

TVORBA STRATEGIE

T2: PROCES TVORBY STRATEGIE

CÍL

1. PROVÉST REFLEXI PRVNÍ PŘEDNÁŠKY
2. PŘEDSTAVIT PROCES TVORBY STRATEGIE
3. PŘEDSTAVIT METODU ANALÝZY ZAINTERESOVANÝCH STRAN
4. VYDAT ÚKOL DO DALŠÍHO TÝDNE
5. VYTVOŘIT TÝMY PRO PŘÍPADOVOU STUDII



CO SLEDUJEME ZA CÍLE V RÁMCI PŘEDMĚTU?

- Trošku si hrát (Komenský)
- Naučit se tvořit strategii (znalosti a dovednosti)
- Zvládnout zkoušku! (kredity)

PŘÍPADOVÁ STUDIE

- **Úvod (10%):** základné informácie o stratégii a kontexte jej vzniku, účel, cieľové publikum, príbuzné dokumenty (prienik, hierarchia)
- **Analytická časť (20%):** národný záujem v tejto oblasti, definícia problému, analýza prostredia, dopady pokiaľ problém neřešíme
- **Strategická časť (40%):** vymezení dlouhodobé vize, cílů, způsob realizace, zdroje.
- **Implementačná časť (20%):** Plán realizace: časové a finanční aspekty, odpovědnost, rizika, komunikace, způsob hodnocení
- **Metodologická časť (10%):** postup tvorby, metody, zdroje, alternativne riešenia – aké iné riešenia boli k dispozícii, prečo neboli uplatnené.

UČEBNÍ OTÁZKY

Jak je možné pojímat tvorbu strategie jako proces?

Jaké procesní modely jsou k dispozici?

Jak je proces tvorby strategie členěn?

Jaké zahrnuje tento proces fáze a činnosti.

Jaký je jejich účel?

Jaké metody a analytické nástroje jsou využitelné pro podporu realizace jednotlivých činností v procesu tvorby strategie?

Jaký je účel a možnost provedené analýzy zainteresovaných stran?

OBSAH

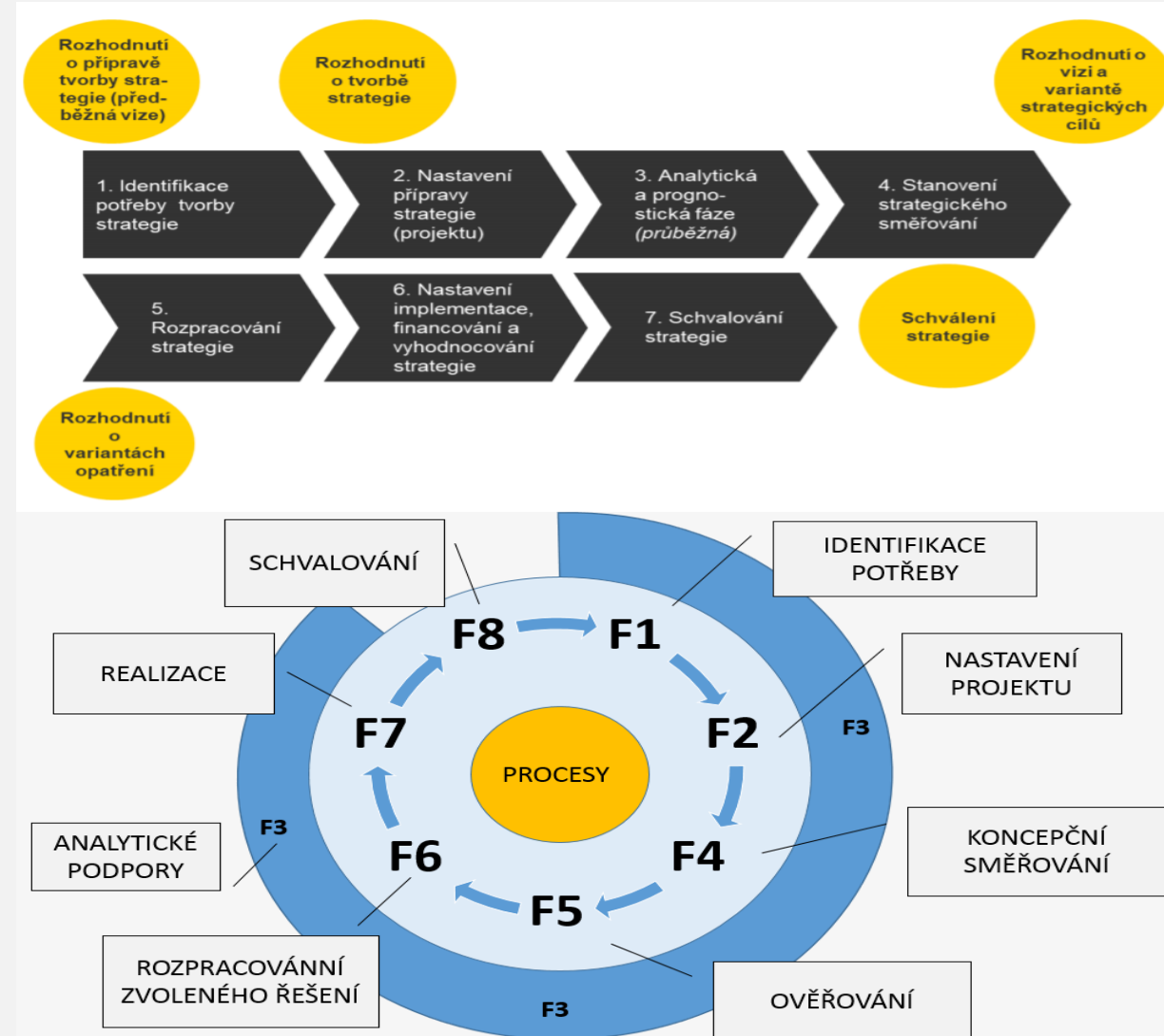
ÚVOD

1. PROCES TVORBY STRATEGIE

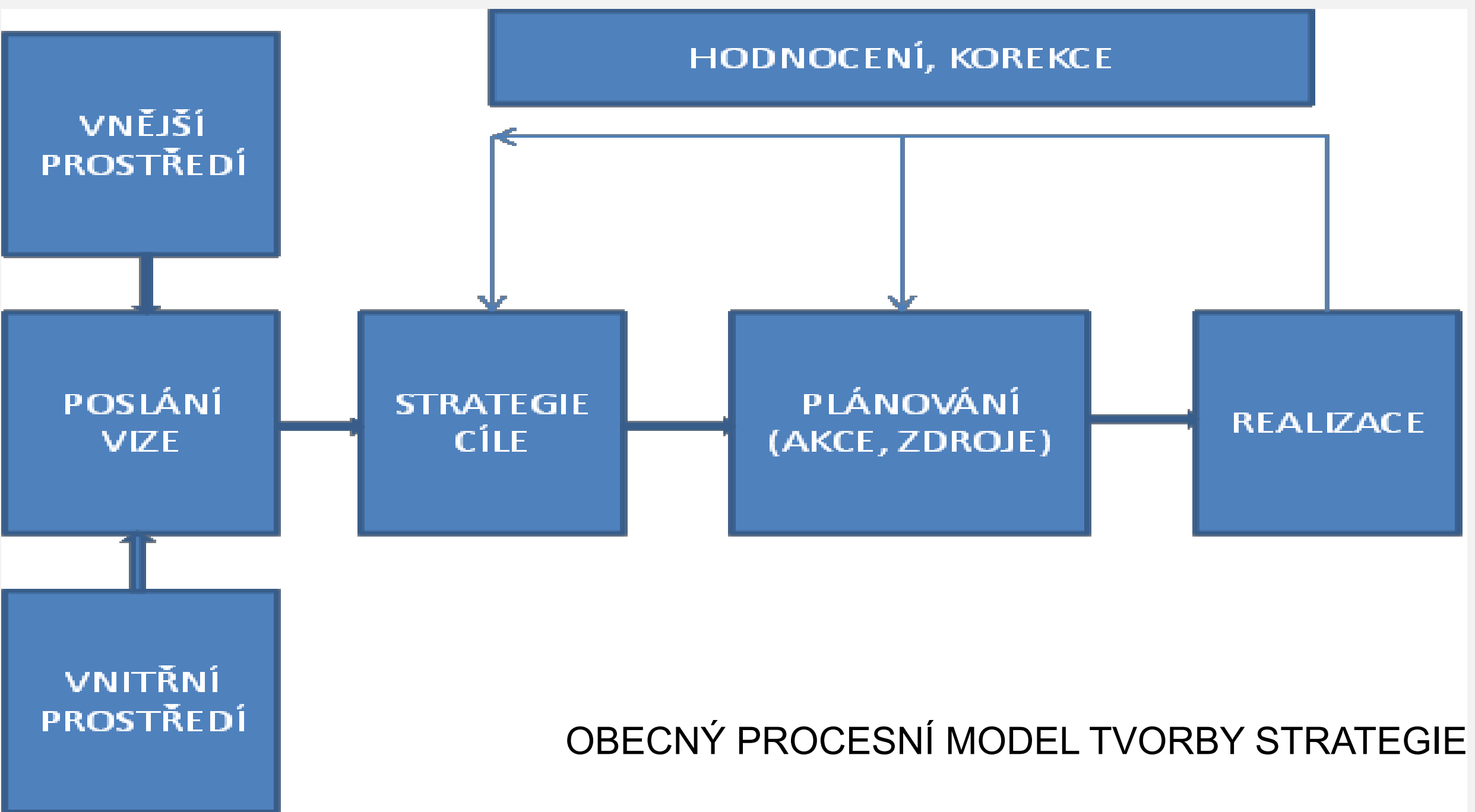
2. ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN

ZÁVĚR

ÚKOL DO DALŠÍHO TÝDNE



ÚVOD



OBECNÝ PROCESNÍ MODEL TVORBY STRATEGIE

3. PROCES TVORBY STRATEGIE

Rozhodnutí
o přípravě
tvorby stra-
tegie (před-
běžná vize)

Rozhodnutí
o tvorbě
strategie

Rozhodnutí o
vizi a
variantě
strategických
cílů

1. Identifikace
potřeby tvorby
strategie

2. Nastavení
přípravy
strategie
(projektu)

3. Analytická
a progno-
stická fáze
(průběžná)

4. Stanovení
strategického
směrování

5. Rozpracování
strategie

6. Nastavení
implementace,
financování a
vyhodnocování
strategie

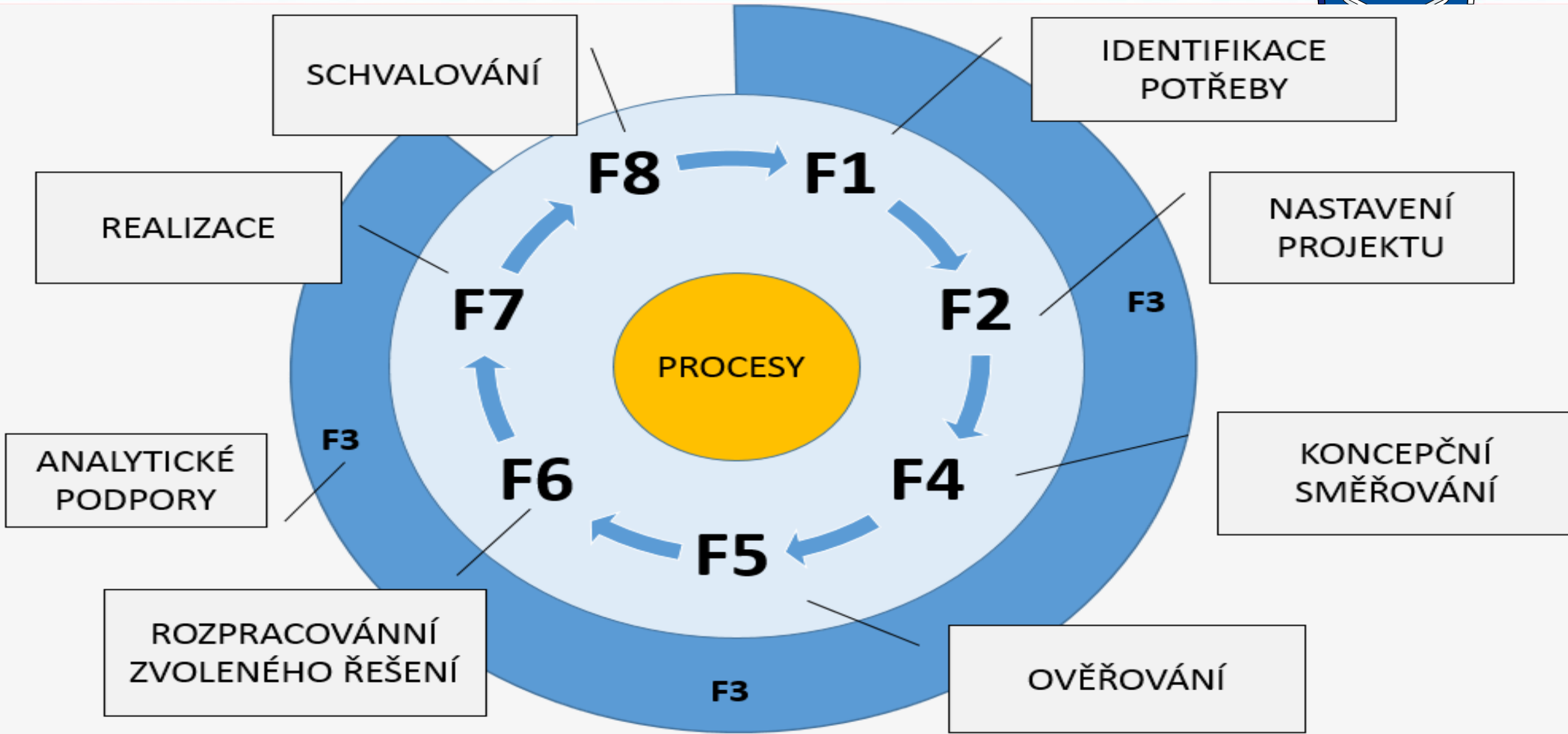
7. Schvalování
strategie

Schválení
strategie

Rozhodnutí
o
variantách
opatření

PROCES DLE METODIKY TVORBY VEŘEJNÝCH STRATEGIÍ

PROCES TVORBY STRATEGIE (DLE METODIKY MO ČR)



FÁZE TVORBY STRATEGIE (F1 – IDENTIFIKACE POTŘEBY, F2 – NASTAVENÍ PROJEKTU)



FÁZE	AKTIVITY
F1	<ul style="list-style-type: none">• A.1.1. Posouzení potřebnosti zpracování strategie, analýza problému
F1	<ul style="list-style-type: none">• A.1.2. Přijetí rozhodnutí o realizaci strategie
F2	<ul style="list-style-type: none">• A.2.1. Ustanovení řídicího výboru a zpracovatelského týmu
F2	<ul style="list-style-type: none">• A.2.2. Analýza zadání
F2	<ul style="list-style-type: none">• A.2.3. Vytvoření plánu prací

FÁZE TVORBY STRATEGIE (F1, F2)



FÁZE	AKTIVITY
F1	<ul style="list-style-type: none">• A.1.1. Posouzení potřebnosti zpracování strategie, analýza problému
F1	<ul style="list-style-type: none">• A.1.2. Přijetí rozhodnutí o realizaci koncepce
F2	<p>Metody:</p> <ul style="list-style-type: none">• expertní metody (brainstorming);• strom problémů;• metoda rybí kosti;• strategická analýza: vnější (PESTLE) a vnitřní (7S, MCA, DOTMLPFI)• GAP analýza
F2	
F2	

FÁZE TVORBY STRATEGIE (F1, F2)



FÁZE

F1

F1

F2

F2

F2

Metody:

- expertní metody (brainstorming);
- analýza rizik (co se stane, pokud nebude problém řešen);
- analýza zainteresovaných stran.

• A.2.1. Ustanovení řídicího výboru a zpracovatelského týmu

• A.2.2. Analýza zadání

• A.2.3. Vytvoření plánu prací

ému

FÁZE TVORBY STRATEGIE (F3 - ANALÝZY)



FÁZE	AKTIVITY
F3	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="300 696 1149 768">• A.3.1. Zpracování analýz
F3	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="300 1006 1200 1078">• A 3.2. Zpracování prognóz

FÁZE TVORBY STRATEGIE (F3 - ANALÝZY)



FÁZE AKTIVITY

F3 • A.3.1. Zpracování analýz

F3 **Metody:**

- komparační analýza (přístupy nejlepší praxe);
- benchmarking (posuzování přístupů nejlepší praxe);
- hodnocení prostředí (vnější, vnitřní): PESTLE, 7S, DOTMLPFI);
- gap analýza;
- analýza operačních rizik (co se stane, pokud chybí schopnosti);
- analýza zainteresovaných stran.

