

---

**Recenzovaný článek**

---

**Využití scénářů k tvorbě operačních koncepcí****Utilization of Scenarios for the Operational Concepts Development**

**plk. gšt. Ing. Jan Marša, Ph.D.,  
doc. Ing. Milan Kubeša, CSc.**

Motto:

**„Zajímám se o budoucnost, protože v ní hodlám strávit zbytek svého života.“**

(Charles Franklin Kettering, 1876–1958)

**Abstrakt:** Článek se zabývá problematikou účelu, tvorby a praktického využití scénářů při vytváření operačních koncepcí. Scénáře zohledňují základní charakteristiky prostředí, ve kterém budou plněny vojenské mise v horizontu 15 až 20 let. V článku je definován typ scénářů využitelných pro tvorbu operačních koncepcí a požadavky, které musí být splněny pro úspěšný proces tvorby scénářů. Dále je popsán proces tvorby scénářů, hlavní rizika spojená s jejich vytvářením a naznačuje možnosti snížení míry těchto rizik.

**Abstract:** The paper deals with the issue of the purpose, creation and practical use of scenarios during operational concepts development. The scenarios reflect the fundamental characteristics of the environment in which the military missions will be conducted in the next 15–20 years. The paper defines the type of scenarios useful for creation of operational concepts and requirements that must be met for a successful process of scenarios development. Further, it describes the process of scenarios development, the main risks associated with this process while suggesting the possibility of reducing the rate of those risks.

**Klíčová slova:** Operační prostředí, operační koncepce, scénáře, trendy, nejistoty, klíčové faktory, generické plánovací situace, hrozby, rizika.

**Key words:** Operational Environment, Operational Concepts, Scenarios, Trends, Uncertainties, Key Factors, Generic Planning Situations, Threats; Risks.

## ÚVOD

Bezpečnostní, resp. operační prostředí, ve kterém jsou nebo potenciálně mohou být použity ozbrojené síly, je charakteristické svou složitostí, komplexností, dynamikou, proměnlivostí, nestabilitou, nejistotou, vzájemnou provázaností a obtížnou ovlivnitelností.<sup>1,2</sup> Deskripce, analýza a porozumění prostředí, vzájemným vztahům jednotlivých aktérů, souvislostí, tendencí, ale i budoucím hrozbám a z nich vyplývajícím rizikům tvoří základní východiska pro tvorbu scénářů a operačních koncepcí<sup>3</sup> a jsou nutným předpokladem pro výstavbu a přípravu budoucích sil a schopností.<sup>4</sup>

Cílem operačních koncepcí ve smyslu doktrinálního použití ozbrojených sil je směřovat transformaci a rozvoj vojenských nástrojů tak, aby byly připraveny k operačnímu použití ve prospěch státu ve výhledu 15 až 20 let do budoucna.<sup>5</sup> V zásadě existují dva možné důvody pro tvorbu nových operačních koncepcí:

- řešení nového vojenského problému s možným použitím vojenských nástrojů;
- navržení optimálního řešení pro již existující vojenský problém.

Existence propracovaných, strukturovaných a objektivně ověřených operačních koncepcí pro dlouhodobý horizont je nezbytným předpokladem pro funkční aplikaci procesů obranného plánování na základě schopností.<sup>6</sup> V rámci Severoatlantické aliance (NATO) i Evropské unie (EU) jsou scénáře k tomuto účelu využívány.<sup>7,8</sup>

Východiska, přístupy, zásady a postupy k tvorbě operačních koncepcí byly v našich podmínkách popsány<sup>9</sup> a k danému tématu existuje i metodika ředitele Sekce rozvoje a plánování schopností Ministerstva obrany.<sup>10</sup> Tvorba a využívání operačních koncepcí však nemají v ozbrojených silách České republiky (ČR) téměř žádnou tradici a jejich význam není dosud plně doceněn. Neexistuje žádná *platná* operační koncepce pro předpokládané vedení vojenských operací ve vzdálenějších časových horizontech.

Protože řešení otázek souvisejících s budoucím vývojem je spjato s nutností hledat dlouhodobé prognózy, jeví se scénáře jako vhodný způsob popisu věrohodných výhledů alternativních budoucností v oblastech klíčových pro strategická rozhodování. Kvalitně

1 PIKNER, Ivo. Budoucí operační prostředí jako rámec pro tvorbu koncepcí vedení budoucích operací: Projekt obranného výzkumu OPERKON/NP–2010–05, s. 4–5. Brno, 2010.

2 HLAVÁČEK, Petr a Libor FRANK. Budoucí bezpečnostní prostředí ČR. In: *Principy obrany České republiky „2030“*, s. 9. Brno: Univerzita obrany, 2008, s. 7–25. ISBN 978–80–7231–513–0.

3 ZŮNA, Pavel a kol. *Operační koncepce: Přístupy a postupy*, s. 26. 1. vydání. Praha: Powerprint, s. r. o., 2012. ISBN 978–80–87415–68–9

4 Ref. 1, s 4

5 Ref. 3, s. 23

6 GALATÍK, V., a kol. *Zásady tvorby operačních koncepcí*, s. 23..

7 CHYLÍK, M., *Obranné plánování NATO, NDPP*. Přednáška pro Kurz generálního štábu, s. 17–20. Brno, 2015.

8 KRÁČOVSKÝ, M., *Obranné plánování v EU*. Přednáška pro Kurz generálního štábu, s. 16–17. Brno, 2015.

9 Ref. 3 a 6

10 Ministerstvo obrany České republiky. Čj. 226–2/2013–1122. *Metodika tvorby operačních koncepcí*. 1. vydání. Praha: Sekce rozvoje a plánování schopností, 2013.

vypracované scénáře s jasnou logickou stavbou a s implikacemi pro bezpečnostní politiku nabízejí způsob, jak umožnit strukturovanější přemýšlení o komplexních a dlouhodobých otázkách obrany.<sup>11</sup>

Scénáře mohou být využity v několika úrovních:

- formování *bezpečnostní a obranné politiky* státu;
- určení priorit v oblasti *výstavby a rozvoje* ozbrojených sil (operační koncepce, obranné plánování);
- *použití* ozbrojených sil (plán obrany státu, plánování různých typů operací).

