

Financování a ekonomické řízení

Plánování a řízení zdrojů



Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

Obsah:

1. Plánování – teoretické vymezení,
2. Obranné plánování,
3. Obranné plánování – proces,
4. Hodnocení a hodnotící dokumenty v oblasti plánování,
5. Cílově orientované plánování v rezortu obrany.

1. Plánování – teoretické vymezení

Plánování:

proces stanovení cílů a zvolení vhodných prostředků a cest k jejich dosažení.

Každý plán musí odpovídat na otázku CO, KDY, KDO, JAK?

1. Plánování – teoretické vymezení

Požadavky na určování cílů:

- priorita;
- měřitelnost;
- přiměřenost;
- aktivity;
- zdroje;
- termíny a odpovědnost za cíle.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



1. Plánování – teoretické vymezení

Proces plánování se dělí na:

- A. sběr informací,
- B. zhodnocení informací,
- C. alternativní plány,
- D. rozhodnutí,
- E. kontrola.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



1. Plánování – teoretické vymezení

Rozdělení plánování podle časového hlediska

FAKTOR	PLÁNOVÁNÍ		
	Strategické	Taktické	Operativní
OBDOBÍ	5 a více let	1 – 5 let	Max. 1 rok
STUPEŇ NEJISTOTY	Extrémně vysoký	Vysoký	Nízký
PROGNÓZA DAT	Převážně kvalitativně rámcově strukturované	Kvantitativně rámcově strukturované	Kvalitativně přesně strukturované
ZMĚNA KAPACIT	ANO – rámcové plánování	ANO – detailní plánování	NE – kapacity jsou považovány za neměnné
KOMPETENCE	Top management	Střední management	Nižší úroveň řízení

Zdroj: vlastní zpracování



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Obranné plánování

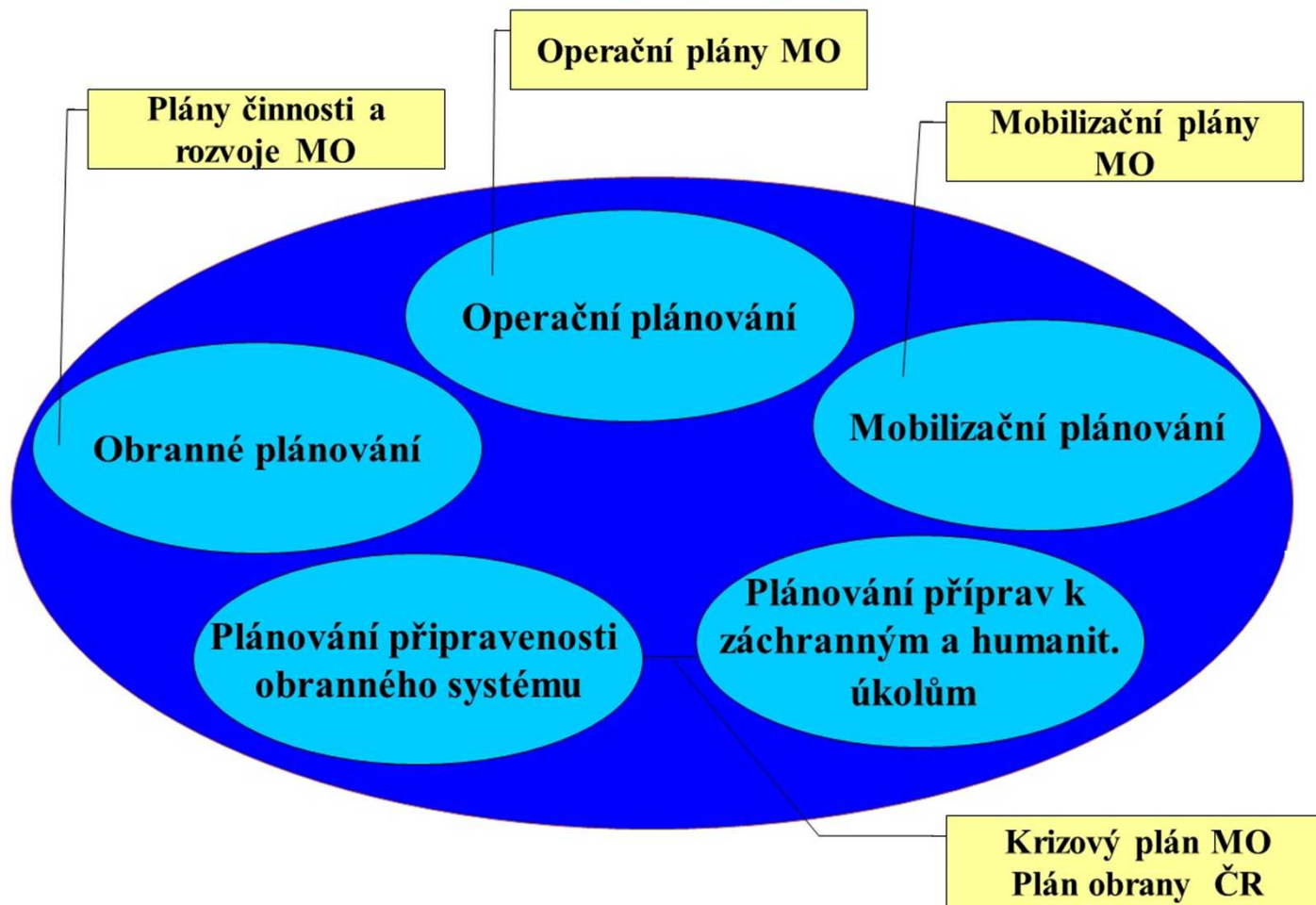
Činnosti v oblasti plánování se uskutečňují pomocí tzv. **cílově orientovaného plánování.**

