

Exaktnost a vrcholové řízení v oblasti obrany státu - I

V současné době prochází resort obrany významným a zároveň složitým a náročným obdobím. V podstatě byl ukončen proces transformace Armády ČR, v letošním roce by měla a jistě v zásadních rysech bude naplněna i její koncepce výstavby do r. 1996. Významné změny k zvýšení kvality činnosti nastaly v Civilní ochraně (CO) ČR. Pozitivní výsledky těchto procesů v AČR a CO ČR jsou nesporné a lze říci, že jsou více vnímány a lépe hodnoceny v zahraničí než v České republice. Po období náročných změn je nutná určitá stabilizace, zejména výkonných složek resortu obrany, tj. AČR a CO.

Úvodní zamyšlení

Vyvstává otázka zhodnocení končících procesů a orientace, projekční přípravy a postupné realizace dalšího vývoje, a to ze zcela odlišného výchozího stavu, s jinými potřebami a úkoly a v jiném prostředí. Ukazuje se, že je nezbytné, aby vývojové změny a transformační procesy byly zaměřeny nejen na výkonné složky (AČR, CO), ale na resort obrany jako celek a jako systém, včetně jeho vnějších i vnitřních vztahů. Průběh dosavadního vývoje a nové úkoly signalizují nutnost změn v činnostech a v subjektech řídicí a správní části resortu. Přes úspěchy nelze ignorovat skutečnost, že minulý vývoj nebyl bezchybný. Jinak tomu v principu ani být nemohlo, protože situace byla a je složitá a problémy obtížné. Nejsou ovšem všechny chyby stejně závažné, časté a objektivně zdůvodnitelné. Rovněž nejsou všechny chyby stejně drahé. Nelze se však omezovat jen na kritiku a odčerpávat síly a prostředky pro konstruktivní práci. Jde hlavně o to chyby indikovat, zabránit tomu, aby jejich reprodukce měla pro další vývoj nepříznivé následky a hledat cesty ke zkvalitnění práce.

Prvním krokem k pozitivní změně je, samozřejmě, si tuto skutečnost uvědomit. Druhým krokem je najít příčiny negativních jevů a indikovat adresně odpovědné subjekty. Třetím krokem na naší cestě by mělo být nalezení postupů, metod, vztahů a stylu práce, které by pozvedly úroveň vrcholového řízení resortu a armády, úroveň procedur obranného plánování, vojenskostrategického řízení, ekonomického řízení i řízení a plánování v dílčích oblastech činnosti a výstavby resortu na potřebnou úroveň.

Jedním z aspektů uvedeného kroku je zvýšení exaktnosti koncepčních, plánovacích, rozhodovacích i řídicích procesů a aktivit. Termín „**exaktnost**“ budu v článku chápat v širším pojetí, než je obvyklé. Nejde mi o kvalifikační jevů, procesů nebo veličin, o přesnost a už vůbec ne o numerický perfekcionalismus, ať již účelný nebo neúčelný. Pod atribut „exaktnost“ u řídicí procedury zahrnu korektnost, účelnost, koexistenci tempa a kvality, přiměřenost a efektivnost. V pojetí, uvedeném v článku, *exaktní řídicí procedura* bude mít ve své charakteristice rovněž racionalitu, odbornost, transparentnost, komunikativnost, rekonstruovatelnost, předvídatelnost. Pro *exaktní procesy* bude charakteristický řád, nikoli v podobě technokratické nebo byrokratické, ale jako **efektivní**

styl práce, zajišťující účelnou, logickou posloupnost činností, nevynechání podstatných vstupů a kroků, včetně zpětných vazeb, iterací a nutné redundance. Subjekty jejich realizace budou skuteční profesionálové a jejich práce bude mít charakter kulturnosti, náročnosti, systémové elegance a vyvážené odpovědnosti a pravomoci. V tomto pojetí je v rozporu s exaktností neodbornost (ať již zjevná nebo zastíraná), zmatenost, stereotypní pesimismus a nálek nad nedostatkem zdrojů, terminologický chaos, subjektivnost, nekritičnost a rovněž lenost.

Pro pořádek ještě uvedu, že pod termín „**vrcholové řízení v oblasti obrany státu**“ zahrnuji subjekty a činnosti obranné politiky a strategie, obranného plánování, vnějších vztahů resortu, legislativy, krizového managementu, personálního a ekonomického řízení, tvorby organizačních struktur a vztahů, vojenské strategie, řízení informatizace a materiálně-technického zabezpečení, civilního nouzového plánování a kontroly na vrcholové úrovni.

Důležitým požadavkem na efektivní vrcholové řízení v dané oblasti je sladění jeho hlavních komponent: politické, vojensko-odborné, ekonomické a sociální. Stejně tak je důležité uplatnit účelný vyvážený vztah hlavních technologických složek procesů, tj. složky algoritmické (exaktní v užším pojetí), heuristické, empirické a intuitivní. V současné době v oblasti vrcholového řízení obrany státu u nás převládá názor, že těžiště aktivit je v empirické a intuitivní složce a že možnosti exaktního přístupu jsou malé. Ani heuristika, hledání nových originálních postupů a řešení, nemá odpovídající postavení. Kupodivu se lze setkat s tímto přístupem i v jiných zemích, včetně států NATO.

