

VOJENSKÉ ROZHLEDY

Czech Military Review



2022

2

VOJENSKOTEORETICKÝ ČASOPIS

VOJENSKÉ ROZHLEDY

2

ROČNÍK 31 (63)

Recenzovaný článek

Aktuální přístupy České republiky, EU a NATO k hybridním hrozbám**Current Approaches of the Czech Republic, the EU and NATO to Hybrid Threats****Martin Havlík**

Abstrakt: Článek pojednává o aktuálním přístupu České republiky k fenoménu hybridních hrozeb a analyzuje zásadní nedostatky determinující efektivní čelení těmito hrozbám. V rámci komplexního přístupu je text doplněn o současný pohled Evropské unie a NATO k řešení problematiky hybridního působení nepřátelských aktérů. Shrnující komparace přístupů České republiky, Evropské unie a NATO poukazuje na nutnost vzájemné institucionální synergie mezi těmito subjekty. Jakkoliv jsou současné přístupy zmíněných subjektů poměrně dostatečně doktrinálně ukotveny, nadále přetrvává absence komplexního a zejména prakticky fungujícího aparátu a konkrétních operativních nástrojů, které by dokázaly čelit širokému spektru hybridních hrozeb.

Abstract: The article discusses the current approach of the Czech Republic to the phenomenon of hybrid threats and analyses the fundamental shortcomings that determine the effective management of these threats. As part of a comprehensive approach, the text is supplemented by the current view of the European Union and NATO on addressing the issue of hybrid action by hostile actors. A summary comparison of the approaches of the Czech Republic, the European Union and NATO points to the need for mutual institutional synergy among these entities. Although the current approaches of the mentioned subjects are relatively sufficiently doctrinally anchored, the absence of a complex and especially practically functioning apparatus and specific operational tools that would be able to face a wide range of hybrid threats persists.

Klíčová slova: hybrid; hrozba; aktér; komplexní přístup.

Key words: Hybrid; Threat; Actor; Comprehensive Approach.

ÚVOD

Problematika členění hybridnímu působení a hybridním hrozbám či oblast hybridního válčení je velmi rozsáhlá. Často záleží na perspektivě a konkrétním postoji jednotlivých expertů, akademiků či politických autorit, jakým prizmatem na danou problematiku nahlížet. Signifikantní a určující roli hraje v této souvislosti volba a identifikace referenčního objektu a neopomenutelně taktéž určitá reflexe vlastní lokace.

Cílem článku je provedení základní analýzy přístupu České republiky k problematice hybridních hrozeb, neboť oblast členění hybridnímu působení a souvisejícím hrozbám nabývá postupně na významu, a to nejen v rámci naší republiky, ale také na úrovni společenství typu Evropské unie a NATO. S ohledem na požadovanou synergii v přístupech bude obsah doplněn také o základní komparaci přístupů Evropské unie a NATO.

Tento článek reflektuje pohled autora, který určitým způsobem předpokládá znalost aktéra hybridního působení a snaží se pouze rozklíčovat, jaké budou tímto aktérem použity hybridní prostředky. Záměrně je upozaděn fundamentální problém hybridu determinující současné dění v bezpečnostním prostředí (často podprahového charakteru).

1 METODOLOGIE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Metodologie zpracování

Při zpracování toho článku byl využit kvalitativní výzkum, který hledá vysvětlující a generalizující kauzální mechanismy a souvislosti, než by umožnily zobecnění souvisejících zákonitostí.¹ Z praktické perspektivy je tak tento zvolený typ výzkumu vhodnější, neboť umožňuje validnější analýzu bezpečnostních aspektů v rámci zvoleného tématu zapadajícího do oblasti mezinárodních vztahů. Kvantitativní přístup výzkumu zvoleného tématu není úplně vhodný, neboť ke zkoumanému problému nejsou dostupné relevantní strukturální indikátory či jiné ukazatele, statistiky a průzkumy veřejného mínění, které by umožnily validně posoudit aktuální stav, či provést objektivní kvantitativní porovnání. Důraz byl položen na analýzu nejvýznamnější literatury, strategických dokumentů a nalezení hodnotících kritérií, kdy klíčovou roli hraje analýza empirie, tedy zkušenost získaná cílevědomým pozorováním.

Argumentační rámec hodnotící současný stav přístupů České republiky, EU a NATO k řešení hybridních hrozeb byl analyzován a podložen výsledky vlastního pozorování a expertních konzultací provedených v minulosti s cílem abstrahovat nepodstatné a okrajové skutečnosti.

Konkrétní přístupy členění hybridnímu působení a hybridním hrozbám je vhodné vždy vztahovat a posuzovat k vybranému referenčnímu objektu. Pro potřeby tohoto článku byla za stěžejní referenční objekt zvolena Česká republika se svými zájmy. Je potřeba

¹ DRULÁK, Petr. *Jak zkoumat politiku: kvalitativní metodologie v politologii a mezinárodních vztazích*. Praha, Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-385-7. 256 s.

reflektovat, že následující exkurz není vše-popisným vysvětlením založeným na zevrubné analytické a výzkumné činnosti.

Definice výzkumných otázek

- Jaké jsou hlavní nedostatky a mezery v přístupu České republiky k čelení hybridním hrozbám a hybridnímu působení ze strany státních i nestátních aktérů?
- Jaké jsou rozdíly mezi přístupem České republiky, Evropské unie a NATO k čelení hybridním hrozbám a hybridnímu působení ze strany státních i nestátních aktérů?

Omezující podmínky

Při posuzování, oponování a kritice věcného obsahu i komplexního rámce je nutné reflektovat omezující podmínky a základní východiska, které reálně limitují míru detailu interpretovaných faktů, argumentačního rámce i zkoumaných údajů. Jedná se zejména o citlivost tématu a s ní související omezený zdrojový rámec, ze kterého jsou vyloučeny všechny citlivé a klasifikované utajované informace, a to podle Zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů.²

2 PROBLEMATIKA PŘÍSTUPU PROTI HYBRIDNÍMU PŮSOBENÍ

Problematika čelení hybridnímu působení generuje několik základních variant možného přístupu. Za nejvhodnější lze považovat komplexní systémový přístup, označovaný v zahraniční literatuře jako tzv. *Comprehensive Approach*, který řeší všechny podstatné záležitosti související s problematikou čelení hybridnímu působení a hybridním hrozbám. Tento přístup popisuje společné využití veškerých dostupných nástrojů a politik z celého existujícího spektra moci, a to s cílem čelit hybridnímu působení, aktivitám a hrozbám nejrůznějších aktérů. Lze zmínit zejména nástroje diplomacie, bezpečnosti, obrany, ekonomiky apod.³ Je zásadní chápat propojení veškeré oblasti fungování státu a společnosti, stejně jako nástroje hybridního působení. K zajištění bezpečnosti je z toho důvodu potřeba přistoupit z pohledu celé společnosti⁴ a reflektovat toto vzájemné provázání. Komplexní přístup lze považovat za nejvhodnější, ačkoliv je poměrně zdrojově náročný a vyžaduje značnou fundovanost i záběr participantů. V případě bezpečnostních hrozeb a působení hybridního charakteru může komplexní přístup zahrnovat jak analýzu operačního prostředí, tak i analýzu protivníka, analýzu vlastní situace, analýzu možných variant činnosti protivníka i vlastní činnosti, analýzu řízení stěžejných relevantních rizik

² Včetně Přílohy č. 5 k nařízení vlády č. 522/2005 Sb., kterým se stanoví seznam utajovaných informací.

³ BAUEROVÁ, Helena, HLAVÁČKOVÁ, Hana, VOŠTA, Milan. *Vnitřní a vnější dimenze bezpečnosti Evropské unie*. Nakladatelství Libri, Praha, 2018. ISBN 978-80-7277-576-7. Str. 31.

⁴ Takzvaný *Whole of Society Approach*.

a v neposlední řadě taktéž výběr optimální varianty vlastní činnosti zaměřené na eliminaci existující hybridní hrozby či hrozeb.⁵

Zásadními důvody pro implementaci komplexního přístupu jsou především:

- častá přímá i nepřímá provázanost původně oddělených hrozeb;
- stírání rozdílů mezi vojenskými, nevojenskými, vnitřními a vnějšími hrozbami;
- působení hrozeb na referenční objekty překrývající hranici mikro a makro-okolí vnějšího prostředí či vnitřního prostředí organizace nebo aktéra;
- využívání širšího spektra dostupných operačních domén (dimenzí)⁶;
- využívání širokého spektra nejrůznějších nástrojů moci;
- růst míry zapojení nestátních a proxy státních aktérů v bezpečnostních konfliktech;
- značný význam asymetrického způsobu boje a asymetrie při vedení konfliktů;
- existence sekundárních a terciálních hrozeb, migrace či mezietnického násilí atd.

Rostoucí význam komplexního přístupu zmiňuje také *Bezpečnostní strategie České republiky* z roku 2015, kde je tento přístup představen jako kombinace vojenských a civilních nástrojů, včetně diplomatických, právních a ekonomických prostředků k předcházení hrozeb a zmírnění jejich negativních vlivů. V kontextu posilujícího významu komplexního přístupu se zvyšují také nároky na připravenost včasné a efektivně reagovat na nenadálé hrozby.⁷

Mezi další významné přístupy patří především obranný pasivní přístup zahrnující systematické a nepřetržité monitorování, vyhodnocování hybridních aktivit protivníka a také posilování vlastní odolnosti (Resilience). Naproti tomu lze postavit přístup aktivní útočný reprezentovaný velmi často vedením vlastní propagandy, strategické komunikace, kybernetických a informačních operací, a celé řady dalších aktivit pro odstrašení (Deterrence), včetně demonstrace vojenské síly. Vzájemnou kombinací těchto přístupů lze logicky dosáhnout nejefektivnějšího přístupu v čelení hybridnímu působení a hrozbám.⁸ Aktivní, pasivní a kombinované přístupy vždy korespondují se zájmy konkrétního aktéra bránit se cizím vlivům a snaze o prosazení cizích zájmů na svém teritoriu či v oblasti svého výlučného zájmu.⁹

⁵ HAVLÍK, Martin. *Fenomén hybridního působení státních i nestátních aktérů*. Rigorózní práce. Univerzita Karlova, Praha, 2021. Vedoucí práce prof. PhDr. RNDr. Nikola HYNEK, M.A., Ph.D. Str. 88.

⁶ Od roku 2016 nově v prostředí NATO akceptovaného kybernetického prostoru jako další operační domény a od konce roku 2019 také blízkého vesmíru jako aktuálně poslední operační domény.

⁷ Kolektiv autorů pod vedením Ministerstva zahraničních věcí. *Bezpečnostní strategie České republiky 2015*. Ministerstvo zahraničních věcí České republik, Praha. ISBN 978-80-7441-005-5. Str. 8. [online]. 2015 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://1url.cz/Ft2Hp>

⁸ Viz Havlík, ref. 3, str. 89 – 90.

⁹ Ibidem, str. 90 - 91.

3 PŘÍSTUP ČESKÉ REPUBLIKY PROTI HYBRIDNÍMU PŮSOBENÍ

První explicitní zmínky o přístupu České republiky k členění hybridním hrozbám (obecně hybridnímu působení) lze časově zasadit do období formulace obsahu strategického dokumentu *Audit národní bezpečnosti* z roku 2016, kde do širšího spektra nejvýznamnějších aktuálních hrozeb pro Českou republiku byly zakomponovány konkrétně i hybridní hrozby a jejich vliv na bezpečnost občanů České republiky.

Ve zmiňovaném *Audit národní bezpečnosti* byly související hybridní hrozby vůči České republice rozděleny do tří klíčových oblastí, které zahrnují: působení proti soudržnosti a ideově-hodnotovému zakotvení společnosti; působení proti fungující ekonomice; působení proti bezpečnosti státu a občanů.¹⁰

Existence pouhého dokumentu vymezujícího hybridní hrozby vůči České republice však nijak nezaručí disponibilitu schopnostmi čelit samotnému praktickému hybridnímu působení. Je nutná pravidelná aktualizace a evaluace veškerých souvisejících procesů na základě nepřetržitého monitorování všech zásadních faktorů. Praktické implementaci specifických přístupů v rámci České republiky, jak čelit hybridním hrozbám a hybridnímu působení, předchází odpovídající *Národní strategie pro členění hybridnímu působení*¹¹, na kterou navazuje konkrétní akční plán determinující specifické úkoly a opatření. Komplexní národní systém členění hybridním hrozbám by měl zahrnovat všechny národní zpravodajské služby, silová a další ministerstva i další relevantní subjekty, včetně soukromého sektoru či akademické obce. Nepopíratelnou úlohu v boji proti hybridním hrozbám hraje také vzájemná součinnost s dalšími subjekty, aktéry a partnery mimo Českou republiku. Zdůraznění zaslouží především členství České republiky v NATO a Evropské unii. Důležitá potřeba nadnárodní spolupráce a koordinace je umocněna charakteristikou hybridních hrozeb, které mají často nadnárodní rozměr a svým charakterem potvrzují vzájemné prolínání vnější i vnitřní dimenze bezpečnosti.¹²

V oblasti odpovědnosti je nutné zdůraznit, že v České republice je za oblast členění hybridnímu působení odpovědná vláda, která by měla v ideálním případě přijímat odpovídající opatření reagující na konkrétní hybridní hrozby a projevy hybridního působení. Za členění jednotlivým aktivitám a projevům hybridního působení jsou v rámci svých působností následně odpovědné jednotlivé rezorty (ministerstva). Gestorem tvorby odpovídající národní strategie pro oblast členění hybridním hrozbám či obecně hybridnímu

¹⁰ Vláda České republiky. *Audit národní bezpečnosti*. [online]. 2016. [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: <https://1url.cz/4KVau>

¹¹ Sekce obranné politiky a strategie Ministerstva obrany od roku 2020 intenzivně pracovala na nadresortní národní strategii, která determinuje národní přístupy, jak čelit hybridnímu působení. Tato národní strategie byla schválena v dubnu 2021 (více viz <https://mocr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/vlada-schvalila-narodni-strategii-pro-celeni-hybridnimu-pusobeni-227120/>). Tuto zastřešující strategii navíc doplňuje Strategie kybernetické obrany České republiky (2018 – 2022) v gesci Vojenského zpravodajství a dále Strategie kybernetické bezpečnosti z roku 2020 v gesci NÚKIB (Národní úřad pro kybernetickou bezpečnost).

¹² Viz HAVLÍK, ref. 3. str. 91.

působení a navazujícího akčního plánu¹³ byl stanoven rezort Ministerstva obrany České republiky. Aktuální národní strategie stanovuje v oblasti členění hybridnímu působení tyto strategické cíle: odolná společnost, odolný stát, odolná kritická infrastruktura; systémový a celostní přístup v rámci ČR; schopnost adekvátní a včasné reakce.¹⁴ Uvedené strategické cíle České republiky jsou dále členěny na odpovídající specifické cíle. Další rozpad determinující konkrétní úkoly a jednotlivá opatření ve vztahu k členění hybridním hrozbám aktuálně jsou ukotveny v navazujícím akčním plánu.

Ačkoliv jsou velmi obecné postupy, jak čelit působení proti bezpečnosti státu a občanů, zakotveny ve výše zmiňovaném *Auditě národní bezpečnosti*, je nutné poukázat na to, že se v praktické rovině zásadního progresu doposud nedostalo. Přestože je explicitně jmenováno celé spektrum odpovědných subjektů, v České republice doposud neexistuje společný koordinační a integrační prvek, který by komplexně zastřešil předmětnou problematiku. Mezi institucemi odpovědnými za řešení této oblasti jsou zahrnuty primárně zpravodajské služby. Specifickou a průřezovou úlohu mají orgány kybernetické bezpečnosti, obrany a ochrany, kde klíčového aktéra představuje NÚKIB (Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost), síť pracovišť typu CERT (Computer Emergency Response Team), NCKO (Národní centrum kybernetických operací) a také VeKysIO (Velitelství kybernetických sil a informačních operací).¹⁵ K institucím, které mají hlavní výkonné pravomoci a nástroje, patří Ministerstvo vnitra (zejména pak Centrum boje proti terorismu a hybridním hrozbám¹⁶), orgány vnitřní bezpečnosti a ochrany obyvatelstva či ozbrojené síly České republiky. Zmiňované ozbrojené síly České republiky nejsou aktuálně koncipovány pro samostatnou robustní obranu České republiky, ale pouze pro poskytnutí proporcionálního příspěvku ke kolektivní obraně za účasti všech členů NATO. Role ozbrojených sil České republiky v kontextu členění hybridním hrozbám spočívá především v přispění k odstrašení, posilování odolnosti, případně odražení útoku směřovaného na ČR či jiného člena Aliance nebo Unie.¹⁷

¹³ Bezpečnostní rada státu vzala na vědomí (na svém zasedání dne 19. října 2021) Akční plán k Národní strategii pro členění hybridnímu působení a zřídila funkci koordinátora agendy členění hybridnímu působení a Odbornou pracovní skupinu Bezpečnostní rady státu pro členění hybridnímu působení.

¹⁴ Ministerstvo obrany ČR. Národní strategie pro členění hybridnímu působení. [online]. 2021. [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: <https://1url.cz/rK5Bq>

¹⁵ Roli NÚKIB a prvků CERT v problematice řešení hybridních hrozeb na území ČR lze spatřovat především v zajišťování kybernetické bezpečnosti a navyšování odolnosti kritické infrastruktury proti kybernetickým útokům. Roli NCKO a VeKysIO lze spatřovat do budoucna jak v oblasti posilování odolnosti, tak rovněž i v oblasti vedení reaktivních útoků v informačním prostředí a kybernetickém prostoru. Okrajově se hybridním konfliktům věnuje také *Strategie kybernetické bezpečnosti rezortu Ministerstva obrany na období let 2017 až 2020*, kde se uvádí, že kybernetické útoky jsou v současnosti nedílnou součástí hybridních konfliktů.

¹⁶ Centrum boje proti terorismu a hybridním hrozbám bylo prvním institucionalizovaným subjektem, který se v rámci České republiky začal věnovat problematice hybridních hrozeb. S ohledem na dostupné zdroje a omezenou působnost pouze v rámci působnosti Ministerstva vnitra však aktivity tohoto centra neplní širší úlohu v oblasti integrace, jakkoliv prvotní ambice byly více průřezové. Logicky proto centrum nedisponuje informacemi, které jsou v gesci zpravodajských subjektů a také dalších ministerstev či relevantních subjektů. (více viz <https://www.mvcr.cz/cthh/>)

¹⁷ Vláda České republiky. Audit národní bezpečnosti. [online]. 2016. [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: <https://1url.cz/4KVau>

4 PŘÍSTUP EU PROTI HYBRIDNÍMU PŮSOBNÍ

Bezpečnost Evropské unie začíná podle EU Global Strategy¹⁸ na národní domácí úrovni a umožňuje občanům požívat nebývalé bezpečnosti, demokracie a prosperity. V současné době jsou nicméně obyvatelé i samotné teritorium Evropské unie ohroženi hybridním působením, pandemií, terorismem, ekonomickou volatilitou, změnou klimatu a energetickou nejistotou. Evropská unie postupně stále intenzivněji prohlubuje své partnerství s NATO, a to prostřednictvím rozvoje koordinované obranné schopnosti, souběžných a synchronizovaných cvičení a vzájemně se posilujících akcí zaměřených na budování kapacit v boji proti hybridním a kybernetickým hrozbám. Hybridní a kybernetické hrozby, tak jako například terorismus neznají z hlediska bezpečnosti hranice. To vyžaduje těsnější institucionální sepětí a propojenější úsilí samotných členských států v oblasti posilující spolupráce.¹⁹

Je velmi nepravděpodobné, že by Česká republika čelila rozvinutému hybridnímu působení osamoceně. Podobně tuto hrozbu vnímají EU a NATO, a rozvíjejí proto své schopnosti. Oba nadnárodní subjekty jako řídící princip uznávají primární odpovědnost členských států a svou roli vidí jako podpůrnou. Přístup Evropské unie byl primárně determinován *Společným rámcem pro boj proti hybridním hrozbám*.²⁰ Přístup, úloha a schopnosti Evropské unie a NATO jsou do značné míry komplementární, proto je žádoucí jejich úsilí provázet a zvýšit tak jejich efektivitu.

V oblasti čelení existujícím hrozbám uvnitř Evropské unie je nutné vnímat současné vymezení zdůrazňující potírání rozdílů a hranice mezi vnější a vnitřní bezpečností. Vnější a vnitřní dimenze bezpečnosti se v rámci Evropské unie a zahraničně-bezpečnostních politik členských států velmi přibližují a částečně prolínají, a to především od přijetí *Lisabonské smlouvy*. Vlivem migrační krize linoucí se s určitými výkyvy od roku 2015, přetrvávající hrozby teroristických útoků uvnitř Evropské unie nebo pandemie koronaviru transformuje unijní společenství bezpečnostní a zahraniční politiku tak, aby plně odpovídala potřebám směřujícím k zajištění evropské vnitřní bezpečnosti.^{21, 22}

Pro účinný boj proti hybridním hrozbám je třeba řešit potenciální slabá místa nejdůležitějších infrastruktur, dodavatelských řetězců a celé společnosti. Hlavním nástrojem zvýšení odolnosti vůči hybridním hrozbám je získání informací o situaci, a to prostřednictvím sledování a posuzování zranitelností referenčních objektů. Kontinuálně je nutné rozvíjet metody pro hodnocení bezpečnostních rizik, které mají poskytovat informace subjektům

¹⁸ After the EU Global Strategy – Consulting the experts – Security and Defence. EU Institute for Security Studies, 2016. Published by the EU Institute for Security Studies and printed in France by Jouve. Graphic design by Metropolis, Lisbon. ISBN 978-92-9198-503-6.

¹⁹ Globální strategie zahraniční a bezpečnostní politiky Evropské unie – Sdílená vize, společný postup: silnější Evropa. 2016. Str. 7, 14, 27, 36. [online]. 2016. [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: <https://1url.cz/Dzbq5>

²⁰ Joint Communication to the European Parliament and the Council “Joint Framework on countering hybrid threats: a European Union response”. [online]. 2016. [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: <https://1url.cz/ozbEd>

²¹ BAUEROVÁ, Helena, HLAVÁČKOVÁ, Hana, VOŠTA, Milan. *Vnitřní a vnější dimenze bezpečnosti Evropské unie*. Nakladatelství Libri, Praha, 2018. ISBN 978-80-7277-576-7. Str. 15.

²² Viz HAVLÍK, ref. 3. str. 92.

s rozhodovací pravomocí a podporovat vytváření odpovídajících bezpečnostních politik. Hlavními subjekty v rámci Evropské unie, které se věnují problematice hybridních hrozeb, jsou EU INTCENT (European Union Intelligence and Situation Centre), HFC (Hybrid Fusion Cell), STRATCOM (Strategic Communication Taskforces) a RAS-DIS (Rapid Alert System-Disinformation).²³ Za aktuálně nejvýznamnější subjekt z výše uvedených lze považovat středisko EU INTCENT, které má shromažďovat, analyzovat a sdílet utajované informace a informace z otevřených zdrojů, které se konkrétně týkají ukazatelů a varování v souvislosti s hybridními hrozbami, od různých zúčastněných stran.²⁴ Zpravodajské a situační středisko EU INTCENT je zpravodajský orgán služby pro vnější činnost (EEAS - European External Action Service) Evropské unie pod vedením vysokého představitele EU. EU INTCENT má kořeny v evropské bezpečnostní a obranné politice (CSDP - Common Security and Defence Policy), které se původně nazývalo Joint Situation Centre (Společné situační středisko). Od roku 2007 je EU INTCENT součástí jednotky Single Intelligence Analysis Capacity (SIAC), která integruje civilní zpravodajství (EU INTCENT) a vojenské zpravodajství (EUMS Intelligence Directorate). V rámci SIAC se k vypracování všech zpravodajských hodnocení ze všech zdrojů používají civilní i vojenské příspěvky.²⁵ Evropská unie definovala následující dílčí oblasti ke zvýšení odolnosti proti hybridním hrozbám: ochrana kritické infrastruktury (energetické sítě, bezpečnost dopravy a dodavatelských řetězců, vesmír); posílení obranné schopnosti; ochrana veřejného zdraví a potravinového zabezpečení; kybernetická bezpečnost (průmysl, energetika, zajištění zdravých finančních systémů, doprava); boj proti financování hybridních hrozeb a další; posilování odolnosti proti radikalizaci a násilnému extremismu; posílení spolupráce s třetími zeměmi.²⁶

V evropském kontextu je vhodné zdůraznit, že pro Unii a především její soudržnost je možno za nejnebezpečnějších ve vztahu k hybridním hrozbám považovat státní nekinetické aktéry. Tato kategorie zahrnuje primárně výzkumné a mediální subjekty pocházející z Ruské federace a Čínské lidové republiky. Zásadním milníkem v oblasti hybridních hrozeb byl za poslední dekádu především rok 2016, kdy byla prezentována nová globální bezpečnostní strategie obsahující jako jednu z priorit rozvoje *Společné bezpečnostní a obranné politiky* rovněž i prohloubení spolupráce Evropské unie a NATO. Toto sblížení by mělo být zacíleno na segment obrany proti hybridním hrozbám, dále pak na kybernetickou bezpečnost, obranný výzkum a obranné kapacity, a také na společný výcvik.²⁷ Předmětná problematika spojená s potřebou zajistit bezpečnost v rámci Evropské unie

²³ FIOTT, Daniel, PARKES, Roderick. Protecting Europe - The EU's response to hybrid threats. European Union Institute for Security Studies (EUIS). ISBN 978-92-9198-832-7. [online]. 2019. [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: <https://1url.cz/mK5BH>

²⁴ Ministerstvo zdravotnictví České republiky. Hybridní hrozby. [online]. 2016 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/hybridni-hrozby/>

²⁵ Evropský parlament. Answer to Question. [online]. 2012 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://1url.cz/mK5Bo>

²⁶ Senát Parlamentu České republiky. Společné sdělení Evropskému parlamentu a Radě, Společný rámec pro boj proti hybridním hrozbám, reakce Evropské Unie. [online]. 2016 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://1url.cz/ZzbEL>

²⁷ Euroskop.cz – Věcně o Evropě. Bezpečnostní a obranná politika. [online]. 2018 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://1url.cz/rK5Bi>

svým způsobem iniciovala rovněž i vytvoření nového centra excellence CoE (Centre of Excellence)²⁸. Toto centrum však neintegruje výhradně členské státy Evropské unie, ale také další aktéry (například Spojené státy americké, Norsko či Kanadu). V rámci tohoto centra excellence (nebo i dalších institucionalizovaných subjektů Evropské unie) je kontinuálně kladen důraz na koordinované a sdílené úsilí v boji proti hybridním hrozbám a hybridnímu působení²⁹, které však musí být vždy doplňováno a rozšiřováno odpovídajícími národními aktivitami jednotlivých členských států.³⁰

V Radě Evropské unie byla pro boj proti hybridním hrozbám zřízena horizontální pracovní skupina označovaná jako HWP ERCHT (Horizontal Working Party on Enhancing Resilience and Countering Hybrid Threats), jejímž cílem je zlepšení odolnosti Evropské unie a jejích členských států vůči hybridním hrozbám a podpořena opatření na posílení odolnosti společností vůči krizi.³¹ Komise a Evropská služba pro vnější činnost tyto snahy podporují na základě Společného rámce pro boj proti hybridním hrozbám z roku 2016 a společného sdělení z roku 2018 o zvýšení odolnosti a posílení kapacit pro řešení hybridních hrozeb. Kromě toho Společné výzkumné středisko rozpracovalo rámec „koncepčního modelu“, který má charakterizovat hybridní hrozby, s cílem pomoci členským státům a jejich příslušným orgánům určit typ hybridního útoku, jemuž by mohly čelit. Model se zabývá způsobem, jakým určitý aktér (státní nebo nestátní) využívá v různých oblastech (hospodářské, vojenské, sociální a politické) řadu nástrojů (od dezinformací po špionáž nebo fyzické operace) k ovlivnění svého terče tak, aby dosáhl řady cílů.³²

Hybridní hrozby představují problém nejen pro EU, ale i pro ostatní důležité partnerské organizace, včetně Organizace spojených národů, Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě, a zejména NATO. Účinná reakce vyžaduje dialog a koordinaci mezi těmito organizacemi na politické i operační úrovni. Užší spolupráce by EU a NATO umožnila lépe se připravit a účinně reagovat na hybridní hrozby, vzájemně se doplňovat a podporovat na základě zásady začlenění a zároveň respektovat nezávislost obou subjektů při rozhodování.³³

²⁸ Konkrétně se jedná o The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats se sídlem ve finských Helsinkách.

²⁹ Zde jsou důležité především vybrané projekty strukturované spolupráce typu PESCO – Permanent Structured Cooperation.

³⁰ Viz HAVLÍK, ref. 3. str. 92.

³¹ Evropská rada Evropské unie. Horizontal Working Party on Enhancing Resilience and Countering Hybrid Threats, [online]. 2019 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://1url.cz/sK5Be>

³² Evropská komise. Sdělení komise Evropskému parlamentu, Evropské radě a Radě. Dvacátá zpráva o pokroku na cestě k účinné a skutečné bezpečnostní unii. [online]. 2019 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://1url.cz/9K5Lp>

³³ Ministerstvo zdravotnictví České republiky. Hybridní hrozby. [online]. 2016 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/hybridni-hrozby/>

5 PŘÍSTUP NATO PROTI HYBRIDNÍMU PŮSOBNÍ

Strategická koncepce NATO (*Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organization*)³⁴ promítá operační a dynamické aspekty současné doby a zabývá se konkrétní geopolitickou situací, tedy hrozbami a způsoby, jak lze na tyto hrozby vojensky reagovat. Strategická koncepce uvádí tři základní úkoly: kolektivní obrana založená především na principu odstrašení; krizové řízení, které se zabývá politickými a vojenskými nástroji; společná bezpečnost (Cooperative Security).³⁵ Všechny základní úkoly mají neoddiskutovatelný přesah na nepřátelské hybridní působení.

Hybridní a kybernetické působení a útoky jsou často zaměřeny na nejslabší článek nebo spojenecké národy se specifickou zranitelností. V posledních letech NATO učinilo určité kroky pro boj proti těmto hrozbám. V roce 2010 byl iniciován vznik významného koncepčního dokumentu pod názvem *Military Contribution to Countering Hybrid Threats (MCCHT)*. Odpovědným orgánem tvorby tohoto dokumentu bylo ACT (Allied Command Transformation), které provedlo podrobnou analýzu bezpečnostního prostředí, vytvořilo a v srpnu 2010 publikovalo první návrh koncepce zabývající se řadou problémů a bezpečnostních výzev, které mohou ovlivnit existenci NATO i širšího mezinárodního společenství v průběhu nastávajících dvou desetiletí. Představitelé NATO očekávali, že nová operační koncepce *Military Contribution to Countering Hybrid Threats* bude znamenat výrazný posun a přínos v boji proti hybridním hrozbám, což se však v podstatě a v praktické rovině nestalo.³⁶ Na tuto významnou koncepci dále navazoval v roce 2010 dokument *New NATO Capstone Concept for the Military Contribution to Countering Hybrid Threats*³⁷ a dále dokument *NATO Information Operations Reference Book*³⁸.

Dalším důležitým milníkem v přístupu Aliance k problematice hybridních hrozeb byl rok 2018, kdy došlo k vytvoření specifických týmů Counter Hybrid Support Teams (CHST), které spojencům poskytují pomoc v míru. Následně v listopadu 2019 schválilo NATO zprávu o posílení reakce NATO na hybridní hrozby (blíže rozebráno například v odborném článku NATO's Response to Hybrid Threats³⁹), která nastiňuje priority a program

³⁴ Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organization. Adopted by Heads of State and Government at the NATO Summit in Lisbon 19-20 November 2010. NATO Public Diplomacy Division, Brussels – Belgium.

³⁵ PETRÁŠ, Zdeněk. *Strategický přístup a zásady vedení společných operací NATO a EU*. Prezentace pro kurz GŠT z 23.11.2020. UO Brno – CBVSS. Str. 12.

³⁶ KUBEŠA, Milan, SPIŠÁK, Ján. *Hybridní hrozby a vývoj nové operační koncepce NATO*. Obrana a strategie (Defence & Strategy). ISSN 1214-6463 (print) and ISSN 1802-7199 (on-line). Volume 11, Number 2 (December 2011).

³⁷ NATO - *New NATO Capstone Concept for the Military Contribution to Countering Hybrid Threats*. Supreme Allied Commander, Europe, SHAPE, Belgium. [online]. 2010 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://1url.cz/HzbGb>

³⁸ NATO - *NATO Information Operations Reference Book*. Supreme Allied Commander, Europe, SHAPE, Belgium. [online]. 2010 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://1url.cz/AzbG9>

³⁹ RUHLE, Michael. NATO's Response to Hybrid Threats. Information Series. National Institute For Public Policy. [online]. 2019 [cit. 2021-12-29]. Dostupné z: <https://www.nipp.org/wp-content/uploads/2019/11/IS-448.pdf>

boje proti hybridním hrozbám. Důraz byl zároveň položen také ve vztahu k vlastní kybernetické hygieně. I přes uvedené pokroky však NATO potřebuje společný politický rámec pro to, jak by mělo konkrétně hodnotit a reagovat na hybridní a kybernetické incidenty v krizi. Zdlouhavé politické diskuse o atribuci a o tom, jak a zda by mělo NATO jednat, brání alianci včas reagovat na skryté bezpečnostní výzvy, což zvyšuje riziko nezamýšlené eskalace potenciálních protivníků.⁴⁰

Jak bylo zmíněno v předešlé kapitole, je samotný přístup NATO při čelení hybridním hrozbám a hybridnímu působení propojen s přístupem Evropské unie (mimo jiné platformy také v rámci zmiňovaného helsinského centra excelence). Přestože je v rámci NATO položen důraz na společné a koordinované úsilí, i v tomto případě by měly být všechny související procesy vždy doplňovány a rozšiřovány odpovídajícími národními aktivitami a schopnostmi jednotlivých členských států. V posledních letech jsou hybridní aktivity nepřátelských aktérů NATO směřovány na polarizaci poměrně soudržné západní společnosti s cílem destabilizovat samotnou institucionální soudržnost, a tímto krokem logicky oslabit schopnosti NATO. Proto je v posledních letech také zřejmá transformace strukturálního členění a využívání jednotlivých nástrojů moci, a to konkrétně od využívání nástrojů charakteru *hard power*, přes *soft power* až po *smart power* a *sharp power*.⁴¹

Důležitá součinnost uvnitř NATO mezi jednotlivými členskými státy a případnými uskupeními (zahrnující jak elementy a schopnosti pozemních sil, vzdušných sil, námořních sil, speciálních sil, kybernetických sil atd.) v rámci vedení hybridní obrany, ale i ofenzivních hybridních operací závisí na přístupu všech partikulárních jednotek. Je přínosné zdůraznit význam interoperability v rámci společných operací zahrnující oblast doktrín, administrativy, komunikací, letecké podpory pozemních sil, palebné podpory, prostředků protivzdušné obrany, shromažďování a distribuci zpravodajských informací (včetně sdílení informační i klíčových poznatků), organizaci personálu, elektronického boje, volbu cílů, využití technických a taktických přesil či výhod, jazykových znalostí, kulturních znalostí, výcviku, zajištění munice a pohonných hmot (celkově logistické zabezpečení) apod.⁴² V rámci NATO byly ke vzájemné součinnosti v oblasti hybridního působení implementovány konkrétní projekty spadající do specifické kategorie označované jako *Smart Defence*. V této spojitosti lze za nejvýznamnější projekt považovat *MCDC Project: Countering Hybrid Warfare 3 (CHW3)*. Přístup NATO k čelení hybridním hrozbám a působení by měl principiálně zahrnovat široké zpravodajské a informační aktivity, dnes velmi důležitou strategickou komunikaci, odpovídající expertní podporu a poradenství napříč členskými státy aliance, komplexní zvyšování odolnosti, kybernetickou obranu, civilně-vojenskou interakci, související výcvik, cvičení a vzdělávání a také vzájemnou spolupráci

⁴⁰ NATO 2030: United for New Era – Analysis and Recommendations of the Reflection Group Appointed by the NATO Secretary General. 25 November 2020. Str. 45 – 46.

⁴¹ Viz HAVLÍK, ref. 3. str. 93.

⁴² SCHRÖFL, Josef, RAJAE, Bahram M., MUHR, Dieter (eds.). *Hybrid and Cyber War as Consequences of the Asymmetry – A Comprehensive Approach Answering Hybrid Actors and Activities in Cyberspace*. 2011, Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main. ISBN 978-3-631-60285-0. Str. 260.

mezi jednotlivými partnery uvnitř aliance a také mezi jednotlivými členskými státy a alianční centrálou.

Nedávný výzkum NATO navíc ukazuje tři společné názory na komplexní přístup, které zahrnují tato témata: důsledné uplatňování vnitrostátních nástrojů moci; komplexní interakci s ostatními aktéry a komplexní opatření ve všech oblastech a prvcích krizí. Aliance dále pracuje na následujících čtyřech oblastech komplexního přístupu: plánování a provádění operací; školení, vzdělávání, cvičení; posílení spolupráce s externími aktéry; veřejné správy.

Přístup NATO vůči hybridním hrozbám a působení by měl obecně zahrnovat zpravodajství a informace; možnosti civilně-vojenské interakce; strategickou komunikaci; podporu spojencům; odolnost; kybernetickou obranu; výcvik a vzdělávání či také spolupráci s partnery a EU.

6 KOMPARACE PŘÍSTUPŮ ČESKÉ REPUBLIKY, EU A NATO

Jak Evropská unie, tak i NATO mají ambice realizovat krizová opatření ve vztahu k hybridním hrozbám (obecně hybridnímu působení), jakkoliv jsou jejich aktuální možnosti a schopnosti velmi omezené a lze dokonce tvrdit, že velmi závislé na konkrétním přístupu jednotlivých členských států. Procesy plánování, přípravy a vedení operací reagujících na hybridní hrozby z pozice Evropské unie a NATO se liší, a to v reakci na odlišné soustavy politicko-vojenských ambicí. Zde je nutné reflektovat i to, že se liší také dílčí ambice jednotlivých členských států Evropské unie a NATO. Boj s hybridními hrozbami představuje jednu ze sedmi základních oblastí společného projektu Evropské unie a NATO (EU-NATO Joint Declaration: Implementation). Mimo uvedenou spolupráci je patrné provázání Evropské unie a NATO také v rámci sdílení schopností zastřešovaných evropským CoE (Centre of Excellence).

Evropská unie i NATO pravidelně aktualizují definování svého přístupu, jak čelit hybridnímu působení vedenému proti nim (nebo proti jejich členským státům), a zároveň intenzivně pracují na nastavení mechanismů, jak v situaci hybridního útoku vzájemně spolupracovat a asistovat svým členským státům. Česká republika se do těchto procesů začíná postupně aktivně zapojovat ve snaze využít získané zkušenosti pro adaptaci vlastního bezpečnostního systému.

V rámci vzájemné komparace přístupů České republiky, Evropské unie a NATO je vhodné zdůraznit, že ve své podstatě žádný rozdíl mezi přístupy není a procesně lze hovořit o vzájemné a provázané synergii. Pro komparaci přístupů státních aktérů by bylo vhodné celý analytický rámec doplnit v dalším výzkumu například o přístup států s obdobnou velikostí a obdobnými demokratickými i bezpečnostními hodnotami.

ZÁVĚR

Argumentační rámec v přístupu České republiky v oblasti členění vůči hybridním hrozbám potvrzuje zcela chybějící komplexní prakticky fungující aparát a konkrétní operační nástroje, jak účinně čelit hybridnímu působení nepřátelských aktérů, a to ve všech klíčových oblastech (odolnost, detekce i reakce). Přestože je analyzovaná problematika v rámci doktrinárního ukotvení ve strategických dokumentech z pozice České republiky, Evropské unie i NATO relativně dobře ukotvena, stále chybí efektivní soubor komplexních schopností, který by mohl prakticky účinně čelit hybridnímu působení nepřátelských aktérů. Pouhé zanesení fenoménu hybridních hrozeb a hybridního působení jako důležitých bezpečnostních výzev do strategických dokumentů, nemůže být chápáno jako uspokojující komplexní opatření umožňující naší republice, Evropské unii či NATO účinně čelit takto významným hrozbám.

Je nutné, aby se celý bezpečnostní aparát České republiky a přeneseně také Evropské unie a NATO intenzivněji věnoval praktické aplikaci široké škály optimálních doporučení a tímto postupem pak zacelit existující bezpečnostní mezery v obranných a bezpečnostních systémech. Je zřejmé, že tyto procesy budou nejen zdrojově náročné, ale budou vyžadovat také širokou komunikaci a přijetí mnoha konsenzů, neboť z hlediska strukturní povahy je nutné k této problematice přistupovat velmi komplexně. Akcent v této souvislosti zasluží tzv. Comprehensive Approach, a to napříč všemi zainteresovanými bezpečnostními aktéry, akademickou sférou, komerčním sektorem a také celou společností. Jakkoliv je takto navrhovaný přístup logicky komplikovaný, je nutné mu věnovat o to větší společné úsilí s hledáním reálného řešení. Už jen snaha bezpečnostních expertů a celé bezpečnostní komunity analyzovat problém hybridních hrozeb a stále šířeji o něm diskutovat, dává určité předpoklady budoucího úspěchu, jakkoliv v krátkodobém horizontu nemůžeme očekávat zásadní změny.

Pozitivním krokem v rámci České republiky je nedávno schválená *Národní strategie čelení hybridnímu působení*, na kterou na konci roku 2021 bezprostředně navázal související akční plán, který determinuje počáteční konkrétní úkoly a opatření k následné praktické realizaci. Za zmínku stojí také fakt, že přístup České republiky v čelení hybridnímu působení bude vždy korespondovat s aktuální politickou reprezentací, kdy samotná vláda je odpovědná za bezpečnost a v ideálním případě by měla přijímat odpovídající opatření reagující na konkrétní hybridní hrozby a projevy hybridního působení.

Bezpečnost České republiky je založena na členství v NATO a Evropské unii. Její odolnost vůči hybridním hrozbám je úzce spjata s odolností těchto dvou subjektů. Ačkoliv jsou přístupy České republiky, Evropské unie a NATO v oblasti čelení hybridním hrozbám ve svém koncepčním pojetí poměrně synergické, všem třem zmíněným subjektům i nadále chybí komplexní a navzájem komplementární efektivní systémy schopné praktické působit. Pouhé doktrinární ukotvení významu hybridních hrozeb není pro praktické čelení dostačující a je potřeba realizovat celou řadu důležitých navazujících opatření.

Autor: *Plk. gšt. PhDr. Ing. Martin Havlík, Ph.D., MBA, MSc., LL.M. Pracovník Ministerstva obrany České republiky. Specializuje se na zpravodajskou problematiku, zejména pak na oblast technických zpravodajských disciplín, informačních a kybernetických operací jakožto nedílné součásti hybridního působení státních i nestátních aktérů. Mimo uvedené se dlouhodobě zaměřuje na analýzy bezpečnostních hrozeb a rizik v oblastech konfliktů (především v Asii) s dopadem na obranu a bezpečnost České republiky.*

Jak citovat: HAVLÍK, Martin. Aktuální přístupy České republiky, EU a NATO k hybridním hrozbám. *Vojenské rozhledy*. 2022, 31 (2), 003-016. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.

Recenzovaný článek

Využití evaluačních nástrojů NATO pro hodnocení připravenosti pozemních a vzdušných sil Armády České republiky

The use of NATO Evaluation Tools for the Assessment of the Czech Land and Air Forces Preparedness

Petr Slíva, Tomáš Špok

Abstrakt: Článek pojednává o způsobu uplatnění evaluačních nástrojů, využitelných pro hodnocení připravenosti nedeklarovaných velitelství a jednotek AČR. V rámci výzkumu byly analyzovány přístupy ČR a NATO s využitím komparativní analýzy, doplněné v rámci sběru dat strukturovaným rozhovorem. Výsledky výzkumu potvrdily nejednotný přístup, při aplikaci standardizovaných nástrojů a metod pro hodnocení u nedeklarovaných jednotek pro NATO a EU. Na základě výsledků analýzy a s využitím přístupů nejlepší praxe byl formulován jednotný/inovativní přístup k hodnocení připravenosti všech velitelství a jednotek na závěr každého cyklu operační přípravy AČR.

Abstract: The article deals with the method of application of evaluation tools, applicable for the evaluation of the preparedness assessment of undeclared headquarters and units of the Czech Armed Forces. As a part of the research there were analysed the approaches of the Czech Republic and NATO using of a comparative analysis supplemented by a structured interview. The results of the research confirmed the inconsistent approach to the application of standardized tools and methods for evaluation of units, which are not declared for the NATO and the EU Task Forces. Based on the results of the analysis and with the utilization of the best practice approaches, there was formulated an innovative approach to assessment of the required capabilities of all headquarters and units. The evaluation of these preparedness is carried out at the end of each Czech Armed Forces operational training cycle.

Klíčová slova: hodnocení; příprava; schopnost.

Key words: Assessment; Preparation; Capabilities.

ÚVOD

Vstupem do NATO v roce 1999 se Česká republika zavázala k plnění závazku kolektivní obrany vyplývající z článku 5 Severoatlantické smlouvy. Příspěvek ke kolektivní obraně je založen jak na schopnostech společné obrany, tak i na individuálních schopnostech vlastní obrany jednotlivých členských států (článek 3 Severoatlantická smlouva). K hodnocení těchto schopností a připravenosti plnění závazků společné obrany si NATO vytvořilo normativy sloužící ke standardizaci prováděných hodnocení – evaluační nástroje NATO.

AČR v posledních letech prochází významnými změnami, a to jak ve struktuře, tak i ve schopnostech, odrážející zejména rychle se měnící bezpečnostní prostředí a rozvoj schopností v souladu s Konceptí výstavby Armády České republiky 2030 (KVAČR 2030). Na tyto změny pružně reaguje i oblast přípravy¹. Nutnost provázanosti procesu aliančního plánování schopností s národním, a zejména pak jejich dosahování prostřednictvím společné přípravy, vedlo ke vzniku Doktríny operační přípravy AČR (DOP AČR). DOP AČR představuje klíčový dokument v oblasti přípravy AČR, a proto je nezbytné při zkoumání problematiky hodnocení a certifikace velitelství a jednotek z ní vycházet.

Současné prostředí k vedení operací je značně dynamické a neustále generuje nové požadavky na schopnosti. Jak uvádí dokument Bezpečnostní prostředí – *Sektorová analýza a implikace pro ozbrojené síly ČR 2020, na bezpečnostní prostředí mají nezanedbatelný vliv jak klimatické změny, migrace, tak i zhoršená ekonomická situace související s pandemií COVID-19*². Tyto vlivy také podporují proces sdílení schopností. K plnění úkolů pro konkrétní operace vznikají úkolová uskupení, pro která je nezbytná interoperabilita a schopnost působit v mezinárodním prostředí. Pro zabezpečení interoperability je tedy nezbytné mít definované společné standardy.

Zavedením Doktríny Operační přípravy AČR (DOP) AČR vyvstal požadavek vytvoření modelu hodnocení operační přípravy, který bude aplikovatelný a bude provázaný s aliančními standardy, mimo jiné i v oblasti hodnocení. Jeho aplikací pak dojde k doplnění jednotlivých cyklů přípravy úkolových uskupení o definovaný způsob hodnocení odrážející národní požadavky v souladu se schválenými plány operační přípravy.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A POUŽITÁ TERMINOLOGIE

Účelem analýzy zkoumané problematiky bylo zhodnocení současného stavu a navržení řešení v oblasti hodnocení na konci každého cyklu přípravy AČR se zaměřením na nedeklarovaných velitelství a jednotky AČR. Doktrína se stala teoretickým základem pro plánování, realizaci a hodnocení stavu připravenosti k operačnímu nasazení dle požadovaných standardů a norem NATO a EU. Po vymezení řešené problematiky a nastudování

¹ Příprava personálu je tvořená uceleným systémem výchovy, vzdělávání a výcviku.

² Bezpečnostní prostředí sektorová analýza a implikace pro ozbrojené síly ČR 2020, Richard Stojar et al., ISBN978-80-7582-375-5, DOI10.3849/978-80-7582-375-5, Brno 2021

dostupných zdrojů byla provedena jejich analýza a předloženy teoretická východiska. Pro jednotné pochopení zkoumané problematiky, byly vymezeny základní termíny:

Operační příprava AČR (OP AČR) je cílevědomá a dlouhodobě plánovaná příprava, která rozvíjí, udržuje nebo zdokonaluje operační pohotovost AČR jako celku, pro operační použití jednotlivců a jednotek k vedení vojenských operací.³ Samotná operační příprava je definována v odborném slovníku jako „výcvik, který rozvíjí, udržuje nebo zlepšuje operační pohotovost jednotlivců nebo jednotek.“⁴

Operační pohotovost je schopnost jednotky, útvaru, lodi, zbraňového systému nebo výzbroje plnit úkoly nebo funkce, pro které jsou určeny nebo začleněny do organizační struktury.

Cílové požadavky schopností operačního nasazení je soubor požadovaných schopností jednotek AČR definovaný u každého organizačního celku (OC) AČR v dokumentu Cílové požadavky schopností operačního nasazení (CPSON), který vychází ze Seznamu požadovaných schopností OS ČR a operačního předurčení konkrétního OC.

V rámci zkoumané problematiky také často dochází k zaměňování některých pojmosloví, jako kontrola, hodnocení, ověření a certifikace. Proto je nezbytné tyto pojmy si definovat a dále nezaměňovat.

V rezortu Ministerstva obrany (MO) je zabezpečen jednotný postup při kontrolní činnosti aplikací RMO č. 40/2014 Kontrola v rezortu MO (vnitřní kontrolní řád), který využijeme k definování pojmu kontrola.

