

# METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY VYUŽITELNÉ V REZORTU OBRANY ČR

Monika Motyčková, Jiří Richter

Výzkum nazvaný *Metody strategické analýzy využitelné v rezortu obrany ČR* je zaměřen zejména na analýzu využívání metod strategické analýzy při přípravě strategických dokumentů v rezortu obrany České republiky. V prostředí rezortu obrany ČR byla problematika strategické analýzy částečně zkoumána v letech 2012 – 2015. Bylo zjištěno, že standardní metody strategické analýzy jsou v rezortu využívány spíše výjimečně. Nejčastějším nástrojem pro řešení problémů spojených s tvorbou strategického dokumentu byla skupinová diskuze a rozhovor mezi řešiteli a zainteresovanými osobami. Z výzkumu vyplynulo, že jen méně než 10% velitelů AČR pro tvorbu dokumentů využívá standardizované metody strategické analýzy jako je SWOT analýza, PESTLE, 7S či EFQM. Zároveň není využívání metod strategické analýzy přímo stanoveno a vyžadováno v žádném závazném předpisu. Z výše uvedených důvodů nelze považovat realizaci strategické analýzy v současné době v rezortu za optimální.

## 1 Cíle a harmonogram výzkumu

S ohledem na závěry učiněné v předchozím výzkumu a na základě aktuálních potřeb rezortu obrany byl hlavní cíl výzkumu stanoven takto: *Navrhnout metody strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, včetně postupu jejich využití, pro strategickou analýzu při zpracovávání strategických dokumentů rezortu obrany ČR.* Dílčí cíle/etapy výzkumu zahrnují identifikaci nedostatků a problémových oblastí v rámci využívání metod strategické analýzy, komparaci strategických dokumentů zpracovaných v rezortu obrany ČR s obdobnými dokumenty veřejné správy ČR a NATO, návrh metod vhodných pro zpracování strategických dokumentů a návrh doporučení pro realizaci a aplikaci navržených metod strategické analýzy. Hlavními využívanými výzkumnými metodami je obsahová analýza zpracovaných dokumentů, analýza událostí a rozhovory. V prvním roce výzkumu 2016 byly naplánovány tyto aktivity: Zpracování obsahové analýzy strategických dokumentů rezortu obrany, zpracování analýzy událostí strategických dokumentů z časového hlediska a příprava rozhovorů zaměřených na identifikaci způsobů využívání metod strategické analýzy v plánování. Za hlavní výstup roku 2016 lze označit dokončení obsahové analýzy vybraných strategických dokumentů z rezortu obrany. Dále také přípravu polostrukturovaných rozhovorů, které budou realizovány se zpracovateli strategických dokumentů v roce 2017.

## 2 Výsledky z roku 2016

Hlavní činností v roce 2016 byla obsahová analýza strategických dokumentů zpracovaných v rezortu obrany v letech 2003 – 2015. Pro analýzu bylo vybráno 28 strategických dokumentů, z toho 14 dokumentů národních a 14 dokumentů interní pro rezort ministerstva obrany. V rámci těchto dokumentů bylo posuzováno zpracování celkem 22 různých metod strategické analýzy.

Ze zkoumaných metod byla v dokumentech nejčastěji využita SWOT analýza, Analýza zainteresovaných stran, GAP analýza a Nákladově výstupová analýza. Kompletní využití bylo zjištěno pouze u SWOT analýzy, Metody scénářů a DOTMLPFI a to celkem v pouze čtyřech případech. Z hlediska souladu zpracování metod s teoretickým postupem bylo zjištěno pouze jediné zcela správné využití a to v případě Metody scénářů.

V rámci obsahové analýzy strategických dokumentů byla potvrzena domněnka o velmi nízké úrovni využívání metod strategické analýzy při zpracování klíčových dokumentů v rezortu obrany ČR. Výsledky deklarovaných analýz lze nalézt pouze v dokumentu *Bílá kniha o obraně* z roku 2011. Zpracování metody případně využívaných při zhotovení dokumentů potom zpravidla neodpovídá jejich teoretickému vymezení a jejich přínos pro strategickou analýzu je proto diskutabilní.

Na základě uvedených zjištění bylo navrženo zefektivnění využívání metod. Prvním návrhem je vytvoření databáze strategických dat a informací rezortu a vytvoření organizačního prvku, který je zodpovědný za zpracovávání analýz potřebných jako podkladové materiály pro zpracování strategických dokumentů. Druhým návrhem je začlenění problematiky analytických metod a postupů jejich využití do vzdělávacího procesu příslušníků rezortu obrany, což přispěje ke zlepšení stavu ve využívání analytických metod.

## 3 Plán na rok 2017

V roce 2017 pokračuje výzkumná činnost zejména v oblasti dokončení analýzy událostí a publikování závěrů. Dále je v plánu provedení polostrukturovaných rozhovorů se zhotoviteli strategických dokumentů. Rozhovory by měly především vysvětlit některá zjištění učiněná v první etapě výzkumu. Zároveň se jedná o možnost získat nejaktuálnější pohled na potřeby rezortu a sladit s nimi další směřování výzkumu. Výstupem této fáze bude komplexní identifikace nedostatků a problémových oblastí v rámci využívání metod strategické analýzy a tvorby strategických dokumentů v rezortu obrany ČR. V dalších fázích naváže komparace s jinými rezorty a rezorty obrany mimo ČR.

## Výsledky

- [1] Grasseová-Motyčková, M. – Richter, J. (2016): *Methods of Strategic Analysis Used by Strategic Documents Processing in the Ministry Of Defence - The Present and Possible Changes*. Vojenské rozhledy, 2016, 25 (57), s. 62-82.
- [2] Grasseová-Motyčková, M. – Richter, J. (2016): *Research of Strategic Analysis Realisation in the Defence Department of the Czech Republic*. In: *Proceedings of the 12th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2016*. Reading, England, Academic Conferences and Publishing International Limited, s. 325-327, 2016.

- [3] Grasseová-Motyčková, M. – Richter, J. (2016): *SWOT analýza v rezortu obrany České republiky - současný stav a doporučení pro aplikaci*. *Vojenské rozhledy*, 2016, 25 (2), s. 36-52.
- [4] Mašlej, M. (2016): *Reflexe praktických požadavků na znalosti a dovednosti velitelů-manažerů ve studiu na UO*. *Vojenské rozhledy*, 2016, 25 (2), 125-131.
- [5] Melichar, J. – Mašlej, M. – Šafrová-Drašilová, A. (2016): *Využívání vybraných metod strategické analýzy při tvorbě klíčových dokumentů rezortu obrany*. *Vojenské rozhledy*, 2016, 25 (4).
- [6] PITAŠ, J. (2016): *Přístupy k řízení. Učebnice*. Brno, Univerzita obrany, 2016.
- [7] Richter, J. – Mašlej, M. (2016): *Využívání manažerských metod absolventy univerzity obrany - současný stav a plánovaný výzkum*. In: *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedecko-odbornej konferencie MANAŽMENT TEÓRIA, VÝUČBA A PRAX 2016*. Liptovský Mikuláš, Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši, s. 288-296, 2016.