

---

---

**Recenzovaný článek**

---

---

## Scénáře – tvorba, vnitřní struktura, scénáře a bezpečnostní hrozby

### Scenarios, Development, Internal Structure Scenarios and Security Threats

Josef Melichar

**Abstrakt:** Článek se zabývá problematikou scénářů z hlediska jejich významu, tvorby vnitřní struktury a způsobu rozpracování scénářů ve vazbě na bezpečnostní hrozby a typy operací. V článku je popsán možný způsob strukturování souboru scénářů zohledňující bezpečnostní hrozby uvedené v *Bezpečnostní strategii České republiky* a odpovídající typy operací. Hlavní metodou použitou pro práci s tematikou scénářů byla analýza dokumentů, ze které vyplynulo, že scénářům není v rezortu obrany ČR věnována pozornost odpovídající jejich potenciálu, scénáře nejsou zpracovány a tedy ani využívány. Závěr článku se zabývá návrhy, které směřují ke zpracování scénářů s účelnou vnitřní strukturou, které rozpracovávají jednotlivé bezpečnostní hrozby a zohledňují typy.

**Abstract:** The article deals with the topic of scenarios in relation to their significance, internal structure development and the way of elaborating scenarios following links to security threats and mission types. Article describes possible way of structuring set of scenarios reflecting security threats stated in The Security strategy of the Czech Republic and corresponding mission types. Main methodology exploited during the work with the topic of scenarios was document analysis, which resulted in finding, that scenarios don't enjoy appropriate attention in the defence resort of the Czech Republic, scenarios are not elaborated and thus not exploited. The article deals in the conclusion with propositions aiming at elaborating scenarios with purposefull internal structure, elaborating security threats and reflecting mission types.

**Klíčová slova:** Scénáře; plánovací situace; bezpečnostní hrozby; typy operací; explorativní scénáře; normativní scénáře.

**Keywords:** Scenarios; Planing Situations; Security Threats; Mission Types; Exploretive Scenarios; Normative Scenarios.

## ÚVOD

Jedním z aktuálních témat v rezortu obrany České republiky je plánování schopností, které vyžaduje existenci a využívání efektivních nástrojů k tomu, aby identifikované požadavky na schopnosti byly podloženy odůvodnitelnou potřebou.

S plánováním schopností pro účely zajištění obrany státu jsou neodmyslitelně spjaty scénáře budoucnosti. Scénáře, reflektující možné budoucí operační prostředí, umožní posouzení relevance stávajících schopností v tomto prostředí, identifikaci nedostatků ve stávajících schopnostech, identifikaci nových schopností, které bude třeba vybudovat a rozvíjet a identifikaci schopností, které ztrácí svoji relevanci a které již v budoucnu nemusí odčerpávat omezené zdroje.

V současné době v rezortu obrany České republiky neexistuje ucelený soubor scénářů, který by podporoval plánování rozvoje schopností, a který by reflektoval bezpečnostní hrozby identifikované v *Bezpečnostní strategii České republiky*.

V rezortu obrany existuje pouze velmi omezený počet dokumentů, které se nazývají „scénáři“, tyto dokumenty je však pro účely obranného plánování třeba rozpracovat do podoby, která by umožňovala stanovit požadavky na schopnosti a následně plánovat jejich rozvoj. Možný způsob rozpracování scénářů a jejich vnitřní struktura jsou v článku naznačeny.

Problematikou scénářů se zabývá řada autorů, například Procházka a kol.<sup>1</sup>, Marša s Kubešou<sup>2</sup>, Kofroň<sup>3</sup>, Kosow a Gasner<sup>4</sup> nebo Davis<sup>5</sup>.

Cílem článku je s využitím poznatků teorie scénářů a ověřených postupů pro tvorbu scénářů popsat možnou vnitřní strukturu scénářů využitelnou v obranném plánování ke stanovení požadavků na schopnosti. Článek rovněž přináší možné členění portfolia scénářů a jeho vazbu na bezpečnostní hrozby popsané v *Bezpečnostní strategii České republiky*.

Hlavním přínosem článku je návrh možné vnitřní struktury scénářů, která navazuje zejména na články Procházky a kol., a Marši s Kubešou zveřejněné v časopise *Vojenské rozhledy* v číslech 1/2016 a 2/2016, a návrh možného vnitřního členění portfolia scénářů ve vazbě na bezpečnostní hrozby a předpokládané typy operací.

1 PROCHÁZKA, J., MIČÁNEK, F., ŠMONDRK, J., MELICHAR, J. Scénáře v procesu plánování schopností, *Vojenské rozhledy*, 2016, roč. 25 (57), č. 1, s. 44–60, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on-line). Dostupné z: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz)

2 MARŠA, J. a M. KUBEŠA, Využití scénářů k tvorbě operačních koncepcí, *Vojenské rozhledy*, 2016, roč. 25 (57), č. 2, s. 20-35, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on-line). Dostupné z: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz)

3 KOFROŇ, J., Zpátky do budoucnosti: Kontrafakuality a scénáře v bezpečnostním výzkumu plánování, *Vojenské rozhledy*, 2015, roč. 24 (56), č. 3, s. 48–61, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on-line). Dostupné z: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz)

4 GASSNER, R., KOSOW, H., (2008): *Methods of Future and Scenario Analysis*, German Development Institute, Dostupné z: [http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2013/4381/pdf/Studies\\_39.2008.pdf](http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2013/4381/pdf/Studies_39.2008.pdf)

5 DAVIS, P., K. RAND National Defence Research Institute, 2002. *Analytic Architecture for Capabilities-Based Planning, Mission-System Analysis, and Transformation*, dostupné na internetu: [http://www.rand.org/pubs/monograph\\_reports/MR1513.html](http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1513.html)

## 1. SCÉNÁŘE BUDOUČNOSTI

Metoda scénářů byla vyvinuta padesátých letech minulého století pracovníky „Rand Corporation“ pro účely analýzy a předpovídání budoucnosti.<sup>6</sup> Metodu scénářů však nelze považovat za nástroj, který umožní vytvořit přesné obrazy budoucnosti, ale za nástroj, který umožní přijímat lepší rozhodnutí o budoucnosti.<sup>7</sup> Pomocí scénářů lze vytvořit obrazy možných budoucností, které mohou nastat za určitých předpokladů.