Kontrola je činnost uskutečňující se v souladu s právními a vnitřními předpisy, kterou se zjišťuje skutečný stav věci, nakolik odpovídá stavu žádoucímu, identifikuje příčiny zjištěných nedostatků a doporučí způsobu odstranění zjištěných nedostatků.⁵

Hodnocení (Evaluation) je strukturovaný proces posuzování činností, schopností a výsledků na základě stanovených norem a kritérií.⁶ Hodnocení jednotky je součástí několikaletého cyklického procesu hodnocení.⁷

Ověření (Validation) je potvrzení schopností a výkonnosti organizací, jednotlivců, výzbroje a techniky či systémů plnit stanovené normy či kritéria prostřednictvím poskytnutí objektivního důkazu.⁸

Certifikace (Certification) je proces oficiálního uznání, že organizace, jedinci, výzbroj a technika nebo systémy vyhovují definovaným normám či kritériím.⁹

³ Doktrína operační přípravy Armády České republiky. AČR (SRS MO). Praha, červen 2021, s.4.

⁴ AAP-6: Slovník NATO s termíny a definicemi (anglicky a francouzsky). Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti, Odbor obranné standardizace. Praha, 2019, s.386.

⁵ RMO č. 40/2014, Kontrola v rezortu Ministerstva obrany (vnitřní kontrolní řád). IAČR. Praha, duben 2014, s.2.

⁶ AAP-6: Slovník NATO s termíny a definicemi (anglicky a francouzsky). Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti, Odbor obranné standardizace. Praha, 2019, s.143.

⁷ ACO Directive 075-013 Evaluation and Certification Policy

⁸ AAP-6: Slovník NATO s termíny a definicemi (anglicky a francouzsky). Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti, Odbor obranné standardizace. Praha, 2019, s.352.

⁹ AAP-6: Slovník NATO s termíny a definicemi (anglicky a francouzsky). Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti, Odbor obranné standardizace. Praha, 2019, s.77.

NATO CREVAL je systém hodnocení operační pohotovosti velitelství a jednotek pozemních sil členských zemí NATO, předurčených k rozvinutí a působení v Aliančních operacích podle společných standardů (ACO Force Standards).

NATO TACEVAL je systém hodnocení operační pohotovosti velitelství a jednotek vzdušných sil členských zemí NATO, předurčených k rozvinutí a působení v Aliančních operacích podle společných standardů (ACO Force Standards).

Nedeklarované/deklarované velitelství a jednotky jsou velitelství a jednotky pozemních a vzdušných sil, které nejsou deklarovány v rámci ambice ČR do hotovostních sil NATO v rámci NATO Response Force (NRF), systému NATO Integrated Air and Missile Defence System (NATINAMDS) nebo jako schopnost v rámci NATO Readiness Initiative (NRI).

Cyklus operační přípravy je definován čtyřletým obdobím, na něž je zpracován dokument Cílové požadavky schopností operačního nasazení (CPSON), který stanovuje cíle operační přípravy, plán operační přípravy (POP), který stanovuje způsob dosahování cílů a je realizován souběžně s obdobím čtyřletého procesu obranného plánování NATO (NATO Defence Planning Process, NDPP). Zahrnuje čtyři etapy a to: 1. etapa – prapor, 2. etapa – brigádní úkolové uskupení (bÚU), 3. etapa – nasazení, 4. etapa – obnova sil.

2 METODOLOGIE

V rámci zkoumané problematiky hodnocení operační přípravy u velitelství a jednotek pozemních a vzdušných sil bylo odpovědět si na otázky: Jakým způsobem aplikovat již existující evaluační nástroje NATO v národním prostředí? Jak aplikovat tyto nástroje na jednotky, které nejsou deklarovány v rámci ambicí ČR pro NATO nebo EU a mají řadu limitů a omezení?

Při zkoumání dané problematiky byla jako metoda vědecké práce použita metoda sběru dat, analýzy a syntézy předmětných informací pro zkoumanou oblast. K tomu byly využity dostupné dokumenty NATO, národní normativy a direktivy, a také poznatky z praxe získané při provádění hodnocení s využitím evaluačních nástrojů JOINTEVAL, CREVAL a TACEVAL.

Pro identifikaci problému souvisejících s aplikací možného modelu hodnocení velitelství a jednotek byl využit strom problémů. Ten umožňuje zachycení příčin a důsledků včetně jejich vzájemných vazeb v logické grafické podobě.¹⁰ Metoda strukturovaného rozhovoru umožnila zachytit výpovědi a slova v jejich přirozené podobě, což je jeden ze základních principů kvalitativního výzkumu. Smyslem bylo získání odpovědí na základě předem sestaveného souboru otázek.

¹⁰ Logický rámec [online]. Dostupné z: http://pspev.cvut.cz/PSPEV_CD/V9/main.html?ID=5, s.1

3 OBSAHOVÁ ANALÝZA DOKUMENTŮ

Obsahová analýza byla postavena na komparaci normativů v oblasti hodnocení operační přípravy a zkušeností z aplikace aliančních nástrojů hodnocení v národních podmínkách. Takto získané poznatky byly dále využity pro návrh řešení zkoumané problematiky. Komparace se týkala dokumentů jak národních, tak i aliančních, které řeší tematiku danou problematiku. Jednotlivé normativy a regulátory byly zhodnoceny dle jejich uplatnění při hodnocení velitelství a jednotek AČR v rámci jednoho cyklu operační přípravy. V neposlední řadě bylo nezbytné se zabývat analýzou současného stavu hodnocení operační přípravy se zaměřením na velitelství a jednotky nedeklarované v rámci politicko-vojenských ambicí ČR a zkušenostmi s využíváním aliančních normativů hodnocení a jejich aplikací v národním prostředí.

3.1 Národní dokumenty hodnocení velitelství a jednotek

Základní principy provádění Operační přípravy AČR jsou ukotveny v DOP AČR, jež je strategickým doktrinárním rámcem pro její realizaci. Tato doktrína popisuje, jak způsob dosahování cílových požadavků schopností operačního nasazení, tak i ukládá povinnost tyto schopnosti pravidelně vyhodnocovat. DOP AČR lze tedy chápat jako komplexní nástroj, který řeší plánování, organizování, realizaci i vyhodnocování operační přípravy a je „současně nástrojem náčelníka Generálního štábu AČR k zabezpečení synergického účinku všech sil a prostředků, kterými disponuje pro splnění úkolů stanovených AČR k obraně České republiky“.¹¹

DOP AČR rozlišuje hodnocení na národní a mezinárodní úrovni. Na mezinárodní úrovni se odkazuje na dokumenty NATO a na národní úrovni se odkazuje zejména na předpis Vševojsk 7-12 Plánování a hodnocení přípravy vojsk v AČR a NVMO č. 49/2016 Věstníku, který byl nahrazen v roce 2021 NVMO č.4/2021 a dále jsou využívány vnitřní předpisy k hodnocení přípravy jednotlivců, jednotek a útvarů druhů vojsk. DOP AČR se odděleně zabývá hodnocením na strategické, operační a taktické úrovni, hodnocením velitelství a jednotek pro zahraniční operace a jednotek vyčleňovaných do hotovostního systému NATO.

Pro nedeklarované síly a prostředky AČR není stanovena povinnost hodnotit dle programů hodnocení NATO mimo taktickou úroveň. Na všech úrovních velení a řízení se hodnocení realizuje v souladu s vydaným nařízením odpovědného velitele. Cílem je vyhodnotit dosažené schopnosti dle plánu operační přípravy pro danou etapu operační přípravy. Využití metodiky dle programů hodnocení přípravy NATO je možné, ale není s ohledem na rozsah plněných úkolů DOP AČR přímo stanoveno jako povinnost pro strategickou a operační úroveň.

Jedním ze zásadních dokumentů ukotvujících plánování a hodnocení přípravy je předpis **Vševojsk-7-12** Plánování a hodnocení přípravy vojsk v Armádě České republiky.

¹¹ Doktrína operační přípravy Armády České republiky. AČR (SRS MO). Praha, červen 2021, s.3.

Hodnocení zahrnuje hodnocení jednotlivých zaměstnání, hodnocení při kontrolních zaměstnáních a hodnocení za etapu přípravy. Důležitost samotného hodnocení potvrzuje skutečnost, že je využito jako nezbytný podklad k plánování další etapy přípravy. Předpis se velkou mírou zabývá hodnocením při kontrolních zaměstnáních, a to zejména stanovením parametrů pro jeho provedení a způsobem hodnocení – stanovení výsledku – známka. Nenastavuje však kompletní systém, jak hodnocení provádět a nestanovuje kontrolované oblasti ani evaluační nástroje. V průběhu zpracování DOP AČR byla souběžně ovlivněna novelizace předpisu Vševojsk-1-1 a zejména pak Vševojsk-7-12. Tento předpis ještě nebyl novelizován za účelem implementace požadavků DOP AČR. V současné době tedy prochází zásadními změnami a předpokládá se schválení novelizované verze v prosinci 2022. Souběžně s novelizací Vševojsk-7-12 byly zahájeny i práce na aktualizaci Pub-70-01-01.

Do prostředí AČR jsou evaluační nástroje NATO implementovány prostřednictvím směrnic náčelníka Generálního štábu AČR (NGŠ AČR). Implementaci nástrojů hodnocení velitelství a jednotek pozemních a vzdušných sil řeší pro program TACEVAL Směrnice NGŠ AČR k implementaci AFS VOL III – Standards for Air Forces a Vol VI-SHAPE Tactical Evaluation Manual (STEM) a pro program CREVAL Směrnice NGŠ AČR k implementaci systému hodnocení velitelství a jednotek pozemních sil AČR v souladu s AFS Volume VII – Combat Readiness Evaluation of Land HQs and Units. Obě tyto směrnice řeší pouze hodnocení deklarovaných sil a prostředků vzdušných a pozemních sil. Způsob hodnocení je definován výše zmíněnými dokumenty NATO. V prostředí AČR dochází k postupné implementaci těchto pro deklarované síly mandatorních evaluačních nástrojů.

3.2 Alianční dokumenty hodnocení velitelství a jednotek

Při společném působení v rámci sil NATO je nezbytné nejen dodržovat společné standardy, ale i využívat společný komplexní nástroj pro hodnocení připravenosti vyčleňovaných velitelství a jednotek. Společné standardy pro vyčleňované síly a prostředků a používané programy hodnocení jsou zavedeny pomocí NATO ACO manuálů Vol. I-XI. Vlastní přístup k hodnocení jako takovému definuje ACO Directive 075-13 NATO Evaluation System Policy. Přímou uvádí: „Účelem této směrnice je poskytnout pokyny pro hodnocení a certifikaci velitelské struktury NATO (*NATO Command Structure, NCS*), struktury sil NATO (*NATO Force Structure, NFS*) a národních sil deklarovaných pro NATO.“¹²

Tato direktiva definuje přístup NATO k plánování, organizování a provádění hodnocení a certifikace velitelství a jednotek deklarovaných pro NATO. Zavádí systém hodnocení, který je základním nástrojem The Supreme Allied Commander Europe (SACEUR) pro ověřování schopnosti plnit požadované standardy, a nastavuje způsob ověření připravenosti velitelství a jednotek k jejich operačnímu nasazení. Pracuje s principem „*Důvěřujte a buďte připraveni ověřit*“. Ten lze jednoduše popsat jako stav, kdy SACEUR důvěřuje v deklarované schopnosti, ale bude provádět jejich prověření na základě svého rozhodnutí

¹² ACO Directive 075-013 Evaluation system Policy. SHAPE, březen 2021, s.1.

a jím stanovených priorit. Každý národ je zodpovědný za přípravu jim vyčleňovaných sil. Součástí této přípravy je i provedení hodnocení. Direktiva definuje hodnocení jako dlouhodobý proces, který vede k trvalému zlepšení a zabezpečuje požadovanou kvalitu na jeho konci tzv. „*End-to-end quality assurance*“ (Komplexní zajištění kvality). Cílem tedy není jen prosté hodnocení schopen/neschopen, ale má velitel poskytnout zpětnou vazbu a umožnit provedení nápravných opatření s cílem dosáhnout požadované kvality na výstupu.

Propracovaný alianční systém evaluace je založený na dlouholetých zkušenostech při provádění hodnocení za podpory standardizovaných programů hodnocení. Každý z druhů sil má vytvořený svůj specifický program hodnocení velitelství a jednotek. Pro hodnocení pozemních sil je to AFS Volume II Combat Readiness Evaluation programme a pro vzdušné síly AFS Volume VI SHAPE Tactical Evaluation Manual.

Direktiva AD 075-13 tedy plně postihuje všechny potřebné oblasti a je východiskem pro nastavení přístupu k hodnocení v NATO. Jako základní dokumenty, na které se odkazuje, jsou použity ACO FS manuály. Výchozím dokumentem z řady manuálů AFS je ACO FS Volume I – General.

Manuál AFS Vol. I je výchozím dokumentem pro zbylé ACO manuály. Allied Command Operations Forces Standards jsou základní referencí pro tvorbu požadovaných schopností a požadované úrovně připravenosti. NATO v rámci procesu obranného plánování a v souladu se stanovenými ambicemi popisuje jednotlivé požadované schopnosti za využití stanovených oblastí schopností, pomocí takzvaných hlavních oblastí schopností (Main Capability Areas, MCA), které jsou dále členěny za využití specifických Capability Codes (CC) a Capability Statements (CS).

Manuál AFS Vol. I definuje cyklus opakování jednotlivých hodnocení. Výsledek evaluace je konstatování, že jednotka je nebo není schopna plnit stanovenou roli. Hodnocení je vždy doplněno zprávou zahrnující detailnější informace ve vztahu k hodnocení dané jednotky či velitelství. K udržení vysokého standardu je nezbytné zabezpečit objektivnost prováděných hodnocení garantující jejich požadovanou úroveň. Garanci úrovně hodnocení je zde dosaženo přesným definováním požadavků na hodnotitelský tým. Jeho složení je kombinací národních hodnotitelů a zahraničních zástupců NATO. Tak je zabezpečena nestrannost a objektivnost při prováděné evaluaci.

3.3 Závěry obsahové analýzy dokumentů

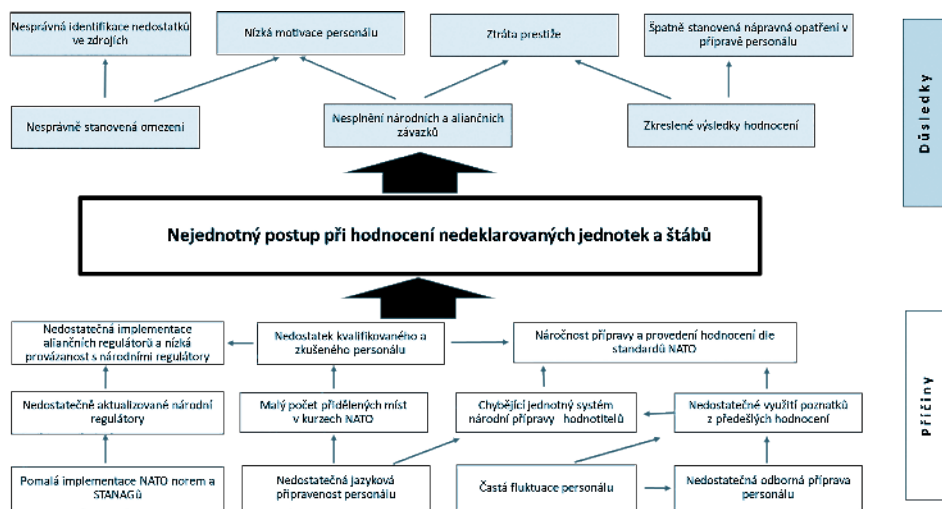
Analýza národních a aliančních dokumentů využívala při řešení zkoumané problematiky názorů odborníků získaných odbornou diskuzí, dotazníkovým šetřením a strukturovaným rozhovorem.

Výsledkem provedené analýzy národních a aliančních dokumentů je nalezení společných znaků a odlišností v přístupu k hodnocení OP. Společnými znaky jsou cykličnost přípravy, orientace na operační pohotovost a ukotvení hodnocení jako nezbytného nástroje pro dosahování požadovaných schopností operačního nasazení. Mnohem důležitější jsou však rozdíly. Mezi základní patří způsob nastavení systému hodnocení OP, zejména v oblasti plánování a organizování, a na to navazující normativy a regulátory. Nepřesně

definované vstupy a nejednotně stanovené výstupy neposkytují vždy velitelům dostatek prostoru pro efektivní plnění všech požadavků v oblasti přípravy a hodnocení OP. Příprava k úspěšnému zvládnutí hodnocení a dosažení požadovaných schopností operačního nasazení je dlouhodobý proces a jako takový vyžaduje plánování včetně stanovení priorit. Příprava hodnotitelů a zejména nedostatečná národní příprava je další oblastí, která limituje využití aliančních nástrojů/způsob provádění hodnocení.

4 VYMEZENÍ PROBLÉMU ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

Pro vymezení problému zkoumané problematiky hodnocení velitelství a jednotek byla použita metoda stromu problému. Účelem použití bylo identifikovat klíčový problém v komplexní problémové situaci (oblasti, tématu) na základě negativních výroků vztahujících se k problémové situaci a jejich rozdělení do příčin a důsledků vztažených k identifikovanému problému.¹³



Obrázek č. 1: Strom problému

Sestavením stromu problému došlo k identifikaci hlavního problému, kterým je **nejednotný přístup k hodnocení operační přípravy u nedeklarovaných velitelství a jednotek pozemních a vzdušných sil**. Důsledkem pak může být zkreslené hodnocení vedoucí k nesprávné identifikaci nedostatků ve zdrojích, špatně nastavených nápravných

¹³ Monika, GRASSEOVÁ. Efektivní rozhodování. [editor] Ondřej Jirásek. Brno: Albatros Media a.s., 2013. ISBN 978-80-266-0179-1, stránky 97-100.

opatření a celkového nesplnění národních i aliančních požadavků. To by jistě vedlo ke ztrátě prestiže a s tím často související nízké motivaci personálu.

5 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

K doplnění souboru poznatků v oblasti hodnocení velitelství a jednotek a jejich dalšímu upřesnění byl zvolen strukturovaný rozhovor. Jako vhodní respondenti byli zvoleni odborníci na oblast přípravy pozemních a vzdušných sil. Jednalo se o skupinu expertů z VePozS, VeVzS, VeOper a Sekcí rozvoje sil Ministerstva obrany (SRS MO), kteří se v dané oblasti plně orientují a mají s ní značné praktické zkušenosti.

Strukturovaného rozhovoru se účastnilo celkem 16 respondentů, kterým byly postupně kladeny otázky, jejichž cílem bylo získat potřebná data pro návrh modelu hodnocení nedeklarovaných velitelství a jednotek. V případě nutnosti upřesnit odpověď, byly využity dodatečné otázky. Odpovědi byly zaznamenány a níže jsou uvedeny kladené otázky:

1. Je nutné/vhodné provádět hodnocení velitelství a jednotek nedeklarovaných pro NATO/EU s využitím programů JOINTEVAL, CREVAL a TACEVAL, pokud máme nastavené kontrolní mechanismy v rámci RMO č. 40 a hodnocení ve Vševojsk-7-12 Plánování a hodnocení přípravy vojsk v AČR?

Souhrnná reakce:

Všichni dotazovaní experti se shodli, že je vhodné provádět hodnocení velitelství a jednotek dle standardů NATO. Hodnocení se má týkat pouze určených a vybraných jednotek, tj. těch co jsou odesílány do společných operací a deklarovány v rámci politicko-vojenských ambicí ČR. Aplikace programů na nedeklarované SaP by byla vhodná, ale nese s sebou často spoustu obtíží a problémů, které byly nejčastěji spatřovány v personální nenaplněnosti, časté fluktuaci personálu a obecně v chybějících zdrojích. Předpis Vševojsk-7-12 upřesňuje plánování plnění opatření a úkolů organizačními celky AČR v kalendářním roce, plánování a hodnocení přípravy jednotek s návazností na ostatní procesy. V oblasti pravidelného hodnocení přípravy jednotek definuje odpovědnost velitele jednotky. Předpis nestanovuje formu hodnocení a tu nechává plně v kompetenci velitele jednotky. Aktualizace tohoto předpisu je nanejvýš žádoucí.

2. Jsou v současnosti požadavky na pravidelné hodnocení operační přípravy dostatečně a srozumitelně ukotveny v národních dokumentech a případně co byste na současném stavu navrhl zlepšit?

Souhrnná reakce:

Požadavky na hodnocení operační přípravy nejsou v žádném dokumentu ukotveny. Vševojsk 7-12 je nezbytné verifikovat a nastavit způsob hodnocení jako důležitý nástroj pro budoucí plánování. V procesu hodnocení a aplikace získaných poznatků je zásadní role operačního velitele (VeOper).

3. Měl jste možnost se v minulosti účastnit hodnocení dle standardů NATO? Jaké je Vaše doporučení pro jejich úspěšnou implementaci při provádění národních hodnocení nedeklarovaných síly a prostředky?

Souhrnná reakce:

Byla identifikována potřeba vypracovat národní metodiku pro možnosti využívání aliančních nástrojů hodnocení v ČR a zabezpečit cestou přípravy velitelů a příslušníků štábů hlubokou a širokou znalost těchto nástrojů hodnocení. Problematiku hodnocení je nutné zahrnout do připravovaného Prog1-4 Příprava velitelů a štábů. Úspěšné absolvování hodnocení dle aliančních programů si vyžaduje cílenou a dlouhodobou přípravu, a to nejen hodnoceného velitelství a jednotky. Velmi důležitou roli hrají hodnotitelé a využití jejich zkušeností. Je důležité využívat kvalifikované a vyškolené hodnotitele při přípravě a hodnocení. Využívat a pracovat se získanými poznatky a zkušenostmi.

4. Je Doktrína operační přípravy a z ní vycházející plán operační přípravy dostatečným nástrojem pro plánování požadavků na hodnocení dosažených schopností? Pokud ne, bylo by ji vhodné doplnit například o směrnici VeOper, která na celý jeden cyklus přípravy upřesní požadavky, priority a způsob hodnocení/kontroly velitelství a jednotek PozS a VzS?

Souhrnná reakce:

DOP ČR a z ní vycházející plán operační přípravy není nástrojem pro plánování požadavků na hodnocení. Je nutné stanovit, jak bude hodnocení realizováno a zásady provedení. Možnými nástroji je 4letý plán hodnocení OP a z něj vycházející roční plány hodnocení OP (nebo např.: metodicko-organizační pokyny NGŠ, nebo striktně stanoveno ve Vševojsk 7-12). Je vhodné zvážit všechny dostupné nástroje a pokusit se vyhnout vytváření nových dokumentů a zejména další nadbytečné byrokratické zátěže. Po vyhodnocení jednoho cyklu operační přípravy bude mít operační velitel potřebné vstupy pro případnou úpravu celého systému.

5. Doktrína operační přípravy pro taktickou úroveň uvádí jako nástroje hodnocení aliance. Jak byste definoval hlavní omezení a limity při použití těchto programů při národních hodnoceních nedeklarovaných sil a prostředků?

Souhrnná reakce:

Alianční nástroje v sobě obsahují nástroj a možnost, jak provést hodnocení a která omezení je možné stanovit. Velitelé by si podle svých vlastních podmínek a možností, které se jim nabízí, mohli v budoucnu omezení stanovit tak, aby hodnocení pro danou úroveň velení a řízení mělo efekt a přineslo hmatatelné podklady pro další plánování dosahování schopností. Omezením jsou nástroje, které má velitel k ruce, ale současně musí být naplněna efektivita toho hodnocení jako taková. Z celé množiny hodnocených oblastí lze pro danou jednotku, ÚU nebo prvek při národním hodnocení definovat co má jednotka předložit za dokumentaci, co znát a co předvést za schopnosti, i když není deklarovaná. Toto by měl definovat nadřízený plánovací orgán a následně velitel součásti ve svých plánech. Je třeba se vyhnout účelovému doplňování jednotek na úkor jiných, s cílem pouze vyhovět některým z požadavků při hodnocení. Limitem je opět nenaplněnost jak personálem, tak i materiálem. Je nezbytné také vyřešit nedostatek kvalifikovaných hodnotitelů.

6. Jakou formu a metodu je vhodné zvolit pro objektivní hodnocení jednotky a štábu, které nejsou deklarovány (například fáze dokumentační a po té praktická demonstrace dosažených schopností)?

Souhrnná reakce:

Alianční nástroje jako je CREVAL se týkají nejnižší úrovně prapor, a tak používat od praporu výše. Každé velitelství a jednotku AČR lze hodnotit dle aliančních nástrojů, byť není deklarována. Stávající nástroje jsou plně aplikovatelné s jasně definovanými omezeními a limity a jeví se jako vhodné zachovat fázi dokumentační a na ni navazující praktickou demonstraci dosažených schopností v rámci cvičení.

7. Jak byste hodnotil operační přípravu na stupni rota, prapor, brigáda (ekvivalent ÚU), a to zejména u nedeklarovaných sil a prostředků? Kde byste zachoval stávající systém kontrolní činnosti a kde byste využil programy hodnocení aliance?

Souhrnná reakce:

V rámci přípravy velitelů a příslušníků štábů by se mělo trvale uvést do povědomí, co nabízí CREVAL a TACEVAL jako nástroje hodnocení nižší taktické úrovně pro případ začlenění do vyššího celku, který by byl certifikován dle aliančních programů hodnocení. Při dosažení požadovaných znalostí, každý velitel dané úrovně, se znalostí věci, se může rozhodnout, zda je efektivní a adekvátní použít některý z nástrojů hodnocení nebo se rozhodne hodnocení té které podřízené jednotky provést podle cílů daného zaměstnání, které byly stanoveny. Vyhodnotí, zda byly cíle dosaženy a zpracuje hodnocení, které umožní nastavit další postup v dosahování dané schopnosti.

6 IDENTIFIKACE SLABÝCH MÍST A STANOVENÍ JEJICH PŘÍČIN

Alianční programy hodnocení jsou již řadu let využívány a pravidelně aktualizovány, přesto je jejich širší implementace do národních podmínek pomalá a nedostatečná. Konzultacemi s experty byly identifikovány následující slabé místa systému hodnocení.

Zabezpečení kvalifikovaným personálem a jeho příprava:

- častá fluktuace již vycvičeného personálu;
- chybí dostatek kvalifikovaných hodnotitelů, kteří absolvovali kurz NATO a mají praktické zkušenosti z již provedených hodnocení na mezinárodní úrovni;
- nedostatečný systém přípravy hodnotitelů pro potřeby národních hodnocení a jejich doplňování vyškoleným personálem z řad odborníků na jednotlivé oblasti hodnocení;
- nedostatečná znalost aliančních standardů;
- nedostatečná jazyková připravenost personálu;
- nedostatečné využívání získaných poznatků a zkušeností z hodnocení velitelství a jednotek.

Normativní a doktrinální činnost:

- schází regulátor upřesňující národní hodnocení nedeklarovaných sil a prostředků s využitím hodnotících programů aliance;

- pomalá implementace norem STANAG;
- zastaralý předpis Vševojsk-7-12;
- chybí plán hodnocení operační přípravy, který stanoví požadavky na hodnocení, včetně priorit a zabezpečí tak dostatek času na cílenou přípravu dle stanovených standardů.

Zdroje:

- nedostatek obecně ve všech oblastech, a to jak tabulkách počtů, tak potřebného materiálu či dostupnost výcvikových prostorů;
- potenciál jednotlivých velitelství periodicky ověřovat dosahování dílčích schopností za využití národních hodnocení dle aliančních nástrojů.

Pokusíme-li se nalézt příčiny zmíněného stavu a charakterizovat je, dospějeme k následujícímu zjištění:

- nedostatečné stanovení požadavků na hodnocení;
- nedostatečná znalost programů hodnocení a různé chápání požadovaných standardů NATO;
- hodnocení často bývá spíše nahrazeno kontrolou splnění mandatorních zaměstnání a nezaměřuje se na komplexní zhodnocení výsledků a zjištění efektivity přípravy;
- velké množství plněných úkolů, které často nesouvisí s dosahováním požadovaných operačních schopností;
- celková nenaplněnost jednotek a častá fluktuace personálu;
- dřívější zkušenosti s výsledky hodnocení vyvolávají u velitelů obavu z důsledků případného neúspěchu;
- nedostatečné využívání získaných zkušeností a poznatků (ZPVZ);
- obecná neochota neustále něco měnit;
- utajovaná dokumentace v anglickém jazyce.

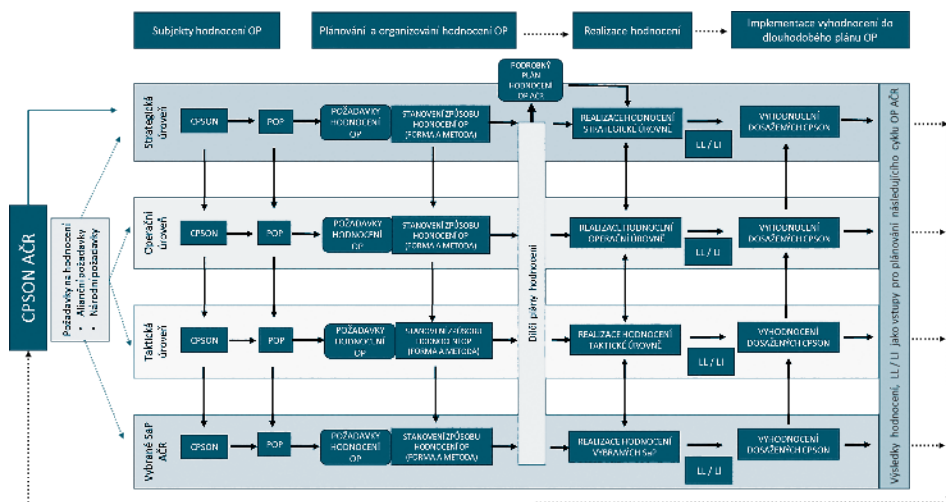
Na základě definovaného ústředního problému a poznatků získaných provedenou analýzou byl navržen model hodnocení jako možné řešení již strukturovaného problému. Pro návrh modelu hodnocení operační přípravy bylo využito poznatků získaných studiem národních a aliančních dokumentů zabývajících se hodnocením přípravy. Významnou roli v něm hrají zkušenosti, doporučení a návrhy získané dotazníkovým šetřením a zejména pak konzultacemi a řízenými rozhovory s odborníky se zkušenostmi s hodnocením dle programů CREVAL a TACEVAL.

7 NÁVRH MODELU HODNOCENÍ OPERAČNÍ PŘÍPRAVY

Navrhovaný model byl provázán s procesním modelem provádění operační přípravy. Operační příprava, jako dlouhodobý proces, se realizuje v jednotlivých čtyřletých, na sebe navazujících cyklech, v rámci jednoho cyklu na sebe navazujících jednotlivých etapách, které znázorňuje vzorec cyklického opakování etap přípravy organizačních celků AČR.

Model hodnocení operační přípravy je zahájen fází definování požadavků na hodnocení. Ty zahrnují alianční a národní požadavky na hodnocení OP, včetně stanovení priorit v oblasti přípravy a hodnocení.

Cílový stav je vždy definován požadavky na schopnosti pro operační nasazení a způsob jejich dosažení je součástí plánu operační přípravy pro dané období. Z tohoto plánu je zřejmé, jaké aktivity operační přípravy budou naplánovány, ve kterém období, tak, aby bylo dosaženo požadovaných cílů operační přípravy. Součástí plánu operační přípravy je část vyhodnocení. Vyhodnocení probíhá zpravidla vždy na závěr dané etapy výcviku. Je tedy nezbytné v jednotlivých plánech operační přípravy (POP) vhodnou formou ukotvit požadavky na hodnocení operační přípravy. Ty by měly již zahrnovat metody a formy provedení hodnocení. Tak vzniknou dílčí plány hodnocení, které budou vytvořeny společně s CPSON a POP retrográdním způsobem a budou tedy vždy zohledňovat požadavky a priority nadřízeného. Tyto dílčí plány pak společně budou tvořit podrobný plán hodnocení operační přípravy AČR. Nespornou výhodou tohoto plánu bude vzájemné vypořádání jednotlivých dílčích plánů hodnocení, provázanost a zejména pak možnost se dostatečně a včas připravit na hodnocení dle aliančních standardů. Zkušenosti ze zahraničí ukazují, že příprava na úspěšné absolvování hodnocení dle aliančních programů si vyžaduje cílenou dlouhodobou přípravu. Navrhovaný model hodnocení OP je znázorněn na obrázku č. 1.



Obrázek č. 2: Model hodnocení operační přípravy

Navrhovaný model lze rozdělit do tří etap.

První etapou je plánování a organizování hodnocení OP, které probíhá souběžně s tvorbou POP, tedy v roce předcházejícím prvnímu roku plnění POP. V rámci retrográdního procesu plánování vzniknou jednotlivé plány hodnocení. Tyto dílčí plány, zahrnující požadavky hodnocení dané úrovní velení a řízení, budou pak dále rozpracovávány a upřesňovány v rámci ročních plánů jednotlivých organizačních celků. Alianční požadavky musí být v této fázi již známy a využity jako jeden ze vstupů (vedle národních strategických požadavků) tak, aby bylo možné je plně zohlednit při tvorbě dílčích plánů hodnocení. Vhodným dokumentem pro definování těchto požadavků je směrnice zpracovávaná

na strategické úrovni Sekce plánování sil MO (SPS MO). Jedná se o Záměr vyčleňování sil a prostředků resortu MO do pohotovostních systémů, operací a významných cvičení v letech 2021(x) až 2026(x+6). Tato směrnice je periodicky aktualizovaná a vždy tvořena s výhledem na šest let. Je vhodné zde rozšířit nově zpracovanou část hodnocení a upřesnit požadavky na hodnocení do formy konkrétního zadání požadavku. Na jeho základě musí velitelé dané úrovně splnit jim zadané a požadované úkoly hodnocení velitelství a jednotek dle stanovených standardů aliance. Tak bude zabezpečena realizace všech požadavků ze strategické úrovně. Další požadavky z jednotlivých úrovní velení a řízení budou již zahrnovat národní požadavky na hodnocení operační přípravy. Tyto požadavky budou vycházet z detailních znalostí dosažených schopností a operační pohotovosti konkrétních velitelství a jednotek. Významným vstupem budou získané poznatky a zkušenosti z právě ukončeného cyklu operační přípravy. Plány musí zohlednit i reálné možnosti jednotlivých úrovní organizovat a provádět hodnocení dle aliančních standardů.

Druhou etapou je realizace hodnocení operační přípravy. Součástí etapy je příprava plánovaných aktivit hodnocení, příprava hodnotitelských týmů a samotná realizace hodnocení. Pro tyto účely je třeba definovat jednotlivé úrovně hodnocení a způsob aplikace programů hodnocení na nedeklarované síly a prostředky pozemních a vzdušných sil. Vhodnými nástroji, jak realizovat tuto implementaci, je aktualizovat směrnice pro implementaci programů hodnocení CREVAL/TACEVAL a současně provést významnější aktualizaci předpisu Vševojsk 7-12.

Alianční programy hodnocení mají danou metodiku provádění hodnocení a jejich komplexnost a rozsah často přesahují naše požadavky a možnosti. Je však nezbytné se s metodikou detailně seznámit a tuto metodiku aplikovat na všechny jednotky v maximálně možné míře. Volba kritérií hodnocení a oblastí, na které bude hodnocení soustředěno v národním prostředí, musí být stanovena velitelem dané úrovně s cílem získat požadované výsledky, které budou nezkresleně popisovat reálný stav schopností a operační pohotovosti dané jednotky a poskytnou požadované výstupy, které budou uchopitelné a využitelné pro další plánování operační přípravy.

Třetí etapou je implementace výsledků hodnocení do dlouhodobého plánu operační přípravy. Třetí etapa je vyvrcholením celého procesu. Jejím významným výstupem bude informace pro NGŠ AČR o stavu operační pohotovosti jemu podřízených sil a prostředků. Největší přínos je však třeba spatřovat v detailnějším zpracování všech získaných zkušeností a poznatků v oblasti přípravy a dosahování schopností. *„Jejich podrobné zpracování se nesmí omezit jen na jednotlivá konstatování stavu hodnocené oblasti, ale musí být zpracováno do požadovaných výstupů, návrhů a opatření umožňující jejich využití při dlouhodobém procesu plánování operační přípravy. Tyto poznatky musí být dále zobrazeny a široce aplikovány v rámci celé AČR. Jen tak lze dosáhnout trvalého zlepšení operační přípravy a zejména neopakovat stejné chyby. Tento přístup ale zároveň umožní vyhledání detailní příčiny negativního hodnocení, jež se ve svém důsledku projeví v celkovém hodnocení dané jednotky.“*¹⁴ Implementace procesu ZPVZ byl uváděn dotázanými

¹⁴ PETRÁŠ, Zdeněk. *Aplikace procesu hodnocení stavu schopností v prostředí AČR*. Vojenské rozhledy. 2018, 27 (1), s. 41. DOI: 10.3849/2336-2995.26.2017.04.003-018. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line), dostupné z: www.vojenskerohledy.cz.

experty jako zásadní problém v oblasti přípravy. „Výsledky procesu jsou využívány často příležitostným způsobem a k ZPVZ přistupují jednotliví velitelé dle vlastního uvážení.“¹⁵ Za hlavní příčinu tohoto stavu byla označována velká fluktuace personálu, a s tím spojená krátká institucionální paměť.

Navrhovaný model hodnocení operační přípravy reaguje na získané poznatky v rámci dotazníkového šetření a řízených rozhovorů a zohledňuje zkušenosti ze zahraničí i alianční doporučení. Mezi hlavní oblasti, ve kterých respondenti spatřovali slabá místa, bylo plánování a organizování hodnocení a zejména pak využití získaných poznatků.

Pro stanovení odpovědnosti a požadavků na realizaci a míru aplikace programů hodnocení je vhodné hodnocení dle programů CREVAL/TACEVAL rozdělit na hodnocení z alianční úrovně (NATO hodnocení) a národní hodnocení. Národní hodnocení je pak dále členit do několika úrovní.

Pro účely národního hodnocení lze národní hodnocení rozdělit do několika úrovní. Toto rozdělení následně umožní vymezení odpovědností jednotlivých úrovní velení a řízení za provedení hodnocení a definovat míru aplikace nástrojů hodnocení dle programů CREVAL/TACEVAL. Národní hodnocení je hodnocení, jehož příprava, provedení a vypracování závěrečné zprávy, je plně v národní odpovědnosti.

Cílem národního hodnocení musí být posoudit reálný stav schopností a dosažené úrovně připravenosti a je primárně určeno k ověření, zda vyčleňované velitelství a jednotky dosáhly operační pohotovosti dle požadovaných standardů. Výstupem národních hodnocení je pak hodnotící zpráva.

1. úroveň národního hodnocení slouží k hodnocení velitelství a jednotek, které jsou vyčleňovány ve prospěch NATO. Za nejvyšší úroveň tohoto hodnocení lze považovat hodnocení jednotek vyčleňovaných do NRF. Výsledky národního hodnocení jednotek NRF prochází procesem validace dle jednotlivých programů hodnocení. Účelem validace je potvrzení, že závěry národního hodnocení se shodují s poznatkami a zjištěním NATO monitorů, kteří se za tímto účelem vždy národních hodnocení účastní. Jde tedy o formu kontroly kvality provedeného hodnocení, dodržení metodiky hodnocení a potvrzení výstupů zpracovaných v závěrečné zprávě. Hodnocení je vždy řízeno z operační úrovně a závěrečná zpráva je předkládána NGŠ AČR.

Národní hodnocení **2. úrovně** je určeno k hodnocení velitelství a jednotek nedeklarovaných ve prospěch NATO. Hodnocení je prováděno z operační úrovně na vybrané jednotky a štáby dle plánu hodnocení OP na daný cyklus OP. Závěrečná zpráva je předkládána veliteli pro operace.

Národní hodnocení **3. úrovně** je hodnocení velitelství a jednotek prováděné z vyšší taktické úrovně na podřízené jednotky. Závěrečná zpráva je následně předkládána velitelům sil.

Národní hodnocení **4. úrovně** je hodnocením velitelství a jednotek prováděných jednotlivými OC na taktické úrovni. Závěrečná zpráva je předkládána danému operačnímu veliteli.

¹⁵ KOSECOVÁ, Janka and Richard SAIBERT. *Optimalizace procesu získávání poznatků a využívání zkušeností a význam přípravy personálu v této oblasti*. Vojenské rozhledy. 2018, 27 (2), 33-52. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerohledy.cz.

ZÁVĚR

NATO pro hodnocení schopností operačního nasazení velitelství a jednotek pozemních a vzdušných sil využívá programy hodnocení CREVAL a TACEVAL. Tyto jednotlivé programy jsou pravidelně aktualizovány a využívány při hodnocení sil, které ČR deklaruje pro NATO a do operací vedených NATO.

Na základě provedené analýzy jak národních, tak aliančních normativů a direktiv, doplněná o poznatky z jejich využití při národních hodnocení získanými od kvalifikovaných hodnotitelů a expertů v oblasti přípravy vojsk byl navržen model pro hodnocení operační přípravy, který by byl aplikovatelný i na nedeklarované velitelství a jednotky pozemních a vzdušných sil a využíval při hodnocení alianční programy hodnocení.

Zvolený model hodnocení vychází z požadavků ukotvených v DOP AČR a přístupu aliance k hodnocení jako takovému, který je popsán v AD-075-13. Hodnocení je nezbytné rozdělit do jednotlivých úrovní, vzájemně se lišících náročností jejich provedením, a tak vytvořit prostor pro postupnou aplikaci těchto nástrojů. Navrhovaná doporučení pro jednotlivé úrovně velení a řízení AČR vychází z výše uvedeného modelu a definuje jednotlivé kroky nutné pro jeho úspěšnou aplikaci. Jedním z nejvýznamnějších doporučení je vytvoření dostatečných personálních kapacit pro bezchybnou aplikaci aliančních programů hodnocení, rozšíření povědomí o možnostech jejich využití, zejména mezi veliteli a štáby a potřeba revize jak předpisu Vševojsk-7-12, tak i směrnic pro implementaci jednotlivých programů hodnocení.

Hodnocení dle jednotlivých úrovní bude dále rozpracováno v rámci verifikace stávající doktríny operační přípravy AČR. Lze předpokládat, že vzniknou podrobné plány hodnocení velitelství a jednotek dle požadavků jednotlivých úrovní velení a řízení s ohledem na kategorii připravenosti té konkrétní hodnocené jednotky a předem definovaných omezení. Aplikace jednotlivých úrovní hodnocení a získané poznatky budou následně cennými podklady pro případnou úpravu navrhovaného modelu, včetně jednotlivých úrovní hodnocení.

Z výsledků hodnocení, provedených dle navrhovaného modelu, NGŠ AČR získá nezkrácenou informaci o stavu operační pohotovosti sil AČR v jednotné formě. „Z hlediska stavu schopností a stanovení priorit na základě výsledku hodnocení je tedy nezbytné učinit všechny potřebné kroky k implementaci a následnému ověření navrhovaného modelu hodnocení v praxi.“¹⁶

SEZNAM ZKRATEK

AČR	Armáda české republiky
bÚU	Brigádní úkolové uskupení
CPSON	Cílové požadavky schopností operačního nasazení
CREVAL	Combat Readiness Evaluation

¹⁶ PETRÁŠ, Zdeněk. *Aplikace procesu hodnocení stavu schopností v prostředí AČR*. Vojenské rozhledy. 2018, 27 (1), s. 41-42. DOI: 10.3849/2336-2995.26.2017.04.003-018. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (online), dostupné z: www.vojenskerozhledy.cz.

DOP AČR	Doktríny operační přípravy AČR
EU	European Union
KVAČR 2030	Koncepce výstavby Armády České republiky 2030
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NATINAMDS	NATO Integrated Air and Missile Defence System
NDPP	NATO Defence Planning Process
NRF	NATO Response Force
NRI	NATO Readiness Initiative
OP AČR	Operační příprava AČR
OC	Organizační celek
POP	Plány operační přípravy
TACEVAL	Tactical Evaluation
VeOper	Velitelství pro operace
VePozS	Velitelství pozemních sil
VeVzS	Velitelství vzdušných sil
SPS MO	Sekce plánování sil Ministerstva obrany

Autoři:

Plk. gšt. Ing. Petr Slíva, narozen v roce 1976. Je absolventem Univerzity obrany v Brně (2004). Působil na řadě pozic v rámci vzdušných sil. Dlouhodobě se zabývá oblastí přípravy vzdušných sil. V rámci zahraničních operací se účastnil v mise KFOR a v misích ISAF. V současné době působí v rámci Generálního štábu AČR, na oddělení rozvoje přípravy vzdušných sil, Sekce rozvoje sil MO.

Plk. gšt. Ing. Tomáš Špok, Ph.D., narozen v roce 1970. Je absolventem Vojenské vysoké školy pozemního vojska ve Vyškově (1994) a doktorandského studia ve studijním programu ekonomika a management na Univerzitě obrany v Brně (2016). Působil ve vedoucích a řídicích funkcích v oblasti plánování, přípravy a použití sil a prostředků AČR v operacích. Účastnil se dvou zahraničních operací pod vlajkou EU a NATO. Zabývá se problematikou uplatnění základních doktrinárních principů přípravy a použití ozbrojených sil v ozbrojeném konfliktu. Je autorem řady odborných článků v domácích i zahraničních časopisech. V současné době působí na Centru bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany v oblasti vojensko-strategických studií a podílí se na realizaci vojenských karierních kurzů.

Jak citovat: SLÍVA, Petr a Tomáš ŠPOK. Využití evaluačních nástrojů nato pro hodnocení připravenosti pozemních a vzdušných sil AČR. *Vojenské rozhledy*. 2022, 31 (2), 017-033. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.

Recenzovaný článek

Strategická komunikace: od reaktivního boje s dezinformacemi po komplexní využití v oblasti národní bezpečnosti a obrany státu

Strategic Communications: From a Reactive Fight Against Disinformation Towards Comprehensive Use in Support of National Security and Defence

Vendula Divišová

Abstrakt: Koncept strategické komunikace získal na pozornosti zejména s událostmi spojenými s anexí Krymu a intervencí Ruské federace na východní Ukrajině, a je proto dominantně dáván do souvislosti s reaktivním potíráním dezinformací a propagandy či jiných elementů tzv. hybridní kampaně. Cílem textu je poukázat na širší potenciál nástroje strategické komunikace na podporu cílů v oblasti národní bezpečnosti a obrany státu, a to jako proaktivního úsilí a svébytného způsobu myšlení využívajícího informační účinek k prosazování národních zájmů. Na základě rešerše odborné literatury a koncepčních dokumentů identifikuje přínos strategické komunikace mimo oblast hybridního působení také v oblasti zahraničních vojenských operací, protipovstaleckého boje, protiteroristické politiky, odstrašení a krizového řízení.

Abstract: The concept of strategic communications rose to prominence especially with the events linked to the Crimea annexation and Russian intervention in Eastern Ukraine. As such it has been mostly related to the reactive fight against disinformation and propaganda or other elements of the hybrid campaign. This paper aims to point to the much broader potential for the tool of strategic communications in support of goals in the realm of national security and defence, while it is understood as proactive efforts and specific mindset using the information effect to advance national interests. Based on the literature review, benefits of strategic communications beyond hybrid campaigns are identified also in the fields of foreign military operations, counterinsurgency, counterterrorism, deterrence and crisis management.

Klíčová slova: strategická komunikace; národní bezpečnost; obrana státu; informační prostředí; informační účinek.

Keywords: Strategic Communications; National Security; National Defence; Information Environment; Information Effect.

ÚVOD

Pojem strategická komunikace (dále také jen „StratCom“) se v oblasti národní bezpečnosti a obrany objevuje až počátkem 21. století, ačkoliv i předtím je termín, byť v širším a nepřiliš uceleném významu, používán. Účast USA a jejich spojenců na asymetrických konfliktech v Iráku a Afghánistánu zvýraznila význam nekonvenčních nástrojů, kdy vojen- sky nepoměrně slabší nestátní aktéři vedli boj v první řadě na tzv. informační frontě¹, při- čemž podpora místního obyvatelstva se stala pomyslným těžištěm operací. Pokračující angažmá západních armád v tzv. „dlouhých válkách“ se však neobešla ani bez zisku a udržení podpory vlastního obyvatelstva, respektive voličů.

Strategická komunikace prošla zásadním rozvojem právě během afghánské mise ISAF, kdy postupně rostlo přesvědčení o nutnosti vybudovat adekvátní kapacity v oblasti ko- munikace a vyhnout se nesouladu mezi tím, co civilní i vojenské autority říkají, a tím co dělají. K postupné institucionalizaci strategické komunikace v misi i v Alianci pak do- šlo zejména s příchodem generála Stanleyho McChrystala na post velitele ISAF v roce 2009.² Vzestup konceptu nicméně brzy vystřídal úpadek zájmu. Až anexe Krymu Ruskou federací v březnu 2014 a intervence na východní Ukrajině přinesly potřebný impuls pro docenění významu strategické komunikace a kroky směřující k její postupné implemen- taci na úrovni NATO, Evropské unie a v jednotlivých členských zemích.³ Dominantní se přitom stala debata o využití tohoto nástroje v boji proti dezinformacím a nepřátelské propagandě, zatímco řada dalších způsobů využití zůstala upozaděna.⁴

Cílem textu je shrnout odbornou debatu o strategické komunikaci se zaměřením na období po roce 2014, a to právě v kontextu, kdy je tento nástroj ve veřejném diskursu disproporčně spojován s bojem proti dezinformacím a propagandě na úkor jiných oblas- tí. Sběr dat je řízen následující výzkumnou otázkou: „*Jakými způsoby může strategická komunikace podporovat národní zájmy v oblasti obrany a národní bezpečnosti?*“. Cílem je tedy identifikovat různé způsoby využití strategické komunikace pro potřeby obrany státu a národní bezpečnosti, a poukázat tak na širší potenciál využití tohoto nástroje. Zvláštní pozornost je přitom věnovaná roli ozbrojených sil. K zodpovězení této otáz- ky jsou využívány zejména odborné texty ve formě recenzovaných článků nebo studií

1 RID, Thomas a Marc HECKER. *War 2.0: Irregular Warfare in the Information Age*. Westport: Praeger Security International, 2009.