FÁZE TVORBY STRATEGIE (F3 – ANALÝZY)



Metody:

- trendové analýzy;
- statistické (kvantitativní) metody;
- modelování a simulace;
- prognóza alternativních budoucností (SFA) – nejistoty;
- metoda scénářů;

FÁZE

F3

F3

- A 3.2. Zpracování prognóz

FÁZE TVORBY STRATEGIE (F4 - KONCEPCE, F5 – OVĚŘENÍ)



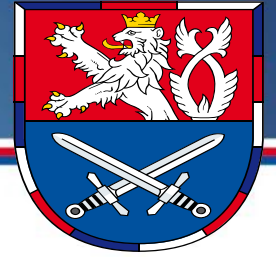
FÁZE	AKTIVITY
F4	<ul style="list-style-type: none">• A.4.1. Formulace kritérií pro hodnocení cílů
F4	<ul style="list-style-type: none">• A.4.2. Tvorba variant cílů
F4	<ul style="list-style-type: none">• A.4.3. Posouzení variant cílů
F4	<ul style="list-style-type: none">• A.4.4. Výběr nejvhodnější varianty cílů
F5	<ul style="list-style-type: none">• A.5.1. Příprava experimentu• A.5.2. Provedení experimentu• A.5.3. Vyhodnocení experimentu a doporučení

FÁZE TVORBY STRATEGIE (F4 - KONCEPCE, F5 - OVĚŘENÍ)



FÁZE	AKTIVITY
F4	<ul style="list-style-type: none">• A.4.1. Formulace kritérií pro hodnocení cílů
F4	<ul style="list-style-type: none">• A.4.2. Tvorba variant cílů
F4	<ul style="list-style-type: none">• A.4.3. Posouzení variant cílů
F4	<ul style="list-style-type: none">• A.4.4. Výběr nejvhodnější varianty
F5	<p>Metody:</p> <ul style="list-style-type: none">• strom cílů, popis cílů SMART, SMARTER;• SWOT; morfologická analýza• vícekriteriální analýza variant; metody hodnocení nákladů a užitků

FÁZE TVORBY STRATEGIE (F6 - ROZPRACOVÁNÍ)



FÁZE	AKTIVITY
F6	• A.6.1. Rozpracování cílů do opatření a úkolů
F6	• A.6.2. Hodnocení a výběr variantních řešení k dosažení stanovených cílů
F6	• A.6.3. Nastavení soustavy indikátorů

FÁZE TVORBY STRATEGIE (F6 - ROZPRACOVÁNÍ)



FÁZE	AKTIVITY
F6	<ul style="list-style-type: none">• A.6.1. Rozpracování konceptu do opatření a úkolů
F6	<ul style="list-style-type: none">• A.6.2. Hodnocení a výběr variantních řešení k stanoveným cílům

Metody:

- strom cílů, popis cílů SMART, BSC;
- vícekriteriální analýza variant, rozhodovací stromy;
- metody hodnocení nákladů a užitků, analýza nákladů životního cyklu (LCC);
- analýza rizik.

FÁZE TVORBY STRATEGIE (F7 - REALIZACE)



FÁZE

AKTIVITY

- | | |
|----|---|
| F7 | <ul style="list-style-type: none">• A.7.1. Vytvoření realizačního plánu• A.7.2. Vytvoření plánu řízení rizik |
| F7 | <ul style="list-style-type: none">• A.7.3. Vytvoření systému monitorování výsledků• A.7.4. Vytvoření plánu evaluace• A.7.5. Sestavení komunikačního plánu |
| F7 | <ul style="list-style-type: none">• A.7.6. Sestavení rozpočtu implementace• A.7.7. Sestavení časového harmonogramu |

FÁZE TVORBY STRATEGIE (F8 - SCHVALOVÁNÍ)



FÁZE	AKTIVITY
F8	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="300 625 2446 796">• A.8.1. Vnitřní a vnější připomínkové řízení (dle schvalovací authority)<li data-bbox="300 813 1885 892">• A.8.2 Schválení strategie, uzavření projektu

4. ANALÝZA ZAJÍMÁVÁNÝCH STRAN

ÚČEL

- Zpravidla se vypracovává v úvodních fázích každého projektu (tvorby strategie)
- Smyslem je identifikovat aktéry mající vztah k řešenému projektu (strategii)
- Analyzovány jsou jejich zájmy, a míra vlivu na řešený projekt (problém)
- Identifikována je vhodná komunikační strategie k jednotlivým aktérům
- **Snahou je vytvořit vhodné podmínky (vést odpovídající komunikaci) pro tvorbu strategie, její schvalování a následnou realizaci!**

VELKÝ

V

L

I

V

MALÝ

UDRŽOVAT SPOKOJENOST,
NAPLNIT JEJICH PŘEDSTAVY,
PŘEDVÍDAT POŽADAVKY,
ZAPOJIT JE

POLICY MAKERS, PRŮMYSL

MÍT POD KONTROLOU,
UDRŽOVAT PŘEHLED,
RUTINNÍ KOMUNIKACE POKUD
JE NEZBYTNÁ

OBČANÉ

*KLÍČOVÍ AKTÉŘI: PARTNEŘI,
DONÁTOŘI, NADŘÍZENÍ*

PEČLIVÁ KOMUNIKACE,
ÚZKÁ SPOLUPRÁCE

MINIMALIZOVAT PŘEKVAPENÍ

INFORMOVAT,
KONZULTOVAT.