Důvody mohou být různé: minulá dlouhodobá neměnnost problémů, reálně vysoká úroveň empirie a intuice, neochota učit se a používat exaktní přístup, spoléhání na rutinu bez ohledu na její neadekvátnost změněným potřebám, lenost nebo obava z toho, že exaktní přístup odhalí subjektivismus a další negativní jevy. Důvodem může být i deformované chápání nebo špatný image exaktnosti v důsledku účelového preferování dílčích algoritmických procedur, jejich malé výslednosti a neúspěšné konfrontace se skutečností a reálnými potřebami orgánů vrcholového řízení. Závažným faktorem je rovněž, v našem případě, absence moderní exaktní legislativní báze obrany státu, norem, standardů, stabilizovaných formálních i neformálních metod a vztahů v oblasti vrcholového řízení.

* * *

Po tomto, snad obšírnějším, úvodu mohu formulovat cíl svého článku: **Příspěvek k zvýšení účinnosti některých procedur vrcholového řízení v oblasti obrany státu při řešení nových problémů v nových podmínkách.** Chtěl bych rovněž dát dílčí impuls (v řadě dalších, významnějších impulsů) k určité sebereflexi orgánů a pracovníků vrcholového řízení resortu a k změně pracovního stylu, tak, aby odpovídal aktuálním potřebám a možnostem.

V článku se zaměřím na exaktnost informatickou, logickou, matematickou, ekonomickou a plánovací. V dalším čísle Vojenských rozhledů vyjde pokračování, v kterém budou diskutovány další otázky exaktnosti ve vztahu k vrcholovému řízení v oblasti obrany státu.

■ Exaktnost informatická

Význam informací pro vrcholové řízení netřeba zdůrazňovat. Není nutno uvádět ani možnosti, které poskytují moderní informační technologie. Mohou být různé názory na tempo a efektivnost procesu zavádění informační techniky a technologií v resortu obrany. Jedno je však jisté: informatizaci je nutno uvažovat, projekčně připravit a řešit v komplexu nejen automatizovaných, ale i neautomatizovaných informačních procesů. To plně platí i pro aktivity k dosažení exaktnosti. Prvním krokem by mělo být, oproti současnosti, daleko výslednější a rychlejší vytvoření a zavedení jednotné terminologie. Tento problém je akcentován vzrůstající intenzitou mezinárodních vztahů a aktivit. Nutno podotknout, že s problémem terminologie ve smyslu jednoznačného vymezení obsahu a rozsahu pojmů se lze setkat i ve vyspělých státech západní Evropy. Dynamika technického i společenského vývoje a „jazyková migrace“ jsou zřejmě jedny z důvodů obtíží při řešení tohoto problému. Zdá se, že uplatnění tak samozřejmého požadavku „nazývat věci pravými jmény“ nemá na různých ustláno.

Další kroky se týkají metodických a organizačních stránek informačních procesů. Základním požadavkem by mělo být důsledné odlišování výroků a definic a rovněž odlišení formulací a odpovědí v různých typech otázek (zjišťovací, doplňovací). U každého informačního procesu nebo aktivity většího významu a/nebo rozsahu by měl být uveden cíl, tj. žádoucí účinek na příjemce a jeho činnost. Informatickou exaktnost a možno říci i kulturnost je nutno uplatnit při identifikaci a klasifikaci jevů a procesů, tvorbě typologií a technice expertiz. V organizační a technologické oblasti by přispělo k informatické exaktnosti u každé, obsahem nebo rozsahem významné, informace uvést jako povinné náležitosti kromě cíle adresně skutečného tvůrce informace, datum vzniku a platnosti, podpis pomocí klíčových slov, zdroje získání informace a další informatické údaje. Toto by se mělo v principu týkat i komunikačních aktivit, služebních jednání, porad, konferencí apod.

Hodnocení informačního procesu a uplatnění zpětné vazby mezi jeho póly povedou pravděpodobně k zmenšení objemu a zcela jistě k zvýšení kvality vytvářených, přenášených, ukládaných a využívaných informací, k větší efektivnosti využívání informační techniky, k redukci zbytečných informací a informačních aktivit a k ekonomickým úsporám v této oblasti. Více času zbude na věcné posouzení a zpracování informací a na tvůrčí řešení problémů.