2 BOUDREAU, Brett. *'We Have Met the Enemy and He Is Us': An Analysis of NATO Strategic Communications: The International Security Assistance Force (ISAF) in Afghanistan, 2003–2014*. NATO Strategic Communications Centre of Excellence, 2016. Dostupné z: <https://stratcomcoe.org/publications/we-have-met-the-enemy-and-he-is-us-an-analysis-of-nato-strategic-communications-the-international-security-assistance-force-in-afghanistan-2003-2014/173>

3 Ibid.

4 Tuto skutečnost lze pravděpodobně přičítat určité averzi západních demokratických zemí vůči informačnímu působení na vlastní obyvatelstvo. Viz např. PASHENTSEV, Evgeny. *Strategic Communication in EU-Russia Relations*. In: PASHENTSEV, Evgeny. *Strategic Communication in EU-Russia Relations: Tensions, Challenges and Opportunities*. Cham: Palgrave Macmillan, 2020, s. 17-60.

organizací a think tanků a dále koncepční dokumenty přijaté na úrovni Severoatlantické aliance, Evropské unie či jednotlivých členských zemí těchto organizací.

1 VYMEZENÍ STRATEGICKÉ KOMUNIKACE

V posledních letech lze zaznamenat časté užívání až nadužívání pojmu strategická komunikace. Tento obrovský rozmach konceptu nicméně nevedl ke sjednocení jeho chápání, ale naopak k rozostření jeho hranic. V nejširším a nejobecnějším chápání je StratCom vykládán jako efektivní komunikace. To znamená, že komunikační aktivity dané entity jsou promyšlené a předem naplánované tak, aby maximálně podpořily dosažení stanoveného cíle – soukromá společnost může například cílit na zvýšení prodeje produktu společnosti a tomu přizpůsobit svoji komunikaci. Hojně citovaná definice Hallahana a kolektivu definuje koncept jako „účelné použití komunikace organizací za účelem naplnit její poslání“.⁵ Podle Zerfasse a kolektivu toto širší pojetí sice výzkumníkům usnadňuje „připojit se k debatě a naskočit do vlaku“, ale zároveň vede do „slepé uličky“ a „z dlouhodobého hlediska není ani produktivní, ani atraktivní“.⁶ Neumožňuje totiž vymezení strategické komunikace jako svébytné vědní disciplíny, která by disponovala specifickými výzkumnými objekty a vlastní výzkumnou perspektivou. Takové pojetí konceptu lze jen těžko jednoznačně vymezit vůči disciplínám, jako je marketing nebo komunikace s veřejností (*public affairs*).

Lze vymezit čtyři základní pojetí strategické komunikace, která ilustrují nesnadný úkol vytvoření svébytné disciplíny s jasně vymezeným objektem zájmu a specifickou výzkumnou perspektivou. StratCom je v nich pojímán jako:

1. „integrovaná komunikace“ pojímaná jako zastřešující termín pro jakoukoliv komunikaci zaměřenou na dosažení cíle, a tedy zahrnující různé disciplíny;
2. komunikace vedená na strategické úrovni řízení organizace jasně odlišená od taktické a podpůrné úrovně komunikace;
3. komunikace vedená v kontextu vojenské a národní moci;
4. alternativní název pro disciplínu komunikace s veřejností.⁷

Tato studie se zaměří právě na třetí uvedené pojetí, ve kterém – jak bude dále ilustrováno – získává koncept strategické komunikace čím dál jasnější kontury. Vymezení hranic konceptu závisí na konceptualizaci dvou klíčových konceptů „strategie“ a „komunikace“. Výše zmíněná definice Hallahana a kol. z roku 2007 odpovídá úzkému pojetí komunikace v tradičním slova smyslu – tedy je omezena na verbální projevy, a poměrně

⁵ HALLAHAN, Kirk, Derina HOLTZHAUSEN, Betteke VAN RULER, Dejan VERČIČ a Krishnamurthy SRIRAMESH. Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*. 2007, 1(1), 3-35. ISSN 1553-118X. Dostupné z: doi:10.1080/15531180701285244

⁶ ZERFASS, Ansgar, Dejan VERČIČ, Howard NOTHHAFT a Kelly Page WERDER. Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*. 2018, 12(4), 487-505. ISSN 1553-118X. Dostupné z: doi:10.1080/1553118X.2018.1493485

⁷ ZERFASS, VERČIČ, NOTHHAFT a WERDER, ref. 6

vágnímu pojetí strategie ve smyslu pouhé účelnosti či směřování k vymezenému cíli.⁸ Paul kritizoval toto široké pojetí strategické komunikace a tvrdil, že na rozdíl od soukromé sféry v resortu obrany pojem „strategie“ skutečně něco znamená, což pak dává konceptu jasnější kontury.⁹ Strategie ve vojenském kontextu je tradičně definována jako „specifický způsob použití specifických prostředků k dosažení jasných cílů“. ¹⁰ V tomto ohledu jsou ozbrojené síly jedním z prostředků dosahování cílů zakotvených v národní strategii, což reflektuje například definice britského ministerstva obrany vymezující StratCom jako „prosazování národních zájmů použitím všech komunikačních prostředků [resortu] obrany za účelem ovlivnit postoje a chování lidí“. ¹¹ Ve Spojených státech amerických je koncept podrobněji definován například v oficiální vojenské terminologii, a to jako:

„soustředěné úsilí Vlády Spojených států s cílem pochopit a angažovat klíčové cílové skupiny za účelem vytvoření, posílení nebo zachování příznivých podmínek pro podporu zájmů, politik a cílů Vlády Spojených států prostřednictvím užití koordinovaných programů, plánů, témat, sdělení a produktů synchronizovaných s činnostmi všech nástrojů národní moci.“¹²

Severoatlantická aliance přijala první definici konceptu v roce 2009, a to jako:

„koordinované a vhodné používání komunikačních aktivit a schopností NATO: veřejné diplomacie, veřejných záležitostí, vojenských veřejných záležitostí, informačních operací a psychologických operací, přiměřeným způsobem na podporu aliančních politik, operací a aktivit a za účelem prosazování cílů NATO.“¹³

Tato definice je nicméně poplatná době, kdy byla přijata a kdy byl na politické úrovni StratCom prakticky redukován na komunikační „přílepek“ k již naplánované strategii, spíše než vnímán jako neodlučitelná součást vytváření strategie.¹⁴ Novější alianční definice přijatá na úrovni Vojenského výboru NATO již do strategické komunikace zahrnuje integraci vojenských komunikačních schopností a informační štabní funkce s *dalšími* vojenskými aktivitami.¹⁵ Implikuje tedy skutečnost, že jakékoli aktivity, a to i na taktické úrovni, vysílají sdělení, které může podpořit anebo znesnadnit splnění stanovených úkolů a cílů.

Na základě výše uvedených konceptualizací lze shrnout, že v oblasti národní bezpečnosti a obrany je StratCom nástrojem k podpoře příslušných národních zájmů, a to skrze

⁸ Viz také PAUL, Christopher. *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*. Santa Barbara: Praeger, 2011.

⁹ PAUL, ref. 8, s. 24

¹⁰ U.S. MARINE CORPS. *MCDP 1-1 Strategy*, 1997. Dostupné z: <https://www.marines.mil/Portals/1/Publications/MCDP%201-1%20Strategy.pdf>

¹¹ MINISTRY OF DEFENCE. *Joint Doctrine Note 2/19: Defence Strategic Communication: an Approach to Formulating and Executing Strategy*, 2019, s. 3. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/jdn-219-defence-strategic-communication-an-approach-to-formulating-and-executing-strategy>.

¹² JOINT CHIEFS OF STAFF. *Joint Planning*, Joint Publication 5-0, 2020. Dostupné z: https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp5_0.pdf?ver=us_fQ_pGS_u65ateysmAng%3D%3D

¹³ NATO. *Strategic Communications Policy*, 2009. Dostupné z: <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>

¹⁴ BOUDREAU, ref. 2, s. 52, 329-330.

¹⁵ SHAPE. *NATO Military Policy on Strategic Communications*, 2017. Dostupné z: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/01/NATO-MILITARY-POLICY-ON-STRATEGIC-COMMUNICATIONS.pdf>

integraci všech činností organizace – slov i činů, které mají informační účinek, a tedy potenciál ovlivnit postoje, vnímání a chování cílových skupin žádoucím způsobem. Jedná se o úsilí, které by mělo být plánováno a řízeno na nejvyšší úrovni, ale prováděno na všech úrovních organizace. Vojenská moc je pak pouze jedním z nástrojů národní moci, který je prostřednictvím informačního účinku příslušných činností mobilizován na podporu národních zájmů a cílů. Tento koncept přitom vychází z předpokladu, že v současném informačním prostředí nelze nekomunikovat, protože vše, co říkáme a děláme, ale i absence slov a činů, neustále vysílá sdělení různým cílovým skupinám. V tomto prostředí tedy probíhá kontinuální soupeření o pozornost cílových skupin a ovlivnění jejich vnímání žádoucím směrem, což vyžaduje proaktivní a promyšlené úsilí státu, jež staví požadovaný informační účinek do středobodu plánování a řízení činností.

2 STRATEGICKÁ KOMUNIKACE V OBLASTI NÁRODNÍ BEZPEČNOSTI A OBRANY STÁTU

Vojenská moc je pouze jedním z nástrojů národní moci a jednotlivé činnosti resortu obrany a ozbrojených sil jsou v rámci strategické komunikace koordinovány právě na podporu národních zájmů, politik a cílů. Guerrero-Castro identifikuje v oblasti národní bezpečnosti a obrany konkrétní cíle strategické komunikace, a to: (1) v době míru odstrašení a strategické postavení v mezinárodním systému, (2) během stavu krize získání důvěryhodnosti v mezinárodním systému a nakonec (3) ve válečném stavu je cílem dosáhnout vnitřní a vnější legitimacy v mezinárodním systému zajišťující zemi volnost jednání. V tomto textu nebudeme striktně rozlišovat mezi stavy mír – krize – válka s ohledem na skutečnost, že v současném bezpečnostním prostředí a v důsledku hybridního působení státních i nestátních aktérů se hranice mezi nimi rozostřuje, a zaměřujeme se proto primárně na jednotlivé „mise“ strategické komunikace napříč těmito stavy.¹⁶

Jednotlivé oblasti obrany a národní bezpečnosti, jejichž cíle StratCom jako nástroj podporuje, byly identifikovány na základě rešerše literatury. Nejdříve byly prostřednictvím vyhledávačů (včetně specializovaného vyhledávače Google Scholar a dalších databází sdružujících odborné texty) na základě klíčových slov vyhledány publikace zaměřené na oblast bezpečnosti či obrany a které zároveň zmiňovaly pojem strategická komunikace. Následně byly vyhledány příslušné pasáže věnující se strategické komunikaci a byly vyřazeny ty texty, které neodpovídaly pojetí strategické komunikace dle výše uvedené konceptualizace. Na základě studia zbylého souboru textů byly identifikovány následující oblasti obrany a národní bezpečnosti, na jejichž podporu bylo dosud využito strategické komunikace v odborné literatuře debatováno, a sice: a) *zahraniční vojenské operace*; b) *protipovstalecký boj*; c) *protiteroristická politika*; d) *odstrašení*; e) *boj proti dezinformacím a nepřátelské propagandě*; f) *krizové řízení*. Tyto oblasti se vzájemně prolínají a nelze je striktně odlišit. Uvedená kategorizace zároveň navazuje na dokument

¹⁶ GUERRERO-CASTRO, Cristian E. Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an Interdisciplinary Approach. *Connections: The Quarterly Journal*. 2013, 12(2), 27-51.

„Strategic Communications and National Strategy“, který StratCom vnímá jako zásadní součást národní strategie, přičemž pouze příkladmo popisuje využití tohoto nástroje ve čtyřech oblastech: podpora národní strategie, stabilizační operace, potírání radikalizace a kybernetická bezpečnost.¹⁷ V tomto ohledu předkládaný text usiluje o komplexnější náhled na danou problematiku a doplnění dalších relevantních oblastí výzkumu.

StratCom je úzce propojen také s disciplínami, které jsou zároveň nástroji, či schopnostmi, které koordinuje. NATO uvádí pět disciplín podřízených strategické komunikaci: veřejnou diplomacii (*public diplomacy*), komunikaci s veřejností (*public affairs*), vojenskou komunikaci s veřejností (*military public affairs*), informační operace (*Info Ops*) a psychologické operace (*PSYOPS*). Ty nebudou předmětem této studie vzhledem k jejímu primárnímu zaměření na cíle strategické komunikace v oblastech obrany či národní bezpečnosti, a nikoli na konkrétní nástroje, které má za tímto účelem k dispozici. To se týká rovněž disciplíny obranné diplomacie (*defence diplomacy*, případně *military diplomacy*) a podpory resortu obrany veřejné diplomacie (*defense support to public diplomacy*) jako dalších nástrojů integrovaných strategickou komunikací v americkém pojetí.¹⁸

2.1 Zahraniční vojenské operace

V oblasti obrany a bezpečnosti byla strategická komunikace dosud nejvíce prozkoumána v rovině zahraničních vojenských operací. Výše bylo uvedeno, jak asymetrické konflikty v Afghánistánu a Iráku ukázaly na zásadní roli zisku a udržení podpory jak obyvatel v místě nasazení, tak občanů zemí, které do konfliktu svoje vojáky vyslaly.¹⁹ V případě mise ISAF byla podpora místního obyvatelstva pomyslným těžištěm na operační úrovni, zatímco podpora pro misi v jednotlivých zemích přispívajících vojáky byla zásadní z hlediska strategického těžiště NATO, kterým je soudržnost Aliance. To vyžadovalo věnovat mnohem větší pozornost informačnímu účinku všech činností, ale zejména odstranění nesouladu mezi slovy a činy (*say-do gap*).

Z hlediska zisku i udržení důvěry je zásadní koncept *strategického narativu*. Ten lze definovat jednoduše jako „strategii vyjádřenou v narativní formě“²⁰, což odkazuje k primárnímu důrazu na strategii, jejíž naplánování nutně předchází provádění všech činností s informačním účinkem. Cílem narativu je vysvětlit činnost organizace v dané záležitosti – např. nasazení vlastních vojenských jednotek v zahraniční vojenské operaci, a tak ospravedlnit její účel před cílovým publikem. Narativ slouží jako rámec sjednocující

¹⁷ CORNISH, Paul, LINDLEY-FRENCH, Julian a Claire YORKE. *Strategic Communications and National Strategy*, A Chatham House Report, 2011. Dostupné z: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/r0911es%E2%80%9393stratcomms.pdf>

¹⁸ Viz např. WALLIN, Matthew. *Military Public Diplomacy: How the Military Influences Foreign Audiences*, American Security Project, 2015. Dostupné z: <https://www.americansecurityproject.org/wp-content/uploads/2015/02/Ref-0185-Military-Public-Diplomacy.pdf>

¹⁹ RID a HECKER, ref. 1, s. 1.

²⁰ SIMPSON, Emile. *War from the Ground Up: Twenty-First-Century Combat as Politics*. Oxford: Oxford University Press, 2012, s. 405.

všechny činnosti – verbální i neverbální, a proto s ním každé jednotlivé sdělení musí být v souladu. V tomto ohledu je tak nástrojem neustálé kontroly souladu všech činností a jejich informačních účinků s přijatou strategií. Podle Zaffrana může použití vhodných narativů napomáhat k „pragmatičtějším misím i lépe koordinované bezpečnostní politice“.²¹ Na politicko-strategické úrovni mohou narativy dále posloužit k utváření veřejného mínění a mobilizaci podpory pro vojenskou intervenci, a dokonce do určité míry zabránit negativnímu dopadu tragických událostí spojených s úmrtím nasazených vojáků na veřejné mínění (tzv. *body bag syndrome*).²² Nisen pak zavádí pojem „operace vedené narativem“ (*narrative led operations*), kdy narativ je kladen do samotného středobodu procesu plánování operací, přičemž tradiční kinetické činnosti, jako jsou palba či manévry, jsou mu podřízeny.²³

Největší pozornost je v odborné literatuře věnována funkci narativu ve vztahu k zisku a udržení podpory veřejnosti pro vojenskou intervenci v zemích, které do konfliktu vyslaly vlastní jednotky. Ve sborníku *Strategic Narratives, Public Opinion, and War* z roku 2015 zkoumají autoři využití strategických narativů během mise ISAF. Vychází přitom z předpokladu, že v současných konfliktech je z hlediska jejich výsledků veřejné mínění naprosto zásadním faktorem a že političtí činitelé můžou strategické narativy využít právě s cílem ospravedlnit náklady s válkou spojené – ať už finanční nebo ztráty na lidských životech. Identifikují přitom čtyři stěžejní předpoklady silného a efektivního strategického narativu, kterými jsou: (1) jasný účel mise, který by měl být v ideálním případě navázán na životní národní zájmy země poskytující vojenské jednotky; (2) vyhlídka na úspěch v tom smyslu, že narativ by v sobě měl nést příslib budoucího úspěchu mise; (3) soudržnost narativu a (4) absence silných soupeřících narativů s neslučitelným sdělením o účelu mise.²⁴

Pod hlavičkou NATO StratCom Centre of Excellence byla v roce 2016 publikována komplexní studie hodnotící strategickou komunikaci během mise ISAF v období 2003-2014 z pohledu Velitelství NATO a Velitelství ISAF se zvláštním důrazem na veřejné záležitosti, veřejnou diplomacii, psychologické operace a informační operace jako nástroje koordinované v rámci strategické komunikace.²⁵ Autory studie přitom zajímala zejména otázka efektivnosti tohoto úsilí a hlubší pochopení faktorů, které za dílčími úspěchy i nedostatky stály. Hlavním sdělením studie je skutečnost, že StratCom nemůže napravit negativní důsledky špatné politiky a činností v rámci operace, ty může pouze zmírnit. Naopak při

²¹ ZAFFRAN, Raphaël. Strategic Narrative and Security. In: TAYLOR Bryan C. a Hamilton BEAN. *The Handbook of Communication and Security*. Abingdon: Routledge Handbooks Online, 2019.

²² RINGSMOSE, Jens a Berit Kaja BØRGESEN. Shaping public attitudes towards the deployment of military power: NATO, Afghanistan and the use of strategic narratives. *European Security*. 2011, 20(4), s. 506-7. ISSN 0966-2839. Dostupné z: doi:10.1080/09662839.2011.617368

²³ NISSEN, Thomas Elkjer. Narrative Led Operations: Put the Narrative First. *Small Wars Journal*, 2012. Dostupné z: <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/narrative-led-operations-put-the-narrative-first>

²⁴ NISSEN, Thomas Elkjer. Narrative Led Operations. *Militaert Tidsskrift*. 2013. 41(4), 67–77. Dostupné z: https://pure.fak.dk/files/4593101/Thomas_Elkjer_Nissen_Narrative_Led_Operations_MilTid_2012_04.pdf

²⁴ DE GRAAF, Beatrice, George DIMITRIU a Jens RINGSMOSE. *Strategic Narratives, Public Opinion and War: Winning Domestic Support for the Afghan War*. Abingdon, New York: Routledge, 2016.

²⁵ BOUDREAU, ref. 2

existenci vhodné politiky a strategie může strategická komunikace jejich pozitivní dopad násobit. Na základě těchto zjištění vyvozují autoři doporučení pro zlepšení strategické komunikace, které „musí začít lepší politikou, lepším pochopením cílových skupin včetně motivace chování, kvalifikovanými odborníky ve všech disciplínách a napříč všemi hodnotnými úrovněmi a vedením operací v souladu s uznávanými a úspěšnými vojenskými principy“. Strategická komunikace je tedy v současném informačním prostoru významným nástrojem, sama o sobě však není způsobilá měnit chování a musí být vždy doprovázena „odvážnými rozhodnutími a skutečnou silou a schopnostmi“.²⁶

Docenění významu tohoto nástroje ve vojenských operacích dokládá také vznik několika prakticky zaměřených dokumentů, které poskytují návod k úspěšnému provádění strategické komunikace v koaličních²⁷ a stabilizačních operacích²⁸, případně nabízejí velitelům obecný návod a nejlepší praxi v této oblasti²⁹.

2.2 Protipovstalecký boj

Snaha postavit informační účinek do středobodu činností je úzce spojena s protipovstaleckou strategií zaměřenou na obyvatelstvo (*population-centric counterinsurgency*). Ta se zakládá na zjištění, že zisk místního obyvatelstva jako těžiště operace se do značné míry odehrává v informačním prostoru, zvláště pak v jeho kognitivní dimenzi. David Kilcullen v klasickém díle protipovstalecké strategie *Counterinsurgency* popisuje protipovstalecký boj jako „soupeření s povstalcem o právo a schopnost vyhrát srdce, mysl a souhlas obyvatelstva“. Budoucím velitelům pak radí, že k vítězství není potřeba získat si místní obyvatelstvo v emoční rovině, to však musí nasazené síly alespoň respektovat a mít pocit, že je pro ně jejich činnost přínosná, a to zvláště v rovině zajištění bezpečnosti. Podstata této strategie je úzce provázána s 28 doporučeními pro vedení protipovstaleckého boje. S ohledem na informační doménu lze vyzdvihnout dvě doporučení. Prvním z nich je rada mít neustále na paměti potenciální vliv všech slov a činů na utváření globálního veřejného mínění, jež je třeba získat na vlastní stranu – zejména navazováním vztahu s médii. Druhým je potřeba vytvořit vlastní narativ, který bude mít ideálně podobu „jednoduchého, sjednocujícího, snadno vyjádřitelného příběhu nebo vysvětlení, které

²⁶ Ibid.

²⁷ KARLSSON, Carl A. a Peter E. WESTENKIRCHNER. *Military Strategic Communication in Coalition Operations – A Practitioners Handbook*. 2016. Dostupné z: https://toinformistoinfluence.files.wordpress.com/2016/10/2016-10-21_milstratcom_20practitioners_20handbook_20v0-2.pdf

²⁸ UK STABILISATION UNIT. *Strategic Communications in Conflict and Stabilisation Interventions*, 2016. Dostupné z: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/765464/Strat_Comms_paper_final.pdf

CORNISH, LINDLEY-FRENCH a YORKE, ref. 17

²⁹ US JOINT FORCES COMMAND - JOINT WARFIGHTING CENTER. *Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy*. 2009.

organizuje zkušenosti lidí a poskytuje jim rámec pro chápání událostí“ a nadto svým obsahem povstalec izoluje od společnosti.³⁰

Působení v kognitivní doméně a s tím související boj o podporu cílových skupin mají zásadní místo také v alianční doktríně pro protipovstalecký boj (AJP-3. 4. 4). Ta zdůrazňuje, že se NATO více než kdy jindy ocitá v situaci, kdy se nepřítel pohybuje mezi místními obyvateli, což vyžaduje odlišný přístup k použití síly s vědomím, že nepřiměřené použití síly místní lid odcizuje. Protipovstalecká strategie se tak musí primárně orientovat právě na místní obyvatelstvo, zajištění jeho bezpečnosti a kontrolu příslušných území. Je třeba přitom rozlišovat mezi různými skupinami v rámci místního lidu, přičemž jejich zájmy a loajalita se mohou dynamicky proměňovat, a to spíše pod vlivem vnímání než faktů a reality.³¹ V oddílu „kognitivní dimenze“ hovoří doktrína o takzvané „bitvě vnímání“. V jejím rámci usilují povstalci o oslabení legitimacy a důvěryhodnosti NATO. Protipovstalecká vojenská činnost pak může být přínosná jen do té míry, ve které je její příspěvek ke snížení legitimacy a důvěryhodnosti povstalců větší než negativní vnímání přítomnosti protipovstaleckých sil místním obyvatelstvem. O úspěchu vojenských i nevojenských činností se tedy rozhoduje v kognitivní dimenzi skrze vnímání cílových skupin. Zároveň je třeba počítat s rozšířením tohoto soupeření i na globální obecnost. K úspěchu operace protipovstaleckého typu pak doktrína považuje za zásadní synchronizovat a koordinovat informační aktivity za využití podřízených schopností, zejména informačních operací a strategické komunikace. Součástí úsilí v informačním prostředí musí být dále vytvoření „strategického protipovstaleckého narativu“, který naruší legitimitu povstaleckého narativu a zároveň podpoří důvěryhodnost a legitimitu místních autorit a NATO.³²

2.3 Protiteroristická politika

Násilní nestátní aktéři mají obecně v informačním prostředí zásadní výhodu, protože se mohou uchýlovat ke lžím a manipulacím, což je neslučitelné s principy fungování demokratických režimů, jejichž počínání je navíc neustále podrobováno přezkumu a kritice médií, veřejnosti i politické opozice. V posledních dvou dekadách se zásadním tématem stává využití strategické komunikace, a zvláště „proti-narativů“ (*counter-narratives*) v boji proti terorismu a radikalizaci.³³

³⁰ KILCULLEN, David. *Counterinsurgency*. Oxford: Oxford University Press, 2010, s. 39-40, 42.

³¹ NATO. *Allied Joint Publication (AJP)-3.4.4(A): Allied Joint Doctrine For Counter-insurgency (COIN)*. NATO Standardization Office, 2016. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/allied-joint-doctrine-for-counter-insurgency-coin-ajp-344a>.

³² Ibid., s. 1-7, 1-8, 1-9.

³³ Srovnej např. BAKRANIA, Shivit. *Strategic communications and foreign fighters*, 2014. Dostupné z: <https://gsdrc.org/publications/strategic-communications-and-foreign-fighters/>

BRADDOCK, Kurt a John HORGAN. *Towards a Guide for Constructing and Disseminating Counternarratives to Reduce Support for Terrorism*. *Studies in Conflict & Terrorism*. 2015, 39(5), 381-404. ISSN 1057-610X. Dostupné z: doi:10.1080/1057610X.2015.1116277

Resort obrany, respektive ozbrojené síly země, zastávají v protiteroristickém boji obvykle pouze podpůrnou roli v rámci širšího úsilí vlády využívající všech nástrojů státní moci. Americké ministerstvo obrany vydalo v roce 2015 zprávu, ve které se právě roli resortu obrany v širším protiteroristickém úsilí země mimo území Spojených států zabývá. Hlavní poslání resortu v tomto ohledu vnímá v „utváření a stabilizaci globálního prostředí, tak aby pro násilný extremismus vytvářelo nehostinné podmínky“, a to skrze činnosti, jako je podpora partnerů v boji s projevy extremismu, odstrašení od jakékoli formy podpory extremistickým organizacím anebo úsilí o narušení podpory extremistickým ideologiím. Zpráva zvláště zdůrazňuje význam strategické komunikace jako součásti úsilí resortu obrany v potírání násilného extremismu. Dále identifikuje konkrétní cíle strategické komunikace resortu v boji proti terorismu, jako je podpora partnerských zemí, snaha o získání dalších partnerských zemí, oslabení podpory a sympatií extremistickým organizacím a podpora umírněných hlasů. Jmenuje také úsilí odradit od činnosti aktéry, které extremistické organizace podporují anebo jejich fungování napomáhají, potírání ideologické podpory extremistickým organizacím a v neposlední řadě odstrašení a narušení teroristických činů.³⁴ Je tedy zřejmé, že StratCom není zdaleka omezen na komunikační aktivity, ale má zásadní roli v celé škále činností prováděných v rámci protiteroristické politiky.

Dokument dále upozorňuje na některá specifika a výzvy v boji proti násilnému extremismu v informační doméně. Těmi jsou potíže spojené s měřením efektivity informačních aktivit, nutnost přizpůsobení obsahu sdělení a komunikačních kanálů místnímu kontextu za předpokladu hlubokého porozumění cílovým skupinám (*Target Audience Analysis*) a napětí mezi vnitroresortní koordinací činností na straně jedné a včasností a efektivitou komunikace na straně druhé narozdíl od protivníka, který ve svých komunikačních aktivitách disponuje naprostou volností. Zdůrazňuje také, že všechny činnosti samy o sobě vysílají sdělení, ať už se jedná o navázání spolupráce s místními ozbrojenými silami (které mohou být v zemi nepopulární) nebo samotné umístění základny. Upozorňuje, že činnosti, které jsou z vojenského pohledu nezbytné, mohou být s ohledem na cíle v oblasti potírání extremismu kontraproduktivní a „přizívat“ narativ protivníka.³⁵

Jones ve studii z roku 2020 zkoumal využívání komunikace v rámci prevence násilného extremismu s připomínkou, že terorismus není pouhým násilím, ale sám o sobě je formou komunikace, což je v souladu s jednou ze základních premis strategické komunikace, že nejen slova, ale zejména činy „komunikují“ – tedy vysílají sdělení cílovým skupinám. Využívání komunikace v oblasti prevence extremismu podle něj zahrnuje řadu intervencí, jako je využívání proti-narativů, alternativních narativů a strategické komunikace. Kritizuje přitom časté směřování proti-narativů (ve smyslu příběhů, jejichž cílem je „nabourat“ extremistické narativy skrze fakta, logiku či humor) se strategickou komunikací a apeluje

³⁴ DEPARTMENT OF DEFENSE. *Task Force on Department of Defense (DoD) Strategy to Counter Violent Extremism (CVE) Outside of the United States*. Defense Science Board, 2015. Dostupné z: <https://dsb.cto.mil/reports/2010s/DSB-CVE-FinalReport-April172015.pdf>, s. 18

³⁵ Ibid., s. 19-20.

na rozšíření záběru právě na strategickou komunikaci zahrnující širokou škálu činností v oblasti komunikace mimo samotné proti-narativy.³⁶

Podobně Glazzard a Reed argumentují, že StratCom má v oblasti protiteroristického boje daleko širší uplatnění než jen potírat radikalizaci a rekrutaci zejména skrze proti-narativy.³⁷ Vyzývají proto, aby se strategická komunikace stala integrální součástí protiteroristické politiky, a nikoli pouhým „přílepem“ k předem naplánované strategii, protože jen tak může být skutečně *strategická* a odrážet skutečnost, že komunikace hraje v terorismu ústřední roli. Následně identifikují roli StratCom v každém pilíři britské protiteroristické strategie CONTEST, tedy: a) předcházet (*Prevent*) – zabránit radikalizaci, b) pronásledovat (*Pursue*) – zabránit útokům samotným, c) chránit (*Protect*) – zvýšit ochranu vůči útokům a d) připravit se (*Prepare*) – minimalizovat škody a vzpamatovat se z útoku. Komunikace má mimo svou roli napomáhat potírání propagandy, také potenciál působit na vůli aktérů použít násilné prostředky či bojovat, tyto osoby demoralizovat či odradit anebo delegitimizovat u vlastních (potenciálních) sympatizantů a obecně je od nežádoucích aktů odstrašovat. Dále může StratCom působit na vlastní obyvatele s cílem zvýšit jejich ostražitost nebo zmírnit strach z terorismu, který je pro naplnění cílů těchto uskupení zásadním faktorem.

2.4 Odstrašení

Odstrašení je záležitostí *subjektivního* vnímání potenciálního agresora, spíše než reálných schopností či vyhlídek na úspěch či porážku, a jako takové je nerozlučitelně spjato se strategickou komunikací s jejím důrazem na kognitivní doménu a vnímání.³⁸ Relevance tohoto konceptu vzrostla zejména ve čtvrté vlně odstrašení³⁹, která s koncem studené války a nejvýrazněji pak po 11. září reaguje na změněné podmínky a posouvá svoji pozornost od symetrických, konvenčních hrozeb k těm asymetrickým, ztělesněným teroristickými uskupeními či „darebáckými státy“, kdy největší obavy provázely možný zisk a použití zbraní hromadného ničení anebo teroristické útoky s velkým počtem obětí. Čtvrtá vlna nejenom oslabuje důraz na konvenční i jaderné odstrašení, ale do konceptu

³⁶ JONES, Michael. *Through the Looking Glass: Assessing the Evidence Base for P/CVE Communications*. RUSI, 2020, s. 45. Dostupné z: <https://rusieurope.eu/publication/occasional-papers/through-looking-glass-assessing-evidence-base-pcve-communications>

³⁷ GLAZZARD, Andrew a Alastair REED. Beyond Prevention: The Role of Strategic Communications Across the Four Pillars of Counterterrorism Strategy. *The RUSI Journal*. 2020, 165(1), 74-88. ISSN 0307-1847. Dostupné z: doi:10.1080/03071847.2020.1727165

³⁸ MAZARR, Michael J. *Understanding Deterrence*. RAND, 2018, s. 7. Dostupné z: <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PE295.html>

³⁹ Pro přehled předchozích vln odstrašení viz např. KNOPF, Jeffrey. The Fourth Wave in Deterrence Theory: A Critical Appraisal. In: *Annual meeting of the APSA 2008*. 2008. Dostupné z: https://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/58518/apsa08_proceeding_279094.pdf?sequence=1&isAllowed=y

zapracovává také informační rovinu, jež může být sama o sobě zdrojem vlivu.⁴⁰ Pojem zbraně hromadného ničení je nahrazován pojmem „zbraně hromadného dopadu“ (*weapons of mass effect*).⁴¹

V obecnější rovině slouží StratCom k narušení snah protivníka nastolit vlastní narativ a dosáhnout vítězství na morální úrovni konfliktu. V tomto ohledu hovoříme o odstrašení „odporem veřejnosti“, „delegitimizací“ či „proti-narativem“. Jeho podstatou je za využití informací a diskursu přesvědčit daného aktéra například o tom, že se teroristický útok prostřednictvím zbraní hromadného ničení setká s odporem v jeho vlastní komunitě a bude vnímán jako nelegitimní. Právě strategická komunikace může být v tomto ohledu nástrojem k dosažení delegitimizace aktéra, který má být odstraněn.⁴² Dále může napomoci odstranění teroristických uskupení i za použití sdělení odlišného typu, která směřují na odepření výhody protivníka či zvýšení nákladů akce – například poukazováním na skutečnost, že teroristické kampaně nejsou úspěšné s ohledem na dosažení sledovaných politických cílů.⁴³ Podle Lowthera musí přitom úsilí směřovat nejen na narušení činnosti protivníka v informační doméně, ale cíl odstranění podpoří hlavně dosažení vlastní „nadřazenosti v komunikačních/informačních operacích“ a tedy osvojení stejné výhody.⁴⁴

Rovina odstranění ve spojení se strategickou komunikací začala být v evropském prostoru nejvýrazněji akcentována až následkem událostí na Ukrajině a v reakci na hybridní kampaň Ruské federace. Strategie Severoatlantické aliance vůči hybridnímu působení spočívá na třech pilířích, kterými jsou příprava, odstranění a obrana, kdy vedení strategické komunikace je součástí prvně uvedeného pilíře. Je však nerozlučitelně spjata i s pilířem odstranění, přičemž věrohodné odstranění je středobodem kolektivní obrany NATO. Je přitom předmětem debaty, do jaké míry hybridní působení Ruské federace narušuje principy, na kterém odstranění Aliance dosud stálo. Podle Vebela⁴⁵ Rusko v současnosti svými operacemi nízké intenzity testuje věrohodnost mezinárodní bezpečnostní architektury i principy odstranění a klade si otázku, do jaké míry je odstranění Severoatlantické aliance věrohodné z hlediska odvrácení agrese Ruska vůči pobaltským zemím.⁴⁶ Věrohodnost vymezuje jako sestávající ze tří prvků: soudržnosti, schopnosti a komunikace⁴⁷, přičemž posledně zmíněný element odkazuje k „existenci jasné a jednoznačné komunikační strategie“. Ve vztahu k otázce, do jaké míry k věrohodnému odstranění přispívá strategická komunikace NATO, dochází k závěru, že to na tomto poli za

⁴⁰ KNOPE, Jeffrey W. The Fourth Wave in Deterrence Research. *Contemporary Security Policy*. 2010, 31(1), 1-33. ISSN 1352-3260. Dostupné z: doi:10.1080/13523261003640819

⁴¹ LOWTHER, Adam B. (ed.). *Deterrence: Rising Powers, Rogue Regimes, and Terrorism in the Twenty-First Century*. New York: Palgrave Macmillan, 2012.

⁴² KNOPE, ref. 40

⁴³ MALLORY, King. *New Challenges in Cross-Domain Deterrence*. RAND, 2018, s. 16. Dostupné z: <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PE259.html>

⁴⁴ LOWTHER, ref. 41, s. 6

⁴⁵ VEEBEL, Viljar. NATO options and dilemmas for deterring Russia in the Baltic States. *Defence Studies*. 2018, 18(2), 229-251. ISSN 1470-2436. Dostupné z: doi:10.1080/14702436.2018.1463518

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Tzv. 3C (*cohesion* - soudržnost, *capability* - schopnost, *communication* - komunikace) model.

Ruskou federací zaostává. Zatímco Rusko uplatňuje jednoznačnou a otevřeně agresivní rétoriku s cílem zastrašení protivníka, ale i narušení jeho soudržnosti, alianční diskurs vnímá autor jako vágní a trpící jistou nekonzistentností v logice argumentace. Strategickou komunikaci je tak třeba vnímat jako zásadní nástroj, který může věrohodné odstranění posílit i oslabit.

Zatímco se NATO soustředilo na odstranění případné agrese vůči členským zemím na východním křídle Aliance, odstranění agrese vůči Ukrajině bylo upozaděno, přestože bezpečnost této země je pro stabilitu bezpečnostního prostředí organizace zásadní. Z hlediska strategické komunikace absentoval jednotný postup Aliance vůči rusko-ukrajinské krizi a zejména artikulace odhodlání poskytnout Ukrajině dostatečné bezpečnostní záruky, a to nejen verbálně ale zejména skrze konkrétní činy – minimálně cestou vojenské pomoci nad rámec dílčích příspěvků některých zemí v oblasti dodávek vojenské techniky a výcviku – které by Rusku vysílaly jasný signál, že případná agrese vůči Ukrajině zemi přinese vysoké náklady a vysoké riziko neúspěchu. Podobně NATO a jednotlivé členské země nedokázaly věrohodně demonstrovat odhodlání uplatnit na Rusko v případě invaze dostatečné odstrašující opatření v ekonomické oblasti, které by mělo potenciál výrazně ovlivnit kalkulaci potenciálních zisků a ztrát.⁴⁸ S tím kontrastuje jaderné odstrašování Ruské federace, které bylo v době psaní textu a soudě podle reakce Západu možné vnímat jako relativně věrohodné a prakticky limitující formy vojenské pomoci Ukrajině.⁴⁹

Asertivní zahraniční politika Ruské federace znovu vrátila relevanci konceptu tzv. totální obrany. Ten byl původně doménou tzv. nezúčastněných zemí během studené války jako způsob odstranění stavějící na úsilí vysílat sdělení potenciálním agresorům, že případnému napadení bude vzdorovat celá společnost, což by útok činilo velmi nákladným. V současnosti se k tomuto konceptu hlásí především severské a pobaltské země, přičemž tento přístup má potenciál posílit obranu nejen neutrálních zemí, ale také těch, které jsou již součástí organizace kolektivní obrany. Koncept totální obrany jako strategie odstranění sestává z vojenské, civilní, informační a psychologické dimenze, které dohromady tvoří takzvaný komplexní přístup k národní bezpečnosti (*comprehensive approach*). Strategická komunikace je jedním z nástrojů informační dimenze společně s reakcí na nepřátelské působení protivníka v informačním prostoru a s kybernetickou bezpečností.⁵⁰

Běrzina identifikuje hlavní role tohoto nástroje v kontextu totální obrany, kterými jsou „vysvětlování, příprava a motivování veřejnosti, aby se zapojila do vojenské i civilní obrany a vysílání sdělení potenciálním protivníkům, že je invaze přijde draho.“ V případném

⁴⁸ DENI, John R. Ukraine and Russia: NATO should clarify its deterrent approach, while it still can. *The Hill* [online]. 5. 4. 2021 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: [https://nationalinterest.org/blog/buzz/how-nato-can-help-ukraine-deter-russian-aggression-195848](https://thehill.com/opinion/national-security/551440-ukraine-and-russia-nato-should-clarify-its-deterrent-approach-while-VERSHBOW, Alexander. How NATO Can Help Ukraine Deter Russian Aggression. <i>National Interest</i> [online]. 7. 11. 2021 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <a href=)Začátek formuláře

⁴⁹ BOLTON, John. How Russia Is Beating the West at Deterrence. *TIME* [online]. 9. 3. 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://time.com/6155990/russia-ukraine-invasion-deterrence/>

⁵⁰ BĚRZINA, Ieva. Total defence as a comprehensive approach to national security. In: VANAGA, Nora a Toms ROSTOKS. *Deterring Russia in Europe: Defence Strategies for Neighbouring States*. New York: Routledge, 2019, 71-89.

konfliktu pak StratCom slouží k vytvoření vlastního příběhu vysvětlujícího jej cílovým skupinám. Strategická komunikace může nepochybně podpořit také oba elementy psychologické dimenze totální obrany, kterými jsou vztah státu a společnosti – jenž je zásadní z hlediska ochoty společnosti bránit vlastní zemi – a společenská soudržnost.⁵¹ Mezi země rozvíjející strategickou komunikaci jako jeden z klíčových elementů strategie odstrašení patří například Estonsko či Lotyšsko. Konkrétní činnosti, které mají v rámci strategické komunikace podpořit dosažení národních cílů, se liší zemi od země v závislosti na přijaté strategii. V Lotyšsku se jedná například o vládní kampaně na zvýšení patriotismu ve společnosti, diskuse o dezinformacích v médiích, šíření obrazu Ruska jako hrozby ve veřejném diskursu či snahy o zvýšení náboru do ozbrojených sil. Tyto činnosti mají ve svém souhrnu podpořit jak zvýšení pocitu přináležitosti ke státu a patriotismu, tak obranu vůči propagandě a větší zapojení jednotlivců do záležitostí obrany státu.⁵²

Otázka využití strategické komunikace na podporu strategie odstrašení se dostává do popředí také u konkrétních typů hrozeb. Kromě již výše zmíněného terorismu, se jedná o hrozby v kybernetickém prostoru či zisk, proliferace a použití zbraní hromadného ničení. Anderson například na základě analýzy jaderného odstrašení NATO apeloval na zlepšení „jaderné strategické komunikace“ právě s cílem efektivnějšího odstrašení.⁵³ V oblasti hrozeb v kyberprostoru lze zmínit *Národní strategii kybernetické bezpečnosti České republiky* z roku 2020. Účinná strategická komunikace je uvedena mezi strategickými cíli podporujícími jednu z vizí budoucí podoby zajišťování kybernetické bezpečnosti nazvanou „Sebevědomě v kyberprostoru“. Spočívá zejména v aktivní komunikaci všech aktivit státu v kybernetickém prostoru a jejich koordinaci s ostatními státními institucemi.⁵⁴

2.5 Boj proti dezinformacím a nepřátelské propagandě

Již bylo zmíněno, že až anexe Krymu a intervence Ruska na východní Ukrajině byly potřebným impulsem z hlediska politické vůle implementovat strategickou komunikaci v Alianci, potažmo v jednotlivých členských zemích. To ostatně dokládá i založení Aliančního centra excelence pro strategickou komunikaci (NATO Strategic Communications Centre of Excellence) v roce 2014. Západ vnímá agresivní počínání Ruské federace v zahraniční politice prizmatem tzv. hybridní kampaně či hybridních hrozeb, které NATO definuje jako „typ hrozby, která kombinuje konvenční, neregulérní a asymetrické činnosti v čase a prostoru“. Zásadní je synergie získaná koordinovaným a synchronizovaným

⁵¹ Ibid.

⁵² VANAGA, Nora. Latvia's defence strategy: challenges in providing a credible deterrence posture. In: VANAGA, Nora a Toms ROSTOKS. *Detering Russia in Europe: Defence Strategies for Neighbouring States*. New York: Routledge, 2019, 163-179.

⁵³ ANDERSON, Matthew P. NATO Nuclear Deterrence: The Warsaw Summit and Beyond. *Connections*. 15(4), 2018, 5-30.

⁵⁴ NÚKIB. *Národní strategie kybernetické bezpečnosti České republiky*, 2020, s. 12-13. Dostupné z: https://www.nukib.cz/download/publikace/strategie_akcni_plany/narodni_strategie_kb_2020-2025_%20cr.pdf

využitím širokého spektra nástrojů, víceznačnost znemožňující jednoznačnou identifikaci škodlivé činnosti, její přisouzení konkrétnímu aktérovi a odhalení jeho záměru.⁵⁵

Ačkoliv hybridní kampaň kombinuje celou škálu nástrojů, ve veřejném i odborném diskursu je disproporční pozornost věnována nepřátelskému působení v informačním prostoru, zejména využívání dezinformací, konspiračních teorií a propagandy. Právě v tomto kontextu je strategická komunikace identifikována jako nástroj, kterým mohou země na nepřátelské informační působení reagovat. Například zpráva vydaná pod hlavičkou NATO Parliamentary Assembly z roku 2015 konstatuje, že „potírání ruské propagandy bude vyžadovat obnovení zájmu o strategickou komunikaci“.⁵⁶ Evropská unie v roce 2015 v reakci na ruské dezinformační kampaně vytvořila speciální pracovní skupinu *East StratCom Task Force*.⁵⁷ Zároveň přijala dokument *Akční plán strategické komunikace* primárně však zaměřený na prosazování politických cílů Evropské unie ve vztahu k zemím Východního partnerství. Jedním z tří cílů je zvyšovat povědomí veřejnosti o dezinformačních aktivitách a zlepšit schopnost Evropské unie na tyto činnosti reagovat.⁵⁸ V roce 2018 vydala EU další klíčový dokument *Akční plán proti dezinformacím*. Ten volá po mobilizaci všech nástrojů vlády, včetně strategické komunikace, v boji proti dezinformacím.⁵⁹ V roce 2021 pak vydává dokument, který se věnuje specificky roli strategické komunikace v potírání hybridních hrozeb a dochází k závěru, že StratCom má v tomto ohledu velký potenciál. Jeho naplnění však bude vyžadovat proaktivnější přístup, lepší koordinaci a intenzivnější využívání digitálních technologií.⁶⁰

Pro pochopení významu využití strategické komunikace v boji proti nepřátelským informačním aktivitám a v kontextu boje proti hybridnímu působení je třeba mít na paměti, že hybridní kampaň usiluje o manipulaci politického rozhodovacího procesu v zemi, která je objektem nepřátelského působení. Protivník tedy usiluje o *změnu chování a postoje* klíčových cílových skupin, ať už se jedná o širší veřejnost, politické lídry či média. Hybridní působení jako takové lze tedy vnímat jako informační či vlivové aktivity. Tyto činnosti přitom nezahrnují pouze nástroje informační moci, ale také nástroje moci diplomatické, ekonomické a vojenské a v kontextu hybridní strategie lze k těmto tradičním nástrojům moci přiřadit také nástroje finanční, právní a zpravodajské. Toto chápání s důrazem na kognitivní dimenzi informačního prostředí zrcadlí výše uvedené definice strategické komunikace rovněž mající ve svém středobodu úsilí o podporu cílů organizace

⁵⁵ NATO STRATEGIC COMMUNICATIONS COE. *Hybrid Threats: A Strategic Communications Perspective*, 2020. Dostupné z: <https://stratcomcoe.org/hybrid-threats-strategic-communications-perspective>

⁵⁶ NATO Parliamentary Assembly. *Hybrid Warfare: NATO's New Strategic Challenge?* Defence and Security Committee, 2015, s. 8. Dostupné z: https://www.eerstekamer.nl/id/vk3nbmfqmt7x/document_extern/nato_pa_rapport_hybrid_warfare_nato/f=/vk3nbqkjzced.pdf

⁵⁷ EEAS. *Questions and Answers about the East StratCom Task Force*, 2018. Dostupné z: <https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/2116/-questions-and-answers-about-the-east>

⁵⁸ EEAS. *Action Plan on Strategic Communication*, 2015.

⁵⁹ EUROPEAN COMMISSION. *Action Plan against Disinformation*, 2018. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/eu-communication-disinformation-euco-05122018_en.pdf

⁶⁰ EUROPEAN PARLIAMENTARY RESEARCH SERVICE. *Strategic communications as a key factor in countering hybrid threats*, 2021. Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/656323/EPRS_STU\(2021\)656323_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/656323/EPRS_STU(2021)656323_EN.pdf)

skrze *ovlivňování* postojů a chování cílových skupin (NATO StratCom CoE)⁶¹. Stejně jako hybridní kampaň pak využívá synergie dosažené koordinovaným využíváním všech nástrojů státní moci a informačního účinku činností prováděných v rámci těchto nástrojů.

Určitou protiváhou k hybridní strategii a asymetrickému působení protivníka je také koncept „komplexního přístupu“ ke krizím (*comprehensive approach*), k němuž se Aliance hlásí a ve kterém má opět StratCom svoji nezastupitelnou roli. Tento přístup na základě získaných poznatků z vojenských operací NATO vychází z přesvědčení, že úspěšné řešení krize vyžaduje současné využití politických, civilních i vojenských nástrojů. Ačkoliv jsou vojenské nástroje zásadní, samy o sobě nejsou v kontextu současných konfliktů a bezpečnostních hrozeb způsobilé dosáhnout stanovených cílů.⁶² Alianční dokument *Comprehensive Approach Action Plan* vymezuje v rámci tohoto přístupu čtyři hlavní oblasti činností, a to: a) plánování a vedení operací, b) získané poznatky, výcvik, vzdělávání a cvičení, c) spolupráci s externími aktéry a nakonec samotnou d) strategickou komunikaci. Filozofie komplexního přístupu se v tomto ohledu blíží konceptu totální obrany, jež síla se rovněž zakládá na synergii vyplývající ze simultánního užití celé řady nástrojů státu a společnosti ve prospěch obrany země (viz výše).

