

Ing. Ladislav Klíma, CSc.

Některé poznámky k vojenské akvizici

Obrana státu je **veřejným statkem**. Náklady na obranu státu jsou hrazeny z prostředků daňových poplatníků a přidělovány státní správě prostřednictvím státního a vojenského rozpočtu.

Značnou část potřeb ozbrojených sil a obrany státu uspokojuje stát nákupem na domácím a zahraničním trhu, tj. uzavíráním kontraktů za smluvní ceny. Na rozhraní mezi financováním státní správy a tržním hospodářstvím vznikají složité vztahy mezi účastníky smluvního vztahu (tj. státem, reprezentovaným úředníky armády, a podnikatelskou sférou, reprezentovanou úředníky různého druhu) i veřejností.

Zájmy jednotlivých skupin jsou často protichůdné společenským zájmům. **Armáda** může mít zájem získat co nejvíce finančních prostředků pro zabezpečení potřeb obrany státu a může je vynakládat málo efektivně. **Podnikatelská sféra** může mít zájem zajistit si trvalý přísun státních zakázek zákonnými i nezákonnými prostředky a využít je jako prostředek ekonomického přežití a ochrany proti působení tržního mechanismu. **Veřejnost** může být přesvědčena o tom, že vynakládání finančních prostředků na obranu státu není potřebná, vojenský rozpočet je neodůvodněně vysoký a umožňuje plýtvání státními financemi.

Tvorba a užití vojenského rozpočtu je proto v demokratických státech s tržní ekonomikou předmětem trvalé kontroly zastupitelských orgánů, pozornosti hromadných sdělovacích prostředků i kritiky veřejnosti. Pro řešení těchto složitých otázek byly vytvořeny **systémy vojenské akvizice**.

* * *

Vojenská akvizice je systémem řízení ozbrojených sil, který je v předních armádách světa rozvíjen a zdokonalován po více než 25 let.

V původním pojetí významu pojem akvizice zahrnoval získávání hmotných statků potřebných pro zabezpečení rozvoje a činnosti ozbrojených sil za úplaty na domácím i světovém trhu. Postupně se do akvizice zahrnoval i nákup nehmotných statků, zejména prací a služeb. S nástupem manažerské teorie řízení zdrojů krystalizovalo pojetí akvizice jako systém řízení, jehož cílem je identifikace a mobilizace zdrojů potřebných pro zabezpečení rozvoje a činnosti ozbrojených sil, jejich osvojování a zavádění do užívání bez ohledu na jejich charakter (hmotných i nehmotných), míst vzniku (v ozbrojených silách i mimo ně) a trhu, na kterém jsou nabízeny (v tuzemsku i zahraničí).

Za základní akviziční zdroje se považují:

- hotové výrobky,
- práce a služby,
- technologie a výrobně technické znalosti,

- informace,
- kvalifikované kádry.

Systém vojenské akvizice prochází ve všech armádách světa periodickými reformami. Je předmětem silného tlaku veřejnosti, která ve všech zemích obviňuje armádu z neschopného řízení, plýtvání státními prostředky a negativního ovlivňování trhu státními zakázkami.

Vědecké analýzy procesu akvizice uvádějí tyto poznatky:

- stále více se prosazuje pojetí akvizice jako řízení zdrojů,
- proces akvizice se vyděluje jako samostatný obor činnosti (v organizačních strukturách tvoří samostatné podstruktury),
- řízení procesu akvizice přechází v řadě armád z rukou vojáků do rukou odborníků (ekonomů a manažerů),
- akvizování se konstituovalo jako samostatná funkce a specializace, kterou odborníci vykonávají jako celoživotní povolání,
- v ozbrojených silách jsou vytvářeny systémy akvizice:
 - * centralizované (akvizice je řízena jediným orgánem, zpravidla na úrovni zástupce ministra obrany),
 - * decentralizované (akvizice je řízena relativně samostatně druhy ozbrojených sil, případně i druhy vojska specializovanými agenturami),
 - * nelze obecně určit, zda je jednoznačně efektivnější systém centralizované nebo decentralizované řízení akvizice. Výsledky různých systémů se mění v závislosti na použitém kritériu hodnocení, kterým mohou být náklady, výkonnost nebo data zahájení programu do zavedení systému.