■ Exaktnost logická

Vyjdou z předpokladu, že ve vrcholovém řízení v oblasti obrany státu převažuje, resp. by měl převažovat, ve srovnání s operativou, rutinou a nutnou administrativou, podíl tvůrčí činnosti. Zkušenost potvrzuje, jak lze často jednoduchými (nikoli primitivními) nástroji dosáhnout v tvůrčí činnosti zvýšení kvality. Jedním z těchto jednoduchých nástrojů, který umožní zejména zvýšit transparentnost vrcholové manažerských úvah, je obyčejná formální logika. Stačí připomenout např. jednoduché logické zákony (totožnosti, sporu, vyloučení třetího), pravidla odvozování závěru z premis, zásady indukce a dedukce nebo přesná specifikace logických spojek (čtenář jistě postřehl, že jsem tento obrat použil v předchozím odstavci při specifikaci slučovacího významu u spojky a/nebo).

Samozřejmě, že uplatnění logiky v exaktních procesech je daleko širší, včetně osobní nebo počítačové kontroly logické správnosti a konzistence materiálů nebo projevů. Je vskutku zajímavé, jak málo pozornosti je věnováno těmto aspektům, jak jsou v aktivitách a materiálech vrcholového řízení (nejen v oblasti obrany) tolerovány logické skoky, nekonzistence v rozlišovací úrovni, absence struktury a další chyby. Studium a hlavně praktické uplatnění logiky je kmenovou součástí manažerských kurzů a vrcholové manažerské praxe ve vyspělých zemích. Měli bychom na tento investičně nenáročný aspekt položit větší důraz i u nás.

■ Exaktnost matematická

Exaktnost, a to nejen v užším (algoritmickém), ale i v širším pojetí, uplatněném v článku, je, jak známo, základním atributem matematiky. Celkové metodologické pojetí matematiky i jejích dílčích oblastí a procedur lze chápat jako ideál exaktnosti. To, že nelze mluvit o standardu exaktnosti, vyplývá z druhého základního atributu, a to je absolutní obecnost. Do ostatních věd, resp. oblastí tvůrčí činnosti, se promítají, více nebo méně, podstatné znaky života, lidské činnosti, specifiky přírodních a společenských procesů. To je zcela přirozené a projevuje se to ve všech vědách, relativně nejméně v technických, nejvíce ve společenských. Proto snaha o úplnou „matematizaci“ managementu nemá naději na reálný úspěch a ve vrcholovém managementu to platí nejvíce.

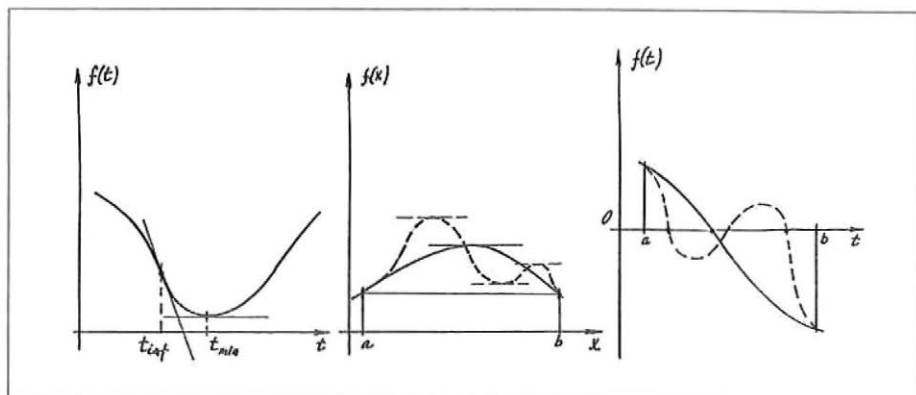
Přesto nelze přejít k druhému extrému. Matematika není jen věda nebo, jak se leckdo domnívá, jen počítání. **Matematika je také přístup, metoda, možno říci, způsob myšlení.** Pro zajímavost lze uvést spíše filozofický poznatek vyplývající z algebry. Je jím nebyvalá síla čísla 0 (nula): v pozici sčítání žádná, v pozici násobení absolutní. Není to tak i v životě, v řízení, ve vztazích mezi lidmi, kdy „nula“ v určité pozici vše ovládá?

Vrátím se ale k matematice a jejímu uplatnění při zvýšení exaktnosti vrcholového řízení v oblasti obrany státu. Upozorním na některé metodologické obraty, ve vztahu k chybám, zejména v plánovacích a prognostických procesech.

V řadě optimalizačních problémů špatně strukturovaných *a/nebo* s absentujícími nebo „fuzzy“ vstupy je iluzorní snažit se dosáhnout „ostré“ řešení. Matematický přístup tuto skutečnost rozpozná, určí prostor řešení nepřipustných, vyžádá toleranci suboptimálních řešení a tato stanoví. V naší praxi se tento postup nahrazuje buď zdlouhavým a ke konvergujícím iterováním, jehož případný výsledek nemusí odpovídat již změněným vstupům, nebo jednoduchými výpočetními postupy a vztahy. Ty sice občas vyvolávají úsměv, ale se vši vážností se používají k strategickým rozhodnutím, např. při výpočtu optimálních počtů armády, i při jiných příležitostech. Matematické vyjádření musí respektovat zároveň podstatu věci i základní matematická pravidla.