Aby bylo možné scénáře efektivně využít, měly by být zpracovány pro takové časové horizonty, které umožní udržet scénáře v akceptovatelném rozsahu pravděpodobnosti. Časový horizont scénářů se obvykle pohybuje v rozmezí 20–30 let. Grasseová například uvádí k časovému horizontu pro zpracování scénářů: „scénáře pro strategické účely... by se měly pohybovat v časovém horizontu od 5 do 20 let, případně i více.“<sup>8</sup>

Studie „Energie, voda, potraviny: Scénáře možné budoucnosti“<sup>9</sup>, stejně jako studie „Tři scénáře o budoucnosti světa, EU, ČR, Three Scenarios on the Future of the World, EU, and The Czech Republic“<sup>10</sup> se například zabývá pohledem do budoucnosti v časovém horizontu 20 let, autoři Mike Strain a Kevin Hassett pracují ve své studii<sup>11</sup> s časovým horizontem 25 let.

Scénáře tedy vyjadřují obrazy alternativ možných budoucích světů. Pokud hovoříme o scénářích, je vhodné zmínit tzv. kontrafaktuály, které na rozdíl od scénářů představují alternativní minulé světy. Kontrafaktuály lze označit jako scénáře minulosti. Pro vzájemnou úzkou souvislost kontrafaktuálů a scénářů se o kontrafaktuálech krátce zmíníme.

Scénáře, zjednodušeně řečeno, hledají odpověď na otázku „Co se stane když...?“, zatímco kontrafaktuály hledají odpověď na otázku „Co by se bývalo stalo, kdyby...?“ „Kontrafak-

<sup>6</sup> GRIENZ, V. G. - SCHMIDT, A.-M. (2011): Development and Assessment of Future Scenarios in the Context of the Security Environment. Brussel: NATO. Dostupné z: <http://www.foresightfordevelopment.org/sobipro/55/1146-development-and-assessment-of-future-scenarios-in-the-context-of-the-security-environment>

<sup>7</sup> SCHWARTZ, P., *The Art of the Long View – Planning for the Future in an Uncertain World*, John Wiley and Sons, Ltd, England, 1998. 272 s. ISBN 978-0-471-97785-8

<sup>8</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: CPress, 2010. 325 s.

<sup>9</sup> BALABÁN, M., LUDVÍK, J., STEJSKAL, L., Trendy, rizika a scénáře bezpečnostního vývoje ve světě, Evropě a ČR – dopady na bezpečnostní politiku a bezpečnostní systém ČR. Program bezpečnostního výzkumu České republiky v letech 2010-2015 (BV II/2 – VS) Identifikační kód: VG20102013009, „Working paper 19/2012, energie, voda, potraviny: scénáře možné budoucnosti“

<sup>10</sup> BALABÁN, M., RAŠEK, A., STEJSKAL, L., „Tři scénáře o budoucnosti světa, EU, ČR – Three scenarios on the Future of the World, EU, and The Czech Republic“, dostupné na: <http://www.ceses.cuni.cz/CESES-175-version1-WEB.pdf>

<sup>11</sup> STRAIN, M., HASSET, K., *4 possible futures for US workers in 2040*, dostupné na: <https://www.aei.org/publication/4-possible-futures-for-us-workers-in-2040/>

tuály, jak napovídá i jejich název, lze definovat jako neuskutečněné případy (události). Jinak řečeno, jedná se o alternativní světy lišící se alespoň v jednom faktoru od světů reálných.<sup>12</sup>

Kontrafaktuály, na rozdíl od scénářů, pracují s konflikty, nebo krizemi, které proběhly v minulosti a tyto mírně modifikují, aby bylo možné zjistit, jak si se stejným konfliktem, nebo krizí poradit lépe v budoucnu.

Rozdíl mezi scénáři a kontrafaktuály lze také vidět v míře jejich ukotvení v empirii, tedy v reálné zkušenosti. Kontrafaktuály vychází z toho, co se již stalo, tedy ze zkušenosti a mění pouze některé faktory. Scénáře toto empirické ukotvení postrádají, protože pracují s budoucností, tedy s něčím, co se ještě nestalo a z čeho nejsou k dispozici empirické poznatky.

Závěry z tvorby kontrafaktualů lze využít při přípravě na zvládnání hrozeb, které jsou relativně stálé a mohou se projevovat v budoucnosti stejným, nebo obdobným způsobem jako v minulosti. Kontrafaktuály jsou tak využitelné při zpracování scénářů například pro zvládnání opakujících se krizí způsobených přírodními vlivy jako jsou záplavy, zemětřesení nebo požáry.

Grasseová<sup>13</sup> stejně jako NATO RTO,<sup>14</sup> klasifikuje scénáře do dvou tříd: „*Vývojové scénáře*“ a „*Situční scénáře nebo obrazy*“. Scénáře podle obou zdrojů mohou být rovněž „generické“ nebo „specifické“, přičemž za generické scénáře jsou považovány scénáře, které se vztahují a jsou aplikovány nebo popisují všechny skupiny problému, případně jsou společné nebo příznačné pro celou skupinu problémů. Specifické scénáře jsou specifické ve smyslu odkazování na skutečné síly a schopnosti zkoumaných aktérů pro daný časový rámec a geografickou polohu; nebo mohou být specifické, jestliže mají specifikovanou úroveň podrobnosti.

Scénáře mohou být rovněž explorativní nebo normativní,<sup>15</sup> podle toho jestli je jejich účelem popis možné budoucnosti, která může nastat nebo jestli je účelem popis žádoucího cílového stavu, kterého chceme v budoucnosti dosáhnout a postupu, jak tohoto stavu dosáhnout. V současném bezpečnostním prostředí charakteristickém vysokým stupněm nejistoty je využití scénářů v obranném plánování klíčové.

