KLIMA

Ing. Ladislav K l í m a , CSc.

Plánování obrany

„Obranné plánování je souhrn činností a vazeb, které státní orgány realizují k určení potřeb, cílů a úkolů obrany státu, subjektů, postupů a termínů jejich splnění za respektování jejich politických, vojenských a ekonomických požadavků a za efektivního využívání zdrojů."

Národní obranná strategie České republiky,
projednána a schválena vládou ČR dne 26. března 1997

Chci-li se tomuto tématu věnovat, připadá mi přirozené nejprve se vyjádřit k pojmu **obrana** a k pojmu **plánování.**

Pod pojmem **obrana** chápu vztah obrany před ohrožením, zahrnující obranu života a zdraví občanů i podmínek pro jejich zachování. Jsou to podmínky věcné, ekonomické, sociálně mravní (duchovní) a ústavně právní, ohrožované následky živelních pohrom, ekologických katastrof, výrobních a provozních havárií, masových sociálních otřesů a napadení cizí ozbrojenou silou a její činností.

Pod pojmem **plánování** chápu schopnost volit si cíle vývoje a cesty jejich realizace. Součástí procesu plánování je výběr z určité množiny variant propracovaných potenciálních rozhodnutí. Je projevem schopnosti formulovat a neustále obnovovat či modifikovat soubor hodnot, o jejichž realizaci se v určité etapě vývoje usiluje, schopnosti rozpracovávat otevřené (zřejmé), ale i potenciální problémy ohrožující jejich dosažení, hledat nové cesty rozvoje a nové možnosti využívání zdrojů, které jsou k dispozici.

Kvalita plánování závisí na hloubce poznání procesů vývoje toho kterého systému a jeho podstatného okolí. To souvisí jak se schopností popsat a pochopit dosavadní vývoj, tak i se schopností předvídat pravděpodobný budoucí vývoj. **Pokud nechceme pouze pasivně očekávat spontánní vývoj situace, musíme plánovat.** Jde o rozhodnutí za situace značné nejistoty a na základě nekomplexního, zjednodušeného vnitřního obrazu. Podstatný význam má nejen plán jako výsledný dokument, ale především **proces tvorby, hledání cesty vývoje.**

Plánování obrany má dvě dimenze. Dimenzi strategickou a dimenzi operační.

Strategické plánování je forma dlouhodobého plánování s výhledem na 10 a více let, které vychází z analýzy současného stavu a prognózy, předvídající budoucí události a hodnoty základních rysů plánované oblasti. **Plánovací proces** zahrnuje výběr cílů a základních směrů, jejich souhrnnou kvalifikaci a kvantifikaci včetně cest k jejich dosažení. Je periodicky (resp. nepřetržitě) upřesňováno v návaznosti na změny podmínek. Zaměřuje se na obranu státu jako celku a na ozbrojené síly jako rozhodujícího prvku obrany zvlášť. Používá scénáře, rozbory strategického vývoje a předpoklady jeho naplňování. Je zaměřeno na výběr nejzávažnějších perspektivních cílů, směrů a oblastí branně bezpečnostní politiky státu a rozvoje ozbrojených sil.

Operační plánování zabezpečuje transformaci vojensko-politických priorit a strategických cílů do roviny operační. Konkretizuje a aktualizuje úkoly odpovídající bezpečnostním zájmům ČR a umožňuje řídícím složkám jednotný cílový postup při zajišťování obrany státu. Zabezpečuje časovou, věcnou a organizační slučitelnost výstavby a činnosti ozbrojených sil.

Plánování obrany, zejména však plánování rozvoje ozbrojených sil, se v minulosti (ať v rámci NATO nebo Varšavské smlouvy) opíralo při stanovování množství a kvality ozbrojených sil, potřebných k plnění poslání odstrašování a obrany, o hodnocení vojenské situace protivníka. Hodnocení bylo založeno na komplexní rovnici, která brala v úvahu:

- vztah mezi útočnými a obrannými silami,
- vztah mezi obtížně kvantifikovatelnými faktory, jakými jsou rozdíly ve vojenské strategii a struktuře ozbrojených sil, politické organizaci, soudržnosti a loajalitě,
- vztahy mezi kvalitativními faktory náležejícími k velení a vedení personálu a k výzbroji,
- geografické faktory.

Hodnocení bylo založeno na předpokladu, že potencionální protivníci představují vojenské a politické ohrožení. **Tento předpoklad proces plánování obrany usnadňoval.**

Vojenské plánování bylo v minulosti opatrnicky založeno na **nejnepříznivějším scénáři** hromadné agrese. Stupeň vnímání ohrožení se však v průběhu času měnil v závislosti na změnách mezinárodního politického prostředí. Proces hodnocení ohrožení probíhal v ročních cyklech. **Vstupy** tvořily **zpravodajské informace** o politickém, vojenském a ekonomickém vývoji. Na základě analýz informací vypracovávali experti rozsáhlé dokumenty jako podklad pro oficiální hodnocení ohrožení na příští rok. V průběhu roku se sledovala situace s cílem zajistit regulaci na podstatnou změnu ohrožení. Vývoj situace byl analyzován podle stanovených kritérií příznaků a varování. Tento proces byl komplikovaný, ale v kontextu vnímaného ohrožení byl funkční.

Po skončení studené války se politická situace a požadavky nejsilnějších vojenských uskupení podstatně změnily. **Koncepce ohrožení** přestala odrážet geostrategickou situaci a stala se politicky nepřijatelnou pro nastávající období spolupráce mezi bývalými protivníky. V rámci nových strategických koncepcí je pojem **ohrožení** vystřídán pojmy **výzvy** a **rizika** (nejde jen o pouhý sémantický rozdíl).

Ohrožení zahrnuje jak atribut objektivně existující schopnosti provést útok, tak i atribut subjektivně vnímaného úmyslu tuto schopnost použít (útok provést), ne-li ihned, pak někdy v budoucnosti. Ohrožení tedy zahrnuje nezbytný moment subjektivního úsudku a úmyslu.

Riziko zahrnuje pouze atribut objektivně existující schopnosti. Nezahrnuje subjektivní úsudek a úmysl.

Toto pojmové rozlišení odpovídá novým politickým skutečnostem a mezinárodnímu bezpečnostnímu prostředí. **Předvídat a hodnotit důsledky politických, ekonomických a sociálních obtíží jsou v současné geopolitické situaci mnohem nesnadnější než v minulosti. Hodnocení rizik je proto nesnadnějším a politicky citlivějším úkolem než bylo hodnocení ohrožení.**

Proces hodnocení rizik by měl být založen na ročním cyklu. Předmětem hlavní pozornosti by měla být **nestabilita** a její možné důsledky. Hodnocení rizik je významným nástrojem při řízení krizí a předcházení konfliktům. Tvoří významný prvek plánování

obrany. Smyslem hodnocení rizik není stanovit přesnou úroveň schopností armády, odpovídající velikosti rizik v tomto hodnocení definovaných, ale poskytnout podklady pro rozvoj schopností armády orientovaných na naplnění jejího poslání.

Cílem plánování obrany je uspokojit dlouhodobé vojenské požadavky státu nejefektivnějším způsobem.

Plánování obrany státu obsahuje následující procedury:

① Předvídání a vyhodnocování rizik a z nich vyplývajících možných ohrožení.

② Analýzu charakteru a velikosti ohrožení.
(K tomu je nezbytné disponovat strategiemi umožňujícími rozpoznávat krizové situace, předcházet vzniku konfliktů a čelit možným ohrožením.)

③ Vypracování koncepce a strategie obrany.

④ Stanovení potřebných sil a prostředků a jejich organizační struktury.

⑤ Vypracování operačních plánů pro použití armády.

⑥ Vyjádření potřeb obrany a armády definováním iniciativ (komplexních programů), programů a projektů umožňujících dosáhnout cíle výstavby armády a strategie obrany.

⑦ Konfrontaci potřeb (lidských, věcných, finančních) se zdroji, které jsou pro jejich pokrytí k dispozici.

⑧ Zabezpečení vyváženosti potřeb a zdrojů.

⑨ Zpracování vojenského rozpočtu.

⑩ Zpracování reálně dosažitelného plánu výstavby armády k zajištění bezpečnosti a obrany státu.

Cíle mohou být dosaženy jen v případě, že pro realizaci programů jsou k dispozici potřebné zdroje.

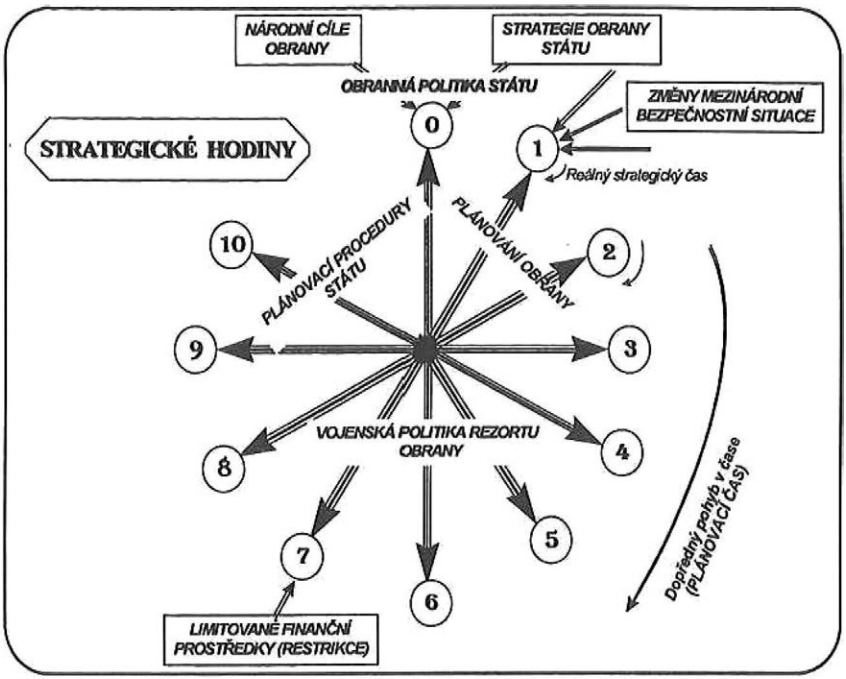
Schematické znázornění posloupnosti plánování obrany je možné vyjádřit formou „strategických hodin" uvedených na **obr. 1.** Číselné hodnoty odpovídají procedurám z předchozího textu.

K naplňování cíle plánování obrany by měly přispívat všechny oblasti plánování obrany, které zejména zahrnují:

- plánování ozbrojených sil,
- vyzbrojování,
- logistiku,
- infrastrukturu,
- spojovací a informační systémy,
- obranný výzkum a vývoj obranných technologií,
- přípravu civilního sektoru na výjimečný (nouzový) stav.

Jádrem plánování obrany je proces plánování ozbrojených sil. Je základním nástrojem, který umožňuje sladit vojenské požadavky armády se silami a zdroji, které je společnost připravena a ochotna poskytnout. I přes revize procesů plánování obrany v některých armádách včetně AČR, by měly dva hlavní prvky procedur plánování zůstat v platnosti.

První proceduru by měl tvořit proces stanovení cíle stavu armády. Proces by se měl opakovat vždy v dvouletých cyklech a měl by být zahájen vydáním směrnice schválené ministrem obrany. Směrnice by se měla stát vodítkem pro plánování obrany obecně, ale i pro specifické plánování obrany na příští střednědobé plánovací období (např. šestileté).



Obr 1: Strategické hodiny při plánování obrany

Brát by měla v úvahu politické, ekonomické, technologické a vojenské faktory, které mohou ovlivnit naplňování strategie obrany a vývoj ozbrojených sil. Zároveň může být koncepcí poskytující vodítko pro perspektivní plánování v rezortu obrany.

Druhým základním prvkem by měla být roční revize obrany. Mělo by to být každý rok opakované přezkoumávání, aktualizace a odsouhlasení jednotlivých plánů v oblasti stavu a financování ozbrojených sil pro nadcházející **pětileté období** (klouzavé plánování).

První rok každého **pětiletého plánu obrany** by měl představovat pevný závazek rezortu obrany. Přijetím plánu by měl rezort obrany přijímat závazek na udržování stanovených ozbrojených sil. Tohoto procesu by se měli zúčastňovat vojenští i civilní odborníci. Je to rutinní namáhavá práce, spočívající ve shromažďování a analýze velkého množství podrobných informací. Zároveň by se měl stát jedním z hlavních pilířů, na nichž obrana spočívá a má zásadní význam pro vojenskou efektivnost. Kromě toho zabezpečuje jedinečnou úroveň transparentnosti (průhlednosti), která umožňuje seznámit se s vojenskými plány a schopnostmi.

Při plánování ozbrojených sil, v souladu s novými strategickými podmínkami, většina armád demokratických států počítá s restrukturalizací svých ozbrojených sil. Tyto státy usilují o adaptaci ozbrojených sil na jejich novou úlohu - **„nástroje předcházení krizím, řízení jejich vývoje a zachování míru"**. V důsledku toho je všeobecná tendence udržovat méně početné vojenské formace, mobilnější, s vyšším stupněm profesionalizace a obecně lépe vyzbrojené. **Všeobecně uznávaným časovým horizontem restrukturalizace ozbrojených sil je rok 2000**, kdy mají být realizovány rusko-americké smlouvy o snížení

strategických zbraní (uzavřené 17. června 1992 prezidenty Jelcinem a Bushem). Na základě dostupných informací z oznámených nebo již realizovaných plánů a programů si lze vytvořit představu o tom, jak budou v roce 2000 vypadat ozbrojené síly evropských demokratických států. Vzhledem k délce vývoje a výroby současného vojenského materiálu je předpoklad, že naprostá většina vojenské techniky, kterou budou ozbrojené síly vybaveny v roce 2000, bude totožná se současnou. Zavedení modernější výzbroje se neočekává před rokem 2005.