Pro svůj interdisciplinární charakter úkolů vyžaduje proces uspokojování potřeb obrany i problémově orientovanou organizační strukturu, ve které většina nutných kooperací probíhá v rámci jedné substruktury. Problémově a účelově orientované systémy se integrují do hierarchické stromově uspořádané struktury. Tak např. systém logistiky, systém akvizice a systém obranného výzkumu a obranných technologií může být uspořádán stavebnicově do integrovaného systému, ve kterém obranný výzkum a obranné technologie budou subsystémem akvizice a akvizice subsystémem logistiky. Modulárním prvkem stavebnicové struktury může být i vojenská infrastruktura a jiné systémy.

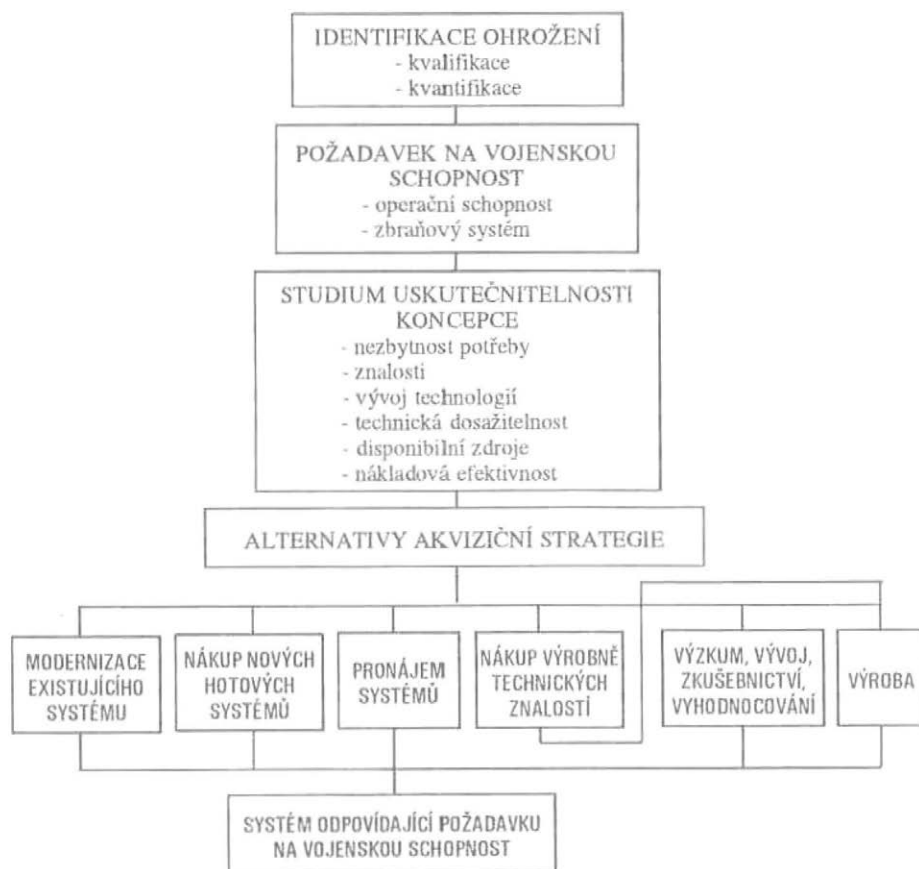
Integrovaný systém a jeho prvky mohou být realizovány v různých organizačních strukturách ozbrojených sil. Jedním z možných řešení je systém výzkumu, vývoje a akvizice, který zabezpečuje přizpůsobování armády budoucímu poslání a uspokojování potřeb příštího období. Jeho prvořadým posláním je získávat vojenské schopnosti. Schematicky lze proces v systému výzkumu, vývoje a akvizice (dále jen SVVA) znázornit jako na obr. 1.