Klíčové národní strategické dokumenty implicitně očekávají neměnný zahraničně-politický a bezpečnostní kontext. Scénáře nejsou využívány ani k tvorbě operačních koncepcí. Naopak pro plánování operací jsou doposud scénáře aplikovány nejčastěji. V dalším textu bude věnována pozornost využití scénářů pro tvorbu operačních koncepcí. Článek může být jistým teoretickým vstupem, resp. katalyzátorem myšlení k iniciaci tvůrčího procesu, jehož výstupem bude soubor scénářů pro tvůrce historicky první a aktuálně potřebné operační koncepce *k použití Armády České republiky v následujícím období*.

## 1. DEFINICE SCÉNÁŘŮ A JEJICH TYPOLOGIE

Původní pojem *scénář* pochází z oblasti dramatického umění, kde sloužil k písemnému zpracování toho, co se má dít na jevišti nebo ve filmu.<sup>12</sup>

Scénáře jsou příběhy o možné budoucnosti nebo situace popisující možnou budoucnost. V řadě vývojových souvislostí spojují popis určitého možného budoucího stavu se současnou reálnou situací. Protože scénáře předkládají komplexní informaci o budoucích možnostech v dané oblasti, tedy alternativy budoucího vývoje, nacházejí široké uplatnění v mnoha odvětvích lidské činnosti. Zejména, když je třeba pracovat s mnoha různými vlivy najednou a když je třeba přijímat strategická rozhodnutí v situaci neexistence jistoty budoucího vývoje.<sup>13,14,15,16</sup> S jejich pomocí je možné snížit tuto nejistotu

11 KOFROŇ, J., Zpátky do budoucnosti: Kontrafaktuály a scénáře v bezpečnostním výzkumu plánování. *Vojenské rozhledy*, 2015, 24 (56) (3): s. 48–61. ISSN 1210–3292

12 POTŮČEK, M. (ed.). *Manuál prognostických metod*, s. 173. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2006. ISBN 80–86429–55–5.

13 ŠANDOVÁ, A., *Prognostická metoda psaní scénářů*, s. 24. Praha, 2013. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze.

14 ZBOŘIL, J., Strategické plánování metodou scénářů. *Vesmír* [on-line]. 2000, 79(8), 452–454 [cit. 2016–02–01]. ISSN 1214–4029. Dostupné z: <http://casopis.vesmir.cz/clanek/strategicke-planovani-metodou-scenaru>

15 Ref. 12

16 GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 173. Brno: Computer Press, a. s., 2010. ISBN 978–80–251–2621–9.

na přijatelnou úroveň a zvýšit tak úspěšnost rozhodovacího procesu.<sup>17</sup> Scénáře dokáží manipulovat se spoustou vzájemně souvisejících a podmíněných sil najednou, zařadit je, zpracovat a na základě toho generovat možné varianty budoucího vývoje. Proto jsou scénáře reálně využitelným nástrojem pro efektivní dlouhodobé plánování schopností ozbrojených sil.<sup>18</sup> Scénáře pro strategické účely by se měly pohybovat v časovém horizontu od 5 do 20 let, popřípadě i více.<sup>19</sup>

*Cílem* psaní scénářů je uspořádání velkého množství různých tvrzení o budoucnosti-do strukturovaných fiktivních příběhů nebo situací, které popisují různé možnosti odvíjení se budoucnosti na základě konkrétních a vzájemně podmíněných souvislostí. A to za stavu, kdy minulost a přítomnost nejsou dostatečným vodítkem pro budoucnost. Tyto příběhy (situace) mohou za určitých okolností skutečně nastat. Ale také nemusí, cílem totiž není přesná predikce budoucího vývoje. Někdy mohou být naopak žádané scénáře, které popisují budoucnost, u které je z různých důvodů dobré, aby nenastala. Jde zejména o situace, kterým se lze na základě dnešních opatření vyhnout. Korektní scénáře navíc mají schopnost rozpoznat možné indicie potenciálně ovlivňující budoucnost. Tím umožní se na pravděpodobnou nastávající situaci lépe připravit a co možná nejvíce ji s předstihem ovlivnit.

*Účelem* tvorby scénářů je systematicky prozkoumávat, vytvářet a prověřovat možnosti žádoucí budoucí podmínky. Scénáře mají zdůrazňovat rozsáhlé determinanty, které svým působením mají potenciál formovat budoucnost. Jsou prostředkem k pochopení dynamiky utváření budoucích situací. Měly by připomínat, že budoucnost je neznámá a otevřená. Mají podněcovat k přemýšlení o možných variantách budoucnosti a zejména upozorňovat, že je mnohdy ovlivnitelná. Scénáře umožňují očekávat varianty budoucího vývoje.

Forma scénáře se odvíjí od předpokládaného účelu jeho využití. Může se jednat o jednostránkový textový dokument (případně doplněný jednoduchou grafikou) stejně jako o multimediální prezentaci doprovázenou obrazovými záběry.

Scénáře lze dělit podle mnoha různých kritérií. Uvedena jsou nejčastěji se vyskytující členění.<sup>20</sup>

#### 1. Dle míry normativity:

- *Deskriptivní (explorativní, vývojové, nenormativní)* scénáře vycházejí z analýzy dostupných poznatků a variantně popisují možné události a trendy na základě alternativních předpokladů. Odpovídají na otázku „co se stane, když ...“.
- *Normativní (dopadové)* scénáře hledají odpověď na otázku „co se musí udělat, aby se stalo ...“. Budoucí stav – žádoucí nebo nežádoucí – je tedy v tomto případě znám. Hledají se však cesty a způsoby, jak se dostat k žádoucímu budoucímu stavu, případně jak se naopak vyhnout stavu nežádoucímu.

<sup>17</sup> PROCHÁZKA, J, a kol. Scénáře v procesu plánování schopností. *Vojenské rozhledy*. 2016, 25 (57)(1), s. 44–60. ISSN 1210–3292.