I v českém veřejném diskursu o strategické komunikaci je stále dominantní důraz na její využití v boji proti dezinformacím či obecněji proti hybridnímu působení. *Audit národní bezpečnosti* z roku 2016 požaduje na základě analýzy hybridních hrozeb a působení cizí moci vytvoření koncepčního přístupu ke strategické komunikaci a nastavení mechanismu pro systematickou koordinaci relevantních aktérů veřejné správy. Jako nedostatek pak přímo identifikuje chybějící strategickou komunikaci státu „jako reakce na dezinformace a pro posílení vlastní důvěryhodnosti“. Dokument identifikuje dvě linie působení strategické komunikace, a to vůči vlastnímu obyvatelstvu na straně jedné a vůči protivníkovi na straně druhé. V prvním případě je cílem posilovat odolnost společnosti⁶³ a ujistit ji o připravenosti státu zajistit její bezpečnost. Vůči protivníkovi pak má tento nástroj „demonstrovat připravenost, schopnost a odhodlání bránit sebe i spojence“ a tím ho odstrašit.⁶⁴ Také nová *Národní strategie pro čelení hybridnímu působení* volá po vybudování systému strategické komunikace spočívajícího v „koordinaci a synchronizaci komunikačních aktivit všech relevantních resortů a prvků veřejné správy.“⁶⁵ Lze tedy shrnout, že specifický charakter hybridního působení výrazně zvyšuje relevanci a potenciální přínos konceptu strategické komunikace, který zrcadlí klíčové aspekty hybridní kampaně.

61 NATO STRATEGIC COMMUNICATIONS COE, ref. 55

62 NATO. A „comprehensive approach“ to crises, 2018. Dostupné z: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_51633.htm

63 Cíl posílení odolnosti je úzce spojen s bojem proti hybridnímu působení a jako takový je rovněž často uváděn do souvislosti se strategickou komunikací. Více či méně implicitně se prolíná i s dalšími oblastmi zajišťování bezpečnosti a obrany země, proto v tomto textu nebude zvláště rozebírán.

64 MVČR. *Audit národní bezpečnosti*. 2016. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Audit-narodni-bezpecnosti-20161201.pdf>

65 MOČR. *Národní strategie pro čelení hybridnímu působení*. 2021. Dostupné z: <https://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/zpravodajstvi/narodni-strategie-pro-celeni-hybridnimu-pusobeni.pdf>

2.6 Krizové řízení

Ozbrojené síly hrají významnou roli také jako podpora civilních orgánů během zvládnutí krizí, zejména následků přírodních pohrom, a to jak na domácím území, tak i v zahraničí. Během pandemie koronaviru byly ozbrojené síly v řadě zemí masivně nasazeny na pomoc zvládnutí epidemie.⁶⁶ Plnily přitom řadu úkolů v oblasti logistiky, zdravotnické pomoci, výzkumu a vývoje, vnitřní bezpečnosti, ale i podpory vládnutí („governance“) včetně strategické komunikace (posledně zmíněné se týká například Lotyšska a ČR).⁶⁷ V systému reakce na krize v současném informačním prostředí vzrůstá význam strategické komunikace, přičemž Murphy identifikuje tři hlavní role tohoto nástroje. StratCom v první řadě napomáhá utvářet očekávání veřejnosti ohledně schopností a poskytnuté podpory na všech úrovních vlády. Za druhé je nástrojem informování před samotnou krizovou událostí i v jejím průběhu ve prospěch zajištění bezpečnosti a ochrany občanů. V neposlední řadě může v případě proaktivního a efektivního využití a „ve spojení s viditelnými opatřeními na zvládnutí následků události napomoci zvýšit věrohodnost vlády a mít na veřejnost uklidňující vliv“. Zmíněn je také potenciální přínos v oblasti zahraniční politiky, kdy efektivní strategická komunikace může napomoci vytvořit obraz země jako „schopné, výkonné a efektivní vůči potřebám svých občanů“, a tak podpořit demokratickou image země.⁶⁸

Použití ozbrojených sil má svou roli v dosažení všech výše uvedených cílů strategické komunikace. Murphy ve vztahu k armádě vyzdvihuje cíl řízení očekávání veřejnosti ohledně role a schopností ozbrojených sil v reakci na krizi a upozorňuje přitom na nutnost připravovat se na tento úkol kontinuálně již před vypuknutím krize, a to vzděláváním vojenských lídrů ohledně fungování médií v současném informačním prostředí, ale také prostřednictvím edukace médií ohledně úkolů a schopností armády během krize. Cílem je postupné budování důvěry mezi armádou a médii, která následně umožní efektivní výměnu informací během krize. Po vypuknutí krize pak musí armáda komunikovat a opakovaně zdůrazňovat svoji roli vůči veřejnosti, a to právě za využití médií.⁶⁹

Zvláštní pozornost věnuje roli strategické komunikace koncepční dokument britského ministerstva obrany *Disaster Relief Operations Overseas: the Military Contribution*

⁶⁶ KALKMAN, Jori Pascal. Military crisis responses to COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2021. 29(1), 99-103. ISSN 0966-0879. Dostupné z: doi:10.1111/1468-5973.12328

⁶⁷ LAMBERT, Alexandre, EJDUS, Filip a Thomas SCHMIDT *Deployment of Armed Forces During the Coronavirus Crisis: Compliance with the OSCE Code of Conduct?*. Institute for Peace Research and Security Policy at the

University of Hamburg (IFSH), Centre for OSCE Research (CORE), 2020. Dostupné z: <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/9783748922339-05/deployment-of-armed-forces-during-the-coronavirus-crisis-compliance-with-the-osce-code-of-conduct>

⁶⁸ MURPHY, Dennis M. *The Role of Information and Communication in Disaster Response: An Overview*, 2007. Dostupné z: <https://www.hsdl.org/?view&did=236105>

⁶⁹ MURPHY, Dennis. M. a Carol KERR. *Strategic Communication in Domestic Disasters. The Military and the Media in an Intergovernmental Environment*. Center for Strategic Leadership, 2006. Dostupné z: <https://www.hsdl.org/?abstract&did=32671>

zaměřený na plánování a realizaci činností armády v operacích na odstraňování následků katastrof v zahraničí.⁷⁰ V podkapitole „Strategický vliv“ dokument uvádí, že mimo samotný altruistický zájem pomoci při zvládnání krize může být v zájmu země „přispět ke zvládnání následků pohromy a být přitom vidět“. Národním zájmem je v takových případech buď zvýšit stabilitu či zabránit zhoršení nestability v zemi přijímající pomoc anebo dosáhnout příznivého strategického vlivu. Strategická komunikace je proto vnímána jako zásadní element plánování i poskytování pomoci, a to zejména s ohledem na zmírnění negativních dopadů krize od samotného počátku. Jejím cílem je pak zajištění konsistence všech slov i činů, usměrňování očekávání ohledně role ozbrojených sil, ujištění cílových skupin a v neposlední řadě snaha dosáhnout žádoucího vlivu.

ZÁVĚR A DISKUSE

Článek poskytl základní přehled k otázce, jakými způsoby může strategická komunikace podporovat národní zájmy v oblasti obrany a národní bezpečnosti. Význam strategické komunikace získal na významu v kontextu současného informačního prostředí. To se vlivem rozmachu internetu a moderních komunikačních technologií umožňujícími nepřetržitou komunikaci široké škály aktérů stalo velmi neúprosným prostorem v tom smyslu, že státním aktérům neumožňuje pasivitu ani trvalou dominanci. Vlivem moderních technologií totiž vše, co daný aktér říká i dělá, případně i absence komunikace, neustále vysílá sdělení různým cílovým skupinám, přičemž zároveň v informačním prostoru panuje stav informačního přehlcení a neustálého soupeření o pozornost publika a nadvládu vlastního narativu. Subjektivní vnímání je přitom důležitější než objektivní realita a fakta, což klade zvláštní omezení a nároky na informační působení demokratických režimů.

V tomto kontextu je řada hrozeb a přístupů k zajišťování bezpečnosti nerozlučitelně spjata s informačním účinkem a obecně kognitivní sférou informačního prostředí – ve kterém se utváří vnímání dané činnosti a usměrňují postoje a chování cílových skupin – a dává proto smysl přemýšlet o nich prizmatem strategické komunikace stavějící do středobodu právě informační účinek. Například terorismus je sám o sobě extrémní formou komunikace. Hybridní působení lze uvažovat jako vlivové aktivity, a tedy zrcadlový obraz strategické komunikace, která rovněž usiluje o ovlivňování cílových skupin ve prospěch vlastních cílů. Dále získá podpory místního i vlastního obyvatelstva jako pomyslné operační a strategické těžiště vojenských operací vyžaduje plánování činností z hlediska jejich vnímání těmito cílovými skupinami a ani činnost ozbrojených sil během krizových stavů na domácím území i v zahraničí se bez trvalého vysílání a usměrňování sdělení o jednoznačném účelu nasazení sil a použití prostředků neobejde. O legitimitu nasazení ozbrojených sil v různých typech operací je tak třeba neustále soupeřit vůči alternativním výkladům. Z hlediska opatření vůči těmto hrozbám jsou koncepty, jako je komplexní

⁷⁰ MINISTRY OF DEFENCE. *Disaster Relief Operations Overseas: The Military Contribution*. Development, Concepts and Doctrine Centre, Joint Doctrine Publication 3-52, 2016. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/disaster-relief-operations>

přístup k zajišťování bezpečnosti, totální obrana či odstrašení celé škály hrozeb, rovněž bytostně spjatý s informačním účinkem, a tedy se strategickou komunikací.

Z výše uvedeného vyplývá, že strategická komunikace musí být součástí vytváření příslušných politik a strategií v oblasti národní bezpečnosti a obrany od samého počátku a nesmí být redukována na komunikační kampaň, která je k těmto až *ex post* připojena. Tento argument artikulují zejména experti v oblasti protiteroristického boje, kteří kritizují dlouho dominantní uvažování o strategické komunikaci pouze prizmatem potírání nepřátelských narativů a přehlížení možností širšího a zejména proaktivního uplatňování tohoto nástroje, který není omezen na verbální komunikaci.⁷¹ Podobně je nutné odmítnout dominantní spojování tohoto nástroje s bojem proti některým elementům hybridního působení. V tomto ohledu není StratCom pouze záležitostí boje proti nežádoucím jevům, ale nástrojem s potenciálem proaktivně podporovat národní zájmy, zejména pak zvyšování odolnosti a připravenosti společnosti, ať už cestou snižování zranitelností, zvyšování důvěry v základní elementy demokratického státu a jeho instituce či posilování soudržnosti. Tyto závěry jsou v souladu také se zprávou Chatham House, podle které „zůstává potenciál strategické komunikace nedostatečně využit“ a jedná se veskrze o reaktivní proces, kterému navíc momentálně dominuje armáda. Zpráva proto apeluje na větší integraci tohoto nástroje s národní strategií.⁷²

Další výzkum by se měl zaměřit na konkrétní způsoby a nejlepší praxi ve využívání strategické komunikace v jednotlivých oblastech zajišťování bezpečnosti a obrany státu, jakož i na otázku, jakým způsobem je nejlépe možné prosazovat strategickou komunikaci jako způsob myšlení, které bude automaticky stavět do středobodu plánování a řízení činností jejich informační účinek, aniž by byly zároveň ohroženy principy fungování demokratické společnosti. Jak však upozorňuje Archetti, demokratické režimy se přitom musí vypořádat s výzvami, které znemožňují efektivní provádění strategické komunikace, jako je například vzrůstající polarizace ve společnosti. Tyto výzvy navzdory sebelepším snahám o koordinaci činností na vládní úrovni zabraňují dosažení jednotného náhledu na realitu a bude je možné překonat pouze řešením jejich objektivních příčin spočívajících zejména v nerovnostech a nově vznikajících dělicích liniích ve společnosti.⁷³

Autor: *Mgr. Vendula Divišová, Ph.D., narozena 1990. Absolvovala doktorské studium v oboru Politologie, podobor Bezpečnostní a strategická studia, na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně. Aktuálně působí jako akademická pracovnice na Centru bezpečnostních a vojenskostrategických studií na Univerzitě obrany v Brně. Odborně se zabývá problematikou*

⁷¹ JONES, ref. 36; GLAZZARD a REED, ref. 37

⁷² CORNISH, LINDLEY-FRENCH, a YORKE, ref. 17

⁷³ ARCHETTI, Cristina. The unbearable thinness of strategic communication. In: BJOLA, Corneliu a James PAMMENT. *Countering Online Propaganda and Extremism: The Dark Side of Digital Diplomacy*. Routledge, 2018, s. 81-95.

strategické komunikace, extremismu a radikalismu a environmentální bezpečnosti s implikacemi pro obranu a ozbrojené síly.

Jak citovat: DIVIŠOVÁ, Vendula. Strategická komunikace: od reaktivního boje s dezinformacemi po komplexní využití v oblasti národní bezpečnosti a obrany státu. *Vojenské rozhledy*. 2022, 31 (2), 034-053. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.

Recenzovaný článek

Konstruktivní simulace: účinný nástroj hodnocení operační efektivity v procesu plánování schopností

Constructive Simulation: An Effective Tool for an Assessment of the Operational Effectiveness within the Capability Planning Process

Jan Drozd, Josef Procházka

Abstrakt: Článek předkládá poznatky z výzkumu zabývajícím se možnostmi posilování účinnosti rozhodování v procesech obranného plánování a plánování operací s využitím konstruktivní simulace. Experiment byl proveden s využitím SW nástroj MASA SWORD. Oba uvedené plánovací procesy mají sice odlišný účel, ale jejich společným prvkem je definování požadavků na schopnosti ozbrojených sil nezbytných pro splnění stanovených cílů. V rámci výzkumu byly na základě výsledků experimentu řešícího taktickou úroveň použití ozbrojených sil dedukovány možnosti nasazení konstruktivní simulace i pro potřeby objektivizace obranného plánování.

Abstract: The article outlines the outcome of a comprehensive research aiming at the enhancement of decision making within the defence and operational planning processes. Both processes differ in purpose, nevertheless they are challenged by the very same problem to find solutions with maximum operational effectiveness of armed forces capabilities at minimum cost to achieve objectives. It applies constructive simulation namely the software instruments of MASA SWORD and assess its potential to support the process of capability requirements identification and validation of potential alternatives to achieve objectives. It provides reasonable evidence that constructive simulation is a valuable instrument to support the evidence based decision making within in the processes of defence planning and operations planning process.

Klíčová slova: plánování schopností; konstruktivní simulace; operační efektivnost; náklady.

Key Words: Capability Planning; Constructive Simulation; Operational Effectiveness; Costs.

ÚVOD

Ve vojenské řídicí praxi jsou realizovány v podstatě dva základní procesy. První proces zahrnuje obranné plánování, jehož smyslem je definovat nezbytné schopnosti ozbrojených sil pro vedení budoucích operací. Druhý proces je spojen s plánováním operací, kdy jsou pro stanovené cíle operace vybírány z již existujícího portfolia schopností ozbrojených sil optimální síly a prostředky pro jejich splnění.

I když mají oba procesy odlišný účel, tak řešený rozhodovací problém je velmi obdobný. V obou procesech je hledána optimální podoba schopností ozbrojených sil pro splnění stanovených cílů. V případně obranného plánování se jedná o identifikaci schopností pro dosažení cílů v rámci hypotetických scénářů či plánovacích situací předpokládaného použití ozbrojených sil.¹ Řešena je tedy výstavba schopností. V procesu obranného plánování NATO (*NATO Defence Planning Process* – NDPP) se jedná především o krok 2 – Stanovení požadavků na schopnosti a případně krok 5 – Revize naplňování požadavků na schopnosti.² V rámci procesu obranného plánování EU (*Capability Development Mechanism* – CDM) se obdobně jako v rámci NDPP jedná především o definování požadavků na vojenské schopnosti v kroku 2.³

V případě plánování operací se jedná o výběr z již existujícího portfolia schopností pro splnění cílů reálné operace. V procesu plánování operací NATO dle *Comprehensive Operations Planning Directives* – COPD se jedná o fázi 2, krok 2 a fázi 3A a 3B v kontextu stanovení rozsahu schopností k naplnění cíle operace.⁴ Řešeno je použití schopností v operacích.

Cílem provedeného výzkumu bylo posoudit možnosti využití konstruktivní simulace pro potřeby především strategického rozhodování v procesu obranného plánování, kdy jsou identifikovány a ověřovány požadavky na schopnosti ozbrojených sil respektive jsou hledány operačně efektivní způsoby řešení nedostatků ve schopnostech. Výzkum zahrnoval modelové využití konstruktivní simulace pro řešení rozhodovací úlohy spojené s použitím schopností na taktické úrovni. Na základě výsledků provedeného experimentu byly návazně dedukovány možnosti využití konstruktivní simulace pro potřeby ověřování operační efektivnosti možných variant řešení nedostatků ve schopnostech v procesu obranného plánování. Navržen tak byl algoritmus využití konstruktivní simulace v procesu obranného plánování.

Vysokou aktuálnost a relevantnost řešené problematiky lze odvodit například i od stupně rozpracovanosti procesu plánování schopností v podmínkách rezortu MO. Na konci roku 2021 byla na úrovni Generálního štábu Armády České republiky (GŠ AČR)

¹ Ministerstvo obrany: Metodika plánování schopností v rezortu MO ze dne 8. prosince 2021. Čj. MO 289840/2021-1122

² NATO: NATO Defence Planning Process. Dostupné z: NATO - Topic: Defence Planning Process

³ EU: Capability Development Mechanism (CDM) 6805/03, ze dne 26. 2. 2003.

⁴ NATO: Comprehensive Operations Planning Directive (COPD). Dostupné z: NATO Comprehensive Operations Planning Directive | Public Intelligence

vypracována relativně ucelená metodika plánování schopností,⁵ nicméně v tomto dokumentu není vymezen pojem operační efektivnost a nejsou naznačeny možnosti objektivizace řešení rozhodovacích úloh spojených s identifikováním požadavků na schopnosti s využitím nástrojů modelování a simulace.

1 PŘÍSTUPY K PLÁNOVÁNÍ SCHOPNOSTÍ

Jednou ze zásadních oblastí strategického řízení obrany je rozhodování o rozvoji schopností ozbrojených sil a jejich následného optimálního použití. Bez odpovídajících schopností nelze zajistit obranu státu. Ozbrojené síly přizpůsobují své schopnosti měnícím se výzvám bezpečnostního a operačního prostředí a dynamice technologického vývoje.⁶ Rozhodování o budoucích schopnostech ozbrojených sil má zcela zásadní strategický význam. Přijímaná rozhodnutí mají závažné dopady na zajištění obrany státu, jsou spojeny s významnými riziky a zdrojovými implikacemi.⁷ Změna těchto rozhodnutí je téměř nemožná anebo vyžaduje dlouhý časový úsek tuto změnu realizovat.⁸

Strategické rozhodování o budoucích schopnostech ozbrojených sil má komplexní charakter.⁹ Rozhodnutí zahrnují nejen vojenská kritéria, ale i kritéria hospodářská a zahraničně-politická.¹⁰ V konečném důsledku je každé rozhodnutí o rozvoji či modernizaci schopností ozbrojených sil vždy rozhodnutí politické zahrnující komplexní úvahy o co nejúčinnějším zajišťování národních zájmů. I přesto je v tomto rozhodovacím procesu potřebné vycházet z vojenské úvahy, z vojenského hodnocení a doporučení. Vojenská úvaha vzniká v procesu obranného plánování a zahrnuje identifikaci budoucích potřeb rozvoje schopností ve vazbě na politické zadání reflektující poslání, role a úkoly ozbrojených sil

⁵ Ministerstvo obrany: Metodika plánování schopností v rezortu MO ze dne 8. prosince 2021. Čj. MO 289840/2021-1122

⁶ PROCHÁZKA, Josef, NEČAS, Pavel. *Přístupy k tvorbě bezpečnostních a obranných strategií*. Banská Bystrica: Belianum, 2020. 201 s. ISBN 978-80-557-1656-5.

⁷ BAXA, Fabian, MELICHAR, Josef, PETRÁŠ, Zdeněk, PROCHÁZKA, Josef, PROCHÁZKA, Dalibor, MIČÁNEK, František. *Obranné plánování - plánování za nejistoty*. Praha: Ministerstvo obrany ČR, 2018. 139 s. ISBN 978-80-7278-710-4.

⁸ Kovář, F., Krchová, H. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 178 s. ISBN 978-80-86730-29-5.

⁹ DIVIŠOVÁ, Vendula, FRANK, Libor, HANZELKA, Jan, NOVOTNÝ, Antonín, BŘEŇ, Jan. "The Whole is Greater than the Sum of the Parts": Towards Developing a Multidimensional Concept of Armed Forces' Resilience Towards Hybrid Interference. *Obrana a Strategie*, 2021, 2021(2), 3-20. ISSN 1802-7199.

¹⁰ PROCHÁZKA, Josef, STOJAR, Richard. Přístup k hodnocení vojenského potenciálu státu - příklad Ruské federace. *Vojenské rozhledy*, 2019, 28 (60)(1), 3-15. ISSN 1210-3292.

při zajišťování obrany státu.¹¹ V tomto procesu jsou identifikovány tzv. minimální vojenské požadavky na schopnosti (Minimum Capability Requirements – MCRs).¹²

Potřeba rozvoje schopností ozbrojených sil je primárně vztažena na představy o co nejúčinnějším vedení ozbrojeného konfliktu s časovým výhledem zpravidla více jak deset let. Potřeba rozvoje schopností v konfrontaci s existujícími schopnostmi umožňuje identifikovat mezeru nebo-li nedostatek ve funkcionalitě ozbrojených sil. Následně je možné hledat nejvhodnější řešení pro eliminaci této mezery, a to při zvážení jak materiálních, tak i nemateriálních přístupů.¹³

Ne vždy je nezbytné přistoupit k pořízování nového majetku, aby se zvýšila operační efektivnost ozbrojených sil při plnění úkolů. Nemateriální přístupy zahrnují například zlepšení výcviku nebo využití nového konceptu použití sil a prostředků v konkrétní bojové situaci.

Je zřejmé, že nalezení nejvhodnějšího způsobu eliminace nedostatku ve schopnostech a optimální naplnění požadavků na schopnosti je spojeno s významnou mírou nejistoty. Tato nejistota je spojena především s omezenými možnostmi predikovat budoucí podobu ozbrojeného konfliktu, dopady technologického vývoje a chování jednotlivých aktérů takového konfliktu. Při snaze snížit nejistotu v procesu plánování schopností je zpracováváno rozsáhlé množství datových podkladů.¹⁴

Ve velké míře jsou v řídící praxi uplatňovány především empirické přístupy ze strany plánovačů, operátorů a velitelů. Výsledná rozhodnutí a finální vojenská doporučení ve věci rozvoje schopností jsou zpravidla výsledkem kolektivního expertního posouzení od rážející zkušenosti a znalosti jednotlivých členů tohoto týmu.

V současnosti jsou k dispozici analytické nástroje, které ovlivňují kvalitu rozhodování o použití sil a prostředků především na taktické úrovni.¹⁵ Otázkou zůstává, do jaké míry je možné tyto nástroje úspěšně aplikovat i pro potřeby strategické úrovně řízení za účelem objektivizace a potlačení subjektivního vlivu aktérů.

Tyto analytické nástroje mají potenciál zasadit úvahy nejen o použití, ale i rozvoji schopností do reálných nebo i modelových situací, které umožní dohlédnout důsledky jednotlivých variant řešení z pohledu jak jejich operační efektivnosti, tak i souvisejících nákladů při dosažení stanovených cílů vedení konkrétní vojenské situace.¹⁶

11 Ministerstvo obrany: Metodika plánování schopností v rezortu MO ze dne 8. prosince 2021. Čj. MO 289840/2021-1122

12 GRAY, Colin S. *Coping with Uncertainty: Dilemmas of Defense Planning*. Comparative Strategy. Fairfax, Virginia: National Institute for Public Policy, 2008, 27(4), s. 324-331, ISSN 0149-5933

13 Tento přístup je potvrzen v rámci NDPP a EU CDM. Na národní úrovni např. Defence Capability Development Handbook 2012. Canberra: Department of Defence, 2012. s.4. Dostupné z: Chapter 1 (defence.gov.au)

14 DAVIS, Paul, K. RAND National Defence Research Institute, 2014. *Analysis to Inform Defense Planning Despite Austerity*. ISBN 978-0-8330-8507-8. s. 171

15 STODOLA, Petr. Improvement in the Model of Cooperative Aerial Reconnaissance Used in the Tactical Decision Support System. *The Journal of Defense Modeling and Simulation*, 2017, 14(4), 483-492. ISSN 1548-5129. IF

16 MELICHAR, Josef. Scénáře – tvorba, vnitřní struktura, scénáře a bezpečnostní hrozby. *Vojenské rozhledy*. 2017, 26 (2), 18-32. ISSN 1210-329

Autoři vycházejí v rámci výzkumu z premisy, že využití konstruktivní simulace povede za určitých předpokladů ke kvalitativně vyšší úrovni plánování schopností a objektivizaci rozhodování v tomto procesu. Autoři vnímají přínosy tohoto přístupu především v rovině potlačení vlivu nejistoty spojené s plánováním schopností. Především se jedná o omezení subjektivního pohledu rozhodovatele a jeho schopnosti zpracovávat stále se navyšující množství dat. Přínosem může být potlačení potenciálně negativních dopadů rozhodnutí přijatých na základě empiricko-intuitivního přístupu na operační efektivnost jednotlivých variant řešení a souvisejících zdrojových implikací.

2 CHARAKTER ROZHODOVÁNÍ O SCHOPNOSTECH

Shromažďování informací, zpracování dat a jejich transformace do znalostí představují kritický aspekt v rozhodování o schopnostech^{17,18}. Současné strategické prostředí (bezpečnostní, operační a technologické) je složitější a komplikovanější. Povaha prostředí je vyjádřena zkratkou VUCA (prostředí volatility, uncertainty, complexity and ambiguity). Dále je toto prostředí charakterizováno pravděpodobným vedením tzv. multidoménových operací (voda, země, vzduch, vesmír, cyber), rozmanitostí používaných zbraňových systémů, odlišnostmi v národních doktrínách a rozsáhlým množstvím zpracovávaných dat vyplývajících z vytváření komplexního obrazu o situaci v rámci síťově propojeného bojiště, a to v čase blízkém reálnému.

Základní rozhodovací úlohou jak v procesu obranného plánování, tak i v procesu plánování operací je rozhodnutí o způsobu dosažení cílového stavu (politického a vojenského) v operaci s minimálně potřebnou úrovní schopností a zdroji. V případě obranného plánování vytvářejí rámec budoucího použití ozbrojených sil v operacích modelové situace v podobě scénáře a plánovací situace.¹⁹

V procesu obranného plánování je řešena rozhodovací úloha pro nalezení nejvhodnějšího způsobu pokrytí nedostatku ve schopnostech, kdy jsou na základě identifikovaných kritérií funkčních oblastí schopnosti hledány varianty s nejvyšší mírou operační efektivnosti.

Varianty řešení mohou zahrnovat využití různých platform nebo kombinaci těchto platform k dosažení požadovaných účinků. Např. přepravu nákladu na určitou vzdálenost je možné zabezpečit vzdušnou přepravou nebo pozemní přepravou, přičemž je možné zvažovat použití přepravního letounu či transportního vrtulníku nebo železniční přepravu či nákladní automobil.

¹⁷ KAPLOW, L.; SHAVELL, S. *Decision Analysis, Game Theory, and Information*; Foundation Press: New York, NY, USA, 2004.

¹⁸ RAIFFA, H. *Decision Analysis, Introductory Letters on Choices and Uncertainty*; Addison-Wesley Publishing, Company: Boston, MA, USA, 1970.

¹⁹ Ministerstvo obrany: Metodika plánování schopností v rezortu MO ze dne 8. prosince 2021. Čj. MO 289840/2021-1122

V akvizičním procesu je následně řešena rozhodovací úloha pro nalezení nejvhodnějšího, již zpravidla technického řešení nedostatku ve schopnostech v podobě předmětného systému. Smyslem je nalezení řešení poskytující nejvyšší možnou úroveň schopností vyjádřenou mírou operační efektivity, dle již výše zmíněných kritérií a nejnižších možných nákladů.²⁰

V tomto případě se jedná tedy o výběr z množiny např. transportních vrtulníků, nebo z množiny dostupných nákladních automobilů.

Důležité je si uvědomit i komplexnost rozhodování. Relativně jednoduchý rozhodovací problém představuje jedna modelová situace např. vybraná taktická činnost v jasně vymezeném prostoru s vymezeným protivníkem. Za těchto podmínek ověřujeme simulací varianty možných řešení chybějících schopností proti omezenému množství požadavků na schopnosti, které jsou odvozeny od úkolů plněných ve prospěch dosažení stanovených cílů a očekávaných účinků v této modelové situaci.

Zcela odlišná situace však nastává v případě plánování schopností pro celé spektrum předpokládaných operací ozbrojených sil. Jedná se o velmi problematicky strukturovaný problém, jehož řešení vyžaduje optimalizaci celého portfolia schopností ozbrojených sil proti mnohačetným scénářům. V reálné praxi se počet scénářů zpravidla zužuje na 10 – 15.²¹

Vedle vyhodnocení operační efektivity a souvisejících operačních rizik má v procesu plánování schopností zásadní význam i hodnocení dlouhodobých dopadů přijatých rozhodnutí především v podobě zdrojových implikací. Zdrojové dopady daného rozhodnutí zohledňující náklady životního cyklu ovlivňují v konečném důsledku dlouhodobou zdrojovou dostupnost ozbrojených sil jako celku. V tomto smyslu má tedy plánování schopností dlouhodobou orientaci, zahrnuje především strategickou úroveň řízení s multidisciplinárním charakterem řešených problémů.²²

Významnou proměnou v procesu plánování schopností představuje omezená schopnost jeho aktérů predikovat vývoj budoucího strategického prostředí. Tím je rozhodovací problém o budoucích schopnostech zatížen významnou mírou nejistoty.²³ Určitým příkladem může být současná situace ve vztahu k řešení pandemie Covid 19. Obtížně predikovatelné chování viru a způsobu jeho šíření významně omezuje možnosti účinné reakce orgánů krizového řízení.

Současně s touto vysokou mírou nejistoty ovlivňuje účinnost rozhodování i omezená schopnost lidského mozku zpracovat čím dál tím větší množství souvisejících informací. Lze konstatovat, že již nyní ve vztahu k plánování schopností a jeho současnému empirickému způsobu realizace jsou překračovány kognitivní schopnosti člověka. Takový

²⁰ VESELÝ, V. *Hodnocení operační efektivity a nákladů*. Závěrečná práce Kurzu Generálního štábu. Univerzita obrany, Brno 2021. s.11.

²¹ Future Force: Concepts for Future Army Capabilities. Directorate of Land Strategic Concepts. Kingston, Ontario Canada, 2003. Dostupné z: cover.qxd (publications.gc.ca)

²² *Handbook on Long Term Defence Planning*: RTO Technical Report—69; St. Joseph Print Group. 2003.

²³ THABA, J.M. *Technology support for military capability based acquisition* Vienna, Austria, 2017; pp. 987–1000.

rozhodovací proces je časově náročný a může vést k přijetí ne hospodárných a operačně neefektivních rozhodnutí.

V konečném důsledku nelze dopady rozhodování při plánování schopností v současné době ověřit jinak než vlastní implementací zvolených řešení a použitím ozbrojených. To je z pohledu zajištění obrany státu nežádoucí přístup představující neakceptovatelné riziko.

Nabízí se proto možnosti využití nástrojů simulace pro ověřování operační efektivity ještě před vlastním přijetím strategického rozhodnutí o nabytí potřebných schopností. Takové řešení umožní přijímat opatření, která budou operačně efektivní a současně hospodárná samozřejmě ve vztahu k řešeným modelovým situacím (scénářům, plánovacím situacím), které se budou svými parametry blížit potenciální reálné operační situaci.²⁴

3 MOŽNOSTI KONSTRUKTIVNÍ SIMULACE

Jeden z nástrojů umožňující systematické získávání poznatků o důsledcích rozhodování představuje konstruktivní simulace. To potvrzuje např. americká armáda a NATO, které využívají tento způsob simulace, jako efektivní nástroj podpory rozhodování zejména ve výcviku pro účely plánování operací. Nicméně tento nástroj nabízí široké možnosti využití i pro experimentální ověřování požadavků na schopnosti v procesu obranného plánování nebo technických řešení v rámci podpory akvizičního procesu.²⁵

Konstruktivní simulace tak umožňuje prostřednictvím virtualizovaného modelu chování daného systému ověřit, eventuálně nalézt vstupní parametry variant řešení požadavků na schopnosti a následně i parametry konkrétního technického řešení²⁶. Operační efektivnost nebo zdrojové aspekty jsou hodnoceny vždy ve vztahu k dosažení stanoveného cíle v rámci řešení této modelové situace nebo souboru modelových situací. Tento přístup je universálně využitelný jak pro řešení rozhodovacích úloh v procesu obranného plánování, tak i plánování operací.

Výsledek konstruktivní simulace je vždy ovlivněn kvalitou vstupních dat, zejména precizním definováním zkoumaného problému a prostředí.²⁷ Jedná se především o co nejpresnější vymezení modelových situací například dle metodiky PMESII-PT, tzn. politické, vojenské, ekonomické, sociální aspekty, informace, infrastruktura, terén a čas. Dále pak

²⁴ HODICKÝ, Jan, PROCHÁZKA, Josef, PROCHÁZKA, Dalibor. Automation in Experimentation with Constructive Simulation. In: *Modelling and Simulation for Autonomous Systems*. Cham: Springer, 2019, p. 566-576. ISSN 0302-9743. ISBN 978-303014983-3.

²⁵ HODICKÝ, J.; HERNANDEZ, A. *Wargaming, Automation, and Military Experimentation to Quantitatively and Qualitatively Inform Decision Making*. In *Simulation and Wargaming*; Wiley: New York, NY, USA, 2020; pp. 40–71, in press.

²⁶ HODICKÝ, Jan, ÖZKAN, Gökhan, ÖZDEMİR, Hilmi, STODOLA, Petr, DROZD, Jan, BUCK, Wayne. *Dynamic Modeling for Resilience Measurement: NATO Resilience Decision Support Model*. Applied Sciences, 2020, 10(8), 2639. ISSN 2076-3417. IF 2.679

²⁷ MAZAL, Jan. *Plánování schopností ozbrojených sil s využitím nástrojů modelování a simulace*. Závěrečná práce kurzu generálního štábu. Univerzita obrany. Brno, 2021.

je to schopnost přesné algoritmizace doktrinálních přístupů do rozhodovacího procesu velitele vlastních jednotek i protivníka (tactics, techniques, procedures – TTP).

Konstruktivní simulace nabízí velké možnosti pro řešení optimalizačních rozhodovacích úloh o plánování schopností jak pro účely plánování operací, tak i obranné plánování. Předpokladem účinného využití konstruktivní simulace je vytváření věrohodných matematických modelů pro řešení komplexních operačních úloh.²⁸

V současné době existuje celá řada softwarových produktů využitelných jak pro plánování výstavby ozbrojených sil, tak i pro jejich použití v operacích. Pro účely verifikace navrhovaného algoritmu byl v rámci realizovaného experimentu využit simulační prostředek MASA SWORD.

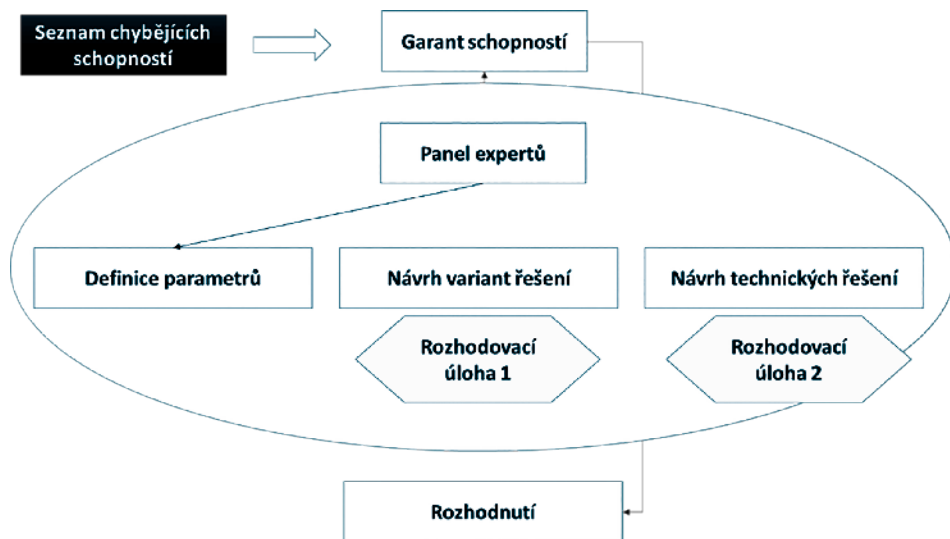
MASA SWORD představuje řešení pro víceúrovňový výcvik sborů, brigád, velitelů praporů a / nebo krizového managementu. Je navržen jako plně přizpůsobitelné simulační prostředí, ve kterém lze aplikovat konkrétní organizační strukturu, vybavení nebo doktrinální modely. Špičková rozhraní a inteligentní automatizace kompatibilní s doktrínou zvyšuje realismus a zároveň umožňuje operátorovi se plně soustředit na svoji hlavní roli. MASA SWORD je jednoduchý, ale výkonný simulační prostředek, ve kterém lze na jednom počítači spustit několik tisíc simulací. Může generovat přesná a jasná zobrazení všech aspektů bojiště, předmětů a jevů, jako jsou přírodní katastrofy i lidské faktory. Má škálovatelnou a otevřenou architekturu, která zahrnuje použití komplexního terénu. Nabízí přednastavená kritéria hodnocení výsledků, ale současně i umožňuje uživateli tvorbu vlastních kritérií, které jsou v rámci simulace sledovány a vyhodnocovány. Velmi významným aspektem tohoto nástroje je možnost aplikace analytického modulu, který poskytuje uživateli možnost hodnocení souboru sledovaných hodnot (rozhodovacích kritérií). Tento nástroj je využíván Finskem, Belgií, Polskem a dalšími státy.

4 KONSTRUKTIVNÍ SIMULACE A PLÁNOVÁNÍ SCHOPNOSTÍ

Na základě výše uvedených poznatků je možné konstatovat, že v současnosti využívaný empiricko-intuitivní přístup k rozhodování o možných způsobech řešení nedostatků ve schopnostech v procesu plánování schopností naráží ve většině spojeneckých zemích na významná omezení. Pro posílení účinnosti rozhodování o kvantitativních a kvalitativních parametrech jednotlivých požadovaných schopností je možné využít konstruktivní simulaci.

Na obrázku 1 je zobrazeno hodnocení a analýza kvantitativních a kvalitativních parametrů požadovaných schopností ze strany gestora schopností při stanovení cílů výstavby schopností.

²⁸ HRABEC, Dušan, MAZAL, Jan, STODOLA, Petr. Optimal manoeuvre for two cooperative military elements under uncertain enemy threat. *International Journal of Operational Research*, 2019, 35(2), 263-277. ISSN 1745-7645.



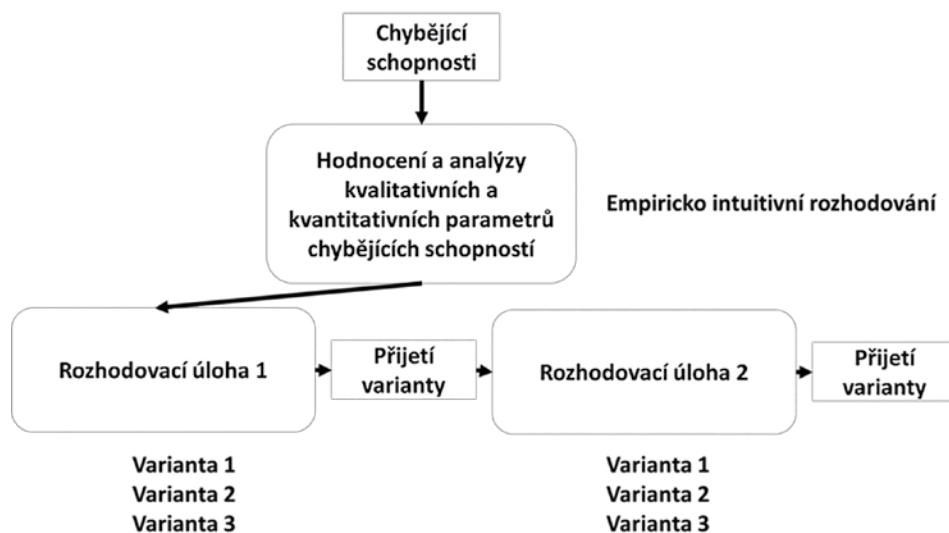
Obrázek č. 1: Hodnocení a analýza kvalitativních a kvantitativních parametrů chybějících schopností

Z obrázku je patrné, že gestor schopností řeší v podstatě tři úlohy. První spočívá v identifikování požadované schopnosti a stanovení její kvalitativních a kvantitativních parametrů. Tento krok je zásadní pro tvorbu možných variant řešení a jejich výběr (rozhodovací úloha 1) a následné rozhodování o nejvhodnějším technickém řešení (rozhodovací úloha 2).

Pro názornost lze uvést např. schopnost vést nepřetržité skryté pozorování, která je definována v rámci procesu obranného plánování NATO (NATO Defence Planning Process - NDPP) v dokumentech Capability Codes and Capability Statements.²⁹ Tuto schopnost lze naplnit několika způsoby: (1) nepřetržité pozorování čistě fyzickými osobami; (2) nepřetržité pozorování technickými prostředky s využitím bezpilotních prostředků (UAV); (3) nepřetržité pozorování kombinací technických prostředků např. s využitím UAV a bezosádkových pozemních prostředků (UGV); (4) nepřetržité pozorování kombinací všech výše uvedených variant. Uvedené varianty naplnění požadované schopnosti jsou pouze ilustrativní a nejsou výsledkem expertního rozhodování na úrovni garanta schopnosti.

Model (obrázek 2) pracuje s empiricko-intuitivním přístupem. Potřebnou expertízu pro garanta schopností poskytuje expertní tým. Tento tým definuje v rozhodovací úloze 1 jednotlivé varianty řešení chybějící schopnosti a na základě jimi definovaných kritérií, vybírá nejvhodnější variantu.

²⁹ Agreed Capability Codes and Capability Statements SHAPE/CPPCAMFCR/JM/281143. SHAPE/ACT BI-SC. Mons, Belgium. 2011



Obrázek č. 2: Rozhodovací úlohy při plánování schopností

Při využití konstruktivní simulace pro ověření operační efektivity navrhované varianty dojde k objektivní verifikaci expertního rozhodnutí, a současně je vytvořen i prostor pro jeho potenciální přehodnocení či modifikaci.

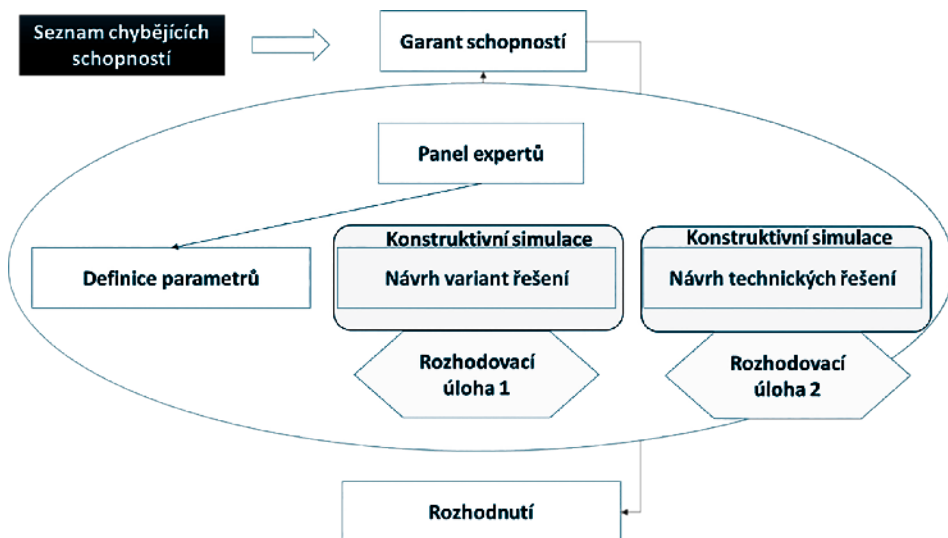
Následný krok k naplnění schopnosti spočívá v podrobné analýze možností požadavek na schopnost realizovat. V případě materiálního tedy technického řešení je potřebné definovat komplexní soubor parametrů kvantitativního i kvalitativního charakteru, který umožní výběr nejvhodnějšího řešení zvolené varianty schopnosti. Jedná se o rozhodovací úlohu číslo 2 znázorněnou na obrázku 2. I v této rozhodovací úloze může konstruktivní simulace sehrát velmi významnou roli, a to zejména při vymezení kritérií a stanovení jejich hodnot z pohledu maximalizace operační efektivity technického řešení. Konstruktivní simulace nabízí možnost v relativně krátké době experimentálně ověřit širokou škálu nabízených variant řešení při změně vstupních parametrů (změna technických parametrů navrhovaného řešení, situace, terénu, povětrnostních podmínek atd.).³⁰

Pokud by v případě schopnosti vést nepřetržitě skryté pozorování vybral garant v rámci rozhodovací úlohy 1 variantu využívající technický prostředek UAV, je nutné stanovit technické parametry UAV, jejich počet, obsluhu, logistické zabezpečení atd. Tyto parametry a jejich hodnoty je možné následně ověřit s využitím konstruktivní simulace ve vztahu ke konkrétním modelovým situacím (scénářům, plánovacím situacím). Tímto způsobem

³⁰ HODICKÝ, Jan, PROCHÁZKA, Dalibor, BAXA, Fabian, MELICHAR, Josef, KREJČÍK, Milan, KŘÍŽEK, Petr, STODOLA, Petr, DROZD, Jan. Computer Assisted Wargame for Military Capability-Based Planning. *Entropy*, 2020, 22(8), 861. ISSN 1099-4300. IF 2.524

Ize hodnotit operační efektivnost jednotlivých variant řešení nedostatků ve schopnostech (rozhodovací úloha 1), tak i jednotlivých technických řešení (rozhodovací úloha 2).

Na obrázku 3 je model implementace konstruktivní simulace pro hodnocení a analýzy kvalitativních a kvantitativních parametrů chybějících schopností pro obě identifikované rozhodovací úlohy.



Obrázek č. 3: Využití konstruktivní simulace pro hodnocení a analýzu kvalitativních a kvantitativních parametrů chybějících schopností

Algoritmus využití konstruktivní simulace pro hodnocení operační efektivnosti v jednotlivých rozhodovacích úlohách je uveden v následující kapitole.

5 PŘÍKLAD VYUŽITÍ KONSTRUKTIVNÍ SIMULACE PŘI ŘEŠENÍ ROZHODOVACÍCH ÚLOH

Podmínkou pro úspěšné využití konstruktivní simulace navrhovaných řešení vzešlých z empiricko-intuitivního procesu rozhodování panelu expertů je volba kritérií pro hodnocení operační efektivnosti. Soubor kritérií musí umožnit vyhodnotit míru dosažení stanovených cílů a účinků v rámci vedení bojové činnosti, operace, konfliktu. Navrhovaný

algoritmus ověřování operační efektivity v rámci obou rozhodovacích úloh lze demonstrovat na následujícím experimentu.³¹

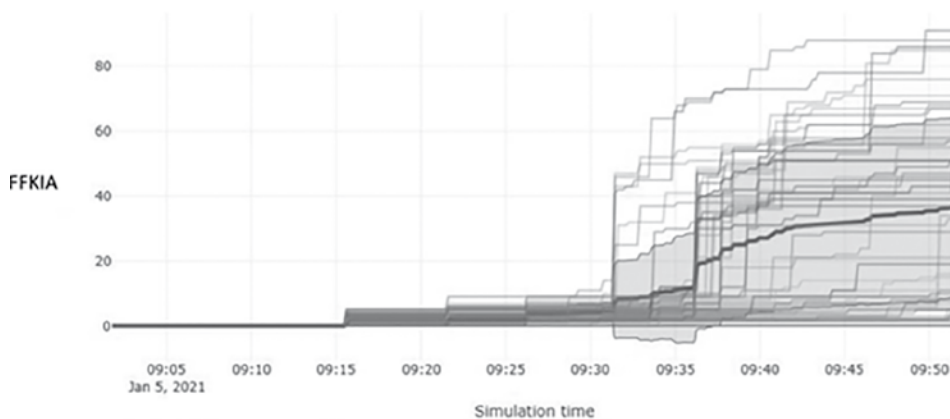
5.1 Experimentální ověření operační efektivity varianty řešení

V rámci experimentu byly ověřovány dvě varianty řešení taktické úlohy (Course of Action - COA). Specifický úkol spočíval v obsazení a zabezpečení prostoru, realizování průzkumu a přípravě na vedení boje. První varianta řešení byla realizována doktrinárním způsobem, tedy podle předem stanovených taktických postupů. Ve druhé variantě byly k plnění úkolu využity tři střední bezpilotní prostředky. Vlastní parametry použitých bezpilotních prostředků nebyly pro účely tohoto experimentu důležité, protože hodnoceny nebyly tyto prostředky, ale samotná operační efektivity variant způsobu plnění taktické úlohy.

V rámci experimentu byly použity jednotky z databáze simulátoru. Technické prostředky a jejich parametry odpovídaly reálně existující technice. V rámci simulace bylo realizováno celkem padesát cyklů daného experimentu pro obě varianty. Využit byl simulátor MASA SWORD založený na stochastické simulaci, kdy dochází k náhodným jevům (jevům, které se vyskytují v reálném prostředí) v jakýkoliv moment simulace. Pro hodnocení operační efektivity byla zvolena čtyři hodnotící kritéria: (1) Počet padlých vojáků vlastních jednotek; (2) počet padlých vojáků nepřítele; (3) počet zraněných vojáků vlastních jednotek; (4) počet zraněných vojáků nepřítele.