Řízení SVVA je mnohaúrovňovým procesem vytváření a přeměny informací, ve kterém dochází k integraci dat mezi různými úrovněmi. Výkonnost celého procesu závisí stejně na efektivním řízení informací (koordinaci) mezi úrovněmi řízení procesu jako na dobré činnosti (výzkumu, vývoji, akvizici) v jednotlivých úrovních. Vrcholové řízení SVVA vykonává jen ty činnosti, které nižší stupně řízení nemohou vykonávat, protože přesahují

jejich možnosti nebo stojí mimo jejich rámec. Svou řídicí činností vytváří rámec pro samostatnou činnost nižších stupňů řízení a stanovuje pravidla usměrňující jejich chování především formulací odpovídající věcné a rozpočtové politiky, kodifikací zásad řízení v normativních aktech, směrnících a metodických dokumentech, vytvářením standardních procedur a stanovováním procedurálních pravidel.

SVVA zahrnuje jednotlivce a skupiny, které mají v liniově štábní hierarchické organizační struktuře různé postavení a rozdílnou odpovědnost, ale plní funkce spojené vzájemnou vazbou a sledující dosažení společného vyššího cíle. Pro koordinaci jejich činnosti je nutné vytvářet fóra, instituce, nástroje a procedury zabezpečující toky podstatných informací a umožňující koordinaci, jak je schematicky znázorněno na obr. 2.

SVVA se stává základním prostředkem zachování genetických znalostí nezbytných pro přežití a obnovu vojenských schopností. SVVA je v současné době hlavním zdrojem znalostí potřebných k tomu, aby armáda byla zdatným a schopným kupujícím a uživatelem složitých moderních systémů a byla schopna zabezpečit přinejmenším zavádění do užívání, provoz, údržbu, výcvik a efektivní operační použití systémů po celou dobu jejich



Obr. 1: Schéma systému výzkumu, vývoje a akvizice

životnosti. Být zdatným kupujícím předpokládá, že uživatel má podrobné znalosti o všech aspektech (technických, technologických, servisních, právních, obchodních, nákladových, cenových, patentových, vlastnických aj.) a etapách vývoje, výroby a používání nakupovaného systému, který jim umožní optimální volbu zdroje a prostředků uspokojování potřeb obrany.

Uspokojování potřeb obrany získáváním požadovaných vojenských schopností je složitým rozhodovacím procesem, procesem optimalizace, ve kterém se závěry hodnotového inženýrství konfrontují s operačními požadavky, politickými, ekonomickými a případně regionálními nebo skupinovými zájmy. Základním prostředkem racionalizace tohoto procesu je vytváření vhodných rámců pro činnost zainteresovaných subjektů a standardních procedur, zabezpečujících jeho přehlednost a efektivnost.

Procedura umožňuje požadavek koncového uživatele co nejrychleji zařadit do systému celoarmádní soutěže o uznání nezbytnosti a přínosu požadované vojenské schopnosti a získání zdrojů na jeho realizaci v procesu plánování, programování a rozpočtování.

Požadavek na získání vojenské schopnosti předkládá složka armády, která pokládá uspokojování své potřeby za nezbytné. Navrhovatelem je často přímo příští uživatel. Pro účely plánování se po obhájení nezbytnosti požadavek zařazuje do některé **akviziční kategorie**. Akviziční kategorie slouží pro ohodnocení významu akvizičního programu podle různých kritérií (základním hlediskem je odhad výše nákladů na akviziční program). Přiznaná kategorie určuje, které standardní akviziční procedury musí být použity, kdo odpovídá za zřízení programu a které orgány přijímají rozhodnutí ve věcech realizace programu. Nejvýznamnějšími kritérii pro zařazení do určité akviziční kategorie je tedy výše očekávaných nákladů, význam a naléhavost dosažení požadované vojenské schopnosti pro zajištění obrany.

Každá akviziční kategorie má vlastní **akviziční proceduru**, která stanovuje účastníky akvizičního procesu, její úlohu, požadovanou dokumentaci a orgány přijímající rozhodnutí. Akviziční procedura je sledem řady rozhodnutí typu pokračovat/nepokračovat. V první řadě akviziční procedura ověřuje nezbytnost získání požadované vojenské schopnosti, uskutečnitelnosti a dosažitelnosti navrhované koncepce a její přínos. V nejvyšší akviziční kategorii končí rozhodnutí ministra obrany. Schválené návrhy jsou zařazeny do **perspektivního plánu obrany**.