„*Scénáře jsou klíčovým prvkem pro plánování na základě schopností (Capability Based Planning – CBP), zahájení procesů pro tvorbu sil, zpracování seznamu úkolů a cílů schopností, následnou tvorbu schopností a tvorbu investičních plánů.*“<sup>16</sup>

Scénáře svým zaměřením do budoucnosti představují vhodný nástroj všude tam, kde je třeba plánovat dlouhodobě. Jsou tedy vhodné zejména pro strategické plánování pra-

12 KOFROŇ, J., *Zpátky do budoucnosti: Kontrafaktuály a scénáře v bezpečnostním výzkumu plánování*, Vojenské rozhledy č. 3/2015, Ministerstvo obrany ČR, Praha, 2015, ISSN 1210-3292 (print), ISSN 2336-2995 (on-line), dostupné na: [http://www.vojenskerozhledy.cz/images/archiv\\_voj\\_rozhl/cele\\_cisla/Rozhledy2015-3.pdf](http://www.vojenskerozhledy.cz/images/archiv_voj_rozhl/cele_cisla/Rozhledy2015-3.pdf)

13 GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: CPRESS, 2010. 325 s. str. 182. ISBN 978-80-251-2621-9

14 RTO/NATO, „*Handbook on Long Term Defence Planning*“, St. Joseph Print Group Inc., Ottawa, 2003. ISBN 92-837-1098-3

15 GASSNER, R., KOSOW, H., (2008): *Methods of Future and Scenario Analysis*, German Development Institute, Dostupné z: [http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2013/4381/pdf/Studies\\_39.2008.pdf](http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2013/4381/pdf/Studies_39.2008.pdf)

16 DUBEC, R. a SPIŠÁK, J. *Východiska tvorby modulárních struktur. Vojenské rozhledy. (Czech Military Review)*, 2013, roč. 22 (54), č. 3, s. 32. ISSN 1210-3292.

cující se značnými časovými obdobími (10–20 i více let) a s nejistotou, která s délkou plánovacích horizontů narůstá. Scénáře jsou neocenitelným nástrojem při obranném plánování pro stanovení požadavků na schopnosti a pro nasměrování rozvoje schopností pro budoucí operační prostředí.

## 2. TVORBA SCÉNÁŘŮ

Scénáře, jako alternativní obrazy možných budoucností, slouží jako podklady v situaci, kdy je třeba vybrat alternativy pro strategická rozhodnutí. Použití scénářů může zvýšit efektivitu přijatých rozhodnutí. Aby bylo možné dosáhnout potřebné věrohodnosti scénářů, je vhodné využívat postupy, které byly k tomuto účelu vyvinuty. Na dvou příkladech si popíšeme možný postup při tvorbě scénářů. První příklad využívá postup generického procesu tvorby scénářů, který sestává z pěti kroků:<sup>17</sup>

- Identifikace pole scénářů
- Identifikace klíčových faktorů
- Analýza klíčových faktorů
- Tvorba scénářů
- Aplikace scénářů

### Identifikace pole scénářů

V této fázi je nutné vymezit, pro jaký účel budou scénáře zpracovávány, do jaké oblasti budou zaměřeny, jaké problémy budou ve scénářích zahrnuty, co by naopak mělo být vyloučeno atd. Například je nutné stanovit, jestli se scénář bude zabývat vnitřními faktory organizace, nebo bude zaměřen na vnější prostředí a hlavní faktory v něm, v jakém rozsahu bude vnější prostředí zkoumáno (jaké faktory, jak velké okolí organizace bude do zkoumání zahrnuto – nejbližší partneři, stát nebo bude prostředí posuzováno globálně).

### Identifikace klíčových faktorů

Tato fáze zahrnuje identifikaci a popis prostoru scénářů pomocí jeho klíčových faktorů. Tyto faktory jsou ústředními faktory, které popisují pole scénářů, mají dopady uvnitř pole scénářů samotného a zároveň umožňují, aby pole scénářů mohlo mít dopady na prostředí vnější vzhledem k poli scénářů.

### Analýza klíčových faktorů

Po identifikaci klíčových faktorů je nutné tyto faktory analyzovat z hlediska jejich možného vývoje do budoucnosti. Zde se otvírá prostor pro generování alternativ budoucího vývoje každého klíčového faktoru samostatně.

<sup>17</sup> GASSNER, R. – H. KOSOW (2008): Methods of Future and Scenario Analysis, German Development Institute, Dostupné z: [http://edoc.vifapop.de/opus/volltexte/2013/4381/pdf/Studies\\_39.2008.pdf](http://edoc.vifapop.de/opus/volltexte/2013/4381/pdf/Studies_39.2008.pdf)

## Tvorba scénářů

Scénáře jsou v tomto procesu tvořeny zkoumáním všech faktorů ve vzájemném vztahu ve zvoleném časovém okamžiku v budoucnosti a zkoumáním vzájemného působení klíčových faktorů v alternativách jejich možného vývoje. Scénáře mohou být vyjádřeny textovou formou jako popis situace nebo popis vývoje vedoucího k cílové situaci, nebo jinými formalizovanými způsoby včetně využití matematických metod tam, kde je to relevantní a možné (například při hodnocení trendů demografického vývoje, nebo v oblasti ekonomiky).

## Aplikace scénářů

Aplikace scénářů představuje jejich použití ke specifickým účelům, ke kterým byly zpracovány. Může to být generování strategií pro rozvoj organizace, hledání nového místa na trhu nebo zajištění stávající pozice, nebo zajištění obrany státu.

Tvorba scénářů podle RTO/NATO<sup>18</sup> vychází z kategorizace scénářů na scénáře „situační a vývojové“ a „generické a specifické.“ Při tvorbě scénářů je uváděn následující možný postup:

- Zarámování,
- Mechanika,
- Posouzení.

## Zarámování

Při zarámování scénáře je nejdříve definován problém, který má být řešen. Problém k řešení může svým charakterem vyžadovat řešení na různých úrovních. Pro plánování v prostředí ozbrojených sil mohou tyto úrovně být 1) strategicko-politická, 2) strategicko-vojenská, 3) operační a 4) taktická. První úroveň scénářů se zaměřuje na politické výzvy, druhá úroveň scénářů se zabývá tím, jaké vojensko-strategické výzvy jsou s tím spojeny. Tyto dvě úrovně jsou v NATO spojeny a vyjádřeny pomocí plánovacích situací. Na úrovni 3 a 4 jsou popsány vojenské výzvy detailně.