Konstruktivní simulátor vytvořil podmínky, které by nebylo možné dosáhnout v rámci experimentu v reálném světě. Simulátor umožnil modifikovat terén, povětrnostní podmínky atd. Jednotky obdržely iniciační úkol od operátora a v dalších krocích jej zcela autonomně realizovaly. Jednalo se tedy o plně automatickou válečnou hru. Terén byl vygenerován na základě reálných geografických dat. Úkoly jednotek byly v rámci experimentu rozpracovány předem v rámci plánovacího procesu. Simulace obou COAs trvala přibližně devatenáct hodin. Výsledky experimentu lze demonstrovat na kritériu počtu padlých vojáků (obrázek 4).

³¹ DROZD J., STODOLA P., RAK L., ZAHRADNÍČEK P., HODICKÝ J. Effectiveness evaluation of aerial reconnaissance in battalion force protection operation using the constructive simulation. Journal of Defense Modeling and Simulation, 2021, (srpen 2021), 1-15. ISSN 1548-5129.



Obrázek č. 4: Počet padlých vojáků vlastních jednotek s využitím UAV³²

Na ose X je zobrazen čas simulace, na ose Y pak počet padlých vojáků. Jednotlivé barevné křivky reprezentují všech padesát opakování daného experimentu. Analytický modul zobrazuje i průměrné hodnoty reprezentované tučnou modrou křivkou. V případě využití UAV byla většina ztrát způsobena zejména nepřímou palbou, nebo přímou palbou nepřítele ve střetu s jednotkami rychlé reakce. V tabulce 1 jsou uvedeny průměrné hodnoty získané simulací u všech sledovaných kritérií.

Variables	Average with UAV	Average without UAV
Friendly forces killed in action	36.6	74.1
Enemy forces killed in action	40.0	25.3
Friendly forces wounded in action	78.1	125.9
Enemy forces wounded in action	37.5	41.4

Tabulka č. 1: Porovnání výsledku experimentu (průměrné hodnoty)³³

Výsledná data z experimentu vytvářejí představu o jednotlivých variantách, nicméně při hodnocení všech kritérií je potřebné kvantifikovat efektivnost obou variant řešení. Z toho důvodu je nezbytné získaná data normalizovat (vyjádřit data v porovnatelné škále). Díky normalizaci získáme data, která budou porovnatelná napříč všemi kritérii

³² DROZD J., STODOLA P., RAK L., ZAHRADNÍČEK P., HODICKÝ J. Effectiveness evaluation of aerial reconnaissance in battalion force protection operation using the constructive simulation. Journal of Defense Modeling and Simulation, 2021, (srpen 2021), 1-15. ISSN 1548-5129.

³³ Ibid.

a současně poslouží jako východisko pro kvantifikaci operační efektivity jednotlivých variant.

Normalizace spočívá v převedení dat do číselné podoby v rozmezí od 0 do 1, kdy 0 reprezentuje nežádoucí stav (maximální hodnota) a 1 žádoucí stav (minimální hodnota). Pro ilustraci v případě padlých vojáků vlastních jednotek 0 představuje situaci, kdy byli všichni vojáci zabiti, a 1, kdy nebyl zabit žádný voják.

Tabulka 2 reprezentuje již normalizovaná data pro všechna hodnocená kritéria a obě varianty řešení. Současně jsou v této tabulce zobrazeny i váhy, které jsou nezbytné pro budoucí výpočet koeficientu efektivity. Tyto váhy jsou opět v normalizované formě, kdy 1 představuje nejdůležitější kritérium, a 0 nedůležité kritérium. V případě hodnocení variant řešení chybějících schopností je nutné stanovit váhy opět expertním rozhodnutím, se současnou reflexí zadaných kritérií.

Variables	Average with UAV	Average without UAV	Weight
Friendly forces killed in action (S_1)	0.9176	0.8332	0.6
Enemy forces killed in action (S_2)	0.3478	0.2198	0.1
Friendly forces wounded in action (S_3)	0.8241	0.7165	0.2
Enemy forces wounded in action (S_4)	0.3264	0.3602	0.1

Tabulka č. 2: Porovnání výsledku experimentu (normalizované hodnoty)³⁴

Pro účely rozhodování je nezbytné vyjádřit operační efektivnost navrhovaných variant koeficientem operační efektivnosti, který je vyjádřený pomocí SAW (Simple Additive Weighting) metody definovaný následujícím modelem:

$$E = \sum_{i=1}^n (S_i \cdot V_i)$$

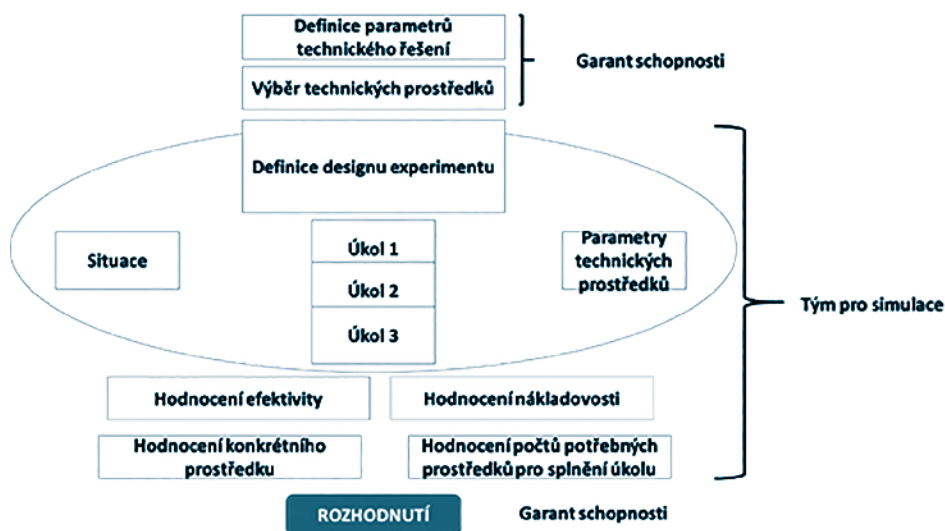
V tomto modelu E představuje koeficient operační efektivnosti, S_i je normalizovaná hodnota i-tého kritéria, V_i představuje normalizovanou hodnotu i-té stanovené váhy a n celkový počet kritérií.

Koeficient hodnocení varianty s využitím UAV je 0,7828 a ve variantě bez využití UAV 0,7012. Varianta s využitím UAV je tedy efektivnější, tzn., že v rámci stanovených kritérií je spojena s menšími ztrátami vlastních sil a současně s vyššími ztrátami na straně protivníka.

³⁴ Ibid

5.2 Experimentální ověření operační efektivity technického řešení

V rámci přijaté varianty řešení schopnosti vést nepřetržitě skryté pozorování s využitím UAV je potřebné rozhodnout o vlastním technickém řešení (výběr platformy UAV). Pokud vezmeme v úvahu popsáný způsob výběru variant, stejný proces hodnocení operační efektivity lze využít i při hodnocení technických prostředků. V tomto případě je úlohou expertního týmu vedeného garantem schopnosti definovat vlastnosti daného UAV, eventuálně nalézt možné existující UAV. Analogicky lze využít konstruktivní simulaci pro ověření operační efektivity konkrétního prostředku. Model hodnocení je zachycen na obrázku 5. V rámci experimentu může být ověřována operační efektivity jednotlivých platform v modelových situacích jejich použití (ofenzivní, defenzivní, stabilizační a jiné taktické činnosti). Tímto způsobem lze stanovit výslednou operační efektivity dané platformy.



Obrázek č. 5: Model hodnocení operační efektivity technického prostředku

Prostředky konstruktivní simulace jsou na základě zadaných parametrů od garanta schopnosti a přesně definovaných modelových situací schopny analogicky jako v případě hodnocení operační efektivity jednotlivých variant řešení vyjádřit i operační efektivity jednotlivých technických prostředků. Většina nástrojů konstruktivní simulace umožňuje detailní vymezení parametrů (takticko-technických dat) těchto prostředků reflektující realitu. Současně umožňuje i vytvoření virtuálních technických prostředků (v reálném prostředí neexistujících) s přesnými parametry, což může být využito k jejich dalšímu vývoji.

Výstupy modelu je možné využít pro potřeby rozhodování o způsobu naplnění chybějících schopností a současně i pro analýzu nákladů (Cost Benefit Analysis – CBA) jednotlivých technických řešení.

ZÁVĚR

Předložené výsledky výzkumu představují nové poznatky mající potenciál přispět ke zvýšení účinnosti rozhodování jak v procesu obranného plánování, tak i v procesu plánování operací. Výzkum prokázal, že plánovací a rozhodovací procesy zahrnující výstavbu a použití ozbrojených sil se v současné informační éře stávají vysoce komplexními, a to zejména z důvodu zpracování velkého množství dat. Velmi dynamický rozvoj moderních technologií, senzorů, robotických prostředků a dalšího technického vybavení poskytující stále rozsáhlejší množství dat do rozhodovacího procesu klade větší požadavky na personál s rozhodovací pravomocí a do jisté míry překračuje jejich kognitivní možnosti tato data efektivně zpracovávat. Proces plánování schopností z tohoto pohledu není výjimkou.³⁵

Příspěvek předkládá výsledky kvalitativní analýzy především procesu obranného plánování. Identifikovány jsou společné charakteristiky rozhodování jak v procesu obranného plánování, tak i v procesu plánování operací. Na základě této charakteristiky jsou vymezeny možnosti využití nástrojů konstruktivní simulace pro podporu rozhodování o plánování schopností. Vymezen byl ve své podstatě identický rozhodovací problém při definování a ověřování požadavků na schopnosti vůči předpokládanému způsobu použití ozbrojených sil a při stanovení schopností pro splnění cílů a úkolů v rámci konkrétní operační situace. Demonstrovány byly možnosti simulátoru MASA SWORD v rámci rozhodovací úlohy 1 postavené na hodnocení operační efektivnosti jednotlivých variant řešení vybrané schopnosti. Na základě realizovaného experimentu na taktické úrovni použití ozbrojených sil byl navržen model využití konstruktivní simulace pro objektivizaci rozhodování v procesu plánování schopností. Provedené experimenty sice byly vztaženy k řešení taktické úlohy použití sil a prostředků, kdy byla ověřována operační efektivnost již existující schopnosti ve vztahu ke konkrétní situaci, ale tento postup je vzhledem k téměř identické povaze rozhodování plně aplikovatelný i pro případ, kdy jsou identifikovány požadavky na nové schopnosti v procesu obranného plánování, a to na strategické úrovni. Rozdíl spočívá v tom, že zatímco v rámci plánování operací posuzujeme operační efektivnost již existujících schopností v podobě sil a prostředků, tak v procesu obranného plánování hledáme optimální parametry schopností pro řešení hypotetických scénářů a plánovacích situací. Pro posouzení operační efektivnosti jsou směrodatné především cíle, kterých má být působením ozbrojených sil dosaženo.

Autoři článku se na základě prvotních odhadů domnívají, že náklady na vytvoření schopnosti konstruktivní simulace pro potřeby experimentování za účelem podpory procesu obranného plánování by byly s vysokou pravděpodobností významně nižší než dopady vyplývající z případné realizace neověřených strategických rozhodnutí spojených s rozvojem schopností ozbrojených sil.

³⁵ Petrova, E. *Genesis of Strategic Management*. Bookbone, 2017. ISBN 978-87-403-1843-2 Available at: [Genesis of Strategic Management \(bookboon.com\)](https://bookboon.com).

SEZNAM ZKRATEK

Zkratka	Anglický termín
CBA	Cost Benefit Analysis
CDM	Capability Development Mechanism
COA	Course of Action
COPD	Comprehensive Operations Planning Directive
MCRs	Minimum Capability Requirements
NDPP	NATO Defence Planning Process
PMESII-PT	Political, Military, Economic, Social, Information, Infrastructure, Physical Environment, Terrain
SAW	Simple Additive Weighting
TTP	Tactics, Techniques, Procedures
UAV	Unmanned Aerial System
UGV	Unmanned Ground System
VOUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity

Autoři:

Plk. gšt. Ing. Jan Drozd, Ph.D., narozen 1976. Děkan Fakulty vojenského leadershipu získal titul Ph.D. v oboru Vojenský management na Univerzitě obrany. Prošel různými pozicemi ve vojenských jednotkách. Během vojenské kariéry se zúčastnil mezinárodní operace MONUC v Demokratické republice Kongo (2007-2008), ISAF v Afghánistánu (2012) a MINUSCA ve Středoafričské republice (2015 - 2016). Ve své pedagogické činnosti se zaměřuje na předměty spojené s vojenským uměním. Ve své vědecké práci se zabývá zaváděním moderních technologií do taktických činností a jejich využitím v budoucích operacích.

Doc. Ing. Josef Procházka, Ph.D., narozen 1966. V roce 1990 absolvoval Vojenskou akademii Antonína Zápotockého v Brně. Zastával základní a štábní vojenské funkce v oblasti logistiky. V letech 1999 a 2004 působil v zahraničních misích SFOR a EUFOR. V letech 2000 – 2007 působil na Ústavu strategických studií Univerzity obrany. Po odchodu do zálohy v roce 2007 se podílel na formulování obranné politiky a strategie ČR a působil na velitelství NATO v oblasti řízení obranných zdrojů. V současné době je ředitelem Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany. Přednáší a publikuje v oblasti obranné politiky, řízení obrany a obranného plánování, logistiky a vyzbrojování.

Jak citovat: DROZD, Jan a Josef PROCHÁZKA. Konstruktivní simulace: účinný nástroj hodnocení operační efektivnosti v procesu plánování schopností. *Vojenské rozhledy*. 2022, 31 (2), 054-070. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.

Recenzovaný článek

Výhled zajištění obranyschopnosti a splnění výdajových a investičních aliančních závazků v kontextu současné ekonomické situace

Outlook for Ensuring of Defensibility and the Fulfillment of Alliance's Expenditure and Investment Commitments in the Context of the Current Economic Situation

Vojtěch Müllner, Kamil Nečas

Abstrakt:

Garance obrany a splnění závazků vůči spojencům jsou závislé na jejím zdrojovém zajištění. Ekonomická recese, která začala v roce 2008 a měla své kořeny v USA, negativně zasáhla také veřejné rozpočty, což se v ČR mimo jiné projevilo ve snižování plánovaných výdajů na obranu. Snižování alokovaných zdrojů způsobilo odsouvání akvizic, které měly být realizovány jak s ohledem na závazky vůči koaličním partnerům, tak s ohledem na udržení vlastní obranyschopnosti. Jak dokládáme, je vnitřní dluh v současné době nadále zvyšován opomíjením vyšší inflace cen vojenského vybavení, která negativně ovlivňuje reálnou kupní sílu. Kromě reliktu v podobě vnitřního dluhu se na současném plnění aliančních závazků negativně projevuje také ekonomický dopad pandemie viru Covid-19, která zapříčinila růst veřejných výdajů a zpomalení růstu HDP.

Abstract:

The guarantee of national defense and the fulfillment of commitments to Allies is highly dependent on its financial source security. The economic recession, which began in 2008 in the USA, negatively affected public budgets. This recession was one of the causes of the reduction of planned defense spendings in the Czech Republic. This reduction caused the postponement of acquisitions, which were to be implemented both with regard to commitments to coalition partners and with regard to maintaining their own defense capabilities. Nowadays, current internal debt is still increasing due to neglecting inflation of military equipment, which is higher than inflation of ordinary goods. Currently, the defense ability is also affected by the pandemic of Covid-19, which caused a slowdown in GDP growth and public spending growth.

Klíčová slova: alianční závazek; obranyschopnost; vnitřní dluh; inflace; výdaje na obranu.

Key words: Alliance Commitment; Defensibility; Internal Debt; Inflation; Defense Expenditure.

ÚVOD

Schopnosti armády ČR plnit úkoly, které jsou specifikovány v Dlouhodobém výhledu pro obranu 2035¹ a úkoly, které plynou ze závazků ČR vůči partnerům ze Severoatlantické aliance (NATO) jsou významně determinovány zdrojovým zajištěním. Výše alokovaných finančních prostředků do resortu obrany je tradičně spojována s bezpečnostní situací, stavem veřejných financí a politickým postojem k výdajům na obranu.² Indicie o tom, že současná pandemie viru Covid-19 negativně zasáhla výkon národního hospodářství, nám ukazují některé makroekonomické ukazatele, kdy sledujeme meziroční pokles růstu HDP³, pokles objemu exportů⁴, nebo růst dlouhodobé nezaměstnanosti.⁵ Pokles výkonu národního hospodářství ovlivňuje negativně jak příjmovou, tak výdajovou stranu veřejného rozpočtu. Na straně příjmů dochází k poklesu díky nižším výnosům z daní, výdajová strana naopak roste díky vestavěným stabilizátorům a jednorázovým opatřením, která byla vydávána v souvislosti s pandemií.⁶

Od vstupu ČR do NATO v roce 1999 došlo v důsledku ekonomické krize, která měla své kořeny v roce 2008 v USA k významné distorzi ve zdrojovém zajištění obrany, ze kterého si do současnosti nese resort obrany stigma v podobě zvětšení vnitřního dluhu na straně kapitálových výdajů.⁷ Pokles výkonu národního hospodářství v důsledku krize v roce 2008 se projevil na veřejných rozpočtech již v roce 2009, kdy docházelo k rozsáhlým škrtům. Úsporná opatření ovlivnila i výdaje na obranu, kdy v tomto období můžeme hovořit o částečné ztrátě obranyschopnosti v důsledku zastarávání vojenské techniky a odkládání některých strategických investičních nákupů. Současný stav ekonomiky, který je ovlivněn pandemií viru Covid-19, může být analogií k minulé krizi, jelikož již nyní makroekonomické ukazatele naznačují negativní ekonomický dopad pandemie, který se ve veřejných rozpočtech již nyní projevuje mimo jiné v revizi dříve plánovaných výdajů na obranu, což je možné sledovat v dlouhodobých finančních rámcích zdrojového zajištění obrany.⁸

1 Ministerstvo obrany ČR. *Dlouhodobý výhled pro obranu 2035*. 2019

2 MÖLLING, CH., SCHÜTZ, T., BECKER, S. *Deterrence and Defense in Times of COVID-19*. 2020. DGAP Policy Brief. č. 9, ISSN 2198-5936.

3 CZSO. *Hrubý domácí produkt – Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů*. [online], [cit. 2020-7-20] dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr>

4 CZSO. *Zahraniční obchod*. [online], [cit. 2020-7-20] dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/zo_se_zbozim_podle_zmeny_vlastnictvi_narodni_pojeti>

5 CZSO. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let*. [online], [cit. 2020-7-20] dostupné na: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413_VUZEMI_97_19>

6 Vláda České republiky. *Opatření na podporu ekonomiky*. [online], [cit. 2020-7-20] dostupné na: <<https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/podpora-a-ulevy-pro-podnikatele-a-zamestnance-180601/>>

7 MIČÁNEK, F., HOLCNER, V., ODEHNAL, J., OLEJNÍČEK, A., ŠULC, F. *Zdrojové zajištění obrany České republiky: Perspektivy a možnosti*. 2014. Vojenské rozhledy, roč. 23 (55), č. 3, s. 9-21, ISSN 1210-3292.

8 MFCR. *Vláda schválila parametry rozpočtu na rok 2022*. [online], [cit. 2020-7-25] dostupné na: <<https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/vlada-schvalila-parametry-rozpoctu-na-ro-42075>>

Na základě zkušeností s vývojem výdajů na obranu v období po krizi z roku 2008, se v kontextu aktuálních ekonomických distorzí způsobených pandemií viru Covid-19 budeme v tomto textu zabývat výhledem na zajištění obranyschopnosti a naplnění výdajových a investičních aliančních závazků. V souvislosti s investičními závazky se budeme také podrobněji věnovat problematice vnitřního dluhu, který je z části reliktem předešlé krize a částečně souvisí s nerefektováním změn cenové hladiny u výdajů na obranu. Na tuto skutečnost upozornil Hartley, který ve své práci kromě významu změn cenové hladiny na zdrojové zajištění poukázal na skutečnost, že v oblasti obranných výdajů ve Velké Británii je inflace v průměru o 40 % větší, než je průměrná inflace národního hospodářství.⁹ Z dalších zahraničních autorů se problematice inflace výdajů na obranu věnovali například Hove a Lillekvelland, kteří popisují příčiny rozdílné inflace a potvrzují vyšší inflaci výdajů na obranu v řádu desítek procent.¹⁰ Z tuzemských autorů problém časové hodnoty peněz v obranném prostředí popisuje Holcner, který stejně jako ostatní autoři dochází k závěrům, že je rozdílná kupní síla u výdajů na obranu hrozbou pro utváření obranného systému země, jelikož ten je tvořen na základě dlouhodobých plánů, které rozdílnou změnu cen nerefektují.¹¹ V rámci hodnocení zdrojového zajištění obrany, můžeme v dlouhodobém horizontu označit inflaci za další hrozbu pro zajištění obranyschopnosti a dodržení výdajových a investičních aliančních závazků.

Cílem příspěvku je na základě dřívějšího vývoje výdajů na obranu v souvislosti s rozdílnou kupní silou v oblasti výdajů na obranu ukázat za pomoci strategických dokumentů výhled na zajištění obranyschopnosti a naplnění výdajových a investičních aliančních závazků. Výhledy, které představíme, se opírají primárně o data z plánovaných rozpočtů a strategických dokumentů vlády ČR a Ministerstva obrany ČR. Pro naznačení kupní síly v rámci budoucího výhledu budeme využívat několik inflačních scénářů, kdy jeden ze scénářů bude reflektovat inflační cíl, který si dlouhodobě stanovila ČNB, druhý scénář bude vycházet z inflace z roku 2020, která odráží aktuální ekonomickou situaci a poslední scénář bude vycházet z inflace z roku 2020, ale bude navíc reflektovat rozdílnou změnu cenové hladiny u výdajů na obranu, kdy budeme vycházet ze zjištění Hartleyho, že je tato inflace v průměru o 40 % vyšší, než průměrná inflace národního hospodářství.¹²

⁹ HARTLEY, K. *UK Defence Inflation and Cost Escalation*. 2016. Defence and Peace Economics, 27 (2), s. 184-207.

¹⁰ HOVE, K., H., LILLEKVELLAND, T. *On Growing Operating Costs in the Armed Forces*. 2019. Defence and Peace Economics, 30 (4), s. 438-453.

¹¹ HOLCNER, V. *Inflace ve výdajích na obranu: otevření diskuze*. 2006. Vojenské rozhledy, roč. 14 (46), č. 3, s. 47-55.

¹² HARTLEY, K. *UK Defence Inflation and Cost Escalation*. 2016. Defence and Peace Economics, 27 (2), s. 184-207.

1 ZÁVAZKY A PROBLÉM VNITŘNÍHO DLUHU

Zásada vydávat 2 % HDP na obranné rozpočty se na půdě NATO poprvé objevila počátkem roku 2000, kdy měla neoficiálně sloužit pro usměrnění výdajů nových členů NATO, protože výdaje většiny aspirantů se průměrně pohybovaly okolo 1,7 % výše jejich HDP. V kontextu bezpečnostní situace tak byl cíl 2 % logickou volbou.¹³ Tato zásada nebyla formálně nikde ukotvena, ale myšlenka se neformálně ujala. V roce 2006 se ministři obrany jednotlivých členů NATO dohodli, že určitým vodítkem pro výši obranných výdajů by měla být hranice 2 % HDP, aby i nadále byla zajištěna vojenská připravenost Aliance.¹⁴ Až v roce 2014 bylo na summitu ve Walesu oficiálně stanoveno, že spojenci, kteří v současné době vydávají minimálně 2 % svého HDP na obranu, se budou snažit tento podíl i nadále dodržovat. Dále bylo stanoveno, že spojenci, kteří vynakládají více než 20 % z obranných rozpočtů na hlavní zbraňové systémy, včetně souvisejícího výzkumu a vývoje, budou i nadále pokračovat v dodržování tohoto rozsahu. Spojenci, jejichž současný podíl HDP vynaloženého na obranu byl pod stanovenou úrovní, se zavázali zastavit jakýkoli pokles výdajů na obranu a usilovat v budoucím horizontu o zvýšení obranných výdajů. Cíl byl stanoven v rámci desetiletého horizontu, kdy byl určen jako klíčový milník rok 2024.¹⁵

Závazek vydávat 2 % HDP na obranný rozpočet byl potvrzen na všech summitech od roku 2014, a i v současné době je na jeho implementaci kladen velký důraz. V listopadu roku 2020 byla zveřejněna zpráva NATO 2030, která formuluje doporučení pro budoucí směřování aliance ve třetí dekádě tohoto století. V oblasti finančních zdrojů je důležité to, aby byli spojenci připraveni investovat do obrany a došlo k zachování obranných schopností, díky nimž je NATO účinným garantem jejich zabezpečení. Zpráva potvrdila trvání politického závazku, který byl dohodnut na summitu ve Walesu v roce 2014. Zpráva se také mimo jiné věnuje aktuálnímu tématu pandemie Covid-19, která vytvořila vážné ekonomické problémy po celém světě, jež pravděpodobně ovlivní obranné rozpočty všech spojenců. V této souvislosti zpráva doporučuje reflektovat, že bezpečnostní hrozby, díky kterým se spojenci rozhodli zvýšit výdaje na obranu, nezmizely a jsou zde stále přítomny.¹⁶

¹³ LUNN, S., WILLIAMS, N. *NATO Defence Spending: The Irrationality of 2 %*. European Leadership Network. [online], [cit. 2020-12-25] dostupné na: <<https://www.europeanleadershipnetwork.org/wp-content/uploads/2017/10/170608-ELN-Issues-Brief-Defence-Spending.pdf>>

¹⁴ NATO. *Funding NATO* [online], [cit. 2020-12-25] dostupné na: <https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_67655.htm>

¹⁵ NATO. *Wales Summit Declaration*. [online], [cit. 2020-7-25] dostupné na: <https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_112964.htm>

¹⁶ NATO. *NATO 2030: United for a New Era, Anylysis and Recommendations of the Reflection Group Appointed by the NATO Secretary General*. [online], [cit. 2020-7-20] dostupné na: <https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/12/pdf/201201-Reflection-Group-Final-Report-Uni.pdf>

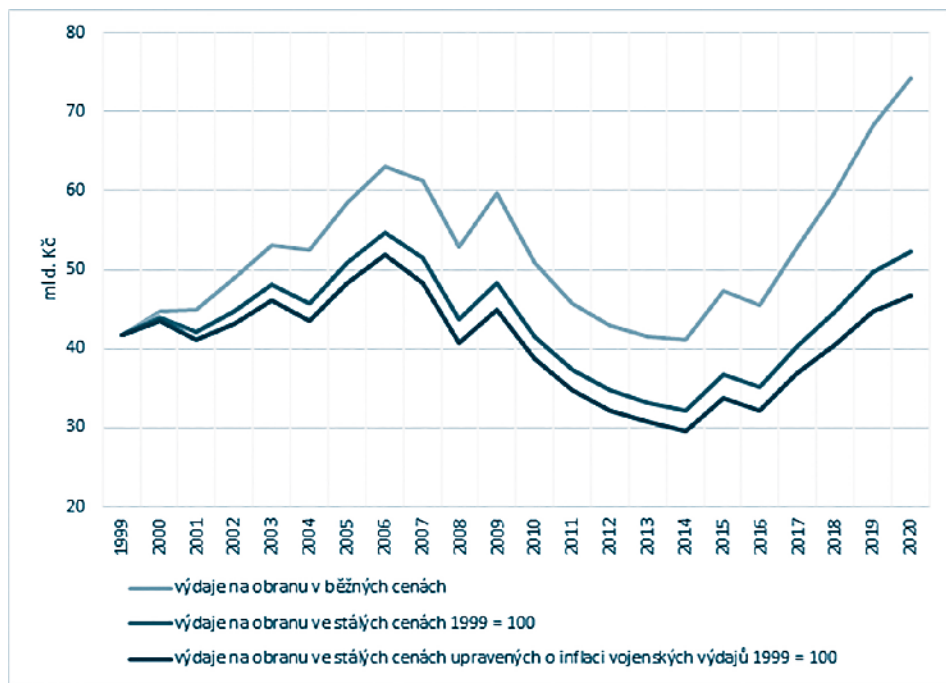
1.1 Vnitřní dluh kapitálových výdajů a krize z roku 2008

Vnitřní dluh kapitálových výdajů na obranu je mimo jiné reliktem škrtů v rozpočtu na obranu v důsledku ekonomické krize, která propukla ve světě v roce 2008 a určité dopady na veřejné rozpočty lze spatřit v našich podmínkách až v roce 2009. Konkrétní vývoj výdajů na obranu od vstupu ČR do NATO v roce 1999 až do roku 2020 je naznačen v grafu č. 1, který vychází z resortního rozpočtu Ministerstva obrany ČR (MO).¹⁷ Mimo informace o výdajích na obranu, které jsou uvedeny v běžných cenách, jsme za pomoci deflátoru HDP, očistili výdaje na obranu, abychom se vyhnuli fiskální iluzi v důsledku změn nominálních veličin.¹⁸ Údaj o změně cenové hladiny byl doplněn také upravenou křivkou výdajů, která reflektuje v průměru o 40 % vyšší inflaci výdajů na obranu.¹⁹ Křivka výdajů na obranu v běžných cenách ukazuje propad výdajů od roku 2009 až do roku 2016, kdy se objem výdajů opět rovná předkrizovému období. Celkový objem propadu můžeme vyčíslit jako rozdíl k průměrným výdajům v předkrizovém období. Velikost propadu výdajů na obranu v běžných cenách je za toto období 55 mld. Kč. Budeme-li uvažovat také pohyb cenové hladiny, je délka propadu výdajů na obranu delší a trvá až do roku 2018, kdy je velikost propadu ve stálých cenách rovna 85,4 mld. Kč. Pokud kromě inflace vezmeme v úvahu také rozdílnou změnu cen u výdajů na obranu, trvá propad ve výdajích od roku 2009 až do roku 2019, kdy je celková hodnota tohoto propadu rovna 94,2 mld. Kč.

¹⁷ Ministerstvo obrany ČR. Resortní rozpočet. [online], [cit. 2020-7-15] dostupné na: <<https://www.mocr.army.cz/finance-a-zakazky/resortni-rozpocet/resortni-rozpocet-5146/>>

¹⁸ CZSO. Hrubý domácí produkt – Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů. [online], [cit. 2020-7-20] dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr>

¹⁹ HARTLEY, K. *UK Defence Inflation and Cost Escalation*. 2016. Defence and Peace Economics, 27 (2), s. 184-207.



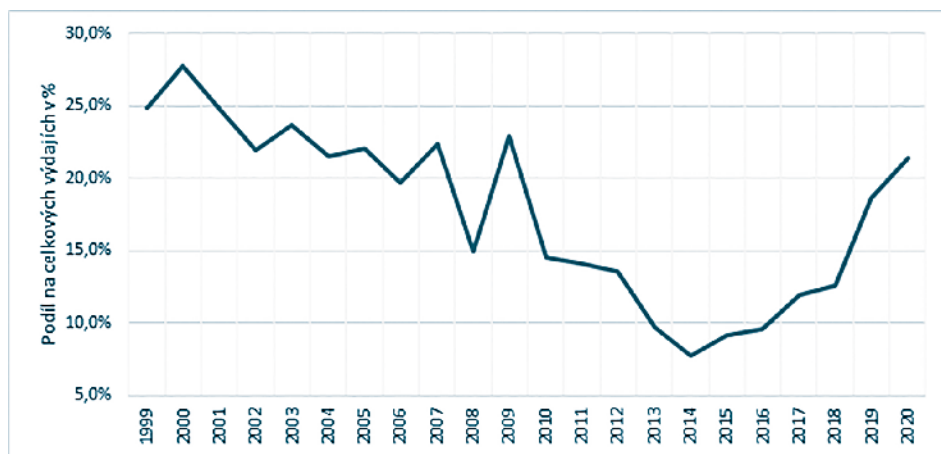
Graf č. 1: Výdaje na obranu v letech 1999–2020 (v mld. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování podle dat: Ministerstvo obrany ČR. Resortní rozpočet. [online] [cit. 25-7-2021], dostupné online: <<https://www.mocra.army.cz/finance-a-zakazky/resortni-rozpocet/resortni-rozpocet-5146/>>

Snížení rozpočtů na obranu zasáhlo zejména kapitálové výdaje, což je způsobeno skutečností, že značná část běžných výdajů je v resortu obrany spotřebována na platy a povinné odvody, kdy zároveň víme, že od roku 2008 se významně počty zaměstnanců v rámci MO ČR neměnily.²⁰ Běžné výdaje lze také považovat za výdaje mandatorního charakteru a snižování alokovaných prostředků se tedy zpravidla projeví na straně kapitálových výdajů. V grafu č. 2 můžeme vidět měnící se podíl kapitálových výdajů na ostatních výdajích. Negativní trend poklesu podílu kapitálových výdajů je zřejmý již od roku 1999, ale od roku 2009 je pokles intenzivnější a na předkrizový poměr kapitálových výdajů vůči ostatním výdajům jsme se doposud nedostali. V této souvislosti je nezbytné zdůraznit alianční závazek, v rámci kterého by se mělo alespoň 20 % rozpočtu vyčlenit na

²⁰ Ministerstvo obrany ČR. Vývoj skutečných počtů osob v resortu MO ČR v letech 1992-2020. [online], [cit. 2022-1-7] dostupné na: <<https://www.mocra.army.cz/scripts/detail.php?id=129653>>

hlavní vojenské vybavení a vývoj a výzkum.²¹ Naplnění tohoto závazku se České republice daří až od roku 2019, kdy poměr kapitálových výdajů překročil stanovených 20 %.²²



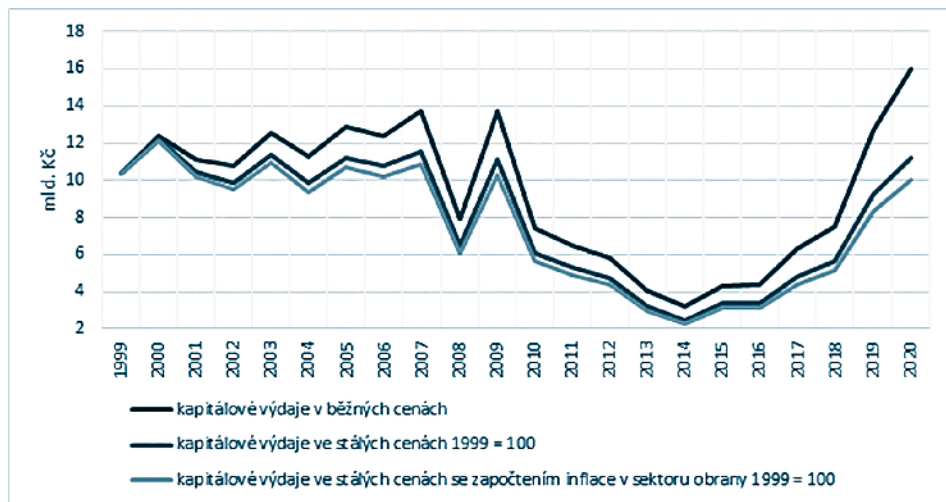
Graf č. 2: Podíl kapitálových výdajů na výdajích na obranu v letech 1999–2000

Zdroj: Vlastní zpracování podle dat: Ministerstvo obrany ČR. Rozpočet – fakta & trendy 2002–2020.

Velikost kapitálových výdajů na obranu mezi lety 1999–2020 (graf č. 3) ukazuje jako další dosavadní ukazatele negativní trend v letech následujících po ekonomické krizi. Budeme-li vycházet z průměrné velikosti kapitálových výdajů v době před krizí, tak propad těchto výdajů v běžných cenách sledujeme od roku 2010 až do roku 2018, kdy za toto období došlo k propadu kapitálových výdajů celkem o 56,25 mld. Kč. Pokud zohledníme i změnu cenové hladiny, tak ve stálých cenách sledujeme propad mezi lety 2010–2019, což platí i pokud zohledníme vyšší inflaci výdajů na obranu. Ve stálých cenách činil propad 56,46 mld. Kč. Budeme-li kromě inflace opět uvažovat i rozdílnou změnu cenové hladiny u výdajů na obranu, činí pokles kapitálových výdajů oproti předkrizovému období 56,24 mld. Kč. Výpadek v oblasti kapitálových výdajů je jen jedna z dílčích částí vnitřního dluhu, jelikož nevíme, jaký byl v tomto ohledu stav před krizí a zda již z předchozích období v rámci resortu obrany nedocházelo k opomíjení investičních výdajů. Z dat, která ukazují vývoj za více jak 20 let, je zřejmé, že v současné chvíli existuje problém vnitřního dluhu, který je v souvislosti s udržení obranyschopnosti v budoucnu nutné řešit.

²¹ NATO. *Wales Summit Declaration*. [online], [cit. 2020-7-25] dostupné na: <https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_112964.htm>

²² Monitor. *Ministerstvo obrany*. [online], [cit. 2020-7-25] dostupné na: <<https://monitor.statnipokladna.cz/kapitola/307/prehled?rad=t&obdobi=2012>>



Graf č. 3: Velikost kapitálových výdajů na obranu v letech 1999–2020 (v mld. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování podle dat: Ministerstvo obrany ČR. Rozpočet – fakta & trendy 2002–2020.

1.2 Dopady vnitřního dluhu na obranyschopnost v ČR a aliančních partnerů

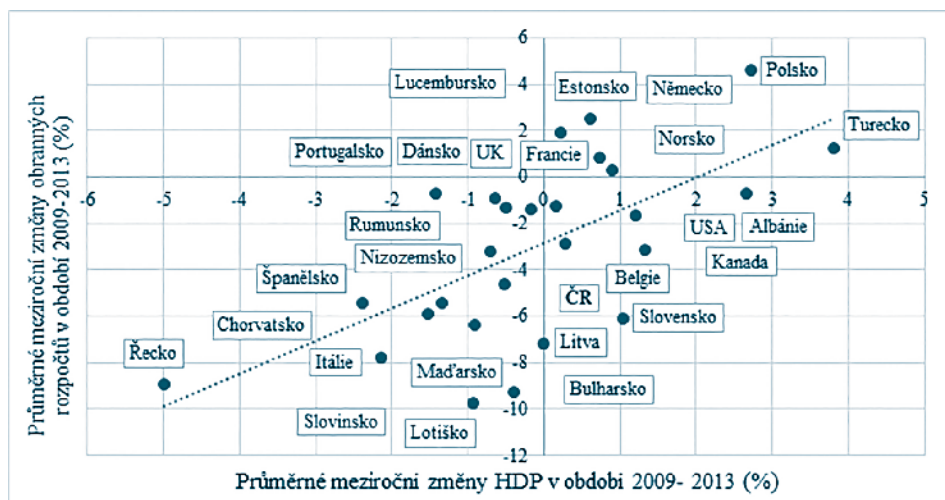
Finanční krize z roku 2008 měla dlouhodobé dopady na veřejné rozpočty, taktéž byl tvrdě zasažen sektor obrany, tj. struktury ozbrojených sil, veřejné zakázky, průmyslová odvětví a inovace v oblasti obrany.²³ Dle studie zpracované organizací Deutsche Gesellschaft für Auswärtige (DGPA)²⁴ evropské obranné rozpočty v období krize zaznamenaly snížení u menších států přibližně o 30 %, u středně velkých států se jednalo přibližně o 10 až 15 % a u větších států to bylo okolo 8 %. Celkově se v meziročním srovnání 2007/2008 jednalo u států EU o snížení obranných rozpočtů o přibližně 24 mld. EUR (11 % celkových výdajů na obranu).

Ekonomické dopady finanční krize ovlivňovaly částečně velikost poklesu obranných rozpočtů, mezi další atributy patřily politické priority a určitá tradice národních vlád. V grafu č. 4 je vybráno 27 členů NATO, u kterých je zobrazena průměrná meziroční změna HDP a výdajů na obranu za období 2009–2013 v cenách roku 2005. Skoro polovina

²³ CZSO. *Hlavní makroekonomické ukazatele*. [online], [cit. 2020-1-2] dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr>

²⁴ MÖLLING, CH., SCHÜTZ, T., BECKER, S. *Deterrence and Defense in Times of COVID-19*. 2020. DGAP Policy Brief. č. 9, ISSN 2198-5936.

členů ve sledovaném období dosahovala kladného průměrného procentního meziročního růstu HDP, ale pouze u šesti členů za dané období došlo k průměrnému meziročnímu růstu výdajů na obranu. Daná skutečnost ukazuje na strnulost růstu výdajů na obrané rozpočty.

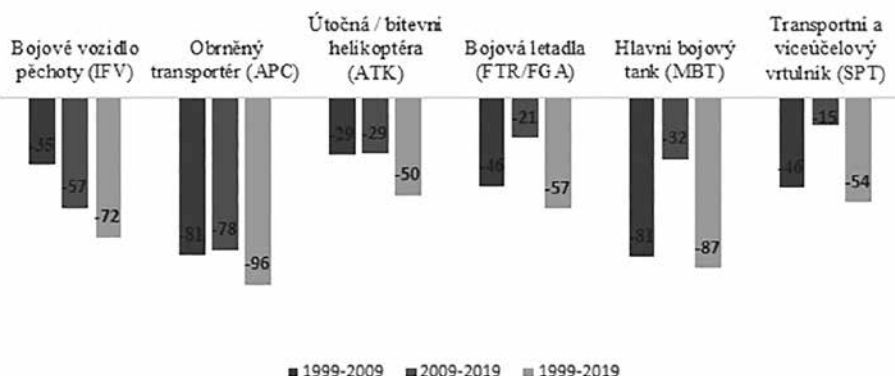


Graf č. 4: Roční procentní změna HDP a výdajů na obranu (%) 2009–2013 (2005 = 100)

Zdroj: Vlastní zpracování podle dat: Financial and Economic Data Relating to NATO Defence - Defence expenditures of NATO countries (1990–2013)²⁵

Graf č. 5 zobrazuje vývoj počtu kusů vybrané vojenské techniky v letech 1999 až 2019 v ČR. Je zřejmé, že došlo k rapidnímu snížení počtu vojenské techniky napříč kategoriemi. Pokud se zaměříme například na kategorii tanků, tak na začátku sledovaného období, tj. v roce 1999 disponovala armáda české republiky (AČR) počtem 938 tanků (202 ve skladě) z toho 202 kusů T-54, 195 kusů T-55, 541 kusů T-72. Za období deseti let se tento počet snížil na 175 kusů T-72, což bylo zapříčiněno vyřazením zastaralých tanků T-54/T-55 a rozhodnutím o omezení modernizace T-72 (původně 353 kusů, následné snížení na 140 a nakonec se jednalo jen o 30 kusů). V dalším sledovaném období 2009–2019 došlo již k nižšímu poklesu a to na 119 kusů, z nichž je 30 kusů T-72M4CZ a zbylých 89 kusů T-72 je uskladněno. Za období dvou dekád došlo ke snížení počtu tanků o skoro 90 %, určitou měrou k tomu přispěla změna bezpečnostního prostředí a způsobu průběhu válečných konfliktů. V neposlední řadě je tato změna důsledkem snížení výdajů na obranu.

²⁵ NATO. *Financial and Economic Data Relating to NATO Defence*. [online], [cit. 2020-7-27] dostupné na: <https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_107359.htm>



Graf č. 5: Vývoj počtu kusů vojenské techniky v letech 1999–2019 (v %) ČR

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z Military balance 1999–2000, 2010 a 2019

Daný stav v AČR kopíruje průměr EU28²⁶, což je ilustrováno v tabulce č. 1, kdy se za dané období jednalo o snížení 78 % techniky. Pokud porovnáme ČR s průměrem EU28 za zvolené období dvou dekad, tak pouze v kategorii útočných / bitevních helikoptér (ATK) došlo k menšímu snížení počtu techniky, než je průměr EU 28. Největší rozdíly pak nacházíme v kategorii bojových vozidel pěchoty (IFV) a obrněných transportérů (APC).

Tabulka č. 1: Vývoj počtu kusů vojenské techniky v letech 1999–2019 (v %) srovnání ČR a EU28

Období	1999-2009		2009-2019		1999-2019	
	ČR	EU28	ČR	EU28	ČR	EU28
Bojové vozidlo pěchoty (IFV)	-35	-9	-57	-29	-72	-36
Obrněný transportér (APC)	-81	-11	-78	-38	-96	-44
Útočná / bitevní helikoptéra (ATK)	-29	-42	-29	-41	-50	-66
Bojová letadla (FTR/FGA)	-46	-31	-21	-26	-57	-49
Hlavní bojový tank (MBT)	-81	-56	-32	-49	-87	-78
Transportní a víceúčelový vrtulník (SPT)	-46	28	-15	21	-54	54

Zdroj: Vlastní zpracování podle dat: DGPA²⁷ a Military balance 1999–2000, 2010 a 2019

Přestože se rozpočty na obranu po roce 2014 pomalu zotavovaly směrem k předkri-zovým úrovním, bohužel schopnosti armád ne. Evropské armády ztratily za poslední dvě

²⁶ 28 členů Evropské unie k roku 2019.

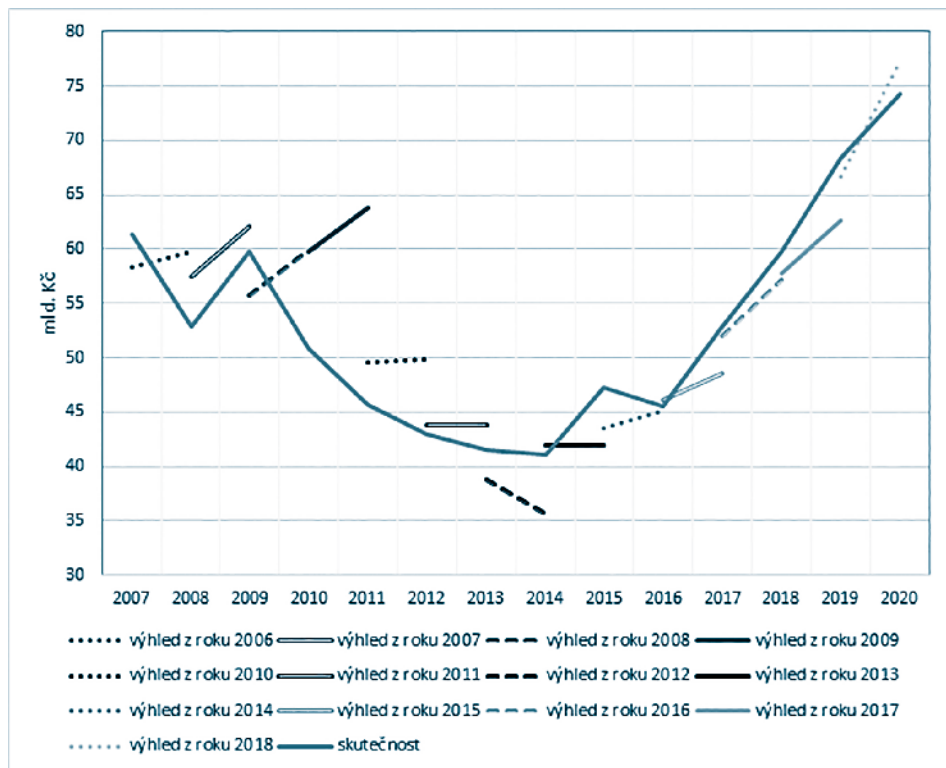
²⁷ MÖLLING, CH., SCHÜTZ, T., BECKER, S. *Deterrence and Defense in Times of COVID-19*. 2020. DGAP Policy Brief. č. 9, ISSN 2198-5936.

desetiletí zhruba 35 % svých schopností.²⁸ V tabulce č. 1 je vidět, že za deset let mezi lety 2009 a 2018 došlo k největšímu počtu omezení u vojenské techniky, která v některých případech dokonce byla vyšší než v předchozím desetiletí. Určité změny v oblasti počtů techniky (schopností) se budou odehrávat i v dalších letech, jelikož se armády více soustředí na vývoj a používání nových technologií, kybernetických systémů a dronů. Příkladem úspěšného nasazení dronů v rámci ozbrojeného konfliktu, ve kterém se neangažovaly členské státy EU, je válka o Náhorní Karabach, kde sehrály klíčovou roli při ničení arménské vojenské techniky. U menších států, jako je ČR, bude vše záviset na výši obranného rozpočtu, protože bez dostatečně velkého obranného rozpočtu mohou jednoduše zejména malé armády ztratit některé ze svých schopností.

2 VÝHLED NA FINANČNÍ ZAJIŠTĚNÍ OBRANY DO ROKU 2030

Základním předpokladem pro efektivní zajišťování obrany je tvorba stabilního zdrojového rámce pro resort obrany. Je důležité zajistit dostatečné financování, tak aby mohly být realizovány rozhodující modernizační projekty, doplňovány zásoby a pokryty výdaje na personál i jeho doplňování. Jedná se tedy o vytváření takových podmínek, které povedou k adekvátnímu zabezpečení obrany ČR, rozvoji AČR a schopnosti plnit závazky vůči spojencům v NATO i EU. V souvislosti s vytvářením finančních rámců se objevují hrozby v podobě iluzí pozitivního vývoje zdrojového zabezpečení. V kontextu ekonomických distorzí, které jsou spojené s krizemi, jsou velmi často i krátkodobé výhledy velmi málo relevantní. Zaměříme-li se na krátkodobé výhledy výdajů na obrany, které MO vydává každý rok na dva následující roky, je zřejmý jistý nesoulad mezi výhledy a realitou (graf č. 6). Pokud porovnáme výhledy zdrojového zajištění na dva následující roky s realizovaným rozpočtem, je zjevné, že zejména v období, které následovalo bezprostředně po ekonomické krizi v roce 2008, byly výhledy daleko pozitivnější, než jaká byla realita. Naopak v období postupného zvyšování výdajů na obranu byly výhledy pesimističtější než realizovaný rozpočet. Nepřesnost krátkodobých výhledů zdrojového zajištění je jednou z indicií k možné nepřesnosti dlouhodobých výhledů.

²⁸ MÖLLING, CH., SCHÜTZ, T., BECKER, S. *Deterrence and Defense in Times of COVID-19*. 2020. DGAP Policy Brief. č. 9, ISSN 2198-5936.



Graf č. 6: Srovnání krátkodobých výdajových rámců s reálnými výdaji v období 1999–2020 (v mld. Kč)
Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z Ministerstva obrany ČR. Rozpočet – fakta & trendy 2002–2020

Současné výhledy zdrojového zajištění, které jsou vydávány v souvislosti s plněním závazku vydávat na obranu 2 % HDP, již od prvního deklarování prošly několika změnami. Údaje v tabulce č. 2 vychází z politického závazku dosáhnout obranných výdajů ve výši 2 % HDP do roku 2024 a dále pokračovat ve stabilitě výdajů na této úrovni. Tato predikce vývoje rozpočtu MO vůči HDP je obsažena v strategickém dokumentu *Koncepce výstavby Armády České republiky 2030* (KVAČR), který byl schválen vládou České republiky na podzim roku 2019.

Tabulka č. 2: Politický závazek pro dosažení 2 % podílu na HDP do roku 2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
HDP (mld. Kč)	5627,00	5880,00	6128,00	6382,00	6510,00	6640,00
Rozpočet (mld. Kč)	66,73	75,53	85,79	102,11	117,17	132,8
Podíl na HDP (%)	1,19	1,28	1,40	1,60	1,80	2,00

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
HDP (mld. Kč)	6773,00	6908,00	7046,00	7187,00	7331,00	747,00
Rozpočet (mld. Kč)	135,45	138,16	140,92	143,74	146,62	149,55
Podíl na HDP (%)	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koncepce výstavby Armády České republiky 2030

V souvislosti s pandemií Covid-19 došlo již v roce 2020 k úpravám limitů rozpočtu resortu obrany, které se projeví v návrhu rozpočtu resortu obrany na rok 2021 a ve střednědobých rozpočtových výhledech (SRV) na roky 2022 a 2023. Na základě těchto dokumentů, je již v roce 2021 zřejmé, že nebude naplněn rozpočtový alianční závazek a obranný rozpočet ČR v roce 2024 nebude dosahovat 2 % HDP. Jednu z možných predikcí vývoje obranného rozpočtu nabízí tabulka č. 3, která vychází z tabulky č. 2, ale reflektuje změny z návrhu rozpočtu na rok 2021, SRV 2022 a 2023. V tabulce č. 3 je pro budoucí vývoj HDP použita makroekonomická predikce Ministerstva financí ČR (duben 2021), která uvažuje konstantní růst HDP o 2 % ročně. V souvislosti s predikcí vývoje HDP je nutné zmínit, že v důsledku krize došlo k propadu HDP, se kterou KVAČR nepočítala a v případě, kdyby nedošlo ke snížení výdajů na obranu, by byl podíl výdajů na HDP v roce 2024 cca 2,04 %. Vezmeme-li však v úvahu současnou úpravu rozpočtu resortu na rok 2021 a SRV, tak pokud by byl dodržován plánovaný trend zvyšování výdajů na obranu podle KVAČR, obranné výdaje by měli dosáhnout poměru 2 % k HDP až v roce 2025.

Tabulka č. 3: Upravený rozpočtový rámec s výhledem dosažení 2 % podílu na HDP do roku 2025

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
HDP (mld. Kč)	5653,00	5652,00	5932,00	6257,00	6382,14	6509,78
Rozpočet (mld. Kč)	68,32	74,31	85,36 ²⁹	95,16	101,70	117,18
Podíl na HDP (%)	1,21	1,31	1,44	1,52	1,59	1,80
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
HDP (mld. Kč)	6773,00	6908,00	7046,00	7187,00	7331,00	747,00
Rozpočet (mld. Kč)	132,80	135,46	138,16	140,93	143,75	146,62
Podíl na HDP (%)	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

Budeme-li vycházet z vládou schváleného materiálu MF ČR k přípravě státního rozpočtu na rok 2022, plánují se na tento rok snižovat výdaje na obranu o cca 5 mld. Kč.³⁰ Již nyní je zřejmé, že dojde k dalšímu posunu dosažení aliančního výdajového závazku v podílu 2 % obranného rozpočtu na HDP. Na základě dokumentů k státnímu rozpočtu na rok 2022 by mělo být aliančního výdajového závazku dosaženo až v roce 2027 a to v případě rapidního zvýšení rozpočtu mezi roky 2025 a 2026. Danou predikci zobrazuje tabulka č. 4.

²⁹ Schválený rozpočet byl 75, 36 mld. Kč, ale v průběhu roku došlo k navrácení odebraných cca. 10 mld. Kč.

³⁰ MFCR. *Vláda schválila parametry rozpočtu na rok 2022*. [online], [cit. 2020-7-25] dostupné na: <<https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/vlada-schvalila-parametry-rozpocet-na-ro-42075>>

Tabulka č. 4: Upravený rozpočtový rámec s výhledem dosažení 2 % podílu na HDP do roku 2027

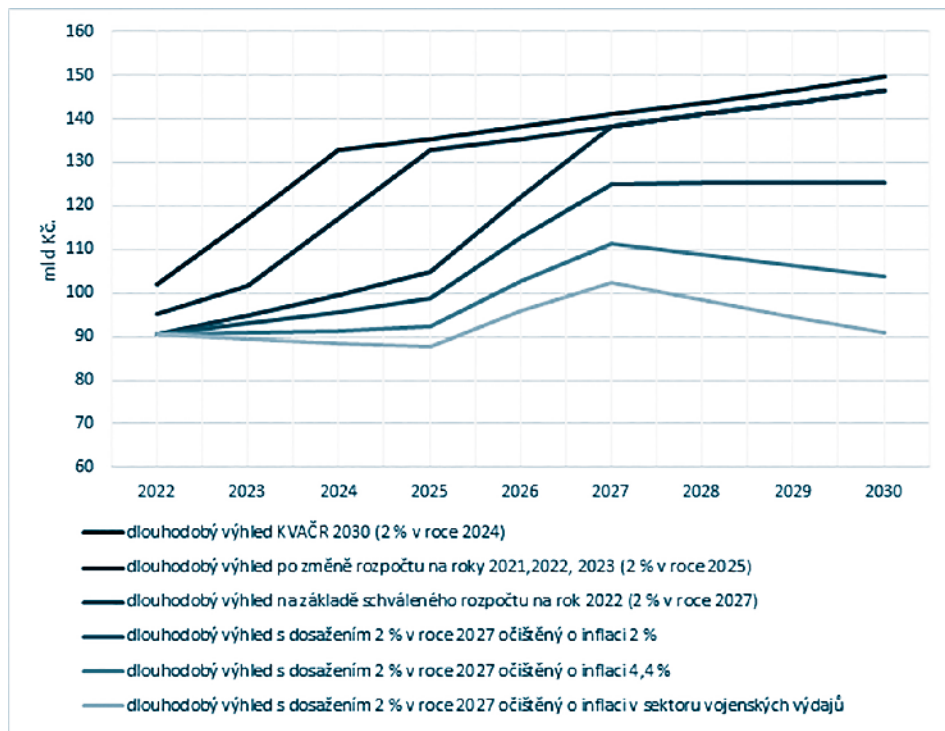
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
HDP (mld. Kč)	6257,00	6382,14	6509,78	6639,98	6772,78	6908,23	7046,40	7187,33	7331,07
Rozpočet (mld. Kč)	90,70	95,00	99,50	105,00	122,00	138,16	140,93	143,75	146,62
Podíl na HDP (%)	1,45	1,49	1,53	1,58	1,80	2,00	2,00	2,00	2,00

Změny v dlouhodobém výhledu zdrojového zajištění obrany, které byly provedeny za poslední dva roky, ukazují, jak politická rozhodnutí a ekonomická situace proměňují plánované rozpočty. Také se ukazuje velmi malé propojení výhledů s obrannou strategií.³¹ I když se změny týkají zpravidla několika nadcházejících let, nelze vyloučit, že i v dalších letech nebude ke změnám rozpočtu docházet. Graf č. 7 ukazuje změny v dlouhodobém výhledu mezi lety 2022–2030 a také několik scénářů, které reflektují rozdílnou kupní sílu. Změna cenové hladiny je naznačena ve třech scénářích. První scénář reflektuje inflační cíl České národní banky o velikosti 2 %.³² Druhý scénář se odvíjí od aktuální míry inflace, která se v roce 2020 pohybovala na 4,4 %.³³ Třetí ze scénářů se odvíjí od aktuální inflace 4,4 % a je navýšen o 40 %, aby lépe reflektoval cenovou hladinu u výdajů na obranu. Pro každý scénář reflektující inflaci byl jako základní rok zvolen rok 2022. Dlouhodobé výhledy, které reflektují inflaci, nám ukazují, že má v budoucnu dojít k reálnému skokovému nárůstu prostředků, které jsou vyčleněny na obranu. Toto skokové navýšení by mohlo částečně snížit vnitřní dluh z minulého období. I když bude od roku 2027 nominální objem prostředků na obranu stále růst, zohledníme-li inflaci výdajů na obranu, bude reálný objem prostředků klesající. Tuto skutečnost můžeme z pohledu zdrojového zajištění označit za další hrozbu pro odstranění aktuálního vnitřního dluhu a je tedy i hrozbou pro budoucí obranyschopnost.

³¹ STEJSKAL, L. *Jak daleko vidí Dlouhodobý výhled pro obranu 2030?* 2015. Vojenské rozhledy, roč. 24 (56), č. 4, s.5-15, ISSN 1210-3292.

³² Česká národní banka. *Měnová politika*. [online], [cit. 2020-7-25] dostupné na: <<https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/cilovani/>>

³³ Ministerstvo financí ČR. *Makroekonomická predikce-listopad 2021*. [online], [cit. 2022-1-02] dostupné na: <<https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-listopad-2021-43509>>



Graf č. 7: Dlouhodobé výhledy zdrojového zajištění obrany 2022-2030 (v mld. Kč)

V souvislosti s dlouhodobým výhledem je nezbytné připomenout vnitřní dluh, který si s sebou resort obrany nese z minulého období. Tento dluh se projevil v odsunutí některých investičních rozhodnutí, která jsou však součástí závazků vůči NATO. K největším investičním závazkům ČR patří do roku 2026 vybudovat moderní brigádu těžkého typu. Jedná se o 210 kusů techniky a východiskem pro tuto akvizici je dlouhodobá koncepce rozvoje armády (původně KVAČR 2025 a v současné době KVAČR 2030) a také zmíněné závazky vůči Alianci. Vyzbrojeny by měly být tři mechanizované prapory, kdy tato „těžká brigáda“ bude založena na bázi 7. mechanizované brigády.³⁴ Předpokládaná cena zakázky na 210 pásových obrněnců byla v roce 2018 stanovena na 53 mld. Kč ministryní obrany Karlou Šlechtovou a to na základě marketingového průzkumu MO ČR.³⁵ Z pohledu finančních nákladů se jedná o velké zatížení obranného rozpočtu v době růstu deficitu

³⁴ Ministerstvo obrany ČR. *Nová BVP*. [online], [cit. 2020-7-25] dostupné na: <<https://www.acr.army.cz/technika-a-vyzbroj/novabvp/nova-bvp-212567/>>

³⁵ Ministerstvo obrany ČR. *Letitý problém s výstrojí vojáků považují z velké části za vyřešený, říká Karla Šlechtová*. [online], [cit. 2020-1-2] dostupné na: <<https://www.mocr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/letity-problem-s-vystroji-vojaku-povazuji-z-velke-casti-za-vyreseny--rika-karla-slechtova-200663/>>

veřejných financí. Vybudování brigády těžkého typu je jednou z nejdražších akvizic v historii AČR, ale stálé změny v obranném rozpočtu komplikují plánování zakázek a modernizaci armády. Jelikož se velké modernizační zakázky plánují i na deset let dopředu a detailněji pak na tři roky, je dlouhodobý stabilní výdajový rámec jedním z důležitých předpokladů dokončení modernizace.

ZÁVĚR

Garance obrany a splnění závazků vůči spojencům je závislé na zdrojovém zajištění. Ekonomická krize v roce 2008 způsobila dlouhodobý pokles výdajů na obranu, který se projevil růstem vnitřního dluhu. Vezmeme-li v úvahu inflaci výdajů na obranu, tak došlo v letech 2009 až 2019 k poklesu celkových výdajů o 94,2 mld. Kč ve srovnání s průměrnými výdaji roku 1999. Zmíněný výpočet vnitřního dluhu dle nerealizovaných výdajů lze stále považovat za velmi konzervativní, pokud budeme uvažovat rostoucí požadavky na nákup moderních technologií. Snížení rozpočtů se projevilo také ve struktuře a počtech techniky, kterou je možné využít k zajištění obrany. V rámci zemí EU 28 došlo za poslední dvě dekády v kontextu počtu kusů bojové techniky ke snížení obranných schopností přibližně o 35 %. Tato skutečnost je částečně způsobena proměnou strategií, ale také částečně ji má na svědomí snížení výdajů na obranu. V ČR došlo za poslední dvě dekády ke snížení množství vojenské techniky ve vybraných kategoriích o 80 %. Relikt vnitřního dluhu se pak projevil zejména v odsouvání akvizic, které měly být s ohledem na závazky ke koaličním partnerům již dávno realizovány.

Dlouhodobé finanční rámce, které vychází z KVAČR, byly již několikrát změněny, přičemž za jejich společného jmenovatele můžeme označit snahu dostat aliančního výdajového závazku 2 % podílu výdajů na HDP. Na konferenci ve Walesu byl tento závazek stanoven na rok 2024, což bylo také reflektováno v rámci dokumentu KVAČR 2030, ale na základě politických rozhodnutí a v souvislosti s ekonomickými dopady pandemie viru Covid-19 na veřejné rozpočty byl nejprve tento milník posunut na rok 2025 a následně na rok 2027. S ohledem na zkušenosti s vývojem zdrojového zajištění po krizi v roce 2008 se však i tento cíl jeví jako málo realistický. Kromě těchto hrozeb pro zajištění obrany se pak z dlouhodobého hlediska ukazuje nezbytné reflektovat změny cenových hladin u výdajů na obranu, jelikož opomíjení této skutečnosti může v souvislosti se zdrojovým zajištěním vytvářet fiskální iluzi pozitivního vývoje, který bude v kontrastu se skutečným stavem.

Autoři: *Ing. Vojtěch Müllner, Ph.D.*, narozen 1988. Absolvoval magisterské (2015) i doktorské studium (2021) v programu Veřejná ekonomie na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity. V současné době působí na Katedře řízení zdrojů na Fakultě vojenského leadershipu Univerzity obrany v Brně, Katedře veřejné ekonomie na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity a na Katedře hudební produkce na Hudební fakultě Janáčkovy

akademie múzických umění. Zabývá se problematikou zdrojového zajištění různých oblastí veřejného a neziskového sektoru.

Kpt. Ing. Kamil Nečas, narozen 1986. Absolvent Fakulty ekonomiky a managementu Univerzity obrany Brno (2013) obor Ekonomika obrany státu. V letech 2013–2019 působil na různých pozicích na ekonomickém odboru a odboru logistiky Univerzity obrany. V současné době je starším asistentem na Katedře řízení zdrojů na Fakultě vojenského leadershipu Univerzity obrany v Brně. Zabývá se problematikou efektivní alokace zdrojů v prostředí obrany.

Jak citovat: MÜLLNER, Vojtěch a Kamil NEČAS. Výhled zajištění obranyschopnosti a splnění výdajových a investičních aliančních závazků v kontextu současné ekonomické situace. *Vojenské rozhledy*. 2022, 31 (2), 071-087. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.

Recenzovaný článek

Poznávací pyramida a zpravodajská informace

Cognitive Hierarchy and Intelligence

Jozef Vojtek, Josef Říha, Miroslav Šuhaj

Abstrakt: Článek se věnuje problematice poznávací pyramidy a možnému využití zpravodajské analýzy v kontextu získání porozumění a moudrosti uživatelů informace za použití této pyramidy. Poznávací pyramida je používána k definicím pojmů data, informace, znalost, porozumění a moudrost, které tvoří jednotlivé úrovně pyramidy. Příspěvek se pokouší diskutovat o pojmech v různých modelech pyramidy. Stručně popisuje zpravodajství v kontextu využití zpravodajské informace pomocí poznávací pyramidy. Zpravodajská informace je zvláštní druh znalosti. Tento článek se také snaží prozkoumat, jak lze vysvětlit tvorbu zpravodajské informace pomocí modelu poznávací analytické pyramidy.

Abstract: The article deals with the issue of the cognitive pyramid and the possible use of intelligence analysis in the context of gaining the understanding and wisdom of users of information using this pyramid. The cognitive pyramid is used to define the terms data, information, knowledge, understanding and wisdom that make up the various levels of the pyramid. The paper attempts to discuss concepts in different models of the pyramid. It briefly describes intelligence in the context of the use of intelligence by means of a cognitive pyramid. Intelligence is a special kind of knowledge. This article also seeks to explore how intelligence creation can be explained using a cognitive analytical pyramid model.

Klíčová slova: data; informace; porozumění; znalost; zpravodajská informace.

Key words: Data; Information; Intelligence; Knowledge; Understanding.

ÚVOD

„Hierarchie dat, informací, znalostí, moudrosti (angl. Data, Information, Knowledge, Wisdom — DIKW), označovaná různě jako „Hierarchie znalostí“, „Hierarchie informací“ nebo „Pyramida znalostí“ je jedním ze základních, široce uznávaných a nepochybných modelů v literatuře zabývající se informacemi a znalostmi. Často je citována nebo implicitně používána v definicích dat, informací a znalosti v učebnicích v oblasti řízení (managementu) informací, informačních systémů a řízení (managementu) znalostí“¹. Ve vojenství se používá pojem „Poznávací pyramida“ v dokumentech AČR, nebo „Cognitive Hierarchy“ v dokumentech NATO. Využití této hierarchie spočívá ve vytvoření modelu managementu informací, informačních systémů a managementu znalostí. Předpokladem je, že získaná data lze použít k vytvoření informace, informaci lze použít k vytvoření znalosti a znalosti lze použít k získání porozumění nebo rozvoji moudrosti. „Každá z vyšších kategorií v hierarchii zahrnuje kategorie, které pod ni spadají“².

Hierarchie, obvykle graficky vyjádřena jako pyramida, se používá k vyjádření vzájemného vztahu mezi daty, informacemi, znalostí, moudrostí a někdy je zařazeno i porozumění. Používá se k popisu procesů, které zahrnují změny kategorií na nižších úrovních na kategorii na vyšší úrovni. Pozorováním a měřením se získají data a analýzou vztahů mezi nimi vznikne informace. Zpravodajská informace je zvláštní druh znalosti a je považována za nejdůležitější podklad pro rozhodování jak politiků, tak vojenských velitelů. Práce s informacemi vytváří znalosti. Moudrost je pak založena na kvalitě znalostí, zkušeností a schopnostech správného úsudku.

Tento přehledový článek autoři zpracovali jako výchozí edukační a orientační publikaci k řešení otázky tvorby a využívání finálních zpravodajských produktů, zpravodajských informací, pro získávání znalostí a porozumění politiků a vojenských velitelů k přijetí rozhodnutí pro naplnění určených cílů. Vzhledem k šířce a hloubce problematiky neobsahuje výčet všech dostupných nebo možných pohledů. Uvedené poznatky lze využít jako východisko pro další diskusi s přenesením do zásad obranné a bezpečnostní politiky státu nebo teorie rozhodovacího procesu velitele. Pro účely tohoto článku autoři chápou pojem zpravodajství jako proces. Úkoly zpravodajství u Ministerstva obrany České republiky plní Vojenské zpravodajství, jako zpravodajská služba České republiky, prvky zpravodajského zabezpečení Armády České republiky a částečně je mohou plnit i jiné složky ministerstva obrany. Jmenované prvky jsou v článku označeny jako zpravodajské štáby.

1 ROWLEY, Jennifer. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Sociology, Computer Science, Journal of Information Science* [on line]. 2007, Vol. 33 Issue 2, pp. 163-180 [cit. 2021-7-29]. ISSN 01655515. DOI 10.1177/0165551506070706. Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-wisdom-hierarchy%3A-representations-of-the-DIKW-Rowley/bdf94027d5410b211411157ad7aacfa05aea53d>. Databáze: Academic Search Complete (Google Scholar)

2 ACKOFF, L. Russel. From data to wisdom, presidential address to ISGSR, June 1988. *Journal of Applied Systems Analysis* [on line]. 1989, volume 16, pp. 3-9 [cit. 2021-7-29]. Lancaster LA1 4YX, England: Department of Systems, University of Lancaster. (Google Scholar). Dostupné z: <http://www-public.imbts-tsp.eu/~gibson/Teaching/Teaching-ReadingMaterial/Ackoff89.pdf>

Cílem článku je předložit k odborné diskusi navržený model analytické pyramidy využitelný pro tvorbu zpravodajské informace a využitelnost závěrů zpravodajské informace jako přidané hodnoty zpracovatele této informace. Článek nabízí vybraná pojetí zpravodajské informace ve vztahu k získání porozumění a rozvíjení moudrosti uživatelů informace za použití této pyramidy. Příspěvek si nedělá ambice nově definovat prvky pyramidy nebo jiných prvků jakéhokoliv procesu rozhodování, nýbrž chce vyvolat diskusi zájmové skupiny nad uvedenou problematikou. Článek není adresován pouze expertům vojenského zpravodajství, ale i dalším skupinám specialistů státních organizací zabývajících se obrannou a bezpečnostní politikou.

Metodikou předloženého textu je systematický postup s využitím deskripce a abdukční inference. Byl připraven na základě sekundárních údajů. V práci byly použity užitečné informace z různých knižních publikací a článků publikovaných v různých časopisech. K přípravě článku jsme rovněž použili osobní odborné zkušenosti a poznatky nabyté předešlým výzkumem a studiem problematiky v oblasti zpravodajství.

1 POZNÁVACÍ PYRAMIDA

Abychom mohli blíže popsat jednotlivé prvky poznávací pyramidy (neboli hierarchie poznání) je vhodné v úvodní kapitole představit výběr z běžně používaných výkladů hierarchie. V tomto přístupu je výběr přizpůsoben intenci přiblížení se využití hierarchie v oblasti zpravodajství a vojenství.

Mnoho autorů jako základní zdroj pro vytvoření hierarchie cituje z díla Ackoffa, který navrhl hierarchii s těmito úrovněmi: data, informace, znalosti, porozumění a moudrost. Ackoff zahrnul do své hierarchie kategorii porozumění, ale někteří autoři zpochybňují, že by porozumění bylo samostatnou úrovní. Původní popis jednotlivých úrovní hierarchie je spojený s lidským myšlením, avšak definice a procesy mezi nimi jsou popsány z pohledu informačních systémů. Ackoff nabízí následující definice dat, informace, znalosti, porozumění a moudrosti a procesů souvisejících se změnou³:

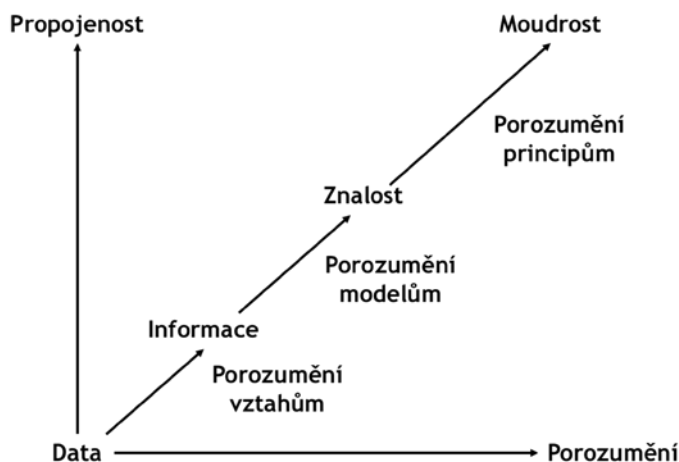
- Data jsou definována jako symboly, které představují vlastnosti objektů, událostí a jejich prostředí. Jsou to výsledky pozorování. Data však nebudou využitelná, dokud nebudou v použitelné (tj. relevantní) formě. Rozdíl mezi daty a informacemi je funkční, nikoli strukturální.
- Informace jsou zahrnuty v popisech, odpovědích na otázky, které jsou reprezentovány odpověďmi na otázky jako *kdo?*, *co?*, *kdy?*, *kde?* a *kolik?*. Informační systémy vytvářejí, ukládají, načítají a zpracovávají data. Informace jsou odvozeny z dat.
- Znalosti jsou *know-how* a jsou tím, co umožňuje transformaci informací na instrukce. Znalosti lze získat buď předáním od jiné osoby, která je má, pomocí instrukcí nebo jejich získáním ze zkušeností.

³ ACKOFF, L. Russel. On learning and systems that facilitate it. *Center for Quality of Management Journal* [online]. Fall 1996, Volume 5, Number 2 [cit 2021-7-29]. ISSN 1072-5296. pp. 27-35 Dostupné z: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.758&rep=rep1&type=pdf>.

- Porozumění je vyjádřeno vysvětlením a odpověďmi na otázku *jak?*. Chyba, kterou lze vysvětlit identifikací příčiny, která jí způsobila, je porozumění. V každé situaci je nutné dosáhnout porozumění, abychom určili relevanci dat a informací, porozumět tomu, proč je situace taková, jaká je a jak její charakteristiky kauzálně souvisí s našimi cíli.
- Moudrost je schopnost vnímat a hodnotit dlouhodobé důsledky pozorovaných událostí. Pro efektivnost (effectiveness) a schopnost, dělat správné věci, je zapotřebí moudrosti. Moudrost přidává hodnotu, která vyžaduje mentální funkci, kterou nazýváme úsudek. Etické a estetické hodnoty, které z toho vyplývají, jsou inherentní pro jednotlivce a jsou jedinečné a osobní.

Zelený⁴ navrhuje další úroveň na vrcholu hierarchie, kterou označil jako osvícení (*Enlightenment*). Osvícení není jenom odpovědí nebo pochopení vědět proč (co Zelený definuje jako moudrost), ale jít dál a uvědomit si pravdu, uvědomit si to, co je správné a špatné, vidět to jako přijatelné ze sociálního hlediska, respektované a schválené.

Bellinger a spol.⁵ rozpracovali Ackoffův výklad a navrhují, že porozumění by nemělo být samostatnou úrovní hierarchie, ale spíše by mělo podporovat přechod z každé úrovně na vyšší. Navrhují, že přechod od dat k informacím zahrnuje porozumění vztahům, přechod od informací ke znalosti zahrnuje porozumění vzorům (modelům) a přechod od znalosti k moudrosti zahrnuje porozumění principům. Ve svém grafickém zobrazení (obrázek 1) svislou osu označili jako propojenost.



Obrázek č. 1: Model hierarchie DIKW

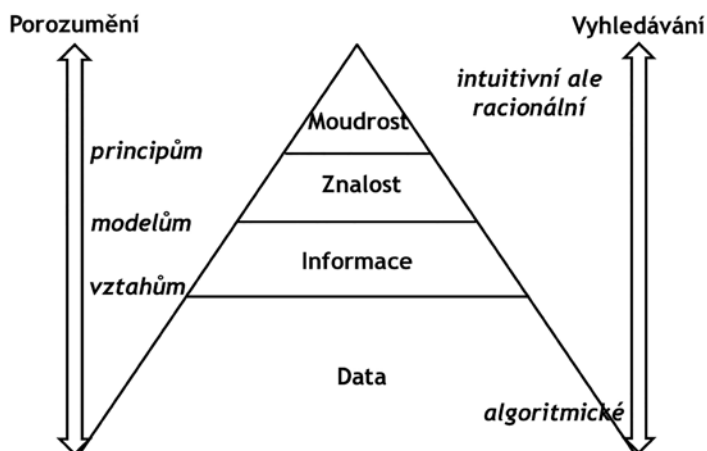
Zdroj: Upraveno podle Bellingera a spol.

⁴ ZELENÝ, Milan. Management Support System: Towards integrated knowledge management, in: *Human systems management*. 1987, vol. 7, no. 1, pp. 59-70. DOI: 10.3233/HSM-1987-7108 (Google Scholar)

⁵ BELLINGER, G., D. CASTRO and A. MILLS. *Data, Information, Knowledge, and Wisdom*, 2004. [cit. 2021-07-27]. Dostupné z: www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm

Awad a Ghaziri⁶ přispěli k vývoji modelu DIKW s pyramidovou reprezentací, která je základem pro většinu grafického zobrazení hierarchie.

Obdobného názoru je i Bird⁷, který do modelu přidává druhou osu. Ukazuje, jak se lidské mentální mechanizmy mohou měnit podle úrovně, na které se nachází. Model hierarchie DIKW znázorněný na obrázku 2 prezentuje, jak se může lidská mysl postupným působením na nezpracovaná data posunout do vyšších úrovní. Podle Birda vztahy mezi daty umožňují získat smysl a stát se tak informací. Jak mysl postupuje dál, hledá vzory (modely) a rozvíjí principy, ukládá strukturu a organizaci informací a znalostí.



Obrázek č. 2: Model hierarchie DIKW

Zdroj: Upraveno podle Birda

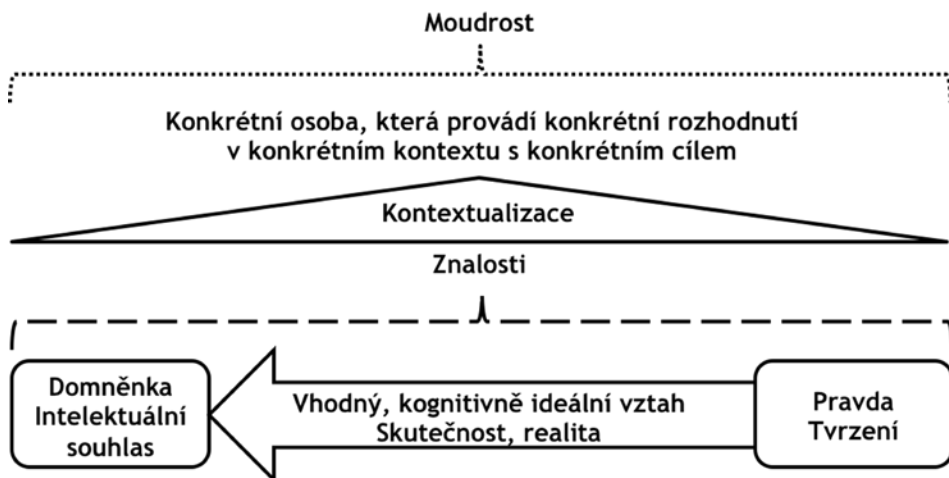
Na tomto místě je vhodné zmínit dílo Hendricksona⁸. Autor popisuje vztahy mezi prvky hierarchie z pohledu kognitivního procesu utváření si znalostí a moudrosti, které lze získat prováděním pozorování, využitím svědectví, vytvářením závěrů anebo pochopením konceptů. Každý z uvedených postupů je zdrojem důkazů. Pozorování a svědectví obvykle poskytují pouze jednotlivá data (včetně informací). Získat větší obraz o světě znamená použít těchto dat jako základu pro vyvození obecnějších závěrů. Hendrickson tvrdí, že dosažení moudrosti se může uskutečňovat cestou aplikace znalostí a vztahuje se vždy ke konkrétnímu jedinci. Moudrost se dá naučit nebo získat na základě usuzování.

⁶ AWAD, E. M. and GHAZIRI, H. M. (2004). *Knowledge Management*. Upper Saddle City, NJ, Pearson Educational International.

⁷ BIRD, Colin. Are you searching for ways to find information? *Conference paper. Proceedings of the 22nd British HCI Group Annual Conference on HCI 2008: People and Computers XXII: Culture, Creativity, Interaction – Volume 2, BCS HCI 2008*, Liverpool, United Kingdom: IBM United Kingdom Limited Hursley Park, 1-5 September 2008. DOI:10.1145/1531826.1531901. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/221437134_Are_you_searching_for_ways_to_find_information

⁸ HENDRICKSON, Noel. *Reasoning for intelligence analysts*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishing Group. kapitola 1 *An Introduction to Reasoning*, 2018. ISBN 978-1-4422-7230-9

Povaha znalostí je výrazně složitější. Lze říct, že znát něco znamená pochopit fakta a souvislost mezi nimi. Pochopení tohoto pojetí vztahů hierarchie vyžaduje porozumění pravdivosti tvrzení, tj. pravdy. To, čemu někdo věří, je věcí jeho názoru. Možný rozdílný názor na pravdu je založen na kognitivním základu, který lidé mají (nebo nemají). Jinými slovy, problémem není to, zda existuje pravda, ale zda jsou jednotlivci v takovém postavení, aby to věděli. Grafické znázornění těchto vztahů vyjadřuje obrázek 3.



Obrázek č. 3: Vztah znalosti a moudrosti

Zdroj: Upraveno podle Hendricksona

Výše jsme prezentovali několik různých pojetí poznávací pyramidy. Rowley⁹ uvádí, že různé modely a formulace hierarchie, které byly objektem jejího výzkumu, obvykle sdílejí společný pohled a názor, že:

- klíčovými prvky jsou data, informace, znalosti a moudrost,
- tyto klíčové prvky jsou prakticky vždy uspořádány ve stejném pořadí, i když některé modely nabízejí další fáze, jako je porozumění nebo osvícení,
- vyšší prvky v hierarchii lze vysvětlit z hlediska nižších prvků určením vhodného procesu transformace,
- implicitním problémem je porozumět a vysvětlit, jak se data transformují na informace,
- informace se transformují do porozumění a znalostí, které se transformují do moudrosti.

⁹ ROWLEY, Jennifer. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy.

2 PRVKY POZNÁVACÍ PYRAMIDY

Ačkoliv s primárním popisem jednotlivých prvků pyramidy podle Ackoffa souhlasí mnozí odborníci, máme za to, že tento popis byl zpracován pro využití v systémech informačních technologií v té době rozvíjející se informační vědě. Do této kapitoly jsme sestavili charakteristiky jednotlivých prvků pyramidy, podle vybraných autorů, kteří vystihují naše stanovisko.

2.1 Data

Pro účely tohoto článku předpokládáme, že data jsou nebo mohou být prezentována jako pravdivá nebo klamná tvrzení. Výčet zastánců tohoto předpokladu předkládají i Rowley¹⁰ a Zins¹¹. Získané názory se často prolínají s pohledem na data jako fakta/údaje nebo důkazy.

Data jsou údaje předané analytikům nebo řešitelům problémů, mohou to být čísla, slova, věty, záznamy, předpoklady, představují kvalitativní nebo kvantitativní zjištění z pozorování. Data by měla mít dva atributy: pravdivost a jistotu. Data by měla být pravdivá a měla by být známá, skutečná.

Prvním atributem je pravdivost dat. Důvodem, proč shromažďujeme data a hodnotíme jejich spolehlivost a platnost, je získání znalostí a rozvíjení moudrosti. Data se používají k různým účelům, k určování kritérií, k testování hypotéz a jejich dokazování, k zodpovězení otázek nebo jako vstup pro výpočty. Provedení těchto úkolů předpokládá pravdivost dat. Data musí být pravdivá.

Druhou vlastností dat je jejich jistota. Data nejsou s jistotou známa. Data mohou být mylná, domnělá a klamná, převážně nemáme jistotu v datech. Musgrave¹² prezentuje teorii, že veškeré znalosti jsou domnělé.

Data mohou také odpovídat faktům (pravdivým faktickým tvrzením) a často jsou důkazem. Z pohledu autorů článku a mnoha existujících teorií je vhodné přijmout předpoklad, že pravdivá tvrzení jsou fakta. Pro využití dat jako důkazů v kontextu práce je možné se opřít o poznatky Schuma¹³.

¹⁰ ROWLEY, Jennifer. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy.

¹¹ ZINS, Chaim. Conceptual Approaches for Defining Data, Information, and Knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* [online]. 2007, 58(4), pp. 479-493 [cit. 2021-7-29]. ISSN 15322882. doi:10.1002/asi.20508. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/asi.20508>

¹² MUSGRAVE, Alan. *Common Sense, Science, and Scepticism: a Historical Introduction to the Theory of Knowledge*. Cambridge: Cambridge University Press. 1993. ISBN: 0521430402

¹³ SCHUM, David. *The Evidential Foundations of Probabilistic Reasoning*. Evanston, Illinois: Northwestern University Press. 2001. ISBN 978-0810118218.

2.2 Informace

Informace jsou zpracovaná relevantní, použitelná, významná nebo smysluplná data. „Podstatou je, že klade-li člověk otázky například, kdo, co, kde, kdy nebo kolik, bývají data zpracována ve formě odpovědí na tyto otázky“¹⁴. Jak je odpověď zpracovaná, data se stanou informací. Samotná data totiž nemají žádnou hodnotu, musí být upravena do srozumitelného a využitelného formátu.

Informaci lze odvodit z dat, která nejsou aktuálně k dispozici. Nebo obráceně, z dat, které aktuálně k dispozici jsou, nelze odvodit informaci. Zpracování informace ne vždy využívá tato data a jejich význam se snižuje, protože obvykle jsou relevantní pouze některá data. Informace jsou relevantní data doplněná o závěry, které jsou z nich odvozené. Informace je tedy podmnožinou (shromážděných) dat s možným rozšířením o závěr odůvodněný z této podmnožiny.¹⁵

V této části je užitečné uvést ještě úvodní myšlenky o zpravodajské informaci. Informace se získávají analýzou dat. Všeobecně je pojem analýza známý jako rozdělení velkého problému na několik menších problémů a provedení myšlenkových operací s daty. Výsledkem je dojít k závěru nebo zveřejnění. Zároveň zahrnuje důkladné prozkoumání souvisejících dat ke stanovení míry, do jaké se navzájem potvrzují, doplňují nebo popírají a tím odkrýt jejich vazby a souvislosti. Účelem zpravodajské analýzy, které budeme věnovat prostor ve třetí kapitole, je prezentovat konkrétnímu zadavateli hlavní význam vybraných dat týkající se daného požadavku zadavatele. Základy pro pochopení činnosti obsažených ve zpravodajské analýze položil Kent¹⁶, který viděl zpravodajskou informaci jako zvláštní druh znalostí. Lze říct, že z dat a informací zpravodajští analytici vyvozují znalosti.

2.3 Znalost

Znalosti jsou výsledkem integrace pochopení, porozumění, schopností a dovedností a získávají se kognitivním procesem. Rozdíly ve znalostech jednotlivců lze popsat jako rozdíly mezi znalostí, že (*knowledge-that*) a znalostí, jak (*knowledge-how*). Znalosti ve smyslu prvního pojmu vyplývají z nabytých encyklopedických znalostí. Člověk by například mohl znát, že Karlův most je v Praze nebo, že hrad Špilberk je v Brně. Druhý pojem vyjadřuje znalosti lidí, například jak jezdit na kole nebo jak hrát šachy. Tento pojem

¹⁴ ACKOFF, L. Russel, From data to wisdom, presidential address to ISGSR.

¹⁵ FRICKÉ, Martin, (2008). The Knowledge Pyramid: A Critique of the DIKW Hierarchy. *Journal of Information Science* [online]. 2009, 35(2), pp. 131–142 [cit. 2021-7-29]. ISSN 0165-5515. DOI: 10.1177/0165551508094050. (Google Scholar) Dostupné z: https://repository.arizona.edu/bitstream/handle/10150/105670/The_Knowledge_Pyramid_DList.pdf

¹⁶ KENT, Sherman, (1966). *Strategic Intelligence for American World Policy* [online]. Princeton, New Jersey: Princeton University Press [cit. 2021-07-27]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/read/384550222/Strategic-Intelligence-for-American-World-Policy#>

je jiný druh znalostí, je to dovednost nebo *know-how*. Frické uvádí, že „uživatelé této hierarchie často raději interpretují znalosti jako *know-how* nebo *dovednosti*, než *znalosti ve smyslu znalostí s tvrzením know-that*“¹⁷. Získané znalosti považují za sbírku znalostí *know-that*. Znalosti *know-how* pak umožňují povýšit informaci do řídicí funkce, transformování informace do pokynů.

V organizacích se znalosti dělí na dva typy: explicitní a tacitní znalosti (*explicit and tacit knowledge*).¹⁸ Obsahová složka explicitních znalostí jsou data a informace, které jsou ukládány a šířeny uvnitř organizace. Tyto znalosti jsou neosobní a formální a mohou mít podobu zpráv, katalogů, procesních postupů, příruček a dalších různých textových a vizuálních dokumentů. Snadno se získávají a přenášejí, jejich sdílení uvnitř organizace je bezproblémové. Lze je uložit do databáze a šířit pomocí informačních technologií.

Tiché znalosti se rozvíjí zkušenostmi a jsou založeny na hodnotách jednotlivce. Jsou vysoce osobní, obsahově specifické a je obtížné je formalizovat a přenášet z jedné osoby na druhou. Vznikají vývojem mentálních modelů, hodnot, přesvědčení a předpokladů jednotlivce. Takováto znalost je založena na pozorováních, zkušenostech, emocích, intuici a interních informacích.¹⁹ Tiché znalosti mohou hrát důležitou roli ve výkonnosti manažerů a odborných pracovníků.²⁰

2.4 Porozumění

Porozumění vychází z aplikace úsudku, usuzování, k získání hlubší úrovně povědomí o vnitřních vztazích situace a důsledcích pro budoucnost. Usuzování je kognitivní proces utváření znalostí a moudrosti. Hendrickson²¹ dělí usuzování na *teoretické*, které vede k formulaci znalostí a *praktické*, směřující k formování moudrosti.

Management vyžaduje obvykle informace, znalost a porozumění. Neučíme se, jak něco dělat, když to děláme správně; v takovém případě už víme, jak na to. Největší užitek, který můžeme získat z toho, že děláme něco správného, dostat, je potvrzení toho, co už známe. Chyba, kterou lze vysvětlit identifikací příčiny, která jí způsobila, je porozumění. Porozumění usnadňuje a urychluje získávání znalostí. Abychom v každé situaci určili relevanci dat a informací, je nutné porozumět tomu, proč je situace taková, jaká je a jak její charakteristiky kauzálně souvisí s našimi cíli. To, co člověk dělá, je jasně produktem znalostí a porozumění datům a informacím, které jsou člověku dostupné. Hodnota informací, znalostí a porozumění má zásadní význam; spočívá v jejich potenciálu usnadnit

¹⁷ FRICKÉ, Martin, (2008). The Knowledge Pyramid: A Critique of the DIKW Hierarchy.

¹⁸ NONAKA, Ikujiro. The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*. 1991 and 2007. pp. 96-104. ISBN 978-1-4221-7974-1

¹⁹ Ibid

²⁰ BENNETT, R.H. III (1998), The Importance of Tacit Knowledge. In: *Strategic Deliberations and Decisions, Management Decision*, 36(9): 589–597.

²¹ HENDRICKSON, Noel. *Reasoning for intelligence analysts*.

jedinci dosažení požadovaných konečných výsledků, tedy výsledku, na nějž se zaměřil a naplnit tím cíl osobní ambice.²²

V organizacích lze vybudovat *sdílené porozumění*, které vede k jednotnému porozumění prostředí a účelu činnosti organizace, nebo řešených problémů. Sdílené porozumění by mělo vytvořit základnu pro jednotu úsilí a iniciativu podřízených.

2.5 Moudrost

Moudrost, která by měla být na vrcholu hierarchie, není populárním tématem pro odborné diskuse. Mnoho autorů ji ve svých pracích nebo v odborných diskusích vynechává, popřípadě ji neumísťuje na nejvyšší úroveň. Autoři píšící o informačním nebo znalostním managementu pokládají moudrost za něco mimo jejich okruh působení. Nepovažují informace a znalosti za prvky, které by mohli být transformovány do moudrosti. „*Možná má více společného s lidskou intuicí, porozuměním, interpretací a jednáním, než se systémy*“²³.

Frické nahlíží na moudrost ve vztahu ke znalostem. Uvádí, že: „*moudrý člověk musí mít nejen široké vhodné znalosti, ale musí jednat v souladu se znalostmi, které má – musí své znalosti využít, pokud je to požadováno, a nenechat to na rozhodnutí jiného nebo na náhodu*“²⁴. S odkazem na dílo Ackoffa, kde znalosti jsou považovány za know-how, tj. znát, jak řídit systémy, považuje moudrost za otázku využití tohoto praktického know-how, tj. jak dosáhnout vhodných cílů.

Hendrickson rovněž dává do souvislosti znalost a moudrost. Pochopení moudrosti *zdravým selským rozumem* může být aplikace znalostí a vztahuje se ke konkrétnímu jedinci. V tomto smyslu, lze moudrost chápat jako „*zvláštní druh znalostí vedoucí k rozhodnutí, které udělá konkrétní osoba v konkrétní situaci při řešení konkrétního problému*“²⁵.

3 ZPRAVODAJSTVÍ A POZNÁVACÍ PYRAMIDA

K určení místa zpravodajské informace je třeba seznámit se s naším pojetím zpravodajství a analytickým procesem. V závěrečném oddílu kapitoly objasníme taxonomii zpravodajských informací pro pochopení tohoto pojetí. Obsah kapitoly je souhrnem vlastních poznatků autorů získaných předešlým výzkumem a studiem problematiky zpravodajství.

Zpravodajství zahrnuje plánování činnosti, soustředěný sběr dat a následné zpracování shromážděných dat za účelem rozšíření nebo prohloubení znalostí širokého spektra

²² ACKOFF, L. Russel. On learning and Systems that Facilitate it.

²³ ROWLEY, Jennifer. *The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy*.

²⁴ FRICKÉ, Martin. *The Knowledge Pyramid: A Critique of the DIKW Hierarchy*.

²⁵ HENDRICKSON, Noel. *Reasoning for intelligence analysts*.

uživatelů. Z velkého množství dat tento proces produkuje důvěryhodné a využitelné znalosti ve formě zpravodajských informací.

Zpravodajské informace jsou nutné pro informační podporu rozvíjení politiky a strategie státu, a pro implementaci v rozhodovacích procesech v operacích a v taktické činnosti vojsk. Zpravodajské informace využívají všichni ti, kteří rozhodují o politických záležitostech i ti, kteří činí každodenní rozhodnutí pro použití ozbrojených sil.

K přijetí rozhodnutí, jak dosáhnout vytýčených cílů nebo splnit stanovené úkoly, které jsou plněny v závislosti na znalostech a činnostech protivníka (nebo konkurenta) mají tyto osoby dvě výchozí pozice. První z nich jsou jejich osobní znalosti a porozumění, které sdílí se svým štábem a podřízenými. Druhou pozicí jsou výsledky úsilí zpravodajských analytiků v podobě zpravodajské informace doplňující jejich stávající znalosti.

Zpravodajské štáby na všech úrovních velení a řízení poskytují zpravodajské informace, které pomáhají civilním představitelům nebo vojenským velitelům zvažovat alternativní možnosti jejich rozhodování a jejich možné dopady. Proces zpracování finálního analytického produktu zahrnuje pečlivé a obecně zdlouhavé shromažďování dat (faktů), jejich analýzu, rychlá a jasná hodnocení, vypracování zpravodajských informací a jejich včasné doručení adresátům. Je to proces od nezpracovaných surových dat ke znalostem a vychází z vymezení požadavků na znalosti prostřednictvím plánování a zadávání úkolů, shromažďování a analýzy k šíření znalostí.

3.1 Zpravodajský proces

Zpravodajský proces bývá zpravidla prezentovaný jako opakující se cyklus, skládající se obvykle ze čtyř fází: řízení, shromažďování, zpracování a distribuce.

Řízení zahrnuje řízení celého zpravodajského úsilí, zejména určení zpravodajských požadavků a požadavků na shromažďování na základě žádostí zákazníků. V průběhu této fáze jsou identifikovány a řešeny priority a stanoveno pořadí požadavků za účelem vytvoření znalostí politických a vojenských představitelů k provedení rozhodnutí.

Shromažďování je cíleným získáváním a účelným seskupováním nezpracovaných dat, která tvoří základ pro zpracování finálního informačního produktu. Využitelná shromážděná data musí odpovídat určeným požadavkům. Data neboli údaje mohou být získány z libovolného počtu a typů využívaných zdrojů. Tato fáze zahrnuje i přípravu a konverzi nezpracovaných dat do formátů použitelných pro analytiku. Získaná data mají různou podobu a jejich rozpoznání a pochopení je důležité pro zpracování konkrétních typů zpravodajských analýz.

Zpracování popisuje proces vyhodnocování dat z pohledu spolehlivosti, platnosti a relevance, jejich integraci a interpretaci. Následně převedení tohoto úsilí do smysluplného finálního produktu, který zahrnuje hodnocení událostí a následků ze shromážděných informací.

Distribuce je závěrečná fáze procesu, kdy finální zpravodajský produkt je distribuován politikům, vojenským velitelům nebo jiným zákazníkům zpravodajských informací.