Ještě připomenou několik prakticky využitelných obrátů z matematické analýzy, týkající se diferenciálního a integrálního pohledu na problém a jeho řešení, spojitosti a nespojitosti v závislostech veličin. Jsem přesvědčen, že **spojité, evoluční pojetí vývoje** by v našich plánovacích procesech mělo být preferováno (u objektivně spojitých vnějších procesů o tom není pochyb). Je sice oproti řešením nespojitým, skokovým, ovšem občas byrokratickým nebo autoritativním, složitější v přípravě, provedení i kontrole procesů, **ale podstatně odolnější vůči zvrátům** - revolučně vytvořených stavů k revolučně vytvořeným antistavům. Evoluční vývoj vyžaduje ovšem určité podmínky; i na tyto otázky

může dát matematika (a další vědní disciplíny matematiku využívající, např. synergetika) odpověď.



Obr. 1: Uplatnění poznatků matematické analýzy pro spojité funkce

Často se (obr.1) v explorativních i normativních prognózách ignoruje základní vlastnost spojitých funkcí, kdy se z klesajícího konkávního průběhu „odvážně“ usuzuje na příznivý vývoj bez uvědomění si nutného předcházejícího zvratu:

● nejprve v rychlosti poklesu (inflexní bod, $\frac{d^2 f}{dt^2} = 0$),

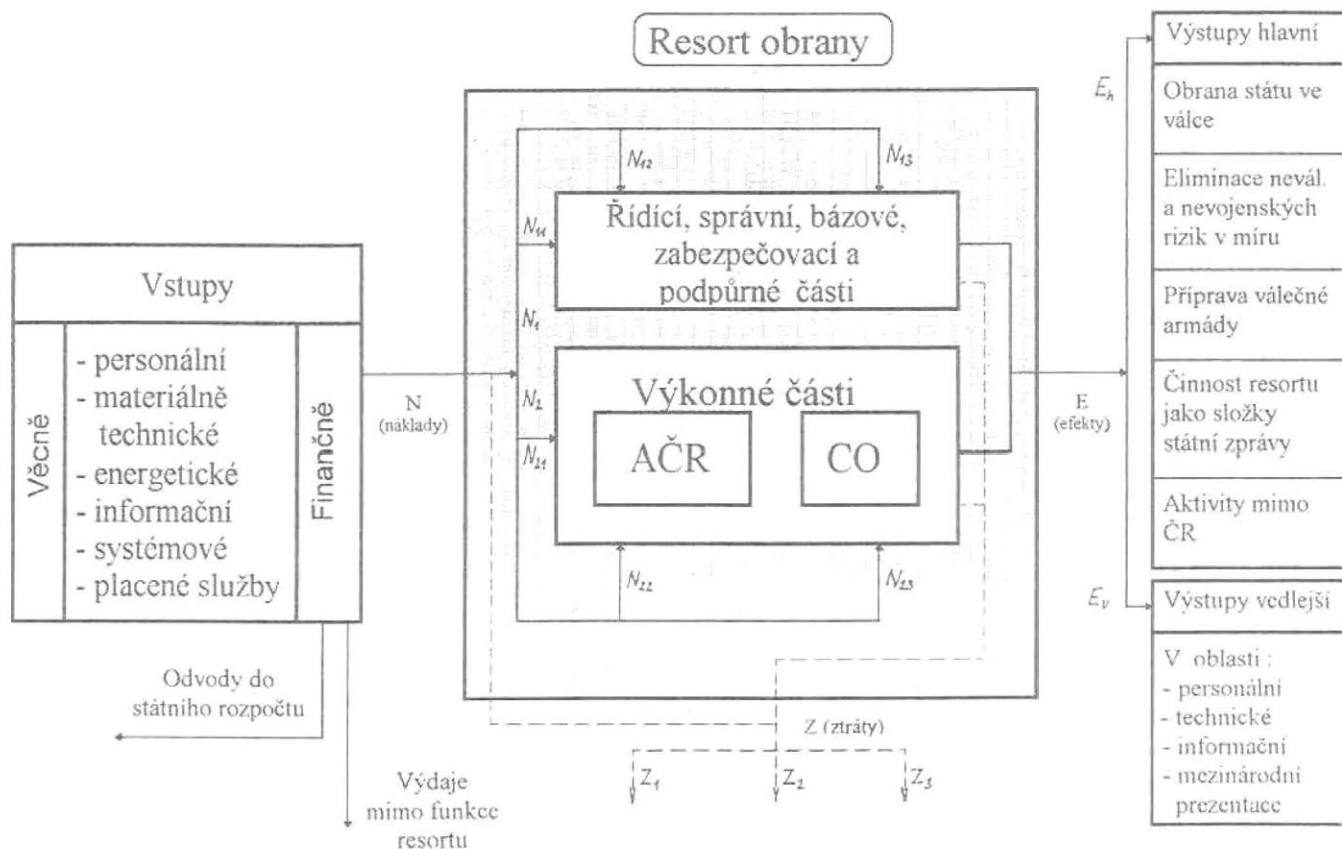
● posléze v zastavení poklesu (lokální extrém, $\frac{df}{dt} = 0$).