Obrana státu:

souhrn opatření k zajištění svrchovanosti, územní celistvosti, principů demokracie a právního státu, ochrany života obyvatel a jejich majetku před vnějším napadením.

2. Obranné plánování

Plánování činnosti a rozvoje rezortu obrany



Zdroj: Plánování činnosti a rozvoje v rezortu MO, PPT, pplk. ing. Radek DUBEC, Ph.D.

2. Obranné plánování

Plán obrany státu:

- A. obranné plánování,
- B. operační plánování,
- C. mobilizační plánování,
- D. plánování připravenosti obranného systému státu,
- E. plánování příprav k záchranným pracím a k plnění humanitárních úkolů.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Obranné plánování

Plán obrany zahrnuje:

- plány činností státu při zajišťování obrany České republiky před vnějším napadením,
- přehled sil a prostředků a plán jejich doplňování,
- plán hospodářské mobilizace,
- plán nezbytných dodávek,
- plán operační přípravy státního území,
- koncepty předběžných operačních plánů a stálých operačních plánů,
- manuál systému reakce na krize, apod.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Obranné plánování

Plánování obrany v resortu obrany – vymezení:

- ☐ obranného plánování,
- ☐ operačního plánování,
- ☐ mobilizačního plánování,
- ☐ plánování připravenosti obranného systému státu,
- ☐ plánování příprav k záchranným pracím a k plnění humanitárních úkolů.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Obranné plánování

Plánovací dokumenty:

- I. Dlouhodobý výhled rozvoje resortu MO.
- II. Směrnice ministra obrany.
- III. Střednědobý plán činnosti a rozvoje resortu MO.
- IV. Plán činnosti resortu MO na rok.
- V. Plán činnosti organizačního celku na rok.