3.2 Analytický proces

Pokud se jedná o analytickou část zpravodajského procesu, nabízí Hendrickson následující fáze analytického procesu,²⁶

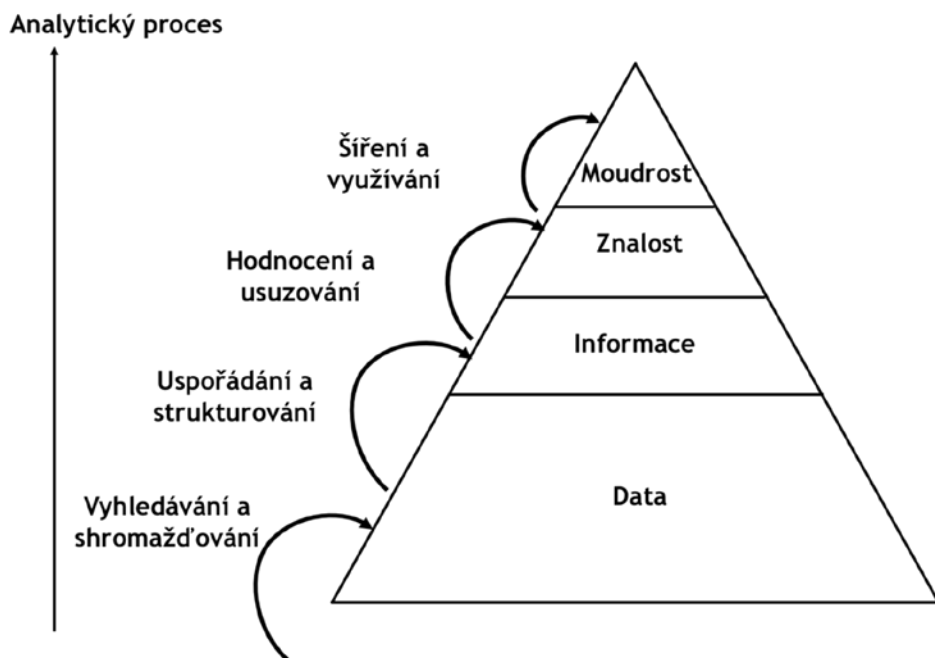
Vyhledávání a shromažďování za účelem tvorby dostatečných relevantních dat, kterými jsou údajná fakta z pozorování, svědectví, záznamů a technologických nástrojů.

Uspořádání a strukturování těchto dat pro jejich transformaci na informace, tj. strukturování, kombinace a porovnávání údajných faktů.

Hodnocení a usuzování takovým způsobem, aby bylo možné z uspořádaných a strukturovaných zpravodajských informací vyvodit znalosti, tj. závěry s dostatečnými, kognitivně ideálními vztahy k pravdě.

Šíření a využívání k podpoře a rozvíjení moudrosti, tj. praktické použití znalostí ve správný čas a ve správném kontextu k naplnění cílů adresáta zpravodajské informace.

Obrázek č. 4 graficky zobrazuje analytický proces jako kombinaci přístupu Hendricksona a kognitivní pyramidy.



Obrázek č. 4: Fáze analytického procesu při aplikaci do hierarchie DIKW

²⁶ HENDRICKSON, Noel. *Reasoning for intelligence analysts*, s. 27

Cílem analytického procesu je nabídnout adresátovi, ve formě finálního analytického produktu — zpravodajskou informaci, potenciálně rozvíjející a stimulující jeho moudrost. Možná taxonomie zpravodajských produktů, která je založena na typu analýzy a získání znalostí o tom, co se děje nebo co se může stát, rozlišuje dvě hlavní kategorie produktů²⁷:

Deskriptivní analýza — poskytuje malé nebo žádné hodnocení nebo interpretaci shromážděných dat. Obvykle uvádí nebo shrnuje shromážděná data způsobem, který organizuje a strukturuje data, aby byla pochopitelná a zákazník mohl provést následnou interpretaci.

Inferenční analýza — provádí analýzu shromážděných relevantních datových zdrojů (důkazů), aby bylo možné odvodit závěr popisující význam podkladových dat. Inferenční analýza předkládá závěry, které vysvětlují minulé události, odůvodňuje možné souvislosti se současným stavem entity nebo předkládá predikci, jak se bude stav entity vyvíjet v budoucnu.

3.3 Zpravodajská informace

V přímé interakci k vytvoření znalostí adresáta mohou být zpravodajské analytické produkty rozděleny následovně:

Deskriptivní analýza — uvádí nebo shrnuje to, co je o situaci, osobách, místech nebo objektech známo. Určuje, co je platné nebo stojí za zmínku jako odpovědi na otázky kdo, co, jak, kdy a kde, a jakým způsobem uspořádat data, aby byla snadno pochopitelná. Výslednými informacemi nebo souhrnem shromážděných dat jsou popisné analýzy, které jsou pouze náhradou za zpravodajskou informaci.

Vysvětlující analýza — odpovídá na otázku, *Co se stalo?* Produktem je nejlepší vysvětlení, jak se situace vyvíjela nebo vyvíjí. Nalezení nejpravděpodobnějšího důvodu ze známých dat od relevantních zdrojů, která jsou obvykle neúplná a často nedostačující. Zpravodajští analytici integrují tato data do věrohodných vysvětlujících alternativních teorií, které srovnávají z hlediska jejich vysvětlující síly a prediktivního úspěchu. K určení vysvětlujících teorií pomocí testování hypotéz analytici spojují zdánlivě nesourodá data a kompenzují jejich nejistotu.

Hodnotící analýza — odpovídá na otázku, *Proč se to stalo?* Zkoumá důvod nebo příčinu vzniklé situace. Zpravodajští analytici musí rozpoznat a porozumět vztahům mezi daty a vyvodit znalosti. Musí rozeznat, která data skutečně ovlivňují hodnocení, protože, ne všechna dostupná data jsou vhodná k hodnocení daného problému. Vhodná metoda k identifikaci příčin, posouzení, která data vyvolávají příčinné souvislosti a předvídání účinků je kauzální analýza.

Prediktivní analýza — odpovídá na otázku, *Co se může stát?* Dívá se do budoucna a předvídá řadu budoucích událostí. Většina z nich nejsou nevyhnutelné a analytici se snaží porozumět, které z předchozích příčin by mohly způsobit potenciální události.

²⁷ SCHUM, David, (2001). The Evidential Foundations of Probabilistic Reasoning.

I když ve skutečnosti nastane jenom jedna řada událostí, pravděpodobnou šanci na výskyt má však několik souborů možných událostí. Kontrafaktuální usuzování není jenom tvorba scénářů, je komplexním systémem pro tvorbu, integraci a hodnocení minulých a budoucích možností a jejich důsledků.

Analýza na podporu rozhodnutí — odpovídá na otázku, Co s tím lze udělat? A vyplývá ze vztahu mezi porozuměním a znalostmi. Je určena pro řešení konkrétních problémů konkrétních politických nebo vojenských adresátů. Obsahem tohoto typu produktu jsou záměry a cíle činnosti protivníka a postupy jejich plnění. Analytici vysvětlují činnosti protivníka tím, že prezentují svá odůvodnění, které se ukázala jako nejlepší vysvětlení.

Zatímco taxonomie zpravodajských produktů založené na typu analýzy a získání znalostí je pro zpravodajské analytiky rozhodující, běžnější rozdělení je podle úrovně nebo zákazníka. Porovnáváme a rozlišujeme zpravodajské produkty civilního a vojenského zpravodajství. Civilní zpravodajství se může zaměřit na porozumění globálnímu prostředí (politické prostředí, přírodní prostředí, věda a technologie) a jeho důležitým účastníkům (cizí státy a jejich politické organizace, nevládní organizace a vlivní jednotlivci). Vojenské zpravodajství označuje zpravodajskou činnost zaměřenou na porozumění zahraničním vojenským hrozbám za účelem jejich posouzení, varování před hrozbami, targetingem a posouzení následků v průběhu konfliktu. Na základě výše uvedené, lze rozlišit tři hlavní kategorie zpravodajských produktů: strategické, operační a taktické. Základním rozdílem je perspektiva (dlouhodobá až okamžitá) a perioda podávání informací (roční aktualizace až téměř v reálném čase).

Zpravodajští analytici, kteří tvoří zpravodajskou informaci, však nejsou odpovědní za to, zda adresát pro své rozhodování využije poskytnutou příležitost k rozšíření své znalosti jako příspěvku k rozvinutí své moudrosti. Nabízí se otázka, zda zákazníci využijí rozšíření a prohloubení znalosti, nabízené ve zpravodajské informaci. Předpokládáme, že v zásadě ano. Rozsah využití by mohl vycházet z přidané hodnoty, kterou analytik v závěru svého zpravodajského produktu uvede. Politici a vojenští velitelé mají dvě potenciální východiska, z kterých mohou čerpat při rozhodování. Jednak, zda se návod k porozumění, který analytik nabízí, neliší nebo za druhé, liší se od stávajícího porozumění (chápání). Pokud se liší, pak existuje silný potenciál, že závěry uvedené ve zpravodajské informaci ovlivní rozhodování adresáta.

4 POVĚDOMÍ O SITUACI A SDÍLENÉ POROZUMĚNÍ

Posledním krokem, podporujícím deklarovaný záměr tohoto příspěvku, je objasnění vztahu mezi povědomím o situaci a sdíleném porozumění. Tacitní (tiché) znalosti jednotlivce mohou přispívat k rozvoji porozumění, zejména k její interpretaci a sdílení. Porozumět něčemu může znamenat schopnost vykonat věci, které závisí na znalosti kauzálních jevů na základě zkušeností. To znamená, vědět, jak se něco stalo a jaké účinky to bude mít v budoucnu a vhodně toho využít. Je to schopnost vysvětlit různé jevy a formulovat/modelovat očekávaný budoucí stav. Taková interpretace je základem porozumění, protože představují relevantní chování osob s rozhodovací pravomocí k dosažení cíle

a týkají se mentálních modelů jednotlivce. Politici a vojenští velitelé všech stupňů velení by měli přijímat rozhodnutí na základě dosaženého porozumění.

Kromě mentálních modelů je důležité zvážit, jak porozumění souvisí s konceptem *povědomí o situaci* (*situational awareness*), který je ve vojenství silně frekventovaný. Podle Endsley je povědomí o situaci „*vnímáním prvků prostředí v prostoru a čase, porozuměním jejich významu a projekce jejich stavu v blízké budoucnosti*“²⁸. Dva prvky této charakteristiky povědomí o situaci jsou relevantní pro naše potřeby, a to porozumění a projekce. Porozumění znamená, že jednotlivci, kteří mají povědomí o situaci, jsou schopni interpretovat, kombinovat a preferovat informace. Projekce znamená, že jednotlivci jsou schopni formulovat výskyt událostí v budoucnu a budoucí stav systému. Zdá se, že porozumění na této úrovni je prvkem obsaženým v povědomí o situaci.

Sdílené porozumění je schopnost většího počtu jednotlivců využívat společných kauzálních znalostí za účelem dosažení společných (nebo sdílených) cílů. Tvzení, že společné znalosti jsou využívány pro dosažení společných cílů, může znamenat, že mentální reakce jednotlivců, kteří disponují sdíleným porozuměním, budou velmi podobné, pokud jde o splnění cíle. Dva jedinci, kteří společně sdílejí porozumění (nebo aspoň částečně) na základě stejných informací, prezentují shodné vysvětlení a přijmou obdobné rozhodnutí. V kontextu vojenství bychom to chápali tak, že dva velitelé disponují stejným (tj. sdíleným) porozuměním o situaci, jsou-li schopni předvídat stejné výsledky vojenských akcí a jsou-li schopni uvést stejné důvody, proč by k takovému vývoji mělo dojít.

Alternativní pohled na sdílené porozumění spočívá v tom, že sdílené porozumění zahrnuje schopnost koordinovat myšlenky a jednání více jednotlivců tak, aby bylo zajištěno efektivní splnění společného nebo sdíleného úkolu. Může se jednat o situace, kdy nemusí být nutné, aby jednotlivci měli identické nebo podobné schopnosti. Místo toho může být vyžadováno porozumění, které je doplňkové nebo kompatibilní s jakýmkoli porozuměním, které mají ostatní členové skupiny. Dalo by se očekávat, že tuto formu porozumění nalezneme v týmech s vysokým stupněm specializace rolí. Není však nutné toto porozumění považovat za sdílené, lze ho označit za jednotné úsilí ke splnění společných cílů.²⁹

5 DISKUSE

Předešlé kapitoly článku byly věnovány modelům poznávací pyramidy (včetně jejich prvků) a zpravodajské informaci jako finálnímu produktu úsilí zpravodajských analytiků.

V této části představíme naše názory, jak lze tyto dvě věci dát do vzájemné souvislosti. V tomto kontextu lze na propojenost pohlížet dvěma způsoby, z nich každý se liší

²⁸ ENDSLEY, M. R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human factors*, vol. 37, pp. 32-64, s. 36. DOI: 10.1518/001872095779049543. (Google Scholar)

²⁹ SMART, Paul R., David MOTT, Katia SYCARA, Dave BRAINES, Michael STRUB a Nigel R. SHADBOLT. (2009). *Shared Understanding within Military Coalitions: A Definition and Review of Research Challenges*. University of Southampton. (Google Scholar)

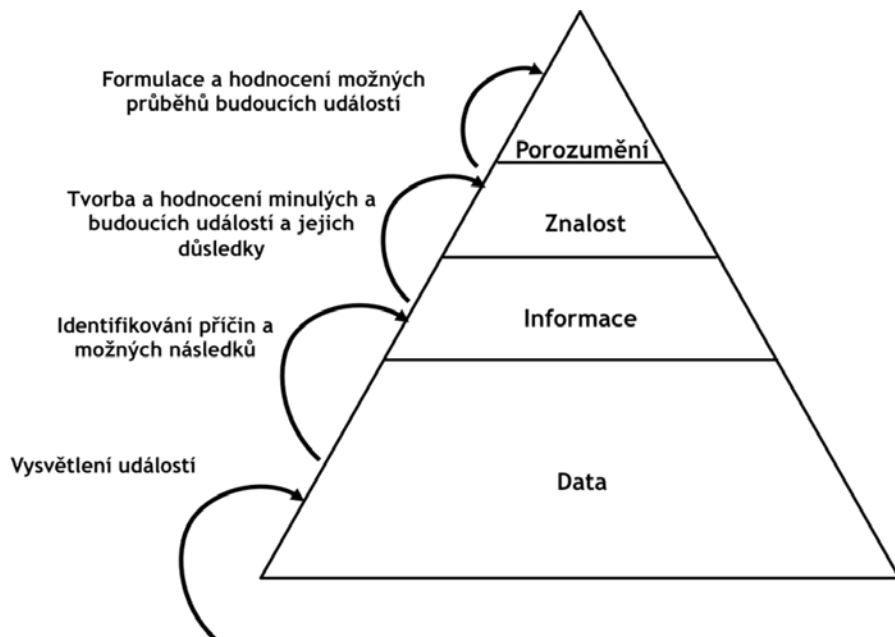
způsobem, jak je porozumění rozděleno mezi jednotlivé prvky pyramidy. První názor je takový, že model tvorby zpravodajské informace, tj. analýza, může být sám o sobě prezentován s využitím modelu poznávací pyramidy.

Existuje mnoho jednotlivců, kteří mohou tvrdit, že model poznávací pyramidy pro analýzu by měl být prezentován jako model s využitím porozumění podporujícím přechody mezi jednotlivými úrovněmi pyramidy (viz obrázek č. 1). Že je potřebné a někdy i nutné, porozumět vztahům mezi daty, aby analytici získali informace, porozumět vzorcům, aby získali informaci a porozumět principům pro získání znalosti. Podle našeho názoru tomu tak není. V kontextu poznávací pyramidy musíme zůstat u tvrzení, že zpravodajská informace je druh znalosti a k porozumění se zákazníci dopracují pochopením zpravodajských informací.

Model analytické pyramidy je sestavený z prvků — data, informace, znalosti a porozumění na vrcholu pyramidy, na obrázku č. 5 je pyramida graficky znázorněna. Z tohoto pohledu, s využitím typů inferenční analýzy, popíšeme jednotlivé prvky analytického modelu pyramidy následovně:

- data — soubory údajů v kvalitativní nebo kvantitativní podobě. Do této úrovně zahrnujeme informační produkty všech úrovní zpravodajství včetně taktického zpravodajství. Obsahem je vysvětlení události, které vychází z již provedené deskriptivní (popisné) analýzy. Finálním produktem je vysvětlující analýza;
- informace — data strukturovaná tak, aby byla srozumitelná a využitelná. Je to identifikování příčin a možných následků, tedy kauzální analýza. Finálním produktem je hodnotící analýza;
- znalosti — odůvodněné závěry, které odpovídají požadavkům zákazníků, korespondují s explicitními informacemi organizace a modifikují tacitní znalosti uživatelů. Možným obsahem je tvorba a hodnocení minulých a budoucích událostí a jejich důsledky. Finálním produktem je prediktivní analýza;
- porozumění — získání znalostí, které prohlubují stávající znalosti uživatele a umožňují efektivní aplikace v přijímaném rozhodnutí. Formulace a hodnocení možných průběhů budoucích událostí a doporučení. Finálním produktem je analýza na podporu rozhodnutí.

Navrhovaný model nutně neurčuje přímou posloupnost od dat k porozumění. Pohybovat se v něm lze i zpětně. V některých případech také i přímo od dat ke znalosti nebo od informace k porozumění.



Obrázek č. 5: Model analytické pyramidy

Druhý názor, spíše otázkou pro vyvolání diskuse je, jak adresát/uživatel zpravodajské informace využije znalost v ní obsaženou. Jak bylo řečeno, rozsah využití by mohl vycházet z přidané hodnoty, kterou analytik v závěru svého zpravodajského produktu uvede. Přidanou hodnotu představuje závěr analýzy, který může ovlivnit rozhodnutí jednotlivce, kterému je zpravodajská informace určena. K vytvoření nových znalostí může využít sdílené porozumění, které pochází z povědomí o situaci a znalosti, vymezené zpravodajskou informací, u podřízených. Nicméně se domníváme, že individuální znalosti podřízených, i když směřují ke splnění stejného cíle, budou rozdílné. Rozdílné porozumění bude vycházet z jejich úzké specializace a rozdílného porozumění závěrům předložené zpravodajské informace.

ZÁVĚR

V tomto článku jsme diskutovali o různých aspektech poznávací pyramidy a zpravodajské informace. Teoretická zjištění ukazují, že tvorbu zpravodajské informace lze vysvětlit pomocí modelu analytické pyramidy. Jako východisko jsme zvolili rozdělení analytických produktů inferenční analýzy, a to z důvodu její přímé interakce k vytvoření znalostí adresáta. Otázkou do příští diskuse je využitelnost zpravodajských informací, a to především v prostředí štábů vojenských organizačních struktur. Oblast sdíleného porozumění

v kontextu využitelnosti zpravodajské informace jako odpovědi na informační požadavky může být objektem příštího výzkumu.

Předložený text byl vypracovaný v rámci projektu Fakulty vojenského leadershipu Univerzity obrany „Vedení pozemních operací“.

Autoři:

Ing. Jozef Vojtek, Ph.D., narozen 1961. Je absolventem Vysoké vojenské školy pozemního vojska ve Vyškově (1983). Po absolvování postgraduálního studia na Vojenské akademii v Brně (1992) působil ve zpravodajských štábech Velitelství 4. brigády rychlého nasazení, Velitelství 1. mechanizované divize a ministerstva obrany. Od roku 2016 je akademickým pracovníkem Fakulty vojenského leadershipu Univerzity obrany, ve své práci se zabývá problematikou zpravodajství a informační analýzy.

Ing. Josef Říha, Ph.D., narozen 1957. Je absolventem Vysoké vojenské školy pozemního vojska ve Vyškově (1985). Před absolvováním a po něm působil na průzkumných funkcích od čety po prapor. Po absolvování postgraduálního studia na Vojenské akademii Brno (1992) působil na zpravodajských štábech brigády, Společných sil a NATO. Od roku 2013 je akademickým pracovníkem Fakulty vojenského leadershipu Univerzity obrany. Zabývá se zpravodajstvím a cizími armádami.

Ing. Miroslav Šuhaj, Ph.D., narozen v roce 1957. Je absolventem Vysoké vojenské školy pozemního vojska ve Vyškově a Vojenské akademie v Brně. Působil ve velitelských a odborných funkcích u pozemních sil a v operativních a řídicích pozicích ve Vojenském zpravodajství. V letech 2011-2014 působil jako vojenský diplomat v USA. V akademické sféře vedl Katedru vojenského managementu a řídil Fakultu ekonomiky a managementu na Univerzitě obrany v Brně. Od roku 2017 pracuje na Centru doktrín Velitelství výcviku – Vojenské akademie ve Vyškově, kde se zabývá informační analýzou v procesech získávání poznatků a využívání zkušeností v Armádě České republiky. Je autorem několika studijních skript a řady odborných článků v domácích i zahraničních časopisech.

Jak citovat: VOJTEK, Jozef, Josef ŘÍHA a Miroslav ŠUHAI. Poznávací pyramida a zpravodajská informace. *Vojenské rozhledy*. 2022, 31 (2), 088-105. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.

Recenzovaný článek

Využitelnost multikoptér v Armádě České republiky

Applicability of Multirotors in Czech Armed Forces

Petr Žárský, Petr Hlavizna, Jakub Hnidka

Abstrakt: Článek představuje výsledky výzkumného šetření v oblasti zavádění a provozu multikoptér, bezpilotních vzdušných systémů s vertikálním vzletem a přistáním. Šetření, provedené mezi experty Armády České republiky s využitím Delphi metody, poukazuje na význam projektu MINI VTOL UAS – průzkumný bezpilotní prostředek kategorie VTOL. Výstupem analýzy je identifikace primárního využití a požadavků (koncepce, systém výcviku) na zavedení multikoptér, specifikace vzniklých problémů v oblasti technické, akviziční/programové a legislativní, a stanovení důležitosti jejich řešení. Článek diskutuje náhled expertů na problematiku zavádění a provozu multikoptér v podmínkách Armády České republiky vzhledem k dosažení jejich plných operačních schopností, využitelných v budoucím operačním prostředí. Problém nejednotné architektury předávání informací byl zároveň experty určen jako ten, který má nejvyšší pravděpodobnost být v následujícím období vyřešen.

Abstract: Authors of the paper present results of research in the area of deployment and operation of multirotors, i.e., autonomous aerial systems with vertical take-off and landing (VTOL) capability. Survey of Czech Army experts' opinions based on the Delphi method points to the significance of MINI VTOL UAS project undertaking – reconnaissance VTOL autonomous aerial system. The conclusion of the analysis is the identification of the primary applications of and requirements for (concept, system, and training) successful deployment of multirotors, with framing of existing issues of technical, acquisition/program and legislative nature, and determination of their importance. The paper also explores experts' views to the acquisition and operation of multirotors in Czech Army to achieve their full operational potential, certainly available in the future battlefield. Inconsistent architecture of information sharing was identified by experts as one of the most important issues with the highest likelihood of solution in the upcoming years.

Klíčová slova: akvizice; architektura; expertní analýza; koncepce, projekt MINI VTOL UAS.

Key words: Acquisition; Architecture; Concept; Expert Analysis; MINI VTOL UAS project.

ÚVOD

Operační prostředí, ve kterém vojenské síly plánují a vedou současná vojenská tažení a vojenské operace, je charakteristické svou složitostí a kontinuálně se měnícím charakterem. Současný trend rozvoje vojenského umění spočívá v realizaci tzv. multi-doménových operací. Je založen na kriticky důležitém komplexním porozumění operačnímu prostředí a identifikaci příležitostí na úrovních jednotlivých operačních domén. Tato identifikace je v pozemní, námořní, vzdušné a kosmické doméně a kyberprostoru prováděna za účelem vytváření tzv. synergického efektu, s jehož pomocí mohou vojenské síly dosáhnout stanovených cílů vojenských tažení a vojenských operací s vyšší efektivitou.¹

S výzvami, jež před vojenskými silami v souvislosti s uvedeným trendem stojí, a to nejen ve vztahu k identifikaci příležitostí, ale i realizaci synergického působení napříč všemi doménami, se nelze mnohdy vypořádat jinak, než s využitím moderních technologií a technických prostředků. Jejich použití má výhodu ve schopnosti plnit úkoly dlouhodobě a v podmínkách, které jsou pro plnění úkolů živou silou obtížné nebo dokonce nepřekonatelné. Vojenské konflikty posledních desetiletí ukázaly, že mezi takovéto technické prostředky bezesporu patří bezpilotní vzdušné systémy (Unmanned Aerial Systems – UAS). Nezastupitelnost jejich role byla prokázána jak ve vazbě na taktickou, tak i operační a strategickou povahu jimi plněných úkolů.

V národních podmínkách lze o prvním zavedení UAS do výzbroje, tehdy ještě Československé lidové armády, hovořit ve spojitosti s rokem 1985. V tomto roce byl zaveden první bezpilotní průzkumný letoun sovětské provenience VR-3 Rejs, který byl v roce 1995 nahrazen UAS Sojka.² Vybraní specialisté AČR postupně zdokonalovali svoje dovednosti související s provozem a taktikou použití zaváděných UAS malé a střední třídy³, přičemž zkušenosti získávali nejenom soustředěným výcvikem doma i v zahraničí, ale i plněním úkolů v zahraničních operacích, kterých byli plnohodnotnou součástí. Důležitost UAS, reflektující nezastupitelnou roli a možnosti jejich použití jak v bojových operacích, tak i v operacích ke zvládnutí krizí, vedla resort Ministerstva obrany České republiky (MO) v roce 2020 k výstavbě 533. praporu bezpilotních systémů (533. prBS). Hlavním úkolem praporu je připravovat a vyčleňovat síly a prostředky vzdušného průzkumu ke shromažďování informací a poskytování bojové podpory útvarům a jednotkám AČR. S touto podporou se počítá nejenom prostřednictvím stávajících, tj. současně provozovaných UAS, ale i UAS, které by do výzbroje 533. prBS měly být zavedeny v souladu s Konceptí rozvoje AČR 2030 v následujících letech.

1 VAŠÍČEK, R., OULEHLOVÁ, A. Cyber and Electromagnetic Activities and Their Relevance in Modern Military Operations. In: *Proceedings of the 31st European Safety and Reliability Conference (ESREL 2021)*. Singapore: Research Publishing, 2021, p. 512-519. ISBN 978-981-18-2016-8.

2 *Drony ve službách české armády. Vlastní vývoj i dárek od Američanů* [online]. [cit. 2021-11-15]. Dostupné z: https://www.natoaktual.cz/zpravy/drony-bezpilotni-armada-ravn-scaneagle-global-jednotka-vojaci-A200120_065749_na_zpravy_m00.

3 ATP-3.3.8.1, Ed: B Ver. 1 (STANAG 4670), *Minimum training requirements for unmanned aircraft systems (UAS) operators and pilots* [online]. [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://nso.nato.int/nso/nsdd/main/standards/ap-details/2678/EN>.

K nově zaváděným UAS patří rovněž multikoptéry, jež díky svým vlastnostem rozšiřují současné možnosti, schopnosti a množství úkolů, které UAS jako takové mohou v AČR a ostatních armádách plnit. Poměrně nízká hmotnost, prostorová nenáročnost při skladování, vysoká mobilita, relativně dobře zvládnutelná náročnost na obsluhu, možnost poskytování kvalitního obrazového výstupu ve vysokém rozlišení a v téměř reálném čase, vertikální dráha vzletu a přistání, schopnost „viset“ ve vzduchu, nebo například schopnost působit v obtížně přístupném terénu či hustě zastavěném prostoru, a to i za méně příznivých klimatických podmínek či jinak ztížených podmínek bojového prostředí, jsou výčetem jen několika vlastností multikoptér, díky nimž lze přispět ke zvýšení efektivity současných, ale i budoucích vojenských operací. Nezanedbatelnou je i přiměřená finanční náročnost životního cyklu multikoptér, tzn. jak jejich pořízení, tak i jejich provoz, servis, opravy a údržba.

Je skutečností, že díky mnohaletému používání UAS s pevnými nosnými plochami si tyto systémy našly ve výzbroji AČR své pevné místo. V případě multikoptér si nicméně specialisté AČR dosud jejich použití při plnění úkolů bojové podpory neměli příležitost dostatečně osvojit. Vojenské multikoptéry totiž na praktické ověření svých schopností při plnění úkolů souvisejících s jejich zařazením do výzbroje AČR stále čekají, pomineme-li využití komerčních multikoptér ve prospěch CIMIC / PSYOPS⁴, spadajících od roku 2020 do podřízenosti Velitelství kybernetických sil a informačních operací.

1 MULTIKOPTÉRY V ARMÁDĚ ČESKÉ REPUBLIKY

Multikoptéry se svého hromadného použití dočkaly dříve v komerčním sektoru nežli jako součást výzbroje ozbrojených sil. Opatrnost, s jakou všechny armády světa o jejich zavedení přemýšlely, či rychlost, s jakou účelnost a efektivnost zavedení spíše experimentálně ověřovaly, rozhodně neodpovídaly strmě narůstajícímu trendu jejich masového využití v jednotlivých odvětvích průmyslu ani oblíbenosti u široké veřejnosti, spojené s bezpilotním volnočasovým létáním.

Pozvolné využívání potenciálu multikoptér vojenskými silami bylo způsobeno skutečností, že již disponovaly poměrně širokým portfoliem větších i menších UAS, jež byly schopny nepozorovaně vydržet ve vzduchu desítky hodin, byly schopny operovat ve vysokých výškách a bezpečně přenášely zjištěné informace ze zájmového prostoru zpět ke svým uživatelům.

Výjimkou nebyla ani AČR, která donedávna s využitím multikoptér dokonce vůbec nepočítala, a to především kvůli tehdejší omezené technické vyspělosti, jež multikoptéry limitovala v jejich potenciálním bojovém nasazení⁵. Změny ve způsobu plánování a vedení vojenských operací, které jsou ve své podstatě kontinuální reakcí na dynamický

⁴ CIMIC / PSYOPS – (Civil-Military Cooperation / Psychological Operations) civilně-vojenská spolupráce / psychologické operace.

⁵ ŽÁRSKÝ, P. *Analýza bezpilotního prostředku typu multikoptéra* [Bakalářská práce]. Brno: Univerzita obrany, 2015, 79 s.

charakter operačního i bojového prostředí, tento přístup AČR změnily. AČR si stejně jako ostatní armády světa začala plně uvědomovat, že vzhledem k odlišným vlastnostem multikoptér oproti ostatním UAS s pevným křídlem jsou možnosti jejich využití jiné, čímž by bylo možné adekvátně reagovat na existenci reálných požadavků vojenské praxe.

V roce 2016 Odbor vojskového průzkumu a elektronického boje Ministerstva obrany (OVPzEB MO), v současné době Sekce zpravodajského zabezpečení Armády České republiky Ministerstva obrany (SZZ AČR MO), začal ve spolupráci s odborníky z Vojenského technického ústavu letectva a protivzdušné obrany (VTÚL a PVO) a za přispění Univerzity obrany (UO) zpracovávat podklady a formulovat požadavky, které by multikoptéra použitelná pro potřeby AČR měla splňovat.

Podkladové materiály a požadavky byly na základě vzájemné spolupráce výše uvedených subjektů zpracovány a následně se staly relevantním odborným vstupem projektu vědy a výzkumu „*MINI VTOL UAS – průzkumný bezpilotní prostředek kategorie VTOL*“⁶ (MINI VTOL). Jedná se o projekt, který SZZ AČR MO jakožto garant AČR v oblasti UAS v současnosti zaštiťuje. Předpokládaný termín ukončení projektu byl na přelomu let 2020 a 2021. Technická náročnost MINI VTOL nicméně společně s kolaterálními konsekvencemi pandemie COVID-19 prodloužila dokončení projektu o přibližně jeden rok. Multikoptéra, která je výstupním funkčním vzorem projektu, má disponovat dostatečně chráněným řídicím systémem, kompatibilním se současně zavedenými prostředky vedení a řízení AČR. Vyvíjený MINI VTOL bude umožňovat dálkové řízení a přenos telemetrických dat a obrazových informací společně s metadaty z optoelektronických senzorů k uživateli, a to v čase blížícím se reálnému.

Výše uvedené nicméně neznamená, že by se AČR mohla spokojit pouze s právě realizovaným MINI VTOL a neměla se již více zabývat identifikací dalších požadavků na využití multikoptér v budoucích vojenských operacích. U multikoptéry totiž, stejně jako jiné vojenské výzbroje platí, že „*sofistikovaná technika reagující na variabilitu charakteru operačního prostředí a reflektující přístupy vojenských sil k realizaci bojových funkcí*“⁷ je základem každé moderní armády, což bylo nedávno prezentováno s následným konsensem účastníků na prvním jednání Sekce elektronického boje a ISR⁸ Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu (AOBP) České republiky (ČR). Protože je nezbytné budovanou schopnost vzdušného průzkumu využívajícího UAS typu multikoptéra založit na relevanci potřeb, validní predikci hrozeb a jejich možném působení na síly a prostředky AČR, bylo jedním z autorů tohoto článku realizováno další výzkumné šetření. Jeho záměrem bylo na základě aktuálního rozvoje poznání a informací získaných od příslušníků AČR stanovit nejenom klíčové úkoly multikoptér, ale i formulovat výzvy, se kterými se armáda bude v blízké budoucnosti v souvislosti s touto problematikou pravděpodobně muset vypořádat.

⁶ VTOL – (vertical take-off and landing) vertikální vzlet a přistání.

⁷ HLAIVIZNA, P. *Vybrané výzvy elektronického boje a ISR ve funkčních oblastech DOTMLPFI* [prezentace]. Komorní Hrádek: 11. 11. 2021, s. 17.

⁸ ISR – (Intelligence, Surveillance, Reconnaissance) zpravodajství, sledování, průzkum.

2 POUŽITÉ METODY A REALIZACE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výzkumné šetření, které bylo realizováno s využitím interakční Delphi metody⁹, proběhlo v měsících únor až květen 2021. Jeho cílem bylo provést deskripci současných a formulaci budoucích požadavků na využití multikoptér AČR a identifikovat problémy, které jsou s jejich zaváděním a využíváním spojeny. Protože respondenty výzkumného šetření byli experti AČR na problematiku UAS a zpravodajského zabezpečení v AČR, byla identifikace problémů se zaváděním a využíváním multikoptér zároveň spojena s hodnocením důležitosti těchto problémů, tzn. s kvantitativním hodnocením, jak daný problém může ovlivnit dosažení plných operačních schopností multikoptér.

Vlastnímu šetření předcházela přípravná fáze, v níž byla provedena nejenom analýza výzkumného problému, ale ve které byl tento problém poměrně detailně specifikován, zejména pak ve vazbě na výběr expertů. Experti byli vybráni s důrazem na splnění minimálně dvou následujících kritérií:

1. Víceletá zkušenost s využíváním UAS;
2. Zkušenost se zaváděním UAS do AČR;
3. Letové zkušenosti s UAS typu multikoptéra;
4. Akademický pracovník se vztahem k problematice UAS.

Pro výzkumné šetření bylo nejprve osloveno celkem 20 expertů, z nichž se dobrovolnými účastníky šetření stalo 15. Jednalo se o 5 pilotů-operátorů UAS s víceletými zkušenostmi, 6 příslušníků Generálního štábu AČR a útvarů AČR zabývajících se problematikou UAS, jejich pořízováním či zaváděním do výbroje AČR a 4 akademické pracovníky UO. Před vlastním zahájením výzkumného šetření byl každý z expertů individuálně osloven, přičemž mu byla vysvětlena podstata a cíle šetření, zdůrazněna anonymita šetření i možnost kdykoliv z účasti na tomto šetření odstoupit, a to bez udání důvodů.

3 PRŮBĚH A ZPŮSOB VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

V první etapě dotazníkového šetření byli experti požádáni, aby dle svého názoru a zkušeností formulovali hlavní úkoly a také problémy zavádění a využívání současných multikoptér v AČR. Bylo stanoveno, aby projekt MINI VTOL považovali za již ukončený, vyvíjené multikoptéry brali jako současně zavedené a jejich předpokládané schopnosti pokládali za dosažené. Následně byli účastníci šetření požádáni o zodpovězení otázek v dotazníku, který byl formulován pro případ blízké budoucnosti, stanovený horizontem 10 let. Hledaným výstupem percepce byl názor expertů ve vazbě na hlavní úkoly a problémy, týkající se budoucnosti multikoptér a jejich využívání v AČR.

Otázky první etapy byly připraveny jako otevřené, s cílem získat od expertů různé názory a názory na danou problematiku. Na základě analýzy a zpracování dotazníků byly

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

odpovědi rozděleny do dvou částí. V první části byl vytvořen seznam primárního využití současně zavedených multikoptér v AČR, kdy bylo identifikováno 10 možných úkolů (viz levý sloupec tab. 1), a následně bylo řešeno možné využití v budoucnu zaváděných multikoptér, kdy experti identifikovali 26 možných úkolů (viz levý sloupec tab. 2). V druhé části šetření byl z odpovědí expertů vytvořen seznam 19 problémů v zavádění a pořízení současných multikoptér (viz levý sloupec tab. 3) a 26 problémů v zavádění a pořízení budoucích multikoptér AČR (viz levý sloupec tab. 4). Identifikované problémy byly zároveň rozděleny do třech oblastí, tj. technické, akviziční/programové a legislativní.

Druhá etapa výzkumného šetření, která byla rovněž rozdělena na dvě části, zjišťovala názory expertů na v první etapě formulované hlavní úkoly současných a budoucích multikoptér a problémy, související s jejich zaváděním a provozem.

K výzkumnému šetření byl použit dotazník, který obsahoval uzavřené otázky. V první části druhé etapy vyjadřovali experti svůj souhlas či nesouhlas s dříve formulovanými hlavními úkoly, přičemž dotazník byl zaslán všem 15 expertům účastnícím se první etapy. Všichni oslovení respondenti zaslali své odpovědi zpět (viz odpovědi expertů v tab. 1 a tab. 2). V druhé části pak byla prostřednictvím dotazníků a s využitím Likertovy škály, která se používá při zkoumání a měření postojů, názorů nebo zkušeností¹⁰, stanovována důležitost problémů, související se zaváděním a provozem multikoptér (viz důležitost a pravděpodobnost řešení v tab. 3 a tab. 4). V případě nerozhodných výsledků byla hodnotícím kritériem hodnota rozptylu. Rozptyl, který udává velikost kolísání kolem střední hodnoty, sloužil k ohodnocení míry variability¹¹.

4 VÝSLEDKY, VYHODNOCENÍ A DISKUSE

Výsledky výzkumného šetření související s primárním využitím multikoptér zavedených v AČR jsou uvedeny v tab. 1. Výsledek 10 identifikovaných úkolů a k nim připravených očekávaných odpovědí (viz pravý sloupec tab. 1) je nutno chápat v kontextu dříve stanoveného přístupu k vývojovému projektu MINI VTOL, tzn. k multikoptérám, které jsou v tomto projektu řešeny, a jsou považovány za již zavedené do AČR. Z kladných a záporných odpovědí expertů a jejich srovnáním s očekávanými odpověďmi je zřejmé, kolik z nich správně označilo všechny úkoly současně zavedených multikoptér. Tento výsledek dokazuje, že vždy nadpoloviční většina expertů vybraných pro výzkumné šetření měla povědomí o reálném využití multikoptér v AČR. Pouze v souvislosti s experty formulovaným úkolem č. 4 laserové označování cílů je nutno zdůraznit, že u projektu MINI VTOL měly být multikoptéry vybaveny pouze laserovým dálkoměrem, nikoliv laserovým značkovačem.

¹⁰ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2002. ISBN 80-85931-79-6.

¹¹ OTIPKA, P., ŠMAJSTRL, V. *Pravděpodobnost a statistika* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, rev. 2013-11-14. Dostupné z: <https://homel.vsb.cz/~oti73/cdpast1/>.

Tabulka č. 1: Primární využití multikoptér zavedených v AČR¹²

Primární využití současných multikoptér zavedených v AČR	Odpovědi expertů				Očekávaná odpověď
	ANO	ANO [%]	NE	NE [%]	
1. Vzdušný optoelektronický průzkum denní / noční	15	100	0	0	ANO
2. Mediální propagace	13	87	2	13	ANO
3. Sledování osob	9	60	6	40	ANO
4. Laserové označování cílů	8	53	7	47	ANO
5. Měření vzdálenosti k cílům	7	47	8	53	NE
6. Koordinace a kontrola při vedení dělostřelecké palby	7	47	8	53	NE
7. Tvorba geografických snímků	7	47	8	53	NE
8. Dlouhodobé sledování objektů	5	33	10	67	NE
9. Dlouhodobé střežení objektů	5	33	10	67	NE
10. Koordinace a kontrola při leteckých střelbách	5	33	10	67	NE

Tab. 2 znázorňuje možné využití v budoucnu zaváděných multikoptér AČR. Nadpoloviční většinou zúčastněných expertů bylo potvrzeno všech 26 v první etapě šetření identifikovaných možných úkolů, které by v horizontu následujících 10 let zaváděné multikoptéry AČR měly nebo mohly plnit. Výzkumné šetření tak jednoznačně dokazuje, že multikoptéry mají značný potenciál působit v široké škále úkolů jednotek AČR. Aby AČR mohla v budoucnu takovou příležitost využít, bude nezbytné detailně specifikovat požadavky na zaváděné multikoptéry. Požadavky musí být nepochybně vymezeny nejenom v oblasti technické, ale i taktické. Zavádění multikoptér má být rovněž řešeno ve vazbě na existenci reálného operačního požadavku, neboť jen tak bude vytvořen předpoklad efektivního využití finančních prostředků, které bude muset resort MO nejenom na zavedení, servis, opravy a údržbu multikoptér bezpochyby vynaložit.

Při hledání způsobů, jak prakticky řešit specializované požadavky na budoucí multikoptéry, bude také s největší pravděpodobností nutné nalézt systematický a zároveň transparentní postup, který dokáže stanovit priority mezi možnými antagonickými požadavky uživatelů na jednotlivé multikoptéry. Jako příklad takovýchto požadavků je možné uvést multikoptéru, která by měla být použita pro kinetické působení na nepřítele. Protože použití takovéto multikoptéry bude založeno na momentu překvapení, budou prioritní její co nejmenší akustické a vizuální projevy. V protikladu s těmito požadavky bude multikoptéra na přepravu materiálu, která se bude vyznačovat požadavky na velkou vzletovou a přistávací hmotnost, značnou výdrž a která v případě letů ve společném vzdušném prostoru bude muset plnit všechny legislativní náležitosti vzhledem k jejímu jednoznačnému rozpoznání ve vzduchu. Ve vazbě na výše uvedené si je tedy nutno uvědomit, že nejenom AČR, ale ani jiné armády na světě se za současného znalostního, technického

¹² ŽÁRSKÝ, P. *Adaptace UAV – multikoptér dle provozních podmínek* [Disertační práce]. Brno: Univerzita obrany, 2021, s. 62.

a technologického poznání nepodaří vytvořit jedno univerzální řešení, tj. typ multikoptéry, jejíž schopnosti budou naplňovat všech 26 úkolů, uvedených v tab. 2.

Tabulka č. 2: Možné využití v budoucnu zaváděných multikoptér AČR¹³

Možné využití v budoucnu zaváděných multikoptér AČR (horizont 10 let)	Odpovědi expertů			
	ANO	ANO [%]	NE	NE [%]
1. Vzdušný optoelektronický průzkum denní / noční	15	100	0	0
2. Úkoly spojené s integrovaným záchranným systémem	15	100	0	0
3. Laserové označování cílů	14	93	1	7
4. Koordinace a kontrola při vedení dělostřelecké palby	14	93	1	7
5. Mediální propagace	14	93	1	7
6. Odhoz, vypuštění, vystřelení nesené munice	14	93	1	7
7. Kinetické působení („vyčkávací munice“)	14	93	1	7
8. Ženijní průzkum	14	93	1	7
9. Sledování osob	13	87	2	13
10. Chemický průzkum	13	87	2	13
11. Klamný cíl	13	87	2	13
12. Radiační průzkum	12	80	3	20
13. Měření vzdálenosti k cílům	12	80	3	20
14. Tvorba geografických snímků	12	80	3	20
15. Využití swarm technologií ¹⁴	12	80	3	20
16. Přeprava materiálu	12	80	3	20
17. Elektronické sledování	11	73	4	27
18. Retranslace signálu	11	73	4	27
19. Koordinace a kontrola při leteckých střelbách	11	73	4	27
20. Prostředek ochrany proti bezpilotním systémům	11	73	4	27
21. Dlouhodobé sledování objektů	10	67	5	33
22. Dlouhodobé střežení objektů	10	67	5	33
23. Elektronický útok	10	67	5	33
24. Elektronická obrana	10	67	5	33
25. Akustický průzkum	9	60	6	40
26. Likvidace nástrah a nevybuchlé munice	8	53	7	47

¹³ ŽÁRSKÝ, P. *Adaptace UAV – multikoptér dle provozních podmínek* [Disertační práce]. Brno: Univerzita obrany, 2021, s. 63.

¹⁴ Swarm technologie – technologie umožňující skupinové (rojové) chování a spolupráci více prostředků.

Z vyjádření expertů uvedených v tab. 1 a tab. 2 si lze kvantitativním srovnáním množství identifikovaných úkolů dovodit, že větší zastoupení multikoptér v budoucnu neoddiskutovatelně rozšíří i množství úkolů, a tím i scénářů, do kterých bude AČR schopna multikoptéry zapojovat.

Tab. 3 znázorňuje problémy, které byly identifikovány v souvislosti s pořízováním a zaváděním současných multikoptér do AČR. Problémy jsou rozděleny do technické, akviziční/programové a legislativní oblasti. Jako největší problém pořízování a zavádění současných multikoptér do AČR se expertům v technické oblasti jeví nejednotná architektura předávání informací. Problematika se týká především sdílení schopností jednotlivých druhů vojenských sil v rámci jednotného bojiště. Cílem jednotného bojiště je dosažení maximální možné interoperability mezi vlastními a koaličními silami. Po bojišti by se již nepohybovalo neúměrně velké množství vzájemně nekomunikujících smart technologií, ale naopak by správně nastavenými procesy a jednotnou architekturou bojiště byly schopnosti vojenských sil vzájemně sdíleny. Koherence je nezbytnou podmínkou k dosažení žádoucího synergického efektu mezi fyzickými (pozemní, námořní, vzdušný a kosmický prostor) a nefyzickými (kybernetický prostor, informační prostředí, elektromagnetické prostředí a čas) doménami¹⁵ bojového prostředí, v němž AČR, stejně jako ostatní armády světa, musí svými silami a prostředky ve vazbě na nově existující hrozby vést bojovou činnost. Problém nejednotné architektury předávání informací byl zároveň experty určen jako ten, který má nejvyšší pravděpodobnost být v následujícím období vyřešen. Důvodem je dlouhodobá snaha začlenění UAS do provozních konceptů, vojenských předpisů a publikací, taktik, technik a postupů zejména v oblastech společných mezinárodních velitelství NATO. Postupná implementace prostředků UAS probíhá s jistým časovým zpožděním i do AČR. Doba tohoto zpoždění nicméně nedosahuje horizontu 10 let a je kratší, což vede experty k jejich většinovému názoru na velmi pravděpodobnou nápravu stavu ještě před jejím uplynutím.

V akviziční/programové oblasti byly experty za nejvíce důležité označeny problémy chybějící vědecko-technické základny v rámci resortu MO a chybějící koncepce zavádění bezpilotních systémů v AČR. Technické řešení multikoptér i vědecko-výzkumná činnost v oblasti UAS jsou extrémně dynamicky se rozvíjejícími oblastmi. Na mnohdy revoluční změny v teoretické a praktické rovině nedokáží používané postupy a procesy, jimiž se resort MO řídí, efektivním způsobem a s optimální rychlostí adekvátně reagovat. Řešení těchto problémů by nicméně vyžadovalo změnu legislativy, interních postupů či procesů a zejména zvýšení finančního rámce v oblastech vědy a techniky, tj. institucionálních prostředků na vědu, výzkum a vývoj, které dnes nedosahují adekvátní úrovně¹⁶. Z tohoto důvodu pravděpodobně experti vyhodnotili chybějící vědecko-technickou základnu v rámci resortu MO jako oblast, ve které ani v horizontu 10 let nedokáže ČR, resp. AČR sjednat potřebnou nápravu. Naopak problémy v oblasti chybějící koncepce zavádění

¹⁵ AJP-3 (STANAG 2490). *Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations* [online]. Ed. C, ver.1. Brussels: NSO, 2019 [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://nso.nato.int/nso/nsdd/main/standards/ap-details/2819/EN, s. C-1–C-3>.

¹⁶ *Finance – Jak hospodařit v době postkoronavirové*, Akademický bulletin, e-magazín AV ČR 6–7/2020 [online]. Praha: Akademie věd České republiky. [cit. 2021-11-15]. Dostupné z: <https://www.avcr.cz/export/sites/avcr.cz/.content/galerie-souboru/AB/2020/AB-2020-06-7.pdf>, s. 14–20.

bezpilotních systémů v AČR experti hodnotí tak, že mají největší pravděpodobnost být vyřešeny. Důvodem hodnocení je proaktivita, konkrétní kroky a entusiasmus osob, které jsou do pořizování a zavádění multikoptér do AČR v současnosti zapojeny. Rozvoj multikoptér je ale nutné místo osobní obětavosti několika málo jedinců budovat na existenci funkčního, robustního, dostatečně flexibilního a zároveň efektivního systému, který zajistí cílený kontinuální rozvoj jednotlivých schopností.

Největší problém při pořizování a zavádění současných multikoptér do AČR v legislativní oblasti spatřuje většina expertů v neznalosti legislativy v rámci jednotek AČR. Problém je spojen nejen s nedostatečně rychlými úpravami národní legislativy ve vazbě k řešení problematice multikoptér, ale také s nedostatkem odborníků v resortu MO, kteří by byli schopni resortním uživatelům poskytnout dostatečně fundované informace ohledně civilního i vojenského pohledu na provoz tohoto typu UAS, včetně specifik, která jsou s celým životním cyklem vojenských multikoptér spojena. V praxi se můžeme setkat s jednotkami, které si pro své využití pořizují multikoptéry přímým nákupem v civilním sektoru v domnění, že je díky poměrně nízkým nákladům mohou používat např. k monitorování výcviku vlastních vojáků nebo pro vlastní propagační činnost. Takováto praxe je ale ve vazbě na provoz multikoptér v AČR nepřipustná. Dle názoru expertů nedojde ve vztahu k výše uvedenému k okamžité nápravě daného stavu. Z výsledků šetření je patrné, že ani oslovení experti nedokáží určit čas, potřebný na odstranění tohoto problému. Důvodem je nejenom jeho obtížnost, ale s největší pravděpodobností i jeho rozsah a provázanost jak s oblastí doktrín, tak i výcvikem a vzděláváním personálu AČR.