PRAVIDELNĚ KOMUNIKOVAT,

*AKADEMICKÁ PŮDA, PORADCI,
BEZPEČNOSTNÍ KOMUNITA*

MALÝ

Z Á J E M

VELKÝ

ZÁVĚR

- Tvorba strategie je projekt (jedinečný charakter každé strategie)
- Realizované kroky se opakují, lze popsat jako proces (procesní model)
- K dispozici celá řada procesních modelů tvorby strategie (tvorba veřejných strategií, tvorba strategií v rezortu MO)
- Oba procesní modely jsou v praxi využívány, upravovány na základě nových poznatků
- Analýza zainteresovaných stran poskytuje důležité informace pro nastavení účinné komunikace se všemi aktéry – vytváří se tak předpoklad pro úspěch!
- Kritéria úspěchu: 1. Vypracování a schválení strategie; 2. Míra implementace.

ÚKOL DO DALŠÍ PŘEDNÁŠKY

- Po jednotlivcích zvolit si libovolnou bezpečnostní strategii a na základě kritérií pro komparaci strategií uvedených v první přednášce zařadit strategie do hodnotícího modelu (uveden níže).
- Identifikovat silné a slabé stránky strategie z pohledu jejího celkového pojetí (zohlednit již zmiňovaná hodnotící kritéria), uvést stručně důvod takového hodnocení.
- Rozsah: vždy jeden slide v power pointu

Odevzdat do odevzdavárny IS: hodnocení
strategie

Termín: 04.10.

LEGENDA

HORIZONTÁLNÍ OSA

- GENERICKÝ (OBECNÝ) – strategické (obecné) cíle, konceptualizace problému, obecný zdrojový rámec, chybí realizační rámec (spíše politika)
- SPECIFICKÝ – specifické cíle a úkoly (SMART), podrobné vymezení nákladů, rozpracovaný realizační rámec (spíše plán)

PRŮMĚR KRUHU

- Malý průměr vyjadřuje nižší míru komplexnosti, zaměření především na jeden dominantní nástroj moci státu, v případě obranné strategie dominuje vojenský nástroj
- Větší průměr vyjadřuje vyšší míru komplexního přístupu se zapojením všech nástrojů moci státu (DIMEFILE)

BARVA KRUHU

- Zelená – jasně vymezený cílový stav; Oranžová – obecně vymezený cílový stav; Červená – vágně vymezený cílový stav

VERTIKÁLNÍ OSA

- PREEMPTIVE (PROAKTIVNÍ) – dlouhodobé zaměření dokumentu, pohled za horizont, snaha utvářet budoucí prostředí
- REACTIVE (REAKTIVNÍ) – krátkodobé zaměření dokumentu, odrážející především současnost, případně reagující pouze na vývoj v minulosti

PROAKTIVNÍ

POSLÁNÍ

VICE

STRATEGIE

KONCEPCE

PLÁN

OBEČNÝ

SPECIFICKÝ

- S1 – ČR - DV pro obranu 2030
- S2 – Belgie – Strategická vize obrany
- S3 – Dánsko – Dohoda o obraně 2018-2023
- S4 – Francie – Bílá kniha obrany a národní bezpečnosti
- S5 – Německo – Bílá kniha 2016 bezpečnostní politiky a budoucnosti BW
- S6 – Nizozemí – In the Interest of the Netherlands
- S7 – Polsko – Koncepce obrany Polské republiky
- S8 – Rakousko – Vojenskostrategická koncepce 2017
- S9 – Slovensko – Dlouhodobý plán rozvoje OS Slovenska do roku 2030
- S10 – USA – National Defence Strategy
- S11 – Velká Británie – National Security Strategy and Strategic Defence and Security Review 2015
- S12 – Kanada – Canada's Defence Policy 2017

REAKTIVNÍ

