

## Současnost a perspektiva využívání analýzy pro podporu rozhodovacího procesu v řízení rezortu obrany

Nezbytným předpokladem kvality rozhodnutí je nejen dostatek informačních podkladů, ale i kvalita jejich analýzy a z ní vyplývajících závěrů. Tento požadavek je tím naléhavější, čím závažnější rozhodnutí přijímáme. Nikdo snad nebude pochybovat o tom, že například rozhodování o vývoji a alokaci zdrojů patří ve vrcholové úrovni rezortu k těm nejzávažnějším. Rozhoduje se nejen o obrovských finančních částkách, perspektivách tisíců lidí, ale zejména o co nejvyšší kvalitě obrany této země, dosažené za daných zdrojových možností. Přes náznak pozitivního obratu, zejména díky iniciativě sekce obranné politiky MO, spojené s revizí systému plánování, programování a rozpočtování (SPPR) a realizované např. zavedením střednědobého plánování vývoje rezortu a jeho zdrojů, však, podle mého názoru, situace v této oblasti vyžaduje další systémová opatření. Jedním z nejdůležitějších by měla být **výstavba komplexního systému analytické podpory**, založeného na využití moderních analytických metod a prostředků a spojeného s budováním potřebné datové základny, získané zejména koordinací jednotlivých informačních systémů.

Bezprostředním podnětem k publikování tohoto článku byla moje nedávná účast na mezinárodním sympoziu k problematice tzv. **operační analýzy**, které v Marshallově školicím centru pro země PfP společně uspořádal Výbor NATO pro obranný výzkum a technologii a MO USA - sekce programové analýzy.

Cílem tohoto sympozia bylo poskytnout účastníkům z jednotlivých zemí PfP ucelenou prezentaci přístupů, metod a prostředků používaných v této oblasti ve vrcholovém řízení armád NATO a přispět tak k:

- ▲ hlubšímu pochopení obsahu a rámce operační analýzy,
- ▲ vyzdvížení nezbytnosti propojení operační analýzy, obranného plánování a rozhodování,
- ▲ rozšiřování podílu analýzy na plánovacím a rozhodovacím procesu.

Kromě národních prezentací, ve kterých jednotliví představitelé zemí PfP charakterizovali vlastní systém operační analýzy, prezentovali experti z jednotlivých členských zemí NATO metody a softwarové analytické prostředky pro podporu rozhodovacího procesu v těchto oblastech:

- výstavba ozbrojených sil,
- obranné plánování,
- krizový management,
- management zdrojů,
- akviziční management,

- personální management,
- plánování a logistické zabezpečení mezinárodních mírových operací,
- simulace ozbrojených konfliktů a cvičení na výpočetní technice,
- plánování přesunů vojsk v rámci Aliance (program ADAMS),
- zabezpečení interoperability.

Z výčtu uvedených oblastí, které byly prezentovány jako předměty analýzy, vyplývá mj. rozsah problematiky, kterou se operační analýza v pojetí NATO zabývá. Její název by bylo možno překládat i jako obranná nebo vojenská analýza, neboť v podstatě pokrývá všechny oblasti, které jsou předmětem rozhodovacího procesu spojeného s činností a rozvojem ozbrojených sil.

V souvislosti s definicí předmětu operační analýzy se nabízí rovněž otázka jejího vztahu k tzv. obrannému výzkumu. Nechci se pouštět do větších teoretických úvah, ale podle mého názoru se obě jmenované disciplíny zabývají stejným předmětem, avšak v jiné fázi jeho řešení a zřejmě nebude vždy možno ani nutno přesně definovat jejich rozhraní. Z hlediska potřeb podpory kvalitního rozhodovacího procesu považuji obě disciplíny za jeho nezbytnou a nedílnou součást.