Značnou metodologickou „sílu“ má i aplikace Rollovy věty při uvědomění si a hledání kompromisního řešení mezi extrémními polohami se stejným, zpravidla nulovým, efektem. Neuškodí si občas připomenout ani zřejmý fakt, že spojitá funkce mezi kladnou a zápornou hodnotou nabývá (nejméně jednou) hodnoty nulové.

Je samozřejmé, že uplatnění matematického přístupu je daleko širší a bohatší. Některé matematické postupy a je využívající metody umělé inteligence jsou přímo motivovány problémy top - managementu. Iniciativu, myslím, zatím mají matematici, ale je jen otázkou času, kdy, jako v jiných oblastech, dojde ke změně a poptávka převýší nabídku. Na jednoduchých matematických fenoménech jsem chtěl pouze naznačit jedno z metodologických směrů k exaktnosti vrcholového řízení a k eliminaci zbytečných chyb.

■ Exaktnost ekonomická

Základem racionálního řízení obecně je, jak známo, sledování užitku i nákladů a volba takové varianty procesu, vstupů, a výstupů, kdy je poměr užitku a nákladů maximální. Složitost problému racionálního a efektivního ekonomického řízení není nutno připomínat. Exaktnost by se měla projevit jak v hodnocení vstupů, tak výstupů, a to nejen při uplatnění aktuálního (diferenciálního), ale i dlouhodobého, celkového (integrálního) hlediska.



Obr. 2 Exaktnost v ekonomických řídicích procesech

Důležité je zahrnout všechny zdroje (náklady) a všechny efekty (kladné i záporné, přímé a nepřímé), a to ve věcné a finanční reprezentaci.

Jak je ukázáno schematicky na obr. 2, vstupy (zdroje) resortu slouží jednak k tvorbě výstupů (efektů), zejména k eliminaci resp. redukcí bezpečnostních rizik a k připravenosti k ní (činnost resortu jako součásti státní správy), jednak k zajištění vlastní existence (provozu) a vývoje (investic). Ve schématu jsou komponenty vstupů označeny postupně Ni 1, Ni 2, Ni 3 ($i = 1$ pro řídicí, básové, zabezpečovací a podpůrné složky, $i = 2$ pro výkonné složky). Kromě hlavních výstupů existují i výstupy vedlejší, např. zvýšení jazykové a odborné vzdělanosti a profesního vybavení osob odcházejících z resortu, informační přínos a podíl na technologickém pokroku v oblasti vývoje a výroby. Většinou se však, bohužel, tyto přínosy resortu obrany pro stát neuvažují. U všech výstupů mám, samozřejmě, na mysli společenskou užitečnost.

Klíčovou otázkou je vyhodnocení a hlavně co největší omezení ztrát. Toto by měl být první krok exaktní cesty k efektivnímu resortu obrany a moderní armádě. Rozhodně by měl předcházet všem dalším aktivitám získání chybějících zdrojů (redukce armády, vyžadování dalších prostředků ze státního rozpočtu). Není na místě ani podcenění ani přecenění ekonomického pohledu. Extrémní ekonomický perfekcionalismus nejenže může být velmi drahý, ale může maskovat negativní jevy. Je nutno si uvědomit, že stejně jako u technických systémů neexistuje stroj, který by veškerou dodanou energii přeměnil na práci, ani v sociálně ekonomickém systému nelze zcela ztráty vyloučit. Nejsou ovšem ztráty jako ztráty a vždy je možno realizovat projekční a provozní opatření k jejich snížení. Základní nutnou, avšak nikoli postačující podmínkou minimalizace ztrát je, v našem případě, existence a uplatnění legislativy, norem a účinné fungování kontrolních mechanismů.

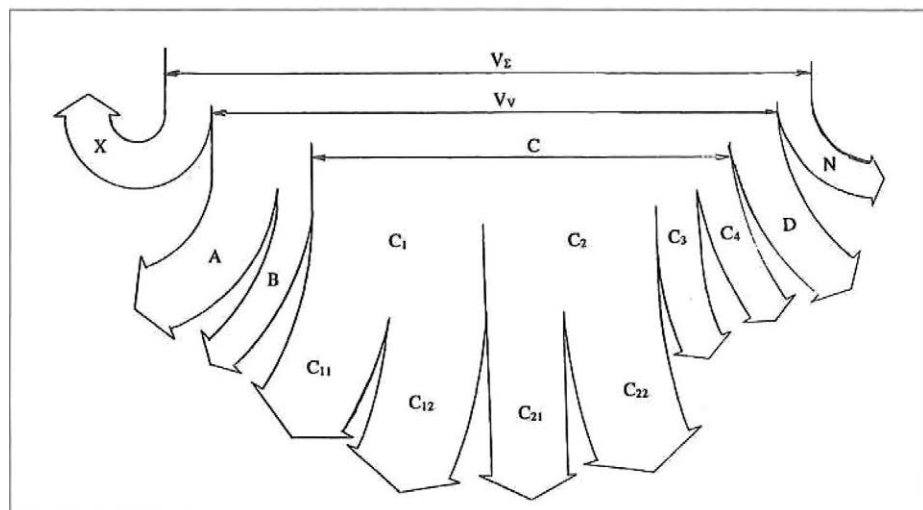
Ve schématu (obr. 2) jsou ztráty strukturovány do tří skupin:

- Z1: ztráty objektivně nutné (dané např. přirozenou povahou materiálních procesů, přirozenou nedokonalostí osob, absencí informací, nepředvídatelnými technickými nebo přírodními vlivy atd.),
- Z2: ztráty objektivně zbytečné, redukovatelné (plýtvání všeho druhu, nedbalost, neoptimální výdaje, zanedbání investic, špatný stav techniky apod.),
- Z3: ztráty systémové v důsledku chybného řízení, tolerované neodbornosti, subjektivismu nebo zneužívání postavení; tyto ztráty jsou nejzávažnější, protože jejich subjekty a procesy kromě vlastních zbytečných výdajů negativně ovlivňují velikost ztrát v předchozích skupinách.

Exaktnost ekonomického řízení by se měla projevit především v reálné strukturalizaci a bilancování nákladů, efektů a ztrát (zmínil jsem se o ní ve svém článku ve VR 5/94 /1/). Objektivismus, odpovědnost a transparentnost jako dílčí aspekty exaktnosti by měly vyústit do odmítnutí subjektivních dogmatických postojů, včetně tabuizování možného zastavení tzv. „rozhodujících“ investičních projektů, a zejména do vytvoření efektivní normativní báze a korektních vztahů v procesech ekonomického řízení.

Při alokaci výdajů je nutno na základě zřetelných pravidel určit, co je pro obranu státu nutné, vhodné, přínosné, podpůrné a rovněž co je zbytečné, a to z hlediska současnosti i

perspektivy. Na této myšlence je založen systém plánování, programování a rozpočtování. Je naléhavě nutné, bez ohledu na výsledky jeho zavádění, alespoň tuto myšlenku prosadit. Je ovšem třeba exaktně respektovat podstatné atributy ekonomického řízení v oblasti obrany, zejména systémový charakter armády. V bilanci toků je třeba indikovat místa vzniku ztrát a analyzovat procesy v nich probíhající. Zřetelně je nutno odlišit finanční objem rozpočtové kapitoly resortu obrany, tj. celkový vstup do resortu (kromě vlastních příjmů), a výdaje na činnost a přípravu výkonných složek (AČR a CO).



Legenda:

- V_{Σ} : celkové přidělené prostředky resortu
- X : prostředky vrácené do státního rozpočtu
- N : nevojenské výdaje
- V_v : vojenské výdaje
- A, B, C, D : výdaje na jednotlivé funkce resortu
- C_1, C_2 , resp. C_{11} atd.: členění výdajů na dalších rozlišovacích úrovních

Obr. 3: Využití Sankeyova diagramu k znázornění finančních toků

Velmi názorné je např. zobrazení finančních toků formou Sankeyova diagramu, využívaného při analýze energetické bilance a efektivnosti strojů. Ilustrativní příklad (šířky pásů neodpovídají konkrétním proporcím) je na obr. 3. Výhodou tohoto zobrazení je zejména možnost přehledného zahrnutí více rozlišovacích úrovní a markantní prezentace poměru jednotlivých toků a případných nekorektních momentů (nesoulad součtu dílčích položek se sumární položkou, příliš velký podíl položek typu „ostatní“ apod.).

■ Exaktnost plánovací

Východiskem exaktního plánovacího procesu jsou, jak známo, potřeby existence, činnosti a vývoje objektu plánování. V problematice obrany státu se tyto potřeby (účel činnosti resortu a v jeho rámci výkonných složek, tj. AČR a CO) často redukují na eliminaci, resp. redukcii bezpečnostních rizik. Ukazuje se jako účelné chápat potřeby

širěji a zohlednit i činnost resortu nepřímo vázané na rizika. Jsou to činnosti vyplývající z mírových úkolů resortu jako složky státní správy, z přípravy válečné armády a z mezinárodních aspektů obrany státu.