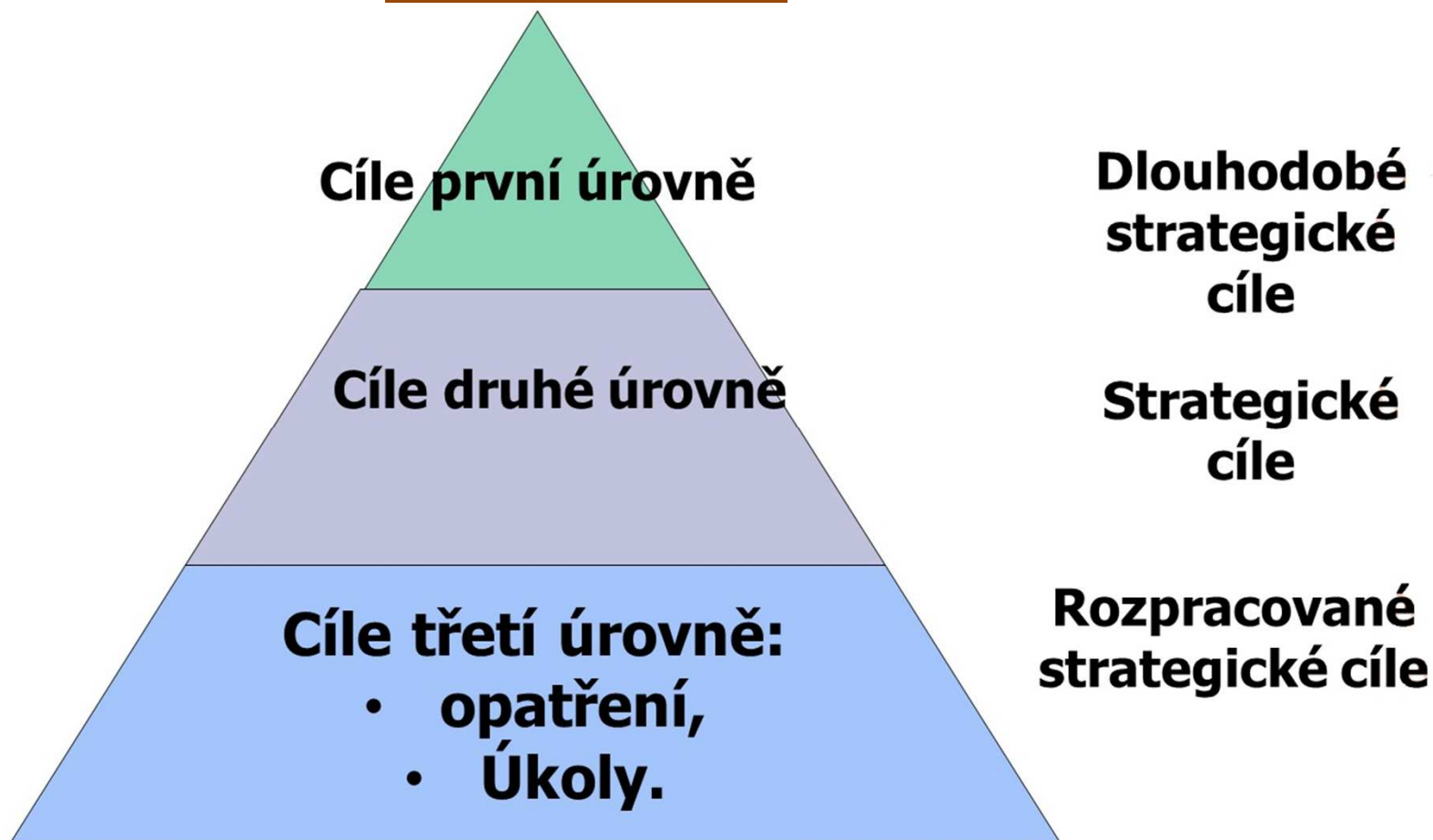
2. Obranné plánování

Principy stanovení cílů:

- analýza akceptovaných požadavků a závazků,
- plány rozvoje schopností NATO a EU,
- plány obrany České republiky,
- právní předpisy a strategické a koncepční dokumenty.

2. Obranné plánování

Hierarchie cílů



Zdroj: Plánování činnosti a rozvoje v rezortu MO, PPT, pplk. ing. Radek DUBEC, Ph.D.

2. Obranné plánování

Cíl - vyjádření budoucího stavu definovanými parametry a termínem předpokládaného dosažení.

Podmínky cíle:

dosažitelnost,

jednoduchost, stručnost a srozumitelnost,

konkrétnost.

Opatření - soubor aktivit.

Úkol - konkrétní činnost.

3. Obranné plánování – proces

Obranné plánování - proces se odvíjí:

- od dlouhodobého vývoje,
- přes střednědobý plán až
- k ročnímu plánu rezortu.

2. Obranné plánování

Cíle se stanovují **ve třech úrovních**:

- ☐ první úrovně,
- ☐ druhé úrovně,
- ☐ třetí úrovně.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



3. Obranné plánování - proces

Dlouhodobý výhled rozvoje resortu MO:

- specifikuje strategii posilování schopností resortu obrany,
- specifikuje priority výstavby a rozvoje schopností a rozvojové programy,
- formuluje záměry využití a zapojení se do rozvoje společných schopností,
- určuje potřebu zahájení projektů v oblasti obranného výzkumu a vývoje,
- formuluje požadavky na dostupnost a přípravu personálu,
- zpracovává se na 15 let ve 4-leté periodě..



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



3. Obranné plánování - proces

Směrnice ministra obrany:

- politicko-vojenské zadání prostřednictvím cílů první a druhé úrovně,
- plánovací předpoklady v oblasti personálu a peněžních prostředků,
- priority a omezení pro plánování na plánovací období, které zahrnuje následujících šest let ročního a střednědobého plánování.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



3. Obranné plánování - proces

Střednědobý plán:

- ☐ se člení podle struktury cílů a struktury velení a řízení,
- ☐ je věcným a zdrojovým základem všech navazujících plánovacích procesů rezortu obrany,
- ☐ je vstupem pro přípravu ročních plánů, rozpočtů a dalších dílčích odborně profilovaných plánů,
- ☐ člení se na textovou část a úplné datové podklady,
- ☐ zpracovává se **na období 5 let.**

3. Obranné plánování - proces

Roční plán:

- ☐ základním dokumentem pro roční plány útvarů,
- ☐ rozpracovává opatření a úkoly cílů třetí úrovně stanovené střednědobým plánem,
- ☐ je věcně provázán prostřednictvím cílů, opatření a úkolů s kapitolou státního rozpočtu 307 MO,
- ☐ k aktualizaci se uskutečňuje změnové řízení,
- ☐ zpracovává se do 30. září a předkládá ke schválení ministři obrany po projednání v Radě do 31. října.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



4. Hodnocení a hodnotící dokumenty v oblasti plánování

Pololetní vyhodnocení cílů:

- ❑ řídící pracovníci zpracovávají pololetní vyhodnocení splnění opatření a úkolů u podřízených organizačních celků a předkládají je manažerům cílů první úrovně,
- ❑ manažeři cílů první úrovně zpracují pololetní hodnocení plnění cíle a předkládají je spolu s návrhy na odstranění nedostatků každoročně v únoru a srpnu k projednání v Radě.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



4. Hodnocení a hodnotící dokumenty v oblasti plánování

Vyhodnocení ročního plánu:

- řídicí pracovníci zpracovávají čtvrtletní vyhodnocení plnění opatření a úkolů u svých organizačních celků, informují své nadřízené,
- vyhodnocení ročního plánu rezortu zpracovává organizační celek, který určil náčelník Generálního štábu Armády České republiky,
- vyhodnocení ročního plánu rezortu se předkládá ke schválení ministroví obrany po projednání v Radě do 28. února.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



4. Hodnocení a hodnotící dokumenty v oblasti plánování

Zpráva o zajištění obrany ČR:

- hodnotí stav zajištění obrany České republiky,
- hodnotí pokrok dosažený při zajišťování obrany, nedostatky ve schopnostech a jejich příčiny a formuluje požadavky na jejich odstranění,
- je podkladem pro zpracování zprávy o zajištění bezpečnosti ČR,
- podkladem pro zprávu je vyhodnocení ročního plánu rezortu a návrh státního závěrečného účtu kapitoly,
- předkládá se ke schválení ministroví obrany po projednání v Radě každoročně do 30. dubna.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



5. Cílově orientované plánování v rezortu obrany

Cílově orientovaného plánování vychází ze:

- „Směrnice pro plánování“,
- od roku 2013 z RMO č. 66/2012 *Plánování činnosti a rozvoje v rezortu MO a*
- „Zásad pro implementaci cílově orientované plánování (COP) u MO“.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



5. Cílově orientované plánování v rezortu obrany

Směrnice pro plánování upravuje strategické cíle resortu obrany ve vztahu k omezeným zdrojům.

