



## ROZHODOVANIE V STRATEGICKOM PROSTREDÍ

### DECISION-MAKING IN A STRATEGIC ENVIRONMENT

Richard LIŠKA

#### HISTÓRIA ČLÁNKU

Doručený: 22.03.2024

Schválený: 14.06.2024

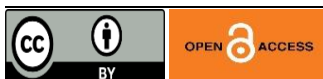
Vydaný: 30.06.2024

#### ABSTRACT

*Decision-making in a strategic environment is linked to security factors<sup>1</sup>, whether external or internal, which contribute to the overall security of the object in our understanding of the state. If we want to discuss security factors, it is necessary to know the processes of building and maintaining state security, their structure and approaches to setting strategic goals. From the security environment, we will focus on the state defense system, where we will learn about 4 planning disciplines<sup>2</sup> in the Slovak Armed Forces environment. This is also why planning and decision-making are and will be demanding standards or systemic steps as well as requirements for individual officials who will have to make final decisions to fulfill the overall task. Making decisions in a strategic environment is very difficult. A basic prerequisite for a correct decision is timely and reliable intelligence information.*

#### KEYWORDS

Decision-making, planning, intelligence, information flow,



© 2024 by Author(s). This is an open access article under the Creative Commons Attribution International License (CC BY). <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## ÚVOD

Na rokovaní summitu NATO v Madride, bola 29. júna 2022 prijatá nová Strategická koncepcia NATO. Tento dokument je východiskovým dokumentom politiky Aliancie pre nasledujúce obdobie. Definuje hrozby a výzvy, pred ktorými členské štáty NATO stoja a stanovuje postupy a nástroje na ich riešenie. Spomínaný východiskový aliančný strategický kontext reaguje na vývoj bezpečnostnej situácie v medzinárodnom prostredí so zreteľom na

<sup>1</sup> Learn more at HOFREITER, L. a HALAJ, M. 2017. Činitele pre hodnotenie bezpečnosti

<sup>2</sup> according to Act No. 319/2022 Coll. on the defense of the Slovak Republic §25 paragraph 1 includes planning the use of the armed forces for the purposes of state defense, defense planning, planning the mobilization of the armed forces and planning the economic mobilization.

euroatlantické záujmy. Na dosahovanie cieľov Strategického konceptu využíva NATO mocenský nástroj<sup>3</sup> na udržanie alebo modifikovanie zložiek bezpečnostného prostredia, a to konkrétne Vojenskú stratégiu NATO. Ako členovia NATO sa Slovenská republika zaviazala naplňať strategický kontext Aliancie. Z tohto dôvodu boli vypracované viaceré strategické dokumenty na úrovni Slovenskej republiky, ktoré odrážajú postoje a názory Aliancie ako sú Bezpečnostná stratégia, Obranná stratégia, Vojenská stratégia OS SR, Doktrína OS SR. Tieto stanovujú politicko-strategické a súčasne vojensko-strategické súbory zásad pre napĺňanie bezpečnostnej a obrannej politiky Slovenskej republiky.

Porovnaním a zovšeobecnením strategických dokumentov NATO a Slovenskej republiky, doktrín, vykonávacích predpisov a publikácií a analýzou úloh a poznania situácie rozhodovateľom sme chceli poukázať na:

1. komplexnosť vojenského strategického prostredia a previazanosť jednotlivých disciplín obranného plánovania SR so strategickým a operačným plánovaním NATO.
2. dôležitosť spravodajstva pri monitorovaní bezpečnostnej situácie a poskytovaní dôveryhodných a včasných informácií rozhodovateľom pri stanovovaní cieľov, ktoré majú byť dosiahnuté.
3. dôležitosť plánovania a úlohu rozhodovateľa a jeho kognitívnych vlastností pri uvedomovaní si celkovej povahy situácie, prácu s informáciami a uvažovanie pri stanovovaní strategických cieľov a to všetko v bezpečnostnom systéme, ktorý musí byť pripravený reagovať na bezpečnostné hrozby a meniace sa bezpečnostné prostredie v súbehu plnenia medzinárodných záväzkov v oblasti bezpečnosti.

## 1 STRATEGICKÉ PROSTREDIE

*„Pre štát je strategické prostredie oblasťou, v ktorej štát a jeho postoje interagujú s inými štátmi alebo aktérmi. Toto prostredie pozostáva z vnútorných a vonkajších vzájomne súvisiacich udalostí, podmienok, vzťahov, problémov, hrozieb, príležitostí a efektov, ktoré ovplyvňujú úspešnosť štátu<sup>4</sup>, vo vzťahu ku všetkým doménam<sup>5</sup> a dimenziám<sup>6</sup>, iným štátom a aktérom. V tomto prostredí sú niektoré veci známe alebo predvídateľné, niektoré sú pravdepodobné, niektoré hodnoverné, niektoré možné a niektoré zostávajú jednoducho neznáme. Je to dynamické prostredie, ktoré reaguje na vstupy, ale nie nevyhnutne priamym spôsobom príčina-následok. Povaha strategického prostredia bola mnohokrát opísaná rôznymi autormi. Strategické prostredie je charakterizované štyrmi hraničnými hodnotami – nestálosťou, neistotou, zložitou a nejednoznačnosťou. Sú vždy vo väčšom alebo menšom*

<sup>3</sup> Mocenskými nástrojmi rozumieme diplomatické, informačné, vojenské a ekonomické nástroje

<sup>4</sup> Úspešnosť štátu závisí od bezpečnosť štátu podľa Ústavného zákona o bezpečnosti štátu v čase vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu č. 227/2002 Z.z a jeho novelizácií