Tabulka č. 3: Problémy s pořizováním a zaváděním současných multikoptér do AČR¹⁷

Problémy s pořizováním a zaváděním současných multikoptér do AČR	Důležitost				Pravděpodobnost řešení			
	Součet	Pořadí	Průměr	Rozptyl	Součet	Pořadí	Průměr	Rozptyl
1. Technické								
Nejednotná architektura předávání informací	22	1	1,47	0,27	37	1	2,47	0,84
Nejednotná platforma multikoptér	38	2	2,53	0,55	39	3	2,6	1,54
Nedostatečná archivace a předávání objemných dat v rámci systému AČR	38	2	2,53	1,12	38	2	2,53	1,27
Využívání komunikačních a datových frekvencí shodných s civilním sektorem	39	4	2,6	1,54	44	4	2,93	2,07
2. Akviziční/programové								
Chybějící vědecko-technická základna v rámci resortu MO	26	1	1,73	0,64	50	10	3,33	0,81
Chybějící koncepce zavádění bezpilotních systémů v AČR	26	1	1,73	1,21	29	1	1,93	0,64

¹⁷ ŽÁRSKÝ, P. *Adaptace UAV – multikoptér dle provozních podmínek* [Disertační práce]. Brno: Univerzita obrany, 2021, s. 64.

Složitý a nejednotný pořizovací systém	28	3	1,87	1,27	44	7	2,93	1,07
Neexistuje systém výcviku v rámci celé AČR	29	4	1,93	0,64	39	5	2,6	1,69
Nedostatečné finanční prostředky	31	5	2,07	0,92	45	8	3	1,00
Nedostatečný počet osob řešících bezpilotní systémy	31	5	2,07	0,92	40	6	2,67	0,81
Neinformovanost jednotek, a zvláště velitelského sboru	33	7	2,2	1,17	36	4	2,4	1,11
Nedostatečná analýza a specifikace takticko-technických požadavků nových multikoptér	34	8	2,27	0,92	30	2	2	0,57
Nedostatečné množství multikoptér	39	9	2,6	1,26	52	11	3,47	0,70
Nedostatečná kontrola SZZ AČR MO prováděná u útvarů AČR	42	10	2,8	1,46	49	9	3,27	1,50
Neinformovanost studentů UO	45	11	3	2,43	34	3	2,27	1,92
3. Legislativní								
Neznalost legislativy v rámci jednotek AČR	25	1	1,67	0,52	43	4	2,87	1,98
Složitá legislativa	30	2	2	1,57	42	3	2,8	1,60
Neexistující dokument AČR uceleně řešící multikoptéry	31	3	2,07	0,92	41	2	2,73	1,35
Neexistující dohoda AČR a Úřadu pro civilní letectví v oblasti létání v civilním vzdušném prostoru	31	3	2,07	2,78	40	1	2,67	2,52

Problémy s pořizováním a zaváděním multikoptér do AČR v horizontu více jak 10 let jsou ve vazbě na výzkumné šetření znázorněny v tab. 4. Z výsledků týkajících se technické oblasti je zřejmé, že experti stejně jako v případě posuzování problémů s pořizováním a zaváděním současných multikoptér do AČR (viz tab. 3) vidí největší problémy v nejednotné architektuře předávání informací. Jak již bylo zmíněno, na tento problém bude AČR dle názorů expertů schopna s velkou pravděpodobností adekvátně zareagovat, protože řešení je ve vazbě na nové hrozby bojového prostředí a priority v oblasti interoperability, kooperace a synergie v současnosti hledáno téměř všemi armádami členských států NATO, včetně AČR.

V oblasti akviziční/programové se naopak experti shodují, že s nejvyšší pravděpodobností řešitelný problém představuje systém výcviku v rámci celé AČR. Přesvědčení expertů o řešitelnosti daného problému reflektuje názory, že v horizontu více jak 10 let získají příslušníci AČR používáním multikoptér dostatek praktických zkušeností a dovedností. S jejich využitím bude možno výcvik v rámci celé AČR cíleně zorganizovat. Dojde k vybudování dlouhodobě udržitelného systému, s jehož využitím budou rozvíjeny vlastní schopnosti vojenských sil AČR vázané na podporu prostřednictvím multikoptér.

V legislativní oblasti se s ohledem na horizont více jak 10 let experti shodli, že nejproblémovějším zůstává, tak jako tomu bylo u současně pořizovaných a zaváděných multikoptér (viz tab. 3), neznalost legislativy v rámci jednotek AČR. Rozdílné je vnímání pravděpodobnosti vyřešení tohoto problému, které lze logicky z pohledu delšího časového horizontu pravděpodobně nalézt.

Tabulka č. 4: Problémy s pořízováním a zaváděním multikoptér do AČR¹⁸

Problémy s pořízováním a zaváděním multikoptér do AČR v budoucnu (+10 let)	Důležitost				Pravděpodobnost řešení			
	Součet	Pořadí	Průměr	Rozptyl	Součet	Pořadí	Průměr	Rozptyl
1. Technické								
Nejednotná architektura předávání informací	24	1	1,6	0,69	40	2	2,67	1,52
Nejednotná platforma a vlnová délka pro datalink a ovládání	30	2	2	0,71	43	5	2,87	1,41
Využívání komunikačních a datových frekvencí shodných s civilním sektorem	32	3	2,13	1,70	52	7	3,47	2,12
Nejednotná platforma multikoptér	35	4	2,33	1,10	41	3	2,73	1,78
Nedostatečná archivace a předávání objemných dat v rámci systému AČR	35	4	2,33	1,10	41	3	2,73	1,78
Vyšší náročnost na obsluhu	39	6	2,6	1,26	38	1	2,53	2,27
Nedostatečná technická vyspělost	45	7	3	1,86	49	6	3,27	1,64
2. Akviziční/programové								
Neexistuje systém výcviku v rámci celé AČR	23	1	1,53	0,70	35	1	2,33	2,10
Velké množství využívaných strojů (nekoordinované masové rozšíření)	26	2	1,73	1,64	37	3	2,47	1,55
Složité a nejednotný pořízovací systém	27	3	1,8	0,74	46	10	3,07	1,35
Nedostatečná logistická podpora	27	3	1,8	0,74	45	9	3	0,86
Nedostatečný počet osob zabývající se problematikou bezpilotních systémů	27	3	1,8	0,89	40	7	2,67	1,52
Neznalost SRS MO, SPS MO a SVA MO ¹⁹ pořízujících materiál	28	6	1,87	1,27	44	8	2,93	2,07
Chybějící koncepce zavádění bepilotních prostředků v AČR	29	7	1,93	2,07	36	2	2,4	2,11
Nedostatečné finanční prostředky	30	8	2	0,71	49	13	3,27	1,35
Chybějící vědecko-technická základna v rámci resortu MO	31	9	2,07	1,07	47	12	3,13	1,27
Neinformovanost jednotek, a zvláště velitelského sboru	31	9	2,07	1,21	39	5	2,6	1,97
Nedostatečná analýza a specifikace takticko-technických požadavků nových multikoptér	34	11	2,27	1,35	38	4	2,53	1,84
Neexistující studijní program na UO	39	12	2,6	2,11	46	10	3,07	1,78
Nedostatečná kontrola ze strany SZZ AČR MO v rámci útvarů AČR	42	13	2,8	1,89	49	13	3,27	1,64
Neinformovanost studentů UO	45	14	3	2,29	39	5	2,6	2,40

¹⁸ ŽÁRSKÝ, P. *Adaptace UAV – multikoptér dle provozních podmínek* [Disertační práce]. Brno: Univerzita obrany, 2021, s. 66.

¹⁹ SRS MO – Sekce rozvoje sil MO, SPS MO – Sekce plánování schopností MO, SVA MO – Sekce vyzbrojování a akvizic.

3. Legislativní								
Neznalost legislativy v rámci jednotek AČR	27	1	1,8	0,60	40	2	2,67	2,24
Neexistující dohoda AČR a Úřadu pro civilní letectví v oblasti létání v civilním vzdušném prostoru	28	2	1,87	2,12	43	4	2,87	2,70
Neexistující ucelený dokument řešící multikoptéry v AČR	29	3	1,93	1,07	36	1	2,4	2,11
Složitá legislativa	32	4	2,13	1,55	41	3	2,73	1,78
Budoucí legislativa zpřisňující provoz multikoptér	35	5	2,33	2,38	43	4	2,87	2,55

Odpovědi expertů zřetelně poukázaly na skutečnost uvědomění si nárůstu problémů spojených se zaváděním a provozem multikoptér, který lze očekávat ve vazbě na předpokládaný rostoucí trend jejich využívání AČR v budoucnosti. Z výsledků vyplynulo, že experti identifikovali stejné problémy, které se pojí se zaváděním a provozem jak současných, tak i budoucích multikoptér. Mezi experty převládá názor, že ani v horizontu následujících 10 let nedojde v řešené oblasti UAS k eliminaci současných problémů spojených se zaváděním a provozem multikoptér. Zjištění výzkumného šetření jsou velice důležitým upozorněním na skutečnost, že pokud v AČR nebudou podniknuty dostatečně účinné kroky k tomu, aby se problémy soudobých multikoptér řešily, můžeme s rostoucím trendem využívání multikoptér očekávat také nárůst problémů. Důsledkem nečinnosti by pak mohlo být pouze částečné využívání technologických a technických možností provozovaných multikoptér, což by bezesporu podstatným způsobem ovlivnilo celkové schopnosti bezpilotního vzdušného průzkumu a plné operační schopnosti multikoptér, které jsou s jejich zavedením do výzbroje AČR očekávány.

ZÁVĚR

Analýzou výstupů jednotlivých částí výzkumného šetření, provedenou Delphi metodou mezi experty resortu MO, byla jednoznačně potvrzena vysoká aktuálnost problematiky multikoptér a požadavek, aby se odborná komunita AČR jak provozem současných, tak zaváděním a provozem budoucích multikoptér pro potřeby AČR intenzivně zabývala. Hodnocení dotazníků Likertovou metodou stanovuje prioritu problémů v zavádění multikoptér do AČR vzhledem k dosažení jejich plných operačních schopností, nezávisle na typu vojenské operace či konkrétních úkolech, které tyto UAS mohou plnit. Vojenské použití multikoptér bude díky svým specifickým takticko-technickým parametrům eliminovat nebo snižovat rizika působení nových hrozeb na vojenské síly, vedoucí bojovou činnost v soudobém i budoucím bojovém prostředí.

Výzkumné šetření ve vazbě na identifikaci problémů spojených s pořizováním a zaváděním multikoptér ukázalo, jak složitá je daná problematika. Odpovědné řešení vycházející z reakcí expertů vyžaduje spíše holistický nežli separátní přístup, a to zejména z důvodu vzájemné provázanosti jednotlivých problémů technického, akvizičního/programového a legislativního charakteru. Jak složitost, tak provázanost problémů spojených

s multikoptéry lze v určitém pohledu chápat jako nejdůležitější faktory, které přímo úměrně ovlivňují pravděpodobnost jejich řešení. Experti stejně jako v případě posuzování problémů s požíváním a zaváděním současných multikoptér do AČR vidí největší problémy s nejednotnou architekturou předávání informací. Reflexi také představuje neexistence systému výcviku v AČR a neznalosti legislativy v rámci jednotek AČR. Při hledání konkrétních řešení je žádoucí, aby se k problémům přistoupilo s interdisciplinárním přesahem a prověřila se možná mezioborová závislost, která může na problémy jak v oblasti technické, tak i aplikační/programové, či legislativní působit.

Neformální rozhovory se zainteresovanými odborníky resortu MO potvrdily, že AČR si je plně vědoma urgentnosti nalezení resortního řešení, jež by vojenským silám umožnilo bezpečný a variantní provoz multikoptér, neomezený typem vojenské operace, ve které by byly použity. Nalezení takového řešení pravděpodobně spočívá v reflexi účinných protipatření reagujících na nové hrozby operačního i bojového prostředí a v budování dílčích schopností interoperability, kooperace a synergie, na čemž se shodují i ostatní armády členských států NATO. Praktické zkušenosti související s řešenou problematikou také vedly k rozpracování uceleného dokumentu pokrývajícího celý životní cyklus UAS, tj. od prvotního úmyslu jeho pořízení, přes specifikaci takticko-technických požadavků, vlastní akvizici a zavedení, až k následnému výcviku personálu. Obsahem tohoto dokumentu by měly být v jeho finální podobě rovněž kompetence a povinnosti jednotlivých subjektů resortu MO, které jsou, nebo musí být, do hledání jednotného řešení UAS zapojeny. Tento dokument bude řešit oblast UAS komplexně, přičemž se má zabývat specifiky jednotlivých kategorií UAS v reflexi jejich rozdělení, provedeném v souladu se současně platnou evropskou legislativou.

SEZNAM ZKRATEK

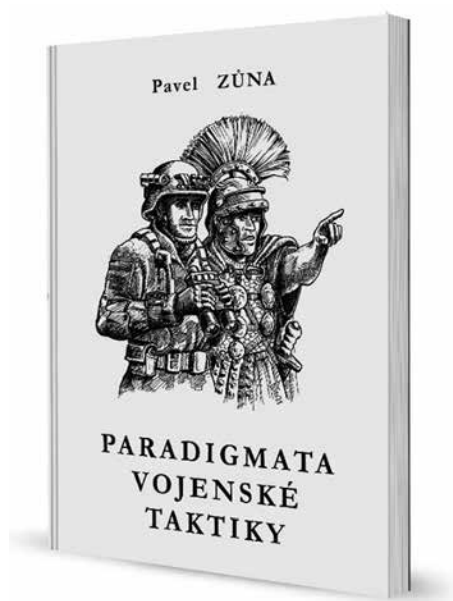
Zkratka	Anglický termín	Český termín
AČR		Armáda České republiky
AOBP		Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu
CIMIC/PSYOPS	Civil-Military Cooperation / Psychological Operations	Civilně-vojenská spolupráce / psychologické operace
ČR		Česká republika
ISR	Intelligence, Surveillance, Reconnaissance	Zpravodajství, sledování, průzkum
MINI VTOL		Projekt vědy a výzkumu „MINI VTOL UAS – průzkumný bezpilotní prostředek kategorie VTOL“
MO		Ministerstvo obrany České republiky
NATO	North Atlantic Treaty Organization	Severoatlantická aliance
OVPzEB MO		Odbor vojskového průzkumu a elektronického boje Ministerstva obrany
SPS MO		Sekce plánování schopností Ministerstva obrany
SRS MO		Sekce rozvoje sil Ministerstva obrany
SVA MO		Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany
SZZ AČR MO		Sekce zpravodajského zabezpečení Armády České republiky Ministerstva obrany
UAS	Unmanned Aerial Systems	Bezpilotní vzdušné systémy
UO		Univerzita obrany
VTOL	Vertical Take-Off and Landing	Vertikální vzlet a přistání
VTÚL a PVO		Vojenský technický ústav letectva a protivzdušné obrany
533. prBS		533. prapor bezpilotních systémů

Autoři: **Npor. Ing. Petr Žárský, Ph.D.,** narozen 1991. Je absolventem Univerzity obrany (2021). Od roku 2018 je zařazen u 533. praporu bezpilotních systémů v Prostějově. V roce 2018 a 2019 působil jako jeden ze zástupců AČR v mezinárodní agentuře NATO NSPA. Účastnil se operací Resolute Support v Afghánistánu a Task Force Takuba v Mali. Pravidelně je zařazován jako člen oponentních rad projektů obranného experimentálního vývoje MO.

Pplk. Ing. Petr Hlavizna, Ph.D., narozen 1975. Je absolventem Vojenské akademie v Brně (2000). Působil v technických i štábních funkcích v oblastech elektronického boje (EB) a zpravodajství, včetně zahraničních pracovišť. V současné době pracuje na Katedře zpravodajského zabezpečení Univerzity obrany v Brně. Zabývá se problematikou v oblastech zpravodajství, sledování, průzkumu (ISR) a EB.

Ing. Jakub Hnidka, Ph.D., narozen 1991. Je absolventem Vojenské akademie v Brně (2018). Od roku 2019 působí jako akademický pracovník na Katedře letecké techniky Univerzity obrany a jako výzkumný pracovník na CEITEC VUT v Brně. Zabývá se problematikou v oblasti automatizace měřících systémů a aditivních technologií s vazbou na IoT a bezpilotní systémy.

Jak citovat: ŽÁRSKÝ, Petr, Petr HLAVIZNA a Jakub HNIDKA. Využitelnost multikoptér v Armádě České republiky. *Vojenské rozhledy*. 2022, 31 (2), 106-120. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz.



Recenze monografie autora – Pavel Zůna

Antonín Novotný, Richard Stojar

Paradigmata vojenské taktiky

Kniha *Paradigmata vojenské taktiky*¹ zpracovaná Pavlem Zůnou se na více jak 300 stranách zabývá zásadami vedení boje na taktické úrovni. Tyto zásady jsou zde přehledně vysvětleny v kontextu a v souvislostech s paradigmaty taktiky. V dnešní době, kdy se mediální prostor zabývá spíše strategickými nebo strategicko-operačními souvislostmi, se jedná o skutečně originální a přínosný počín, který má potenciál přispět jak ke zvýšení kvality výcviku jednotek AČR, tak i ke zkvalitnění výuky vojenských studentů na všech úrovních. Autorova erudice v této oblasti je zřejmá, již v minulosti se zabýval touto tematikou a je mj. hlavní autor učebnice *Operační koncepce* z roku 2012.

¹ ZŮNA, Pavel. *Paradigmata vojenské taktiky*. Litomyšl: H.R.G. spol. s r.o., 2021. 309 s. ISBN: 978-80-88320-92-0

Dle pohledu samotného autora se kniha nezabývá principy války, tak jak je definovali či popsali vojenští myslitelé Clausewitz, Foch nebo Fuller. Těmito principy se zabývají teorie vojenské strategie a operačního umění. A jak publikace zdůrazňuje, taktika to nejsou jen štábní procesy a schématické použití sil. Taktika je především předmětem úvah velitelů a hlavních funkcionářů štábů. To přináší nutnost porozumění skutečnosti, že obsahem taktiky je především umění kombinovat použití sil a prostředků ke splnění bojového úkolu na taktické úrovni, v podmínkách prostoru vedení boje, odpovědnosti, vnímání situace protivníka a vlastních jednotek, v daném čase, za aktuálních povětrnostních a denních podmínek, a v rámci operačních a strategických záměrů nadřazených velitelů.

Vzhledem k výše uvedenému je taktika ze své podstaty uměním kreativity aplikovat taktické zásady vedení boje na konkrétní podmínky a je to také dovednost použití správných analytických postupů poskytujících objektivní a zdůvodněné vstupy pro rozhodování. Pro to vše poskytuje tato kniha dostatek názorných příkladů a návodů. Publikace se nicméně celkem logicky soustřeďuje především na paradigmata taktiky pozemních sil. Neřeší zde taktiku pozemních sil vcelku, ale dívá se na ně jako na soubor druhů vojsk, jako na ucelený bojový systém.

Pokud se týká vnitřní struktury knihy, je pak autorem rozdělena do jednotlivých kapitol a částí.

Ve své první části, kapitole (autorem zde nazývané netradičně kniha) je vysvětlen kontext soudobého boje, a to, jak se odlišuje od kontextu chápání a vnímání boje různými staršími klasickými autory jako byl např. Clausewitz, Fuller, Moeltke, Boyd nebo Jomini. To je pochopitelně velmi důležité z pohledu pochopení abstrakce teoretických principů a jejich aplikace na soudobou taktiku a její dynamiku.

Ve druhé části jsou postupně objasněny klíčové faktory taktiky. Bez jejich pochopení totiž není možné správně dedukovat, proč jsou prováděny konkrétní taktické činnosti, co je jejich účelem a jakou roli hrají při plnění samotného bojového úkolu. Ve třetí části jsou aplikovány klíčové koncepty (těžiště, rozhodujícího bodu, hlavního efektu) na taktické uvažování velitele, protože je to jeho osoba, která je rozhodujícím prvkem bojového systému. Tedy svádí pomyslný mentální souboj s protivníkem formou svého záměru vedení boje. A proces, kterým se tento záměr realizuje, je předmětem otázek týkajících se velení a řízení v boji, čímž se podrobněji zabývá čtvrtá a pátá část této knihy. Šestá část se vrací pomyslně na začátek s úvahou, co tedy vlastně taktika ve skutečnosti je.

V poslední, sedmé kapitole autor uvádí kritické pohledy na některé současné problémy použití sil, kde rozebírá dělení bojové činnosti na útok a obranu a různé pohledy na ně. Dále se zde kriticky zamýšlí nad některými koncepčními záležitostmi, jako je hybridní způsob vedení boje či války v kyberprostoru, chápání operačních domén a vedení boje v nich. Kriticky se dívá na vývoj nových technologií a jejich vztah k aplikaci empirických principů válčení. Je možné uvést, že se v této kapitole rozebírají, z dnešní perspektivy, témata veskrze aktuální a relativně nová.

I když by se mohlo jevit, že taktika ve vojenské činnosti a její používání je v éře dynamických technologických změn typu robotizace a digitalizace bojiště, již méně významnou záležitostí, není tomu tak. Zejména v souvislosti s probíhající válkou na Ukrajině, je zřejmé, že to není pouze strategie, která určuje výsledek i samotný průběh boje, ale naopak taktika, která stále dominuje bojišti. I když to samozřejmě není a ostatně ani nemohl být záměr autora (kniha byla vydána v roce 2021), jsou některé závěry uvedené v knize doloženy a prověřeny aktuálním vývojem v ukrajinském konfliktu a tamní praxí. Nelze proto v této souvislosti nesouhlasit např. s vyjádřením (citátem) autora, kde konstatuje, že: *„Nejlepším způsobem, jak napadnout protivníkovu velitele a jeho systém velení a řízení, je přemoci jej mentálně.“* Podobných výstižných příkladů by se v této knize dalo najít i více.

Zjištěné a prezentované skutečnosti předkládané čtenáři v této monografii svým významem přesahují dosud dostupné práce, jež se zabírají předmětnou problematikou pouze z části. Na poměrně malém prostoru shrnuje nejen podstatné informace, ale doporučení a návod, jak objasnit problematiku budoucím velitelům, ale také nejširší veřejnosti. Ocenit lze jak autorovu erudici, tak i šíři použitých relevantních zdrojů a klasiků, od nichž čerpal a kteří se neomezují jen na dnes dominantní anglosaský okruh. Při čtení ale předpokládá již určitou úroveň znalostí odborné problematiky, včetně její aplikace, ale i používání cizích slov, resp. odborné terminologie obecně. Zde však jazyková správnost, patrně pod vlivem cizojazyčných zdrojů, ojediněle dozná i drobných nedostatků a setkáme se tak i s použitím slovakismu (?) – *partizánská válka*.

S určitou nadsázkou by se dalo na tuto knihu aplikovat okřídlené rčení či klišé, které se traduje v odborné vojenské komunitě; tj. že „taktika je věda“. Včetně všech konsekvencí, s tím souvisejících. Jak to ostatně uvádí autor v předmluvě: „Česká odborná komunita se zabývá teorií operačního umění a vojenské strategie, ale na taktiku se zapomnělo. Odborné publikace především z dílny autorů Univerzity obrany, více či méně kopírují starší publikace svých předchůdců a popisují technickou stránku vedení různých bojových činností.“ Tato publikace je tak nápomocná pro čtenáře, pochopit základní paradigmata taktiky, jako zásadní a vzorové pojetí této oblasti. Využitím toho nejlepšího z argumentace, popisu a způsobu prezentace klasických autorů v této publikaci tak má potenciál přispět k dosažení co největšího užitku pro její čtenáře.

Jako hlavní nedostatek této velmi kvalitní publikace lze spatřovat skutečnost, že není volně prodejná v distribuční síti, jak to ostatně uvádí samotný autor hned v záhlaví knihy. Doporučení na kontaktování autora, včetně kontaktního e-mailu pro její obstarání, ale určitě neodradí potenciální vážné zájemce o tuto problematiku².

Autoři:

Ing. Antonín Novotný, Ph.D. Narozen 1963. V roce 1985 ukončil Vysokou vojenskou školu pozemního vojska ve Vyškově a poté do roku 1988 vykonával velitelské funkce. V období 1988–1991 absolvoval postgraduální studium obor velitelsko-štábní, specializace zpravodajská, a následně v letech 1991–2008 působil v různých funkcích u Vojenského zpravodajství. V letech 2008–2010 pracoval jako obranný poradce ve velitelství NATO při stálé delegaci České republiky při NATO a Stálém zastoupení České republiky při Evropské unii v Bruselu. V letech 2011–2012 akademický pracovník skupiny bezpečnostních studií, katedry celoživotního vzdělávání Univerzity obrany (UO) v Brně. Od listopadu 2012 pracuje jako odborný asistent Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií UO. Je členem redakční rady časopisu *Obrana a strategie*. V roce 2015 absolvoval doktorandské studium na Univerzitě obrany.

Mgr. Richard Stojar, Ph.D. Narozen 1970. Absolvent Filozofické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, kde podobně jako na Univerzitě obrany přednáší na téma bezpečnostní politiky. V letech 2005–2008 zastupoval Českou republiku v Regional Arms Control Verification and Implementation Assistance Centre – SE Europe. Od roku

² <https://www.vtusp.cz/aktuality/paradigmata-vojenske-taktiky-nova-publikace-od-ing-pavla-zuny-ph-d/>

2002 působí na Univerzitě obrany v Brně, v současnosti na Centru bezpečnostních a vojenskostrategických studií. Zabývá se zejména problematikou bezpečnostních hrozeb a rizik, ozbrojenými konflikty v postbipolárním světě, bezpečnostní dimenzí evropské integrace a vývojem bezpečnostního prostředí, zejména v oblasti jihovýchodní Evropy.

Otiskli jsme před 100 lety

Vážení čtenáři,
předkládáme vám tři články publikované v našem časopise č.4/1922 v rubrice „Vojenství doma a v cizině“. Jedná se o dva příspěvky Josefa Alexandra „President republiky ve válečné škole“ a „Pan president v Milovicích“. Dále, příspěvek nadporučíka Oskara Futtera „Vyučovací metoda Komenského ve škole vojenské“.

Články si můžete také přečíst nebo stáhnout na webových stránkách našeho časopisu www.vojenskerozhledy.cz v nabídce archivu.

VOJENSTVÍ DOMA A V CIZINĚ.

President republiky ve válečné škole. Při své návštěvě ve vojenské tělocvičné škole počátkem dubna t. r. slíbil pan prezident Masaryk, že bude moci napříště častěji se věnovati armádě, nežli dosud. Plně svůj slib, navštívil pan prezident záhy na to dvě instituce pro výchovu důstojníků, jednak pražskou válečnou školu, jednak vojenský tábor v Milovicích, kde věnoval svou pozornost hlavně praktickému kursu pro štábní důstojníky.

Návštěvu ve válečné škole vykonal pan prezident dne 27. dubna v průvodu ministra národní obrany Udržala, náčelníka hlav. štábu gen. Mittelhaussera, gen. inspektora dra Machara a zem. voj. velitele generála Syrového. Pan prezident přijel ozdoben řádem „Sokola“, který mu právě toho dne odevzdali gen. Syrový a podpluk. Wuchterle jménem velitelství čs. vojsk na Rusi. U vchodu do školy na Pohorelci uvítal pana prezidenta velitel školy franc. plukovník Jamet a představil mu professorský sbor, sestávající ze 3 československých a 7 francouzských důstojníků. Pak uvedeni byli návštěvníci do posluchárny, kde byli shromážděni důstojníci, dokončující právě druhý rok studia na válečné škole. Náčelník hlav. štábu českým proslavem uvítal pana prezidenta, představil mu první frekventanty školy a projevil mu vděčnost celé školy za návštěvu, která dodá mocné opory dalšímu vývoji tohoto intelektuálního střediska. Ujistil pana prezidenta, že důstojníci odejdou z této školy s přesvědčením, že svobodný národ, který si zaslouží své národní samostatnosti a který chce se vyhnouti všemu překvapení, musí zůstat předvojem myšlenkového usilí ve všech oborech a zvláště také ve vědách vojenských. Návštěva páne presidentova a celý jeho život připomene těmto žákům, že všechna naučení zkušenosti i dějin zůstanou mrtvou písmenou, nejsou-li ožívována myšlenkovou prací každého jednotlivce s ohledem na proměnlivé požadavky doby. Tato návštěva připomene jim také, že pouze houževnaté usilí intelektuální a kritické dodá budoucím vojevůdcům autority, která podmaňuje všechny vůle, charakter, jenž zmáhá všechny překážky a chuti k odpovědnosti, která si zaslouží vítězství.

Ve své odpovědi připomenul pan prezident, že za svého čtyřletého pobytu za hranicemi za světové války s přirozeným zájmem pozoroval armády v poli a všechny vojenské poměry ve spojeneckých zemích. Přišel ku poznání, které si verifikoval studiem válečné literatury (Buat, Civrieux a j.), že francouzská strategie i taktika se ve světovém zápase dokonale osvědčily. Pan prezident dal výraz svému přesvědčení, že na straně Francie projevila se ve vojenském ohledu neobyčejná hybnost a že francouzské velení dovedlo dokonale přizpůsobiti svoji strategii terénu i všem poměrům. Francie dovedla takto vyvážit nevýhodu své menší populace. Proto jest pan prezident od války přívržencem francouzské doktríny a uvítal příchod francouzské vojenské misie k nám z důvodů věcných, nikoliv pouze politických, jak se tu a tam náš poměr k Francii nesprávně a stranicky posuzuje. Za práci vykonanou ku prospěchu

*) Je zajímavé, jaký vliv měly již pokusy s mozdířem na opevňovací techniku v Rak.-Uhersku. Byl proveden pokus střelby na úplně moderně vystavěný pevnostní objekt, jenž byl opatřen různě dimenzovaným a různě provedeným klenutím, pancéřovými deskami a jinými prostředky; bylo nutno poznati, jak tyto věci se chovají při střelbě z těžkých mozdířů. Pokus v lednu 1913 provedený ukázal, že všechny tehdejší názory o nutné pevnosti klenb, pancéřových desek atd. byly mylné a že žádný z oněch požadavků proti účinku palby mozdířové nestačil. — To mělo ihned za následek, že byla stálá opevnění rakouské říše postupně zesilována.

čs. vojska vzdal pan prezident republiky dík generálu Mittelhauserovi a celé francouzské misi. Zákum školy připomněl pak, že armádu podle Napoleona nutno cenit podle hodnoty důstojníka; z toho vyplývá pro důstojníky velká odpovědnost.

Pan prezident vyslechl pak se zájmem přednášku o opevňování, jeho významu, vývoji za války 1914–1918 a o jeho použití v Československu, kterou pronesl český profesor válečné školy, franc. ženijní major Saintagne. Na to odebral se pan prezident do informačního kursu pro vyšší důstojníky, který se právě konal při válečné škole a přihlížel po delší dobu taktickým cvičením důstojníků na mapě, jež řídí profesoři válečné školy franc. podplukovníci Martin-Prevel a Maratuech a čs. major Fiala. Pan prezident rozmlouval s profesory a žáky a zajímal se živě o vyučování.

Tato návštěva hlavy státu ve vyšším důstojnickém učilišti znamená již tím, že se uskutečnila, neméně pak projevy, které byly při té příležitosti učiněny, mocný podnět k vyššímu hodnocení armády a výchovatelského poslání důstojníka v široké veřejnosti. Pan prezident svou exkursí do válečné školy dal na jevo, že při všech četných státnických a politických starostech má živý zájem o výchovu důstojnictva, od jehož kvalit odborných a mravních do velké míry závisí úspěšná obrana země a také fyzické i morální zdraví mladé generace národní.

Pan prezident v Milovicích. Ve čtvrtek 4. května prohlédl si pan prezident republiky kurs pro štábní důstojníky v Milovicích. Přijel do Milovic po deváté hodině ranní, doprovázen ministrem národní obrany, předsedou branných výborů N. S. posl. Špatným a senátorem Křofáčem, náčelníkem hlavy štábu gen. Mittelhauserem, gen. inspektorem pluk. Macharem, sešlým šéfem drem J. Vaníčkem, zem. velitelem gen. Syrovým, kanceléřem drem Šamalem a podpluk. drem Rejholcem. Do Milovic dostavili se při té příležitosti také vojenští attaché jihoslovanský, rumunský, polský, italský a americký. Po uvítání představiteli úřadů a občanskými hodnostáři, odebral se pan prezident ihned na cvičiště, kde mu franc. pluk. Bourguignon představil frekventanty kursu pro štábní důstojníky. Aby byl znázorněn způsob vyučování v kursu, bylo panu prezidentovi a jeho průvodcům předvedeno cvičení, které představovalo boj pěšího praporu při pronásledování nepřitele, kladoucího odpor. Situace vyžadovala v prvé řadě dělostřelecké průpravy, která byla provedena oddílem dělostřelectva přímé podpory. Na to vyrazil k útoku prapor pěchoty, podporován kulomety, tanky a pancířovými automobily. Spojení obstaráváno vedle telefonu a pozemní telegrafie také letadly a poštovními holubami. Letadel použito též k zásobování postupující pěchoty náboji. Po odtroubení podal náčelník hlavy štábu gen. Mittelhauser odborný výklad o praktickém použití letectva ve službě spojovací, o zásobování bojové linie náboji pomocí letadel, o značení linie pro pěchotu letadly a o jiných možnostech i úkolech vzdušoplovecké služby. Pan prezident se zájmem vyslechl tento výklad a dal se také za boje informovat o jednotlivých jeho podrobnostech generály Mittelhauserem, Syrovým a Antonym. Projeviv radost nad zdařilou ukázkou cvičení, vrátil se pan prezident do Prahy. Také tato návštěva prezidentova, stejně jako čtrnáct dní po té provedená neohlášená přehlídka několika cvičišť velkopražské posádky, jsou s to, aby vzbudily živější zájem veřejnosti pro armádu a dodaly jí mravní opory, které ke splnění svého vážného úkolu potřebuje.

Josef Alexander.

Vyučovací metoda Komenského ve škole vojenské. V nejnovější době se pohybuje otázka veškerého školství kolem hesla „národní vyučování“.

První, kdo se v zemích koruny svatovavelské zabýval úsilovně touto myšlenkou, byl Jan Amos Komenský, veliký učitel národa českého, jenž hledal všech prostředků, aby vyučování svých žáků podle možnosti zjednodušil a podal tak jasné a názorné, že by si žáci mohli vyloučené věci lehce zapamatovat a i žáci nechapaví a méně inteligentní. Všeobecně se ukázalo, že vyučování názorné jest nejpřirozenější, a užívá se ho v dnešní době všeobecně.

Čím neinteligentnější je žactvo, tím více chápe slova učitelova, tím méně dovede sledovat i nejjednodušší výklady. Žák, který nedovede porozumět nejpřirozenějšímu proslvu nebo přednášce, chápe však vše okamžitě, ukáže-li se mu buď v přírodě nebo obrazně (náčrt, model atd.).

V praktických Spojených státech severoamerických se ujalo názorné vyučování tou měrou, že si bez modelů, náčrtů nebo pravdivých ukázek v přírodě nelze americkou školu již mysliti.

Nejtěžší vyučování nastává ovšem ve školách vojenských, kde se scházejí veškeré vrstvy lidu, všech stupňů inteligence. Armáda je podle moderních pojmů vysokou školou prostého lidu. Vojenská správa československá pochopila plně

význam výchovy vojína pro jeho život civilní a ujala se jí velmi úsilovně. Zřízeny byly osvětové úřady od nejvyšších po nejnižší jednotky. Všude fungují osvětoví náčelníci, osvětové výbory, konají se přednášky ze všech možných odborů. Vyučuje se státovědě, dějepisu, zeměpisu, češtině, ležci matematice atd.

Ale postup dosavadního vyučování rozhodně nestačuje pro kontingenty dodávané nám z Podkarpatské Rusi, ze Slovenska a z mnohých horských krajů Čech a Moravy.

Vždyť docházejí k plukům nováčkové, kteří po prvé v životě jeli drahou, když rukovali, po prvé spatřili domy o dvou nebo více poschodích, s udivením pohlíželi na vozy, jak ujíždějí velkou rychlostí po silnicích nejsouce taženy ani koni, ani nějakým viditelným strojem jako vlaky, s posvátnou hrůzou pohlíželi na nestvůry volně létající vzduchem o závod s ptáky. A těmto dobrým lidem, kteří nedotčení kulturou kdesi v horách spokojeně trávili svůj život, jsou od přírody těžce chápaví, málomluvní, plní údivu nad otevírajícím se světem, zmátení tisíci nových, nepoznaných dojmů, těm je těžko přednášet. Nejkrásnější, nejdůvodnější sestavená přednáška, přednesená nejlepším řečníkem, nemůže mít u těchto dobrých polodivochů účinku a žádoucího úspěchu. Slova bijí v sluch, rozvíří mozek nezvyklý práci a myšlení a utíkají rychle druhým uchem ven, zachánávající za sebou jen změť úryvků z krásné přednášky, jichž nelze vůbec nikterak srovnati; a báječná přednáška se mění prostě v dobrácký nesmysl.

Zkusme však jednou metodu jinou. Místo abychom přednášeli dvě nekončící hodiny o tom, co jest to na př. letadlo, ukažme vojínu malý snímek, model letadla, nebo ještě lépe, dovolují-li to okolnosti, skutečný aeroplan. A ejhle! Čeho jsme nedosáhli nekonečným mluvením, namáhajícím učitele i žáky, dosahujeme v mžiku. Ukážeme prstem na stroj a pravíme: Aeroplan. A udivený voják okukuje nestvůru se všech stran velice opatrně a opakuje si potichu: aeroplan, aeroplan. A to si dobrý hoch pamatuje a obrázek létajícího zázraku mu z paměti nikdy nevymizí. Ale vždy nebude učitel dána příležitost, aby vždy a všude mohl svým žákům předvádět ve skutečnosti vše to, čeho požaduje program stanovené látky vyučovací. Tu nutno sáhnouti k modelům a náčrtům a vyučovat podle nich.

Opatření si náčrtů a modely jest ovšem při skrovných finančních prostředcích vojenské správy dnes věc skoro nemožná. A tu nutno hledati cestu, jež by ze všech nejlépe vyhovovala požadavkům názorného vyučování a cestu lacinou, snadnou, jež umožňuje snadné a zřetelné předvádění.

Jediný a nejlepší takový prostředek jest obyčejný promítací přístroj, potřebné diapositivu a napiaté plátno.

O promítací přístroj není v žádné posádce nouze. Každé městečko má dnes svůj vlastní kinematograf, každá střední škola má větší projekční aparát, ve větších posádkách jsou vojenská kina, zřízená YMCOU, a kde není možno dosíci vojenskému oddílu promítacích přístrojů, nebude příliš obtížné, zakoupiti z osvětových fondů slušné laterny magiky, jež také našim účelům plně vyhoví.

Hlavní otázkou bude opatření diapositivů. Předem se ptáme: Kdo je bude zhotovovat? Letecké formace mají v nejnovější době vlastní fotooddíly, jež jsou zařízeny jak pro fotografii pozemní, tak i pro fotografii leteckou. Tyto oddíly disponují nejmodernějším materiálem fotografickým, mají dostatečné množství zpracovaného personálu a za vedení zručného velitele jsou s to, aby snadno vykonaly práci shora projektovanou.

Rozdělení celé práce fotografické by musilo ovšem býti řádně organizováno a třídila by se celá činnost takto:

1. Vyhотовení diapositivů potřebných pro výcvik letecký.
2. Fotografování všech odvětví pěchoty.
3. Diapositivu pro výcvik dělostřelectva.
4. Diapositivu pro výcvik jízdy a zbraní technických.
5. Fotografování všech ostatních nejhlavnějších odvětví armády.

Pro letectvo by byly fotografovány veškeré formace leteckých jednotek na zemi i ve vzduchu, veškeré typy letadel, zařízení hangarů, radiové stanice, meteorologické stanice, mužstvo při obsluze přístrojů, chování se pilota a pozorovatele v různých situacích, boj ve vzduchu, práce v dílnách, vzorná skladiště, fotooddíly, obsluha fotokomor atd.

Pro pěchotu a dělostřelectvo bylo by ovšem lze využití výcviku prostřednictvím diapositivů nejvíce.

Není vždy možno, aby útvary sestavily sobě podle přání jednotky na válečném stavu, v úplné válečné výstroji a výzbroji. Stačilo by tudíž, aby žádoucí jednotka byla sestavena jen jednou, válečně vyzbrojena a zachycena snímkem. Diapositiv podrží obraz na věčné časy a lze jej žákům každé doby předvésti. Totéž by bylo při výcviku pěchoty a dělostřelectva ve službě technické.

Časté budování zákopů, drátěných překážek, kaveren, celých opěrných bodů, posic dělostřeleckých, krytů pro menší i větší jednotky jest za účelem výcviku mužstva ve službě technické věci nemožnou, jelikož útvary většinou nemají vhodného místa pro tyto pokusy, jež jsou spojeny s velkými výlohami a ztrátou času. Vybudujeme tudíž větší opěrný bod jen jednou, za to však tak, že bude vyhovovati všem požadavkům moderní války, a zhotovíme jeho snímky se všech stran, jak ze země, tak i se vzduchu, a promítací přístroj podá nám jasný, věrný obraz, nejlepší to prostředek názorného vyučování.

Tak můžeme podávati rychle a názorně veškeré útvary a formace řadové i bojové, postavení slavnostních oddílů, chování se vojinů ve všech případech, výcvik jednotlivce, výcvik vojína v řetězi, v útočné hlídce, při házení ručních granátů, chování se při střelbě na strelnici, obsluha kulometů, obsluha děl, různé typy děl, kulometů, pušek, výstroj kulometných rot, práce vrhačů min a granátů, vrhačů plamenů, plynových přístrojů atd. atd.

Pro technické formace má vyučování diapositivů nemenší důležitost. Opětně stavěti stále i přechodné přechody říční a pod. stojí veliké sumy peněz a spoustu času. Není možno, aby byly častěji zhotovovány a za účelem výcviku opět předváděny. Rovněž stavění ostatních výcvičných pomůcek technických děje se za velkých obtíží.

A tu opět přichází na pomoc fotografie se svou jednoduchou metodou. Několik diapositivů nahradí celou komplikovanou proceduru v době libovolné.

Podobným způsobem můžeme znázorňovati postup všech prací, zařízení a organizace ostatních útvarů a úřadů armádních.

Je samozřejmo, že projekt, zde krátce uvedený, musí býti, než bude proveden do posledních podrobností, přesně promyšlen a propracován. Práce s fotografováním bude sice nemalá, ale doba trvání a náklady s ní spojené jsou nepoměrně malé proti času a nákladu, který by vyžadovalo skutečné předvádění žádoucího učebního materiálu v praxi.

Velkou výhodou metody zde navržené jest ta důležitá věc, že i nejmenší oddíly mohou býti ve všech možných oborech vojenských separátně vyučovány co nejdůkladněji.

Program prací by se dělil na dvě hlavní části:

1. Práce letní — fotografování.
2. Práce zimní — vypracování.

V letním období by nařizovala na požádání fotooddílu velitelství divisi sestavení potřebných formací, vybudování opěrných bodů, pořádala by se vzorná cvičení, vypracovaly by se všemožné technické stavby polní atd., jež by fotooddíl v nejdůležitějších částech a fázích fotografoval. Spoluúčinkovati by musili všichni interesovaní odborníci všech odvětví armády, hlavně učitelé ze školy válečné, ze škol záložních důstojníků, ze škol odborných, jako telegrafických, radiotelegrafických, kursů pro výcvik v používání plynů, ručních granátů, vrhačů min a granátů, z centrálního učiliště leteckého, ze škol dělostřeleckých atd.

V období zimním by pak byly zhotovené snímky podrobně propracovány, vypracovány diapositivy, rozmnoženy podle objednávek vojenské správy a rozestřány jednotlivým oddílům.

Je samozřejmo, že by se personál leteckých fotooddílů musil o velké procento zvětšiti, aby mohla býti celá práce vykonána tak, jak si toho jest přáti. Celý podnik je ovšem věcí velmi nákladnou, i musila by vojenská správa povolit na tento účel značnou sumu, však jest jisto, že by užitek, vyplývající z vyučování diapositivů, byl veliký a zajisté by odměnil vynaložený náklad mnohonásobně.

Nadporučík Oskar Futter.

OBSAH

Aktuální přístupy České republiky, EU a NATO k hybridním hrozbám	3
<i>Martin Havlík</i>	
Využití evaluačních nástrojů NATO pro hodnocení připravenosti pozemních a vzdušných sil Armády České republiky	17
<i>Petr Slíva, Tomáš Špok</i>	
Strategická komunikace: od reaktivního boje s dezinformacemi po komplexní využití v oblasti národní bezpečnosti a obrany státu	34
<i>Vendula Divišová</i>	
Konstruktivní simulace: účinný nástroj hodnocení operační efektivnosti v procesu plánování schopností	54
<i>Jan Drozd, Josef Procházka</i>	
Výhled zajištění obranyschopnosti a splnění výdajových a investičních aliančních závazků v kontextu současné ekonomické situace	71
<i>Vojtěch Müllner, Kamil Nečas</i>	
Poznávací pyramida a zpravodajská informace	88
<i>Jozef Vojtek, Josef Říha, Miroslav Šuhaj</i>	
Využitelnost multikoptér v Armádě České republiky	106
<i>Petr Žárský, Petr Hlavizna, Jakub Hnidka</i>	
Přílohy	
Recenze monografie autora – Pavel Zůna	121
<i>Antonín Novotný, Richard Stojar</i>	
Otiskli jsme před 100 lety	125
<i>Redakce</i>	

CONTENTS

Current Approaches of the Czech Republic, the EU and NATO to Hybrid Threats	3
<i>Martin Havlík</i>	
The use of NATO Evaluation Tools for the Assessment of the Czech Land and Air Forces Preparedness	17
<i>Petr Slíva, Tomáš Špok</i>	
Strategic Communications: From a Reactive Fight Against Disinformation Towards Comprehensive Use in Support of National Security and Defence	34
<i>Vendula Divišová</i>	
Constructive Simulation: An Effective Tool for an Assessment of the Operational Effectiveness within the Capability Planning Process	54
<i>Jan Drozd, Josef Procházka</i>	
Outlook for Ensuring of Defensibility and the Fulfillment of Alliance's Expenditure and Investment Commitments in the Context of the Current Economic Situation	71
<i>Vojtěch Müllner, Kamil Nečas</i>	
Cognitive Hierarchy and Intelligence	88
<i>Jozef Vojtek, Josef Říha, Miroslav Šuhaj</i>	
Applicability of Multirotors in Czech Armed Forces	106
<i>Petr Žárský, Petr Hlavizna, Jakub Hnidka</i>	
ENCLOSURE	
Review of the Author's Monography – Pavel Zůna	121
<i>Antonín Novotný, Richard Stojar</i>	
Printed 100 years ago	125
<i>Editorial Staff</i>	

Časopis VOJENSKÉ ROZHLEDY
čtvrtletník

Vydává:
Ministerstvo obrany České republiky, Tychonova 1, 160 01 Praha 6 – Dejvice

Vydávající instituce:
Univerzita obrany, Kounicova 156/65, 662 10 Brno

IČO: 60162694

Vojenské rozhledy č. 2/2022
Ročník: XXXI. (LXIII.)

Datum předání do tisku: 8. června 2022

Rozšiřuje:
OKP MO, distribuce, Rooseveltova 23, 161 05 Praha 6
Olga Endlová, tel. 973 215 563, endlovao@army.cz

Redakce: Ing. Petr Koziel, telefon: 973 443 499
E-mail: vojenskerozhledy@unob.cz

Redakční rada: Ing. Ján Spišák, Ph.D. (předseda), PhDr. Miloš Balabán, Ph.D., pplk. Marco Biagini, Ph.D., M. A., doc. PhDr. Felix Černoch, CSc., plk. Florian Cîrciumaru, Ph.D., Mgr. Lukáš Dyčka, Ph.D., prof. PhDr. Jan Eichler, CSc., kpt. Mgr. et. Mgr. Jakub Fučík, Ph.D., prof. Dr. hab. Artur Gruszczak, plk. gšt. doc. Ing. Vladan Holcner, Ph.D., Ing. Vladimír Karaffa, CSc., prof. Ing. Aleš Komár, CSc., PhDr. Tomáš Kopečný, Mgr. Josef Kraus, Ph.D., Mgr. Tomáš Kučera, Ph.D., genmjr. Ing. Miloslav Lafek, prof. Juha-Matti Lehtonen, Ph.D., plk. gšt. Ing. Tomáš Novotný, Ph.D. MSc., Mgr. Martin Riegl, Ph.D., plk. Chris Rogers, MA, MMAS., doc. Hofrat Univ. Dr. Erwin Schmidl, Ph.D., Dr. hab. Zdzisław Sliwa, RNDr. Pavel Štalmach, MBA, Ing. Miroslav Šuhaj, Ph.D., Mgr. et Mgr. Lukáš Tichý, Ph.D.

Tajemník redakční rady: Ing. Petr Koziel

Sídlo redakce: Kounicova 65, 662 10 Brno

Adresa pro zaslání pošty: Vojenské rozhledy – redakce, Kounicova 156/65, 662 10 Brno

Časopis Vojenské rozhledy v elektronické podobě naleznete na:
<http://www.vojenskerozhledy.cz/>

Časopis je evidován:

- v evropské databázi ERIH PLUS
- v seznamu recenzovaných neimpaktovaných periodik vydávaných v České republice
- v mezinárodní databázi Index Copernicus Journals Master List 2015
- v katalogu Národní knihovny České republiky
- v databázi Central and Eastern European Online Library GmbH (CEEOL)
- v Crossref database (DOI)
- v databázi Directory of Open Access Journals (DOAJ)

Od čísla 1/2018 je časopis indexován v databázi Emerging Sources Citation Index na Web of Science

Grafická úprava: Adéla Zemanová

Tiskne: VGHMÚř Dobruška

Evidenční číslo: MK ČR E 6059

Identifikační číslo: ISSN 1210-3292 (print), ISSN 2336-2995 (on-line)

doi: 10.3849/2336-2995