V současné době vzrůstá význam krizového managementu, metodologických a informačních aspektů indikace a hodnocení bezpečnostních rizik, popis jejich typologie, vztahů, startovacích mechanismů a dynamiky. Důraz je kladen vzhledem ke krutému aktuálnímu poučení z oblasti nám nepříliš vzdálené a díky poučením z historie, na **prevenci a zabránění rizikům**. Po letech odmítání se uplatňuje chápání bezpečnostních rizik v širším spektru a z toho vyplývající **moderní využití armády i při eliminaci nevojenských a nevojenských rizik**. Existuje řada velmi zajímavých problémů z této oblasti, např. rozlišení rizik 1. a 2. řádu (tj. rizik destruujiících bariéry vůči rizikům 1. řádu), nebo zahrnutí zpětného vlivu obranyschopnosti státu (potenciálu jeho obranných složek) na vznik a dynamiku bezpečnostních rizik. Některé problémy z této oblasti jsem naznačil v /3/ jako náměty pro vědeckou podporu obranného plánování; odezva ze strany vědecké základny dosud nenastala. Zajímavý a podnětný je článek Ing. D. Štraucha, CSc. /2/ ve VR 1/1996.

Vrátím se však k dalším otázkám exaktnosti procedur obranného plánování. Indikace potřeb (v širším pojetí) vyústí do soustavy cílů činnosti resortu a použití AČR a CO. Dalším logickým krokem je optimalizovaný žádoucí stav resortu. Připojením parametrů současného stavu a omezení disponibilními zdroji se získá soustava cílů výstavby resortu a z ní vyplývající opatření. Tento postup má, při zahrnutí nutných mezikroků, podstatných vstupů a při racionální interpretaci v následné alokaci zdrojů, své opodstatnění. Relativně bezproblémové využití je však možné pouze v dlouhodobě stabilizovaném „vyladěném“ stavu bez zásadních změn. V naší situaci narážíme na řadu obtíží. Značné problémy přináší alokace prostředků na modernizaci složek armády s rozlišnými cenovými parametry. Zásadní význam má vrcholně obtížná otázka optimalizace velikosti a struktury jak resortu jako celku, tak, a to zejména, jeho výkonných složek - AČR a CO.

Pokusím se naznačit, jak lze metodou, řekněme, **inverzního plánování**, relativně exaktním způsobem dospět k alespoň dobrému odhadu optimálního výsledku a zejména se vyhnout ukvapeně vyřčeným (většinou „kulatým“) číslům, která se pak více nebo méně spekulativním způsobem obhajují. O neexaktnosti tohoto přístupu není pochyb.

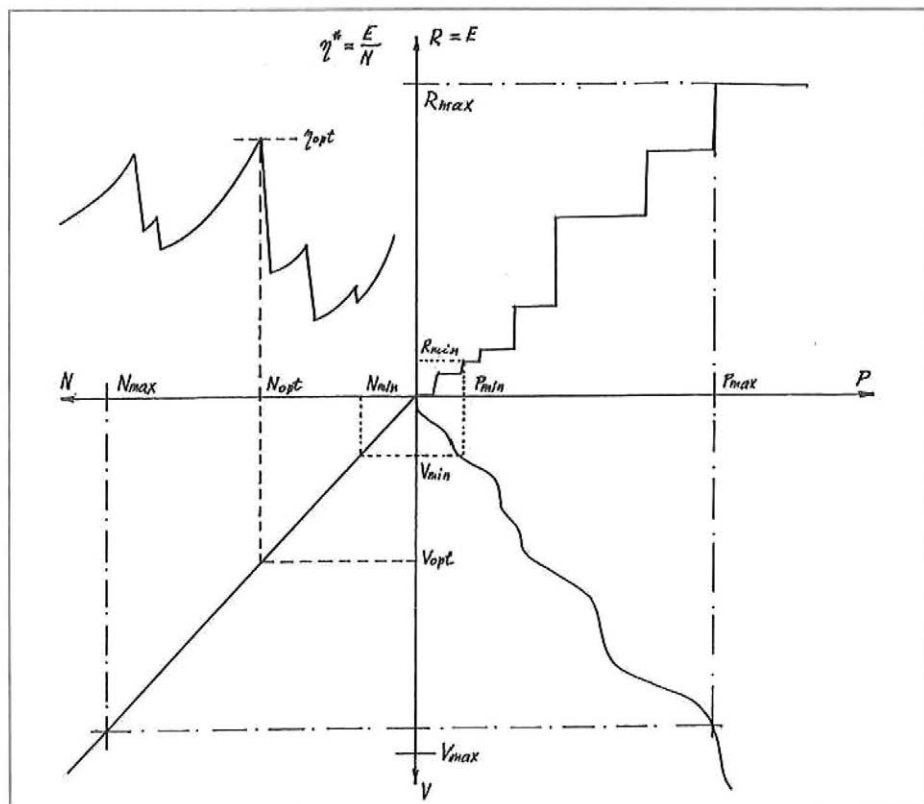
Zaměříme se na problém nalezení optimální velikosti armády pro daná bezpečnostní rizika, případně výše uvedeným způsobem zohledněné potřeby obrany státu. Těžištěm postupu (s trochou nadsázky jej lze pracovně nazvat „magický kříž obranného plánování“, i když na něm nic magického ve skutečnosti není) je znázornění závislosti:

- velikosti armády V na nákladech N ,
- vojenského potenciálu armády P na její velikosti,
- velikosti efektu R (hodnot eliminovaných rizik) na vojenském potenciálu,
- efektivnosti η^* (tj. poměru efektu a nákladů) na nákladech; označení η^* je zavedeno k zvýraznění odlišností věcné povahy obou komponent poměru.