<sup>5</sup> Podľa FM 3-0, pozemná, námorná, vzdušná, vesmírna, kyberpriestorová

<sup>6</sup> Podľa FM 3-0, fyzická, informačná, kognitívna,

stave dynamickej nestability alebo „chaosu“. Toto prostredie je mimoriadne zložitú, kde sa objavujú nové problémy a staré sa môžu opakovať v čase, alebo sa odhaľujú novými spôsobmi. Takže predošlé riešenia môžeme s obmenami využiť pre súčasné situácie, alebo môžu byť nepoužiteľné ba dokonca pochybné. Strategické prostredie sa skladá z mnohých častí, ktoré spolu zložito súvisia takým spôsobom, že ich kolektívne porozumenie alebo ich zreteľné oddelenie je mimoriadne ťažké a často nemožné. Niekedy je prostredie také komplikované, alebo zamotané, že úplné pochopenie a trvalé riešenia sú nepravdepodobné. Prostredie je možné interpretovať z viacerých perspektív s rôznymi závermi, ktoré môžu navrhnúť rôzne rovnako atraktívne riešenia, z ktorých niektoré sa ukážu ako dobré a iné zlé.“ (Yarger, H. R., 2006, s.17-18)

„Strategické prostredie Európskeho kontinentu v súčasnosti čelí autoritárskym subjektom ktoré spochybňujú aliančné záujmy, hodnoty a demokratický spôsob života. Investujú do sofistikovaných konvenčných, jadrových a raketových spôsobilostí, pričom ich činnosť je málo transparentná a neberú ohľad na medzinárodné normy a záväzky. Strategickí protivníci testujú našu odolnosť a snažia sa využiť otvorenosť, prepojenosť a digitalizáciu našich národov. Zasahujú do našich demokratických procesov a inštitúcií a zameriavajú sa na bezpečnosť našich občanov prostredníctvom hybridných taktík, a to priamo aj sprostredkované. Vykonávajú škodlivé činnosti v kybernetickom priestore a vo vesmíre, podporujú dezinformačné kampane, využívajú migráciu ako nástroj, manipulujú s dodávkami energie a používajú hospodársky nátlak. Títo aktéri tiež stoja na čele zámerného úsilia o podkopanie multilaterálnych noriem a inštitúcií a presadzujú autoritárske modely vládnutia.“ (Strategická koncepcia NATO, 2022, s. 2-3)

„Najvýznamnejšou témou v oblasti bezpečnosti je agresia Ruskej federácie voči Ukrajine, čo predstavuje porušenie medzinárodného práva a zásad medzinárodného poriadku a je najväčšou výzvou pre Európu od skončenia druhej svetovej vojny. Agresia reprezentuje najrozsiahlejší vojnový konflikt, ktorý bezprostredne negatívne ovplyvňuje bezpečnosť Európy a znamenal prechod hybridného spôsobu vedenia bojovej činnosti začatej anexiou Krymu v roku 2014 do rozsiahlej otvorenej konvenčnej vojny“. (Trochan, 2023, s. 424)

„Významnú úlohu v strategickom prostredí, ktoré sa dotýka záujmov Európskych štátov zohrávajú aj deklarované ambície a nátlaková politika Čínskej ľudovej republiky (ČĽR), ktoré sú výzvou pre naše záujmy, bezpečnosť a hodnoty. ČĽR využíva širokú škálu politických, hospodárskych a vojenských nástrojov na zvyšovanie svojho globálneho vplyvu a projekciu moci, pričom jej stratégie, zámery a budovanie vojenských kapacít zostávajú netransparentné. Škodlivé hybridné a kybernetické operácie ČĽR a jej konfrontačná rétorika a dezinformácie sú zamerané proti spojencom a poškodzujú bezpečnosť Aliancie.“ (Strategická koncepcia NATO, 2022, s.2-3)

## 2 ROZHODOVANIE

Definícia strategického prostredia nám načrtla jeho komplexnosť a prepojenosť vonkajších a vnútorných súvislostí v štáte a mimo neho. Strategické rozhodovanie rieši nové, častokrát neriešené či jedinečné problémy a musí zabezpečovať dosiahnutie zvolených cieľov na zabezpečenie bezpečnosti štátu. Význam rozhodovania sa prejavuje najmä v tom, že kvalita a výsledky týchto procesov ovplyvňujú zásadným spôsobom všetky zúčastnené strany a aktérov strategického prostredia.

Prijaté kvalitné rozhodnutia, s jasnými úlohami a naplniteľnými cieľmi prispievajú k splneniu cieľov a zjednodušeniu kontroly plnenia stanovených strategických cieľov. Rozhodnutia sú ovplyvňované zdrojovým rámcom, ktorý je alokovaný pre splnenie vytýčených cieľov. (Žák, Jirásková, Frianová. 2006)

Rozhodovanie je možné za istoty či rizika alebo neurčitosti. Otázky, ktoré musí rozhodovateľ riešiť môžu byť štruktúrované alebo neštruktúrované s prístupom k rozhodnutiu, ktoré môže byť intuitívne alebo racionálne. Rozhodovať môžeme koncepčne, direktívne alebo analyticky. Je zrejmé podľa mnohých prameňov, že možno rozhodovať podľa mnohých hľadísk. Neexistuje jednotný, všeobecne uznaný spôsob členenia, a preto sa stretávame s rôznou klasifikáciou a druhmi rozhodovacích procesov. (Markulik et al. 2009)

Ak chce manažér alebo subjekt, ktorý bude o strategických veciach rozhodovať je potrebné, aby si stanovil strategický cieľ. Podľa Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek (2012) definujú strategický cieľ ako konečný stav, ku ktorému smeruje spracovaná vízia. Ciele sú vždy orientované výsledkovo a, vyjadrujú zmenu, ktorú chceme uskutočniť a musia byť popísané jasne. Počet strategických cieľov by mal byť čo najnižší. Existuje metóda pre dobré stanovenie cieľov tzv. **SMARTER**. Dobře nadefinovaný cieľ by teda mal byť:

- a) **Specific** – špecifický,
- b) **Measurable** – merateľný,
- c) **Achievable** – dosiahnuteľný,
- d) **Result oriented** – výsledkovo orientovaný – realistický,
- e) **Time framed** – časovo ohraničený,
- f) **Ethical** – v súlade s etickými princípmi,
- g) **Resourced** – zameraný - vychádzajúci zo zdrojov.

