

EFEKTIVNÍ AKVIZICE JAKO SOUČÁST STRATEGIE VYZBROJOVÁNÍ

Ing. Petr ŠMIDRKAL

Anotace:

Článek pojednává o zásadách a způsobu realizace efektivní akvizice která je, na základě vládou schváleného dokumentu Národní strategie vyzbrojování, jednou ze stěžejních oblastí realizace strategie vyzbrojování. Strategie vyzbrojování je realizována pro dosažení a rozvíjení operačních schopností ozbrojených sil ČR a její efektivnosti je dosahováno především optimalizací procesů a organizačních struktur rezortu a propojením jednotlivých systémů v oblasti pořizování vojenského materiálu.

Úvod

Národní strategie vyzbrojování, schválená usnesením vlády ČR 15.9.2004 je základním dokumentem, který stanovuje a formuluje základní principy vyzbrojování ČR. Národní strategie vyzbrojování vychází z dříve přijatých dokumentů, kterými jsou Vojenská strategie ČR, Koncepce výstavby profesionální Armády ČR a mobilizace ozbrojených sil ČR přepracovaná na změněný zdrojový rámec a jako dílčí strategie rovněž navazuje na Bezpečnostní strategii ČR.

V Národní strategii vyzbrojování jsou rozvíjeny jednotlivé klíčové oblasti politiky vyzbrojování, kterými jsou spolupráce na národní a mezinárodní úrovni, systém plánování obrany a jeho význam pro oblast vyzbrojování, strategické partnerství veřejného a soukromého sektoru a efektivní akvizice, kterou se tento článek zabývá především.

Vyzbrojování je chápáno jako činnosti spojené s akvizicemi, které jsou realizovány k zabezpečení úkolů v oblasti vojenské výzbroje, materiálu a ostatního především dlouhodobého majetku charakteru vojenského materiálu a dalších, výzkumem podporovaných, oblastí vojenské činnosti. Vyzbrojování zahrnuje vyjádření potřeby, marketing, projektové řízení, výzkum, vývoj, zkoušky, výrobu, standardizaci, ověřování jakosti, kodifikaci, financování, nabývání, řízení uzavřených kontraktů, logistickou podporu a další činnosti, postupy a svázané zdroje nutné k zajištění majetku, služby nebo jaké-

hokoli systému k zabezpečení úkolů rezortu obrany, k zajištění obrany státu, alianční obrany a evropské bezpečnosti, řešených v souvislostech životního cyklu vojenského materiálu. Efektivního vyzbrojování musí být dosaženo účelným a hospodárným zajišťováním materiálových zdrojů pro činnost ozbrojených sil ČR. Příspěvek se právě těmto strategicky významným otázkám věnuje.

1. Souvislosti strategie vyzbrojování v Ministerstvu obrany

V Národní strategii vyzbrojování je strategie vyzbrojování definována jako postup zabezpečující vyzbrojení ozbrojených sil ČR s cílem dosažení a rozvíjení operačních schopností, který koncepčně stanovuje dosažení cílů národní a alianční politiky a souvisejících strategií pomocí identifikovaných souborů prostředků, metod a nástrojů v určitém časovém období a současně zahrnuje soubor procesů, které jsou organizovány tak, aby ovlivnily budoucí podmínky směrem k vytýčeným cílům.

Výchozím hlediskem strategie vyzbrojování je politické zadání, definované v bezpečnostní a obranné politice ČR. V tomto politickém zadání se promítají národní zájmy a ambice státu, hodnocení bezpečnostní situace, mezinárodní závazky, možnosti státu a společnosti. Současně strategie vyzbrojování vychází z Vojenské strategie ČR a Konceptce výstavby profesionální Armády ČR a mobilizace ozbrojených sil ČR přepracované na změněný zdrojový rámec.

Cílem strategie vyzbrojování je dosažení materiálových zdrojů v rámci vyzbrojování ČR nezbytných pro realizaci operační schopnosti s cílem splnit poslání a úkoly ozbrojených sil ČR při využití mezinárodní a domácí průmyslové a hospodářské základny a současně jde o rozpracování strategických přístupů stanovených v bezpečnostních a obranných dokumentech ČR k zajišťování materiálových zdrojů v rámci vyzbrojování ČR.

Národní strategie vyzbrojování stanovuje čtyři základní oblasti, jejichž realizace je nutná k dosažení počátečních a cílových operačních schopností. Jsou jimi:

- realizování zásad efektivní akvizice,
- prosazování podpory a vyhodnocování nákladů vojenského materiálu v celém životním cyklu,
- prohlubování partnerství veřejného a soukromého sektoru a
- rozvíjení nových forem zapojení soukromého sektoru do podpory programů.

2. Efektivnost systému vyzbrojování a její zabezpečování

Ministerstvo obrany je organizační složkou státu, která je velmi významným odběratelem majetku a služeb ve veřejném sektoru. Na základě této skutečnosti vystupuje do popředí především povinnost k uplatňování nejlepších dostupných postupů a praktik při nabývání majetku. Akviziční činnost musí být vedena s cílem pořízení co nejkvalitnější komodity při současně nejvýhodnějších podmínkách. Zjednodušeně řečeno musí Ministerstvo obrany zajistit, že daňový poplatník dostane za své peníze co nejvyšší hod-

notu. Neméně důležitá je skutečnost, že Ministerstvo obrany je důležitým a v mnoha případech monopolním zákazníkem, jehož rozhodnutí mají dalekosáhlý ekonomický dopad. Na tomto základě lze vyslovit myšlenku, že rozhodnutí Ministerstva obrany jsou důležitá pro ekonomiku státu a důležitý je rovněž způsob realizace konkrétních výdajů.

V Národní strategii vyzbrojování je stanoveno, že efektivnost systému vyzbrojování je nutno zabezpečovat úzkým propojením systému vyzbrojování na systém plánování obrany, systém logistické podpory a obrannou průmyslovou základnu a prostřednictvím implementace moderních principů procesů a technologií umožnit pořizování vojenského materiálu, který umožní dosažení nových operačních schopností pro potřeby řešení budoucích krizí a konfliktů a identifikaci a mobilizaci zdrojů potřebných pro zabezpečení rozvoje a činnosti ozbrojených sil ČR v celém životním cyklu (návrh, vývoj, výroba, užívání, likvidace). Podmínkou efektivnosti systému vyzbrojování je dosažení konsenzu při optimalizaci procesů a organizačních struktur rezortu MO, které svými vazbami v rezortním, národním a mezinárodním prostředí a svými funkcemi zabezpečují realizaci všech potřebných procesů vedoucích k dosažení požadovaných operačních schopností.

Efektivnost je nutné chápat ve smyslu, že efektivnost systému vyzbrojování jako celku musí mít přednost před efektivností jeho jednotlivých částí. Před dílčími rozhodnutími musí mít přednost ta rozhodnutí, která se týkají ozbrojených sil ČR jako celku. Celým systémem vyzbrojování se musí prolínat uplatňování principů efektivnosti. Jejich implementace by měla být zajišťována především dodržáním přijatého rozhodnutí o nezbytných požadavcích; je nutno vyvarovat se změnám v požadavcích v průběhu implementace. Prostřednictvím využívání marketingových informací, důkladného provádění marketingových průzkumů, marketingových analýz a studií proveditelnosti jsou minimalizována implementační rizika. Velmi důležitou součástí naplňování principů efektivnosti je snižování administrativní zátěže bez dopadů na kvalitu a účinnost kontroly. Rovněž získává na významu prioritní využívání dostupných výrobků respektive služeb, čímž se omezují možné specifické požadavky na konstrukci, vývojová rizika, náročná a zatěžující nákladovost a zároveň tím dochází k lepšímu využití možností a nabídky trhu. V neposlední řadě je důležité analyzovat cenovou výhodnost v návaznosti na již existující výrobky (projekty) ve vztahu k jejich ceně a rozšíření. Cílem musí být minimalizování nákladů na životní cyklus, včetně jejich transparentnosti a doložitelnosti.

3. Požadavky kladené na systém vyzbrojování

Systém vyzbrojování musí zabezpečovat optimalizaci vazeb „dodavatele a zákazníka“, které určují konkrétní odpovědnost za definování požadavků vycházející z požadavků na konkrétní operační schopnost a konkrétní odpovědnost za zajištění a efektivní splnění daného úkolu.

Formou předběžných marketingových analýz a „trade off“ analýz (důkladná analýza všech dostupných alternativ a kompromisů, souvisejících s dosažením konkrétní

operační schopnosti) má systém vyzbrojování svůj podíl na prováděných analýzách požadovaných operačních schopností. Při definování požadavků na chybějící respektive nedostatečné operační schopnosti formou uživatelské studie a jednotlivých programů. Zde se jedná o nezbytný výstup pro systém vyzbrojování realizovaný v rámci procesu plánování obrany.

Nedílnou součástí systému vyzbrojování je na principech projektového managementu realizované řízení programů a projektů vyzbrojování. Základem jsou integrované projektové týmy a projektové týmy. Tyto týmy jsou vytvářeny k zajištění a podpoře určité schopnosti. K tomu se skládají z pracovníků zabezpečujících klíčové a odborné specializace, z pracovníků v jejichž gesci je definování požadavků, technické a finanční aspekty, sestavování smluv apod. Takto vytvářené týmy jsou základem efektivní akvizice.

Systém vyzbrojování musí rovněž zabezpečovat realizaci opatření obranné standardizace, katalogizace, státního ověřování jakosti, zavádění vojenského materiálu do užívání v ozbrojených silách ČR a jednotlivé etapy životního cyklu materiálu.

4. Zásady uplatňované při řízení systému vyzbrojování

V Národní strategii vyzbrojování jsou stanoveny zásady, jejichž uplatňování je nutné k řízení systému vyzbrojování. K těmto zásadám patří hodnotová orientace procesů zaměřená především na hospodárnost a efektivnost procesů vyzbrojování a také na účelnost vynakládání finančních prostředků. Nedílnou součástí a předpokladem účinnosti procesů je jejich transparentnost. Hodnotová orientace je vedena za účelem zajištění dostatečné pružnosti a směřující k získání co nejvyšší užitné hodnoty majetku a služeb při současném dosažení co nejnižších nákladů při životním cyklu. Zde je nutno zdůraznit navedení a využívání věcné, jasné a srozumitelné komunikace mezi státní správou a civilním sektorem. Tím se mezi těmito subjekty dosahuje transparentních obchodních vztahů.

K dalším zásadám uplatňovaných při řízení systému vyzbrojování patří organizační kultura ve vyzbrojování, již je dosahováno využíváním moderních manažerských přístupů, jednoznačně definovanými kompetencemi, otevřeností a ochotou při odlišných respektive záporných názorech mezi lidmi vstupujícími do procesu vyzbrojování. Neméně důležitá jsou opatření realizovaná za účelem minimalizování rizik neúspěchu. Této minimalizace je dosahováno především řešením ve variantách, které jsou zdrojově méně náročné, méně rizikové a zároveň se tyto varianty hodnotí například z časového, finančního, výkonnostního a organizačního hlediska.

Jedním z rozhodujících nástrojů využívaných k určení časového rámce, nákladů, ukazatelů výkonnosti a míry logistické podpory je marketingová podpora, která je jedním z rozhodujících nástrojů zvyšování efektivnosti procesu vyzbrojování. Je součástí procesu rozhodování o reálných způsobech naplňování cílových schopností. Definováním požadavků podle cílových schopností ozbrojených sil ČR nesmí docházet k omezování způsobů a možností řešení, ale naopak toto definování musí umožnit

dodávku takového vojenského materiálu, který v době dodání odpovídá moderním technologickým trendům. Závěry z marketingové podpory ve formě marketingových průzkumů, informací a marketingových analýz a studií slouží k přijímání a koordinaci rozhodnutí orgánům správy schopností a projektovému managementu. Přitom musí být respektována hlediska, mezi které například patří stanovení konečných nezbytných požadavků (v průběhu zavádění nesmí docházet ke změnám dříve stanovených požadavků), vyžadování dostupných produktů a služeb, získávání podpory průmyslu apod. Před zahájením projektu je nutné důsledně zvážit systémové souvislosti a integrovat plánovací činnost. Rovněž je třeba vyvarovat se různých nestandardních a specifických konstrukčních požadavků a naopak za výchozí považovat obecně platné předpisy. Tento postup je a bude i nadále vítán ze strany výrobců, kterým umožňuje přijímání moderních řešení a rovněž jim poskytuje větší volnost při dodávkách vojenského materiálu. Na tomto místě je nutno zdůraznit skutečnost, že u projektů strategického charakteru jsou důsledně vyžadovány a prováděny analýzy nákladů životního cyklu, prováděné za účelem ekonomické analýzy pro posouzení nákladů životního cyklu výrobků v celém životním cyklu. Pro stanovení nákladů na životní cyklus jsou používány moderní softwarové a modelovací nástroje, podporující mezinárodní standardy a postupy.