Podle tohoto přístupu jsou pro scénáře definovány soubory dimenzí s odpovídajícími hodnotami, které vytvoří smysluplný celek. Typické dimenze používané pro obranné plánování jsou následující:

- a) Obecné
  1. časový rámec
  2. rozsah konfliktu
- b) Bezpečnostní prostředí
  1. Zájmový prostor (Evropa, Afrika, ...)
  2. Typ situace (mír, krize, válečný konflikt, informační válka...)
  3. Mezinárodní vztahy (konfrontace, partnerství, spojenectví...)
  4. Spojenectví (NATO,...)
- c) Strany

<sup>18</sup> RTO/NATO, „*Handbook on Long Term Defence Planning*“, St. Joseph Print Group Inc., Ottawa, 2003. ISBN 92-837-1098-3

1. Zainteresované strany (národy, skupiny, teroristické buňky, nevládní organizace, ...)
  2. Politické cíle
  3. Strategicko-vojenské cíle
- d) Konflikt
1. Vojenská kapacita
  2. Technologická úroveň
  3. Geografie
  4. Doba trvání
- e) Doplnující informace – fakta
1. Koncept operací
  2. Doktrína
  3. Technologie
  4. Časová dynamika
  5. Trendy
  6. Vývoj hrozeb a zdrojů

### Mechanika designu scénářů

Postup při vytváření scénáře vyžaduje identifikaci hybných sil (klíčových faktorů, které ovlivňují vývoj a změny ve světě). Tyto hybné síly se vyhodnocují pomocí morfologické metody, kterou vyvinul Švýcarský astronom Fritz Zwicky.<sup>19</sup> Využitím morfologické metody lze vytvořit morfologickou matici, ve které jsou vyjádřeny hybné síly a jejich možné hodnoty. Tato morfologická matice umožňuje vytvořit alternativní kombinace hybných sil a jejich hodnot, které představují alternativní situace sloužící jako základ pro tvorbu scénářů.

### Posouzení

Při posuzování scénářů jsou sledována dvě základní kritéria, věrohodnost a relevance. Věrohodnost scénářů znamená, že uvažované události ve scénáři musí dávat smysl. Relevance u scénářů znamená, že by měly být využitelné pro účely, pro které jsou zpracovány. V případě využití scénářů pro účely obranného plánování by scénáře měly řešit problémy, které vedou ke konfliktu, samotný konflikt nebo ostatní situace, ve kterých mohou být použity ozbrojené síly.

## 3. VNITŘNÍ STRUKTURA SCÉNÁŘŮ

Vnitřní struktura scénářů pro využití v obranném plánování by měla obsahovat specifické prvky umožňující identifikaci schopností potřebných k vyřešení krizí popsanych ve scénářích. K tomu je vhodné využít dvou základních typů scénářů, explorativního a normativního<sup>20</sup>. Při zpracování explorativního scénáře je využíván prospektivní postup

<sup>19</sup> ZWICKY, F., WILSON, A. G., *New Methods of Thought and Procedure*, Springer Verlag Berlin, 1967.

<sup>20</sup> GASSNER, R., KOSOW, H., (2008): *Methods of Future and Scenario Analysis*, German Development Institute, Dostupné z: [http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2013/4381/pdf/Studies\\_39.2008.pdf](http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2013/4381/pdf/Studies_39.2008.pdf)

(od současnosti do budoucnosti). Explorativní scénář může popisovat obraz možného budoucího světa nebo možný vývoj světa z přítomnosti do budoucnosti. Může tedy využít formy deskriptivního nebo vývojového scénáře,<sup>21</sup> popřípadě použít obě formy. Normativní scénáře využívají retrospektivní postup (z budoucnosti do současnosti). Explorativní scénáře se zabývají tím, jak budoucnost může vypadat a jaký může být budoucí vývoj, normativní scénáře se zabývají tím, jak by budoucnost měla vypadat a jak jí můžeme dosáhnout. Zpracování scénářů ve dvou částech, explorativní a normativní, vede k tomu, že takovéto scénáře bývají nazývány plánovacími scénáři nebo plánovacími situacemi.

Pomocí explorativních scénářů je rozpracován možný vývoj identifikovaných bezpečnostních hrozeb a jejich možné projevy, tyto scénáře jsou zpravidla zpracovány v časových horizontech 15<sup>22</sup> – 30 let do budoucnosti. Normativní scénáře popisují žádoucí cílový stav, který představuje svět po vyřešení krize popsané v explorativním scénáři, a pomocí cílů a účinků naznačuje postup k dosažení cílového stavu. Normativní scénáře jsou vhodným nástrojem pro jejich následné využití při tvorbě plánů.

Explorativní scénáře, ať již vývojové nebo deskriptivní, budou zahrnovat popis událostí, skutečností, aktérů, jejich jednání, vzájemných vztahů a interakcí mezi nimi.

Scénáře ve vztahu k bezpečnostním zájmům státu a k bezpečnostním hrozbám budou zpravidla zaměřeny na geografické oblasti, jejichž stabilita je důležitá pro zajištění bezpečnostních zájmů státu, a ve kterých mohou existovat nebo se vytvářet zdroje hrozeb. Kromě geografických oblastí, na které je třeba se zaměřit při tvorbě scénářů, je potřeba posoudit i oblasti jiného než geografického charakteru, ve kterých se mohou hrozby projevovat. Takovými oblastmi mohou být například bankovníctví, telekomunikace, strategická komunikace a jiné oblasti, které nejsou vázány na konkrétní geografické oblasti.

Zpravidla však určitá geografická lokalita bude vždy spojena s výše uvedenými oblastmi. Původci hrozeb se vždy budou zdržovat nebo působit v určitých geografických lokalitách. Geografická lokalita, byť by byla proměnlivá, bude tak vždy spjata s nositelem (původcem) hrozby, který někde na světě existuje (za předpokladu, že se omezíme na prostor vymezený zemským povrchem a vzdušným prostorem, který jej obklopuje).

Za zdroje hrozeb pro bezpečnostní zájmy lze považovat vše, co svojí existencí, nebo svými aktivitami v prostoru a čase může ohrozit tyto zájmy, nebo způsobit škodu hmotného nebo nehmotného charakteru. Mohou to být osoby, organizace, státy, přírodní útvary, přírodní úkazy, procesy probíhající v přírodě, a další.