Perspektivní plán obrany je každoročně revidovaným a doporučeným seznamem (zásobníkem) koncepcí určených k realizaci. Koncepce, které dosáhly potřebný stupeň zralosti, jsou definovány do formálních programů a projektů, jejichž cílem je získání produktu umožňujícího dosáhnout požadovanou vojenskou schopnost.

V této etapě se časově sfázované a rozpočtově orientované návrhy programů a projektů účastní výběrového řízení, ve kterém jsou ve standardních procedurách na základě stanovených kritérií hodnoceny jejich přínosy, stanovovány priority a vybírány programy pro zařazení do **klouzavého pětiletého programu obrany**. Pětiletý program je opět každoročně doplňovaným a revidovaným seznamem (zásobníkem) programů a projektů určených k realizaci.

Akviziční programy mohou být buď **komplexní** (zahrnující všechny etapy: úplný výzkum a vývoj, výrobu, zavedení do užívání a zabezpečení systému včetně modernizace po celou dobu životnosti) nebo **dílčí** (např. při nákupu hotového produktu mohou zahrnovat pouze technické a operační zkušebnictví a hodnocení i kontrolu připravenosti logistiky).

Řízení akvizičních programů zahrnuje plánování, programování, koordinování a kontrolu kombinovaného úsilí vojenských a civilních orgánů a organizací, směřujícího k úspěšné realizaci programu. Celá činnost je věnována dovedení specifického, dobře identifikovaného začátku do požadovaného konce. Hnací silou je konečný produkt.

Akviziční programy řídí zpravidla *Rada pro akvizici*. Každému akvizičnímu programu se jako ředitel určuje vedoucí pracovník ministerstva obrany, který program řídí. Ředitel programu musí být orientován, motivován a účinně stimulován k úspěšnému dokončení požadovaného produktu v daném čase. Výkonným orgánem akvizičního programu je zpravidla velitel nebo náčelník (ředitel) toho prvku organizační struktury armády, jehož prospěch se akvizičním programem plně nebo převážně realizuje. Schválený akviziční program musí být dotován štábem odborníků, jejichž kvalifikace a počet umožňuje účinně podporovat ředitele akvizičního programu při plnění jeho funkce.

Akviziční program je vyvolán konceptuálním myšlením vyplývajícím z různých zdrojů. Procedury zahájení procesu výzkumu, vývoje a akvizice se zaměřují na co nejrychlejší přijetí rozhodnutí o nezbytnosti dosažitelnosti cílů a zajištění, aby proces zahajování byl řízen orgány, kterým přísluší rozhodování o něm. Plánovací proces zahrnuje vypracování, kritické posouzení a schvalování dokumentů řídících tvorbu a realizaci akvizičního programu.

Jestliže si složka armády uvědomí např. objektivně existující potřebu nového systému a předpokládá, že systém je v daných podmínkách dosažitelný, zahajuje plánovací proces vypracováním a předložením návrhu operačního požadavku, který obecně popisuje požadované vlastnosti navrhovaného systému. Návrh operačního požadavku předkládá zpravidla štáb pozemního vojska, štáb letectva a PVO, štáb logistiky apod., které se zabývají pouze operačními vlastnostmi. Návrh je prostřednictvím generálního štábu předáván složce ministerstva obrany, která řeší systémové souvislosti.

Složka ministerstva obrany odpovědná za systémové řešení provede po obdržení návrhu operačního požadavku rozbor možných voleb, které by umožnily dosáhnout požadované operační vlastnosti navrhovaného nového systému. Systémová složka odpovědná za uvažovaný druh systému vypracuje rozbor dosažitelnosti operačního požadavku, který zahrnuje možné volby sahající od skromné a jednoduché modernizace nebo modifikace existujících systémů až po vývoj moderních nových systémů umožňujících získat velké operační schopnosti při vynaložení velkých nákladů.

Možné volby jsou předkládány buď formou posloupnosti možných řešení, nebo formou grafů charakterizujících podstatné vlastnosti systému srovnáním schopností dosažitelných při různé výši nákladů. Tyto volby se konzultují se složkami odpovědnými za rozdělování zdrojů a složkami odpovědnými za inženýrství a architekturu systémů. Součástí rozboru je vždy úvaha o možnostech získat požadované úplné, nebo alespoň dílčí nebo modifikované vlastnosti systému hotovým výrobkem nevyžadujícím provádět výzkum a vývoj.

Rozbor dosažitelnosti operačního požadavku je předáván složce ministerstva obrany, která je odpovědná za řízení zdrojů. Sponzor zdrojů zvolí systémový přístup k řešení problému. Jeho rozhodnutí je vyjádřeno ve formálním dokumentu - **operačním požadavku**.

Pro hlavní akviziční programy, které schvaluje ministr obrany, se vyžaduje zpravidla prohlášení o potřebě operační schopnosti, vypracované operačním odborem generálního



Obr. 2: Schéma řízení SVVA

štábu. Tento dokument je úplným definováním a vysvětlením závazně stanovených faktorů, vztahujících se k akvizičnímu programu. Mezi tyto faktory náleží odkaz na relevantní směrnici pro obranu státu, charakter ohrožení, operační úlohu a význam systému, možné koncepce systému, možnost spolupráce s jinými systémy, použité technologie, požadavky na financování, možná omezení a akviziční strategie.

Vydání operačního požadavku zavazuje sponzora zdrojů podporovat daný akviziční program v procesu schvalování **memoranda o cílech akvizičního programu** a v procesu tvorby rozpočtu.

Schválený operační požadavek je zařazen do memoranda (protokolárního zápisu) o cílech akvizičního programu. **Seznam memorand o cílech akvizičního programu** prochází schvalovacím řízením, které je formálně ukončeno tím, že ministr obrany podepíše **memorandum o realizaci akvizičního programu**. Podpis ministra obrany je rozhodnutím o potřebě operační schopnosti a formálně stvrzuje souhlas, aby akviziční program byl zařazen do perspektivního plánu obrany, a tím se mohl ucházet o získání finanční podpory v procesu rozpočtování.

Závěrečnou a rozhodující etapou je **rozpočtování**. Akviziční programy zařazené do pětiletého plánu obrany se znovu zúčastní výběrového řízení o získání finančních prostředků z rozpočtu obrany. Teprve po přidělení finančních prostředků na daný rok a příslibu nebo opce na další období je možné realizaci akvizičního programu zahájit.

Na obr. 3 je uveden vývojový diagram procedury návrhu akvizičního programu.

K souhrnné charakteristice operačního požadavku náleží:

1. Charakter ohrožení.

2. Požadovaná reakce na ohrožení.
3. Alternativní řešení.
4. Vyhodnocení alternativních řešení.
 - 4.1. Výchozí stav v AČR.
 - 4.2. Špičkový stav ve světě.
 - 4.3. Hlavní cíl.
 - 4.4. Navrhované parametry.
 - 4.5. Způsob řešení.
 - 4.6. Druh výstupu.
 - 4.7. Celková lhůta.
 - 4.8. Předpokládaná spolupráce.
 - 4.9. Předpokládaný rozsah užití a vliv uplatnění.
 - 4.10. Předpokládání uživatelé.
 - 4.11. Bojová užitná hodnota.
 - 4.12. Ekonomický přínos.
 - 4.13. Očekávané účinky v zahraničním obchodě.
 - 4.14. Rozvoj teorie, nové poznatky.
 - 4.15. Předpoklady pro úspěšnou realizaci.

Pro dokumentování procedury návrhu akvizičního programu je uveden následující příklad - Zestručněné náznakové řešení zahájení procedury tvorby akvizičního programu:

BOJ S NEPŘÁTELSKÝMI TANKY

1. Charakter ohrožení

Hromadný útok tankových a mechanizovaných svazků nepřítele.

2. Požadovaná reakce na ohrožení

Zastavení, usměrnění a zničení značného množství útočících tanků před předním okrajem obrany a efektivní zničení tanků, které pronikly do hloubky vlastní bojové sestavy.