Netroufám si komplexně hodnotit kvalitu analýzy v celé šíři rozhodovacího procesu na vrcholové úrovni našeho rezortu. Tu může za svou oblast posoudit každý čtenář sám, ale myslím, že pozitivní hodnocení převažovat nebude. Za oblast managementu zdrojů, ve které pracuji, mohu říci, že teprve díky pomoci MO USA, které nám v roce 1996 poskytlo počítačový program pro analýzu a modelování obranných zdrojů Defense Resource Management Model (DRMM), jsme začali provádět komplexnější systémovou analýzu směřující k vypracování programového plánu a navazujících rozhodnutí v podobě programů rozvoje všech oblastí rezortu a alokace potřebných zdrojů. O kvalitě analýzy, předcházející rozhodnutím o investičních výdajích, svědčí mj. i řada zpochybených závěrů výběrových řízení. **Za vážný nedostatek rovněž považuji skutečnost, že se v poslední době systémově neprovádí zpětné analýzy efektivnosti hospodaření, resp. efektivnosti vynakládaných finančních prostředků.**

Při prezentaci systému, významu i rozsahu operační analýzy (resp. obranného výzkumu) v rozhodovacím procesu ve vrcholovém řízení jednotlivých armád NATO i v jeho samotném velení jsem si utvrdil předchozí názor, že **tato problematika nebyla u našeho rezortu v posledních letech patřičně doceněna.** Svědčí o tom např. nedávné zrušení Ústavu obranných studií MO, předchozí zrušení Ústavu vědeckých informací MO a zrušení oddělení vědy MO, které bylo později nahrazeno pouze skupinou vědy a obranného výzkumu. Tato skupina čtyř osob však byla zařazena jako součást investičního odboru majetkové sekce MO, což omezuje sféru její působnosti, nehledě na nedostačující personální pokrytí z hlediska potřeb výkonu státní správy a reálné funkce centrálního řídicího, koordinačního i výkonného orgánu rezortu v této oblasti. Tato skupina současně působí jako sekretariát vytvořený Rady rezortu MO pro obranný výzkum, která však zasedá čtvrtletně a není přímým exekutivním orgánem.

Jsem si vědom toho, že charakteristiky současného stavu analytické podpory rozhodovacího procesu při řízení rezortu jsem se pouze kriticky dotknul a zaměřil se především na institucionální stránku věci. Bylo by určitě velmi potřebné podrobit tuto problematiku komplexnímu rozboru, který by současně ukázal nedostatky i rezervy a

napomohl ke koncipování systémového řešení. Je jisté, že zkvalitňování analýzy je dlouhodobější proces, v rámci něhož je mj. potřebné navrhnout a zpracovat množství specifických mechanismů, metod i kvantifikačních ukazatelů. Do tohoto procesu bude nezbytné plně zapojit především veškeré existující kapacity rezortu, zejména vojenské technické ústavy, školy a specializovaná pracoviště i jednotlivé příslušníky rezortu na všech stupních, zvláště ty, kteří absolvovali různé specializované kurzy v zahraničí i doma (např. i kurz vojenských manažerů). Nezbytným předpokladem je rovněž maximální využití výpočetní techniky, informačních systémů a specifických programů, především těch, které se podaří získat v rámci spolupráce se zeměmi NATO.

\* \* \*

**Takto rozsáhlý úkol by měl být odpovídajícím způsobem řízen a podporován. Myslím, že k tomu bude nezbytné stávající strukturu řídicích orgánů v této oblasti výrazně posílit. Věřím, že potřeba výraznější podpory využití obranného výzkumu a operační analýzy v rozhodovacím procesu se promítne do odpovídajících opatření v rámci realizace připravované Koncepce rozvoje rezortu obrany, neboť bez účinného systémového řešení otázky využití moderních metod a prostředků v rozhodovacím procesu nemůže rezort z hlediska standardu NATO i efektivnosti využití zdrojů pro zabezpečení obrany státu do budoucna obstát.**

*Okamžitě po přijetí koncepce i zákonů o službě vojáků z povolání musíme přijmout kariérní řád, který stanoví jasná pravidla služby vojákům – co musí dát armádě, a čím je naopak ona povinována jim. Některé věci můžeme udělat už dnes. Musíme se jen přestat vymlouvat, jak něco nejde.*

*Generálporučík Ing. Jiří Šedivý, náčelník GŠ AČR,  
MF Dnes 17. 6. 1998.*