<sup>18</sup> *Ibid.*, s. 48

<sup>19</sup> Ref. 16, s. 182

<sup>20</sup> Ref. 13, s. 27–30

- *Statické scénáře (situační, tzv. snímek)* popisují požadovaný stav ve všech jeho souvislostech a prakticky je upozaděn způsob dosažení tohoto konečného stavu. Tento typ scénářů je často nazýván jako *plánovací situace*.<sup>21</sup>
2. Dle dovedení scénáře (míry komplexnosti):
    - Kompletně formulované scénáře.
    - Naznačené scénáře.
  3. Dle kvantifikace:
    - Částečně kvantifikované scénáře.
    - Kvalitativní scénáře.
  4. Dle časového dosahu:<sup>22</sup>
    - Krátkodobé scénáře (do 1 roku).
    - Střednědobé scénáře (1 až 5 let).
    - Dlouhodobé scénáře (nad 5 let).
  5. Dle toku času:<sup>23</sup>
    - Prospektivní scénáře (od přítomnosti do budoucnosti).
    - Retrospektivní scénáře (od budoucnosti do přítomnosti).
  6. Dle úrovně detailu:<sup>24</sup>
    - *Generické* scénáře zahrnují obecně použitelné přístupy a jsou společné nebo příznačné pro celou skupinu problémů. Pro jejich relativně vysokou míru obecnosti jsou sice považovány za politicky vhodné, nicméně jsou obtížně využitelné pro potřeby strategického plánování.<sup>25</sup> Proto je žádoucí jejich alespoň dílčí rozpracování.<sup>26,27</sup>
    - *Specifické* scénáře poskytují vyšší míru podrobnosti a odkazují na skutečné síly a schopnosti zkoumaných aktérů pro dané geografické místo a čas. Výhodou takto konstruovaných scénářů je jejich autenticita a ověřitelnost na pozadí velkého množství reálných podkladů, včetně historických. Vzhledem k míře jejich konkrétnosti a adresnosti však mohou být takové scénáře za jistých okolností politicky citlivé a tím může být limitována i jejich reálná použitelnost.

Uvedené členění není vyčerpávající, v odborné literatuře se lze setkat s dalšími kritérii pro rozdělení scénářů – například dle přístupu k vývoji jevu (optimistický, pesimistický), dle pravděpodobnosti (nepravděpodobný, nejpravděpodobnější, ...), dle míry změny (šoky, bez překvapení, ...) atd.<sup>28</sup>

<sup>21</sup> The Use of Scenarios in Long Term Defence Planning. In: Plausible Futures Newsletter [on-line]. 2007 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <https://plausiblefutures.wordpress.com/2007/04/10/the-use-of-scenarios-in-long-term-defence-planning/>

<sup>22</sup> Uvedená časová rozpětí byla převzata z *Ref.13* a mohou se lišit od jiných informačních zdrojů.

<sup>23</sup> Uvedené dělení se samozřejmě netýká statických scénářů, tedy plánovacích situací.

<sup>24</sup> Vzhledem k tomu, že oba zmíněné typy scénářů mají své klady i zápory, je prakticky výhodné oba přístupy kombinovat.

<sup>25</sup> *Ref. 21*, s. 26

<sup>26</sup> *Tamtéž*, s. 5

<sup>27</sup> *Ref. 17*, s. 53

<sup>28</sup> SPIŠÁK, Ján. *Operační umění v teorii a praxi*. 1. Vydání, s. 15. Brno: Centrum bezpečnostních a vojensko-strategických studií, Univerzita obrany, 2015. ISBN 978-80-7231-446-1.

## 2. SCÉNÁŘE PRO OPERAČNÍ KONCEPCE

Existuje celá řada různých typů scénářů, jejichž uplatnění není univerzální. Každý z nich je více či méně vhodný k jinému specifickému účelu. Proto jsou definovány ty, které jsou příhodné právě *pro tvorbu operačních koncepcí*:

- Ke konkretizaci priorit v otázce budoucího použití ozbrojených sil a prostředků (schopností a struktury sil) jsou vhodné primárně *statické (situační) scénáře*, tedy *plánovací situace*<sup>29</sup>. Variantně popisují možný budoucí stav na základě hodnověrné identifikace a analýzy vnějších faktorů ovlivňujících budoucnost.
- Z hlediska míry komplexnosti je cílem disponovat *kompletně formulovanými scénáři*.
- Vzhledem k účelu scénářů lze očekávat nejen *kvalitativní*, ale i *částečně kvantifikované scénáře*. Neobsahují však výpočty, ale dříve zpracované číselné odhady.
- S přihlédnutím k dlouhému časovému horizontu, pro který je operační koncepce zpracovávána, je nesporné, že budou vytvářeny výhradně *dlouhodobé scénáře*.
- V případě, že budou zpracovávány *deskriptivní scénáře*, jeví se jako vhodnější, čtivější a tedy i preferované tzv. *prospektivní scénáře* (formulované od přítomnosti do budoucnosti).
- K tvorbě operačních koncepcí jsou vhodné primárně *generické scénáře*, tedy generické plánovací situace. Nejen, že jsou politicky korektní, ale také to přispívá ke kompatibilitě s postupy aplikovanými zejména v podmínkách NATO. Protože ale generické scénáře mají omezenou schopnost vytvořit dostatečně zřetelnou představu o způsobu použití ozbrojených sil, je současně žádoucí je alespoň dílčím způsobem dále rozpracovat. Zejména pak v částech popisujících ozbrojené síly a schopnosti protivníka.<sup>30</sup>

V souladu s terminologií užívanou v NATO jsou scénáře s výše uvedenými charakteristikami označovány jako *generické plánovací situace (GPS)*, tedy scénáře k tvorbě operačních koncepcí.

## 3. VÝCHODISKA TVORBY SCÉNÁŘŮ

Skutečná hodnota scénářů se projeví až v okamžiku, kdy se začnou používat v praxi. Aby byly vytvořeny předpoklady pro reálné využití, je třeba, aby scénáře splňovaly základní kvalitativní kritéria. Hodnotný scénář musí být autentický, stručný, jednoznačný, zajímavý, propracovaný, konzistentní a inspirující, s cílem ovlivnit rozhodování. I když je zaměřen na konkrétní problém, musí obsahovat i vnější kontext.

<sup>29</sup> Pokud je třeba znát nejen cílový stav, ale i cestu k jeho dosažení, lze vytvořit *deskriptivní scénáře*. Podobně jako plánovací situace, i tyto scénáře jsou výsledkem předpokládaného vývoje v důsledku působení vnějších – fakticky neovlivnitelných – faktorů.

