and political styles among Western publics*, Princeton: Princeton University Press 1977.
6. MANIGART, P. *Risks ana Recruitment in Postmidern Armed Forces: The Case of Belgium*, *Armed Forces & Society*, Summer 2005, roč. 31, č. 4, s. 559-582.
7. MOSKOS, C. CH., BURK, J.: *The postmodern military*, in *The Military in New Times*, Boulder: Westview Press 1994.
8. MOSKOS, C. Ch., WILLIAMS, A. J., SEGAL R. D.: *The Postmodern Military*, New York: Oxford University Press 2000.
9. PERNICA, B. *Česká republika a model zaměstnaneckých a dobrovolných sil*, *Vojenské rozhledy*, 2006, roč. 15, č. 4, s. 143-146.
10. WEBER, M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, Berkeley: University of California Press, 1978.

FINANČNÍ ZDROJE VYČLENĚNÉ NA OBRANU ČESKÉ REPUBLIKY ANEB MCNAMAROVSKÁ OTÁZKA: HOW MUCH IS ENOUGH?

Bohuslav PERNICA

ÚVOD

Období koaliční vlády ČSSD, které skončilo parlamentními volbami v roce 2006, bylo poznamenáno dvěma reformami, jejichž cíle šly více méně proti sobě. Jednalo se o reformu ozbrojených sil České republiky přijatou na podzim roku 2002³⁵ a reformu veřejných financí schválenou v létě roku 2003.³⁶ Přijatá *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a Mobilizace ozbrojených sil České republiky*³⁷ požadovala pro svou úspěšnou realizaci takové prostředky, které ji *Rozpočtový výhled 2003 – 2006: Koncepce reformy veřejných rozpočtů* nepřiznal. I to byl jeden z důvodů, proč se tehdejší ministr obrany Jaroslav Tvrdík vzdal své funkce a původní reformní koncepce byla přizpůsobena novému zdrojovému rámci³⁸ v podobě *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracované na změněný zdrojový rámec*.³⁹ Nejednalo se však o poslední zásah do finančního rámce vyžadovaného ve scénáři reformy ozbrojených sil. Nešlo také o jediný problém týkající se financování odvětví obrany České republiky.

ZÁHADA ZÚŽENÉHO ROZPOČTOVÉHO RÁMCE A REZERVNÍHO FONDU

Finanční zdroje dostupné v českém odvětví obrany, jehož základem je Ministerstvem obrany ČR a Armáda České republiky, jsou v rámci systému veřejných financí České republiky představovány rozpočtovými a mimorozpočtovými zdroji.

Rozpočtovými zdroji jsou zdroje vyčleňované každoročně zákonem o státním rozpočtu do působnosti správce státního rozpočtu České republiky – kapitola MO ČR, kterým je ministr obrany. Jejich výše je determinována v rámci tzv. střednědobého výhledu a střednědobého výdajového rámce. Střednědobý výhled je vypracováván ministerstvem financí v součinnosti se správcem kapitol státního rozpočtu a je projednáván a schvalován vládou současně s návrhem zákona o státním rozpočtu pro období dvou rozpočtových období následujících po rozpočtovém období, k němuž je vztažen návrh zákona o státním rozpočtu. Střednědobý výdajový rámec je stanoven na návrh vlády

³⁵ Usnesení vlády ČR č. 1140 z 13. 11. 2002.

³⁶ Usnesení vlády ČR č. 624 z 23. 6. 2003.

³⁷ Blíže *A-report. Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a Mobilizace ozbrojených sil České republiky*. 2002, roč. [nezjištěn], zvláštní číslo. ISSN 1211-801X.

³⁸ Usnesení vlády ČR č. 1154 ze dne 12. 11. 2003.

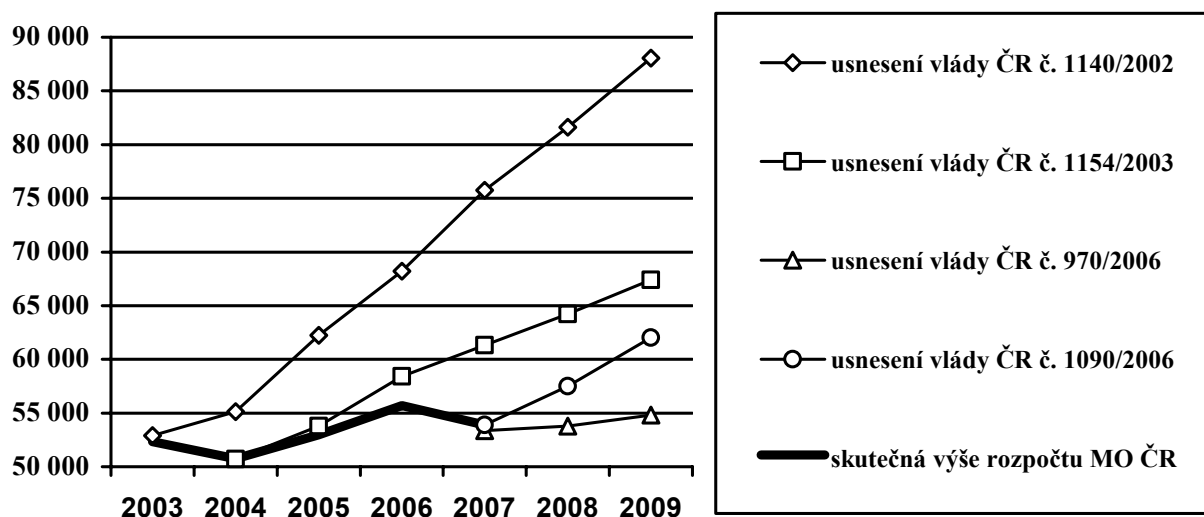
³⁹ Blíže *A-report. Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec*. 2003, roč. [nezjištěn], č. 24. ISSN 1211-801X.

Poslaneckou sněmovnou Parlamentu České republiky při projednávání návrhu zákona o státním rozpočtu a v zásadě vychází ze střednědobého výhledu.

Mimorozpočtové zdroje jsou tvořeny finančními prostředky poskytnutými ze zahraničí, rezervním fondem, fondem kulturních a sociálních potřeb a soustředěnými finančními prostředky na účtech sloužících takovým účelům jako je např. závodní stravování nebo povinně vytvářené rezervy. Pro financování odvětví obrany jsou důležité finanční prostředky poskytnuté ze zahraničí a rezervní fond. Ze zahraničí jsou poskytovány prostředky na realizaci *Programu bezpečnostních investic NATO* (NSIP – NATO Security Investment Program), případně rozvojová pomoc poskytovaná některými vládami vysoce rozvinutých zemí. Rezervní fond obsahuje hlavně finanční prostředky vyčleněné zákonem o státním rozpočtu na financování u ministerstva financí registrovaných investičních projektů a akcí, tzv. programů, které se nepodařilo v daném rozpočtovém období plně realizovat, a prostředky, které se podařilo správci rozpočtové kapitoly uspořít.

Při přípravě návrhu zákona o státním rozpočtu na rok 2007 byl 16. 8. 2006 zúžen rozpočtový rámec, ve kterém se měla reforma ozbrojených sil pohybovat, a ministru obrany byla uložena povinnost do 30. 11. 2006 předložit *Koncepci výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky na léta 2007 a následující přepracovanou na nový zdrojový rámec*.⁴⁰ Tehdejší ministr obrany v demisi Karel Kühnl, kterého 4. 9. 2006 nahradil Jiří Šedivý, na to reagoval veřejným protestem.⁴¹ Později byl tento rámec v závěru září 2006 dodatečně rozšířen po iniciativě nového ministra obrany.⁴² Vývoj rozpočtového rámce zachycuje obr. č. 2.

Obr. č. 2: Vývoj zdrojového rámce státního rozpočtu ČR – rozpočet MO ČR v letech 2003 – 2009 (v mil. Kč)



Zdroj: *Rozpočet – fakta a trendy 2007*. 1. vyd. Praha : MO ČR, 2007. ISBN 978-80-7278-397-7, s. 4.

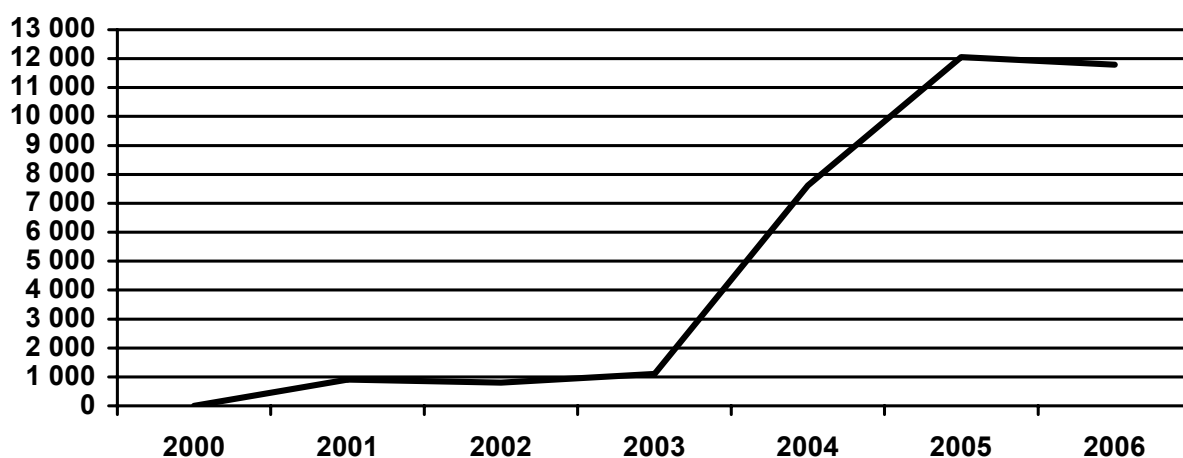
⁴⁰ Usnesení vlády ČR č. 970 z 16. 8. 2006.

⁴¹ 21. 8. 2006 *Vyjádření ministra obrany Karla Kühnla ke krácení rozpočtu Ministerstva obrany* [<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=7833>].

⁴² Usnesení vlády ČR č. 1090 z 25. 9. 2006.

Pravděpodobným důvodem pro omezení rozpočtových zdrojů v působnosti správce kapitálního rozpočtu MO ČR byl vývoj mimorozpočtových zdrojů. Od roku 2004, kdy byla zákonem č. 482/2004 Sb. (kterým se mění zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony), „uvolněna“ rozpočtová pravidla, došlo k rapidnímu nárůstu rezervního fondu. Jeho výše se od začátku realizace reformy ozbrojených sil České republiky v roce 2003 postupně vyšplhala takřka k 1/5 ukazatele celkových výdajů rozpočtu MO ČR! Vývoj zůstatku rezervního fondu MO ČR k poslednímu dnu rozpočtového období v letech 2003 zachycuje obr. č. 3.

Obr. č. 3: Vývoj zůstatku rezervního fondu MO ČR v letech 2000 - 2006
(v mil. Kč)



Zdroj: Závěrečný účet státního rozpočtu ČR – kapitola Ministerstvo obrany. 2000-2006. Praha : MO ČR.

Růst rezervního fondu se stal předmětem kritiky již v roce 2005.⁴³ Jeho vysoký zůstatek by nebyl považován za problematický, kdyby státní rozpočty nebyly schvalovány jako deficitní, nebo kdyby hospodaření státního rozpočtu nekončilo deficitem a nebylo třeba tyto deficity financovat prostřednictvím veřejného zadlužení v rámci státního dluhopisového programu. Peněžní hotovost pořízená ke krytí potřeb státního rozpočtu je pořizována s dodatečnými náklady v podobě úroku. Úspory z takových prostředků nelze považovat za racionální.

Iracionalitu takového počínání nelze vztahovat pouze k běžné ekonomické bilanci, když úrok z uspořené finanční prostředků pořízených na dluh a deponovaných na bankovních účtech je nižší než úrok, za který byly vypůjčeny, ale je třeba jej také vztahovat k mezinárodním závazkům České republiky. Česká republika se při vstupu do Evropské unie v roce 2004 ve *Smlouvě o přistoupení České republiky a dalších zemí k Evropské unii* zavázala k zavedení společné evropské měny Euro. Její zavedení od zemí vstupujících do evropské měnové unie vyžaduje splnění tzv. maastrichtských kritérií vztahujících se k deficitu veřejných financí a výši veřejného zadlužení daného

⁴³ OTTO, Pavel. *Naše armáda neplní své závazky vůči NATO*. Přepis reportáže Ozvěny dne 5. 12. 2005 [http://www.rozhlas.cz/izurnal/ozvenydne/_zprava/200380].

účastnického státu vztaženého k ekonomické výkonnosti jeho ekonomiky měřeného hrubým domácím produktem (HDP) v běžných cenách. Zde se Česká republika dostává do problémů s dodržením kritéria povoleného deficitu veřejných financí pod 3 % HDP, když v roce 2005 dosáhl deficit sektoru vládních institucí 3,53 % HDP a v roce 2006 poklesl na 2,95 % HDP.⁴⁴ Prostředky, které nebylo MO ČR schopné realizovat v daném rozpočtovém období, neměly být ve státním rozpočtu vůbec vyžádány. Strukturu vývoje rezervního fondu zachycuje tab. č. 11.

Tab. č. 11: Zůstatek běžného účtu rezervního fondu MO ČR v letech 2003 až 2006 (tis. Kč)

	2003	2004	2005	2006
Prostředky z minulých let	1 076 816	7 239 478	11 534 797	11 302 648
Prostředky ze zahraničí	26 449	187 935	166 247	187 586
Nepoužité peněžní dary	2 282	83 139	83 056	78 821
Příjmy z prodeje majetku	-	110 061	266 902	218 096
Prostředky pro úhradu škod z pojistných událostí	-	1 844	3 893	-
CELKEM	1 105 547	7 622 457	12 054 797	11 787 151

Zdroj: *Závěrečný účet státního rozpočtu ČR – kapitola Ministerstvo obrany*. 2000-2006. Praha : MO ČR.

Otázka správného finančního plánování a vývoj zůstatku rezervního fondu se staly v roce 2006 předmětem analýzy vypracované *Sekcí obranné politiky a strategie ministerstva obrany ČR (SOPS)*.⁴⁵ Analýza byla pravděpodobně zpracována z popudu tehdejšího náměstka Martina Bělčíka. Šlo o první analýzu svého druhu v resortu MO ČR zabývající se problematikou řízení rizika. Analýza na číslech dokazovala, že příčinou rostoucího zůstatku rezervního fondu je nestabilita a koncepční nejasnost plánovacího procesu. Od roku 2003 pravidelně rostl počet akcí registrovaných Ministerstvem obrany ČR v Informačním systému programového financování ISPROFIN, nicméně také docházelo ke změnám v těchto akcích. Byla změněna až 1/3 registrovaných akcí! Analýza zároveň naznačovala, že problémem realizace jednotlivých investičních akcí je určitá „liknavost“ správců programů. Ačkoliv měli potřebné prostředky ke krytí realizace svých

⁴⁴ 2. 4. 2007. *Notifikace vládního deficitu a dluhu*.

[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/notifikace_vladniho_deficitu_a_dluhu20070402].

⁴⁵ RADOCHA, J. *Analýza rizik Směrnice ministra obrany pro rozvoj a činnost resortu Ministerstva obrany*. - Část V. - plánování, programování a rozpočtování. 1. vyd. Praha : SOPS MO, říjen 2006.

projektů k dispozici již od začátku rozpočtového roku, nevěnovali otázce financování patřičnou pozornost, když k 30. 6. 2006 se jim podařilo realizovat pouze 35 % objemu rezervního fondu.⁴⁶ Závěry analýzy prakticky potvrdil vývoj zůstatku rezervního fondu k 31. 12. 2006.

Další analýza byla zpracována společně z úrovně *Sekce ekonomické MO ČR, Sekce správy majetku MO ČR a Sekce vyzbrojování MO ČR*. Závěry se objevily v *Závěrečném účtu státního rozpočtu ČR – kapitola Ministerstvo obrany za rok 2006*.⁴⁷ Tato analýza za viníka vzniklého stavu označovala také proces střednědobého plánování. Dalšími příčinami vzniklého stavu byl nedostatečně zvládnutý akviziční proces. Zásadní otázkou, která se vynořila před nově nastoupivší vrcholový management MO ČR, bylo hledání osobní odpovědnosti za vzniklé problémy. Vývoj zůstatku rezervního fondu výrazně podkopával důvěru MO ČR u Ministerstva financí ČR. Na jedné straně tu byly „veřejné nářky“ na nedostatečný rozpočet, na druhé straně pak více než 10 mld. Kč, které dva roky ležely nevyužity v rezervním fondu.

Funkce správce státního rozpočtu ČR – kapitola MO ČR patřila od 8. 9. 2006 do kompetence nového prvního náměstka ministra obrany Martina Bartáka. Ten ve funkci vystřídal Pavla Štalmacha. Oba však byly ve funkcích příliš krátce, aby mohly provést systémové změny, jenž by zapříčily jevy objevivší se po změně rozpočtových pravidel. Štalmach zastával svou funkci od 5. 11. 2004, když ve funkci náměstka ministra obrany pro ekonomiku vystřídal dřívějšího náměstka ministra obrany pro finanční řízení Jána Dzvoniáka. Ten prakticky od poloviny 90. let 20. století odpovídal za správu rozpočtu MO ČR, a to ať již jako sekční ředitel, nebo později jako náměstek ministra obrany.⁴⁸ Díky kontinuitě se systémem programového financování stál vývoj zůstatku rezervního fondu místo vedoucího oddělení programového financování odboru rozpočtu Sekce ekonomické MO ČR.

GARANCE VÝŠE VOJENSKÉHO ROZPOČTU?

Jak ukazuje obr. č.4, přes růst absolutních výdajů rozpočtu MO ČR se jeho výše po roce 2000 víceméně ustálila a díky růstu objemu celkových výdajů státního rozpočtu a růstu HDP začal klesat jak podíl rozpočtu MO ČR na HDP, tak také podíl na výdajích státního rozpočtu. To pro resortní vrcholový management znamenalo zásadní změnu. Výše rozpočtu byla totiž v důsledku úsilí České republiky o vstup do NATO garantována vládou. Nejdříve se jednalo o garanci kategorie vojenských výdajů, později výdajů rozpočtu MO ČR. V kategorii vojenských výdajů se garance týkala let 1997 až 2000, kdy podle usnesení vlády ČR č. 478 z 18. 9. 1996 měly být vojenské výdaje zvyšovány každoročně o 0,1 % HDP tak, aby tento podíl dosáhl v roce 2000 zhruba 2 % HDP. Na roky 2001 až 2004 byly výdaje garantovány usnesením vlády ČR č. 560/D z 9. 6. 1999.

⁴⁶ CRHÁKOVÁ, E. *Analýza rizik Směrnice ministra obrany pro rozvoj a činnost resortu Ministerstva obrany. - část II. - finanční zdroje*. 1. vyd. Praha : SOPS MO, říjen 2007.

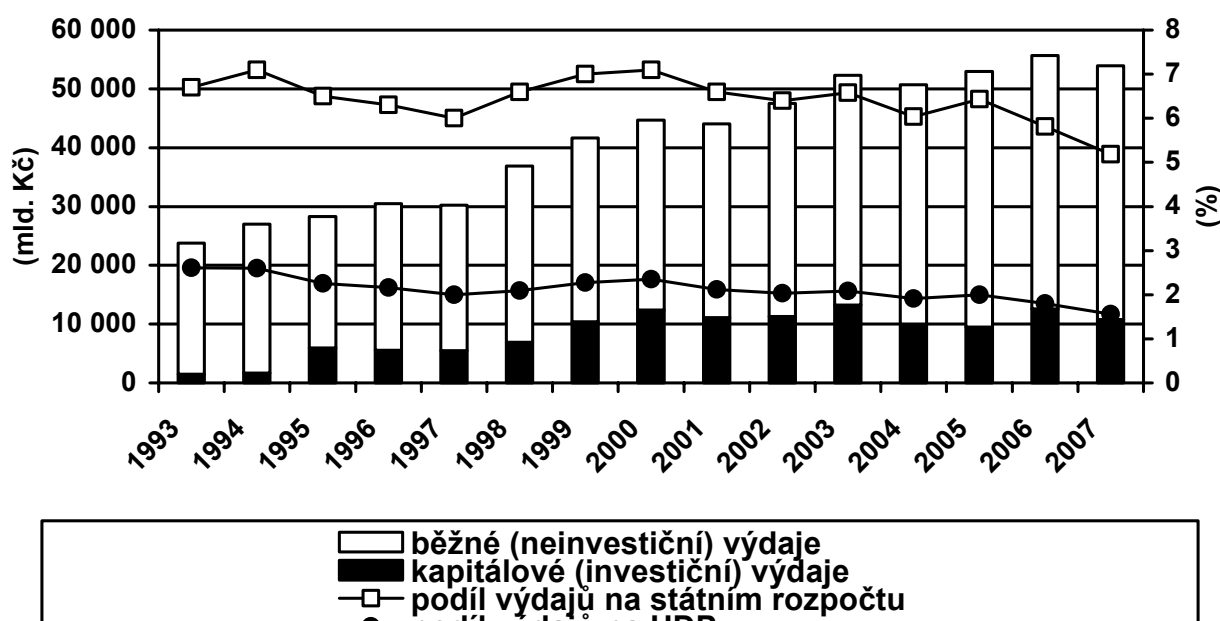
⁴⁷ Čj.: 1221-41/2007/DP-8201. *Návrh závěrečného účtu státního rozpočtu České republiky za rok 2006. kapitola 307 - Ministerstvo obrany ČR*. 1. vyd. Praha : MO ČR, 2007.