Vnitřní strukturu scénářů tak jak ji naznačuje např. Procházka a kol.<sup>23</sup> nebo Marša s Kubešou, lze vyjádřit s určitou modifikací pomocí následujícího obrázku. Síly a schopnosti protivníka, které Marša uvádí explicitně jako samostatnou část scénáře, se promítají do strukturovaného popisu krizové situace. Síly a prostředky protivníka a jeho

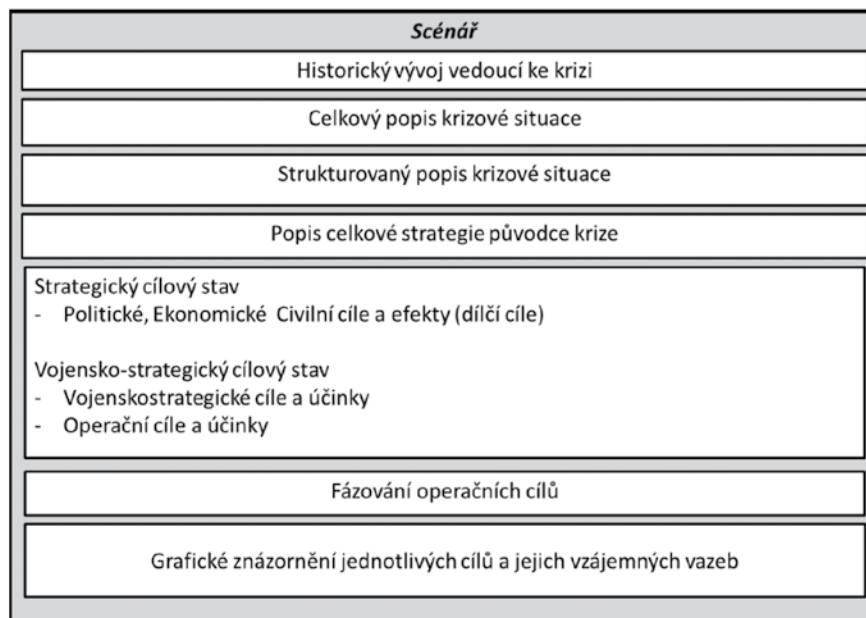
<sup>21</sup> RTO/NATO, „*Handbook on Long Term Defence Planning*“, St. Joseph Print Group Inc., Ottawa, 2003. ISBN 92-837-1098-3

<sup>22</sup> NATO SACT, SACEUR, „*Framework for Future Alliance Operations*“, August 2015

<sup>23</sup> PROCHÁZKA, J., MIČÁNEK, F., ŠMONDRK, J., MELICHAR, J., Scénáře v procesu plánování schopností, *Vojenské rozhledy* č. 1/2016, Ministerstvo obrany ČR, Praha, 2015, ISSN 1210-3292 (print), ISSN 2336 (on-line), dostupné na: [http://www.vojenskerozhledy.cz/images/archiv\\_voj\\_rozhl/cele\\_cisla/Rozhledy2016-1.pdf](http://www.vojenskerozhledy.cz/images/archiv_voj_rozhl/cele_cisla/Rozhledy2016-1.pdf)



schopnosti jsou při využití struktury struktury PMESII<sup>24</sup> zahrnuty ve vojenském systému – „M“ (v agregované a obecnější podobě v generickém scénáři a s potřebnou mírou detailů ve scénářích specifických). Uvedená vnitřní struktura scénářů umožňuje jejich využití jak pro plánování schopností, tvorbu operačních koncepcí, tak při plánování operací. Není tedy třeba pracovat pokaždé s jiným typem scénáře.



**Obrázek č. 1:** Vnitřní struktura scénáře

Explorativní část scénáře je tvořena popisem historického vývoje vedoucího ke krizi, celkovým popisem krizové situace, strukturovaným popisem krizové situace (s využitím PMESII, FRIS<sup>25</sup> nebo jiné vhodné struktury) a popisem celkové strategie původce krize. PMESII představuje strukturu pro popis vnějšího prostředí v podobě systémů, které využívají státní útvary, FRIS v podobě systémů, které jsou využívány nestátními aktéry a organizacemi.<sup>26</sup> Popis prostředí krize v podobě systémů umožňuje identifikovat jednotlivé prvky systémů, vazby a vztahy mezi nimi a tím umožňuje určení prvků, vazeb a vztahů, na které je možné působit za účelem změny chování systémů. Z toho lze vycházet při zpracování normativní části scénáře.

V popisu celkové strategie původce krize jsou uvedeny cíle, které původce krize sleduje, strategie původce krize, kterou lze očekávat a politické a vojenské implikace jeho strategie.

<sup>24</sup> Political, Military, Economic, Social, Information, Infrastructure

<sup>25</sup> Funding, Recruitment, Information, Support

<sup>26</sup> ARNOLD, C.A., PMESII and the Non-State Actor: Questioning the Relevance, USA 2012, BiblioScholar, ISBN 978-1288301720

Popis jednotlivých cílových stavů, cílů a účinků, fázování operačních cílů a grafické znázornění jednotlivých cílů a jejich vzájemných vazeb tvoří normativní část scénáře. Tato normativní část vyjadřuje možný způsob řešení krize popsané v explorativní části scénáře a vytváří tím východisko pro stanovení úkolů a požadavků na schopnosti a pro zpracování plánů řešení krizí.

První část představuje popis strategického cílového stavu s uvedením politických, ekonomických, civilních cílů a účinků. V další části na strategický cílový stav navazuje vojensko-strategický cílový stav, který je obdobně jako strategický cílový stav, rozpracován do cílů a účinků.

V návazné části scénáře jsou vyjádřeny vzájemné vazby jednotlivých cílů, postup jejich dosahování je rozdělen do fází, které lze předpokládat při řešení popsané krize. Grafické vyjádření vzájemných vazeb jednotlivých cílů a postup jejich dosahování po jednotlivých fázích tvoří další část scénáře.

Použitá vnitřní struktura normativních scénářů, uvedené cílové stavy, cíle a účinky jsou prvky, které jsou používány při plánování operací a tvoří součást operačního rámce. Použití těchto prvků vytváří vazbu mezi obranným plánováním a plánováním operací. Rovněž jsou takto vytvořeny předpoklady pro tvorbu předběžných plánů a pro jejich zpracování v případě, že se hrozby začnou realizovat.