<sup>30</sup> Ref. 21, s. 5

Vlastní tvorbě scénářů pro operační koncepcce musí předcházet<sup>31</sup>:

- *Politické zadání.* Definuje strategické a bezpečnostní zájmy země, stanovuje úroveň politicko-vojenských ambicí, určuje úkoly formou zákonných norem, vymezuje mezinárodní závazky a přiděluje zdrojový rámec pro výstavbu ozbrojených sil. Příslušníci resortu obrany poskytují pro tvorbu politického zadání vojenská doporučení a výstupy z něj následně analyzují za účelem dalšího rozpracování a realizace. Dnešní záměry použití ozbrojených sil ČR vycházejí z *Bezpečnostní strategie České republiky*, z *Koncepce výstavby Armády České republiky 2025* a z hlavních úkolů NATO.
- *Strategická analýza.* Podrobné studium operačního prostředí, identifikace pochození bezpečnostních podmínek, hrozeb a rizik podstatných pro výstavbu a způsob budoucího použití ozbrojených sil.
- *Identifikace a vymezení možných typů vojenských operací.* Uvažované typy operací vytvářejí koncepční rámec uvažování o schopnostech ozbrojených sil pro jejich úspěšné zvládnutí. Proto musí obsáhnout možné budoucí situace, které se přitom dostatečně vzájemně odlišují.

Aby scénář – příběh nebo situace, které se mohou stát v budoucnosti – nebyl pouhou spekulací, je třeba přesně pojmenovat aplikovanou teorii a její předpoklady, logika mezni podmínky.<sup>32</sup> Prakticky to znamená hlubokou znalost mnoha faktů, trendů a souvislostí obsažených v řadě dokumentů, vědeckých studií, dalších relevantních podkladů, ale i expertních posudků či názorů. Tato výchozí poznávací fáze je pro vlastní zahájení tvorby scénářů nezastupitelná, protože bez dokonalé analýzy vnějšího kontextu nelze hodnověrný scénář vytvořit. Z toho vyplývá požadavek na dostupnost adekvátním intelektuálním a informačním zázemím. Prakticky jde o:

- *Vytvoření odborného analytického týmu.* Jeden obor, disciplína nebo pohled nestačí k porozumění širším souvislostem, a už vůbec ne k aplikaci prognostických metod. Jen dostatečně kvalifikovaný, zkušený a spolupracující tým specialistů z mnoha odborností naplní základní požadavky na scénáře použití ozbrojených sil: *hypotetičnost, variantnost a komplexnost*. Výsledný scénář musí být průnikem pohledů zástupců politiků, vojáků, bezpečnostní komunity, ekonomů, politologů, akademické sféry a dalších expertů. Tito musí být schopni zacházet s množstvím různorodých faktů a na základě svých znalostí, zkušeností, intuice a představivosti je spojovat do autentického výkladového rámce.
- *Systematický sběr a analýza aktuálních a relevantních informačních zdrojů.* Predikce budoucího operačního prostředí musí vycházet z expertní analýzy dlouhodobých trendů vývoje v systému mezinárodních vztahů, předpokládané úrovně mezinárodní politické, ekonomické a vojenské spolupráce, chování relevantních státních i nestátních aktérů a kvalifikovaného odhadu vývoje bezpečnostních hrozeb a jejich rizik<sup>33</sup>

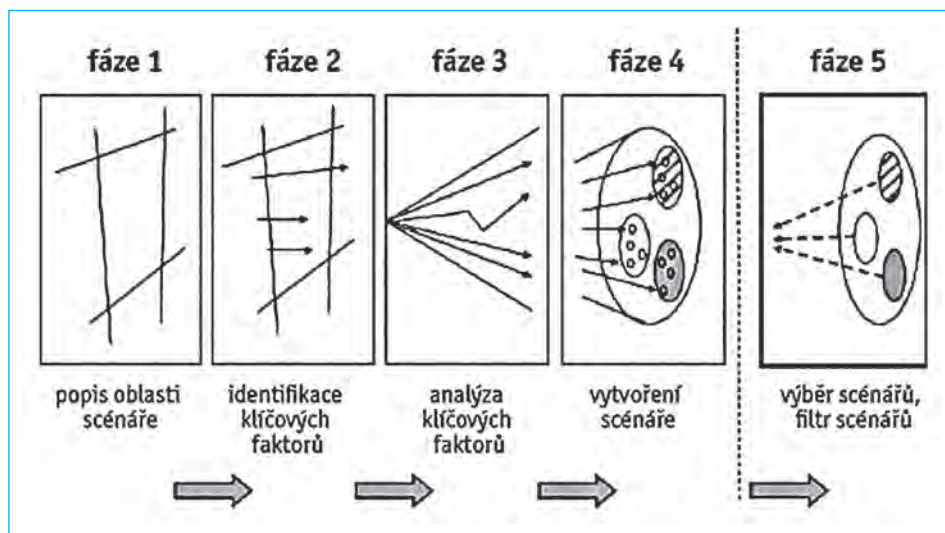
<sup>31</sup> Ref 17, s. 51, 52

<sup>32</sup> Ref. 11, s. 53–55

<sup>33</sup> HLAVÁČEK, P. a L. FRANK. *Budoucí bezpečnostní prostředí ČR. In: Principy obrany České republiky „2030“*, Brno: Univerzita obrany, 2008, s. 7–25. ISBN 978–80–7231–513–0.

#### 4. POSTUP TVORBY SCÉNÁŘŮ

V odborné literatuře bylo různými autory publikováno množství postupů.<sup>34,35</sup> Konkrétní metoda je navíc ovlivněna typem scénáře a úrovní, pro kterou je vytvářen. Lze však konstatovat, že jednotlivé techniky formulované pro potřeby rozmanitých profesí nevykazují principiální odlišnosti. Postup je tak možné generalizovat a – jak je naznačeno na obrázku č. 1 – v obecné rovině ho lze rozčlenit do pěti základních fází.



**Obrázek č. 1:** Základní fáze tvorby scénáře

Zdroj: HÜBENER, H.<sup>36</sup>

Vlastní postup tvorby scénářů pro operační koncepcce se skládá z následujících fází:

- Fáze 1: Popis oblasti scénáře.
- Fáze 2: Identifikace *klíčových faktorů*.
- Fáze 3: Analýza *klíčových faktorů* a vztahů mezi nimi.
- Fáze 4: Vytvoření scénářů.
- Fáze 5: Kontrola vnitřní konzistence a věrohodnosti vytvořených scénářů.
- Fáze 6: Výběr scénářů pro tvorbu operačních koncepcí.

