

PŘEDMĚT:
BEZPEČNOSTNĚ-STRATEGICKÉ
PERSPEKTIVY ČR

ZÁKLADY BEZPEČNOSTNĚ
STRATEGICKÝCH PREDIKCÍ

Procházka Josef

25. 09. 2023

CÍL

1. OBJASNIT ÚČEL A TEORETICKÝ ZÁKLAD BEZPEČNOSTNĚ STRATEGICKÝCH PREDIKCÍ
2. POCHOPIT VÝZNAM BEZPEČNOSTNĚ STRATEGICKÝCH PREDIKCÍ PRO ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČNOSTI STÁTU A JEHO PROSPERITY
3. OBJASNIT PŘÍSTUPY K TVORBĚ BEZPEČNOSTNĚ STRATEGICKÝCH PREDIKCÍ

UČEBNÍ OTÁZKY

- Jaký je účel bezpečnostně strategických predikcí? K čemu slouží tyto predikce?
- Na jakém teoretickém základu jsou bezpečnostně strategické predikce vytvářeny?
- Čím je ovlivněna kvalita tvorby politik a strategického řízení (rozhodování, plánování)?
- Jaké jsou důsledky (rizika), pokud nejsou v řídicí praxi uplatňovány věrohodné bezpečnostně strategické predikce?
- Jaké jsou uplatňovány přístupy při tvorbě bezpečnostně strategických predikcí?
- Existují vhodné příklady bezpečnostně strategických predikcí?

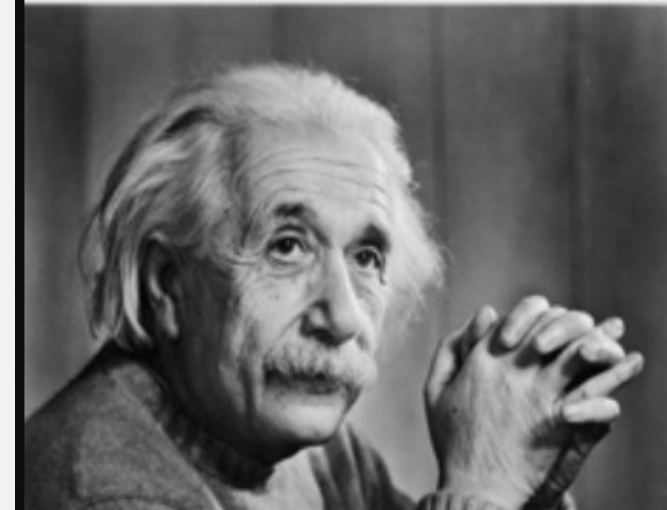
OBSAH

ÚVOD

1. BEZPEČNOSTNĚ STRATEGICKÉ PREDIKCE – VYMEZENÍ
2. PŘÍSTUPY K TVORBĚ BEZPEČNOSTNĚ STRATEGICKÝCH PREDIKCÍ
3. PŘÍKLADY BEZPEČNOSTNĚ STRATEGICKÝCH PREDIKCÍ

ZÁVĚR

**Zajímám se o
budoucnost, protože
v ní hodlám strávit
zbytek života.**



ÚVOD

PROČ BEZPEČNOSTNĚ STRATEGICKÉ PREDIKCE (BSP)

- BSP: nezbytnou součástí efektivního strategického řízení především strategického rozhodování a plánování (policy formulation and execution).
- Žádoucí je činit **informovaná rozhodnutí**: jedním z aspektů je znalost budoucího vývoje a jeho implikací (příležitosti, hrozby).
- Systémový přístup: hodnoceno je bližší i vzdálenější okolí organizace nebo řešené problematiky (strategické, bezpečnostní a operační prostředí).
- Vytvářena je co **nejvěrohodnější představa o budoucnosti** (stavy světa)!
- Hodnoceny jsou schopnosti, potenciál a možnosti státu, organizace k realizaci vize a poslání, prosazování zájmů a dosahování cílů.
- Hodnoceny jsou **implikace pro zajištění bezpečnosti** (policy implications)!
- Vypracovávají jsou **alternativní strategie** v reakci na predikci (stavy světa)!

STRATEGICKÉ ROZHODOVÁNÍ, PLÁNOVÁNÍ A MYŠLENÍ

STRATEGICKÁ

ROZHODNUTÍ:

- **Komplexita**
 - Holistický pohled (DIME)
 - Multidisciplinární přístup (PESTLEM)
 - **Long – term**
 - Developments (trendy, megatrendy a nejistoty)
 - Implications (policy implications – hrozby a příležitosti)
 - **Adaptace organizace**
 - Schopnosti, funkční oblasti (DOTMLPFI)
 - 7S (Strategie, structure, skills, style, staff, systems and shared values)
- **OBTÍŽNĚ**
 - **STRUKTUROVANÉ**
 - **PROBLÉMY**
 - **ZDROJOVÉ IMPLIKACE**
 - **DLOUHODOBÉ**
 - **DOPADY**
 - **OBTÍŽNÁ ZMĚNA**
 - **NEJISTOTA**

RIZIKA NEVHODNÉ APLIKACE ZÁSAD EFEKTIVNÍHO STRATEGICKÉHO ROZHODOVÁNÍ A PLÁNOVÁNÍ, STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ

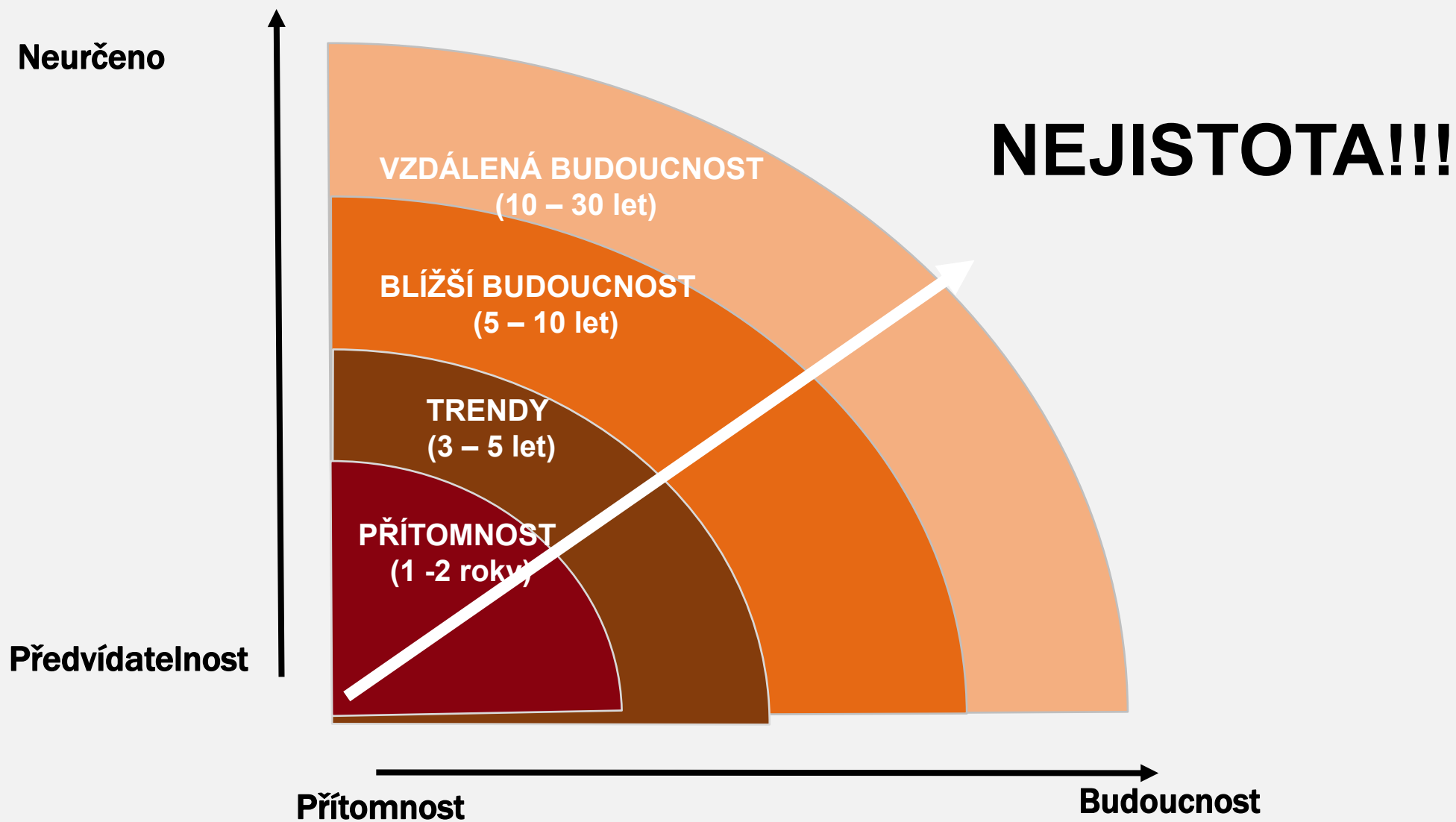
- Operativní ad hoc rozhodnutí mají zpravidla negativní dlouhodobé dopady na vágně vymezené zájmy, hodnoty, vize, cíle
- Oddalování strategických rozhodnutí (ztráta času jako kritické hodnoty, zúžení možností)
- Neefektivní využívání zdrojů, plýtvání se zdroji
- Zpomalení inovace, adaptace organizace
- Ztráta relevance organizace (ztráta konkurenceschopnosti, obranyschopnosti)