Stabilizace vojenských výdajů:

1. osobní mandatorní výdaje ve výši 50%,
2. běžné výdaje ve výši 30% a
3. programové financování ve výši 20% rozpočtu resortu obrany.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



5. Cílově orientované plánování v rezortu obrany

Stabilizace vojenských výdajů (od roku 2015):

1. osobní mandatorní výdaje na 55%,
2. běžné výdaje na 30% a
3. programového financování na 15% rozpočtu rezortu obrany.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



5. Cílově orientované plánování v rezortu obrany

Skutečnosti stanovení cílů (na příslušné aktuální období):

- ❖ bezpečnostní prostředí,
- ❖ priority ministra obrany,
- ❖ plánovací předpoklady z hlediska nasazení do operací,
- ❖ cíle rezortu MO,
- ❖ další pokyny k plánovacímu procesu a upřesnění na rok 2014.

5. Cílově orientované plánování v rezortu obrany

Obsah a struktura Střednědobého plánu tvoří tyto priority:

- 1) Obrana ČR včetně fungování a rozvoje systému obrany.
- 2) Plnění mezinárodních závazků.

5. Cílově orientované plánování v rezortu obrany

Cílově orientované plánování:

- výstupem je střednědobý plán,
- není to jednorázová akce,
- kontinuální proces.

5. Cílově orientované plánování v rezortu obrany

Záměr pro plánování obsahuje:

- předpokládaný vývoj požadavků na zabezpečení osobních mandatorních výdajů,
- předpokládaný vývoj vyplacených sociálních dávek,
- přehled uzavřených smluvních vztahů za celý resort MO ve struktuře:
 - programové financování,
 - ostatní běžné výdaje.
- přehled příspěvků, transferů, dotací,
- přehled prostředků z rozpočtu Evropské unie,



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



5. Cílově orientované plánování v rezortu obrany

Záměr pro plánování obsahuje:

- přehled peněžních prostředků vyčleněných na plnění cílů,
- návrh úpravy opatření/úkolů vyplývajících z hodnocení dosavadního plnění cílů/opatření/úkolů nebo nových cílů/opatření/úkolů zařazených do realizace rozhodnutím vlády nebo ministra obrany,
- přehled zrušených cílů/opatření/úkolů a peněžních prostředků vyčleněných na jejich realizaci,
- přehled peněžních prostředků vyčleněných v minulém plánovacím období na plnění cílů.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



5. Cílově orientované plánování v rezortu obrany

Strom cílů v procesu plánování:

- ☐ cíl 1. úrovně (strategický cíl),
- ☐ cíl 2. úrovně (strategické úkoly),
- ☐ cíl 3. úrovně (střednědobé cíle),
- ☐ cíl 4. úrovně (střednědobé úkoly),
- ☐ cíl 5. úrovně (úkol),
- ☐ cíl 6. úrovně (činnost).



5. Cílově orientované plánování v rezortu obrany

Výstupy z COPu - přehled:

- rozpracování cílů třetí úrovně do opatření a úkolů s označením hlavních cílů a rozpočtových cílů nákladových středisek,
 - nákladových středisek MO obsahující údaje o výši peněžních prostředků na jejich činnost,
 - věcných potřeb, navržených pro zařazení do programového financování,
 - neinvestičních transferů do zahraničí,
- přehled peněžních prostředků plánovaných na zabezpečení zahraničních služebních cest a návštěv po jednotlivých cílech a NS,
- plánované výdaje na výzkum, vývoj a inovace,
- plánované výdaje na dávky důchodového pojištění.



5. Cílově orientované plánování v rezortu obrany

Výstupy z COPu - přehled:

- peněžních prostředků plánovaných na zabezpečení zahraničních služebních cest a návštěv po jednotlivých cílech a NS,
- plánovaných výdajů na výzkum, vývoj a inovace,
- plánovaných výdajů na dávky důchodového pojištění,
- plánovaných výdajů na ostatní sociální dávky.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



5. Cílově orientované plánování v rezortu obrany

Provázanost střednědobého a ročního plánu:

- A. „Roční plán rezortu rozpracovává opatření a úkoly cílů třetí úrovně stanovené střednědobým plánem do činností na daný kalendářní rok. Textová část obsahuje opatření a úkoly vázané na nejvyšší priority rezortu Ministerstva obrany“,
- B. „Roční plán rezortu je věcně provázán prostřednictvím cílů, opatření a úkolů s kapitolou státního rozpočtu 307 Ministerstvo obrany“,
- C. „K aktualizaci ročního plánu rezortu se průběžně uskutečňuje změnové řízení s vazbou na změnové řízení ...“.