V rámci posuzování nákladů v životním cyklu výrobku se při vývoji nového výrobku předikuje, s výhledem až na 30 let, technologický vývoj. Zde se vychází z předpokladu trvání vývoje výrobku v délce deseti let a jeho využívání po dobu dalších dvaceti let. Pozdějšímu navyšování nákladů, provádění nákladných změn a předčasné modernizaci se zamezí zahrnutím perspektivních požadavků ještě ve fázi návrhu výrobku. Za účelem podpory dané schopnosti je zřizovány integrované projektové týmy. Tyto integrované projektové týmy zajišťují propojení rozhodujících funkcí v procesu vyzbrojování, a to v rámci organizační struktury v horizontální rovině. Toto řešení umožňuje definování požadavků do konečného řešení technické a funkční konfigurace systému, odstraňuje duplicitu a současně jsou jím vytvářeny podmínky pro podporu systému v jeho celém životním cyklu. Zástupci obranného průmyslu jsou využíváni ke spolupráci respektive začlenění do integrovaných projektových týmů až po provedené realizaci výběrového řízení a uzavření daného kontraktu.

Součástí řešení projektu je plánování integrované logistické podpory, sloužící k optimalizaci nákladů logistické podpory v průběhu celého životního cyklu. Opatření a cíle integrované logistické podpory jsou navrhovány s využitím analýz logistické podpory. Již v průběhu přípravy projektu je připravován a analyzován systém logistické podpory a následně je optimalizován v průběhu realizace projektu. Tato optimalizace je prováděna po celou dobu užívání vojenského materiálu. V rámci ní jsou využívány softwarové nástroje vycházející z aliančních standardů.

Efektivního systému vyzbrojování se rovněž dosahuje zajištěním podpory procesů vyzbrojování informačními technologiemi a simulační technikou. Cílem je především urychlení zpracování daných informací včetně praktického využití. Informační technologie svým dynamickým rozvojem umožňují zvyšování efektivity procesů v systému

vyzbrojování ozbrojených sil ČR. Jedná se především o takové informační systémy, které umožňují a zabezpečují přenos informací v reálném čase. Komplexní informační toky, podporující procesy vyzbrojování, jsou utvářeny na základě slučování výše uvedených informačních systémů.

Mezi zásadami efektivního systému vyzbrojování je ještě nutno uvést využívání aplikací nejlepších postupů efektivní akvizice v podobě, která byla ověřena ve veřejné správě, soukromých podnicích a kterou doporučují alianční respektive unijní orgány.

Závěr

Efektivní akvizice, realizace a dodržování jejích zásad tak, jak jsou stanoveny v Národní strategii vyzbrojování, je jednou ze čtyř klíčových oblastí politiky vyzbrojování a patří k základním atributům při dosahování efektivního systému vyzbrojování. Efektivní akvizici je nutno chápat v širším kontextu v návaznosti na systém plánování obrany, systém logistické podpory, obrannou průmyslovou základnu a optimalizaci procesů a organizačních struktur Ministerstva obrany.

Literatura

- [1] Národní strategie vyzbrojování, schváleno vládou ČR 15. 9. 2004, Praha.
- [2] ISO/IEC 15288 CD2 Řízení životního cyklu - procesy životního cyklu systému.
- [3] Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec, schváleno vládou ČR 12. 11. 2003, Praha.
- [4] RMO č. 36/2001, Úplatné nabývání majetku, provedení prací a nákup služeb.
- [5] CPM 2001 - Customer, Product, Management 2001.
- [6] Defence Acquisition, The Ministry of Defence Policy Paper (No 4).