3. Alternativní řešení

- Splnění úkolu pasivními prostředky (kombinace nevýbušných a výbušných protitankových zátarasů),
- Splnění úkolu aktivními palebnými prostředky působícími:

a) ze země

aa) zblízka:

- protitankové ruční granáty,
- puškové granátomety,
- plamenomety,
- principiálně nové.

ab) přímou střelbou:

- pancéřovky,
- tarasnice,
- bezzákazková děla,
- protitankové řízené střely,

- protitankové kanony,
 - střelivo s účinkem kumulativní nálože,
 - střelivo s účinkem kinetické energie střely,
- výzkum a vývoj nových technologií:
 - tandemové střely pro probíjení výbušných pancířů,
 - střely odolné proti zničení palbou tankových rychlopalných kanonů,
 - kanony s vysokou počáteční rychlostí střely využívající jev točení pancíře (elektromagnetické dělo) atd.

ac) nepřímou střelbou:

- aktivní reaktivní samonaváděcí střely s dostřelem nad 35 km,
- bezpilotní létající prostředek pro průzkum, určování polohy cílů, pozorování a řízení palby dělostřelectva.

b) ze vzduchu

ba) střely s plochou dráhou letu:

- systém navádění,
- systém určování polohy a navigace.

bb) bezpilotní letouny:

- systém určování polohy a navigace,
- hlídkování ve vzduchu,
- přenos informací,
- vyhodnocování informací.

bc) pilotované letouny:

- protitankové vrtulníky (PTŘS - dosah),
- bitevní letouny (klouzává samonaváděcí puma),
- bombardovací letouny (kazetová samonaváděcí munice) atd.

4. Vyhodnocení alternativních řešení

- * Umožňují stávající způsoby vedení boje, zbraňové systémy a technologie splnit požadavek obrany?
- * Je nutné je změnit, a jak?
- * Je takové řešení hotové a ve světě dostupné?
- * Je výhodnější toto řešení získat, nebo usilovat o vlastní řešení?
- * Může vlastní řešení dosáhnout výsledku srovnatelný se zahraničním s nižšími nebo stejnými náklady?
- * Může vlastní řešení být lepší než zahraniční?
- * Jaká bude jeho efektivnost?
- * Jsou vyšší náklady na toto řešení opodstatněné?
- * Jaká kombinace uvedených řešení je optimální?
- * Je tato kombinace vhodná pro všechny bojiště, nebo bude nutné kombinaci přizpůsobit podmínkám konkrétního bojiště (pohraniční hory aj.)?
- * apod.

Akviziční proces, který v nejširším pojetí zahrnuje výzkum, vývoj, zkušebnictví, vyhodnocování a výrobu, jež jsou spojeny se zaváděním nových nebo se zdokonalováním stávajících vojenských systémů, **podstatně ovlivňují čtyři základní faktory:**

1. Změna charakteru hrozby představované nepřitelem

Vojstva musí být schopna vést operace a boje efektivně v celém rozsahu možných scénářů ozbrojeného zápasu. Zbraňový systém musí mít vysokou funkční výkonnost, spolehlivost a podstatně menší závislost na technickém a týlovém zabezpečení. Vojenská akvizice musí být schopna promítnout změny v charakteru hrozby a prostředí do definování požadavku na zbraňový systém, který je schopen plnit požadované úkoly, přičemž síly a prostředky armády umožňují jeho získávání i provozní zabezpečení. Zároveň se musí vyrovnat s nejistotami a riziky spojenými s výzkumem, vývojem, výrobou a zaváděním nové techniky i vytvářet podmínky pro to, aby průmyslová základna byla schopna zajistit efektivní výrobu a reagovat na kolísající a nepředvídanou poptávku po finálních výrobcích i náhradních dílech.

2. Omezenost zdrojů a z toho vyplývající nejistoty

Vojenská akvizice bude realizovat shora uvedené požadavky v podmínkách snižování vojenského rozpočtu. Vzroste konkurence mezi jednotlivými akvizičními programy a bude nezbytné stanovit jejich prioritu. Mimořádný význam bude mít spádové strukturování požadavku, volba projektů a řízení nákladů na výzkum, vývoj a výrobu.

3. Prodlužování doby provozního využívání techniky a snižování počtu nově zahajovaných akvizičních programů

V důsledku zvyšování životnosti, efektivnosti, komplexnosti a nákladnosti zbraňových systémů armády klesá počet jednotek nakupovaných v běžném roce v rámci akvizičních programů.