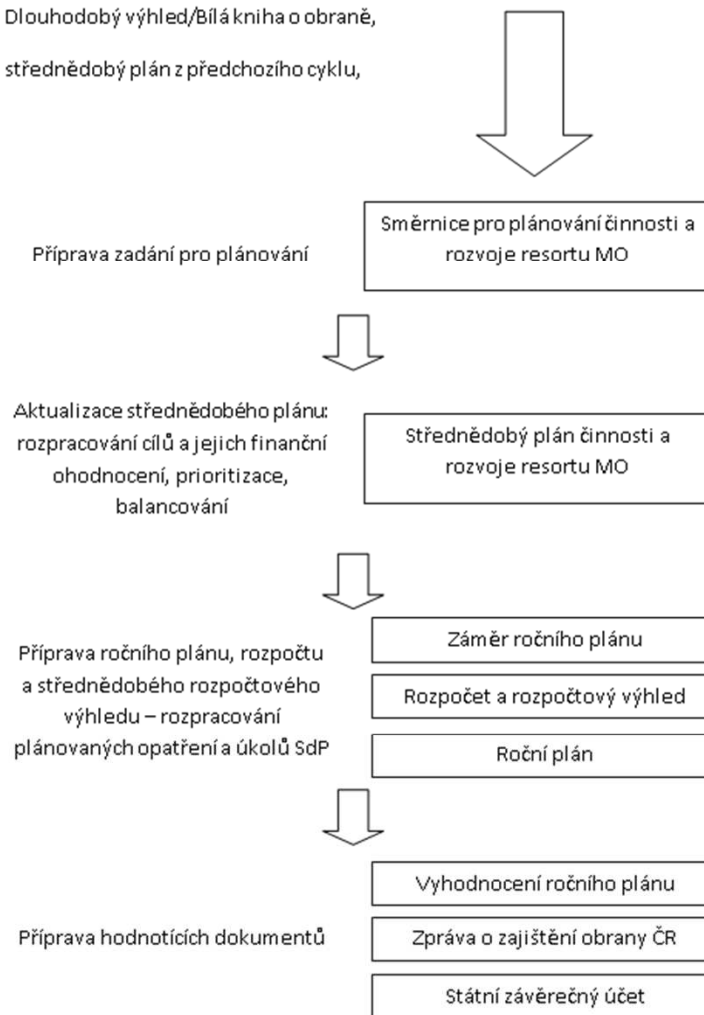
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Proces střednědobého a ročního plánování

Vstupy:

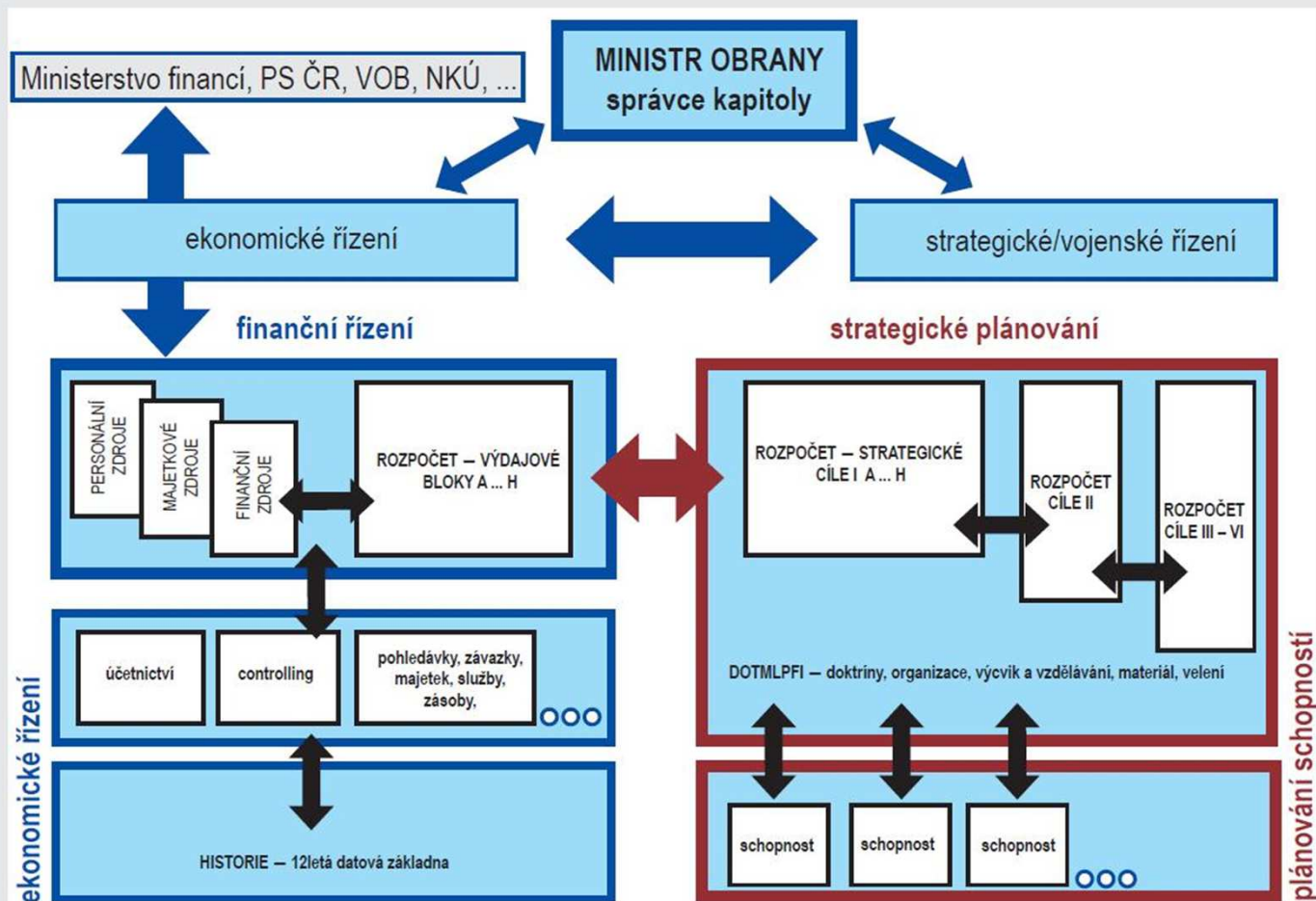
- právní normy, rozhodnutí vlády ČR,
- závazky ČR v rámci NATO a EU,
- Bezpečnostní strategie, Obranná strategie,
- Dlouhodobý výhled/Bílá kniha o obraně,
- střednědobý plán z předchozího cyklu,



Zdroj: Metodika střednědobého a ročního plánování resortu MO. Praha. Ministerstvo obrany ČR. 2011. s. 24. Čj.:613-1/2011-3691

5. Cílově orientované plánování v rezortu obrany

Schéma vztahu ekonomického řízení a plánování schopností



Zdroj: Čl. 5.20, Bílá kniha o obraně. Praha. Ministerstvo obrany ČR. 2011. s. 167. ISBN 978-80-7278-564-3.

Klíčová slova

Plánování, obranné plánování, obrana státu, plán, dlouhodobý výhled, střednědobý plán, roční plán, cíl, opatření, úkol, schopnost, cílově orientované plánování, proces střednědobého a ročního plánování, ekonomické řízení.

Literatura:

- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.
- WOEHE, Guenter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995, 748 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9014-1.
- Česká republika. Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 1999.
- Česká republika. Zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 1999.
- Česká republika. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2000.
- Česká republika. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů. In: Praha: PS PČR, 2001.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Úkoly pro samostatnou práci:

1. Vysvětlete podstatu a obsahovou stránku plánování.
2. Charakterizujte základní prvky obranného plánování. Z čeho se skládá systém plánování v rezortu MO.
3. Objasněte dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plánování.
4. Pokuste se vymezit obsah plánování obrany (plán obrany, plánovací dokumentace, principy, hierarchie cíle – základní pojmy).
5. Charakterizovat cílově orientované plánování – vývoj v rezortu MO.
6. Pokuste se vysvětlit provázanost střednědobého a ročního plánu.
7. Načrtněte a objasněte proces střednědobého a ročního plánování.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