⁴⁸ *Ministerstvo obrany ČR. Ročenka. 1995-2006*. Praha : MO ČR.

Ukazatel celkových výdajů rozpočtu MO ČR neměl být podle dané záruky nižší než 2,2 % HDP.⁴⁹

V historii veřejných financí spojených s českým územím existuje příklad podobného postupu. Své výdaje měly garantovány již ozbrojené síly předválečného Československa, a to s pomocí *Fondu pro věcné potřeby národní obrany*. Ten byl zřízen zákonem č. 240/1926 Sb., *o úpravě rozpočtu vojenské správy*, a podle tohoto zákona byl vytvářen pravidelným přidělem 315 mil. Kč plynoucím do fondu ročně po dobu 11 let počínajíc rokem 1927. Na tu dobu nesměly výdaje ministerstva národní obrany přesáhnout ve státním rozpočtu částku 1 400 mil. Kč, jednalo-li se o výdaje předjímané zákony platnými v době vzniku fondu.

Obr. č. 4: Vývoj rozpočtu MO ČR v letech 1993 – 2007



Zdroj: *Rozpočet – fakta a trendy*. 1997 - 2007. Praha : MO ČR.

Jedním z důvodů pro zřízení fondu bylo omezení nákladů plynoucích z „divokého čerpání“ rozpočtu v závěru rozpočtového roku, jak to dokládá část tehdejší rozpravy k návrhu zákona o úpravě rozpočtu vojenské správy: „*Aby vojenské správě nepropadaly rozpočtové částky, je nucena s veškerým možným důrazem naléhati na výrobce, aby se snažili stanovenou dodací lhůtu dodržeti. To má za následek, že ke konci roku jsou dodavatelé objednávkami přetíženi; že rozmnožují počet dělníků a zavádějí dvojí i trojí směnu, aby byli s to dodržeti dodací lhůtu, kdežto od polovice prosince a počátkem příštího roku, tudíž v nejhroší zimní době, jsou nuceni propouštět dělnictvo. Z neustálého přerušování a zase naopak z nahromadování výroby plynou však nesporné národohospodářské ztráty.*“⁵⁰

⁴⁹ *Rozpočet - fakta a trendy 2002*. 1. vyd. Praha : MO ČR, 2002.

⁵⁰ PAVEL, J. *Velikost a struktura výdajů na národní obranu v Československu v letech 1918-1938*. [Studie národohospodářského ústavu Josefa Hlávky] 1. vyd. Praha : Hlávková nadace, 2004. ISBN 80-86729-14-1. s. 20.

Jak patrně, problémy s rozpočtem odvětví obrany existovaly jak v Československu, tak i v dnešní České republice. V minulosti byly řešeny inovací v podobě fondového financování. Otázkou dnešní reality zůstává, zda takové inovace lze prosadit dnes.

ZÁKON O OBRANNÝCH VÝDAJÍCH: JISTOTA VÝŠE ROZPOČTU JAKO CESTA K EFEKTIVNOSTI?

Karel ZETOCHA

ÚVOD

Ministr obrany Jiří Šedivý po svém nástupu do funkce vystoupil s návrhem na přijetí Zákona o obraných výdajích, kde by byla garantována výše rozpočtu MO. Tento záměr byl představen na diskusním panelu *Budoucí směřování ozbrojených sil České republiky* konaném dne 11. 10. 2006. Jak bylo ukázáno na předchozích stranách, střednědobé plánování v resortu obrany je založeno na vládních rozhodnutích, které garantují výši finančních prostředků pro několik následujících let. Avšak rozhodnutí vlády, jež měla přinést stabilní zdrojový rámec k provedení reformy armády, byla několikrát měněna. Přijetí zákona o obraných výdajích bylo motivováno snahou těmto opakovaným změnám, které negativně narušovaly proces plánování, zabránit.

Ke krácení finančních prostředků plánovaných pro MO ČR dochází především ze dvou známých důvodů:

- vzhledem k prohlubujícím se deficitům státního rozpočtu byla vláda nucena hledat úspory. Jelikož neexistovala politická vůle k omezení mandatorních výdajů, rozpočet ministerstva obrany se stal nouzovou oblastí, kde bylo možné šetřit bez větších politických komplikací;
- samotné MO nedokázalo přesvědčivě hospodařit s finančními prostředky, které pro něj byly nakonec vyčleněny. Již zmíněný prudký nárůst prostředků v rezervním fondu oslaboval pozici MO při vyjednáváních o výši vlastního rozpočtu.

S vědomím obou zmíněných příčin inicioval tehdejší ministr obrany Jiří Šedivý zpracování návrhu zákona, který by na období pěti let garantoval výši rozpočtu MO. Zde je především na místě si položit otázku, nakolik by naplnění tohoto plánu dokázalo skutečně splnit očekávání MO, tedy stabilizaci a pokud možno také navyšování prostředků z rozpočtu. Především by přijetí zákona nemohlo omezit rozpočtovou nekázeň v resortu obrany, která se projevuje převáděním významných částek do rezervního fondu. K zefektivnění střednědobého plánování a následnému naplňování programových cílů vede cesta přes kvalitní řídicí práci uvnitř resortu samotného.

VYNAKLÁDÁNÍ PROSTŘEDKŮ MO A GARANCE ROZPOČTU

Přijetí zákona by mohlo pozitivně ovlivnit plánovací proces, pokud připustíme, že samotné změny rozpočtového rámce jsou příčinnou nenaplňování plánovaných projektů a vedou k ukládání prostředků do rezervního fondu. Jinak řečeno: časté změny rozpočtového rámce nutí MO neustále aktualizovat a upravovat již přijaté plány, což má za následek zmatky v plánování, nedostatek času pro kvalitní přípravu projektů a nutnost improvizace. Špatná příprava projektu pak vede k nezvládnutí časového a finančního

rámcem při realizaci projektů, a to následně vede k nutnosti ukládat nevyčerpané finance do rezervního fondu. Tato logika nás vede do kruhu, který se uzavírá reakcí ministerstva financí na velký objem nevyužitých prostředků v rezervním fondu, což vede k dalšímu omezení plánovaných financí do budoucna. Přijetí zákona o obranných výdajích by zajistilo stabilní rozpočet, čímž by se zkvalitnil i proces plánování. To by následně vedlo i k odstranění problémů s čerpáním finančních prostředků v programech.

Výše naznačená logika má ale několik problematických míst. Především není zdaleka jasné, že rozpočtová nestabilita souvisí s neschopností MO vyčerpat finanční prostředky přidělené na jednotlivé programy. Naopak zde dochází k paradoxnímu jevu, kdy krácení rozpočtu na straně jedné má za následek přebytky finančních prostředků na straně druhé, a to v míře nikoli zanedbatelné. Podle usnesení vlády z roku 2002⁵¹ neměly prostředky kapitoly MO poklesnout pod 2,2 % HDP. Na základě zmíněného usnesení mohlo MO při svém plánování na rok 2004 reálně očekávat rozpočet kolem 55 mld. Kč.⁵² V důsledku změny vládního usnesení z roku 2003 došlo k snížení objemu finančních prostředků pro MO a stanovení pevných částek, pod které neměl rozpočet poklesnout.⁵³ Na rok 2004 byla stanovena částka 50,7 miliardy Kč a této hranici se také blížila skutečná výše rozpočtu. MO tedy dostalo prostředky o více než 4 miliardy nižší, než se kterými mohlo počítat ve svých střednědobých plánech. Tyto údaje ostře kontrastují s výší prostředků v rezervním fondu, které za rok 2004 narostly o více než 4,5 miliardy Kč.⁵⁴ MO tak v roce bezprostředně následujícím po přijetí zásadních omezení svého rozpočtu převedlo do rezervního fondu více finančních prostředků, než o kolik byl jeho rozpočet oproti původním plánům snížen.

Příčiny neschopnosti částí MO efektivně řídit programy a vyčerpat plánované finanční prostředky je tedy nutné hledat v jiných oblastech než jen u změn objemu finančních prostředků pro resort. Na kvalitu plánování od roku 2000 zřejmě nají mnohem větší vliv faktory spojené s vnitřní organizací MO než cokoli jiného. Připomeňme, že se zde sešlo několik faktorů zároveň:

- realizace dříve dohodnutých projektů;
- náročné politické zadání pro armádu v podobě přechodu na profesionální armádu v poměrně krátkém čase;
- transformace schopností ozbrojených sil;
- zásadní reforma řídicích struktur v podobě sloučení generálního štábu a ministerstva;
- několikeré omezování finančních prostředků a změna minimálního objemu financí garantovaných pro armádu.

Poněkud v pozadí zájmu při hledání příčin problémů se zvládáním programů je bod 4, ale radikální reorganizace řídicích institucí vždy vede k alespoň dočasnému poklesu

⁵¹ Usnesení vlády ČR ke Koncepci výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky, 1140/2002.

⁵² Viz obr. č. 2.

⁵³ Usnesení vlády ČR o Koncepci výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky, přepracované na změněný zdrojový rámec, 1154/2003.

⁵⁴ Viz tab. č. 11. Zůstatek běžného účtu rezervního fondu MO ČR v letech 2003 až 2006.

výkonnosti každé organizace a resort obrany na tom není jinak. Očekávat od přijetí zákona výrazné zlepšení plánování a realizace důležitých programů v působnosti MO by bylo minimálně příliš optimistické. Nicméně ani nejlépe zvládnutý management zdrojů nebude nic platný, pokud nedostane finanční prostředky nutné k realizaci plánů a zde by pomohlo zákonné zajištění výše plánovaných prostředků.

Nezbytným předpokladem pro přijetí zákona o obraných výdajích je zajištění efektivního fungování řídicích institucí tak, aby v důsledku špatného využití prostředků nedocházelo k tlakům na změnu rozpočtu MO. Vystoupení ministra Šedivého na velitelském shromáždění je důkazem, že si tohoto úskalí byl při formování návrhu na přijetí zákona vědom: *„Musíme si ale současně položit otázku, do jaké míry si za to (snížení rozpočtu) můžeme sami. Mám na mysli zejména již třetí rok trvající výrazné nedočerpávání prostředků státního rozpočtu ke konci roku a následné rozsáhlé převody do rezervního fondu. Problémy ve fungování a efektivnosti akvizičního systému jsou odrazem současného stavu v celém systému plánování rozvoje i činností resortu MO. Tento systém musí zejména zajišťovat optimální a včasnou alokaci zdrojů v souladu s prioritami resortu MO, resp. prioritami obrany ČR a rozvoje AČR. Musí současně eliminovat neefektivní využívání finančních prostředků a podporovat motivaci všech funkcionářů ke zdravému ekonomickému chování, k hospodárnosti, efektivitě a účelnosti vynakládání státních prostředků. Vedle systémových chyb v plánování se často setkávám s nedostatkem investiční disciplíny či přímo s lajdáctvím a leností v programovém plánování a rozpočtování.“*⁵⁵

Záměr k prosazení zákona byl zveřejněn jen ve velice hrubých rysech a zřejmě vlivem výměny na postu ministra obrany nebyl dále rozpracován. Mělo se jednat o zákon, který by garantoval konkrétní výši finančních prostředků pro MO na několik let dopředu, optimálně pro roky 2008-2012.⁵⁶ Samotný text zákona měl být jen velice stručný, obsahoval by jen nezbytné formality a jednotlivé roky s konkrétními čísly. Společně s návrhem zákona by ale byly vládě a poté Poslanecké sněmovně předloženy ke schválení koncepční dokumenty týkající se rozvoje armády. Na období, jehož by se zákon bezprostředně dotýkal (4 nebo 5 let), by byl zpracován střednědobý plán, který by detailně popisoval způsob nakládání s přidělenými prostředky. Střednědobý plán by byl zasazen do dlouhodobé koncepce výstavby a využití armády zpracovávané s výhledem na deset a více let.⁵⁷

Navržený postup by tak nejen stabilizoval rozpočet, ale utvořil i pevný rámec pro plánování v resortu obrany. Je neoddiskutovatelným faktem, že základní dokumenty týkající se vojenské politiky jsou přijímány spíše v reakci a na konkrétní situaci a chybí jim uspořádaný rámec. Právě přijímání zákona v pravidelných intervalech 4 nebo 5 let by mohlo přinést řád i této oblasti. Ministerstvo obrany by mělo jasně daný bod, ke kterému směřovat střednědobé plánování a dá se očekávat, že pokud by se praxe přijímání zákona o obraných výdajích usadila, vytvořily by se rutinní organizační postupy, které by umožnily stabilizaci a zdokonalení celého procesu plánování. Návrh zákona o výdajích na obranu by se mohl stát stabilizačním bodem nejen pro rozpočet, ale i pro přijímání

⁵⁵ Vystoupení ministra obrany Jiřího Šedivého na velitelském shromáždění 4. 12. 2006, in A report 25-26/2006.

⁵⁶ Tamtéž, s. 4.

⁵⁷ Autorova emailová komunikace s Jiřím Šedivým z 9. 8. 2007.

klíčových politických dokumentů týkajících se obrany státu. Společně s návrhem zákona by vláda ČR v jasně daných časových intervalech schvalovala i příložené koncepční materiály. Zákon by pak musel projít legislativním procesem v parlamentu což by pro armádu zaručovalo jasné a silné politické zadání. Zahrnutí legislativy do procesu schvalování zásad bezpečnostní politiky by přispělo k zapojení opozice do tohoto procesu, což by mohlo mít další pozitivní dopady v podobě více kontinuálního rozhodování v oblasti vojenské politiky. Rezort obrany by nebyl tolik ovlivňován změnami ve složení vlády. V tomto směru je možné hodnotit záměr k zákonné úpravě rozpočtu MO jednoznačně pozitivně.

FRANCOUZSKÝ PŘÍKLAD

Výše nastíněné uspořádání při řízení vojenské politiky státu čerpá inspiraci z Francie, kde existuje podobná úprava.⁵⁸ Francouzský parlament každých 5 let přijímá zákon, kde je stanovena celková výše vojenského rozpočtu, počty osob atd. Tento zákon nazvaný *Loi de programmation militaire* je podložen koncepčním materiálem (v současnosti *Projet de loi de programmation militaire 2003-2008*), kde je nejen zdůvodněna výše prostředků na jednotlivé programy, ale zároveň představuje deklaraci vojenské politiky Francie v daném období.⁵⁹ Každoročně je pak přijímán zákon o rozpočtu, kde jsou již finance detailně rozepsány na položky podle jednotlivých druhů vojsk a výzbrojních programů. Každoročně je taktéž vypracována zpráva o naplňování rozpočtu za předchozí rok (*Rapport d'execution*), která je rovněž předkládána parlamentu.⁶⁰ Zároveň jsou zmíněné zákony zarámovány v dlouhodobé strategii zpracovávané s výhledem na 30 let a pravidelně aktualizované v návaznosti na přijímání zákonů o vojenském rozpočtu a aktuální situaci.

Pokud ale od zavedení podobného zákona očekáváme garanci výše vojenského rozpočtu, je vhodné nastínit francouzskou zkušenost s fungováním podobné legislativní úpravy. Přestože je ve francii výše vojenského rozpočtu garantována zákonem, můžeme v nedávné historii najít příklady jeho novelizace, kdy byl vojenský rozpočet v průběhu plánovacího období snížen. Při každoroční přípravě a schvalování rozpočtu mohou být provedeny v zákoně změny; stalo se tak v roce 1997. Taktéž v souvislosti s aktuálním vývojem bezpečnostní situace může být měněn střednědobý výhled. Podobnou aktualizaci si vyžádal výhled z počátku 90. let, který byl v důsledku významných změn na mezinárodním poli několikrát přepracován. Očekávat od zákona o obraných výdajích stoprocentní jistotu by tedy jistě bylo přehnané.

PARLAMENTNÍ SYSTÉM VLÁDY A ZÁKON O OBRANNÝCH VÝDAJÍCH

Stanovní pevného rozpočtu určitého ministerstva na několik let dopředu je samo o sobě nesystémové a výjimečné řešení. Příprava rozpočtu je jednou z nejsilnějších pravomocí exekutivy a zafixováním určité části výdajů vláda přichází o manévrovací

⁵⁸ Tamtéž.

⁵⁹ Viz webové stránky francouzského ministerstva obrany http://www.defense.gouv.fr/defense/enjeux_defense/politique_de_defense/programmation_2003_2008/loi_de_programmation_militaire.

⁶⁰ Aktuální zpráva přístupná tamtéž.

prostor do budoucna. V době, kdy vysoký podíl mandatorních výdajů v rozpočtu svazuje ruce každé vlády, lze očekávat, že by podobný návrh nebyl přijat pozitivně. Kterýkoli ministr obrany by musel při prosazování podobného zákona překonávat odpor ve vládě a je otázkou, zda by jej dokázal prosadit. Ze systémového hlediska by se mohlo jednat o nebezpečný precedens. (Co kdyby podobné garance začala požadovat další ministerstva? Argumenty by se jistě našly.) Takový návrh by v každém případě musel být dobře zdůvodněn a kvalitně podložen, přičemž vyjednávací pozici ministra by bezpochyby zhoršovaly prostředky v již zmíněném rezervním fondu.

V demokracii je parlament nejen zákonodárným sborem, ale taktéž arénou, kde se odehrávají politické zápasy mezi vládou a opozicí. Pokud přijmeme předpoklad, že rozhodování o záležitostech spojených s obranou státu by nemělo být součástí politického boje, je otázkou, do jaké míry by se tohoto rozhodování měl účastnit parlament. Nehrozila by v souvislosti s přijímáním zákona o obraných výdajích přílišná politizace tématu, kdy by politické třenice mezi stranami přehlušily odbornou argumentaci? Institucí, jež je v našem politickém systému garantem odbornosti přijímaných rozhodnutí, je vláda, která za ně také nese politickou odpovědnost. Přenesení části tohoto rozhodování na parlament nemusí být apriori špatným krokem, ale může mít v dlouhodobém horizontu zcela nepředvídatelné důsledky, a je proto třeba postupovat s maximální opatrností a rozvahou.

Fixace armádního rozpočtu na určité období pomocí zákona je jedním možných přístupů k řešení otázek spojených s financováním armády. Na druhém konci pomyslné škály je přístup, kdy MO musí prosazovat jednotlivé programy přímo u legislativy a pravidelně obhajovat jejich pokračování. Tento druhý přístup je známý především z USA, kde jsou vojenské rozpočty detailně „rozebírány“ na jednotlivé programy a zástupci Pentagonu je musí obhajovat před specializovanými výbory Kongresu. Výhodou tohoto přístupu je, že armáda zde má v jednotlivých případech silného oponenta, který kriticky přezkoumává její nároky a popřípadě je redukuje. Je třeba si ale uvědomit, že tento přístup vychází ze samotné podstaty prezidentského systému vládnutí, kde je legislativa oddělena od exekutivy a často se tak stává jejím oponentem.

Pro parlamentní systém je podobný přístup nevhodný, neboť vláda musí disponovat parlamentní většinou, která zajistí schválení vládního zákona o rozpočtu. Parlament zde nedisponuje rozsáhlým byrokratickým aparátem, který by mu umožnil detailněji studovat jednotlivé položky rozpočtu a analyzovat jejich dopad. Poslanecké výbory zde nemají dostatečné odborné zázemí, aby mohly posuzovat např. vojenský rozpočet a diskuse nad jeho výší je proto často velmi všeobecná. Zákonodárci zde většinou ponechávají rozhodnutí o konkrétních programech na ministrech a poté jen schvalují, či odmítají rozpočet jako celek dle politické příslušnosti.