Z uvedeného vyplýva, že ak máme nejakú víziu a stanovený strategický cieľ je potrebné sa k tomu dlhodobému cieľu dopracovať. Kvalitná stratégia a strategické plánovanie nám pomáha, aby naše rozhodnutia neboli ad-hoc, ale boli súčasťou premyslenej koncepcie.

### 3 PLÁNOVACÍ PROCES

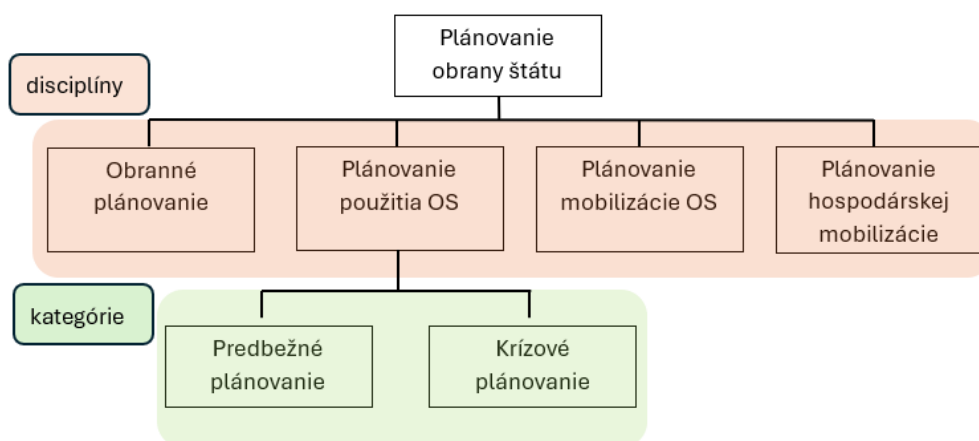
Poslaním plánovania je stanoviť najpravdepodobnejšie modelové situácie, zosúladiť zdroje a získať informácie na podporu rozhodnutia o strategických cieľoch, podporiť koordináciu postupu výkonných zložiek systému obrany štátu v zmysle smernice vlády SR o plánovaní obrany štátu č. 66 z roku 2022 a orientovať ich pozornosť na dosahovanie strategických cieľov v stanovených časových reláciách.

*„Realistické plánovanie založené na rešpektovaní primeranej miery rizika a účinnej spätnej väzby umožňuje riadiacim a výkonným prvkom bezpečnostného systému a v rámci neho, systému obrany štátu vytvoriť mechanizmus krízového plánovania, potrebný na adekvátnu reakciu na vývoj situácie a elimináciu dôsledkov nepredvídaného vývoja udalostí.“* (SPJ-A-5/Oper,2023. s.6)

*„Podrobné vymedzenie disciplín plánovania v SR, identifikovania hrozieb a jej rizík, hodnotenie politicko-vojenskej situácie, vrátane ilustratívneho zoznamu všetkých druhov plánov pre jednotlivé disciplíny plánovania rieši príslušná smernica vlády SR.<sup>7</sup> Disciplíny a kategórie plánovania sú znázornené na obrázku 1.“* (SPJ-A-5/Oper,2023. s.10)

*„V rezorte Ministerstva obrany SR (MO SR) sú pre potreby plánovania obrany štátu, na ktorých sa podieľajú aj OS SR, definované štyri disciplíny plánovania* (SPJ-A-5/Oper,2023. s.10):

- a) obranné plánovanie<sup>8</sup>,
- b) plánovanie použitia ozbrojených síl,
- c) plánovanie mobilizácie ozbrojených síl,
- d) plánovanie hospodárskej mobilizácie“



Obrázok 1 Prehľad disciplín a kategórií plánovania v rámci obrany štátu v SR

Zdroj: SPJ-A-5/Oper

*„V rezorte MO SR sú dve hlavné kategórie plánovania operácií – predbežné plánovanie a krízové plánovanie.“* (SPJ-A-5/Oper,2023. s.10)

<sup>7</sup> Smernica vlády Slovenskej republiky o plánovaní obrany štátu z 26. januára 2022

<sup>8</sup> Disciplínu obranné plánovanie upravuje Metodika obranného plánovania Ministerstva obrany SR č. SEOP-42-1/2021.

### 3.1. Predbežné plánovanie

„Realizuje sa s cieľom čeliť potenciálnym identifikovaným hrozbám predtým než sa vyskytnú. Používa sa pri vytváraní plánov pre široký rozsah aktivít, na základe požiadaviek identifikovaných vládou SR. Predbežné plánovanie sa vykonáva pred začiatkom operácie, s predstihom. Počas vedenia operácie sa predbežné plánovanie vykonáva v plánovacom horizonte budúcich plánov. Výstupné produkty procesu predbežného plánovania sú východiskom pre určovanie požiadaviek na udržiavanie a rozvoj kapacít a spôsobilostí ozbrojených síl a podpory obrany štátu, zohľadňujúc identifikované hrozby a ich riziká na úseku obrany štátu a hodnotenia o určujúcich trendoch vo vojenstve a technológiách. Produktmi predbežného plánovania sú rôzne druhy plánov. V rámci kategórie Predbežné plánovanie sa na strategickej úrovni (zložky MO SR a GŠ OS SR) spracovávajú nasledovné plány (SPJ-A-5/Oper,2023. s.11): Stály plán použitia ozbrojených síl; Situačný plán; Všeobecný rezervný plán<sup>9</sup>; Plán postupnej reakcie<sup>10</sup>“