Scénáře s uvedenou vnitřní strukturou lze využít pro plánování rozvoje schopností i pro plánování jejich použití. Vnitřní struktura scénářů je zde uvedena v obecné rovině, pro praktické využití scénářů k identifikaci potřebných schopností je nutné scénáře rozpracovat do potřebné úrovně detailů a naplnit je reálnými daty. Uvedená vnitřní struktura scénářů je specifická a její smysl spočívá ve vytvoření podmínek pro stanovení schopností potřebných k dosažení účinků a cílů popsaných ve scénáři.

#### 4. SCÉNÁŘE A BEZPEČNOSTNÍ HROZBY

V této části se zaměříme na využití scénářů k tomu, aby bylo možné stanovit, jaké schopnosti bude stát potřebovat k tomu, aby mohl čelit budoucím bezpečnostním hrozbám. Využití scénářů tím zaměříme na rozvoj schopností, což je jedna z hlavních možností využití scénářů. Publikace TRADOC Regulation 71-20<sup>27</sup> uvádí smysl a možnosti využití scénářů následovně: „scénáře podporují rozvoj schopností, experimentování, studie a analýzy, testování a hodnocení, vedení, vzdělávání a výcvik.“

Dubec se Spišákem k využití scénářů uvádějí: „Samotné scénáře umožňují hodnotit, jaké nejpravděpodobnější základní (klíčové) schopnosti bude nutno vyžadovat, analyzovat jejich dopad a význam v dlouhodobém a střednědobém horizontu a předvídat jaké

<sup>27</sup> TRADOC Regulation 71-20, 28 June 2013, USA, Department of the Army Headquarters, United States Army Training and Doctrine Command Fort Eustis, Virginia 23604-5700, dostupné na: <http://www.tradoc.army.mil/tpubs>

*technologie bude nutno propojit (přidružit) s požadavky souvisejícími s těmito klíčovými i dalšími schopnostmi.*<sup>28</sup>

Pro využití scénářů v podmínkách České republiky je třeba vycházet ze základních regulátorů řízení a dokumentů, které tvoří východiska a stanovují rámec pro obranné plánování. Těmi jsou Zákon č. 219/1999 Sb., zákon č. 110/1998 Sb., zákon 222/1999 Sb., *Bezpečnostní strategie České republiky 2015* a *Obranná strategie České republiky*. Pro účely tohoto článku lze tyto dokumenty považovat za dostačující východiska.

Zákon č. 219/1999 Sb. o ozbrojených silách České republiky stanovuje v § 3, písmeno (1) poslání ozbrojených sil: „K zajišťování své bezpečnosti vytváří Česká republika ozbrojené síly“, poslání ozbrojených sil vychází rovněž ze zákona č. 110/1998 Sb. Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky, který v čl. 3, pís. (1) stanovuje „Bezpečnost České republiky zajišťují ozbrojené síly, ozbrojené bezpečnostní sbory, záchranné sbory a havarijní služby.“. *Bezpečnostní strategie České republiky 2015* popisuje bezpečnostní hrozby pro Českou republiku a bezpečnostní zájmy, které je třeba chránit. Bezpečnostní hrozby tvoří základní východiska pro zpracování scénářů a vytváří tak předpoklady k jejich využití pro rozvoj schopností. *Obranná strategie České republiky* stanovuje Politicko-vojenské ambice pro výstavbu ozbrojených sil České republiky, které představují politické zadání pro rozvoj schopností, ale také omezující podmínky, které je třeba zvažovat při posuzování požadavků na schopnosti vyplývajících z procesu obranného plánování.

*Bezpečnostní strategie České republiky 2015*<sup>29</sup> popisuje následující bezpečnostní hrozby:

- Oslabování mechanismu kooperativní bezpečnosti i politických a mezinárodněprávních závazků v oblasti bezpečnosti.
- Nestabilita a regionální konflikty v euroatlantickém prostoru a jeho okolí.
- Terorismus.
- Šíření zbraní hromadného ničení a jejich nosičů.
- Kybernetické útoky.
- Negativní aspekty mezinárodní migrace.
- Extremismus a nárůst interetnického a sociálního napětí.
- Organizovaný zločin, zejména závažná hospodářská a finanční kriminalita, korupce, obchodování s lidmi a drogová kriminalita.
- Ohrožení funkčnosti kritické infrastruktury.
- Přerušení dodávek strategických surovin nebo energie.
- Pohromy přírodního a antropogenního původu a jiné mimořádné události.

Zákon 222/1999 sbírky stanovuje povinnosti institucí, právnických a fyzických osob při zajišťování obrany České republiky. Tím jsou vytvořeny další předpoklady, které lze využít ve prospěch rozvoje schopností.

Struktura scénářů popsaná v předcházející části článku je možným východiskem pro identifikaci potřebných schopností. Na základě popsané vnitřní struktury scénářů (cílové-

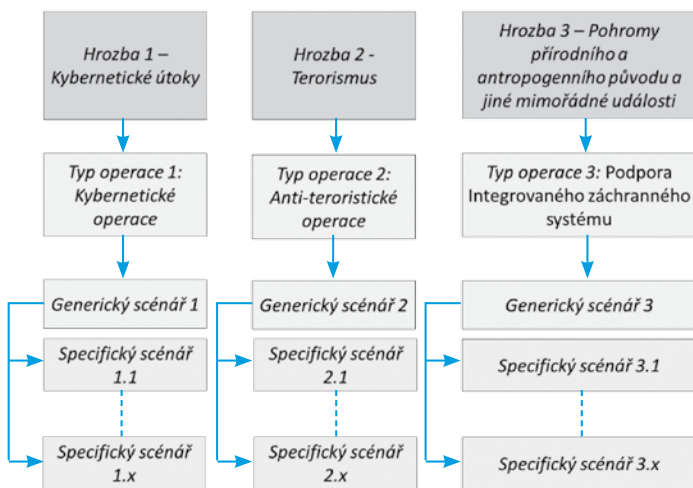
<sup>28</sup> DUBEC, R. a SPIŠÁK, J. Východiska tvorby modulárních struktur. *Vojenské rozhledy. (Czech Military Review)*, 2013, roč. 22 (54), č. 3, s. 32. ISSN 1210-3292.