Přední evropské demokratické státy a USA především si uvědomují, že budoucí řízení krizí bude možné pouze v mnohonárodním rámci. To je také důvod, proč se některé z nich zapojují do reorganizace integrované vojenské struktury NATO.

Pro Českou republiku je supervýzvou možnost přijetí do NATO v první vlně, pravděpodobně ještě do roku 2000 a postupného následného zapojení jejích ozbrojených sil do vojenských struktur NATO. V tomto smyslu a pod touto výzvou je logické do podmínek plánování obrany státu (do plánovacího procesu) zavádět plánovací metody, normativy, organizaci a kulturu řízení v NATO.

Nabízí se tato filozofie plánování obrany:

Plánování obrany (strategické i operační) je nepřetržitým procesem, ve kterém se řeší otázky bezpečnosti a obrany v měnících se podmínkách mezinárodního systému.

Proces plánování obrany respektuje současné zákonitosti vývoje objektivní reality:

- věda a technologie výrazně formují politiku a ekonomiku; věda vytváří poznatky a formuluje koncepce; technologie materializuje poznatky vědy do formy využitelných předmětů nebo procesů;

- **velká politika** na základě konsenzu formuluje globální strategie;

- **malá politika** (odvětvová, rezortní, např. vojenská) konkretizuje a specifikuje její cíle formou vydání *politických směrnic*;

- **operace** vycházejí z politických směrnic a formulují metody, síly a prostředky potřebné k dosažení cílů (realizace politiky) v *operačních směrnicích*.

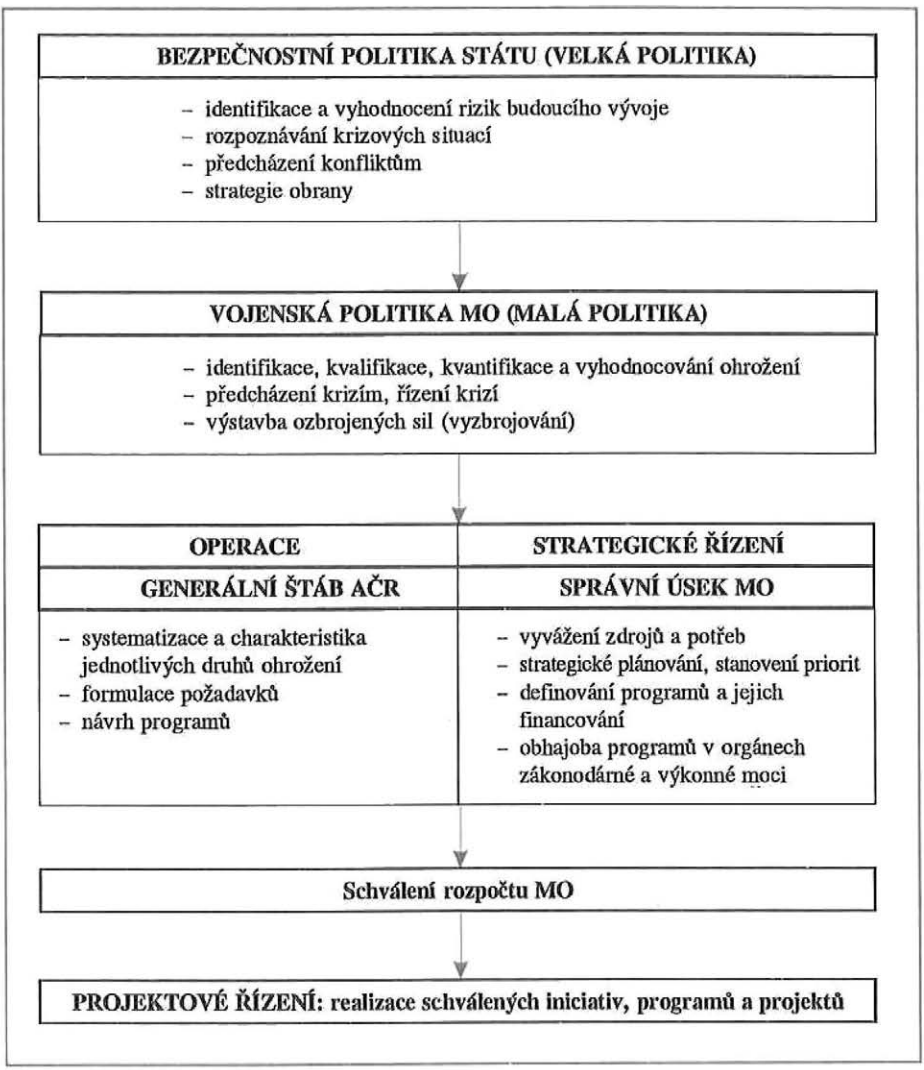
Schematicky je možné vyjádření, uvedené na **obr. 2.**

Strategické plánování obrany vyžaduje **spojené úsilí vědy, politiky a operací** na všech úrovních plánování obrany - na úrovni formulování koncepce, vytvořené strategie a na úrovni zabezpečení realizace. Vzhledem k rychle se měnícím podmínkám reálného světa nutno již strategické plánování chápat jako nepřetržitý proces. **Efektivní strategické plánování obrany musí být schopné trvale srovnávat plán se skutečností a reagovat na změnu situace v reálném čase.** To je možné za podmínky, že bude založeno na vědecky podložených, relativně stálých, osvědčených principech a pružném mechanismu přizpůsobování měnícím se podmínkám.

Nejjednodušší model efektivního strategického plánování obrany je uveden na **obr. 3.**

Rozvíjení tohoto způsobu strategického plánování obrany předpokládá tradice a existenci mechanismu zahrnujícího odpovídající vládní i nevládní instituce a organizace vědeckého, politického, správního a odborného charakteru, které trvale sledují a vyhodnocují problémy mezinárodního systému bezpečnosti a obrany a provázané nesčetnými vzájemnými vazbami.

Strategické plánování je plánováním na všechny možné alternativy vývoje. Alternativám může přisoudit určitý stupeň pravděpodobnosti, nemůže se však omezit na alternativu



Obr. 2: Schematické vyjádření plánování obrany

jedinou (nejpravděpodobnější nebo nejpříznivější). Musí dát směrnici pro chování v každé alternativě.

K problematice plánování je účelné sestavit **soubor premis z oblasti výstavby systému obrany.**

1. Vztah mezi státem a ozbrojenými silami se v demokratických zemích mimořádně upevnil a formalizoval.
2. Bezpečnost a obrana tvoří podstatnou část celkové strategie každého státu.

1. Věda – koncepce – princip

Demokracie může být ohrožena; má-li přežít, musí být schopna se bránit proti ohrožení.

2. Velká politika – globální strategie

Demokracie bude bráněna v rámci koalice demokratických států všemi dostupnými prostředky, i použitím ozbrojené síly. Koalice zabezpečí bezpečnost společenství i bezpečnost každého jednotlivého členského státu.

3. Vojenská politika – politická směrnice

Bezpečnost bude založena na předcházení krizím (věrohodném odstrašování) a schopnosti řízení krizí (schopnosti zastavit nebo odrazit agresi a obnovit původní stav). K realizaci této směrnice budou vytvořeny odpovídající ozbrojené síly a vojenské strategie (např. strategie přežití, strategie přední obrany, strategie úderu na druhosledové jednotky, strategie obrany na hranicích, strategie rekonstituce aj.)

4. Operace – operační směrnice

K realizaci cílů vojenské politiky budou přijata následující opatření: specifikace vojenských opatření, např. počty, složení a organizační struktura sil a prostředků, vojenská infrastruktura, vojenská logistika, vojenská akvizice, vojenská věda a technologie, operační příprava, operační plánování aj.

Obr. 3: Jednoduchý model efektivního strategického plánování obrany

3. Charakter a způsob obrany určuje v demokratickém státě politika státu, která je ovlivňována řadou faktorů, zejména zahraniční politikou a ekonomickou situací.
4. Ozbrojené síly plní **politické směrnice státního vedení** a zároveň mu slouží jako jeho poradní orgán. Ozbrojené síly jako odborný orgán informují vedení státu o možnostech obrany, které má stát za daných podmínek a při daných zdrojích. Z tohoto důvodu je v demokratickém státě nutná **existence procedur a organizační struktury**, které umožňují trvalý a efektivní dialog mezi politickým vedením státu a ozbrojenými silami.
5. Základním prvkem této organizační struktury je **ministerstvo obrany**, které je v demokratickém státě **základním orgánem pro formulování a provádění obranné politiky**. Zároveň je **základním spojovacím článkem politického charakteru** (směrem k vedení státu jako celku), **vojenského charakteru** (směrem k vojskům) a **výkonného charakteru** (směrem k obrannému průmyslu).
6. **Obrana je významným prvkem zahraniční a bezpečnostní politiky státu.** Rozhoduje se o ní kolektivně ve vládě, která je výkonným orgánem státního vedení. Formování obranné politiky je výsledkem procesu, ve kterém vláda určuje **národní cíle a národní strategie,** a tím i **požadavky na stav a organizační strukturu ozbrojených sil.** Ve vládě odpovídá za **formulování a provádění obranné politiky ministr obrany**, který je odpovědný parlamentu za všechny otázky dotýkající se obrany. Ministr obrany může dohled nad některými aspekty obranné politiky delegovat na jiné ministry.

7. **Ministerstvo obrany je hlavním organizačním prvkem, který vládě předkládá doporučení k otázkám obrany.** Spolupracuje s ostatními ministerstvy a prostřednictvím konzultací s nimi **zabezpečuje, že obranná politika bude realistická. Ministerstvo obrany rovněž odpovídá za uspokojení požadavků obrany a ozbrojených sil.**

Odpovědnost ministerstva obrany v demokratickém státě zahrnuje tyto hlavní oblasti:

a) politiku
- formulování obranné politiky,
- předkládání obranné politiky ke schválení,
- realizace opatření ke splnění cílů obranné politiky.

b) operace
- operační řízení,
- operační plánování,
- rozdělování zdrojů na běžné operace,
- řízení krizí.

c) personál
- personální řízení (formulace politiky, plánování a finanční řízení lidských zdrojů, tj. vojáků a občanských zaměstnanců),
- systém vědy, systém vojenského a civilního vzdělávání a systém vojenského výcviku.

d) výzbroj
- politika, plánování a finanční řízení vývoje a výroby všech zbraňových systémů,
- celkové řízení výzkumu a vývoje a organizaci výzkumné a vývojové základny.

e) finanční řízení
- příprava podrobného rozboru nákladů pro vojenský rozpočet na příští rozpočtový rok a odhadu nákladů na dalších 5 až 9 let (zpravidla šesti nebo desetileté plánovací cykly),
- kontrola nákladů a jejich udržování v mezích stanovených výdajovou částí vojenského rozpočtu.

8. **Tvorba obranné politiky zahrnuje čtyři etapy:**
- vyhodnocení rizik,
- studium alternativ budoucího vývoje,
- návrh programů,
- sladění navrhovaných programů se zdroji.

Předpokladem formulování obranné politiky je přesné vyhodnocení vývoje ve všech oblastech, které mohou mít vliv na obranu státu. **Vyhodnocení musí mít stavovou a prognostickou část:** analýza musí obsahovat aktuální vyhodnocení potenciálních rizik (předvídání i hodnocení rizik) dotýkajících se bezpečnostních zájmů, musí vzít v úvahu, jakým způsobem se změní vojenské možnosti v důsledku rozvoje vědy, technologií a jakým způsobem bude reagovat mezinárodní systém na národní cíle obrany v případě vzniku krize.

9. **Dosahování národních cílů obrany umožňuje projektové řízení. Vytváří do stromové struktury členěnou hierarchicky uspořádanou soustavu iniciativ, programů, projektů a úkolů,** ve kterém splnění cílů nižší úrovně synergicky působí ve prospěch dosažení cílů vyšší úrovně. **Základní plánovací jednotkou je program.**

Obranná politika musí zabezpečit, aby její **programy byly sladěny se zdroji,** které jsou dány k dispozici v příslušné kapitole státního rozpočtu.

10. Pro státní správu v demokratickém státě platí obecně pravidlo, že ministři rozhodují a dohlížejí na splnění rozhodnutí a státní úředníci radí a plní rozhodnutí. Je nemožné, aby ministři rozhodovali o všem. V **efektivní státní správě musí existovat předepsané procedury,** které zajišťují, aby rozhodnutí mohla být přijata na té úrovni, která odpovídá důležitosti a politické citlivosti řešených problémů.

11. Úkoly, které plní ozbrojené síly, jsou zdrojově náročné. **Stát stanovuje rozsah zdrojů, které si může dovolit vyčlenit na obranu. Ozbrojené síly nemohou získat všechno,** co by ideálně potřebovaly pro splnění svého poslání. Je proto nutné nalézt **efektivní využití zdrojů a finančních prostředků, které stát na obranu přidělil.** Prvním krokem tohoto procesu je **vyhodnocení rizik nebo ohrožení,** kterým ozbrojené síly musí být schopné čelit. V ministerstvu obrany musí být definovány síly (včetně jejich organizační struktury) i výkonové charakteristiky systémů a výzbroje, které jsou nutné pro odvrácení rizika nebo ohrožení. **Požadavky jsou vyjádřeny ve formálních dokumentech, které se po přijetí stávají závazným stanovením cílů, k jejichž dosažení musí směřovat veškerý další vývoj.**

12. Obranné programy jsou nákladné. Všichni účastníci procesu řízení zdrojů odpovídají za to, že zdroje jsou využívány efektivně a pro účely schválené ministrem obrany a odhlasované parlamentem. Proces je zahajován tím, že ministerstvo obrany na základě obdržených informací zpracuje návrh vojenského rozpočtu. Ministerstvo obrany sděluje zpravidla na jaře každého roku ministerstvu financí výši pravděpodobných nákladů na programy, které předpokládá realizovat v příštích, např. třech fiskálních letech. Poté následuje etapa jednání mezi jednotlivými ministry a ministerstvem financí, jejichž cílem je sladit navrhované veřejné výdaje (výdaje na veřejné statky) s rozpočtovou politikou státu. Vláda schvaluje návrhy výdajů pro jednotlivá ministerstva na podzim každého roku.

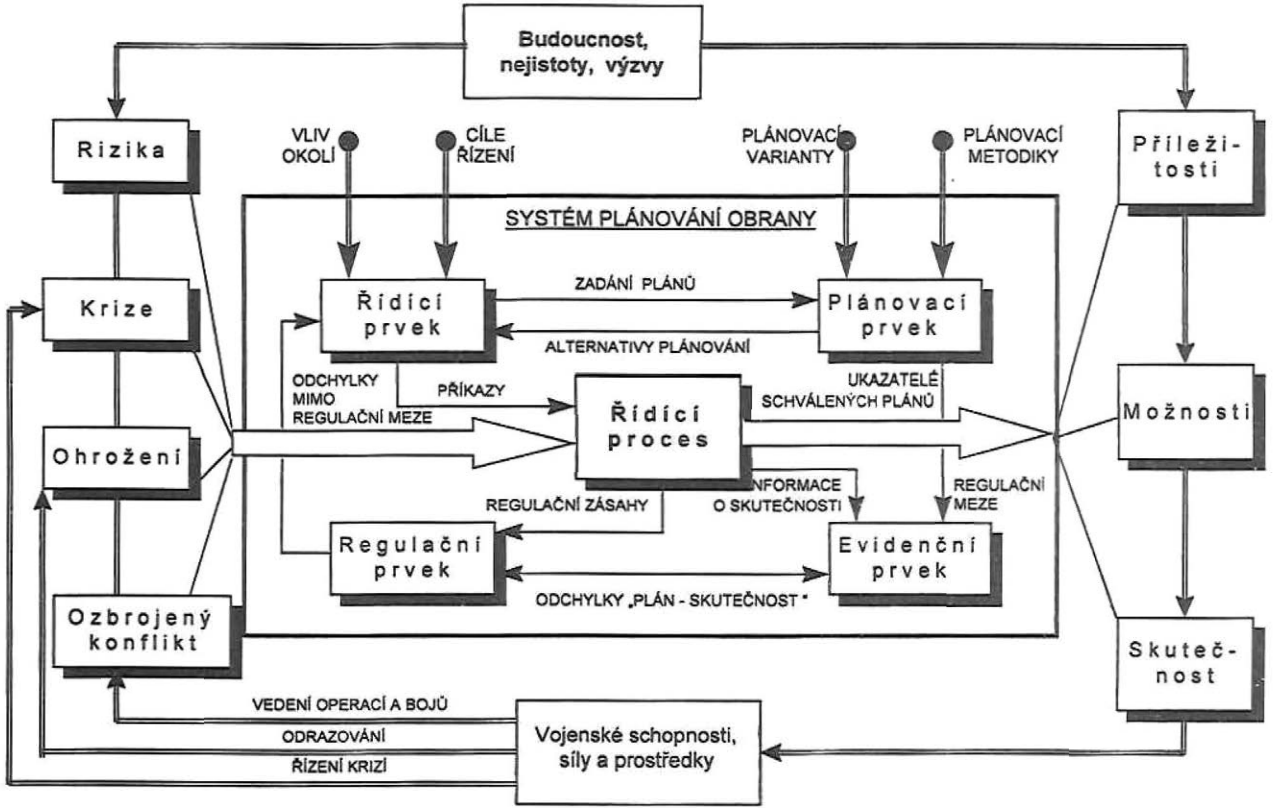
Základem plánování je podrobné projednání nákladů na příští rozpočtový rok a orientační projednání nákladů na další dva následující roky. Ministerstvo obrany však musí mít připraveny kromě tohoto i dlouhodobé výhledy, zejména pro oblast personální výstavby armády a pro oblast získávání výzbroje a jiné vojenské techniky a materiálu dlouhodobé spotřeby. Výhledy se vyjadřují formou přehledu dlouhodobě očekávaných nákladů. Tento přehled zahrnuje očekávané roční náklady na realizaci plánovaných obranných programů pro celé příští období v trvání 10 až 15 let.

Tato plánovací procedura umožňuje ministerstvu obrany slaďovat programy se zdroji očekávanými pro jejich realizaci.

13. **Žádný stát si nemůže dovolit poskytnout dostatek zdrojů na pokrytí potřeb v oblasti techniky, materiálu a schopností v tom rozsahu, jak je vyjádří plánovači ozbrojených sil. Vždy je nutné hledat kompromis.**

Všechny druhy a složky ozbrojených sil musí stanovit vojenské priority s požadavkem dosáhnout potřebné vojenské cíle nejefektivnějším způsobem

PLÁNOVÁNÍ OBRANY STÁTU



Obr. 4: Schematické znázornění systému plánování obrany

z hlediska nákladů. Například je nutné zvažovat, zda systém protivzdušné obrany bude nákladově efektivnější v případě, že to bude systém založený pouze na pozemních zbraních, nebo pouze na leteckých zbraních, nebo případně na jejich kombinaci. Podobně si je možné položit otázku: je efektivnější ničit tanky zbraňovými systémy umístěnými na zemi, nebo ve vzduchu? **Je nutné nalézt nejefektivnější koncepci řešení vojenského úkolu.**

Po přijetí koncepce je nutné se zabývat prostředky potřebnými pro její realizaci. V tomto procesu je žádoucí vyjádřit náklady na potřebná vojska, techniku, materiál a jiné potřeby, dobu trvání potřeby, rizika spojená s projektem a požadavky na zdroje a porovnat je s návrhem rozpočtu.

Vypracování nákladově efektivní koncepce za využití *metod hodnotového inženýrství) je základním prostředkem slaďování programů se zdroji,** které jsou pro jejich realizaci k dispozici.

Mimořádné možnosti pro hledání nákladově efektivních koncepcí skýtá celá oblast uspokojování potřeb armády získáváním výrobků, výkonů, prací a služeb.

Vždy je žádoucí zvažovat, zda je účelnější uspokojit potřebu výzkumem, vývojem a následnou výrobou, nákupem výrobně-technických znalostí a následující licenční výrobou nebo přímo nákupem hotových výrobků, zda využít prostředky ozbrojených sil, domácí nebo zahraniční trh, jaké jsou možnosti vojenských kompenzací při transferu technologií aj. Pro vytváření takových koncepcí se vypracovávají studie srovnávací dosažitelnosti požadovaného cíle za využití různých přístupů.

Jestliže jsem si v úvodu článku kladl otázky: co je obrana, co je plánování, co je plánování obrany a postupně se těchto kategorií dotkl, chci závěr úvahy ukončit schematickým znázorněním **systému plánování obrany,** zasazeným do relevantního okolí mezinárodního bezpečnostního systému, což uvádím na **obr. 4.**

Je zjevné, že vlastním médiem řízení plánovacího procesu je informace, do jejíž podoby se pro účely řízení promítají jak hmotné, tak i finanční procesy. Čtenář jistě ze schématu pochopí složitost problému plánování obrany.

Poznámka:

*) *Hodnotové inženýrství* je sekvenční proces systematického analyzování funkčních požadavků systémů, zařízení, vybavení, procedur a materiálů ministerstva obrany, s cílem získat podstatné funkce při nejnižších celkových nákladech na vlastnictví, odpovídající požadavkům na výkonnost, spolehlivost, jakost, schopnost udržování a bezpečnost. Využívá se přitom metod operačního výzkumu, matematické programování (lineární, nelineární, celočíselné, parametrické, stochastické), dynamické programování, strukturální analýza, teorie her, síťové grafy (CPM, PERT), metody řešení sekvenčních úloh, korelační, regresní a multivariační analýza, metody hromadné obsluhy, teorie zásob, teorie obnovy a údržby, simulační metody, heuristické metody.