### 3.2. Krízové plánovanie

„Zameriava sa na vznikajúce a nečakané krízy/konflikty a vychádza z okolností existujúcich v čase realizácie plánovania. Aktivity krízového plánovania vychádzajú súbežne z dynamických a realistických podmienok, ktoré môžu byť vykonávané v časovej tiesni, pričom zároveň spolu s nimi dochádza k tvorbe podporných plánov a plánov podriadených veliteľov. Krízové plánovanie sa vykonáva v blízkom období pred začiatkom ťaženia. Počas vedenia ťaženia sa vykonáva v plánovacom horizonte prebiehajúcich a budúcich operácií ako odpoveď na eskalujúcu alebo rozvíjajúcu sa krízu.“ (SPJ-A-5/Oper,2023. s.11)

„Procesom reakcie na krízu NATO „NATO Crisis response process“ (NCRP) sa v podmienkach MO SR a OS SR implementuje prostredníctvom Národného systému reakcie na krízové situácie (NSRKS). NSRKS sa realizuje prostredníctvom nasledovných piatich fáz“ (SPJ-A-5/Oper, 2023. s.18):

- I. fáza – monitorovanie bezpečnostného prostredia a informovanie príslušných riadiacich prvkov,
- II. fáza – hodnotenie bezpečnostnej situácie,
- III. fáza – plánovanie riešenia krízovej situácie,
- IV. fáza – realizácia opatrení na riešenie krízovej situácie,
- V. fáza – odstraňovanie následkov krízovej situácie a návrat k stabilite.

V NATO prostredí je proces reakcie na predpokladanú alebo vznikajúcu krízu od národného procesu čiastočne odlišný – pozostáva zo šiestich fáz:

- I. fáza – monitorovanie bezpečnostnej situácie a identifikovanie hrozby a jej rizík,
- II. fáza – vyhodnotenie politicko-vojenskej situácie,

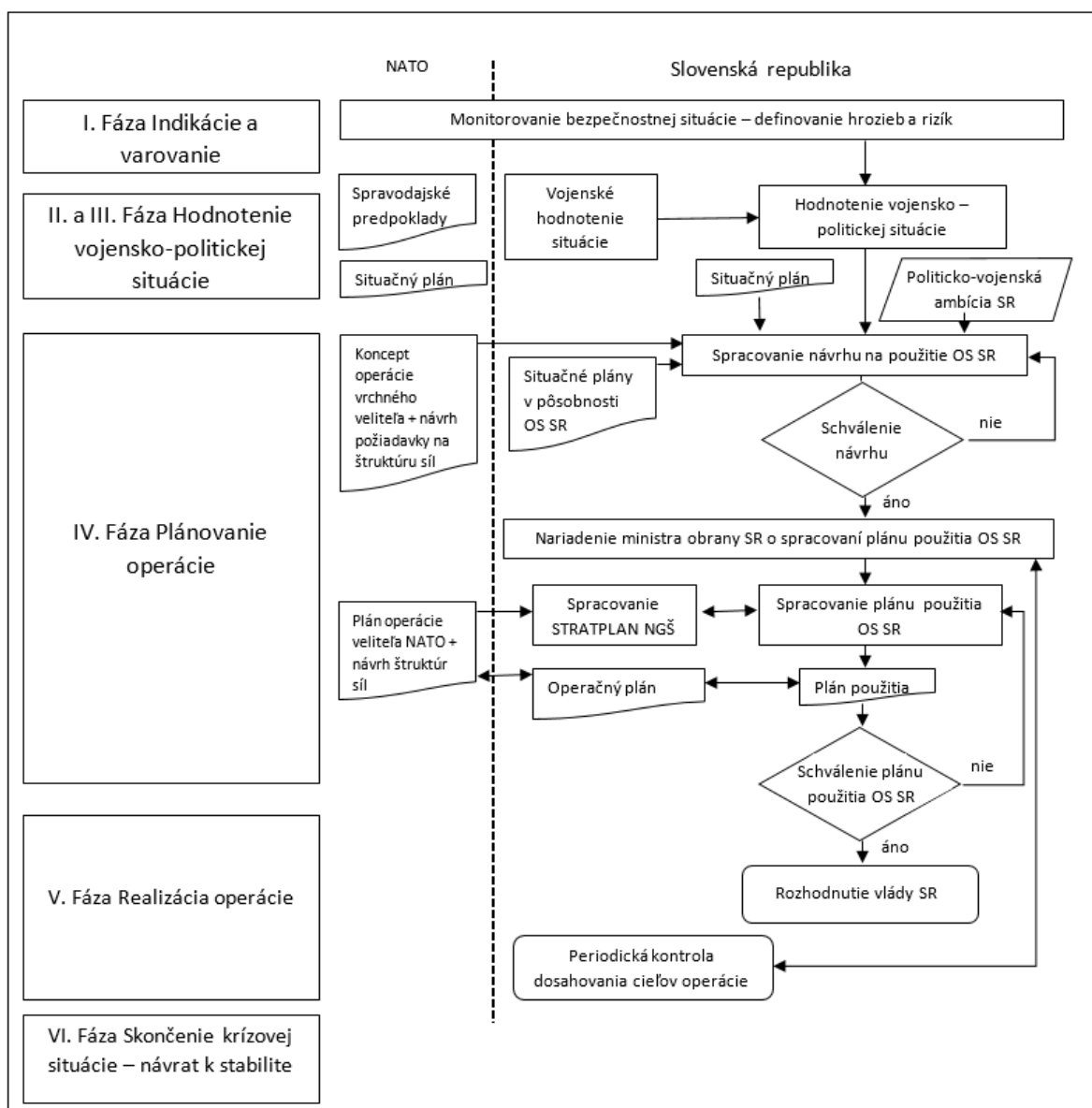
<sup>9</sup> Tento druh plánu sa síce v podmienkach OS SR nespracováva, no môže byť východiskom pre spracovanie situačného plánu alebo STRATPLAN NGŠ

<sup>10</sup> Vytváraný v podmienkach NATO, ale je záväzný pre OS SR

- III. fáza – príprava možností vojenskej reakcie,
- IV. fáza – plánovanie operácie,
- V. fáza – realizácia operácie,
- VI. fáza – skončenie krízového stavu – návrat k stabilite.

Proces NCRP je stanovený a popísaný v smernici NATO<sup>11</sup>

„V procese reakcie na krízu môžu byť fázy II. a III. zlúčené, pričom príprava možností vojenskej reakcie, keďže je v rámci národných procesov využívaná len výnimočne, je spracovaná v rámci hodnotenia politicko-vojenskej situácie na obrázku 20.“ (SPJ-A-5/Oper,2023. s.18)



Obrázok 2. Proces reakcie na krízové situácie v systéme obrany štátu SR

Zdroj: SPJ-A-5/Oper

<sup>11</sup> Comprehensive Operations Planning Directive (COPD) – smernica NATO o komplexnom plánovaní operácií (velenia spojeneckých síl), 3. verzia z 15.1.2021

#### 4 MONITOROVANIE BEZPEČNOSTNEJ SITUÁCIE

Z obrázku 2, prvej fázy v procese plánovania a naprieč históriou ľudstva je zrejmé, že pri plánovaní a rozhodovaní majú nezastupiteľnú úlohu informácie o strategickom prostredí, ktoré musí byť posudzované komplexne. V stave bezpečnosti na identifikáciu hrozby a jej rizík a varovania pred definovanými bezpečnostnými hrozbami sú využívané procesy monitorovania bezpečnostného prostredia v zmysle Smernice vlády SR o plánovaní obrany štátu č. 66 (2022).

Pre potreby správneho rozhodnutia musí strategický rozhodovateľ požadovať informácie z vlastného prostredia, od partnerov a informácie o hrozbách a prostredí. Získavanie informácií o vlastných a aliančných aktéroch je zabezpečované prostredníctvom „*information knowledge management*“<sup>12</sup> a analýzou podriadených štábov.

Veľkou výzvou je získavanie informácií o hrozbách a prostredí. Touto oblasťou sa zaoberá spravodajstvo, ktorého hlavnou úlohou je prispievať k nepretržitému a koordinovanému porozumeniu komplexného globálneho prostredia a umožniť tak prijímať príslušné rozhodnutia.

Spravodajstvo na všetkých úrovniach (taktickej, operačnej, strategickej) patrí do rámca spoločných funkcií, kde okrem spravodajstva zaraďujeme aj manéver, paľby, velenie a riadenie, logistické zabezpečenie, informačné operácie, ochranu síl a civilno-vojenskú spoluprácu.

*„Spravodajstvo je definované ako produkt, ktorý je výsledkom riadeného získavania a spracovania informácií o operačnom prostredí a schopnostiach a zámeroch aktérov za účelom identifikovať hrozby a ponúka príležitosti na jeho využitie pre osoby s rozhodovacími právomocami. V AJP-2 je však nasledovný dodatok: „Pojem „spravodajstvo“ sa často používa aj na činnosť, ktorej výsledkom je spravodajský produkt, ako aj na organizácie, ktoré sa touto činnosťou zaoberajú.“(VDJ-20, 2021, s.9)*

*„Primárnou úlohou spravodajstva je prispievať k nepretržitému a koordinovanému chápaniu zložitého prostredia, poskytovať nové poznatky a zlepšovať rozhodovací proces a uľahčovať plnenie úloh. Osoby s rozhodovacou právomocou a plánovací tím musia mať presné a včasné informácie a informácie o dynamicky previazaných bezpečnostných operačných prostrediach.“ (AJP-2-7,2022, s.1)*

Stupeň informovanosti spravodajských prvkov je možné vyjadriť pomocou vzťahu (Hofreiter, 2000, s. 39):

<sup>12</sup> Voľný preklad „manažment toku informácií“



$$KI = \frac{\sum_{i=1}^D \sum_{j=1}^R P_{ij}}{(D \cdot R)} \quad (1)$$

*kde : R je počet oblastí, o ktorých sa požaduje informácia;  
D je počet údajov, správ, dát a faktov o záujmovej oblasti;  
P<sub>i j</sub> je pravdepodobnosť správnej informovanosti orgánov velenia o i-tej informácii v j-tej oblasti, ktorá sa môže vyjadriť vzťahom :*

$$P = I_s / I_c \quad (2)$$

*Pričom : I<sub>s</sub> je počet aktuálnych, relevantných a presných informácií;  
I<sub>c</sub> je celkový počet informácií o oblasti.*

*V súlade s uvedenými vzťahmi sa hodnota koeficientu informovanosti môže meniť v intervale {0;1}, pričom :*

**0** znamená totálnu neinformovanosť, resp. dezinformáciu orgánov velenia;  
**1** zodpovedá úplnej a spoľahlivej informovanosti orgánov velenia.

*„Hrozby na úseku obrany štátu nepretržite monitoruje a vyhodnocuje Vojenské spravodajstvo MO SR (VS). S podporou ozbrojených síl aj ostatné zložky systému obrany štátu. V prípade, keď VS identifikuje, že úroveň hrozby je vysoká a je nutná reakcia systému obrany štátu, VS v súčinnosti s ostatnými zložkami vypracuje návrh identifikovanej hrozby, ktorý schvaľuje vláda uznesením. Uznesenie vlády a z neho vyplývajúce nariadenie ministra obrany sú iniciačnými dokumentmi pre začiatok druhej fázy procesu reakcie na krízu. Proces koordinovanej analýzy hrozby a jej rizík príslušnými ministerstvami, ostatnými ústrednými orgánmi štátnej správy a ďalšími orgánmi štátnej správy s celoštátnou pôsobnosťou môže iniciovať ministerstvo obrany po prijatí záveru spravodajskými službami o potrebe tohto procesu a na základe rozhodnutia ministra obrany.<sup>13</sup>“ (SPJ-A-5/Oper, 2023, s.18-19)*

Prvé dve fázy v procese reakcie na krízové situácie v systéme obrany štátu sú kľúčové pre objem množstva získaných informácií a ich kvalitu pre rozhodovanie v ďalších fázach procesu reakcie na krízové situácie v systéme obrany štátu SR. Ďalšie fázy nebudú predmetom pojednania práce, ale budeme sa venovať informačnému toku pre podporu strategického rozhodovania.

<sup>13</sup> ods. 4 čl. 4 smernice vlády SR o plánovaní obrany štátu č. 66/2021 z 26. januára 2022

## 5 INFORMAČNÝ TOK PRE PODPORU ROZHODOVANIA

*„Zo štruktúrálnej analýzy informačných tokov spravodajského úsilia v procese zabezpečenia plánovacích a rozhodovacích procesov systému obrany štátu vyplýva“ (Hofreiter, 2000, s.46):*

- a) *informačný systém daného organizačného stupňa je subsystémom globálneho informačného systému a vojenského informačného systému;*
- b) *každý prvok systému velenia a riadenia daného organizačného stupňa je zdrojom informácií pre všetky svoje súčasti.*

*„Aby bol dosiahnutý požadovaný efekt plánovacích a rozhodovacích procesov musí byť preto trvalo zaistený vertikálne i horizontálne štruktúrovaný, príslušne hierarchizovaný, plynulý, včasný, operatívny a bezpečný tok (Hofreiter, 2000, s.46):*

- a) *riadiacich informácií  $I_R$*
- b) *situačných informácií  $I_S$ ,*
- c) *spravodajských informácií  $I_I$ ,”*

Pričom za riadiace informácie môžeme považovať informácie, ktoré sú výsledkom rozhodovacieho procesu vstupujúce do systému. Situačné informácie sú informácie získané zo strategického prostredia od aliančných partnerov a podriadených. Výsledkom kombinácie týchto informácií spracovaných v rámci spravodajského cyklu sú spravodajské informácie. Situačné informácie týkajúce sa hrozieb a prostredia sú spracovávané v rámci spravodajského cyklu výsledkom čoho je spravodajská informácia, ktorej účelom je podpora rozhodovacieho procesu. V rámci jednotlivých krokov spravodajského cyklu sa získané informácie spracujú<sup>14</sup> do spravodajských informácií a poskytujú sa v požadovanej forme konkrétnym užívateľom s konkrétnou prioritou.

*„Informácie v dnešnom svete sú dostupné v nadmernom množstve a je ťažké riadiť limitované zdroje tak, aby boli včas zamerané na prioritné oblasti. Prioritne požadované informácie môžu byť skryté v neprehľadnom množstve ľahko dostupného materiálu, dát alebo informácií. Schopnosť spravodajstva získať a spracovať relevantné informácie je preto kľúčová. Vyžaduje si to dobre koordinovaný, efektívny a dynamicky adaptívny prístup. Schopnosť spracovávať a poskytovať včasné a spoľahlivé spravodajské informácie v správnom kontexte je určujúcim rysom spravodajskej štruktúry. Rozhodovatelia na všetkých úrovniach preto musia zabezpečiť, aby mali adekvátne štruktúry, ktoré poskytnú efektívny manažment spravodajských požiadaviek, tvorbu spravodajských produktov a ich poskytovanie s cieľom zmierniť informačné presýtenie a preťaženie.“ (VDJ-20,2021, s.12)*

Samostatnou kapitolou je problematika bezpečnosti informácií, ktoré je v slovenskom legislatívnom prostredí upravená Zákomom o ochrane utajovaných skutočností a o zmene

<sup>14</sup> Obsahom procesu spracovania je definované ako premena informácií na spravodajské informácie ich zoskupovaním a triedením, zhodnotením, analýzou, integráciou a interpretáciou. Spracovanie sa opakuje (je interaktívne) a môže generovať ďalšie požiadavky na získavanie skôr, ako je spravodajská informácia distribuovaná. (SVD-20 s.32)

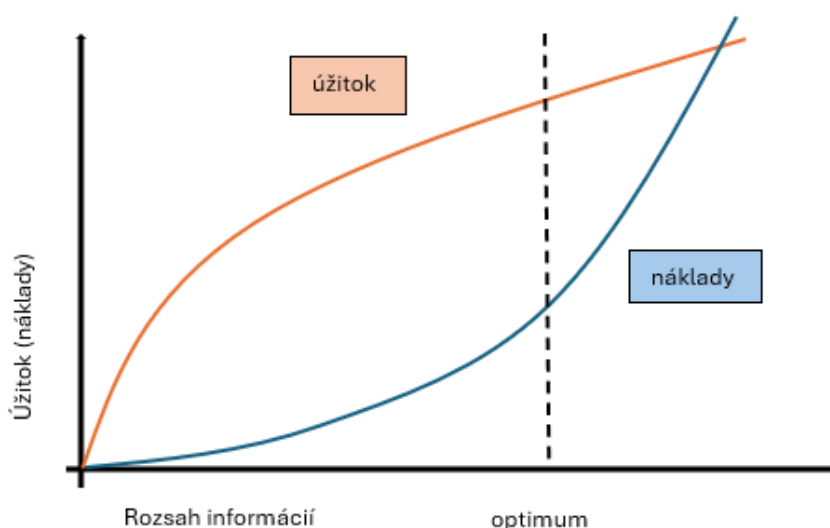
a doplnení niektorých zákonov č. 215/2004 Z.z. Tento zákon a jemu podriadené právne normy výrazne obmedzujú tok utajovaných informácií čo negatívne ovplyvňuje rozhodovanie v systéme obrany štátu a nereflektuje vstup SR do NATO a nové trendy v informačných technológiách.

„Spracovanie informácií je zabezpečené spravodajským cyklom, čo predstavuje systematickú postupnosť činností, pri ktorých sa informácie získavajú, spracovávajú na spravodajské informácie a poskytujú užívateľom. Spravodajský cyklus je vykonávaný v 4 fázach“(VDJ -20, 2021, s.32):

- a) riadenie,
- b) získavanie,
- c) spracovanie,
- d) poskytovanie.

### 5.1 Stanovenie rozsahu informácií

Obecne platí, že získavanie väčšieho množstva informácií nad stanovený rozsah je užitočný avšak z rastom celkového objemu informácií klesá aj ich úžitok. Tento fakt vyplýva z toho, že získavaním dodatočných informácií sa znižuje pravdepodobnosť získania úplne nových informácií, ktoré by mali za následok podstatnú zmenu pri rozhodovaní. Teda za určitou hranicou dodatočne získané informácie vedú len k malému zlepšeniu. Získavanie dodatočných informácií však viaže na seba ďalšie náklady potrebné na získavanie informácií. Tento rast nákladov je však progresívny a je to spôsobené tým, že najskôr sa získavajú informácie ľahko dostupné, ale neskôr na podrobnejšie informácie o objekte záujmu<sup>15</sup> je nutné využívať dodatočné zdroje, čím sa získavanie informácií predražuje. (FOTR a kol. 2006)



Obrázok 3. Závislosť úžitku a nákladov na rozsah informácií

Zdroj: (Manažerské rozhodovanie, postupy, metody a nástroje FOTR a kol. 2006)

<sup>15</sup> V systéme obrany štátu sú zaužívané termíny „priestor zodpovednosti“ a „priestor záujmu“

Závislosť rastu úžitku a nákladov na rozsahu informácií ukázaný na obrázku 3, z ktorého vyplýva, že pre každý rozhodovací problém existuje určitý optimálny rozsah informácií, pri ktorom je rozdiel medzi úžitkom informácií a nákladmi na získanie informácie maximálny. Graf je len symbolickým zobrazením vplyvu rozsahu informácií na ich úžitok a náklady, čo je však ťažko merateľné, avšak je možné určiť základné faktory, ktoré významne ovplyvňujú rozsah informácií potrebných pre rozhodnutie a patrí tu (Fotr a kol., 2006):

- **Významnosť:** Čím je problém dôležitejší, tým väčšie množstvo informácií je potrebných pre jeho riešenie. (tzn. Pre analýzu a príprava variantu). Najväčšie nároky na informácie budú preto mať spravidla rozhodovacie problémy strategickej povahy, ktoré viažu obrovské množstvo zdrojov na riešenie komplexnosti v dlhodobom rámci.
- **Požadovaná presnosť a detailnosť informácií:** Čím sú požiadavky robustnejšie a detailnejšie, tým je potreba väčšieho rozsahu informácií na pokrytie požiadaviek, z čoho plynie vyčlenenie väčšieho množstva zdrojov na pokrytie úlohy.
- **Dostupnosť informácií:** Ľahko dostupné informácie sa dajú zaobstarať za nižšie náklady. Tento fakt ale môže spôsobiť presýtenosť informáciami a rozhodovateľ môže mať problém identifikovať tie rozhodujúce.
- **Časový tlak:** Čím je rozhodovateľ pod väčším časovým tlakom tým disponuje nižším počtom informácií k rozhodnutiu. Tým pádom náklady na získavanie informácií sú nižšie. Je potrebné uvažovať nad tým, že okamžité rozhodnutie bude stále podstatne výhodnejšie a úžitok bude vyšší ako získavanie dodatočných informácií s odďaľovaním rozhodnutia.
- **Disponibilné zdroje:** Získavanie informácií závisí do určitej miery na zdrojoch, ktoré sú k dispozícií.
- **Štýl, poznatky a schopnosti rozhodovateľa:** Rozhodovateľ, ktorý sa snaží o optimalizáciu rozhodnutia a prijatej varianty, bude potrebovať viac informácií ako ten, ktorý uplatňuje princíp satisfakcie. To isté platí aj pre rozhodovateľa s obmedzenými znalosťami o operačnom prostredí a obmedzenými analytickými schopnosťami. Podobný rozdiel je medzi vysoko kvalifikovaným rozhodovateľom využívajúci kvantitatívne metódy rozhodovania za podpory rôznych matematických modelov, čo vyžaduje spravidla väčší rozsah informácií ako ten, ktorý využíva intuitívne prístupy k riešeniu problémov, uplatňované prevažne skúseným rozhodovateľom.

## ZÁVER

Téma rozhodovania v strategickom prostredí je veľmi obširna a každá organizácia má svoje postupy a nároky na rozhodovateľov. Ináč sa rozhodovateľ bude správať v technickej sfére ako rozhodovateľ v oblasti kultúry. Každý z nich bude mať pred sebou iný cieľ. Dosahovanie cieľov má ale spoločnú črtu a tou je plánovanie. Organizácie plánujú svoje strategické ciele, aby prežili konkurenciu na trhu, aby uspokojili občanov, zákazníkov a pod., alebo chránili od nebezpečia, čo je prípad aj ozbrojených zložiek. Cieľom článku bolo objasniť dôležitosť informácií a informačného toku pre plánovanie a rozhodovanie v systéme obrany

štátu. Nakoľko sme členmi aliancie NATO je potrebné túto štruktúru a architektúru procesov plánovania a rozhodovania poznať, aby sme mohli prispievať do multinárodného bezpečnostného systému a samozrejme aj ťažiť z výhod členstva.

Úlohou strategického rozhodovateľa je riadiť činnosti, ktoré povedú k stanoveným výsledkom a zároveň sa vyhýbať tým nežiaducim. Rozhodovateľ musí pochopiť povahu prostredia, aby v ňom mohol pôsobiť. Ako je naznačené v prvej kapitole, kde úlohou strategického rozhodovateľa je ovplyvňovať nestálosť, riadiť neistotu, zjednodušovať zložitosť a riešiť nejednoznačnosť, a to všetko v podmienkach vyhovujúcich pre záujmy štátu a v súlade s politickými závermi. Z tohto dôvodu pre správne rozhodovanie na strategickej úrovni až po tú politickú je potrebné poznať:

- a) Analyzovanú históriu, teoretické prístupy a filozofiu bezpečnosti
- b) Medzinárodné prostredie a medzinárodné záväzky
- c) Systém obrany štátu, štruktúry a zodpovednosti za jednotlivé oblasti
- d) Disciplíny a kategórie plánovania obrany štátu
- e) Štruktúru plánovacieho a rozhodovacieho procesu

Bez informácií sa však ani ten najlepší stratég nebude vedieť správne rozhodnúť. Ako je spomenuté v doktríne VDJ-20 „*primárnym cieľom spravodajstva je podporovať formulovanie vojenskej stratégie v oblasti hodnotenia operačného prostredia.*“

„*Medzi informáciami a výsledkom plánovacieho a rozhodovacieho procesu sú vzájomné vzťahy*“ (Hofreiter, 2000, s.45):

- *kvalita rozhodnutia je závislá na kvalite získaných informácií;*
- *z chybných informácií vyplývajú chybné rozhodnutia.*

„*Pre prijatie zdôvodneného a správneho rozhodnutia musí platiť konjunkcia informácií pokrývajúcich celú oblasť rozhodovacieho problému. Rozhodovateľ musí mať k dispozícii informácie o prostredí a podmienkach v ňom ( $I_P$ ), o protivníkovi ( $I_E$ ), o vlastných vojskách ( $I_O$ ) a ostatné potrebné (relevantné) informácie –  $I_{RI}$* “ (Hofreiter, 2000, s.45) :

$$R = \{ I_P \wedge I_E \wedge I_O \wedge I_{RI} \} \quad (3)$$

Preto sme sa venovali hneď prvej esenciálnej úlohe a fáze v procese plánovania a rozhodovania a snažili sa priblížiť význam informácií a spravodajstva a ich úlohou v procese plánovania. Strategické operácie sú a budú vykonávané v multi-národnom, multi-doménovom a muti-dimenzionálnom prostredí. Preto rozhodovanie na strategickej úrovni musí zohľadňovať tieto prostredia na vytváranie správnych strategických rozhodnutí.

**ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV**

- AAP-06. *NATO Glossary of terms and definitions (STANAG 3680)*, Published by the NATO Standardization Office (NSO)
- AJP-5. *Allied joint doctrine for the planning of operations*. Edition A, Version 2. 2019 Published by the NATO Standardization Office (NSO)
- AJP-2-7. *Allied joint doctrine for joint intelligence, surveillance and reconnaissance*. Edition A, Version 2. 2022, Published by the NATO Standardization Office (NSO)
- Comprehensive operations planning directive*. Version 3. 2021, Shape, Belgium
- FOTR, J., ŠVECOVÁ, L., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H., RICHTER, J. 2006. *Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress s.r.o., 2006. s.36-39. ISBN 8086929159. 409s.
- FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., & HÁJEK, S. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing a.s. 2012. 384s. ISBN 978-80-247-3985-4
- FM 3-0. 2022, *Operations*. Department of the army: USA. October 2022
- HOFREITER, L. a HALAJ, M. 2017. *Činitele pre hodnotenie bezpečnosti*. In: Trilobit : odborný vedecký časopis. - ISSN 1804-1795. - Č. 1/2017
- HOFREITER, L. 2000. *Informačné zabezpečenie plánovania*. In: Vojenské obzory; MO SR, roč.6/2000 ISSN 1335-259. s. 34-47
- MARKULIK, Š., SINAY, J., ZAJAC, J. 2009. *Systém manažerstva kvality ako súčasť riadiacich činností vo verejnej vysokej škole*. Academia. – ISSN 1335-5864. – Roč. 20, č. 4 2009
- Metodika obranného plánovania Ministerstva obrany SR* č. SEOP-42-1/2021.
- Smernica vlády Slovenskej republiky o plánovaní obrany štátu* č.66 zo dňa 26.1.2022
- SPJ-A-5/Oper (C). *Plánovanie vojenských operácií*. 2023. Bratislava: Generálny štáb OS SR, 2023. 128s.
- Strategická koncepcia NATO 2022*. Adopted by Heads of State and Government at the NATO Summit in Madrid 29 June 2022. Dostupné na internete: <https://rb.gy/3avc07>
- TROCHAN, J. *Vojnový konflikt na Ukrajine: príčiny, charakter a scenáre možného vývoja*. In: *Národná a medzinárodná bezpečnosť 2023* [National and International Security 2023]: zborník príspevkov zo 14. medzinárodnej vedeckej konferencie [online]. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, 2023, s. 424-434. ISBN 978-80-8040-651-6 (online). Dostupné na internete: <https://doi.org/10.52651/nmb.c.2023.9788080406516.424-434>
- VDJ-20. *Spoločná vojenská doktrína Spravodajstvo, kontrarozviedna činnosť a bezpečnosť (C)*. 2021. Bratislava: Generálny štáb OS SR, 2021. 54s.

YARGER, H. R. 2006. *Strategic theory for the 21st century: The little book on big strategy*. Strategic Studies Institute, US Army War College. Dostupné na internete: <https://rb.gy/8ym75q>

*Zákon č. 227/2002 Z. z. o bezpečnosti štátu v čase vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu v znení neskorších predpisov*

*Zákon č. 319/2022 Z.z. o obrane Slovenskej republiky*

ŽÁK, M., JIRÁSKOVÁ, S., FRIANOVÁ, V. 2006. *Manažérske rozhodovanie a ekonomické nástroje riadenia v praxi manažéra*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2006. s.31. ISBN 8080402876.

**mjr. Ing. Richard LIŠKA**

asistent – doktorand katedry bezpečnosti a obrany  
Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika  
Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš  
Tel.: +421 960 425 698  
E-mail: richard.liska@aos.sk  
E-mail: liska.richard@gmail.com