Tyto tendence platí pro všechny druhy vojenské techniky. Druhy ozbrojených sil mají ve výzbroji stále větší množství dříve zakoupených stárnoucích zbraňových systémů a v řadě případů nakupují dosud vyráběné zbraňové systémy, které jsou již zastaralé. Počet nově zahajovaných akvizičních programů zbraňových systémů je v současné době již příliš malý, aby zabezpečil možnost přiměřené technologické odezvy na rychlost a nepředvídatelnost změny charakteru ohrožení. V důsledku toho se **základním prvkem akviziční strategie i nejvyspělejších států stává modernizace a zdokonalování zbraňového systému** dosahované přidáváním, nahrazováním nebo změnou důležitých subsystémů (např. snímáče, zaměřovače, navigačního přístroje, prostředky radioelektronické ochrany aj.). Vhodná strategie zdokonalování výrobků umožní ozbrojeným silám rychle využít technologický pokrok dosažený v jedné oblasti, aniž by bylo nutné čekat na dosažení podobného pokroku v ostatních oblastech, které by opravňovaly zahájit vývoj zcela nového zbraňového systému.

4. Rostoucí potřeba zabezpečit výrobu za přijatelnou jednicovou cenu

Doba realizace výrobních programů se prodlužuje, objem ročních nákupů se nepředvídatelně mění a objemy výroby jsou často neekonomické. Důsledkem této situace je zvyšování jednicové ceny. Zvyšování ceny je většinou důsledkem nepružnosti technologického procesu ve zbrojním průmyslu.

K řešení soudobých a budoucích problémů akvizice se rozvíjí integrovaná strategie vzájemně se podporujících komponent. Žádná z komponent není novinkou a sama o sobě nemůže být považována za inovaci, každá však je v běžné praxi výjimkou. Žádná komponenta sama o sobě nemůže řešit identifikované problémy. Zdokonalení procesu vojenské akvizice vyžaduje koordinované řídicí úsilí. Ačkoliv integrovaná strategie má široké použití u všech druhů zbraňových systémů, nelze ji uplatňovat mechanicky. Snadné nebo zaručené cesty efektivního řešení problémů modernizace ozbrojených sil neexistují.

Hlavní komponenty integrované strategie akvizice tvoří:

- ▲ zdokonalení metod formulace požadavku,
- ▲ zjednodušení počátečních etap vývoje,
- ▲ vývoj a dozrávání kritických subsystémů nezávisle na nosiči zbraňového systému,
- ▲ zjednodušení vývoje a výroby prototypů,
- ▲ využití etapové akvizice k usnadnění přechodu z etapy vývoje do etapy sériové výroby,
- ▲ soustředění pozornosti na modernizaci zavedených systémů,
- ▲ modernizace výrobních závodů za využití integrované pružné automatizace výroby,
- ▲ trvalé vyhodnocování vlivů vyvolaných změnami akviziční politiky.



Vojenská akvizice musí být založena na silném koordinačním centru, které zabezpečí využití a integrování možností jednotlivých druhů ozbrojených sil, vyloučení zbytečných a nežádoucích duplicit a společný analytický přístup k řešení problémů obrany státu.

Akviziční strategie musí zabezpečovat budoucí potřeby obrany, proto nemůže být statická. Osvojení integrované akviziční strategie vyžaduje trvalé sledování, vyhodnocování a přizpůsobování. Důležité je zejména nepřetržité shromažďování a hloubkové analýzy údajů, které umožní poskytnout strategickému řízení informace potřebné pro vyhodnocování dlouhodobých účinků změn akviziční politiky a formulaci nové akviziční politiky. Akviziční politika musí reagovat na charakter ohrožení, dostupnost zdrojů, růst jednicových cen, omezenou možnost zahajovat nové akviziční programy, stárnutí systémů a nepředvídatelné potřeby.

Použitá literatura:

- * Klíma, L.: Systém výzkumu, vývoje a akvizice armády v podmínkách procesu PPR. Případová studie. SZŘ SPPR, Praha 1994.
- * Klíma, L.: Změny v plánování obrany ČR. Případová studie. SZŘ SPPR, Praha 1994.
- * Klíma, L.: Vojenská akvizice v armádě demokratického státu. Případová studie. SZŘ SPPR, Praha 1994.