<sup>29</sup> VLÁDA 2015. *Bezpečnostní strategie České republiky 2015* [on-line]. Dostupné na: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/brs/dokumenty/bezpecnostni-strategie-2015.pdf>

ho stavu, cílů a účinků) můžeme stanovit úkoly, které bude nutno splnit, abychom těchto účinků, cílů a cílového stavu dosáhli, a identifikovat schopnosti, které k jejich dosažení budeme potřebovat. Ke stanovení a ověření požadavků na schopnosti pomocí scénářů je vhodné využít některou z forem válečné hry. Válečná hra umožní odehrát krizi popsanou scénářem a identifikovat schopnosti a síly a prostředky potřebné k jejímu úspěšnému vyřešení. Předpokladem efektivního využívání válečné hry, je dostupnost některého ze softwarových nástrojů jakými jsou například J-DARTS, a dostatek odborně erudovaného personálu.

Vycházíme-li z hrozeb popsaných v *Bezpečnostní strategii České republiky 2015*, můžeme dojít k závěru, že k tomu, abychom mohli identifikovat ucelený soubor požadovaných schopností, budeme potřebovat soubor scénářů reflektujících všechny uvedené hrozby. Takovýto soubor scénářů bude dále vhodné strukturovat z hlediska stupně obecnosti a z hlediska variantnosti scénářů. Při generování požadavků na schopnosti je třeba rovněž respektovat politicko-vojenské ambice uvedené v *Obranné strategii České republiky*,<sup>30</sup> které představují omezující podmínky pro stanovení požadavků na schopnosti.

Potřebu strukturovat soubor scénářů naznačuje také například Procházka a kol.<sup>31</sup>, který uvádí, že scénáře je třeba rozpracovávat v návaznosti na způsob rozpracovávání souboru scénářů používaný v procesu obranného plánování NATO, tedy do podoby generických a specifických scénářů. V generických scénářích jsou bezpečnostní hrozby rozpracovány v určité míře obecnosti, která umožní jejich aplikaci do různých specifických podmínek a do různých geografických lokalit.



**Obrázek č. 2:** Struktura souboru scénářů – ilustrativní příklad

<sup>30</sup> MINISTERSTVO OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY – OKP MO, „Obranná strategie České republiky“, Praha, 2012, ISBN 978-80-7278-606-0

<sup>31</sup> PROCHÁZKA, J., MIČÁNEK, F., ŠMONDRK, J., MELICHAR, J., Scénáře v procesu plánování schopností, *Vojenské rozhledy* č. 1/2016, Ministerstvo obrany ČR, Praha, 2015, ISSN 1210-3292 (print), ISSN 2336 [on-line]. Dostupné na: [http://www.vojenskerozhledy.cz/images/archiv\\_voj\\_rozhl/cele\\_cisla/Rozhledy2016-1.pdf](http://www.vojenskerozhledy.cz/images/archiv_voj_rozhl/cele_cisla/Rozhledy2016-1.pdf)

Návaznost mezi vybranými bezpečnostními hrozbami a jejich rozpracování do scénářů lze vyjádřit tak, jak je to znázorněno na příkladu uvedeném na následujícím obrázku.

Celkový počet generických scénářů by v případě České republiky vycházel z počtu bezpečnostních hrozeb specifikovaných v *Bezpečnostní strategii ČR*, což je v současné době 11. Charakter jednotlivých hrozeb do značné míry předurčuje, jaký typ operací bude třeba použít k řešení krizí vyvolaných těmito hrozbami, tak jak jsou popsány ve scénářích. Například projevy terorismu budou vyžadovat odlišný typ operací než kybernetické útoky nebo pohromy přírodního a antropogenního původu a jiné mimořádné události.

Na druhé straně například „Negativní aspekty mezinárodní migrace“ a „Extremismus a nárůst interetnického a sociálního napětí“ mohou vyžadovat obdobný způsob řešení, použití obdobných nebo stejných nástrojů, mohou tedy vyžadovat totožný typ operací. Typy operací se promítnou do zpracování generických scénářů, které rozpracovávají možné projevy hrozeb do takové úrovně podrobnosti, která odráží charakteristické projevy hrozby bez konkrétních údajů, jakými jsou například specifická geografická lokalita, název konkrétních států, nestátních aktérů, organizací nebo konkrétních osobností. Aby bylo možné identifikovat a specifikovat dostatečným způsobem schopnosti potřebné k dosažení jednotlivých účinků, cílů a cílového stavu rozpracovaných ve scénářích, je třeba generické scénáře rozpracovat do specifických scénářů, které jsou rozpracovány do míry podrobnosti, která umožňuje identifikovat specifické schopnosti a následně síly a prostředky, které tyto schopnosti budou mít.

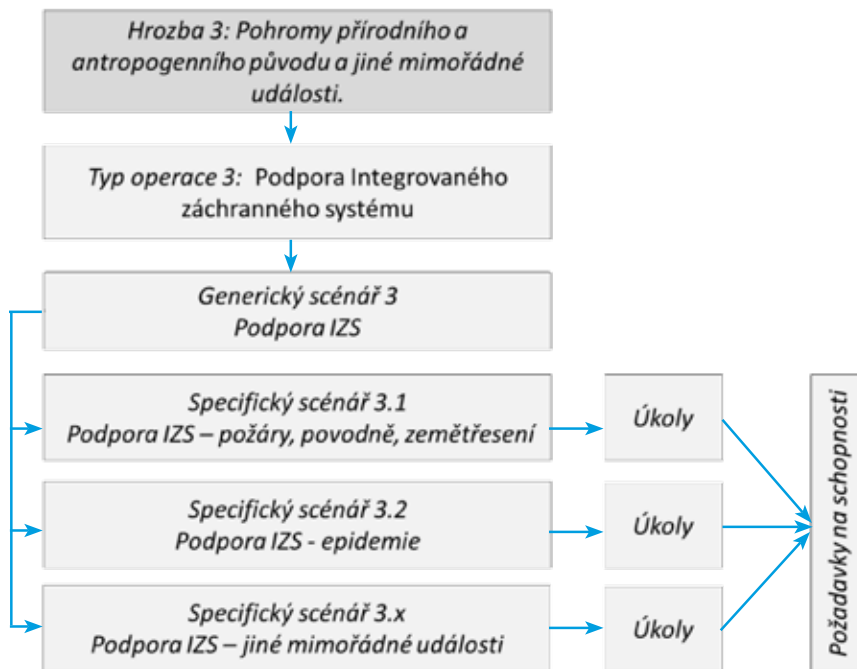
Například „*pohromy přírodního a antropogenního původu a jiné mimořádné události*“<sup>32</sup> vyžadují specifický typ operací na podporu Integrovaného záchranného systému. K této hrozbě se zohledněním uvedeného typu operace se zpracuje generický scénář a vzhledem k tomu, že tato hrozba se může projevit jako povodně, požáry, epidemie, havárie průmyslových zařízení a jiné, je možné generický scénář rozpracovat do specifických scénářů pro povodně, požáry, epidemie a havárie průmyslových zařízení a jiné.