ÚČELNOST

HOSPODÁRNOST

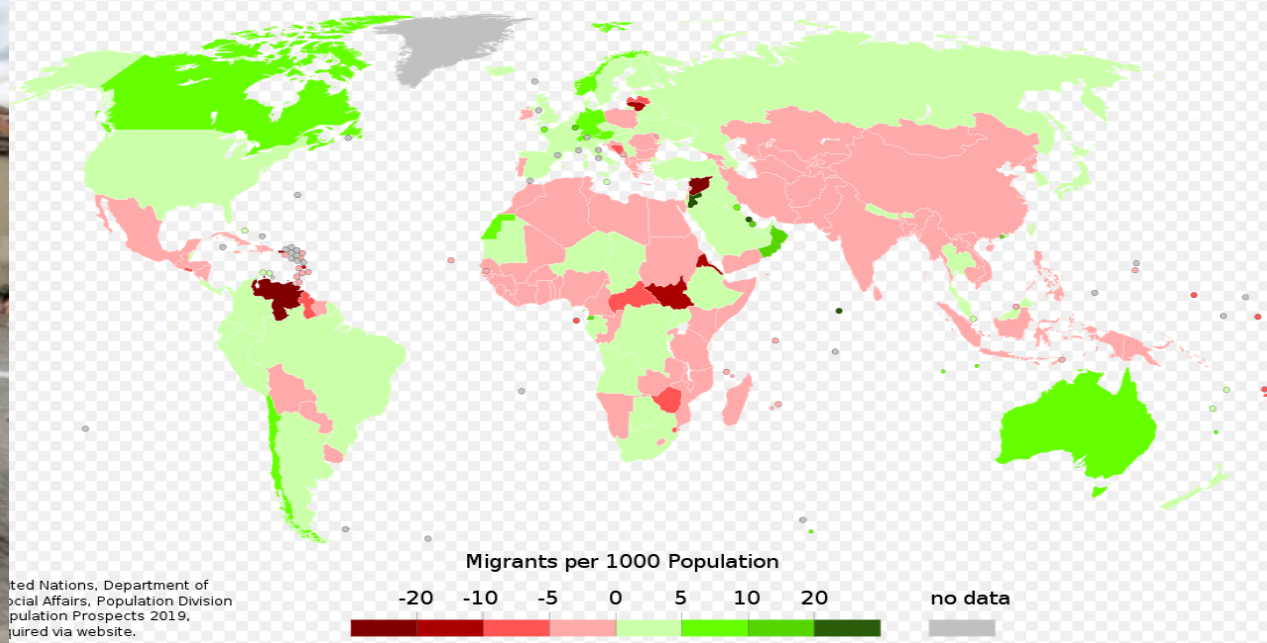
EFEKTIVNOST

LIMITUJÍCÍ FAKTOR EFEKTIVNOSTI





Annual Net Migration Rate 2015-2020



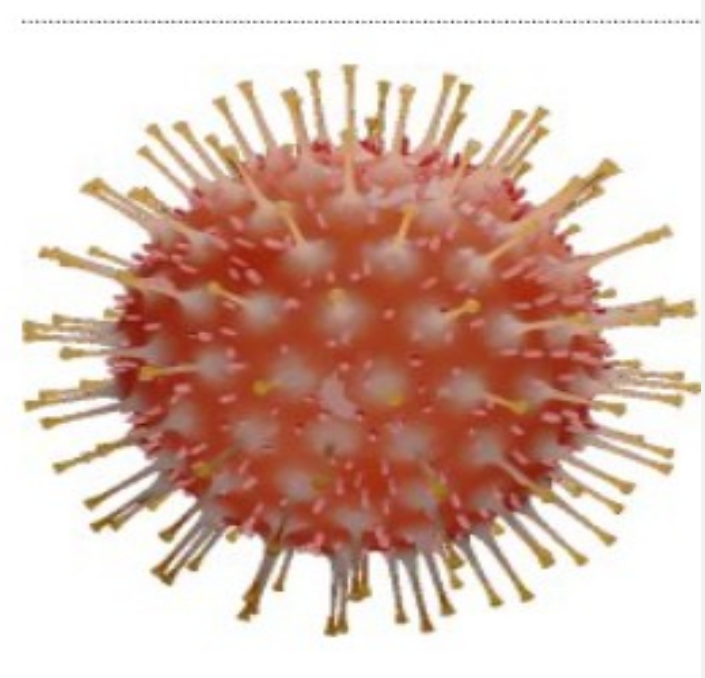
Nassim Nicholas Taleb

ČERNÁ LABUŤ

Následky vysoce nepravděpodobných událostí

„Kniha, která změnila moderní myšlení.“

The Times



PŘÍČINY NEJISTOTY

EPISTEMICKÁ: omezené informace, nedostatečné znalosti; omezené porozumění situaci či pravděpodobnosti jejího vzniku a dopadům; neznáme nebo si nejsme zcela jisti budoucím vývojem.

JAZYKOVÁ

- nepřesné jazykové vyjádření (vědomé i nevědomé), vede k nepochopení situace, jevů, prostředí

NEJISTOTA – DŮSLEDKY

- Omezená schopnost predikovat budoucnost (vznik krizových situací, jejich charakter a způsob jejich řešení).
- Obtížné vymezení **ambicí a cílů** bezpečnostní a obranné politiky; role a úkolů nástrojů moci státu (armáda, policie, zpravodajské služby,)
- Problematické stanovení **požadavků** na rozvoj schopností všech složek bezpečnostního systému
- Nejednoznačné **zdůvodnění jejich vnitřní struktury**, jejich **rozsah** (kvantitativní aspekty) a **modernizace**.
- Problematická (neefektivní) **alokace zdrojů**, jaké priority mají být financovány?

JAKÉ JSOU MOŽNOSTI I ZA TĚCHTO PODMÍNEK FORMULOVAT A REALIZOVAT EFEKTIVNÍ POLITIKY?

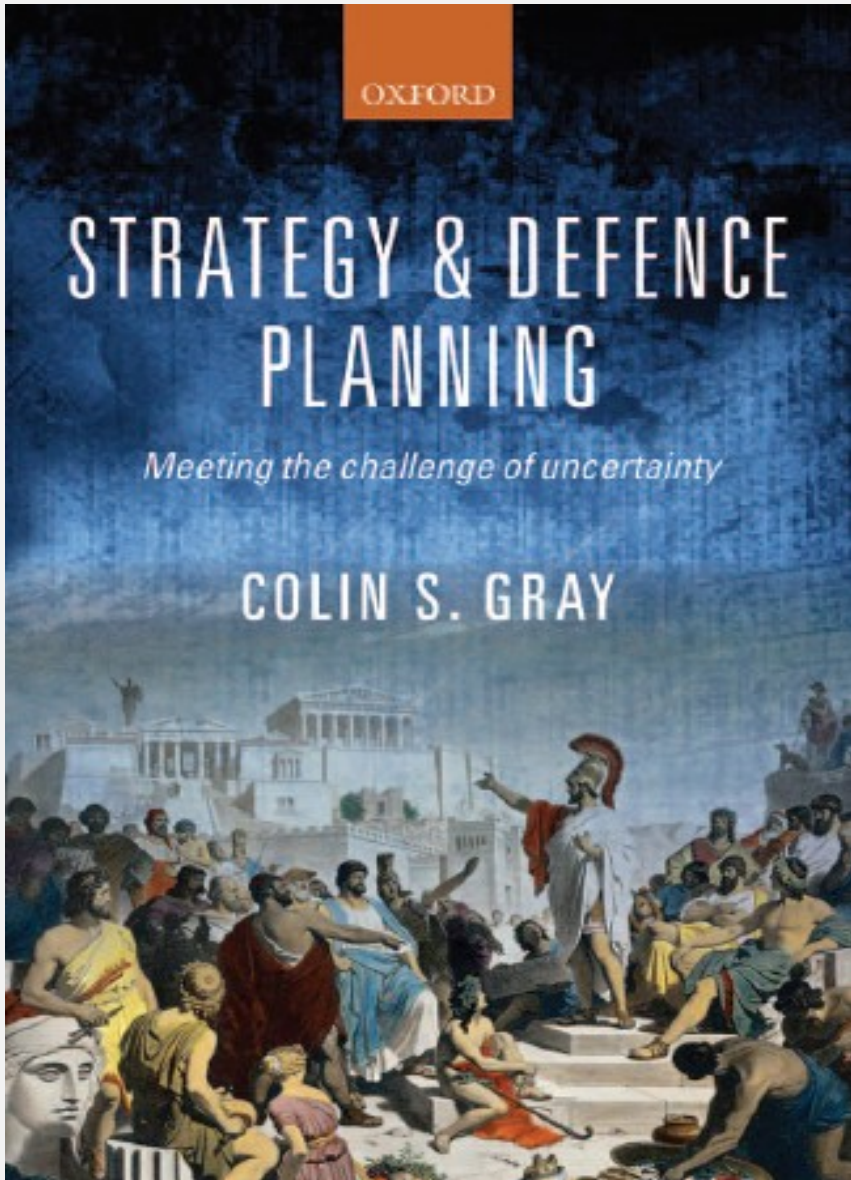


„Plánování je důležité, ale plány jsou nepotřebné.“

„Planning is everything, plan is worthless.“

Dwight David Eisenhower

JAKÉ JSOU MOŽNOSTI ZA TĚCHTO PODMINEK FORMULOVAT A REALIZOVAT EFEKTIVNÍ POLITIKY?



- Smysl plánování: vypořádání se s nejistou budoucností
- Přiznání limitů lidského poznání: mlha nad budoucností se nerozplyne!
- Plánování: věčné, všudy přítomné lidskému činění.
- Plánování vyžaduje kontext!!
- Příprava na budoucnost: vždy zatížena chybou!!
- Efektivní plánování: strategie, politika, historie, analýza a predikce!!!

BEZPEČNOSTNÍ PROSTŘEDÍ VUCA

- **Volatile (nestabilní, proměnlivé)**
- **Uncertain (nejisté)**
- **Complex (komplexní)**
- **Ambiguous (nejednoznačné)**

DETERMINANTY

- Politika
- Ekonomika
- Sociální oblast
- Demografie
- Technologie
- Právo
- Životní prostředí

BEZPEČNOSTNĚ STRATEGICKÉ
PREDIKCE: VYMEZENÍ

BEZPEČNOSTNĚ STRATEGICKÉ PREDIKCE Z OBOROVÉHO HLEDISKA

- „Futures studies“, futurologie, prognostika;
- Obecné sociálně-vědní predikce v bezpečnostních studiích;
- Intelligence studies.

ZÁKLADY OBORU FUTURES STUDIES (WENDELL BELL, KUHN),

- Scanning both past change and possibilities for the future different from the present!
- A belief that futures thinking can increase the **effectiveness of human action!**
- A faith in the **use of knowledge** in policy formulation and implementation!
- Common purposes: **making the world a better place** where all human beings will have an equal and good chance of living long and satisfying lives;
- A commitment to the **well-being of future generations;**
- Studying possible, probable, and preferable futures; exploring images of the future;
- Interpreting the past and orientating the present;
- Integrating knowledge and values in **designing social action;**

INTELLIGENCE STUDIES

- Řeší především způsob zpravodajského hodnocení.
- Imperativem je, aby intelligence analysis vytvářely předpoklad pro vytváření a zpracování **věřohodných informací** a umožnily rozhodnout o **účinné reakci** ve vazbě na tyto informace.
- Charakter zpravodajství a způsob práce s informacemi paradoxně vedou k tomu, že **úspěšné analýzy a predikce nejsou zpravidla zveřejňovány**.
- Vytváření zpravodajských informací zahrnuje zpracování surových informací, jejich propojení, hodnocení a analýzu všech dostupných dat.
- Analytici nejsou v zajetí svých organizací a zdrojů, ale metod (metod existuje velké množství a ne vždy zohledňují potřeby analytiků).
- Výzvou pro zpracování analytických zpravodajských výstupů je udržení **politické neustrannosti**, primárně se zaměřují na ochranu **národních zájmů!!**

SELHÁNÍ ZPRAVODAJSKÝCH PREDIKCÍ

- 1940s U.S. intelligence predicts (1947) that the Soviet Union is five to 10 years away from developing a nuclear weapon. The Soviets detonate a test weapon (1948–1949).
- 1960s An intelligence estimate says that Soviets are unlikely to position nuclear weapons in Cuba. CIA Director John McCone disagrees and orders more surveillance flights, which soon find signs of missile deployment.
- 1970s Persistent shortfalls in estimates of Soviet military capability and expenditure.
- 1980s U.S. intelligence fails to predict the impending collapse of the Soviet Union
- 1990s United Nations (UN) inspectors discover an Iraqi nuclear program that was much more extensive than the CIA had estimated. (1991) India and Pakistan conduct nuclear tests . This testing was not predicted by the CIA.
- 2000s The CIA fails to forecast 9/11 attacks. It tracks suspected al Qaeda members in Malaysia months before but fails to place Khalid Al-Midhar (one of the

PŘÍSTUP K TVORBĚ BEZPEČNOSTNĚ STRATEGICKÝCH PREDIKCÍ

ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K BEZPEČNOSTNÍM PREDIKCÍM –
INSPIROVÁNO TZV. KÁLMÁNOVÝM FILTREM (CLARK 2007, ZELINKA
2010)

Extrapolace	Protažení v současnosti působících sil do daného časového bodu v budoucnosti.
Projekce	Shodná s extrapolací s tou výjimkou, že intenzita vlivu či směřování některých trendů či sil je na základě analytickova zhodnocení změněna.
Předpověď	Je méně ukotvena v přítomnosti, snaží se počítat s faktorem zcela novým.

JINÉ POJETÍ A ZAŘAZENÍ PREDIKCÍ (BÁTRLA 2017 DLE PETRÁČKOVÁ, KRAUS 1995),

Předpověď	Tvrzení o budoucnosti	„USA zaútočí na Írán“
Predikce	Odhad budoucích hodnot skutečného vývoje	„Pokud dojde k většímu ozbrojenému iránsko-saúdskoarabskému střetu, USA zaútočí na Írán“
Prognóza	Stanovení pravděpodobnosti dalšího vývoje (hypotéza + míra pravděpodobnosti)	„Existuje 30% pravděpodobnost, že USA zaútočí v následujícím roce na Írán z důvodu saúdskoarabsko-amerického spojení“

POJETÍ (PŘÍSTUPY) PREDIKUJÍCÍCH EXPERTŮ (BÁTRLA 2017 VIA NATE 2014)

Paradigmatický „ježek“

- Specializace
- Vytrvalost
- Tvrdohlavost
- Hledání pořádku
- Sebevědomí
- Ideologičnost

Nižší kvalita prognózy
Menší časová náročnost

Probabilistický „liška“

- Multidisciplinarita
- Přizpůsobivost
- Sebekritika
- Tolerance ke komplexnosti
- Opatrnost
- Důraz na empirii

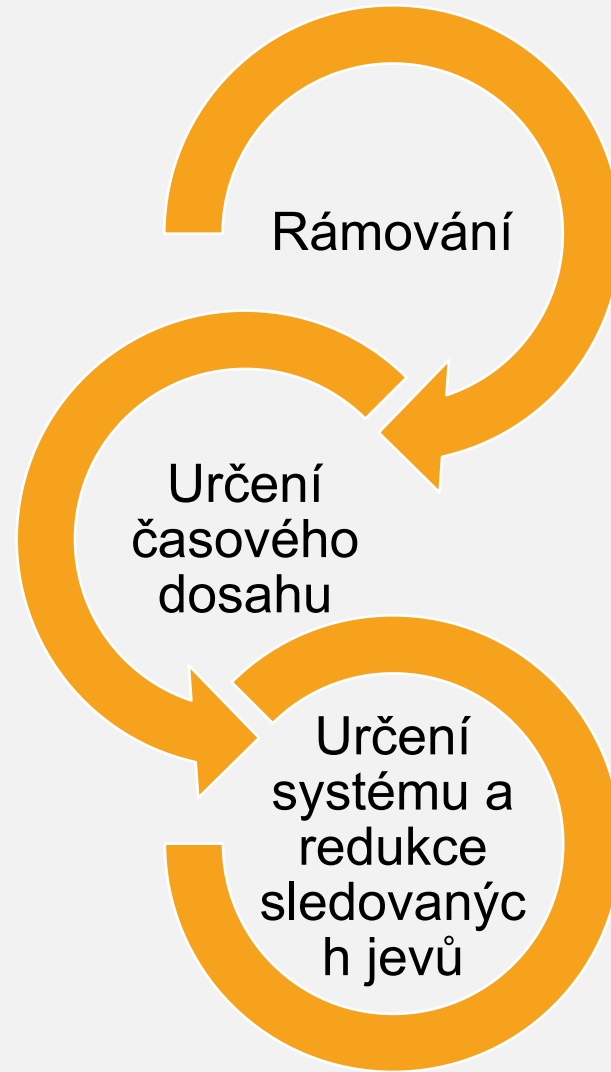
Vyšší kvalita prognózy
Časově náročnější

PARADIGMATICKÝ MODEL

PŘÍČINA → JEV → KONTEXT → PODMÍNKY → STRATEGIE → NÁSLEDKY

příčinné podmínky	jev	kontext	intervenující podmínky	strategie jednání a interakce	následky
rodičovské potřeby; rodičovské postoje k televizi	dětský televizní režim	domácí rutiny	přání dítěte	rodinná mediální výchova	výsledky rodinné mediální výchovy

PROCES PREDIKCE



RÁMOVÁNÍ

Rámování lze obecně chápat jako zasazení analyzovaného jevu do odpovídajících souvislostí a jeho konceptualizace. Je třeba určit:

- Časový dosah;
- Geografickou úroveň;
- Rozsah predikovaného fenoménu;
- Zúčastněné aktéry;
- Dynamiku vývoje;
- Interakci a prolnutí s dalšími problematikami.

PREDIKCE DLE ČASOVÉHO DOSAHU (JEDNA Z MOŽNÝCH KATEGORIZACÍ!!!)

Okamžité predikce

Budoucí vývoj v řádu hodin či do jednoho až šesti dnů

Krátkodobé predikce

Budoucí vývoj od jednoho týdne do jednoho roku

Střednědobé predikce

Budoucí vývoj od jednoho roku do pěti let

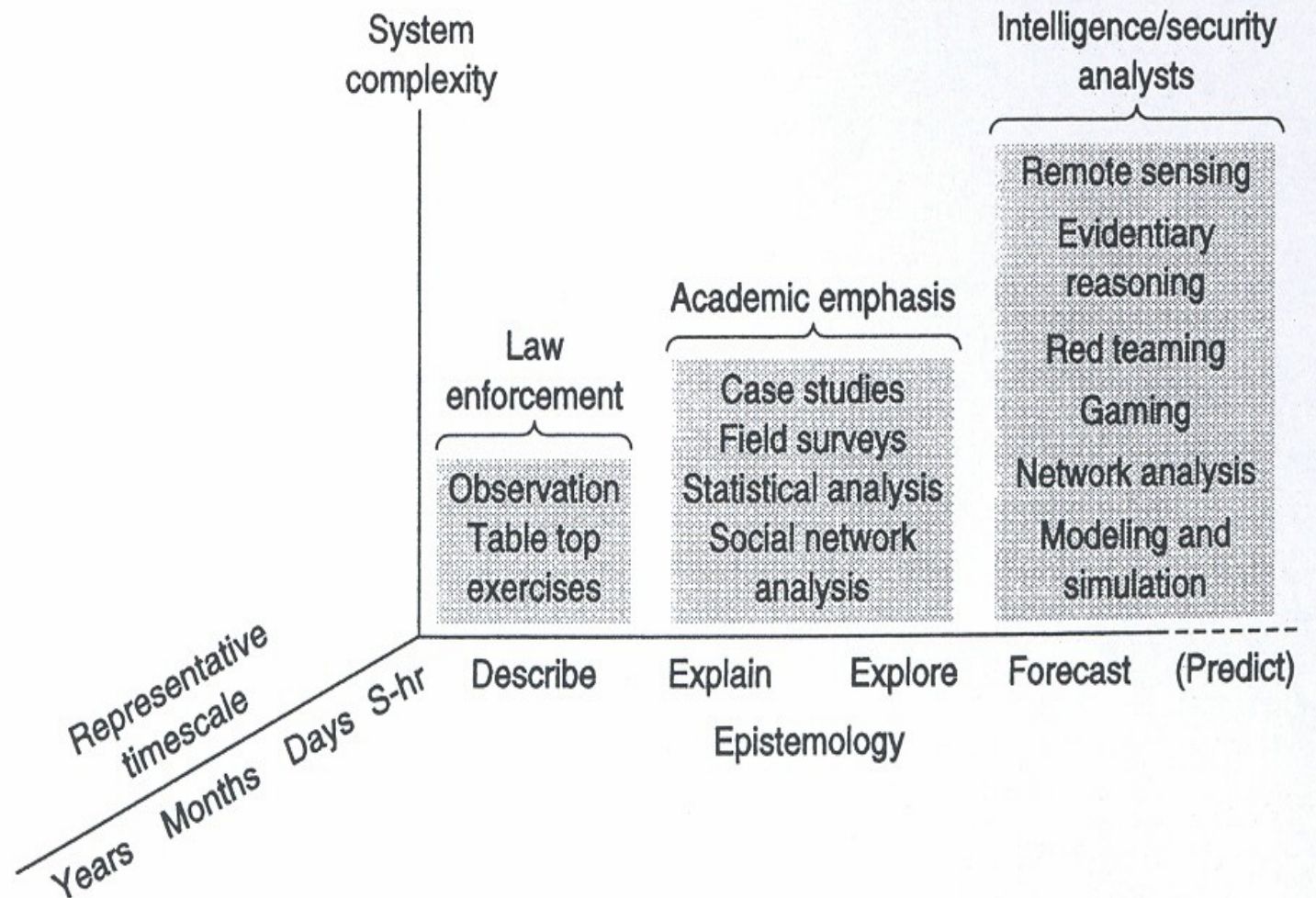
Dlouhodobé predikce

Budoucí vývoj nad pět let (ve zpravodajství zpravidla deset až dvacet let)

KOMPLEXNÍ SYSTÉMY (HAYDEN 2007)

1. Komplexní systémy jsou celky, které mají neredukovatelné vlastnosti, které vycházejí z interakce a interdependence mezi jejich částmi;
2. Komplexní systémy, které jsou funkční („purposeful“), jsou schopné udržovat samy sebe a iniciovat akce k dosažení cílů v měnícím se prostředí;
3. Funkční systémy utvářejí samy sebe v odpovědi na sebekreativitu jiných systémů;
4. Komplexní systémy koordinují na styčné ploše s přírodní holarchií („holarchy je termín vytvořený A. Koestlerem a znamená celek, který je strukturou součástí, které jsou samy celky)(Hayden 2007: 298, 313)

• Obr. Hayden 2007: 303



NUTNOST REDUKCE

- Redukce je důležitou součástí predikčního procesu;
- Redukce podstatných faktorů (ohraničení jevů, zkoumaného systému, nebo jeho prvků, problému);
- Důležité je určení takových faktorů, které mají a budou mít na sledovaný jev dominantní vliv:
 - klíčové hybné síly změny,
 - trendy a megatrendy,
 - nejistoty,
 - slabé signály.

ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K PREDIKČNÍ ANALÝZE DLE HEUERA A PHERSONA

1. Expertní úsudek (Expert Judgement);
2. Strukturované analýzy (Structured Analysis);
3. Kvantitativní metody užívající data generovaná experty (Quantitative Methods Using Expert Generated Data).
4. Kvantitativní metody užívající empirická data (Quantitative Methods Using Empirical Data) (Heuer, Pherson 2011: 20).

TYPOLOGIE PROGNOSTICKÝCH METOD DLE VESELÉHO (2011) I.

Kvantitativní	Statistické metody prognózování trendů Časové řady Regresní modely Párová a vícenásobná korelace Exponenciální vyrovnávání
Kvalitativní	Delphi metoda Kolo budoucnosti

TYPOLOGIE PROGNOSTICKÝCH METOD DLE VESELÉHO (2011) II.

Univerzální

Brainstorming
Focus Group

Specifické

Kritické technologie
Analýza textu pro technologické
předvídání

PREDIKCE Z HLEDISKA GEOPOLITICKÝCH CELKŮ, AKTÉRŮ, SEKTORŮ A HROZEB A JEJICH KOMBINACE S PŘÍKLADY

	Geopolitický celek	Aktér: stát a státní aktéři	Aktér: nestátní aktéři
	Příklad: Predikce bezpečnosti střední Evropy	Příklad: Predikce vývoje bezpečnosti ČR	Příklad: Predikce vývoje Mezinárodního červeného kříže
Sektor	Sektorová bezpečnost v geopolitickém celku	Státní aktér v sektoru bezpečnosti	Nestátní aktér v sektoru bezpečnosti
Příklad: Predikce bezpečnosti energetického sektoru	Příklad: Predikce ekologické bezpečnosti střední Evropy	Příklad: Predikce vývoje protidrogových složek PČR	Příklad: Predikce role Transparency International v protikorupční politice
Hrozba	Hrozba v geopolitickém celku	Státní aktér a hrozba	Nestátní aktér a hrozba
Příklad: Predikce terorismu „osamělých vlků“	Příklad: Predikce etnických nepokojů ve střední Evropě	Příklad: Predikce postupu BIS proti čínské špionáži	Příklad: Predikce role fanatických islamistických duchovních v šíření zločinů ze cti

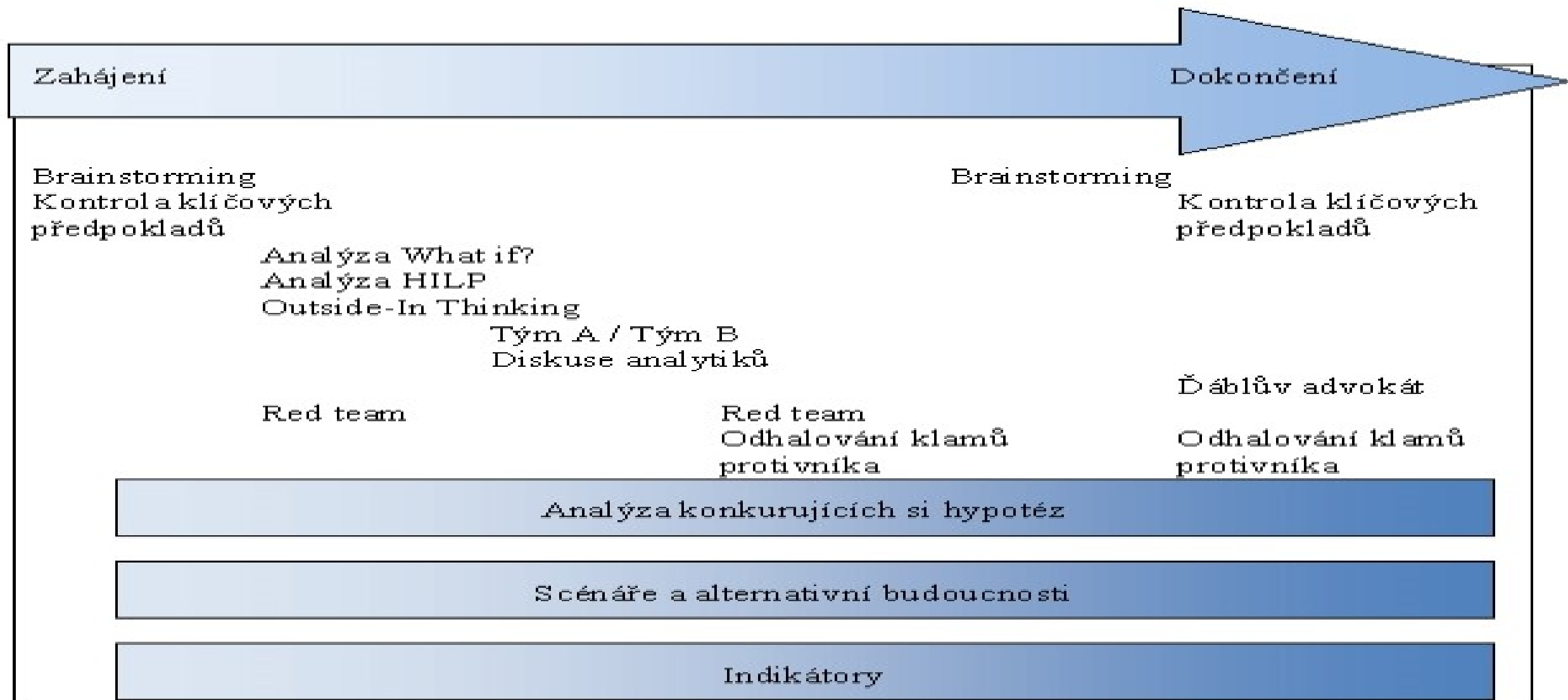
TECHNIKY UPLATŇOVANÉ VE ZPRAVODAJSKÉ ANALÝZE I. (DIAGNOSTICKÉ TECHNIKY)(US GOVERNMENT 2009: 7-16)

Revize klíčového předpokladu	Vypracování a následná revize (verifikace) položkového výčtu předpokladů, na nichž spočívají zásadní analytické soudy. Každý předpoklad představuje riziko.
Revize kvality informace	Zhodnocení kompletnosti a kvality dostupných informačních zdrojů. Potvrzení informace z více zdrojů.
Ukazatele a příznaky změny	Výběr ukazatelů a příznaků, které při monitorování sledované problematiky umožní odhalit budoucí, doposud nepatrné trendy a nástup neočekávaných změn. Teorie slabých signálů.
Analýza konkurenčních hypotéz	Identifikace alternativních hypotéz a zhodnocení veškerých důkazů hovořících v jejich prospěch i – a to především – v jejich neprospěch.

TECHNIKY UPLATŇOVANÉ VE ZPRAVODAJSKÉ ANALÝZE I. (VYVRACEJÍCÍ TECHNIKY)(US GOVERNMENT 2009: 17-26)

Ďáblův advokát	Cílené zpochybňování jednoho silného proudu nebo konsensu cestou hledání co možná nejlepšího analytického vysvětlení.
Tým A/Tým B	Myšlenkový střet dvou analytických týmů zastávajících zásadně odlišné názory na určitou problematiku, jev, či událost.
Analýza událostí „vysoký dopad/nízká pravděpodobnost“	Hodnocení události/jevu, jejichž pravděpodobnost je sice velmi nízká, avšak v případě výskytu jsou jejich strategickopolitické důsledky vysoce závažné.
Analýza „Co když“? What if analysis	Předpoklad, že dojde k určité signifikantní události, a následně se zkoumá, jak by k tomu mohlo dojít nebo jak by bylo možné událost řešit.

ČASOVÁ OSA POŘADÍ UŽITÍ ANALYTICKÝCH TECHNIK U. S. GOVERNMENT 2009, MODIFIKACE MAREŠ A KOL. 2015)

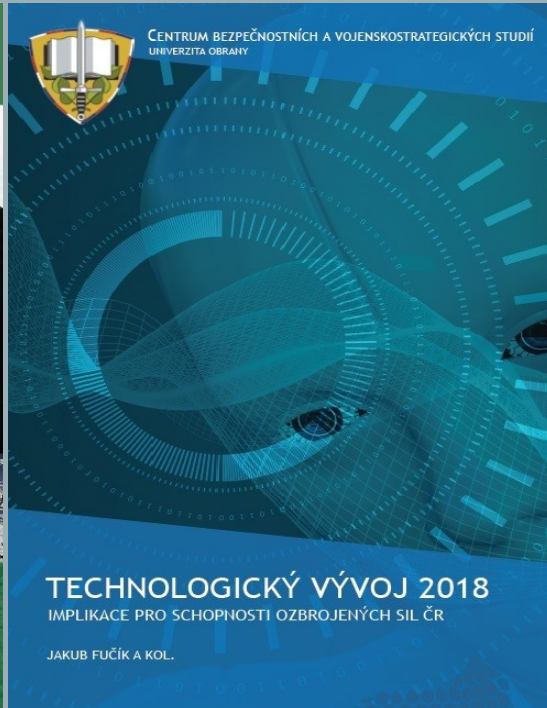


PŘÍKLADY BEZPEČNOSTNĚ STRATEGICKÝCH PREDIKCÍ

GLOBAL TRENDS 2040

- STRUKTURÁLNÍ SÍLY : demografie, životního prostředí, ekonomika a technologie
 - Utvářejí dynamiku budoucnosti.
 - Možná projekce s rozumnou mírou důvěry vycházející z dat.
- INTERAKCE STRUKTURÁLNÍCH SIL S DALŠÍMI FAKTORY: VYCHÁZEJÍCÍ DYNAMIKA
 - Na úrovni jednotlivce, společnosti států a mezinárodního systému
 - Vysoká míra nejistoty (ovlivněno pestrostí lidské volby v budoucnosti)
 - Identifikovány a popsány klíčové dynamiky a hybné síly na každé úrovni a jejich vývoj v čase
- KLÍČOVÉ NEJISTOTY: vytvořeno pět scénářů budoucnosti pro rok 2040
 - Ne predikce, ale spíše možnosti, prozkoumání interakcí a různých kombinací strukturálních sil, objevujících se hybných sil a klíčových nejistot.

HODNOCENÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ



Hrozby
Příležitosti



Vize
Poslání
Strategie
Schopnosti
Zdroje

PESTLE

**Politika (Politics); Ekonomika (Economy);
Společnost, (Social), Technologie (Technology),
Právo (Legal), Prostředí (Environment)**

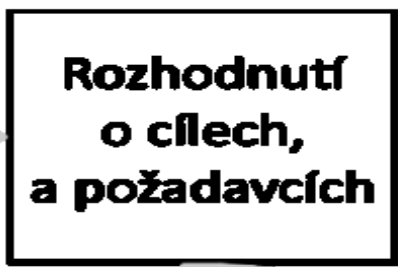
Zpravodajství,
strat. studie,
zkušenosti



Scénáře
(generické
a specifické)



Analytický
rámec



CAPABILITY BASED PLANNING MODEL (Paul DAVIS, RAND Corporation)

Cíle, specifikace,
testování, měření:
- úroveň misí
- integrované



Plánování
a doktrínální
rozhodnutí



Analytické
hodnocení
nejistoty



Možnosti



Legenda:



Hierarchické prvky
(Často i síťování)



STRATEGIC
FORESIGHT
ANALYSIS

2017 REPORT

FRAMEWORK
FOR FUTURE
ALLIANCE
OPERATIONS

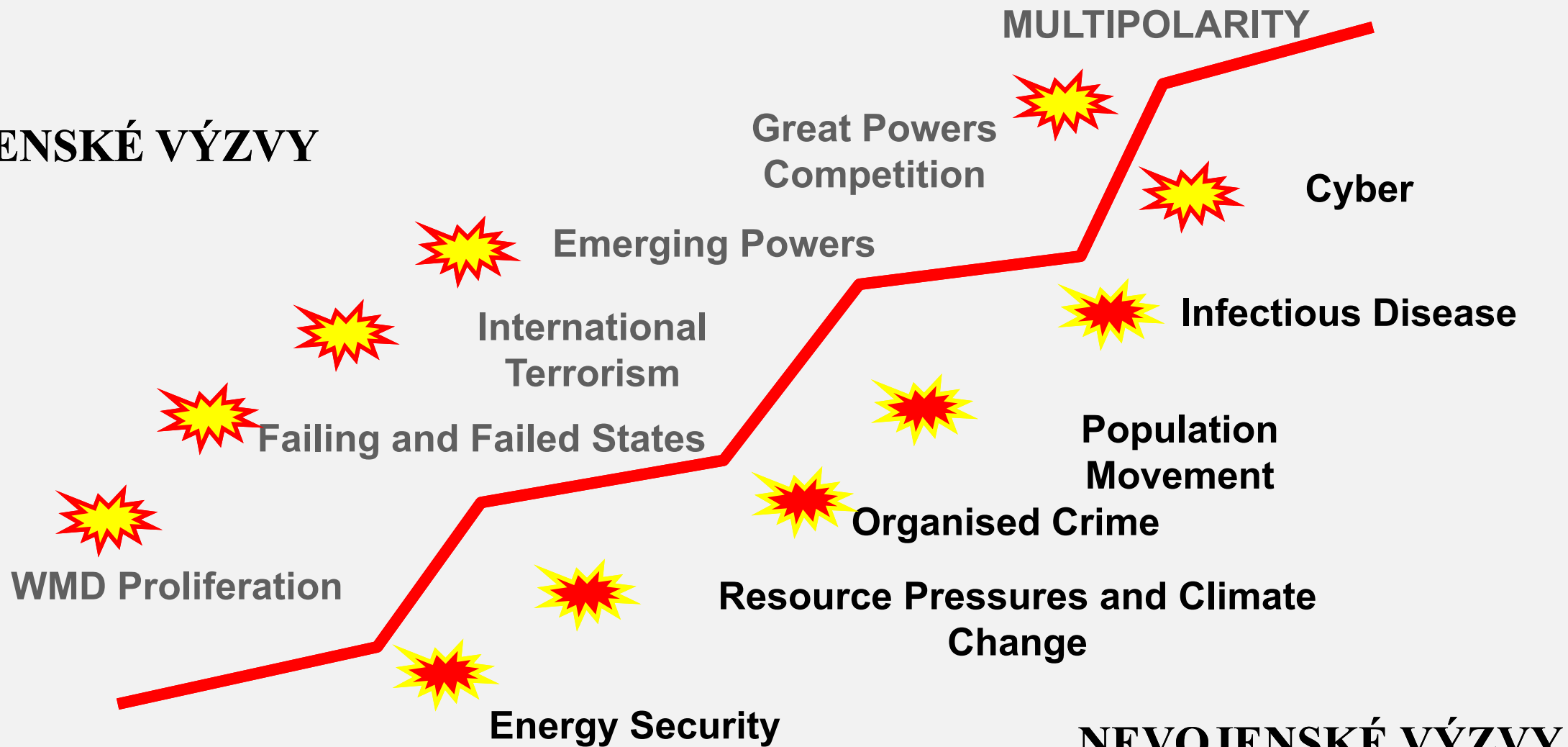
2018 REPORT

INSTABILITY SITUATIONS

- **WMD/E Use**
- **Conventional War**
- **Escalatory Use of Force**
- **Hybrid War**
- **Unconventional War**
- **Global Commons Disruption**
- **Critical Infrastructure Attack**
- **Cyberattack**
- **Governance Challenges**
- **Endangerment of Civilian Populations**
- **Pandemic Disease**
- **Natural/Man-made Disasters**

VÝZVY BEZPEČNOSTNÍHO PROSTŘEDÍ

VOJENSKÉ VÝZVY



NEVOJENSKÉ VÝZVY

STRATEGICKÉ PROSTŘEDÍ

BEZPEČNOSTNÍ PROSTŘEDÍ

VNÍMÁNÍ HROZEB
(politici, vojáci, občané, analytici)
(PESTLE, PESTLEM, DIME)

OPERAČNÍ PROSTŘEDÍ (PMESII/PT)

TECHNOLOGICKÝ VÝVOJ (ARMÁDA 4.0)

DOPADY

OBRANÁ POLITIKA

- POLITIKA
 - POSLÁNÍ A ROLE OS
 - AMBICE, ÚKOLY
 - STRATEGICKÁ VÝCHODISKA
- EKONOMIKA
 - FINANCOVÁNÍ OBRANY, SCHOPNOSTI PRŮMYSLU, BEZPEČNOST DODÁVEK
- SPOLEČNOST
 - ARMÁDA A SPOLEČNOST, DEMOGRAFIE, BRANNÁ PŘÍPRAVA, ODOLNOST SPOLEČNOSTI
- TECHNOLOGIE, INOVACE
- PRÁVNÍ RÁMEC
- VOJENSTVÍ
 - PRINCIPY VÝSTAVBY, SCHOPNOSTI, OPSÚ, HNS
- ADMINISTRATIVA
 - HRM, VYZBROJOVÁNÍ, VZTAH S PRŮMYSLEM

- PRINCIPY POUŽITÍ
- PLÁNOVACÍ SITUACE
- VOJENSKÉ PLÁNOVACÍ PŘEDPOKLADY
- DOMÉNY PŮSOBENÍ SIL
- SCHOPNOSTI
 - PŘIPRAVENOST
 - NASADITELNOST
 - ZASADITELNOST
 - VELENÍ A ŘÍZENÍ
 - PRŮZKUM
 - UDRŽITELNOST
 - OCHRANA SIL
- VELITELSKÁ STRUKTURA A STRUKTURA SIL

SCHOPNOSTI

ZÁVĚR

- BSP mají zásadní význam pro efektivní řízení (strategické rozhodování a plánování) a pro formulování účinné politiky.
- Smyslem je hodnotit vývojové tendence a predikovat budoucí vývoj (stavy světa), identifikovat implikace a alternativní cesty řešení problémů (utváření příznivého prostředí pro zajištění bezpečnosti a prosperity).
- Limitujícím faktorem jsou omezené kognitivní schopnosti prohlédnout mlhou nad budoucností.
- Teoretickým základem : Futures studies, Intelligence studies!
- Využitelná celá řada metod! S některými se dále blíže seznámíme a naučíte se je používat.
- Existuje celá řada využitelných příkladů (v ČR i zahraničí), které lze považovat za BSP.

LITERATURA

- Potůček, M. et al (2006): *Manuál prognostických metod*. Praha: SLON. 196 s. (sken v IS)
- Bell W. *Foundations of futures studies*, vol 1. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1997.
- Strategické analýzy bezpečnostního a operačního prostředí a technologického vývoje. Centrum bezpečnostních a vojensko- strategických studií University obrany. Brno 2021. Dostupné: [Publikace - Centrum bezpečnostních a vojensko-strategických studií \(unob.cz\)](#)
- Strategické analýzy NATO:
 - Strategic Foresight Analysis (SFA),
 - Framework for Future Alliance. Operations (FFAO).
- Global Trends 2040. National Intelligence Council, 2021. Available at: [Office of the Director of National Intelligence - Global Trends \(dni.gov\)](#)