V parlamentním systému je rozpočet připravován a sestavován ve vládě, prostřednictvím ministerstva financí. Vládní většina v parlamentu poté zajistí hladký průběh přijetí zákona o rozpočtu bez zásadnějších změn. Nevýhodou tohoto systému je, že ministerstva, včetně obrany, nemají v parlamentu rovnocenného oponenta s odbornými kapacitami na posouzení veškerých předkládaných zákonů. Tento fakt zvláště platí v záležitostech spojených s armádou, kde je k posouzení předkládaných návrhů nutné disponovat specifickým druhem znalostí, kterými disponují především vojáci samotní. Hlavním oponentem MO při prosazování rozpočtu je ministerstvo financí, které ale posuzuje rozpočet MO jen z hlediska jeho výše a procesních hledisek vynakládání finančních prostředků. Při posuzování efektu vynaložených prostředků vzhledem

k úkolům a cílům armády zde MO nemá rovnocenného oponenta. Roli odborného oponenta a hodnotitele zde neplní ani příslušné instituce v rámci úřadu vlády. V rámci Bezpečnostní rady státu sice existuje Výbor pro obranné plánování, ale jeho předsedou i místopředsedou jsou zástupci MO a tento výbor nemá vlastní odborné zázemí oddělené od ministerstva. Naopak funkci sekretariátu zde vykonávají opět složky MO.⁶¹

Zákon o obranných výdajích a jeho přijímání by umožnilo kvalitnější oponenturu k plánům ministerstva, neboť k zákonu přiložená střednědobá analýza by mohla být podrobena dalšímu zkoumání ze strany institucí na ministerstvu nezávislých. Případné pochybnosti by musel ministr obrany vysvětlovat branému a bezpečnostnímu výboru parlamentu, který by tak získal silnější postavení vůči MO. Zde by záleželo jen na aktivitě a kvalitách poslanců zmíněného výboru, jak by dokázali své pozice využít. Zatímco přijímání zákona o celkovém rozpočtu se odehrává pod silným časovým a politickým tlakem, zákon o obranných výdajích by poskytoval prostor k důkladnější diskusi a zkoumání důvodové zprávy, která by popřípadě mohla být vrácena k přepracování. V otázkách spojených s obranou lze očekávat, že by se poslanci, členové výboru, nemuseli striktně držet stranické příslušnosti a při svém rozhodování by pak mohli zohlednit případné odborné argumenty a vytvářet tak zdravou opozici vlastní vládě.

ZÁVĚR

Argumenty pro a proti přijetí zákona o obranných výdajích můžeme shrnout do několika bodů:

- Ustanovení praxe přijímání rozhodnutí o výši rozpočtu MO každých pět let by stabilizovalo proces plánování. Utvořil by se jasný bod, ke kterému by byl zacílen proces střednědobého plánování.
- Garance minimálních prostředků by umožnila spolehlivé plánování a garantovala realizaci dlouhodobějších programů.
- Případné přijetí zákona o obranných výdajích by mělo být doplněno vhodnými kontrolními mechanismy tak, aby bylo zaručeno efektivní vynakládání vložených prostředků v souladu s cíli bezpečnostní politiky ČR.
- Ani přijetí zákona o obranných výdajích nemusí znamenat jistotu do budoucna; v případě nedostatku prostředků v rozpočtu by vláda patrně dokázala prosadit novelizaci zákona.
- Přijetí podobného zákona by znamenalo další nárůst mandatorních výdajů z rozpočtu, jejichž poměr k ostatním výdajům neúměrně narůstá a svazuje vládu ve výkonu jejich politik. Nárůst mandatorních výdajů sice zdaleka nemá na svědomí rozpočet MO, avšak jakémukoli jejich dalšímu nárůstu by se patrně postavilo ministerstvo financí.
- Garance rozpočtu pomocí speciálního zákona je náhradní řešením. V ideálním případě by to měla být vláda, kdo rozhoduje o výdajích pro MO a popřípadě garantuje jejich minimální výši. Zároveň by měla vláda mít dostatek odpovědnosti za obranu státu, aby dokázala vlastní garance dodržet.

⁶¹ Statut Výboru pro obranné plánování, příloha k usnesení vlády ze dne 29. března 2006, č. 319.

Výše nastíněné úvahy vycházejí z předpokladu, že by se z přijímání podobného zákona stala dlouhodobá praxe. Avšak není jasné, zda bylo záměrem ministra pouze jednorázové zajištění rozpočtu na několik let do předu, nebo by se jednalo o dlouhodobější postup. Případný pouze jednorázový akt by mohl pomoci armádě s dokončením vlastní transformace, ale bylo by na zváženu, zda v tomto případě stojí za to investovat úsilí do prosazení podobného zákona, když v současnosti jí rozpočet MO garantuje vláda. Úsilí ministra by pak mohlo směřovat k obhajobě garantovaných prostředků ve vládě.

Pokud budeme o přijímání zákona o obraných výdajích uvažovat jako o dlouhodobějším procesu, nabízí se několik variant, jakým způsobem k tomu přistoupit. Otázkou je, zda by byl zákon novelizován každoročně, vždy s výhledem o rok dále, nebo jen jednou za danou periodu. V prvním případě by parlament de facto schvaloval hrubý rozpočet MO s několikaletým předstihem. Zároveň by ale existovalo riziko, že by zákon nebyl novelizován jen přidáním výhledu na další rok dopředu, ale že by byly novelizovány taktéž již dříve dohodnuté položky. Jako optimální se proto jeví varianta, aby byl rozpočet MO garantován vždy na čtyři či pět let. Rok před uplynutím daného období by byl přijímán zákon nový, který by znovu definoval vojenský rozpočet do budoucna na stejně dlouhé období.

K úvahám o možných dopadech případného přijetí zákona o obraných výdajích je třeba dodat, že s odchodem ministra Šedivého tento projekt ztratil politickou podporu. V současné době se zdá, že ministryně obrany Vlasta Parkanová o prosazení podobného zákona neusiluje. Celý plán zřejmě zůstane ve stádiu rozvahy a nezdá se, že by mělo v blízké budoucnosti dojít k jeho prosazení. Nicméně problémy, jež měl zákon řešit, zůstávají a budoucnost ukáže, zda se je podaří odstranit jinými prostředky, nebo zda se budeme muset k myšlence na garanci rozpočtu MO pomocí zákona vracet.

LITERATURA

1. ŠEDIVÝ. Jiří: *Vystoupení ministra obrany Jiřího Šedivého na velitelském shromáždění 4.12.2006*, in A report 25-26/2006.
2. Vláda ČR: *Usnesení vlády ČR ke Koncepti výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky*, 1140/2002.
3. Vláda ČR: *Usnesení vlády ČR o Koncepti výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky, přepracované na změněný zdrojový rámec*, 1154/2003.
4. Ministerstvo obrany FR: *Projet de loi de programmation 2003-2008*, http://www.defense.gouv.fr/defense/enjeux_defense/politique_de_defense/programmation_2003_2008/loi_de_programmation_militaire.

VÝZNAM UPLATNĚNÍ EKONOMICKÝCH NÁSTROJŮ V OZBROJENÝCH SILÁCH – ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY

Veronika MAZALOVÁ, Pavel VYLEŤAL

ÚVOD

Netransparentní alokace zdrojů ve veřejném sektoru se stává neudržitelnou. Nejsou-li dány veřejnosti dostatečně fundované odpovědi na otázku, kam, komu, proč, za jakým účelem a s jakým efektem jsou alokovány veřejné zdroje, je to problém, který má nejen teoretický, ale i praktický a morální rozměr. Resort ministerstva obrany je jedním z nejtypičtějších odvětví veřejného sektoru. Je zřejmé, že službu uspokojení potřeby ochrany územní celistvosti státu v současném stupni složitosti společnosti nedokáže nikdo lépe zabezpečit než-li státem financované a řízené ozbrojené síly. Specifické a monopolní postavení armády, jakožto jediného možného producenta a poskytovatele obranných služeb, vede mimo jiné k tomu, že je upřednostňována makroekonomická úroveň řízení před mikroekonomickou úrovní řízení tohoto resortu. Z uvedené skutečnosti následně vyplývá nedostatečný stupeň využívání všech možných ekonomických nástrojů, které má resort obrany k dispozici, a které by jej měly vést v duchu koncepce 3E (economy, effectiveness, expediency) k efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti.

Resort obrany musí být schopen optimálně využívat přidělené veřejné prostředky při naplňování svého poslání. Částka ve finančním vyjádření, kterou resort Ministerstva obrany disponuje, patří k několika nejvyšším v celém spektru veřejného sektoru. To vyvolává potřebu precizně definovat poslání a cíle resortu a dále schopnost k těmto cílům přiřadit a efektivně spotřebovat adekvátní objemy věcných a finančních prostředků. Veřejnost má právo vědět, s jakou účinností a účelností dokáže resort obrany tyto zdroje spotřebovávat.⁶²

VÝCHODISKA, HODNOCENÍ A KRITÉRIA VÝKONU

Vyhodnocování výkonu a související hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti je trvalým problémem, se kterým se v rámci subjektů státní správy musíme potýkat. Základem pro vyhodnocování se mohou stát principy marketingu a procesního přístupu.

Marketing v rámci veřejné správy a jejich subjektů lze charakterizovat jako využití modifikované formy společenské marketingové koncepce,⁶³ kdy marketingem, resp. marketingovými principy a nástroji,⁶⁴ je zjišťována potřeba subjektu nebo jeho části,

⁶² OLEJNÍČEK, A.: *Aplikace nových metod řízení do AČR*. Sborník z konference Ekonomické nástroje v obraně. Univerzita obrany Brno. 2006. ISBN 80-7231-150-6.

⁶³ ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. ed. Praha: RADIX spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86031-35-7. 91 s.

⁶⁴ Marketing jako proces zahrnuje čtyři základní složky, z toho první tři jsou marketingové principy a čtvrtá je souborem nástrojů a technik, které umožňují kvantifikovatelnou implementaci marketingových principů. Prvním principem je marketingová strategie a koncepce uplatněná prostřednictvím řídicího procesu představuje filosofii marketingu, s akcentováním potřeb

včetně průběhu životního cyklu produktů a průběhu souvisejících procesů. Máme-li optimálně zjišťovat potřebu, musíme umět hodnotit stávající průběh činnosti v rámci jednotlivých procesů a na základě toho přijímat účinná korigující opatření.⁶⁵

Aplikaci systému procesů v organizaci spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemné působení a řízení, lze nazývat „procesní přístup“. „*Procesní systém je dynamický funkční systém, který realizuje řetězce příslušných procesů.*“⁶⁶ Výhodou procesního přístupu je nepřetržité řízení vazeb mezi jednotlivými procesy v systému procesů, jakož i jejich kombinování a vzájemné působení. Takový přístup, je-li použit v systému managementu jakosti, zdůrazňuje důležitost měření, která spočívá v:⁶⁷

- pochopení požadavků a jejich plnění;
- potřebě posuzovat a zvažovat procesy z hlediska přidané hodnoty;
- dosahování výsledků výkonnosti a efektivnosti procesů;
- neustálém zlepšování procesů na základě objektivního měření.

Mezi řešení uplatnění jednoho marketingového principu – marketingového mixu a v rámci něj složky proces, patří schopnost vyjádřit výkon procesů včetně jejich efektivnosti (hospodárnosti a účelnosti). Pro řízení procesů nejen transformačních – dílčích procesů, konečných procesů⁶⁸ (v rámci nich úloh a činností) a jejich výstupů transformačních – dílčích a konečných produktů, platí základní východisko „řídít lze pouze to, co dokážeme měřit“.⁶⁹ Důvod, proč je nezbytné zkoumat procesy, jejich řízení, usměrňování a zejména jejich hodnotové vyjádření, vyplývá z akceptování výše uvedeného procesního přístupu. Zájem managementu téměř každé organizace, tedy i managementu v rámci rezortu Ministerstva obrany ČR, by měl být soustředěn na procesy, které jsou koncipovány s cílem zabezpečení činnosti subjektů a tvorbu produktů.

Vzájemné vztahy pojmů hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti včetně jejich identifikace procesů realizovaných v rámci příslušného subjektu státní správy, lze vyjádřit schématicky, viz Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy.

zákazníka, které klade na první místo. Druhým principem je proces marketingového plánování, jenž zahrnuje komplexní plánovací proces spojený s formulováním cílů firmy v dosažitelných budoucích obdobích, s určením postupů, pomocí nichž bude jednotlivých cílů dosaženo. Třetím principem je marketingový mix, který představuje kombinaci dílčích složek (marketingového mixu), jež ovlivňují efektivitu a účinnost podnikatelských aktivit. Marketingové nástroje pak představují soubor technik a metod používaných pro strategické plánování a marketingové rozhodování, jedná se především o marketingový výzkum, o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT). Blíže viz COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 10. ISBN 80-7169-641-2.

⁶⁵ VYLEŤAL, P. *Marketing v AČR*. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISBN 978-80-7231-190-3.

⁶⁶ URBÁNEK, J., F. *Management civilního nouzového plánování*. Brno: Univerzita obrany, 2006. ISBN 80-7231-034-8. s. 24.

⁶⁷ Norma ČSN EN ISO 9001:2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha : ČSN. Srpen 2001. s. 5.

⁶⁸ VYLEŤAL, P. *Marketing v Armádě České republiky*. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISBN 978-80-7231-190-3. s. 56 a násl.

⁶⁹ BAZALA, J., a kol. *Logistika v praxi*. Praha: Verlag Dashófer, nakladatelství s.r.o., 2006. ISBN 80-86229-71-8.

Problematika hodnocení výkonnosti a zejména jejich související ekonomické efektivnosti procesů je do značné míry otázkou nejen potřeb a jejich efektivního uspokojování, ale také otázkou očekávání, která mají subjekty a její prvky, tj. lidé, jakožto koneční příjemci a hodnotitelé užítu od daného hodnocení.⁷⁰

Ministerstvo financí České republiky vydalo na základě § 7 odst. 1 zákona č. 320/2001 Sb., *o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů* (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů, k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučení pro provádění auditu výkonu v orgánech veřejné správy v září 2004 metodickou pomůckou CHJ – 16. Nese název „*Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy*“. V uvedeném dokumentu jsou rozpracována doporučení a postupy pro zkoumání auditu výkonu příslušného subjektu státní správy.

Výkon by měl být hodnocen prostřednictvím kritérií,⁷¹ na základě objektivně plánovaných a následně zjištěných skutečností. Kritéria by měla být transparentní a strukturována podle konkrétních podmínek s ohledem na působnost orgánu veřejné správy, který odpovídá za poskytování posuzované činnosti.⁷²

To znamená, že je nezbytné určit (plánovitě) procesy, prostřednictvím kterých se bude provádět pravidelné měření výkonu. Kritéria, resp. indikátory výkonu, umožňují měření míry plnění stanovených cílů. Kritéria výkonu by měla pak následně dát informaci o úrovni zajištění tzv. 3E, tedy hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. Na základě výše uvedeného představují 3E procesu (produktu) vyjádření vztahu hodnoty vstupů a hodnoty výstupů a jejich posuzování ve srovnání s určitými pevně danými ukazateli.

Za jeden z nevhodnějších ukazatelů pro hodnocení vstupů do procesu je možné považovat náklady, kterými lze měřit sledovanou činnost procesu nebo produktu. Náklady představují reálný (pravdivý) obraz hospodářského průběhu příslušného procesu, produktu, organizačního celku či organizace oproti výdajům, kde není možné vyjádřit zejména jejich časovou souvislost. Hodnota vstupů do procesu (produktu, atd.) je determinována náklady, které byly vynaloženy na jejich realizaci. Hodnotíme-li pak vynaložené náklady na uvedený proces, můžeme hovořit o hodnocení hospodárnosti jejich vynaložení. Hospodárností přitom rozumíme takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů.⁷³

V souvislosti s tím se také musíme zamyslet nad skutečností, jaká má být hodnota výstupu. Lze přijmout premisu, že výkon výstupu procesu (produktu, atd.), můžeme stanovit ve výši stejných nákladů, jakou je suma nákladů jednotlivých vstupů.

U organizace státní správy a zejména při hodnocení produktu - služby, by se měla jako přidaná hodnota objevit kvalita výstupu (kvalita řízení či kvalita dosahované služby) vyjádřená parametricky stanoveným ukazatelem. Vyjdeme-li z předpokladu, že v rámci procesu jsou přeměňovány různé kvalitativní parametry vstupů na novou kvalitu prezentovanou výstupem, pak je nezbytné, aby tak, jak jsou nastaveny kvalitativní

⁷⁰ Blíže viz: [http://gis.vsb.cz/GIS_Ostrava/GIS_Ova_2000/Sbornik/Molnar/Referat.htm].

⁷¹ Ve smyslu ustanovení § 4 odst. 2 zákona o finanční kontrole.

⁷² *Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy*. Dostupné 10. 5. 2007 z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/verspr_kontrola_8578.html].

⁷³ Zákon č. 320/2001 Sb., *o finanční kontrole v platném znění*.

parametry vstupů, byly stanoveny kvalitativní parametry výstupu. Současně však ekonomickou efektivností rozumíme takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.⁷⁴

Na základě výše uvedeného můžeme konstatovat, že společným jmenovatelem všech procesů jsou hodnotitelná ekonomická a jakostní kritéria (například ukazatel nákladů a parametrický ukazatel jakosti). Ukazatele nákladů a jakosti lze považovat za základní. V případě nutnosti však můžeme použít ukazatele smíšené, které představuje například kombinace ukazatele jakosti s jiným vhodným kritériem. Dále můžeme konstatovat, že ukazatel nákladů je s ohledem na hodnocení výstupu ukazatelem s negativním vlivem, zatímco ukazatel jakosti je s ohledem na hodnocení výstupu ukazatelem s pozitivním vlivem. Minimálně tyto ukazatele (nákladů, jakosti) lze s úspěchem použít v rámci dále zmíněných nástrojů ekonomického řízení.

NÁSTROJE EKONOMICKÉHO ŘÍZENÍ V PRŮBĚHU ŽIVOTNÍHO CYKLU

Moderní metody řízení a nástroje měření kvality jsou v subjektech soukromého sektoru úspěšně využívány již několik desítek let. Vede je k tomu snaha zlepšit svoji ekonomickou úspěšnost a uspokojování požadavků zákazníků. Do popředí zájmu v subjektech veřejného sektoru se moderní metody řízení a nástroje měření kvality (včetně jejich zavedení) dostávají až po vstupu do aliančních uskupení, především do Evropské Unie a Severoatlantické aliance. Důvodem je snaha zlepšit svoji hospodářskou situaci (s ohledem na výši přidělovaných finančních prostředků) a zvýšit efektivnost vynakládání finančních prostředků přidělených státem.

Základní předpoklad úspěšného fungování každého subjektu, jenž hospodaří s finančními prostředky, spočívá ve vhodně nastaveném ekonomickém řízení.

Obecně lze říci, že ekonomické řízení je metodou řízení a představuje soubor vztahů, které zprostředkovávají fungování a reprodukci ekonomických vztahů mezi státem a organizací, mezi jednotlivými organizacemi a jejich vnitřními složkami.⁷⁵ Náplní ekonomického řízení je předem definované potřeby nejen zabezpečit (naplánovat), ale navíc zabezpečit realizaci potřeb v požadovaném čase, v požadovaném rozsahu a zároveň taky s co nejnižšími finančními a jinými vstupy.

Ekonomické řízení je založeno na využívání tržních vztahů, ceny, ekonomické samostatnosti, hmotné zainteresovanosti a zodpovědnosti organizace za svěřený majetek. Organizace či jeho organizační část při dosahování stanovených cílů používá vybrané ekonomické nástroje, jejichž úkolem je napomoci vrcholovému managementu nejen v období přípravy rozhodnutí, ale i v době hodnocení rozhodnutí již realizovaných. Stanovení relativní ekonomické samostatnosti a vytvoření vnitřních „tržních“⁷⁶ vztahů v rámci rezortu je také úkolem, který musí být (v případě, že budou nástroje

⁷⁴ Tamtéž.

⁷⁵ GÚČIK, M. a kol.: *Ekonomika a riadenie podniku cestovného ruchu*. Bratislava FESCR Poradca, 1999. č. 11, ISSN 1335-3799.

⁷⁶ „Tržních“ vztahů, znamená vytvořit systém předávání výkonů mezi jednotlivými organizačními celky včetně ocenění tohoto výkonu.

ekonomického řízení přijaty) v dalším období realizován. Následně lze adresně přiřadit i požadavek odpovědnosti, popřípadě i hmotné zainteresovanosti.

VÝZNAM NÁSTROJŮ EKONOMICKÉHO ŘÍZENÍ

Hospodaření s finančními prostředky ve veřejném sektoru je vystaveno celé řadě pokusů o jejich neefektivní spotřebu. Tato pokusů vyplývají především z neznalosti jak aplikovat podnikohospodářská kritéria ve veřejném sektoru. Vzhledem k tomu, že obrana jako čistý veřejný statek patří do priorit spotřeby každé vlády, je nutné se zamyslet, jakým způsobem zvýšit účelné, hospodárné a efektivní vynakládání prostředků v oblasti obrany. Je nezbytné více rozšířit používání metod a nástrojů, které znají subjekty soukromého sektoru.

Firemní, podnikatelské prostředí při své činnosti flexibilně upravuje a využívá své poslání, koncepce, organizaci, řízení, procesy, systémy a produkty za použití nástrojů vnitropodnikového (ekonomického) řízení – souborů technik a metod, které mu napomáhají:

- v řízení a zabezpečení existenčního stavu;
- v řízení a dalším rozvoji;
- při řízení veškeré další související činnosti.

Využívají se přitom informační systémy, informační technologie, při existenci datových základů a metodik se sleduje a hodnotí celý hodnototvorný produkční řetězec firmy. Podkladem pro použití nástrojů podnikového řízení jsou:

- informační zdroje;
- informační systémy/informační technologie;
- metodika (standardy, předpisy, směrnice, normy, portfolio metrik).

Problematika plánování a spotřeby produktů v rezortu MO respektive v ozbrojených silách České republiky (OS ČR), současné a zejména budoucí používané technologie a infrastrukturní změny makroprostředí přinášejí tlaky využívat přidělené zdroje (finanční a ostatní) „správně a efektivně“.

Určení sumy výdajů na obranu státu je složitou analyticko-prognostickou a optimalizační úlohou. Stanovení výše výdajů na obranu je vždy politickým rozhodnutím vlády a odvíjí se nejen od role a úkolů ozbrojených sil, ale závisí také na vývoji bezpečnostního prostředí, stavu ekonomiky státu, členství v mezinárodních obranných organizacích a zdrojových možnostech státu, jež přímo determinují výstavbu ozbrojených sil. Otázkou je, kolik veřejných zdrojů (materiálních, lidských a finančních) je třeba zabezpečit ke splnění role a úkolů ozbrojených sil.

Ekonomický problém zabezpečování obrany je nutné formulovat jako výběr strategie, technologie a struktury sil, pomocí kterých je možné realizovat cíle obranné politiky s co

nejmenšími náklady v podmínkách omezených zdrojů. K efektivnějšímu využívání zdrojů přispívají právě moderní ekonomické nástroje.⁷⁷

VYBRANÉ NÁSTROJE EKONOMICKÉHO ŘÍZENÍ

Nástroje ekonomického řízení jsou velmi četné, od účetnictví přes kalkulace, plán, rozpočetnictví, statistiku, výkaznictví, až po ekonomickou informatiku a rozborů. V některých odvětvích působí uvedené nástroje více či méně samostatně a neprovázaně, v jiných oborech se již vyskytují funkce ucelenějších subsystémů ekonomického řízení.

Za zásadní nástroje podnikového řízení lze považovat:

- manažerské účetnictví a controlling;
- procesní řízení a reengineering;
- balanced scorecard.

Manažerské účetnictví a controlling podávají podrobnější a přesnější pohled na účetnictví, umožňují vypracování takových analýz a přístupů, které nejsou zaměřeny jenom na vnější prezentaci organizace, ale zejména na vytvoření prostředku, který je alternativním pohledem na zjištěné skutečnosti, pomáhají manažerům při jejich rozhodování. Do manažerského účetnictví zahrnujeme:

- vnitropodnikové účetnictví (nákladové účetnictví);
- kalkulace; např. plánovou, operativní, propočtovou, předběžnou a výslednou s rozborů, výpočty a sledováním nákladů na jednici – produkt – hmatatelnou nebo nehmatatelnou věc – službu, osobu, akci, program atp.;
- oblast rozpočetnictví tj. plánování nákladů (také za použití) kalkulací podle organizačního, funkčního a časového uspořádání – střediskové náklady, plánování nákladů akcí, plánování nákladů investic, zakázek atp.;
- rozhodovací úlohy jako je např. optimalizace nákladů na jednice, organizačního stupně, zakázky, nákupu, prodeje, analýza kritických bodů – „break – even analysis“, optimalizace a hodnocení investic, optimalizace zásob, optimalizace finančních zdrojů, cenové optimalizace a řadu dalších;
- používané měřitelné ukazatele v rámci výše uvedených metod lze nazvat „tvrdými metrikami“.

Jeden z účinných nástrojů ekonomického řízení kteréhokoli hospodářského subjektu představuje manažerské účetnictví. Manažerské účetnictví vychází z finančního účetnictví, které reguluje stát a je informací veřejnou. Lze říci, že účetnictví je jazyk k předávání ekonomických informací. Systém účetnictví v rámci své funkce data sbírá, třídí, zpracovává, kvantifikuje, kontroluje a předává. Manažerské účetnictví slouží pouze

⁷⁷ JIRÁSKOVÁ, S.: *Vybrané ekonomické nástroje řízení v rezortu obrany Slovenské republiky*. Sborník z konference Ekonomické nástroje v obraně. Univerzita obrany Brno. 2006. ISBN 80-7231-150-6.

pro interní potřebu hospodářské jednotky. Jeho specifikum spočívá v důvěryhodnosti a interním charakteru informací, jež vyžadují maximální pravdivost.

Manažerské účetnictví jako soustava účetnictví není regulováno státem. O jeho struktuře a využití rozhoduje sám management organizace. Vrcholovým pracovníkům organizace s rozhodující pravomocí je tak předán do rukou účinný nástroj ekonomického řízení, neboť si ho mohou upravit podle specifických potřeb dané organizace, tzv. „ušít si ho na míru“.

Účetní okruh manažerského účetnictví je vedle okruhu finančního účetnictví relativně samostatný. Oba okruhy účetnictví si však vzájemně poskytují některé informace, případně informace čerpají ze stejných zdrojů. Výhoda manažerského účetnictví oproti finančnímu účetnictví spočívá v nepovinnosti podvojného zápisu a možnosti použití nejen finančních, ale i naturálních jednotek. Výstupem pak může být nejen účetní sestava, ale i norma, cena, výkaz, zpráva či přehled.

Součástí manažerského účetnictví je oblast provozního, nebo-li vnitropodnikového účetnictví. Tato část účetnictví se zabývá zejména účtováním o nákladech a výnosech, a to podle místa a času vzniku a podle vztahu k odpovědnosti za jejich vznik. Dále sem patří nákladové účetnictví (zejména účtování o nákladech na jednotlivé výrobky, výkony a zakázky), stejně jako soubor kalkulací (normy, normativy, vnitropodnikové a prodejní ceny, kapacitní a jiné propočty).

Manažerské účetnictví zobrazuje hospodářské děje strukturovaně a ve vztahu k finančnímu účetnictví pro své potřeby přebírá zejména informace o cenách vstupů. Zákon o účetnictví a Postupy účtování určují organizacím minimální rozsah manažerského účetnictví. Manažerské účetnictví, jako součást informačního systému a jako součást systému účetnictví, má ambice se v rukou schopného manažera stát jeho spolehlivým pomocníkem při řízení v plném slova smyslu. Je nástrojem řízení a výborným zdrojem vnitropodnikových informací. Je-li vybudováno v souladu s organizační strukturou, dovoluje transparentnost, definování i konsolidaci vztahů.⁷⁸

Účetnictví tedy plní svou funkci jedině tehdy, je-li skutečným nástrojem ekonomického řízení. Vývojové tendence přetváření nákladového účetnictví v manažerské směřují k zdokonalování řídicích procesů. Užití tohoto nástroje v současné době není výsadou jen soukromé sféry, nýbrž se v různých modifikacích implementuje i ve vyspělých armádách NATO.

Dalším nástrojem řízení organizace je **controlling**. Pod pojmem controlling si nepředstavujeme kontrolu ani revizi. V širším smyslu se jedná o filozofii systematického řízení podle cílů orientovaného na budoucnost, na dosažení podnikatelských záměrů a na zajištění dlouhodobé budoucí existence organizace.⁷⁹ Hlavním cílem controllingu je zvýšení hospodárnosti. Osoba controllera je v této souvislosti chápána jako navigátor, který pomáhá managementu organizace dosáhnout vytýčené cíle.

Controlling představuje nástroj řízení, jež překračuje funkční rámec soudobého řízení a jehož úkolem je podpora vedení organizace a řídicích pracovníků při jejich rozhodování. Tento přístup vychází z předpokladu, že v organizaci existuje zpracovaná metodika

⁷⁸ HUNČOVÁ, M.: *Manažerské účetnictví základy*. MIRAGO Ostrava. 1999. ISBN 80-85922-68-1.

⁷⁹ KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M.: *Controlling*. Brno. PC-DIR s.r.o. 1997.

plánování, která vychází z cílů stanovených vedením organizace a ostatními řídicími pracovníky. Při kontrole se zjišťují metodou porovnávání plánu a skutečnosti odchylky z jednotlivých odpovědnostních oblastí organizace. Vedení organizace by pak na základě těchto informací mělo provést nápravná opatření tak, aby bylo nakonec stanovených cílů organizace dosaženo. Dosáhnutím tohoto způsobu řízení je zaručen i zpětnovazební proces.⁸⁰

Pro účinné provádění controllingu je nezbytné vybudovat vhodný informační systém, který zajistí průběžnou kontrolu plánovaných hodnot v porovnání s hodnotami skutečnými, a tím dojde k včasnému rozpoznání slabých míst v organizaci. Vedení podniku a řídicím pracovníkům je tak dán do rukou účinný nástroj pro rychlé provedení potřebných opatření.

Prosazení controllingu je věcí managementu organizace. Je však jasné, že takového řízení podniku bez plánování, které mu má předcházet, a bez průběžných kontrol důležitých procesů v organizaci, není možné.⁸¹ K tomu lze dodat: „controlling nežije ze správného plánování, ale naopak žije z plánování nesprávného. Jsou to právě odchylky, které stálým porovnáváním požadovaného a skutečného stavu vyvolávají nepřetržité procesy učení se, a které tak představují tzv. feedback, nebo-li zpětnou vazbu s minulostí.“⁸²

Možným ekonomickým nástrojem řízení ekonomiky armády v budoucím období je i aplikace controllingu. To si však vyžádá celou řadu opatření na úseku účetnictví, kalkulací, standardů a výkaznictví. Controlling je nástrojem řízení, jehož úkolem je napomoci orgánům velení při tvorbě a dosažení cíle při záruce efektivnosti a hospodárnosti provozu ozbrojených sil. Tento nástroj, který využívá zpětnou i dopřednou vazbu, umožňuje provádět korekce vývoje ve prospěch stanoveného cíle dané součásti. Soustřeďuje se přitom jak na náklady, tak i na výkony související s dosažením cílového stavu.

Procesní řízení a reengineering, v rámci těchto nástrojů se jedná o aplikaci a řešení poznatků z praxe. Jednou ze základních myšlenek procesního řízení je snaha nejen o vyjádření a podložení procesů tvrdými metrikami, ale také nepeněžními jednotkami (vyjádřeními), které nazýváme „měkkými metrikami“. Uplatnění metod procesního řízení vyžaduje provést procesní analýzu s tím, že musí být identifikovány transformační, řídicí (a jiné společné) procesy. Následně je možné hledat v každém procesu příčinu, která způsobuje náklady na tento proces. S tím úzce souvisí i zavádění a rozvoj systému řízení jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001 (9004:2000). Výsledkem je pak možné přebudování organizace, nebo její části, jejích procesů tak, aby probíhaly efektivně v souladu s jejími záměry. Procesní řízení a reengineering jsou v podstatě dvojím označením téže věci, obdobně jako je tomu u pojmů manažerské účetnictví a controlling.

Reengineering je podstatná, dramatická a radikální změna dosavadního pojetí organizace, v rámci které dochází k přebudování jednotlivých procesů. Je řešením

⁸⁰ JIRÁŇOVÁ, B.: *Controlling v ekonomickém systému řízení zdrojů Bundeswehru*. Písemná práce ke státní doktorské zkoušce. Brno. 2005.

⁸¹ VOLLMUTH, H. J.: *controlling nový nástroj řízení*. Praha: Profess consulting s.r.o. 2002. s. 12. ISBN 80-85235-54-4.

⁸² STEINÖCKER, R. *Strategický controlling*. Praha: Bibtex, 1998. ISBN 80-85816-00-7.

systémové úlohy s cílem zvýšit procesní schopnosti organizace z následujících základních hledisek:

- Komponentního, tzn. jaké zdroje dané rozpočtem a jaké vlastnosti jsou pro požadovanou úroveň fungování organizace nebo její samostatné části nezbytné. V další úrovni rozpadu, jaké vstupy reprezentované náklady jsou pro požadovanou úroveň fungování procesu nebo dílčího – transformačního – procesu nezbytné.
- Strukturního, tzn. jak uspořádat materiálové, informační toky a workflow mezi jednotlivými novými reengineeringovými procesy, aby využití existujících zdrojů systému bylo optimální.
- Procesního, tzn. jak integrovat jednotlivé funkční komponenty (zdroje – vstupy) do určitých celků, nově sestavených procesů (dílčích – transformačních) orientovaných v zájmu hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti dle zadané objednávky – potřeby.
- Integračního, tzn. jak zajistit řízení jednotlivých procesů (dílčích – transformačních) v organizaci (v organizační části), aby bylo dosaženo co nejvyšší úrovně její výkonnosti a efektivnosti.

Balanced scorecard je dokonalejší návrh systému řízení. Jeho autory jsou R. Kaplan a R. Norton, kteří zvolili atraktivní název i zkratku a nazvali svou koncepci „balanced scorecard“, (BSC), česky přibližně „vyvážený systém hodnotících ukazatelů“. BSC je ucelený systém, čili „vyvážený“ (balanced) a poskytuje manažerům dostatek základních hodnotících veličin (ukazatelů) zvaných „score“ a přitom poskytuje úplný přehled (list = card) výsledků subjektu (nebo jeho části), tj. „scorecard“ subjektu. V rámci BSC je podniková vize a strategie dokonale rozpracovaná nejen na oblast financí a interních procesů, ale hlavně pro oblast péče o zákazníky a pro oblast neustálého zvyšování úrovně kvalifikace všech zaměstnanců subjektu, což by mělo přinášet trvalý růst výkonnosti subjektu. Hlavními novými prvky jsou „zákaznická perspektiva“ a „perspektiva učení se a růstu“ (názory autorů), které žádná z předchozích koncepcí řízení (manažerské účetnictví, controlling, procesní řízení a reengineering) nebrala v úvahu. Centrem je vize a strategie a toto centrum je obklopeno čtyřmi „perspektivami“, tj. aplikací vize a strategie ve čtyřech hlavních oblastech organizace, tj. ve finanční oblasti a ve vnitřním řízení, nově pak též v oblasti péče o zákazníky a péče o zaměstnance a jejich růst. (Podle autorů metody je péče o zaměstnance považována za základní podmínku pro růst výkonnosti podniku jako celku).

Tento nástroj manažerům vytváří komplexní pohled na firmu, nejen na existenci strategie, ale především na to, zda a jakým způsobem je strategie naplňována. Tím, že tento nástroj umožňuje sledovat nejen finanční, ale i nefinanční výsledky organizace, je vhodný i do složitého prostředí veřejného sektoru. Předpokladem správného využívání toho nástroje je aktivní přístup manažerů, kteří měří a vyhodnocují škálu zvolených ukazatelů. Cílem nástroje je včas odhalit zásadní problémy a výzvy řízení (na strategickém, operačním a taktickém stupni) a zabezpečit adekvátní reakci na tyto problémy. BSC je koncepčním nástrojem řízení, který vede manažery k hledání ukazatelů specifických pro danou organizaci, k hledání vzájemných vazeb mezi jednotlivými ukazateli, a tím i k hledání toho, co je důležité pro celou organizaci.

Jednotlivých schopností nástroje Balanced Scorecard v prostředí resortu ministerstva obrany lze využít nejen při tvorbě strategických záměrů resortu (v krátkodobém až střednědobém časovém horizontu), ale také při jejich naplňování. Zvolené cíle (záměry) jsou klíčovými ukazateli pro aktivní monitorování a řízení. BSC samotný je rámcem pro hodnocení, podle kterého se sleduje dosahování strategických cílů ministerstva pomocí měření výkonů a jejich porovnávání s komplexním souborem ukazatelů. Vychází z určitého počtu klíčových ukazatelů a měřítek výkonu. Lze jej použít jako výchozí materiál při přidělování významných cílů jednotlivým útvarům ministerstva, při sdělování a objasňování strategického záměru ministerstva, při usměrnění úsilí všech jeho pracovníků i mimo strategii a při postupu v práci za dosahování a měření výsledků.

Při implementaci BSC do podmínek neziskového veřejného sektoru, a tedy i podmínek resortu obrany, je nutno akceptovat určité zvláštnosti tohoto prostředí. Jedná se o následující čtyři problémové oblasti:

- *Procesy*: resort MO nefunguje jako tržní organizace na základě zisku a ztráty;
- *Organizace*: odlišné požadavky (ozbrojené síly, agentury) uvnitř resortu MO omezují schopnost integrovat strategii efektivně;
- *Kultura*: změna uvnitř vlády je obtížná v důsledku velkého počtu cílů a řídicích pracovníků (parlament, vláda);
- *Systémy*: nedostatečná propojenost systémů činí sběr a měření dat obtížným.⁸³

Management organizace se snaží pomocí pevně stanovených cílů dosáhnout společné a jednotné představy, vize, resp. strategie o fungování organizace. Pokrok na cestě k dosažení cíle je založen na sledování společně vyvinutého rámce. Pak na základě do budoucna orientovaných ukazatelů mohou být včas rozpoznány odchylky od plánovaného vývoje a aplikována odpovídající protipatření. Použitím BSC, jako přehledného komunikačního nástroje, je zvýšena transparentnost, a tím také identifikace s organizací na všech úrovních. Od tohoto nástroje se očekává výrazné zkvalitnění řízení managementu organizace.

ZÁVĚR

Pokud hodnotíme možnost uplatnění ekonomických nástrojů podnikového řízení v OS ČR obecně, pak lze konstatovat, že existují informační technologie, datové základny, metodiky a postupy, které by mohly při splnění určitých předpokladů, umožňovat využívat aplikace vybraných nástrojů podnikového řízení také v rámci ekonomického řízení AČR.

V souladu s marketingovou koncepcí můžeme stanovit cíle využití ekonomických nástrojů pro řízení resortu MO (OS ČR - AČR), které směřují k:

⁸³ OLEJNÍČEK, A.: *EFQM model excellence a balanced scorecard a možnosti jejich využití v AČR*. Sborník z konference Ekonomické nástroje v obraně. Univerzita obrany Brno. 2006. ISBN 80-7231-150-6.

- Zabezpečení kvalitních informací managementu rezortu napomáhajících pro přijímání optimálních rozhodnutí s ohledem na plnění uložených úkolů na příslušném stupni řízení.
- Zajištění předpokladů pro optimalizaci systému spotřeby výdajů (OS ČR - AČR) v zájmu dosažení efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti činnosti.
- Hledání způsobů a metod, pomocí kterých by stávající systém (OS ČR – AČR) mohl na jedné straně snížit – optimalizovat spotřebu výdajů tak, aby na straně druhé optimalizované (uspořené) finanční prostředky mohl použít v rámci systému pro pořízení položek produktů jiných; (poznámka: v žádném případě se nejedná o prostředky, jimiž by se snižovala potřeba finančních zdrojů (OS ČR – AČR) jako celku).
- Možné směřování k dosažení cílů při použití ekonomických nástrojů podnikového řízení spočívají:
 - V použití stávajícího, doplnění, eventuelně vytvoření nového informačního systému pro vybrané nástroje podnikového řízení, tj. v optimalizaci a doplnění informačního systému (např. o možnost rozpadu prvotních nákladů na druhotné, vyhodnocování výkonnosti, převody režijních nákladů atd.) s vytvořením standardů postupů pro vedení, aktualizaci a doplňování tohoto informačního systému.
 - V použití vhodných metod ekonomických nástrojů podnikového řízení v podmínkách určitých organizačních částí rezortu; tzn. zavést do užívání vhodné nebo možné části manažerského účetnictví, controllingu, procesního řízení – uplatnění reengineeringu. Využít na podkladě sledování a rozpadu prvotních nákladů na druhotné systém nákladového – vnitropodnikového – účetnictví pro jednotlivá střediska, kalkulace činností, rozpočetnictví, a v souvislosti s tím stanovování analýz tvrdých a měkkých metrik (objektivně měřitelných ukazatelů stanovených na určitých úrovních pro řízení).
 - V použití vhodných metodických pomůcek – standardů, norem, předpisů a portfolií metrik, tj. tvrdých metrik a měkkých metrik (finančních a nefinančních ukazatelů – pokynů, koncipovaných pro hodnocení úrovně podpory jednotlivých procesů) ve vzájemných vazbách, jako nástroje zpětné vazby a hodnocení efektivnosti při plnění zadaných cílů, výkonnosti procesů, efektivnosti využití zdrojů a jako nástroje hodnocení realizovaných rozhodnutí.
- Zavedení a rozvíjení systému managementu jakosti v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2001 (9004:2000) s cílem optimalizovat a zvyšovat úroveň organizačních struktur a jakosti procesů v AČR.

Nástroje ekonomického řízení nám kromě jiného umožní využít širokou škálu metod zpracování dat ve výpočtech a v identifikaci výkonů i nákladů v jednotlivých oblastech a úrovních, jednotlivých procesů, dílčích – transformačních a konečných produktů. Jak je výše naznačeno „chceme-li řídit, musíme vědět a máme-li vědět a ne se pouze domnívat, musíme být schopni měřit“.

Je možné vyjádřit přesvědčení, že jiná cesta, jak se vyrovnat se stále náročnějším plánováním a efektivním, hospodárným a účelným využíváním přidělených finančních a jiných zdrojů včetně jejich posuzování a hodnocení v rámci rezortu než užití ekonomických nástrojů řízení, pravděpodobně neexistuje. Z tohoto důvodu je nezbytné rozhodnout, kde, kdy, jaké a jak budou jednotlivé nástroje užity. **Užívání ekonomických nástrojů řízení by se však nemělo stát konečným cílem, ale pouze nástrojem k naplňování poslání, cílů a funkcí resortu MO ČR.**

LITERATURA

Zákonné normy

1. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole v platném znění.

Monografie

2. BAZALA, J., a kol. *Logistika v praxi*. Praha: Verlag Dashöfer, nakladatelství s.r.o., 2006. ISBN 80-86229-71-8.
3. COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. s 10. ISBN 80-7169-641-2.
4. ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. ed. Praha: RADIX spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86031-35-7. 91 s.
5. GÚČIK, M. a kol.: *Ekonomika a riadenie podniku cestovného ruchu*. Bratislava FESCR Poradca, 1999. č. 11, ISSN 1335-3799.
6. HAJNA, P., KRČ, M., FOLTIN, P. *Logistika v ozbrojených silách*, Vyškov : VVŠ PV, 2004. s. 20. ISBN 80-7231-119-0.
7. HUNČOVÁ, M.: *Manažerské účetnictví základy*. MIRAGO Ostrava. 1999. ISBN 80-85922-68-1.
8. KONEČNÝ, M., REŽŇÁKOVÁ, M.: *Controlling*. Brno. PC-DIR s.r.o. 1997.
9. STEINÖCKER, R. *Strategický controlling*. Praha: Babtext, 1998. ISBN 80-85816-00-7.
10. URBÁNEK, J., F. *Management civilního nouzového plánování*. Brno: Univerzita obrany, 2006. ISBN 80-7231-034-8. s. 24.
11. VOLLMUTH, H. J.: *Controlling nový nástroj řízení*. Praha: Profess consulting s.r.o. 2002. s. 12. ISBN 80-85235-54-4.
12. VYLEŤAL, P. *Marketing v AČR*. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISBN 978-80-7231-190-3. 160 s.
13. VYLEŤAL, P. *Marketing v Armádě České republiky*. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISBN 978-80-7231-190-3. s.56 a násl.

Sborník

14. JIRÁSKOVÁ, S.: *Vybrané ekonomické nástroje řízení v rezortu obrany Slovenské republiky*. Sborník z konference Ekonomické nástroje v obraně. Univerzita obrany Brno. 2006. ISBN 80-7231-150-6.
15. OLEJNÍČEK, A.: *Aplikace nových metod řízení do AČR*. Sborník z konference Ekonomické nástroje v obraně. Univerzita obrany Brno. 2006. ISBN 80-7231-150-6.
16. OLEJNÍČEK, A.: *EFQM model excelence a balanced scorecard a možnosti jejich využití v AČR*. Sborník z konference Ekonomické nástroje v obraně. Univerzita obrany Brno. 2006. ISBN 80-7231-150-6.

17. VYLEŤAL, P., MUSIL, P. *Význam a použití jakostních a ekonomických kritérií v akvizičním procesu*. In Sborník z odborných seminářů: Ekonomické řízení v podmínkách resortu obrany a Vztah jakosti a ekonomických kritérií při vyhodnocování zakázek. Brno: Univerzita obrany, 2006. ISBN 978-80-7231-188-0.

Jiné

18. JIRÁŇOVÁ, B.: *Controlling v ekonomickém systému řízení zdrojů Bundeswehru*. Písemná práce ke státní doktorské zkoušce. Brno. 2005.
19. Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracované na změněný rámec schválená usnesením vlády č. 1154 z 12. 11. 2003, kap. 5.
20. Norma ČSN EN ISO 9001:2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha : ČSNI. Srpen 2001. s. 5.

Internetový dokument

21. [http://gis.vsb.cz/GIS_Ostrava/GIS_Ova_2000/Sbornik/Molnar/Referat.htm].
22. PITRA, Z. Finanční restrukturalizace a reengineering procesů, upravil J.Tománek /www.volny.cz/klubreeon/.
23. VYSUŠIL, J. Metoda Balanced Scorecard, její implementace a úspěšná realizace v podniku /www.e-profess.cz/.

FINANČNÍ NÁKLADY NA VOJENSKOU TECHNIKU (MAJETEK) PO CELÉ OBDOBÍ ŽIVOTNÍHO CYKLU

Jaroslav LINHART

ÚVOD

Obranné zdroje ČR jsou svojí výší přímo závislé na ekonomických možnostech státu. Při vstupu ČR v roce 1999 do struktur NATO byl politickým vedením státu přijat závazek k financování armády ve výši 2,2 % ročního HDP. I přes tento závazek nedochází k jeho naplňování podle původního záměru. Postupným snižováním zdrojového rámce se v roce 2007 dostáváme na pouhých 1,56 % HDP.

Výkonným prvkem resortu obrany v oblasti logistiky, řešící zejména materiální oblast logistických procesů, je Správa majetkových uskupení (SMU) Ředitelství logistické a zdravotnické podpory (ŘeLogZdrP). Nastíněnou problematiku je nutno řešit souběžně s lidskými a finančními zdroji, které ve smyslu působnosti SMU působí jako „portfolio“ ve prospěch zdrojů materiálních.

Aktuálním požadavkem optimalizace je řešení zejména s důrazem na životní cyklus materiálu. Cílem příspěvku je popsat obecné charakteristiky (parametry), které lze verifikovat v rámci životního cyklu materiálu, a které SMU musí postihnout. Na praktických příkladech se poté budu snažit popsat princip přístupu v řešení životních cyklů několika vybraných komodit materiálu.

PLÁNOVÁNÍ FINANČNÍCH ZDROJŮ

Finanční prostředky jsou základním omezujícím faktorem v rámci řešení životního cyklu materiálu. Hledat rezervy a v řadě případů přistoupit ke krizovým variantám tak, aby materiál neztratil užité vlastnosti a splňoval kritéria svého technickoekonomického určení, je nutností.

Základní prioritou v rámci řešení otázek životního cyklu materiálu je plánování finančních prostředků v souladu s časovými obdobími. Roční plánování, střednědobé a dlouhodobé, které je přímo odvozeno na základně kvantitativních a kvalitativních charakteristik materiálu. Řešení obranných zdrojů v duchu řešení otázek životního cyklu má příčinnou souvislost i s takovými náklady, které nemají přímý vztah k materiálu, ale musí se s nimi kalkulovat. Takovými náklady jsou finanční prostředky vynakládané zejména v oblasti mandatorních výdajů (lidské zdroje, provoz budov, skladových zařízení apod.).

Při využívání zdrojů vyčleněných pro resort obrany je proto potřebné sledovat zejména hospodárnost a účelnost vynakládaných prostředků, jak z pohledu krátkodobého, tak z pohledu jejich dlouhodobého využití. Z tohoto důvodu je nutné sledovat finanční prostředky vynakládané na vojenský majetek po celé období jeho životního cyklu. Jedná se například o zajištění opravárenského systému a provádění údržby a oprav, o zajištění systému zásobování náhradními díly, systému výcviku obsluh apod. Všechny vynakládané finanční prostředky na provoz a na udržení provozu významně vstupují do vyjádření

nákladovosti majetku po celou dobu jeho životního cyklu. U některých složitějších zbraňových systémů můžeme vyčíslit nákladovost v životním cyklu až v násobcích ve vztahu k hodnotě pořízeného majetku. Například u letounu L-159 (složitý zbraňový systém) se dostáváme k 4 až 5násobku z ceny na pořízení majetku.

Při řešení obranných zdrojů nelze opomenout otázky krizových stavů (KS). Úkolem armády je nejen obhospodařovat materiál v režimu tzv. běžného provozu, ale zároveň skladovat (obhospodařovat) materiál na tzv. tabulky válečných počtů. Jedná se o materiál, který můžeme charakterizovat jako „mrtvý“. V každém případě je nutností plánovat finanční prostředky rovněž na údržbu a obhospodařování takového materiálu. Základem při řešení majetku předurčeného pro KS je podmínka efektivního a ekonomického vynaložení finančních prostředků. V zásadě lze říci, že se jedná o majetek nedostupný v rámci přípravných období před KS. Týká se to zejména klasického vojenského majetku charakteru zbraní, zbraňových systémů, munice a jim podobných, který by nebylo možné včas pořídit. Ostatní materiál tzv. „komerčního charakteru“ není skladován a byl by v přípravných obdobích pořizován. Zvláštním režimem můžeme označit majetek charakteru PHM a proviantní. V těchto komoditách je majetek pro KS zabezpečen formou dlouhodobých smluv a byl by rovněž pořizován v době nárůstu krize. Subjekty zařazené do tohoto procesu jsou s resortem obrany smluvně svázány a ve prospěch těchto subjektů jsou vyčleňovány finanční prostředky, jakožto úhrada za udržení schopností pro potřebu resortu obrany. S takovými finančními prostředky je opět nutné kalkulovat při plánování obranných zdrojů.

Vyčíslení finanční nákladovosti má významný vliv při rozhodování, zda bude pořizován majetek nový, nebo bude přistoupeno k modernizaci současné techniky, zbraňových systémů, souprav, atd. Současně při pořizování majetku je nutno reálně a efektivně plánovat množství tohoto majetku s předpokladem určení pro provozní potřebu, ke krátkodobému nebo dlouhodobému uložení mimo provoz a pro zálohu udržovanou v centrálních zásobách AČR. Pořizování a provozování majetku musí být v souladu s plánovanými operačními schopnostmi naší armády a obráceně – můžeme stanovit jen takové operační schopnosti, na které máme finanční zdroje.

Významnou měrou přispívá k úspoře finančních prostředků při plánování obranných zdrojů rychlost rozhodování o přijatých opatřeních. Je důležité vědět včas požadavky na cílové schopnosti armády, kritéria pro dosažení cílových schopností a požadavky na přechodné období. Při kvantifikaci a kvalifikaci těchto požadavků lze poté provádět finanční kalkulace směřující k vyčíslení finančních prostředků nutných pro zabezpečení materiálu pro resort obrany, a to jak už pro přechodné období pro dosažení cílového stavu, tak pro období po dosažení cílového stavu.

Veškerému majetku lze stanovit, jaká je jeho potřeba, jakým způsobem bude užíván, do jaké doby je efektivní jej využívat a následně stanovit, zda tento bude rekonstruován, modernizován nebo vyřazen z používání. Obecně pak hovoříme o životním cyklu majetku.

Majetek je od roku 2003 veden a sledován v Informačním systému logistiky (ISL). V rámci migrovaných souborů (tzn. naplnění katalogu ISL daty z technických projektů materiálových tříd), v době zahájení provozu ISL, nebyla otázka životnosti řešena. V současné době se životnost řeší v rámci nově pořizovaného majetku a případných modernizací. Životnost lze sledovat z hlediska několika faktorů (např. doba používání majetku s ohledem na jeho technicko-ekonomické určení a s ohledem na jeho zastaralost,

počet ujetých kilometrů, počet odpracovaných normohodin, počet výstřelů a počet jiných jednotek určujících stáří a opotřebení daného majetku). Stručně řečeno lze životnost posuzovat z hlediska časového (skladování) a z hlediska opotřebení v rámci používání (provozu).

Otázky životnosti je nutné postihnout i v rámci řešených škodných událostí dle interního normativního aktu (INA) Všeob-P-21⁸⁴. Dobu životnosti může určit majetkový orgán tzv. centrální logistiky, jímž je SMU a její majetkoví manažeři, kteří při řešení škod stanovují životnost dle aktuálních požadavků podle souměřitelných komodit a veličin.

HLAVNÍ ETAPY ŽIVOTNÍHO CYKLU MAJETKU

Při charakteristice životního cyklu majetku můžeme definovat tři jeho hlavní etapy, které jsou poté dále členěny na jednotlivé pod-etapy, které jsou popsány v následujícím přehledu:

1. etapa – pořízení majetku

- výběr majetku
- specifikace majetku
- pořízení majetku
- zavedení majetku do AČR
- katalogizace majetku
- převímka majetku

2. etapa – užívání majetku

- skladování majetku
- distribuce majetku
- provoz majetku
- údržba majetku
- revize
- opravy majetku
- dlouhodobé skladování
- zabezpečení náhradních dílů
- modernizace majetku

3. etapa – vyřazování a likvidace majetku

- vyřazování majetku
- odprodej majetku
- likvidace majetku

⁸⁴ Všeob-P-21 „Objasňování a náhrada škod na majetku státu v působnosti Ministerstva obrany“ 2000.

MAJETKOVÉ USKUPENÍ 2.2 „ZBRANĚ A ZBRAŇOVÉ SYSTÉMY“

V působnosti majetkového uskupení (MU) 2.2⁸⁵ je životnost řešena z několika úrovní s ohledem na charakter majetku. První pomyslnou úrovní jsou ruční zbraně, druhou úrovní jsou zbraňové systémy, třetí úrovní systémy řízení palby a jim podobné a čtvrtou optické přístroje. Otázky životnosti jsou řešeny v INA viz čj. 6127-60/2006/DP-3042, odborné pokyny „Zvláštnosti hospodaření s majetkem majetkového uskupení 2.2 v resortu MO“.⁸⁶ U ručních zbraní je životnost sledována s ohledem zejména na počet vystřelených ran, od kterého se odvozuje opotřebení ostatních součástí a součástek. Životnost je u zbraňových systémů postihnuta v pomyslných dvou fázích. Zbraňové systémy vystupují ve formě tzv. „kombinovaných souprav“. S ohledem na kombinované soupravy je nutno řešit životnost strojového prvku, který je zpravidla v MU 2.3 „Vojenská a přepravní a podpůrná technika“ a zbraňové nástavby v gesci MU 2.2, kdy součástí zbraňové nástavby a určujícím prvkem životnosti je v klasickém významu zbraň, u které je řešena životnost počtem vystřelených ran, počtem elektroimpulsů apod.

Tab. č. 12: Normy životnosti některých zbraní

Zbraň	Stát výrobce	Nb komora	Výstřely
Pistole 9mm vz. 82	ČR	9x18	5000
Pistole 9mm vz. 75, B, BD	ČR	9x19	10000
Samopal 7,62mm vz. 58 P, V, Pi	ČR	7,62x39	10000
Samopal 7,65mm vz. 61	ČR	7,62x17SR	10000
Kulomet 7,62mm univerzální vz. 59L	ČR	7,62x54R	12000
Kulomet 7,62mm univerzální vz. 59	ČR	7,62x54R	27000
Puška 7,62mm odstřel. SVD, SVDS	SSSR (RF)	7,62x54R	6000
Pistole 26,5mm signální vz. 44/81	ČR	26,5x83 / 143	1000
Puška 12,7mm odstřelovačská vz. 99	ČR	12,7x99	2000
Puška 12,7mm odstřel. vz. 96/97	ČR	12,7x108	2000
125mm TK 2A46 (D-81)	SR, SSSR	125x	800 (EOF) ⁸⁷ 200 (EPrSv) ⁸⁸
Kanón ZPL-20	ČR	20x102	6000

Zdroj: tabulka vychází z údajů výrobců sumarizovaných SPod MO.

⁸⁵ Členění majetku podle Všeob-P-4 „Hospodaření s majetkem v resortu Ministerstva obrany“ 2004.

⁸⁶ Tyto odborné pokyny lze nalézt na stránkách ISL.

⁸⁷ EOF – dělený tříštivotrhavý náboj.

⁸⁸ EPrSv – dělený kumulativní náboj se stopovkou.

Životnost u ručních zbraní a zbraňových systémů je zároveň sledována i s ohledem na opotřebení těchto komodit. K tomu nám slouží speciální přípravky a pomůcky. Jedná se zejména o různé kalibry, přípravky k seřizování a kontrole. Uvedenými prostředky lze však kontrolovat jen rozměry a viditelné opotřebení součástí a součástek na povrchu. Pro hloubkovou kontrolu zmíněných komodit je nutno využít jiných metod, např. rentgenových paprsků, laseru, případně ultrazvukových zařízení.

Balistická životnost zbraně je hlavní parametr pro její používání. Stanovuje se při zadávání takticko-technických podmínek na novou zbraň, nebo je ověřována u zaváděné zbraně počtem výstřelů, kdy zbraň ještě splňuje definované požadavky. Hlaveň, která je střelbou nejvíce namáhána, musí splňovat tyto podmínky:

- počáteční rychlost střely neklesne oproti definované o 5 % u zbraní do ráže 10 mm a 10 % u zbraní ráže nad 10 mm;
- rozptyl zbraně není dvojnásobkem počáteční, resp. požadované hodnoty a podíl oválných průstřelů na terči nepřekročí 50 %.

Používáním a zejména střelbou jsou opotřebovávány další díly zbraní, především pružiny, povrchová ochrana a vzniká poškození vlivem nárazů na jiné součástky výstroje a techniky. Z tohoto hlediska doba používání pro obnovení stavu zbraně je 5 let. Při intenzivním používání může být zpravidla 3 roky. Časová životnost zbraně (optimální) při běžném používání a z hlediska vývojových trendů je 20 až 25 let.

Zbraně se rovněž prověřují z hlediska bezpečnosti na závady, které nemusí být zjištěny vizuální prohlídkou (trhliny, zeslabení, únava apod.), náboji se zvýšeným tlakem a kontrolou nedestruktivní metodou (rentgenem).

Systémy řízení palby jsou prostředky, které nám umožňují vést efektivní palbu s požadovaným účinkem v cíli. Systém řízení palby si lze představit jako ucelený soubor dvou prvků. Z obecného hlediska bychom mohli hovořit o softwaru a hardwaru. Hardware zde vystupuje v podobě určitého konstrukčního prvku, který přímo působí a ovlivňuje chování zbraně při palbě. Software si pak můžeme představit jako způsob ovlivňování prvku hardware. Životnost systémů řízení palby jako takových je poté stanovena výrobcem ve dvou úrovních. V první úrovni lze hovořit o reálných součástech systému řízení palby, kterými jsou vlastní mechanické součásti, elektronické prvky apod. Představitel druhé úrovně je software jako takový, který je ovlivněn ve smyslu tzv. morálního stáří. Před výrobcem existuje nelehký úkol najít kompromis, který je nejlepší kompilací v duchu zohlednění životnosti daného systému, s důrazem na to, kdy a jak rychle zastarávají elektronické systémy a použitý software.

Do MU 2.2 patří rovněž **optické a optoelektronické přístroje**. Ty mohou být součástí zbraní a zbraňových systémů, nebo vystupují samostatně. Samostatně vystupují jako prostředky pro denní a noční vidění, pozorovací prostředky. Další kategorií jsou zaměřovací prostředky, které jsou vždy svázány s určitou zbraní. V těchto případech se může stát, že životnost jednoho prvku skončí dříve než životnost druhého. Taková situace je řešena nastřelením nové zbraně nebo obměnou optického přístroje s opětovným nastřelením.

Specifika provozu optických a přístrojů v podmínkách vojenských útvarů a zařízení jsou rozebrána v INA (čj. 6127-60/2006/DP-3042, odborné pokyny „Zvláštnosti hospodaření s majetkem majetkového uskupení 2.2 v rezortu MO“). Životnost zmíněných přístrojů je obecně stanovena na dobu 15 let.⁸⁹

Samostatný prostor je nutné věnovat obalovým prvkům, a to nejen v rámci MU 2.2. Každý obal má rovněž svou životnost a náklady na jeho obhospodařování se musí rovněž zahrnout do finančních kalkulací v rámci řešení životního cyklu majetku.

OBJASNĚNÍ ŽIVOTNÍHO CYKLU A JEHO VYUŽITÍ

Životní cyklus zařízení je možné rozdělit do následujících etap:

1. Etapa koncepce a stanovení požadavků: zde se formulují cílové požadavky na zařízení a vytváří se jeho koncepce. Rozhodnutí učiněná během této etapy mají největší dopad na zařízení a na jeho náklady životního cyklu.
2. Etapa návrhu a vývoje: zde se vytváří podrobná výrobní dokumentace.
3. Etapa výroby: zde se zařízení vyrábí a sestavuje. Hlavním problémem je zhotovení zařízení v souladu s výrobní dokumentací. Jednotlivé činnosti mají v této etapě za cíl zajistit, aby parametry zařízení dosažené během návrhu a vývoje nebyly v průběhu výrobního procesu znehodnoceny. V rámci této etapy se provádí také odpovídající testy a zkoušky.
4. Etapa instalace: tato etapa může mít různý charakter a její náplň je závislá na charakteru zařízení a typu zákazníka. *V nejjednodušším případě může zahrnovat jen úkony spojené s předáním (prodejem) zařízení uživateli.* Do této etapy patří takové operace a úkony jako např. přeprava, prodej, předvádění apod. Dále sem zahrnujeme činnosti související s marketingem, reklamou a dalšími činnostmi, které bezprostředně s procesem vzniku a užití zařízení nesouvisí. V případě odběru většího počtu zařízení jedním zákazníkem se zde mohou objevit i další činnosti, např.: zkoušení při uvádění do provozu, provádění převjímacích zkoušek, zaškolování obsluhy apod.
5. Etapa provozu a údržby: zde je zařízení používáno a zajišťuje se a provádí jeho údržba.
6. Etapa vypořádání (likvidace): zde se zařízení vyjme z používání, demontuje se, zničí se, nebo pokud je to nutné, se uloží v chráněném prostředí.