<sup>34</sup> HÜBENER, H., M. BOCK, K. KUHNHENN, et al. *Příručka pro tvorbu scénářů a výhledů životního prostředí*, s. 18–28. Praha: CENIA, 2006. ISBN 978–80–85087–85–7.

<sup>35</sup> BURIAN, Stanislav. Proces tvorby scénářů – komparace vybraných metodik. *Bezpečnostní teorie a praxe*. 2013, (4), s. 15–24. ISSN 1801–8211.

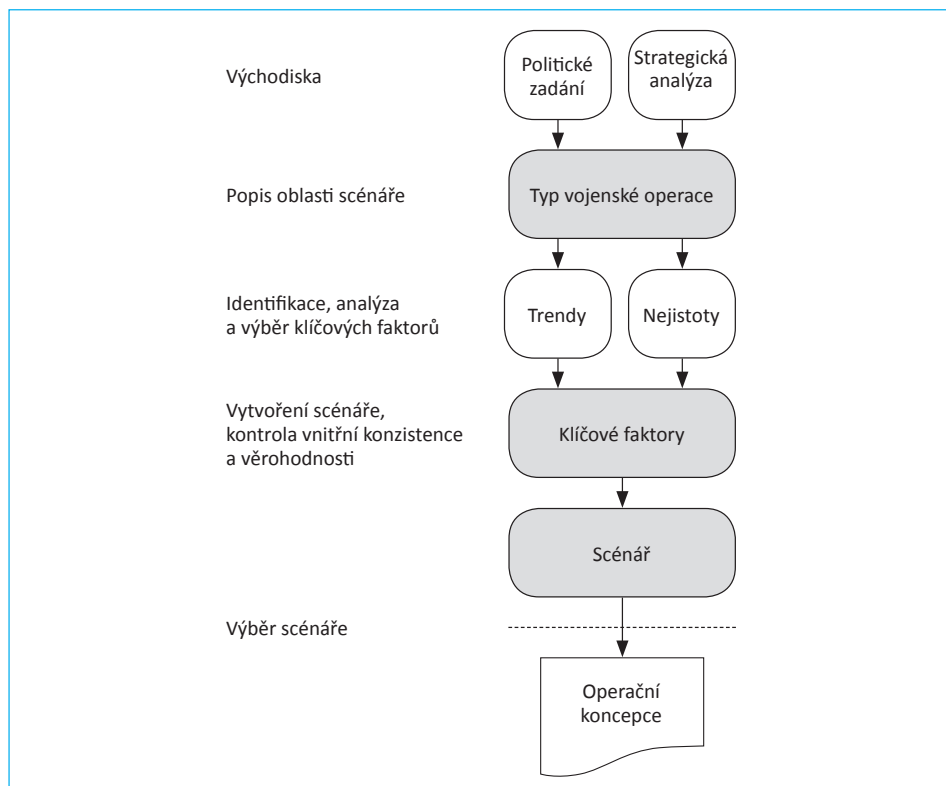
<sup>36</sup> Ref. 34., s. 19



Základními stavebními kameny postupu tvorby scénářů jsou *klíčové faktory* vyplývající z *trendů* a *nejistot* budoucího vývoje operačního prostředí. Z tohoto pohledu se tedy *klíčové faktory* dělí na:

- *hybné síly* vyvolávající očekávatelné změny ukazatelů formujících prostředí (jsou odvozeny z *trendů*);
- *klíčové proměnné* představující možné skokové změny, zvraty, šoky (jsou odvozeny z *nejistot*).
- *Klíčové faktory* se z pohledu jejich ovlivnitelnosti člení na<sup>37</sup>:
- *vnější faktory*, tvořící kontext, který je v podstatě neovlivnitelný;
- *vnitřní faktory* jsou ovlivnitelné strategickým rozhodnutím.
- Z hlediska vzájemné interakce lze *klíčové faktory* dále dělit takto:
- *klíčové síly*, které podstatným způsobem ovlivňují ostatní faktory (příčina);
- *indikátory změn*, tedy ukazatelé stavu a vývoje operačního prostředí (účinek).

Po nezbytném objasnění vybraných pojmů lze přistoupit k výkladu jednotlivých fází tvorby scénářů. Postup tvorby scénářů je vyjádřen na obrázku č. 2.



**Obrázek č. 2:** Postup tvorby scénářů pro operační koncepcie

<sup>37</sup> Ref. 34, s. 20.

### Fáze 1: Popis oblasti scénáře

Nejdříve je třeba stanovit věcný rozsah, resp. oblast budoucího scénáře a časové vymezení. Scénář má popisovat nový problém (situaci) nebo nové řešení existujícího problému.

Vzhledem k faktu, že operační koncepce popisují představu o vedení bojových operací v horizontu 15 let a výše, je časový horizont zřejmý a daný.

Dále je třeba explicitně pojmenovat, k jakému typu mise se vytvářený scénář vztahuje. Je tedy nutné, aby příslušnými autoritami byly jednoznačně stanoveny (schváleny) typy misí, pro které se mají vytvářet scénáře. Scénář pro novou operační koncepci bude pravděpodobně vymezovat zcela nový typ operace, který vyplyne z analýzy budoucího operačního prostředí.

### Fáze 2: Identifikace klíčových faktorů

Cílem této fáze tvorby scénářů je najít a pojmenovat *klíčové faktory*. Jejich identifikace a s tím související kategorizace vychází ze značného množství informací a poznatků obsažených v řadě národních a mezinárodních strategických dokumentů a analytických studií oficiálního (autorizovaného) i akademického (expertního) charakteru. Logickým a pragmatickým krokem je adekvátní využití také materiálů NATO. Tyto dokumenty jsou totiž generovány subjektem s výkonným analytickým aparátem, který – na rozdíl od ČR – má na budoucí vývoj v bezpečnostní oblasti relativně vyšší vliv.

### Fáze 3: Analýza klíčových faktorů a vztahů mezi nimi

Porozumění, pojmenování a prioritizace *klíčových faktorů* a vztahů mezi nimi je významnou fází tvorby scénářů, při níž musí být aplikován *holistický* (celostní) přístup. Cílem tohoto procesu je identifikovat<sup>38</sup>:

- Které z identifikovaných *klíčových faktorů* mají reálný vliv na budoucí vývoj?
- Jaké jsou vzájemné vztahy a možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou pro budoucnost nejdůležitější?