V každém z kvadrantů „magického kříže“ (obr. 4) je nutno získat příslušnou křivku, resp. parametrickou soustavu křivek pro dané parametry (strukturu armády, strategii výzbrojení, strategii použití armády, ohodnocení významu rizik, zapojení dalších resortů

v obranných aktivitách atd.). Křivky se určí propojením příslušných bodů, které se získají takto:

- ① Zvolí se hodnoty parametrů.
- ② Zvolí se velikost armády.
- ③ Určí se náklady na armádu dané velikosti (přímo nebo nepřímo se zahrne vztah mírová - válečná armáda).
- ④ Určí se potenciál (schopnosti) armády dané velikosti.
- ⑤ Pro daný potenciál se určí eliminovaná (redukována) rizika a jejich hodnoty R z hlediska destruktivního působení jednak na ČR, jednak na mezinárodní stabilitu a mír; hodnoty R , případně zvětšené o vedlejší výstupy, představují efekt $E = R$.
- ⑥ Vydělením efektu a nákladů se získá efektivnost $\eta^* = \frac{E}{N}$ (jako bod křivky $\eta^*(N)$).
- ⑦ S přihlédnutím k daným omezením minimální přípustné eliminace rizik R_{min} , maximálních přípustných nákladů N_{max} a velikosti armády V_{max} se určí parametry N , V , P , R , odpovídající optimu.



Obr. 4: Exaktnost plánovací („magický kříž obranného plánování“)

Čtenář jistě chápe, že jsem dalek uvažování typu „optimalizace armády - nic jednoduššího“. Uvedený postup je pouze náznakem složitého procesu sestavení modelu a provedení modelových propočtů, samozřejmě s využitím počítače a pro mnoho variant vstupů. Jak jsem již uvedl, jedná se o mnohonásobné opakování úlohy „**k dané armádě určit náklady a efekt**“; tato inverzní úloha je totiž podstatně jednodušší než přímá plánovací úloha „**nalézt armádu, optimálně dosahující dané efekty**“. Výhodné je rovněž relativní oddělení parciálních úloh určených jednotlivých uvedených závislostí. Určitým pozitivem naznačovaného postupu je i důsledné zahrnutí potřeb (eliminace rizik, případně rozšíření o další potřeby z ní vyplývající) a vyhnutí se účelově sestavovaným, nic neřešícím vztahům.

Závěrem

Teoretické poznatky i praktické zkušenosti z mnoha oblastí nejen vrcholového řízení, ale i řízení na nižších stupních a dokonce i běžného života ukazují, že při řešení problémů může být velmi efektivní **použití prostředků, svým metodologickým charakterem protikladného povaze problému**. Příkladem může být cílené použití nahodilosti vůči problému systematické povahy (zvládnutí systematických jevů náhodnou kontrolou). Pro současné a nepochybně i budoucí problémy v oblasti vrcholového řízení obrany státu je charakteristické enormní množství a složitost informací, požadavků a úkolů, dynamika procesů, konflikty představ a zájmů, vojensko-technický pokrok, zcela nové aspekty charakteru ekonomického, ekologického, etického atd. Je samozřejmě, že věcné řešení problémů musí reflektovat naznačený charakter problémového pole. Jeho metodologické reprodukování však může vést a dát procesům a procedurám znaky nekoncepčnosti, neefektivnosti a chaosu.

Vyvstává otázka jak postupovat v této složité situaci: Jaké metodologické „usměrňující pole“ položit na řešené problémy tak, aby řídicí procesy měly jeden směr a probíhaly koordinovaně a racionálně v časové a nákladové dimenzi? Jedním z možných odpovědí je **uplatnění exaktnosti** tak, jak je ukázáno v článku.



Čtenář patrně postřehl, že v uvedených oblastech exaktnosti je, i při aplikovaném širším pojetí tohoto pojmu, akceptována složka algoritmická nebo formalizovaná. Nelze vyloučit jeho otázky: „Kde jsou nealgoritmizovatelné a neformalizovatelné procedury?“, „Kde je styl práce?“, „Kde je lidský faktor?“. Odpovědi na ně, náměty k diskusi o exaktnosti systémové a organizační, morfologické, projekční a personalistické a rovněž naznačení vztahu exaktnosti k heuristice, invenci a empirii může nalézt v pokračování článku ve VR 4/1996.

Literatura:

- /1/ Svoboda, V.: K některým systémovým problémům plánování výstavby AČR, VR 5/1994.
- /2/ Štrauch, D.: Krizový management: zvládání neočekávaného, neznámého, nechtěného, VR 1/1996.
- /3/ Svoboda, V.: Nedělejme „vědu“ z vědy, VR 2/1995.