Proces ekonomického rozboru zaměřeného na posouzení celkových nákladů na pořízení a vlastnictví zařízení lze označit jako analýzu nákladů životního cyklu zařízení.

ANALÝZA NÁKLADŮ NA ŽIVOTNÍ CYKLUS ZAŘÍZENÍ

Pro provozovatele zařízení je důležité zabývat se otázkami optimálního hospodaření spojeného s maximální ekonomičností provozu. Jedním z prostředků, který by měl přispět k řešení těchto otázek, je analýza nákladů na životní cyklus zařízení. Celý životní cyklus

⁸⁹ Odborné pokyny pro hospodaření s majetkem majetkových uskupení 1.0, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.0, 4.1, 4.2, 5.0 a 6.2 v rezortu MO - všeobecná část čj. 6127-60/2004/DP-3042. Přístupné ve složce dokumenty na ISL.

je nutné rozpracovat a následně analyzovat na jednotlivé dílčí celky, přičemž se nejedná o nezávislé oblasti, ale o logicky vzájemnou posloupnost oblastí života těchto zařízení.

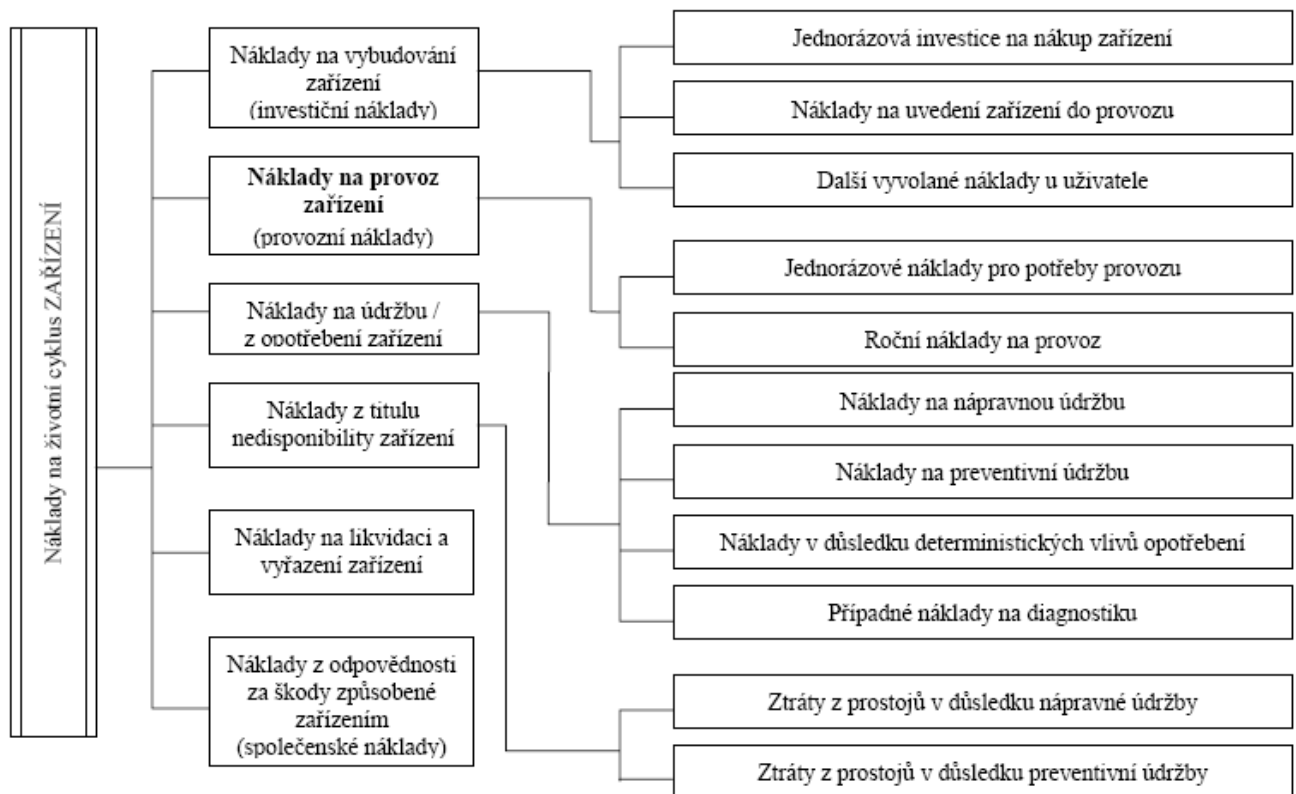
Cílem analýzy nákladů životního cyklu je vyhodnocení anebo optimalizace nákladů životního cyklu zařízení při splnění specifikovaných požadavků na výkonnost, bezpečnost, bezporuchovost, udržitelnost a jiné vlastnosti.

Co se týká vstupních podmínek vhodnosti provádění analýzy, tak *monitoring nákladů na životní cyklus má smysl jen u vymezené skupiny zařízení*, a to u kterých:

- předpokládaná doba použití je delší než 1 rok, a
- náklady na provoz a údržbu nejsou zanedbatelné v porovnání s pořizovací cenou.

Z těchto podmínek je patrné, že nemá smysl provádět sledování a analýzu nákladů u zařízení krátkodobé spotřeby a užití. Dále je zapotřebí vynechat pro tyto analýzy ta zařízení, jejichž pořizovací náklady několikanásobně převyšují náklady na údržbu, provoz a likvidaci. S pomocí analýzy nákladů životního cyklu zařízení můžeme činit rozhodnutí při posuzování výhodnosti nákupu zařízení s ohledem na náklady v době jeho provozu, nebo stanovovat ekonomickou životnost zařízení.

Obr. č. 5: Struktura nákladů na životní cyklus zařízení z pohledu uživatele



Zdroj: Ředitelství logistické a zdravotnické podpory.

Všeobecný postup pro analýzu Nákladů na životní cyklus zařízení - Life Cycle Costs (LCC) lze shrnout do několika bodů. Na základě poznatků a zkušeností můžeme analýzu LCC definovat do následujících dvanácti bodů:

1. Definice daných problémů a cílů;
2. Výběr různých alternativ (konfigurací) pro LCC analýzy;
3. Definice provozních podmínek, koncepce údržby, kategorizace životnostních aktivit;
4. Struktura (strom) nákladů směrem dolů pro jednotlivé fáze života výrobku (nákladové ukazatele, odhady);
5. Tvorba nákladového modelu (pro citlivostní analýzy, analýzy LCC);
6. Odhad nákladů pro každou aktivitu, každý rok (ze známých nákladových faktorů, parametrické náklady⁹⁰, analogické náklady;⁹¹
7. Diagramy a profily nákladů;
8. Součet nákladů pro různé varianty výroby a údržby, porovnání výsledků a optimalizace;
9. Identifikace vysokých výrobních nákladových ukazatelů a jejich změny;
10. Citlivostní analýzy;
11. Rizikové analýzy, stanovení potenciálních oblastí vysokých rizik;
12. Doporučení výrobcí, provozovatelé.

LCC je v podstatě kvantitativní ukazatel odrážející odhad nákladů na pořízení a vlastnictví zařízení v celém jeho životním cyklu. Přesnost výsledků analýzy nákladů životního cyklu závisí na dostupnosti a využití příslušných informací, na předpokladech učiněných v modelu LCC a na vstupních údajích použitých v analýze.

Skutečnosti, jako je nedostatek informací a dat, použití optimistických odhadů, nezjištěná metodika stanovení některých nákladů – to všechno přispívá k nejistotě a riziku. Položky, jako jsou např. náklady na předpověděnou inflaci, na pracovní síly, materiál a režii vynakládané po dlouhou dobu, mohou být též příčinou značné nejistoty výsledků analýzy LCC. Některé vstupní údaje neznáme vůbec a některé zase výrobci zařízení neradi zveřejňují, neboť je pokládají za citlivé. V prvním případě, kdy nám jsou údaje zcela neznámé, můžeme využít odhadů expertů, technologických výzkumů podobné problematiky, popř. norem a údajů ze statistického sledování.

Nejistota a riziko se dále stupňují vlivem skutečnosti, že některé činitele nelze kvantitativně vyjádřit v podobě nákladů. Aby bylo možné s těmito činiteli počítat, mají se použít hodnotové posudky založené na zkušenosti. Takové hodnotové posudky jsou obecně kvalitativní. Rozhodnutí učiněná na základě nákladů životního cyklu zařízení často v praxi zahrnují kombinaci kvantitativních i kvalitativních úvah. Kvantitativní výsledky jsou základním východiskem, zatímco kvalitativní jsou podpůrné pro další doporučení a rozhodování.

⁹⁰ Parametrické náklady jsou zjišťovány na základě matematických vztahů odvozené z rozboru statistických a empirických údajů.

⁹¹ Analogické náklady jsou náklady zjištěné porovnáním s náklady provozu obdobné techniky.

SPOLEHLIVOST A UDRŽOVATELNOST VOJENSKÉ TECHNIKY

Spolehlivost je nutno chápat jako schopnost systému nebo zařízení plnit požadovanou funkci za stanovených podmínek po specifikované časové období. Udržovatelnost chápeme jako pravděpodobnost toho, že danou údržbu lze provést za daných podmínek použití v rámci stanovených časových intervalů, a to v případě, že se údržba provádí za předepsaných podmínek a používají se předepsané postupy a zdroje. U vojenské techniky se vyžaduje od dodavatele využívání dat o spolehlivosti a udržovatelnosti z jeho vlastních zdrojů i z technických zpráv odběratele k tomu, aby vypracoval vstupní údaje k analýze logistické podpory.

Požadavky na spolehlivost a udržovatelnost vojenské techniky musí být vzhledem ke své závažnosti definovány v každém jednotlivém kontraktu, který musí dále vycházet z postupu schválených představiteli jednotlivých armád Aliance. Z hlediska jakosti vojenské techniky má určující význam spolehlivost. Její zabezpečení je procesem, prolínajícím se všemi fázemi životního cyklu a vycházejícím z programu spolehlivosti. K tomu se využívají standardy NATO ARMP 1÷8 s využitím příslušných harmonizovaných norem ČSN IEC. Tam uvedené analytické metody umožňují vyhodnocení jakostních charakteristik a odhadnout takové ukazatele jako je intenzita poruch, pravděpodobnost bezporuchového provozu a součinitele ustálené pohotovosti, které ve svém celku popisují předpověděné dlouhodobé chování systému.

FINANČNÍ NÁKLADY NA LOGISTICKOU PODPORU TECHNIKY ZA ŽIVOTNÍ CYKLUS

Vojenská technika jako jeden z nejsložitějších strojírenských výrobků v současnosti se vyznačuje nejen vysokými ekonomickými náklady při návrhu a výrobě, ale rovněž vysokými provozními náklady a nároky na obsluhu a údržbu. Pro takto složitou techniku je nejen nutné navrhnout systém efektivního provozu a údržby, ale je potřeba zajistit vysokou efektivnost techniky v každém stadiu jejího života. Od zrodu zadání a takticko-technických požadavků, přes optimalizaci návrhu výroby, přes využití u uživatele, až po její vyřazení z provozu.

Vzhledem k technologické složitosti a charakteru plněných úkolů můžeme některé typy techniky považovat za zbrojní systém. Logistika ve spojení se systémem LC (Life Cycle – životní cyklus) zahrnuje plánování, analýzu, návrh, zkoušky, výrobu a pomocné vybavení techniky po celou periodu používání zákazníkem. V každé fázi logistika obsahuje ekonomické zajištění dvou oblastí – rozsáhlého systému vyvíjeného pro použití zákazníkem v rozmezí dlouhého období a zabezpečení standardního toku materiálu a výrobní činnosti. Tyto oblasti musí být přiřazeny v každé fázi LC a musí být s nimi uvažováno na integrovaném základě.

Integrovaná logistická podpora představuje kompletní rozsah logistické podpory pojímané jako integrovaný systém, řešící efektivní podporu zákazníka po celý životní cyklus vojenské techniky. Integrovaný přístup musí být zaměřen na splnění požadavků zákazníka na úroveň provozuschopnosti, bezpečnosti, spolehlivosti a udržovatelnosti s ohledem na optimální náklady na životní cyklus (LCC) v prostředí s omezenými zdroji.

Hlavní oblasti logistické podpory jsou:

- analýzy logistické podpory
- koncept a systém plánování údržby
- technická dokumentace
- infrastruktura
- standardizace
- personál
- náradí, zkušební zařízení, vybavení
- dodávky náhradních dílů
- balení, manipulace, skladování a přeprava
- náklady na životní cyklus
- sledování zastarávání

Pro stanovení nákladů na logistickou podporu vojenské techniky v průběhu životního cyklu je obtížné získat všechny potřebné údaje. Některé údaje nejsou dostupné z důvodu, že na uvedených nákladech se podílí několik subjektů z několika finančních zdrojů v rámci AČR a prostřednictvím komerčních civilních organizací. Výsledný tok vynaložených financí není směřován do jednoho centra, kde by bylo možné provést pravidelné vyhodnocení.

Příklad (pro leteckou techniku): Odbor zabezpečení zahraničních aktivit (OZZA) zabezpečuje financování navigačních poplatků, přistávacích poplatků a služeb pro technický a létající personál; Ředitelství logistické a zdravotnické podpory (ŘeLogZdrP) zabezpečuje nákup paliva a mazadel pro použití v tuzemsku; Velitelství společných sil (VeSpS) zabezpečuje financování generálních oprav letecké techniky, nákup náhradních dílů a provádění služeb a servisních prací (běžné centrálně hrazené výdaje); Sekce vyzbrojování Ministerstva obrany (SV MO) zabezpečuje finanční prostředky na provádění modernizací letecké techniky (programové financování); Sekce rozvoje druhů sil – Operační sekce Ministerstva obrany (SRDS-OS MO) zabezpečuje finanční prostředky na zvyšování operačních a bojových vlastností letecké techniky.

Dále je obtížné kalkulovat s měnicími se náklady na náhradní díly a služby v průběhu celé provozní lhůty techniky, která se pohybuje v horizontu 20 až 30 let. Velkou roli hrají taktéž měnící se kurzy měn, ve kterých se obchoduje a inflace. Výzbroj, technika a materiál (VTM) v předepsaných druzích, množství a ve standardním technickém stavu, jsou jednou z hlavních kategorií potřebných k zabezpečení bojových schopností AČR. Bez těchto nelze provádět výcvik vojsk, plnit úkoly operací na prosazení míru, udržení míru, humanitárních operací a vést jakoukoliv bojovou činnost.

K zajištění výše uvedených úkolů AČR je nutné mít předem zajištěné finanční prostředky, plně umožňující udržení potřebných schopností spojených s pořízením majetku, jeho provozováním a udržováním v dobrém a funkčním technickém stavu. K tomu, abychom stanovili finanční náklady po dobu životního cyklu majetku, byl již výše uveden možný návod. Z používané VTM se v armádě svou charakteristikou,

způsobem plánování, skladováním, údržbou, použitím i likvidací vymezuje munice s trhavinami z důvodu specifických destrukčních vlastností.

CHARAKTERISTIKA ŽIVOTNOSTI MAJETKU MU 5.0 „MUNICE VŠEHO DRUHU“

Finanční náklady na provoz munice AČR lze v jejím životním cyklu rozdělit na:

1. Náklady na pořízení munice

Nákup munice pro potřebu AČR je v posledních letech negativně ovlivňován nedostatkem finančních prostředků. Pouze potřeba munice na výcvik je vyčíslena minimálně na 500 mil. Kč ročně. V posledních pěti letech byly nákupy výcvikové munice realizovány ve výši desítek mil. Kč, v roce 2006 ve výši 80 mil. Kč a v roce 2007 131 mil. Kč.

Při pořízení nových zbraňových kompletů je současně prováděn nákup munice ve výši 1 až 3 pp (palebné průměry). Výsledkem dané situace je trvalý nedostatek celého spektra výcvikové munice a nenaplněnost operačních zásob. Veškerá spotřeba výcvikové munice je proto limitována.

Efektivní nákup výcvikové munice lze docílit teprve při jednorázovém nákupu munice na 5 let spotřeby AČR. Nakupování pouze roční spotřeby je neekonomické. Doplnění (nakupování) předepsaných operačních zásob munice je dlouhodobou záležitostí a je závislé především na možnostech finančních zdrojů. Vzhledem k vysokým finančním nárokům (desítky mld. Kč) na doplnění operačních zásob na požadovaných 30 SDOS⁹² musí být stanoveny priority AČR a početní stropy doplnění. Teprve postupný přechod na zbraňové systémy NATO umožní zásadní snížení operačních zásob munice.

2. Náklady na prodloužení životnosti munice a řízených střel

Veškeré zásoby munice AČR včetně řízených střel jsou po skončení technické životnosti garantované výrobcem (5 až 15 let u klasické munice, 5 až 10 let u řízených střel) zařazeny do systému sledování jejího technického stavu. V cyklech 5 až 1 rok v závislosti na aktuálním technickém stavu procházejí všechny výrobní série nebo ročníky munice systémem chemických, technických a balistických zkoušek. Nevyhovující munice je vyřazena ze zásob s předurčením na ekologickou likvidaci, pyrotechnický výcvik nebo do revize. Munice, která vyhověla, je prodloužena životnost o 1 až 5 roků v závislosti na výsledcích zkoušek. Systematické přezkušování technického stavu probíhá v celém životním cyklu munice. Výsledkem je skutečnost, že technická životnost garantovaná výrobcem je postupně prodloužována u klasické munice cca o 10 až 30 let, u řízených střel o 9 až 15 let. Při současné výši zásob a sortimentu munice a řízených střel dosahují finanční náklady na sledování jejího technického stavu ročně cca 30 mil. Kč.

K prodloužení životnosti munice, která je limitována životností některých dílčích muničních elementů (zejména prachová masa, rozněcovače, zpoždovače atd.) je nutno dle aktuálního technického stavu munice zabezpečovat její revize. V současné době jsou aktuální revize munice 152mm náboje dálkového, protitankového granátu 7V do pancéřovky, protitankových min univerzálních a plastické trhaviny (značkování trhaviny).

⁹² Standard Day of Supplay – Standardní denní objem spotřeby.

Finanční náklady odpovídají rozsahu prováděné revize. Současně probíhající revize munice 152mm náboje dálkového si vyžádala finanční náklady ve výši 142 mil. Kč.

Tab. č. 13: Náklady na nákup a provoz výcvikové munice v AČR⁹³

Druh nákladu	Podíl v %
Náklady na skladování	50
Náklady na nákup výcvikové munice	39
Náklady na prodlužování životnosti a revize	7
Náklady na ekologickou likvidaci	4

Zdroj: Ředitelství logistické a zdravotnické podpory.

3. Náklady na ekologickou likvidaci munice a řízených střel

V letech 2004 až 2007 probíhá jednorázová ekologická likvidace přebytečných a neupotřebitelných zásob munice AČR. Celkově bude zlikvidováno 48 620 t munice, za likvidaci zaplatí AČR celkem 2, 932 mld. Kč. V průměru bude vynaloženo **cca 60 000 Kč** na likvidaci **1 t munice**.

V průběhu dalších let bude na základě systematického sledování technického stavu plynule vyřazována technicky nevyhovující munice. Dle trendu stárnutí současných zásob lze prognózovat množství vyřazované munice a tomu i odpovídající potřebu finančních prostředků na jejich ekologickou likvidaci ve výši **cca 30 až 50 mil. Kč** ročně.

4. Náklady na skladování munice

V souladu se standardem NATO STANAG 4440 řešícím bezpečné skladování munice a výbušin a přechodem výpočtů bezpečnostních vzdáleností na koeficient NEQ (čistá hmotnost výbušin) se předepsané zásoby munice AČR z důvodu bezpečnosti skladují v 8 zásobovacích základnách. Na provoz všech osmi zásobovacích základen se ročně vynakládá **630 až 650 mil. Kč**.

ZÁVĚR

Náklady potřebné k zabezpečení výcviku AČR (pořízení výcvikové munice) a na provoz stávajících zásob munice (cca 38 000 t) dosahují ročně výše 1,29 mld. Kč v této struktuře:

- nákup výcvikové munice, cca 500 mil. Kč, tj. 39 % celk. nákladů;
- náklady na prodlužování životnosti a revize munice, cca 90 mil. Kč, tj. 7 % celk. nákladů;
- náklady na ekologickou likvidaci munice, cca 50 mil. Kč, tj. 4 % celk. nákladů;
- náklady na skladování munice, cca 650 mil. Kč, tj. 50 % celk. nákladů.

⁹³ V nákladech nejsou uvedeny finanční prostředky potřebné k naplňování operačních zásob.

V současné době je možno v oblasti logistiky aktivně ovlivňovat zejména náklady na pořízení výcvikové munice, a k tomu je potřeba provádět odpovídající marketingový průzkum možných dodavatelů výcvikové munice. Při dostatku finančních prostředků nakupovat zásadně munici na spotřebu 5 let (ekonomický nákup) a nepovolit tříštění finančních prostředků nákupem neopodstatněně širokého sortimentu, zejména speciální pěchotní munice (prodrazování nákupů). Při výcviku je třeba maximálně využívat střeleckých trenažérů na nácvik střelby. Náklady na skladování munice (s vlivem na počet muničních skladů) bude možno zásadním způsobem redukovat postupným přechodem na zbraňové systémy NATO, jež umožní snížit operační zásoby z důvodu zajištěných dodávek munice od výrobců.

LITERATURA

1. Prof. Ing. Miloš ŠTĚPÁNEK, DrSc., doc. Ing. Milan ŠEBESTA, CSc.: *Integrovaná logistická podpora akvizice a provozu letecké techniky.*
2. Ing. Vladimír ŠAJNER: *Náklady na životní cyklus zařízení – jejich monitoring a zahrnování do ekonomických výpočtů.*

ANALÝZA VÝROBNÍCH A EXPORTNÍCH KAPACIT OBRANNÉHO PRŮMYSLU ČESKÉ REPUBLIKY

Karel ZETOCHA

ÚVOD

Následující text je pokusem o zpracování analýzy schopností obranného průmyslu s důrazem na možnosti exportu. Součástí práce je také stručné shrnutí možných problematických míst a zpracování výhledu do blízké budoucnosti.

Analyzování obranného průmyslu a jeho schopností je nutně omezeno dostupnými, či spíše nedostupnými zdroji informací. Každá analýza zbrojního průmyslu je nutně omezena citlivostí celé problematiky, a proto se musí potýkat s obtížemi při získávání dat. Bohužel v oblasti informování a otevřenosti obranného průmyslu v ČR stále přetrvávají přístupy z let dávno minulých, kdy byla snaha v této oblasti utajovat vše, co bylo možné, bez ohledu na účelnost podobného postupu. Zatímco na západ od našich hranic je běžně zveřejňována vlastnická struktura firem, jejich roční obrat, zisk, či objem prodeje jednotlivých komodit, v ČR je stále velmi obtížné podobné informace shromáždit, a musíme proto vycházet jen z velmi nedokonalých a neúplných zdrojů informací. Při analýze a vyvozování závěrů jsme proto nepříjemně často nuceni vyvozovat domněnky, které jsou jen v omezené míře založeny na konkrétních datech.

ZDROJE INFORMACÍ O OBRANNÉM PRŮMYSLU

Na samotný začátek je přínosné zrekapitulovat si základní volně dostupné zdroje informací. Existuje několik základních zdrojů informací o sektoru, které mohou posloužit jako základ pro analýzu exportních kapacit obranného průmyslu, avšak při podrobnějším pohledu zjistíme, že většina informací je jen značně všeobecných a k detailnějšímu rozboru téměř nepoužitelných. Navíc většinou pocházejí z jediného zdroje Ministerstva průmyslu a obchodu, které spravuje tzv. licenční správu, kde musí být ze zákona registrován každý subjekt obchodující se zbrojním materiálem. Přestože Ministerstvo průmyslu a obchodu disponuje nejdetailnější a nejúplnější databází dat, musíme si uvědomit, že tato data jsou zpracovávána především za účelem registrace a regulace obchodu se zbrojním materiálem. Při zjišťování schopností a kondice tohoto průmyslového odvětví v ČR jsou proto data zveřejňovaná ministerstvem průmyslu a obchodu využitelná jen v omezené míře. Základní data, která by bylo možné dále zpracovávat, spadají do režimu utajení a i kdybychom je dokázaly získat, pro zpracování veřejně dostupné analýzy jsou nepoužitelné.

Některé ze základních zdrojů informací jsou:

- Katalog exportu zbraní UN, jedná se o seznam vývozu konvenčních zbraní, dodávaných signatáři dohody.
- Zprávy o vývozu EU – dohoda v rámci EU stanovila pro členské země přísnější standardy vývozu zbraní a informování o nich.

- Od přistoupení k EU ČR pravidelně zveřejňuje zprávy o zbrojním exportu (podrobná verze je k dispozici od roku 2003). Zprávu zpracovává a předává EU bezpečnostní odbor ministerstva zahraničních věcí.
- Databáze výrobců obranného průmyslu zpracovaná Ústavem strategických studií v rámci řešení projektu Schopnosti obranného průmyslu ČR (2000, 2001).
- Nejkomplexnější databází výroby a vývozu zbrojní techniky disponuje Ministerstvo průmyslu a obchodu, které má zákonnou povinnost vést tzv. licenční správu. V rámci žádání o vývozní licence jsou firmy povinny poskytnout detailní informace týkající se zamýšleného obchodu. Z rozhodnutí vlády informace o zbrojním vývozu zůstávají i pro rok 2005 na seznamu utajovaných skutečností.⁹⁴

Při analýze sektoru zbrojního průmyslu ČR je nejprve nutné se vypořádat s otázkou základní definice zbrojního průmyslu. Trendem konce 90. let a především nového tisíciletí je čím dál větší provázanost čistě zbrojní a civilní výroby. Nalezení hranice je značně obtížné mezi konkrétními produkty, natož pak v oblasti výrobních firem.

Za posledních 15 let Česká republika de facto přestala být producentem tzv. hlavních konvenčních zbraní (v registru OSN se za hlavní konvenční zbraně *major conventional arms* považují např. tanky a dělostřelecké systémy ráže přes 75mm, bojová vozidla s výzbrojí přesahující ráži 12.5mm). Výrobci v ČR byli nuceni soustředit se na určitý segment trhu, kde se jim mohlo podařit (při současném rozvoji civilního segmentu výroby) uchovat si své pozice.

Všeobecně lze říci, že naprostá většina firem podílejících se na zbrojní výrobě byla nucena hledat odbyt pro své produkty i v civilním sektoru. To, jestli dokáže konkrétní firma přežít i do budoucna, často závisí na tom, do jaké míry dokázala uspět na trhu civilních výrobků. Sledování čísel týkajících se pouze zbrojní výroby a exportu proto nemusí mít dostatečnou vypovídající hodnotu ohledně výkonnosti a úspěšnosti firem.

Rozdělování firem a jejich výrobků na civilní a obranné tak čím dál více ztrácí na relevanci, a to především z několika důvodů:

- Realita trhu donutila všechny firmy, které byly významnou součástí tzv. obranného průmyslového sektoru, aby se mnohem více zaměřily na civilní výrobu. Firmy, které tento přechod nezvládly, nedokázaly přežít.
- Ve zbrojním vývoji a výrobě dochází ve stále větším měřítku k využívání tzv. technologií dvojího použití. Proto i firma, která se soustředí na podnikání v tzv. civilním sektoru, může pro potřeby konkrétního projektu snadno aplikovat vlastní technologie k zapojení do výroby směřující k ozbrojeným silám.
- U soukromých firem (pokud nezveřejňují detailní výroční zprávy) lze s obtížemi zjistit do jaké míry je jejich podnikání závislé na obranné produkci.

OBRANNÝ PRŮMYSL ČR – ROZDĚLENÍ VÝROBCŮ

Nejčastěji užívaným údajem pro rozčlenění firem pohybujících se ve zbrojním průmyslu je charakter jejich produktů. Standardem se stalo dělení přijaté Evropskou unií,

⁹⁴ Rozhodnutí vlády č. 1119/2004 a 678/1998.

kteř je uříváno v rámci souhrnných zpráv o exportu z EU. Aby byly údaje jednotlivých zemí slučitelné, musí stejnou metodiku uplatňovat i úřady národních států při vypracovávání vlastních zpráv.

Tab. č. 14: Seznam vojenského materiálu (SVM) a značení EU (ML)

SVM 1	Zbraně a jejich speciálně konstruované součásti ML 1
SVM 2	Velkorážová výbroj nebo zbraně a vrhače a jejich speciálně konstruované součásti ML 2
SVM 3	Střelivo a jeho speciálně konstruované součásti ML 3
SVM 4	Bomby, torpéda, rakety a střely a jejich speciálně konstruované součásti ML 4
SVM 5	Systémy a podsystémy řízení palby a jejich speciálně konstruované součásti ML 5
SVM 6	Vozidla ML 6
SVM 7	Toxikologické prostředky ML 7
SVM 8	Vojenské výbušniny a paliva ML 8
SVM 9	Válečná plavidla ML 9
SVM 10	Letadla a vrtulníky ML 10
SVM 11	Elektronická zařízení speciálně konstruovaná pro vojenské použití ML 11
SVM 12	Fotografická a elektrooptická zobrazovací zařízení ML 15
SVM 13	Speciální pancéřové materiály ML 13
SVM 14	Speciální zařízení pro vojenský výcvik ML 14
SVM 15	Vojenská infračervená zařízení, tepelně zobrazující a obraz zesilující zařízení ML 15
SVM 16	Výkovky, odlitky a polotovary ML 16
SVM 17	Různé materiály ML 17
SVM 18	Výrobní zařízení ML 18
	Technologie ML 22
SVM 19	Kryogenní a "supravodivá" zařízení ML 20
SVM 20	Elektricky spouštěné uzávěry fotochromického nebo elektrooptického typu ML 15
SVM 21	Systémy zbraní směrované energie ML 19
SVM 22	Programové vybavení ML 21
SVM 23	Systémy zbraní s kinetickou energií ML 12
SVM 24	Služby ML 22

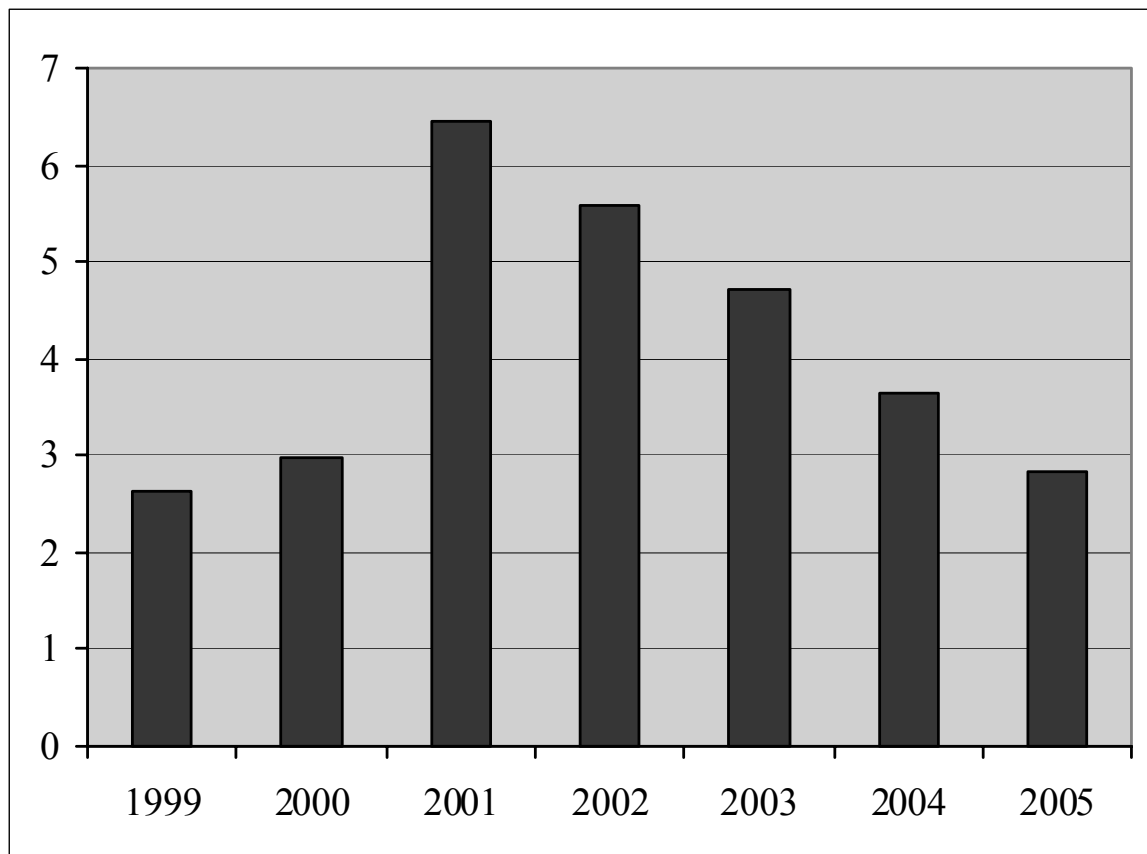
Zdroj: Ministerstvo zahraničních věcí - *Výroční zpráva o kontrole exportu vojenského materiálu a ručních zbraní pro civilní použití v ČR v roce 2005.*

Pro potřeby analýzy výkonnosti a perspektivy obranného průmyslu ČR je však nezbytně nutné zvážit další údaje, které jednotlivé firmy odlišují. První skupinou velkých

firem obranného průmyslu jsou podniky, které se sice v objemu produkce pohybují na pomyslných čelních příčkách, ale hlavním zákazníkem je ministerstvo obrany ČR. Tuto skupinu tvoří především opravárenské podniky ve vlastnictví státu, které poskytují služby AČR. Jedná se především o LOM Praha, VOP Šternberk a VOP Prostějov. Prosperita zmíněných firem je do značné míry spojena s vojenským rozpočtem ČR, což značně omezuje možnosti jejich rozvoje. V posledních letech dochází (přes několik vládních proklamací) k neustálému snižování vojenských výdajů ČR, a přestože se zdá, že se tento trend v nejbližší budoucnosti podaří zastavit, vzhledem k situaci státního rozpočtu by bylo příliš optimistické očekávat navyšování výdajů na obranu. Proto ani u firem, které jsou výrazněji napojeny na AČR jako primárního zákazníka, nelze v nejbližší budoucnosti očekávat nárůst produkce trvalejšího charakteru. Nicméně některé z akvizičních programů AČR mohou mít po dobu několika let značný efekt. V souvislosti s nákupem obrněných transportérů lze očekávat nárůst objemu zbrojní produkce ČR. Přestože techniku dodává zahraniční partner, s projektem je spojena řada offsetových programů, na kterých budou výrazně profitovat právě státní opravárenské podniky.

V příštích pěti letech se také armáda bude muset rozhodnout, jak naloží se zastarávajícími vozidly pěchoty. Pokud by bylo rozhodnuto o jejich rozsáhlejší modernizaci, byla by zřejmě realizována domácími podniky, pro které by znamenala zajištění produkce na několik let. Vedle státních firem by z domácích výrobců modernizace BVP znamenala zakázky především pro podnik MEOPTA Přerov, který vyrábí speciální optiku.

Obr. č. 6: Zbrojní produkce v letech 1999 – 2005 (běžné ceny v mld. Kč)



Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Druhou skupinou firem jsou ty, pro které je ministerstvo obrany pochopitelně také významným zákazníkem, ale nejsou na státních zakázkách závislé a dokáží bez nich přežít. V tomto případě se jedná o firmy, pro které není zbrojní výroba primárním zdrojem příjmů, a dokáží případné výpady v obraném sektoru nahradit jiným druhem produkce. Do této skupiny patří především Zbrojovka uherský brod, což je jedna z mála firem v ČR, které překonaly období transformace a dokázaly se uchytit na domácím i zahraničních trzích. Dalšími z významných výrobců spadajícími do této skupiny jsou podniky Explosia Pardubice nebo pardubická Era.

Tab. č. 15: Produkce a prodej zbrojních výrobků a služeb v roce 2005 podle jednotlivých skupin (běžné ceny v tis. Kč)

Skupina	Produkce	Tržby/prodej				
		Celkem	MO ČR	MV ČR	vývoz	ostatní
Zbraně a zbraňové systémy	636867	656175	143680	147592	341970	22933
Munice	668429	668429	426859	42233	104360	94977
Raketová technika	139	139	0	112	27	0
Vozidla pro vojenské využití	506944	439155	58649	0	324897	55609
Letecká technika	434544	643937	185568	0	353710	104659
Elektron. a spoj. zařízení	405909	439160	219881	310	62374	156595
Zbrojní technika stroj. char.	97974	97974	43321	9572	12130	32951
Zbrojní technika nestroj. char.	8722	8722	5028	79	3568	47
Zbrojní technika pro opravy	76644	76644	25907	0	6888	43849
Celkem	2836172	3030335	1108893	199898	1209924	511620

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Poslední pomyslnou skupinou výrobců jsou firmy, které nenavazují na žádného z tradičních zbrojních výrobců. Jedná se o podniky primárně se zaměřující na civilní produkci, které se příležitostně zapojují do obranných projektů. Předpokladem úspěchu firem, které nemají s vojenskou produkcí předchozí zkušenosti, je dosažení vysoké kvality a inovace. Vzhledem ke stálému rozšiřování palety výrobků tzv. dvojího použití se také otvírá prostor pro „civilní“ firmy, jejichž výrobky je možné snadno adaptovat pro vojenské využití.

HODNOCENÍ PRODUKCE A EXPORTU-SOUČASNÝ STAV

Hodnocení schopností obranného průmyslu je oproti jiným průmyslovým odvětvím komplikováno informační bariérou. Jediným relevantním zdrojem statistických informací je ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), které však, vzhledem k stupni utajení, poskytuje značně všeobecné informace a jejich statistické zpracování a analýza jsou problematické. Jediným rozsáhlejším zdrojem, který není odvozený od statistik MPO, je Databáze obranného průmyslu vytvořená na Ústavu strategických studií v rámci projektu *Schopnosti obranného průmyslu a jeho možný podíl na zabezpečení budoucích potřeb obrany státu*. Údaje do databáze byly získávány metodou dotazníkového šetření mezi výrobci a doplněny údaji z Obchodního rejstříku a dalších otevřených zdrojů (hlavně ministerstva obrany). Řada výstupů z projektu v podobě dílčích studií a návrhů na postup v oblasti vyzbrojování AČR a zapojení obranného průmyslu byla zveřejněna v odborných periodících. Bohužel údaje v databázi pocházejí z let 2000 a 2001, takže ztrácejí na hodnotě. I přes určitou zastaralost představuje Databáze obranného průmyslu jeden z mála alternativních zdrojů informací k tomuto odvětví.

Tab. č. 16: Nejvýznamnější cílové země zbrojního exportu z ČR: 2003-2005⁹⁵

Celkem	2003		2004		2005		Součet	
	82888		89700		88058		260646	
	objem	%	objem	%	objem	%	objem	%
Alžírsko	17491	21,1	5292	5,9	2265	2,57	25048	9,61
Tunisko	2168	2,62	552	0,62	843	0,96	3563	1,37
Kongo	992	1,2	0	0	0	0	992	0,38
Etiopie	307	0,37	709	0,79	839	0,95	1855	0,71
USA	4962	5,99	4558	5,08	13008	14,77	22528	8,64
Mexiko	281	0,34	212	0,24	1333	1,51	1826	0,7
Kolumbie	372	0,45	1424	1,59	1733	1,97	3529	1,35
Kazachstán	122	0,15	1685	1,88	1515	1,72	3322	1,27
Čína	100	0,12	3006	3,35	2162	2,46	5268	2,02
Indonésie	1778	2,15	625	0,7	0	0	2403	0,92
Thajsko	2519	3,04	3146	3,51	2268	2,58	7933	3,04
Vietnam	837	1,01	1135	1,27	3728	4,23	5700	2,19
Afghánistán	0	0	1842	2,05	355	0,4	2197	0,84

⁹⁵ Čísla představují hodnoty exportu zaokrouhlené na tisíce Euro; do seznamu byly zařazeny státy, kam alespoň jednou ve sledovaném období směřoval export přesahující 750 tis. Euro. Zvýrazněno je pět zemí s největším podílem.

OBRANNÉ ZDROJE ČESKÉ REPUBLIKY 2007

Bangladéš	565	0,68	1021	1,14	278	0,32	1864	0,72
Indie	3753	4,53	17240	19,22	3793	4,31	24786	9,51
Srí Lanka	134	0,16	686	0,76	850	0,97	1670	0,64
Německo	1466	1,77	3992	4,45	1765	2	7223	2,77
Maďarsko	2377	2,87	988	1,1	1284	1,46	4649	1,78
Litva	797	0,96	262	0,29	797	0,91	1856	0,71
Polsko	4556	5,5	7424	8,28	1639	1,86	13619	5,23
Slovensko	21089	25,44	13085	14,59	12866	14,61	47040	18,05
Velká Británie	25	0,03	2855	3,18	1899	2,16	4779	1,83
Bulharsko	169	0,2	460	0,51	1622	1,84	2251	0,86
Gruzie	1363	1,64	2043	2,28	3268	3,71	6674	2,56
Rusko	1705	2,06	911	1,02	1021	1,16	3637	1,4
Ukrajina	0	0	358	0,4	812	0,92	1170	0,45
Egypt	854	1,03	1648	1,84	3443	3,91	5945	2,28
Irák	2286	2,76	2873	3,2	2063	2,34	7222	2,77
Izrael	1803	2,18	821	0,92	1286	1,46	3910	1,5
Saudská Arábie	0	0	957	1,07	551	0,63	1508	0,58
Spojené Arab. Em.	972	1,17	1022	1,14	936	1,06	2930	1,12
Jemen	0	0	2355	2,63	4	0	2359	0,91
EU	21043	25,39	30314	33,79	33850	38,44	85207	32,69

Zdroj: Ministerstvo zahraničních věcí - *Výroční zpráva o kontrole exportu vojenského materiálu a ručních zbraní pro civilní použití v ČR v roce 2005.*

Ve střednědobém výhledu (3-5 let) bude zbrojní produkci ovlivňovat několik faktorů, které budou mít rozdílný dopad na jednotlivé skupiny firem obranného průmyslu. Při pohledu do minulosti zjistíme, že od roku 2001 zbrojní produkce v ČR vytrvale klesá v rozmezí 13-23 %. Rok 2001 znamenal skokový nárůst produkce z necelých 3 mld. Kč na 6,45 mld. Bohužel tento nárůst nebyl způsoben úspěchem domácích firem na světových trzích, ale prodejem letadel L-159 AČR. Vývoz obranného průmyslu do zahraničí ve stejném období poklesl zhruba o 40 %. Klíčovou otázkou tedy je, zda bude zmíněný trend výrazného poklesu produkce pokračovat, nebo zda se jej podaří zastavit. V roce 2005 se zbrojní produkce v ČR vrátila zpět k hodnotám z roku 2000. Již tento samotný fakt nás opravňuje k domněnce, že by se sestupný trend produkce mohl v příštích letech zastavit.

Avšak z dostupných údajů jednoznačně vyplývá, že zbrojní produkce ČR je výrazně ovlivňována zbrojními projekty AČR. Statistika zbrojní produkce bude i nadále zaznamenávat skokové změny podle aktuálních zakázek AČR, a proto není nejlepším

ukazatelem při hodnocení výkonnosti zbrojního průmyslu ČR. Je jasné, že v obchodech s AČR jsou domácí firmy preferovány a jejich úspěch směrem k domácím ozbrojeným silám nenapovídá mnoho o jejich schopnosti uspět ve srovnání se světovými výrobci.

Statistiky zbrojní výroby je proto při analýze nutno doplnit minimálně statistikou exportu, avšak i zde existují zkreslující faktory. Nejprve je nutné vzít do úvahy, že ministerstva obrany a vnitra se v minulých letech ve velkém zbavovala přebytečné výzbroje a výstroje. Zbrojní export v sobě zahrnuje právě vývoz této přebytečné techniky. Z dostupných údajů však nelze zjistit, jaký je poměr mezi novými výrobky a odprodejem. Nicméně časy, kdy naše bezpečnostní složky uchovávaly ve skladech značné množství přebytků, se chýlí ke konci. Ačkoli se vývoz vojenského materiálu již od přelomu tisíciletí pohybuje kolem 2,5 mld. Kč., ukončení vývozu přebytečného materiálu by mohlo způsobit jeho pokles.

Z dat zveřejňovaných státními orgány bohužel nelze rozpoznat, zda se jedná o export nových výrobků, či pouhý výprodej starších zásob. Nicméně v případě některých objemných exportů je jasné, že se jedná o vývoz nadbytečných zásob (např. Irák nebo Afghánistán). Z údajů v tabulce č. 16 je patrné, že export je rozložen do celého světa a ČR má pouze několik významnějších partnerů, ke kterým dlouhodoběji směřují větší objemy produkce obranného průmyslu. Země, které se za sledované období podílely na zbrojním exportu více než třemi procenty, jsou v tabulce zvýrazněny.

Z tabulky také vyplývá, že velké množství produkce směřuje do EU a tento export má vzestupnou tendenci. Pozitivním na tomto zjištění je fakt, že u vývozu do EU můžeme předpokládat, že se jednalo o nové výrobky. Při hodnocení výrazně vzestupné tendence tohoto obchodu je třeba mít na paměti skutečnost, že údaje jsou zkreslené rozšiřováním EU, takže do statistiky je zahrnováno čím dál více států. Statisticky bude zmíněný vzestup zřejmě pokračovat, ale bude nutné zvážit, do jaké míry budou čísla vypovídat o zvyšování exportu z ČR a do jaké míry se bude jednat o následek dalšího rozšíření EU o Bulharsko a Rumunsko.

Zda se obrannému průmyslu podaří zvyšovat export nových výrobků, bude záviset na mnoha faktorech. Pokusme se nastínit některé z nich. Především se ukazuje, že ani výzkumné projekty realizované pouze s podporou obranného rozpočtu ČR nevedou k razantnějšímu exportnímu úspěchu. Důvodem je značná finanční náročnost vojenského výzkumu. Trendem posledních desetiletí je strmý nárůst nákladů nutných k úspěšné realizaci zbrojních projektů až do fáze začlenění do armády a dosažení bojové připravenosti. Menší státy ztrácejí schopnost modernizace a produkce zbraňových systémů vlastními silami, protože náklady na vojenské projekty překročily možnosti jejich obranných rozpočtů. Cestou možného pokroku se proto stala úzká specializace a mezinárodní kooperace. Zatímco v oblasti specializace se podařilo dosáhnout určitých úspěchů (bude zmíněno dále), v oblasti kooperace existují značné rezervy.

Zde se jedná především o problém první skupiny výrobců, tak jak bylo naznačeno výše. Pochopitelně jej nemohou řešit jen samotné podniky obranného průmyslu. Nutný je aktivní přístup ministerstva obrany a ochota ČR zapojovat se přiměřenou částí do rozsáhlejších mezinárodních projektů. Přestože jednání a konečné rozhodnutí je na straně ministerstva a vlády, obranný průmysl v minulosti prokázal, že podobná rozhodnutí dokáže významně ovlivňovat. Avšak firmy nadále usilují především o získání prostředků z rozpočtu na projekty, které budou v co největší míře v jejich režii, což je sice logický,

ale zastaralý přístup, který nemá dlouhodobější perspektivu. Jak již bylo řečeno, obranný rozpočet ČR je natolik omezený, že projekty, pro které je jediným zdrojem financí, nemohou v dlouhodobějším horizontu dosáhnout mezinárodně srovnatelné úrovně. AČR není zákazníkem (podobně jako většina dnešních armád), který by mohl zajistit poptávku a odběr dostatečného množství vyprodukovaných výrobků, aby se navrátily prostředky vložené do výzkumu a výrobních kapacit. Firmy proto nemají dostatek peněz na další vývoj a následnou modernizaci vlastních produktů a jsou nuceny nadále spoléhat na státní rozpočet, čímž se bludný kruh uzavírá.

Vhodným příkladem je projekt tzv. vojáka budoucnosti. Přestože výzkumem v této oblasti se intenzivně zabývá několik našich nejbližších spojenců, AČR financuje kompletní vlastní výzkum. Je přitom velmi pravděpodobné, že s omezenými financemi a prostředky se nepodaří vyprodukovat zařízení světové úrovně. Zařízení se proto nepodaří prodat do zahraničí a ani AČR nebude schopna odebrat významnější počet vyvinuté techniky, aby výrobce mohl ve výzkumu pokračovat a zajistit potřebnou modernizaci. Přímou se nabízí otázka, proč nespojíme své síly s některým z našich spojenců, kteří řeší obdobné problémy?

PERSPEKTIVA OBRANNÉHO PRŮMYSLU ČR

Potencionálním problémem pro obranný průmysl ČR je fakt, že zbrojní export ze země je závislý na schopnostech několika málo firem. Výpadek některého z těchto „tahounů“ by se zřetelně odrazil v celkovém exportu ČR. Při analýze zbrojní produkce ČR je proto zvláště důležité věnovat pozornost těmto firmám a jejich vyhlídkám do budoucna. Zmiňme alespoň tři nejvýznamnější: Aero Vodochody, Tatra Kopřivnice a Česká zbrojovka Uherský Brod (opomím významné výrobce munice). Z tabulky č. 15 je jasně patrné, jak klíčové je úspěšné fungování těchto firem pro celý obranný průmysl.

Tatra Kopřivnice a Česká zbrojovka jsou stabilními firmami, u kterých můžeme i v příštích několika letech očekávat významný podíl na vývozech z ČR. Zásadnější nárůst nad rámec současného růstu veškerého vývozu z ČR by nastal pouze v případě, že se těmto firmám podaří uspět ve významnějším státním tendru v zahraničí.

Mnohem komplikovanější je situace v Aeru Vodochody. Především po převzetí firmy novým majitelem není jasné, zda bude vůbec produkce kompletních letadel v Aeru pokračovat. Avšak ani ukončení programu L-159 by na zbrojní export ČR nemělo vliv, protože Aero zatím žádné z těchto letounů nevyvezlo. Vzhledem k vysoké ceně letecké techniky má Aero Vodochody největší potenciál ke zvýšení celkové produkce a exportu zbrojního materiálu. Pokud se novému majiteli podaří výrazněji zapojit firmu do subdodávek pro světové výrobce, mohlo by se to projevit na zvýšení zbrojního exportu z ČR v desítkách procent. Pokud se skupina Penta, jako nový vlastník firmy, rozhodne tento projekt nadále podporovat, bude k úspěšné realizaci vývozu především potřebovat výraznou politickou podporu ze strany vlády ČR.

Vedle zmíněných firem existuje několik odvětví, které mají šanci v příštích několika letech výrazněji přispět k vojenskému exportu ČR. Na prvním místě zde stojí společnost Era Corporation. Tato firma se nedávno dostala do vlastnictví americké společnosti Rannoch Corporation, která plánuje v pardubické společnosti nemalé investice na rozvoj výzkumu a prodeje. Není jasné, zda se nový vlastník zaměří primárně na civilní nebo militární část produkce, avšak vzhledem k úzké provázanosti obou produkcí můžeme

očekávat další rozvoj firmy v obou odvětvích. Společnost Era se stává příkladem firmy, které se podařilo na úzkém segmentu trhu dosáhnout vysoké kvality a následně se spojit s konkurencí, čímž byla významně posílena pozice společnosti na světovém trhu. Je proto pravděpodobné, že se firmě v blízké budoucnosti bude dařit prodávat jejich pasivní sledovací systémy zahraničním zákazníkům. Případný úspěch by měl pozitivní vliv na zbrojní export z ČR.

Rozvoj pardubické společnosti může být předzvěstí vzestupu celého segmentu vojenského exportu, který prozatím není příliš významný – produkce a vývoz softwaru pro armádu. V ČR již v současnosti existuje několik menších firem, které se vývojem vojenského softwaru zabývají (v tomto oboru více než kde jinde platí pravidlo o možnostech dvojího využití). Jelikož celá ČR zažívá rozvoj softwarového průmyslu, není důvod, aby se tento vývoj nepromítl i do obranné produkce. První „vlastovky“ je možno spatřovat ve firmách, které vyvinuly a prodaly významným zahraničním zákazníkům software pro výcvik a simulaci.

ZÁVĚR

Produkce a export obranného průmyslu ČR je závislá od několika firem, jejichž další rozvoj bude klíčovým faktorem pro osud celého odvětví. Přestože zbrojní produkce v ČR již od roku 2001 strmě klesá, rok 2006 může být bodem, kdy se tento vývoj obrátí, nebo alespoň zastaví. Minimálně v několika příštích letech budou některé firmy obranného průmyslu profitovat z významných zakázek od AČR, což se výrazně projeví ve statistickém vyjádření objemu produkce. Těmito zakázkami jsou: nákup kolových obrněných transportérů, konverze několika L-159 na dvoumístnou verzi, nákup středních nákladních automobilů a případná modernizace BVP.

Domácí zakázky pro AČR však nemohou mít výraznější vliv na dlouhodobější rozvoj obranného průmyslu jako celku. K úspěchu na mezinárodních trzích vede dlouhá a nejistá cesta přes úzkou specializaci a inovaci. Avšak ve státě velikosti České republiky není možné očekávat větší množství firem, které by se mohly dlouhodobě výrazněji uchytit v sektoru obranného průmyslu. Vzhledem k rozšiřování počtu tzv. technologií dvojího užití můžeme očekávat, že poroste počet firem, které budou produkovat výrobky spadající do kategorie obranného průmyslu. Avšak v tomto případě se bude jednat o firmy soustředující se primárně na civilní zákazníky, které modifikují své výrobky pro obranné využití a příležitostně se zapojí do tendrů vypisovaných bezpečnostními složkami. Vzhledem k situaci na trhu se zbraněmi lze očekávat, že v ČR zůstane jen malé množství výrobců produkujících „tvrdou“ zbrojní techniku. Jejich počet bude oproti současnosti stagnovat nebo dále klesat.

Jedna z možných cest ke zvýšení produkce obranného průmyslu je úzká spolupráce s akademickými výzkumnými pracovišti a podpora nadějných vědeckých projektů. Ačkoli vědeckých pracovišť světové úrovně, jejichž produkce by se dala využít na poli obranného průmyslu, není v ČR mnoho, obranný průmysl jejich potenciál často opomíjí a většinou spoléhá na vlastní omezené kapacity. Přitom výzkum a vývoj nových technologií je při velké konkurenci jedinou cestou k dlouhodobějšímu úspěchu. Příkladem zde může být projekt z přírodovědecké fakulty Masarykovy univerzity (ve spolupráci s Vojenským technickým ústavem v Brně), kde se týmu vědců podařilo vyvinout zcela novou a účinnější látku na detoxikaci Yperitu. Připomeňme, že oblast biotechnologií patří

k jednomu z nejrychleji se rozvíjejících výzkumných a následně podnikatelských oborů. Právě tento a jemu podobné výzkumné projekty jsou nadějí pro budoucnost obranného průmyslu ČR, avšak domácí firmy musejí být velice aktivní, neboť o patenty z podobných projektů je velký zájem ze zahraničí.

LITERATURA

1. FUČÍK, Josef.: *Příspěvek k analýze vztahů armády a obranného průmyslu*, Brno: Ústav strategických studií 2001.
2. FUČÍK, Josef.: *Obranný průmysl v České republice: K rozpadu průmyslové základny obrany a vleklé krizi domácích zbrojních výrobců*, nepublikovaný text.
3. MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ Výroční zpráva o kontrole exportu vojenského materiálu a ručních zbraní pro civilní použití v ČR v roce 2005, 2004, 2003.
4. PROCHÁZKA, Josef.: *Obranný průmysl České republiky po rozpadu bipolarity*, Brno: Ústav strategických studií 2003.
5. USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY ze dne 6. listopadu 2004 č. 1119 o nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 678/1998 Sb., kterým se stanoví seznamy utajovaných skutečností, ve znění pozdějších předpisů ze dne 16. listopadu 2004 č. 1119

AUTOŘI

plk. gšt. (v z.) Ing. Vlastimil GALATÍK, CSc., nar. 1956. Vysokou vojenskou školu pozemního vojska absolvoval v r. 1980. V letech 1980 – 86 zastával velitelské a štábní funkce u tankového útvaru, 1986 –89 postgraduální studium na VA, 1989 – 1992 interní vědecká aspirantura, 1993 kandidát vojenských věd. Jako náčelník skupiny strategie, operačního umění a dějin vojenského umění katedry řízení obrany státu pracoval v letech 1993 – 98. V r. 1996 absolvoval vyšší akademický kurz generálního štábu a v r. 1999 C.I.D. (Vševojskovou školu obrany) v Paříži. Od října 1999 zástupce ředitele a od r. 2005 vědecký pracovník Ústavu strategických studií VA a UO v Brně. Zabývá se teorií vojenského umění, vojenskou strategií, operačním uměním a schopnostmi sil.

Univerzita obrany, Ústav strategických studií

Skupina studií zdrojů a procesů, telefon 973 442 683, e-mail vlastimil.galatik@unob.cz

plk. gšt. Ing. Jaroslav LINHART, nar. 1960. Jako absolvent fakulty týlového a technického zabezpečení VVŠ PV ve Vyškově (1984) prošel funkcemi NS PHM praporu, pluku a brigády. Od roku 1989 pracoval v oblasti služby PHM na štábech 4. Armády, Západního vojenského okruhu a Vojenského velitelství Střed. Od roku 1993 působil na Velitelství logistiky ve funkcích náčelníka oddělení, odboru, zástupce náčelníka Úřadu materiálu až po náčelníka Sekce logistiky. V roce 2005 absolvoval kurz generálního štábu. Od roku 2004 je ve funkci náčelníka správy majetkových uskupení Ředitelství logistické a zdravotnické podpory ve Staré Boleslavi.

Ředitelství logistické a zdravotnické podpory, Správa majetkových uskupení

Telefon 973 230 501, e-mail: jaroslav.linhart@stb.acr

kpt. Ing. Veronika MAZALOVÁ, Ph.D., nar. 1977. V letech 1996 – 2001 vystudovala Vysokou vojenskou školu pozemního vojska ve Vyškově, Fakultu ekonomiky a managementu, obor Finanční zabezpečení AČR. V roce 2006 obhájila disertační práci na téma „Sociální zabezpečení vojáků profesionální AČR“ a ukončila doktorské studium oboru Ekonomika obrany státu, specializace Finance a financování ozbrojených sil na Univerzitě obrany Brno. V roce 2004 působila jako náčelník ekonomické služby, v roce 2005 jako vedoucí starší důstojník – specialista Skupiny kontrolní a finančně právní ekonomického odboru na Velitelství společných sil v Olomouci. Od roku 2006 působí jako odborný asistent Ústavu strategických studií Univerzity obrany v Brně. V roce 2007 absolvovala Kurz vyšších důstojníků na ÚOTS UO v Brně. Zabývá se strategickými studii pro potřeby obrany státu v oblasti řízení finančních zdrojů.

Univerzita obrany, Ústav strategických studií

Skupina studií zdrojů a procesů, telefon 973 442 896, e-mail veronika.mazalova@unob.cz

mjr. Ing. Bohuslav PERNICA, Ph.D., nar. 1973. V letech 1992 až 1997 studium na Fakultě ekonomiky obrany státu (dříve Fakultě týlového a technického zabezpečení) Vysoké vojenské školy pozemního vojska ve Vyškově, studijní obor ekonomika obrany státu obor – ekonomika finančního zabezpečení armády. V letech 1997 až 1998 náčelník finanční služby 45. plrp v Kroměříži. V letech 1998 až 2004 asistent a později odborný asistent na katedře obchodně-finanční Vysoké vojenské školy pozemního vojska ve Vyškově. V letech 2004 až 2007 odborný asistent na Fakultě ekonomiky a managementu Univerzity obrany v Brně. V roce 2003 obhajoba doktorské disertační práce *Problém hospodárnosti a profesionalizace Armády České republiky*. Člen České společnosti ekonomické a Asociace veřejné ekonomie. Autor dvou monografií. Publikuje pravidelně v časopise *Vojenské rozhledy*. Výzkumné a publikační aktivity zaměřuje na management obraných zdrojů, na místo a funkce odvětví obrany a ozbrojených sil ve veřejné ekonomice a ve veřejných financích a na ekonomické aspekty konstrukce soustavy odměňování zaměstnanců ve služebním poměru.

Ministerstvo obrany ČR, Sekce plánování sil
odbor programového plánování, telefon 973 217 059

Ing. Pavel VYLEŤAL, nar. 1949, absolvoval VUT v Brně, obor organizace a technika řízení strojírenské výroby (1983). Pracoval v různých technicko-hospodářských funkcích (vedoucí odboru organizace a techniky řízení, obchodně-ekonomický náměstek, ředitel organizací). Zabýval se tvorbou norem a jejich aplikacemi na konkrétní podmínky dané organizace, zaváděním a využitím výsledků výpočetní techniky, manažerským, ekonomickým a obchodním řízením firem, zaváděním nových produktů, zakládáním firem s vyřešením jejich řídicí, organizační, ekonomické a technické struktury, podnikatelskými záměry pro jejich realizaci na určeném úseku podnikání.

Od r. 2001 je vysokoškolským učitelem na Univerzitě obrany v Brně, FEM, katedra ekonomie a zabývá se problematikou marketingu, akviziční činností a managementem řízení jakosti. V dané oblasti publikuje v rámci UO dále ve sbornících z odborných seminářů a konferencí na národní i mezinárodní úrovni.

Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu
Katedra ekonomie, telefon 973 443 030, e-mail pavel.vyletal@unob.cz

Mgr. et Mgr. Karel ZETOCHA, nar. 1977; Vystudoval obory Politologie a Mezinárodní vztahy a evropská studia na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně. V současné době je postgraduálním studentem na Katedře politologie téže fakulty, kde se zabývá výzkumem v oblasti reforem bezpečnostních složek státu ve spojení s transformací politického režimu. Přednáší v rámci oboru Bezpečnostní a strategická studia taktéž na Fakultě sociálních studií. Od roku 2007 je zaměstnancem Ústavu strategických studií, kde působí ve Skupině studií zdrojů a procesů. Zaměřuje se na vědecké úkoly spojené s problematikou lidských zdrojů v armádě.

Univerzita obrany, Ústav strategických studií
Skupina studií zdrojů a procesů, telefon 973 443 055, e-mail karel.zetocha@unob.cz