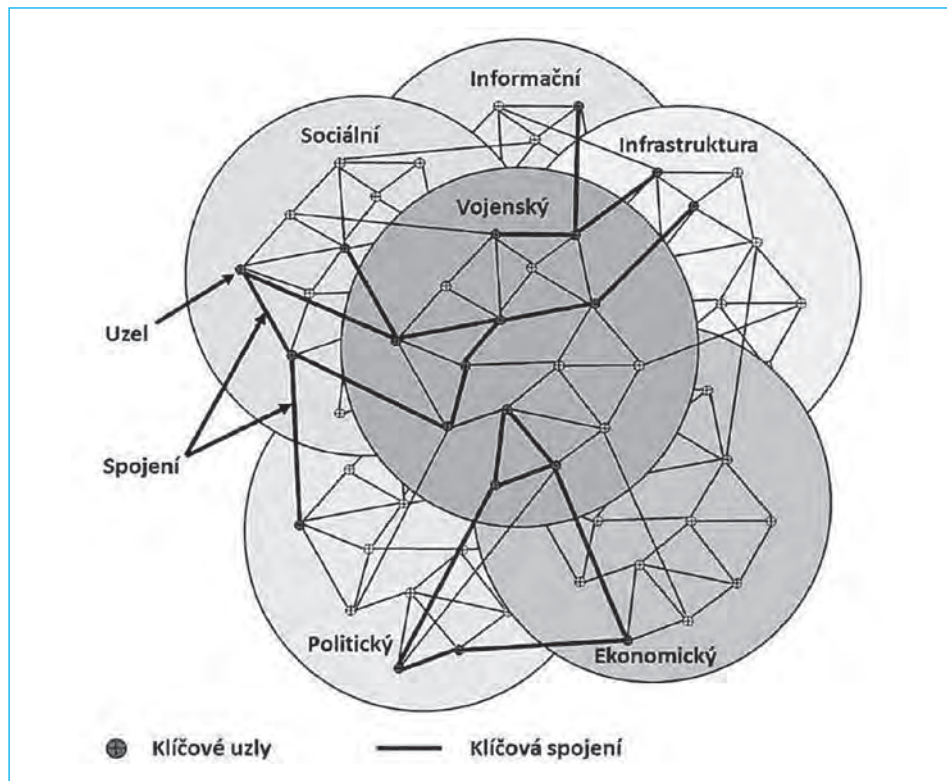
Analýza *klíčových faktorů* není možná bez pochopení operačního prostředí. To je představováno množstvím podmínek a okolností, které ovlivňují použití ozbrojených sil v širších souvislostech. Vhodným nástrojem pro popsání komplexního operačního prostředí je *analytický rámec PMESII-PT*<sup>39</sup>, jenž je tvořen osmi operačními proměnnými. Analýzu *klíčových faktorů* a vytvoření soupisu možných způsobů vývoje ve zvolené oblasti zájmu je možné provádět různými prognostickými technikami: s využitím panelů expertů, pomocí jednání zainteresovaných stran, metodou Delphi, strukturovanými rozhovory atd. Aplikace metod je flexibilní a ponechává dostatečnou volnost pro případné parametrické korekce.

*Klíčové faktory* v operačním prostředí a *vztahy mezi nimi* lze graficky znázornit prostřednictvím *uzlů* a *vztahových spojení* mezi nimi uvnitř i vně systémů jednotlivých operačních proměnných vymezeného *analytického rámce*. Na obrázku 3 uvedený příklad

<sup>38</sup> Ref. 16, s. 178

<sup>39</sup> Political, Military, Economic, Social, Information, Infrastructure – Physical Environment, Time

(v tomto případě pro analytický rámec PMESII) představuje ztvárnění, které mimo jiné napomáhá k přemýšlení ve vztahu příčina – účinek.<sup>40</sup>



**Obrázek č. 3:** Identifikace klíčových systémových spojení

Zdroj: Spišák, J.<sup>41</sup>

Popis vzájemných interakcí a závislostí mezi *klíčovými faktory* lze provést vytvořením vizualizačního nástroje, tzv. diagramu kauzálních smyček (*Causal Loop Diagram, CLD*). Pokud jsou v diagramu libovolné dva *klíčové faktory* propojeny šipkami (se symboly „+“ nebo „-“), znamená to, že jsou ve vztahu vzájemné korelace (kladné nebo záporné). Kauzální vztahy jsou kvantifikovány buď vyplněním matice příčin a následků, nebo je každý vztah řešen samostatně *analýzou křížovou maticí*.

Analýza křížovou maticí snižuje složitost vícefaktorového prostředí tím, že dokáže rozlišit *klíčové faktory* coby *klíčové síly* (příčiny) od *indikátorů změn* (účinky).<sup>42</sup> Analyzované

<sup>40</sup> Ref 28, s. 62–67

<sup>41</sup> Ref. 28

<sup>42</sup> Ref. 34, s.. 20–25

*klíčové faktory* se sepíší do prvního řádku a prvního sloupce tabulky a nejlépe formou expertního semináře jsou posouzeny účinky každého *klíčového faktoru* na ostatní *klíčové faktory*. Participující experti pro každou kombinaci vztahového spojení mezi *klíčovými faktory* zhodnotí sílu této vazby. K tomu využijí dohodnutou stupnici (např. od 0 do 5 s tím, že 0 znamená nulový dopad a 5 představuje nejvýznamnější dopad)<sup>43</sup>.

Expertní ohodnocení umožňuje věrohodněji stanovit relevantnost jednotlivých *klíčových faktorů*. A navíc, po sečtení hodnot v jednotlivých řádcích a sloupcích mohou být identifikovány *klíčové síly* a *indikátory změn*. Princip analýzy vzájemné závislosti klíčových faktorů vyjadřuje tabulka č. 1.

**Tabulka č. 1:** Analýza vzájemné závislosti klíčových faktorů

Vliv z / na	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Aktivní součet
Faktor 1		3	1	1	5
Faktor 2	0		2	2	4
Faktor 3	1	1		2	4
Faktor 4	3	3	1		7
Pasivní součet	4	7	4	5	

Zdroj: HÜBENER, H.<sup>44</sup>

*Klíčové faktory* s vysokým aktivním součtem hodnot v řádcích jsou *klíčovými silami*. Pro příklad uvedený v tabulce č. 3 jde o faktor 4.

Naopak vysoké pasivní součty hodnot *klíčových faktorů* ve sloupcích znamenají, že daný faktor je ovlivněný, je tedy *indikátorem změn*. Takovým je v tabulce 3 faktor 2.

Jsou-li oba součty stejné (aktivní i pasivní), faktor může být z dalších úvah vynechán, protože nehraje podstatnou roli ani jako *klíčová síla*, ani jako *indikátor změn*. Z tabulky č. 3 lze jako v tomto smyslu nedůležitý identifikovat faktor 3.

Jak vyplývá z výše uvedeného, analýza *klíčových faktorů* umožňuje vymezit jejich vzájemný vztah a stanovit, které v předchozí fázi identifikované *klíčové faktory* jsou určující a budou tedy použity v následné fázi tvorby scénářů. Ta již spočívá v jejich faktickém vytváření.

#### Fáze 4: Vytvoření scénářů

Tvorba scénářů je technikou primárně *kvalitativní*. K částečné kvantifikaci scénářů lze aplikovat formalizované kvantifikované matematické postupy, které pracují s poměrně přesnými extrapolacemi predikovatelných vývojových trendů. Je to však možné jen v některých oblastech, například v demografii.

Před zahájením tvorby scénářů je třeba stanovit, jakých vlastností (mezních hodnot) mohou nabývat vybrané *klíčové faktory*. Konkrétní scénář totiž vzniká na základě

<sup>43</sup> Škála však může být pochopitelně i jiná.

<sup>44</sup> Ref. 34, s. 24

kombinací *klíčových faktorů*, které sice nejsou primárně kvantifikované, mohou však nabývat různých hodnot (jsou tedy *n*-rozměrné). Jedním z vhodných analytických nástrojů, jak prakticky přistoupit k takto komplexnímu úkolu s mnoha proměnnými, je *morfologická analýza n-rozměrných nekvantifikovaných komplexů faktorů*. Všechny *klíčové faktory* a jejich možné vlastnosti (hodnoty) jsou zaneseny do matice. Matice je tak tvořena souborem jednotlivých *klíčových faktorů* a vlastností (hodnot), kterých mohou nabýt. Uvnitř matice jsou tak skryty všechny možné stavy a kombinace vlastností (hodnot) napříč *klíčovými faktory*. Toto pojetí, kdy hodnoty jednotlivých *klíčových faktorů* lze kombinovat s ostatními, je založeno na teorii Fritze Zwickyho.

Uvedený postup podněcuje diskusi a je inspirativní pro další etapu vytváření scénářů. Ty vznikají na základě:

- vybraného souboru *klíčových faktorů*, z nichž každý nabývá různých hodnot;
- vhodných kombinací hodnot těchto *klíčových faktorů*.

Vlastní tvorba scénářů představuje zajímavý, kreativní a inovativní postup, kdy jednotlivé scénáře jsou vybírány a sestavovány z příčného řezu možností daných relevantními hodnotami zvolených *klíčových faktorů*.

Cílem této fáze tvorby scénářů pro definované typy misí je vytvořit set hodnověrných scénářů – generických plánovacích situací – k tvorbě operačních koncepcí s požadovanými atributy.

### Fáze 5: Kontrola vnitřní konzistence a věrohodnosti vytvořených scénářů

I když varianty kombinací možných hodnot *klíčových faktorů*, které tvoří logický základ vytvořených scénářů, byly průběžně přezkoumávány dle zvolených kritérií, je třeba finální produkt opětovně zrevidovat. Zejména jde o ověření *vnitřní konzistentnosti* a *věrohodnosti* zpracovaných scénářů. Tyto jsou konfrontovány i s deklarovanými dlouhodobými cíli bezpečnostní a obranné politiky ČR a mezinárodních organizací, v nichž má český stát své zastoupení.

Současně je třeba zhodnotit, zda jsou scénáře dostatečně autonomní a zda pokrývají celé spektrum potenciálního použití ozbrojených sil. Každý scénář musí být něčím jedinečný a má obsahovat něco, co nelze odvodit z jiných scénářů. Při nesplnění některého z požadovaných kritérií je třeba přistoupit k opětovnému posouzení scénářů z pohledu výsledků strategické analýzy.<sup>45</sup> To může vést až k vytvoření nových scénářů.

### Fáze 6: Výběr scénářů pro tvorbu operačních koncepcí

Po vytvoření souboru scénářů je třeba provést výběr těch, které jsou pro daný účel nejvhodnější. Pro každý typ vojenské operace je vhodné vybrat maximálně 4 až 5 scénářů, větší počet vzájemně jen nepatrně se lišících scénářů je kontraproduktivní. Přitom je třeba zohlednit konkrétní situaci a potřeby, které jsou v daných souvislostech pro tvorbu scénářů podstatné. Z toho pak vyplynou kritéria, na základě kterých jsou vybrány pro daný účel nejvhodnější scénáře.

<sup>45</sup> Ref. 17, s. 53

## 5. OBSAH SCÉNÁŘŮ

Generické plánovací situace pro operační koncepcce mají poskytovat strukturovaný popis prostředí, ve kterém budou ozbrojenými silami plněny stanovené úkoly. Scénáře do rozvoje schopností promítají rozhodující *trendy* a *nejistoty*, které budou mít vliv na působení ozbrojených sil v celém spektru předpokládaných operací. Stručně a jednoznačně popisují okolnosti vzniku krizové situace, vojensko-politické ambice důležitých aktérů a jejich úmysly. Scénáře definují politické, vojenské, socioekonomické a mnohé další podmínky, na pozadí kterých se uskuteční daný typ operace. Na bázi vojenského zhodnocení politických strategických cílů stanovují předpokládaný politický a vojenský cílový stav, jehož má být v rámci scénáře dosaženo. Od kvalitně zpracovaných scénářů je očekáváno, že pro definované typy operací umožní dekompozici stanovených strategických cílů do úrovně úkolů, z nichž je možno odvodit požadavky na schopnosti ozbrojených sil.

Scénáře využitelné pro tvorbu operačních koncepcí obsahují následující informace:<sup>46</sup>

1. *Obecný popis situace* (historický kontext, souvislosti, časové zarámování).
2. *Charakteristika operačního prostředí prostřednictvím operačních proměnných PMESII-PT* (např. politické a vojenské ambice protivníka, forma vlády, struktura průmyslu, výkonnost, závislost na jiných státech, postoje a etnické složení obyvatelstva, náboženství, úroveň školství a vzdělání, města, dopravní a telekomunikační infrastruktura, její kritické prvky, geografické a klimatické podmínky, provázání cílů a úkolů v čase, atd.).
3. *Zainteresované strany ozbrojeného konfliktu, zájmy a možnosti jejich prosazení* (jejich strategie, záměry, atd.).
4. *Síly a schopnosti protivníka* (např. struktura a dislokace sil, technologická úroveň, kvalita personálu, výcviku, připravenosti, atd.).
5. *Další okolnosti konfliktu* (např. doktrinální soustava, dynamika konfliktu, dlouhodobé tendence, atd.).
6. *Politické strategické cíle*.
7. *Vojenské strategické cíle*.

Případné grafické obohacení textu je žádoucí, neboť přispívá k přehlednosti srozumitelnosti výsledného dokumentu.

## 6. RIZIKA SPOJENÁ S TVORBOU SCÉNÁŘŮ

Pro definici případných hlavních rizik konstrukce scénářů je nejdříve nutné specifikovat hlavní aktiva procesu tvorby scénářů a nejdůležitější hrozby, jakým jsou vybraná aktiva vystavena. Nejvýznamnější vnitřní rizika spojená s tvorbou scénářů jsou ta, která jsou definována jako hrozby působící na klíčové faktory, na jejich vlastnosti (hodnoty) a na vztahy

<sup>46</sup> Ref. 21, s. 8–9

mezi nimi. **Úspěšnost tvorby scénářů je dána úspěšností všech vzájemně podmíněných kroků tohoto procesu. Chyba v předchozím kroku postupu bezprostředně negativně ovlivňuje i následující fázi tvorby scénářů.**

Identifikovat lze následující rizika:

- Nerelevantní *klíčové faktory* z důvodu mylného stanovení trendů a nejistot budoucího vývoje.
- Nesprávně stanovené *vzájemné vztahy a závislosti mezi klíčovými faktory z důvodu chybného určení klíčových sil a indikátorů změn budoucího vývoje.*
- Nevhodně zvolené *klíčové faktory vybrané pro tvorbu scénářů z důvodu jejich chybné prioritizace vyplývající z nesprávného zhodnocení vztahových vazeb.*
- Chybně určené *vlastnosti (hodnoty) klíčových faktorů vybraných pro tvorbu scénářů z důvodu nesprávného či neúplného stanovení možných způsobů budoucího vývoje ve zvolené oblasti.*
- Nekorektně zpracované *scénáře z důvodu nedostatečně vnitřně konzistentní a věrohodné kombinace vybraného souboru klíčových faktorů a jejich vlastností (hodnot).*

Pro minimalizaci pravděpodobnosti naplnění některého z rizik spojených s tvorbou scénářů je třeba klást důraz na splnění výchozích předpokladů pro úspěšnou konstrukci scénářů. Jde zejména o zabezpečení intelektuálního a informačního zázemí. Dalším předpokladem pro snižování možných rizik je dodržení všech fází postupu tvorby scénářů, včetně kontroly vnitřní konzistence a věrohodnosti vytvořených scénářů.

## ZÁVĚR

Jedním z předpokladů pro účinnou a plnohodnotnou aplikaci procesů obranného plánování na základě schopností je existence propracovaných a strukturovaných operačních koncepcí pro dlouhodobý horizont. Přesto, že většina ozbrojených sil států NATO operační koncepce využívá, v podmínkách ČR tomu tak zatím není.

Příspěvek vymezuje typ scénářů vhodných k danému účelu, stanovuje východiska k jejich tvorbě a teoreticky rozpracovává postup konstrukce scénářů jako jedné z analytických a prognostických metod využitelných k tvorbě operačních koncepcí.

Korektní zpracování stručných, logicky strukturovaných a přehledných scénářů implikacími pro bezpečnostní politiku je časově, intelektuálně i organizačně náročná procedura. Výstup z tohoto procesu, tedy scénář, je ovšem vhodným nástrojem tvorby operačních koncepcí. Nabízí alternativu, jak v přijatelné formě zpřístupnit komplexní a dlouhodobé aspekty obrany, včetně jejich důsledků do budoucna. Navržené postupy nestanovují konkrétní závazné kroky, které musí být dodrženy. Naopak, text nabízí východiska, rámec a obecné postupy, které tvůrce scénářů a operačních koncepcí nijak neomezuje při aplikaci jejich znalostí, zkušeností a kreativity.

**Autoři:** *Plk. gšt. Ing. Jan Marša, Ph.D., nar. 1975, VA Brno, v roce 2005 absolvoval jazykový kurz na Defense Language Institute v Lackland AFB, Texas, USA a Advanced Geodetic Course v Defense Geospatial Intelligence School ve Fort Belvoir, Virginia, USA. V březnu 2016 dokončil na UO kurz generálního štábu. V létech 1996-2003 pracoval ve Vojenském topografickém ústavu v Dobrušce (geodézie a vojenské informace o území), od roku 2003 do r. 2008 ve Vojenském geografickém a hydrometeorologickém úřadu (správa a distribuce datovýchází, aplikovaný výzkum a vývoj). Působil v redakční radě sborníku Vojenský geografický obzor. Od prosince 2006 do dubna 2007 velel 1. kontingentu AČR v silách MNF-I, Basra, Irák. Od roku 2008 do roku 2011 byl náčelníkem geografického oddělení Vrchního velitelství spojeneckých sil v Evropě (SHAPE), Mons, Belgie. Poté působil na odboru vojskového průzkumu a elektronického boje MO. Od 1. srpna 2014 je ředitelem Vojenského geografického a hydrometeorologického úřadu.*

*Doc. Ing. Milan Kubeša, CSc. (plk. gšt. vzál.), narozen 1949. Absolvent VA v Brně, včetně VAK-GŠ. Prošel základními velitelskými funkcemi na taktických a štábními na operačních stupních, působil mj. jako vědecký pracovník Institutu výzkumu operačního umění v Brně a v různých funkcích na katedře řízení obrany státu Fakulty velitelské a štábní na VA v Brně. Několik let vykonával funkci pedagogického vedoucího kurzu generálního štábu. Vypracoval řadu studijních materiálů a metodických pomůcek pro potřeby výuky studentů a podílel se rovněž na vypracování vědeckých prací a odborných textů z dané oblasti. V současné době pracuje jako akademický pracovník Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií UO v Brně.*