Příklad rozpracování generického scénáře „*Pohromy přírodního a antropogenního původu a jiné mimořádné události*“ do scénářů specifických vyjadřuje následující obrázek.

*Pohromám přírodního a antropogenního původu a jiným mimořádným událostem odpovídá typ operace „Podpora IZS“ a pro který je zpracován generický scénář popisující v obecných termínech projevy tohoto typu hrozby. Specifické scénáře rozpracovávají generický scénář do vyšší míry podrobnosti a pro konkrétní hrozby viz obrázek. Na základě rozpracování specifických scénářů pro jednotlivé konkrétní hrozby do vyšší míry detailů je možná stanovit konkrétní úkoly a identifikovat schopnosti a následně síly a prostředky potřebné k vyřešení krizí popsané v jednotlivých scénářích.*

Předpokladem pro využití tohoto způsobu rozpracování scénářů je zachování odpovídajícího stupně obecnosti generického scénáře. Stupeň obecnosti generického scénáře by měl odpovídat typu hrozby a typu krize, kterou tato hrozba může vyvolat, a měl by umožňovat aplikovatelnost na různé podmínky, za kterých může ke krizi dojít.

<sup>32</sup> VLÁDA 2015. *Bezpečnostní strategie České republiky 2015* [on-line]. Dostupné na: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/brs/dokumenty/bezpecnostni-strategie-2015.pdf>



**Obrázek č. 3:** Příklad rozpracování generického scénáře do specifických scénářů s vazbou na bezpečnostní hrozbu a typ operace

Scénáře lze z hlediska obranného plánování považovat za jeden ze základních nástrojů pro identifikaci potřebných schopností. Scénáře vytváří obraz budoucího bezpečnostního prostředí a umožní vytvořit odpovídající obraz budoucích ozbrojených sil.

Analytická studie<sup>33</sup> naznačuje, že problematice scénářů není v rezortu obrany ČR věnována potřebná pozornost a že proces obranného plánování, který by umožňoval efektivní využívání scénářů ke stanovení požadavků na schopnosti, není popsán ani zakotven v platné legislativě a v návazných dokumentech regulujících obranné plánování. To naznačuje, že pro efektivní využívání scénářů nejsou v České republice vytvořeny dostatečné předpoklady.

## ZÁVĚR

Cílem článku bylo popsat možný postup při tvorbě vnitřní struktury scénářů s využitím přístupů, které umožní využití scénářů v obranném plánování ke stanovení požadavků na schopnosti, pro tvorbu operačních koncepcí i při plánování operací. Článek také ukazuje

<sup>33</sup> MELICHAR, J., „Plánování na základě schopností v procesu obranného plánování s využitím prognostických metod v podmínkách rezortu obrany ČR“, Brno 2015, 39 s.,

na možný postup při zpracování souboru scénářů vycházejících z bezpečnostních hrozeb a zohledňujících typy předpokládaných operací a možnou strukturu souboru scénářů.

Cílem článku bylo rovněž poskytnout podněty a náměty pro hledání vhodných cest ke zvyšování efektivnosti obranného plánování v České republice se zaměřením na identifikaci požadavků na schopnosti a vyprovokovat diskuzi na dané téma. Pro efektivní využití scénářů v obranném plánování by scénáře měly vycházet z identifikovaných bezpečnostních hrozeb. V případě České republiky by scénáře měly v současné době vycházet z hrozeb popsanych v *Bezpečnostní strategii České republiky 2015*. Scénáře jsou při současném použití válečné hry vhodným nástrojem pro identifikaci schopností.

Není novým poznatkem, že scénáře jsou účinným nástrojem pro plánování schopností a jsou využívány jak NATO, EU tak jednotlivými členskými státy. Skutečnost, že scénáře nejsou zpracovány ani využívány při obranném plánování České republiky by měla být podnětem k jejich zpracování a k zahájení jejich využívání.

K tomu je nezbytné realizovat následující opatření:

- vytvořit organizační prvek, který se bude trvale zabývat problematikou scénářů a jejich využitím v obranném plánování
- vypracovat metodiku tvorby scénářů
- vypracovat soubor scénářů vycházející z bezpečnostních hrozeb popsanych v *Bezpečnostní strategii České republiky 2015* a reflektující možné použití sil a prostředků v rámci kolektivní obrany
- zpracovat generické scénáře, po jejich schválení zahájit jejich rozpracování do specifických scénářů
- zpracovat soubor scénářů s navrhovanou vnitřní strukturou, která reflektuje vnitřní strukturu scénářů využívanou v Alianci a vytváří předpoklady pro plánování schopností
- vytvořit podmínky pro využití válečné hry v rezortu obrany a využití dostupných softwarových nástrojů pro válečnou hru a pro plánování schopností (J-DARTS nebo obdobný nástroj).

---

**Autor:** *Plk. Ing. Josef Melichar, nar. 1962. Absolvent Vojenské Akademie Brno (1980–1985). Je rovněž absolventem kurzu ve Fort Lee (USA) a několika kurzů v Oberammergau (SRN). Pracoval v oblasti logistiky v řídicích a štábních funkcích. Účastnil se vojenských operací na území Bosny a Hercegoviny, Kosova, Afganistánu, Čadské republiky a Středoafričké republiky. Působil v rámci národního zastoupení při AFNORTH (Brunssum, Nizozemí) a v letech 2009–2012 jako specialista pro psychologické operace a vyhodnocování operací ve štábu JFC Brunssum. Nyní působí na CBVSS UO v Brně, kde se zabývá teorií a praxí strategického řízení.*

---

**Jak citovat:** MELICHAR, Josef. Scénáře – tvorba, vnitřní struktura, scénáře a bezpečnostní hrozby. *Vojenské rozhledy*. 2017, 26 (2), 18-32. DOI: 10.3849/2336-2995.26.2017.02.018-032. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz)