

---

---

*Recenzovaný článek*

---

---

## Tvorba úkolových uskupení jako výsledek transformace scénářů použití ozbrojených sil do požadavků na schopnosti

### Framing of Task Forces as an Outcome of Transformation of Force Using Scenarios into Capability Requirements

Zdeněk Petráš

**Abstrakt:** Článek navazuje na diskuzi vedenou v odborných kruzích k problematice metodologie tvorby scénářů použití ozbrojených sil a jejich praktického využití v daných fázích plánovacího procesu. Autor přináší nový pohled na tvorbu úkolových uskupení, a to jako výslednici propojení procesu identifikace požadavků na schopnosti, jež vychází z analýzy scénářů, s typově odpovídajícími jednotkami stávající organizační struktury ozbrojených sil. Autorem navržený přístup, doložený modelovým příkladem, vychází ze syntézy zkušeností a poznatků odvozených z národních plánovacích procesů a zkušeností z plánování schopností, tak jak jsou realizovány v rámci aliančních a unijních procesů plánování. Navržený přístup k utváření úkolových uskupení by tak mohl představovat účinný nástroj k podpoře rozhodovacího procesu na strategické úrovni.

**Abstract:** The aim of the article is to broaden scientific discussion held within the defence and security community on methodological approach to scenario development process. The author brings an innovative look at the concept of modular task force development, which is considered, in his conception, as a result of interconnection between capability requirements arisen from scenario analysis process, and respective type of force units being a part of the current military structure. The author's approach to task force generation process, illustrated by a case study, is a synthesis of best practices and findings derived from national as well as EU and NATO planning processes. The proposed concept of the task force generation might be perceived as an effective tool for supporting strategic decision-making process.

**Klíčová slova:** Scénáře; tvorba úkolového uskupení; organizační struktura ozbrojených sil; identifikace požadovaných schopností; proces obranného plánování NATO; proces plánování EU (EU Headline Goal Process).

**Key Words:** Scenarios; Task Force Generation Process; Force Units; Military Structures; Capability Requirements; NATO Defence Planning Process (NDPP); EU Headline Goal Process.

## ÚVOD - OBECNÁ TYPOLOGIE A CHARAKTERISTIKA SCÉNÁŘŮ

Akceschopné ozbrojené síly České republiky, disponující moderními a interoperabilními prostředky, jsou klíčovým předpokladem pro naplnění poslání resortu obrany. Avšak pro zajištění akceschopnosti potřebují ozbrojené síly odpovídající spektrum schopností. Odpověď na otázku, které schopnosti a v jakém rozsahu jsou zapotřebí, by měla vycházet z procesu obranného plánování, jehož součástí musí být i koncipování scénářů možného použití ozbrojených sil v duchu vývoje bezpečnostního prostředí, vývoje operačního prostředí a identifikace způsobů, jak eliminovat hrozby, jež se v takovém prostředí můžou vyskytnout.

V současném období dynamických změn v bezpečnostním prostředí nabývají na důležitosti metody strategického rozhodování a řízení založené na prognózách významných faktorů ovlivňujících efektivitu reakcí na bezpečnostní hrozby, jež můžou narušit křehkou stabilitu na lokální, ale i globální úrovni. Významným nástrojem podpory strategického rozhodování a řízení v těchto podmínkách jsou právě scénáře. Hlavní otázka, na kterou se pokouší scénáře odpovědět, však není, zda nastane nějaká událost, ale co je nutné učinit a jaká opatření je třeba uplatnit, když tato situace nastane. Z hlediska metodologické konstrukce je potřebné uvést, že neexistuje jednotná definice či jednoznačně uznávaný mechanismus pro jejich tvorbu. V kontextu plánování a následného využití je scénář definován jako: „hypotetický sled událostí vytvořený pro účely zaměření pozornosti na kauzální procesy a klíčové události“<sup>1</sup>.

V procesu obranného plánování a plánování schopností lze aplikovat členění scénářů, v němž se rozlišuje především obsahové zaměření a časové rozpětí. Toto členění diverifikuje tři formy scénářů<sup>2</sup>, které ve své podstatě reflektují i scénáře zpracované pro potřeby obranného plánování:

- a) problémově založený scénář (issue-based scenario), ve kterém jsou primárně v centru zájmu kritické záležitosti obrany a bezpečnosti,
- b) prostorově založené scénáře (area-based scenarios), které zkoumají specifickou geografickou oblast (stát, region či město),
- c) institucionálně založené scénáře (institution-based scenarios), orientované na zájmovou sféru, tedy sektor obrany či státní správa v širším slova smyslu.

Mimo obsahového zaměření se scénáře diferencují také dle jejich časového rozpětí na krátkodobé scénáře, kde se časové rozpětí pohybuje zpravidla v rozpětí mezi 3 až 10 lety, a dlouhodobé scénáře, se spodní hranicí 25 let.

V případě tvorby scénářů použití ozbrojených sil je pak typická kombinace všech uvedených forem, tedy jak obsahové členění scénářů, tak i jejich časové rozpětí. Nicméně při

1 KAHN, Herman a Anthony J. WIENER. *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*. New York, USA: MacMillan Publishing Company, 1967, s. 6. ISBN 978-0025604407.

2 VAN NOTTEN, Philip W.F. *An updated scenario typology*. Futures. Amsterdam, the Netherlands: Elsevier Science, 2003, (35), 423 - 443. DOI: 10.1016/S0016-3287(02)00090-3. ISSN 0016-3287. Dostupné také z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.6692&rep=rep1&type=pdf>

realizaci samotného procesu tvorby scénářů a návazném koncipování úkolových uskupení na základě výsledků analýzy těchto scénářů, je důležité charakterizovat systémový přístup k plánování schopností. Jedná se o to, že plánování schopností je stejně jako tvorba scénářů považováno za integrální a neodmyslitelnou součást procesu obranného plánování, a to jak v kontextu historického vývoje procesu plánování, tak i vývoje vojensko-strategického myšlení. Pro přímou aplikaci principů tvorby scénářů použití ozbrojených sil má tak tento fakt neporovnatelně vyšší důležitost, než je tomu v případě obecného strukturování scénářů podle obsahu a časového hlediska.

## 1 INTERAKCE PROCESU TVORBY SCÉNÁŘŮ A PLÁNOVÁNÍ SCHOPNOSTÍ

Procesy vedoucí k identifikaci požadavků na schopnosti, k jejich propojení s existujícími jednotkami organizační struktury ozbrojených sil a v neposlední řadě i proces utváření úkolových uskupení nejsou procesy samoučelnými, které by vznikaly izolovaně a existovaly bez vzájemné interakce. Především identifikace požadavků na schopnosti a jejich provázání s existujícími jednotkami organizační struktury ozbrojených sil, představuje stěžejní fázi národního procesu plánování schopností a zároveň tvoří integrální součást procesu obranného plánování.

V souvislosti s plánováním obranným a plánováním operací je však potřebné si uvědomit i to, že plánování schopností tvoří důležitý spojovací článek mezi scénáři a úkolovými uskupeními utvářenými k naplnění cílů předpokládaných operací. K tomuto účelu je vhodné objasnit si historické konsekvence, jež měly nemalý vliv na interpretaci pojmu plánování operací i plánování schopností. Z hlediska historického vývoje procesu plánování lze říci, že plánování schopností v období před studenou válkou i v období studené války bylo spojeno s vytvářením a udržováním masových armád k vedení války s jasně definovaným protivníkem, jenž disponoval určitým potenciálem, který byl rovněž více či méně znám, přičemž konflikt se měl odehrát v předem známém operačním prostředí. Takovému konfliktu pak předcházelo plánování obecně charakterizované jako plánování na základě hrozeb. Naproti tomu je soudobé obranné plánování ovlivněno velkou mírou nejistoty, především pak pokud hovoříme o obranném plánování zemí současného demokratického světa. Ozbrojené síly těchto zemí musí disponovat schopnostmi k řešení širokého spektra použití, jehož míra konkrétnosti je značně imaginární. Z tohoto pohledu jsou na plánování kladeny zcela odlišné nároky. Celý proces plánování je tudíž veden za podmínek, kdy není zcela jasné, které schopnosti a v jakém rozsahu budou potřebné a které jednotky, disponující těmito schopnostmi a za jakých podmínek budou nasazeny. Plánování za nejistoty se tak musí opírat o analytické nástroje, které umožní vytvořit multifunkční schopnosti použitelné ve značně variabilním operačním prostředí.

V průběhu uplynulých let byly aplikovány různé metody a různé přístupy v procesu plánování schopností, zasazené do obecného rámce obranného plánování. Tyto přístupy se často kombinovaly nebo se shodovaly v určitých aspektech, podle toho, jak se vyvíjela

globální nebo i lokální bezpečnostní situace a z ní vyplývající hrozby. V kontextu výše popsaného historického vývoje jsou tak známy tři hlavní formy plánování schopností:<sup>3</sup>

- a) plánování na základě hrozeb (*Threat-Based Planning*)
- b) plánování na základě scénářů (*Scenario-Based Planning*),
- c) plánování na základě schopností (*Capability Based Planning*),

Stručný výklad jednotných forem plánování uvádí, že plánování na základě hrozeb je primárně založeno na identifikování sil a prostředků potencionálního nepřítele. Plánování schopností vlastních ozbrojených sil je logicky vedeno s cílem překonat schopnosti nepřátelských sil, a to jak co se početního stavu týče, tak i kvality schopností. Plánování schopností je tedy zaměřeno na překonání kvalitativní i kvantitativní stránky schopností nepřítele. Tento způsob plánování schopností byl pochopitelně typický především v období studené války, kdy byly jasně vymezeny zneprátené strany a kdy jedna zneprátená strana byla schopna do značné míry identifikovat vojenský potenciál strany druhé. Oproti tomu plánování na základě scénářů využívá, jak už samotný název říká, soubor scénářů zohledňující potenciální charakteristiky bezpečnostního prostředí, ve kterém budou ozbrojené síly působit.

Situace specifikované ve scénářích představují základ pro simulaci operačního nasazení jednotek ozbrojených sil a identifikování schopností, kterou budou požadovány k naplnění stanovených cílů operace. Smyslem plánování na základě scénářů je tak identifikovat soubor schopností, které umožní ozbrojeným silám úspěšně operovat ve stanoveném spektru předpokládaných operací.

Forma plánování, která se datuje z období poměrně nedávného, je plánování na základě schopností. Základní popis této metody plánování podal Paul K. Davis v roce 2003 ve své knize „*Analytic Architecture for Capabilities-Based Planning, Mission-System Analysis, and Transformation*“<sup>4</sup>. V případě této formy plánování se jedná o komplexní řešení plánování schopností ozbrojených sil v mimořádně nestabilním bezpečnostním prostředí. Podstatou tohoto přístupu k plánování je tedy definovat soubor požadovaných schopností nezbytných k dosažení cílového stavu operace. Plánování na základě schopností vychází z analýzy očekávaných operací, ke kterým může dojít z hlediska vývoje globální nebo lokální bezpečnostní situace. Podstatným rozdílem oproti předcházejícím formám plánování je, že výsledky analýzy očekávaných operací nezahrnují konkrétní počty sil a prostředků, nýbrž operují s popisem schopností plánovaných úkolových uskupení, od kterých se očekává naplnění stanovených úkolů, respektive dosažení požadovaného cílového stavu operace.

<sup>3</sup> NATO STO (ed.). *Handbook on long term defence planning*. Neuilly-sur-Seine: North Atlantic Treaty Organization, Research and Technology Organization, 2003. S. 4. ISBN 9283710983.

<sup>4</sup> DAVIS, Paul. *Analytic architecture for capabilities-based planning, mission-system analysis, and transformation*. 1. Santa Monica, California, USA: Rand, 2002, 74 p. ISBN 0833031554.

## Kombinace plánování na základě scénářů a plánování na základě schopností

V současnosti existuje řada národních i vícenárodních přístupů k metodě plánování na základě schopností. Výsledky komparativní analýzy národních procesů plánování schopností prokázaly, že značná část zemí má vytvořený svůj vlastní národní model sloužící k identifikaci stanovených schopností a jejich přiřazení příslušným jednotkám v souladu s jejich předpokládaným operačním nasazením, případně zařazením do plánovaného úkolového uskupení.<sup>5</sup>

Nicméně základní princip zůstává identický pro všechny přístupy – v rovině obecné platí, že plánování na základě schopností spočívá v definování schopností, jež jsou požadovány k plnění stanovených operačních úkolů, jež vyplývají ze scénářů operačního nasazení ozbrojených sil. Scénáře jsou tak „*klíčovým prvkem pro plánování na základě schopností, zahájení procesů tvorby sil, zpracování seznamu úkolů a cílů schopností, tvorbu schopností a následnou tvorbu investičních plánů*“<sup>6</sup>. Znamená to tedy, že proces identifikace požadovaných schopností je komplementárně spojen s procesem tvorby scénářů předpokládaného nasazení jednotek ozbrojených sil. Přestože se řada přístupů k plánování schopností, včetně přístupů aplikovaných v NATO i v EU, odvolává na aplikaci formy plánování na základě schopností, tak skutečná podoba těchto přístupů k plánování kombinuje formu plánování na základě schopností s plánováním na základě scénářů. Tato skutečnost jednoznačně vyplynula z analýzy jak národních plánovacích procesů vybraných zemí, tak i aliančního a unijního plánovacího procesu<sup>7</sup>.

Všechny zkoumané přístupy k plánování vykazovaly rysy kombinace mezi plánováním na základě schopností a plánováním na základě scénářů. Jedná se o to, že plánování na základě scénářů využívá soubor scénářů, které zohledňují potenciální charakteristiky bezpečnostního prostředí, ve kterém budou ozbrojené síly operovat a plnit stanovené vojenské úkoly. „*Samotné scénáře umožňují hodnotit jaké nejpravděpodobnější základní (klíčové) schopnosti bude nutno vyžadovat, analyzovat jejich dopad a význam v dlouhodobém a střednědobém horizontu.*“<sup>8</sup>

5 PETRÁŠ, Zdeněk. *Analýza přístupů vybraných zemí NATO a EU k obrannému plánování a plánování schopností*. Vojenské rozhledy. 2016, 25(4), s. 3-19. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line), dostupné z: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz). Zkoumanými zeměmi byly Belgie, Nizozemsko, Francie, Německo, Dánsko, Itálie, Estonsko, Polsko, Velká Británie Švédsko, Finsko a Norsko.

6 SPIŠÁK, Ján, KOLKUS, Jaroslav. *Scénáře jako nástroj pro stanovení schopností. Obrana a strategie. (Defence and Strategy)*, 2017, 17(2), 25-46. ISSN 1214-6463.

7 PETRÁŠ, Zdeněk. *Analýza přístupu NATO a EU k procesu plánování schopností*. Vojenské rozhledy. 2017, 26(1), s. 3-21. DOI 10.3849/2336-2995. 26. 2017.01.003-021. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line), dostupné z: [http://www.vojenskerozhledy.cz/images/archiv\\_voj\\_rozhl/Docasne/VR%201%20-%20web.pdf](http://www.vojenskerozhledy.cz/images/archiv_voj_rozhl/Docasne/VR%201%20-%20web.pdf)

8 DUBEC, Radek a kol. *Tvorba modulárních struktur úkolových uskupení*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2012, s. 12. ISBN 9788087415542.

Situace specifikované ve scénářích představují základ pro simulaci operačního nasazení jednotek ozbrojených sil a identifikování schopností, které budou požadovány k naplnění stanovených cílů operace. Jedním z klíčových úkolů plánování na základě scénářů je tak identifikovat soubor schopností, které umožní ozbrojeným silám úspěšně operovat ve stanoveném spektru předpokládaných operací. Hlavní přínos scénářů v procesu plánování schopností tedy spočívá v možnosti odvodit požadavky na schopnosti od širokého spektra modelových scénářů potenciálního použití ozbrojených sil.

## 2 SYNTÉZA POZNATKŮ ODVOZENÝCH Z NÁRODNÍCH PROCESŮ PLÁNOVÁNÍ

U správně formulovaných scénářů musí dojít k jednoznačnému vymezení požadovaného konečného politického a vojenského stavu. Od této skutečnosti se dále musí odvíjet identifikování předpokládaných cílů operace a tím i úkolů, které budou v operaci jednotky plnit. V této souvislosti lze někdy sledovat tendence ke koncipování scénářů do podoby umožňující rozpad strategických cílů až do úkolů na taktické úrovni. Od takto identifikovaných úkolů je pak pochopitelně snadnější definovat požadavky na schopnosti. Na národní úrovni je realizace uvedeného postupu ještě více akcentována tím, že národní přístupy mají velice úzké propojení s existující organizační strukturou svých ozbrojených sil. V této souvislosti je nezbytné připomenout, že odborné vojenské publikace často uvádí, že jsou to právě scénáře nasazení jednotek ozbrojených sil, jež by měly sloužit jako základ pro identifikaci požadavků na schopnosti, od čehož by se následně měla odvíjet transformace struktury ozbrojených sil.<sup>9</sup> Tento princip provázání fáze tvorby scénářů s identifikací požadavků na schopnosti a jejich alokace na jednotlivé prvky ozbrojených sil lze charakterizovat jako lineární vazbu zobrazenou na obrázku 1.



**Obrázek č. 1:** Schéma lineární vazby mezi tvorbou scénářů, identifikací požadovaných schopností a organizační strukturou ozbrojených sil

<sup>9</sup> PROCHÁZKA, Josef, František MIČÁNEK, Jozef ŠMONDRK a Josef MELICHAR. *Scénáře v procesu plánování schopností*. Vojenské rozhledy. 2016, 2557(1). s. 48-49. ISSN 1210-3292 (tištěná verze). Dostupné z: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz)

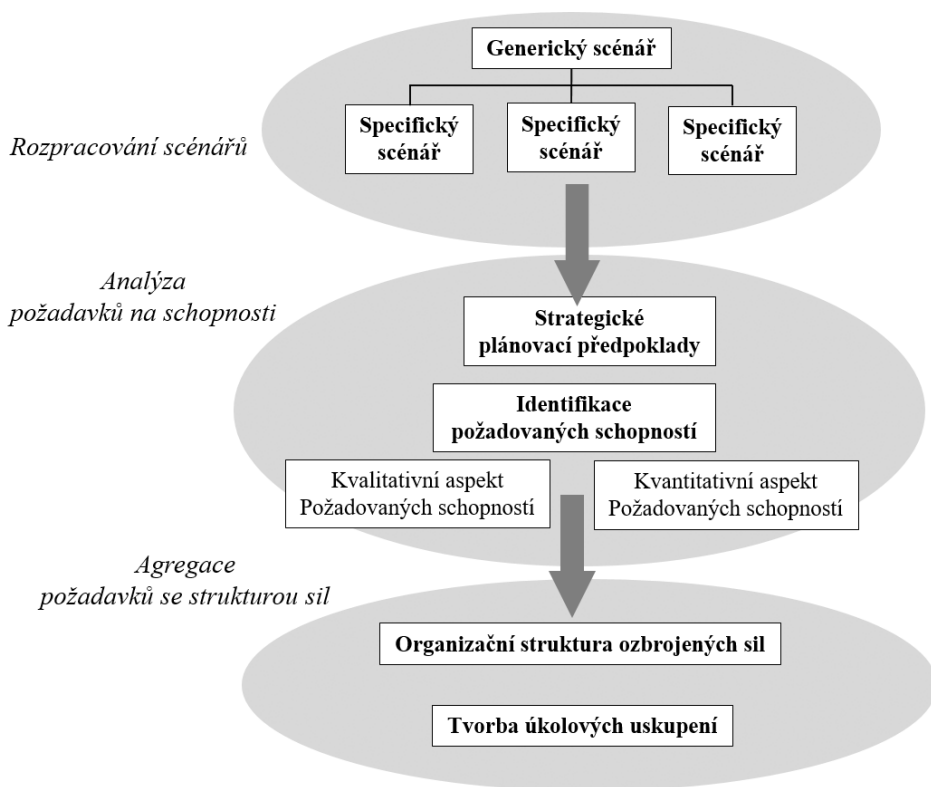
Nicméně při pohledu na reálný stav procesů plánování schopností na národní úrovni se lineární vazba ukazuje jako nepříliš reálná, ba přímo neproveditelná. Z národního pohledu totiž není mnohdy možné přistoupit k vytváření nových organizačních struktur jednotek, provést jejich následné vybavení a vyzbrojení moderním materiálem a technikou, včetně provedení výcviku podle definovaných požadavků tak, aby tyto jednotky byly schopny úspěšně eliminovat nově identifikované hrozby. Výzkum provedený u vybraných členských zemí NATO i EU<sup>10</sup> prokázal, že v národním prostředí se klade důraz na úzkou vazbu, přesněji řečeno na interakci, mezi tvorbou scénářů, identifikací požadavků na schopnosti a existující organizační strukturu sil, přičemž rozhodující roli zde hraje provádění identifikovaných požadavků na schopnosti, vyplývajících z analýzy scénářů, se stávající organizační strukturou národních sil.

## 2.1 Cesta od scénáře k tvorbě úkolového uskupení

Principiální otázkou, související s další fází plánovacího procesu je, jakým způsobem realizovat výše uvedený proces propojení mezi identifikovanými schopnostmi a existující organizační strukturou ozbrojených sil. Návrh řešení spočívá v systémovém provázání fáze rozpracování jednotlivých scénářů s procesem identifikace požadavků na schopnosti, které jsou dále přiřazeny k prvkům existující organizační struktury ozbrojených sil. Schématické vyjádření jednotlivých fází a jejich provázání, počínaje rozpracováním scénářů, přes analýzu požadavků na schopnosti a konče organizační strukturou ozbrojených sil, jež slouží jako základ pro generování úkolových uskupení, je uvedeno na obrázku 2. Popsané schéma principiálně vychází z přístupů k tvorbě scénářů a jejich dalšího rozpracování.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> PETRÁŠ, Zdeněk. *Analýza přístupů vybraných zemí NATO a EU k obrannému plánování a plánování schopností*. Vojenské rozhledy, 2016, 25(4), s. 3-19. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line), dostupné z: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz). Zkoumanými zeměmi byly Belgie, Nizozemsko, Francie, Německo, Dánsko, Itálie, Estonsko, Polsko, Velká Británie Švédsko, Finsko a Norsko.

<sup>11</sup> GIRETH, Jan. *Approaches to Scenario Development*. Vojenské rozhledy, 2018, 27(3), 15-24. ISSN 1210-32-92 (tištěná verze), 2336-2995 (on-line). Dostupné z: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz)



**Obrázek č. 2:** Schéma provázání tvorby scénářů s organizační strukturou ozbrojených sil

Iničiačním bodem celého procesu je pochopitelně zpracování scénářů operačního nasazení jednotek ozbrojených sil. Součástí tvorby scénářů v procesu plánování je i fáze, ve které dochází k rozpracování jednotlivých scénářů do detailnější podoby. I když alianční ani unijní terminologické dokumenty<sup>12</sup> exaktně pojem plánovací scénáře nedefinují, v odborné literatuře se hovoří o rozpracování tzv. *generických scénářů* do podoby *specifických scénářů*<sup>13</sup>. Specifické scénáře jsou v podstatě dekompozicí předpokládaného operačního nasazení sil a představují varianty možného vojenského řešení potenciálních

<sup>12</sup> AAP - 06 NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French). NATO Standardization Office: Brusel, Belgie, 2015 a Capability Related Terminology in the Framework of the EU Capability Development Process. EUMS 1809/11. Brussels, Belgium, 2011.

<sup>13</sup> PROCHÁZKA, Josef, František MIČÁNEK, Jozef ŠMONDRK a Josef MELICHAR. *Scénáře v procesu plánování schopností*. Vojenské rozhledy. 2016, 2557(1). s. 51. ISSN 1210-3292 (tištěná verze). Dostupné z: [www.vojenskerohledy.cz](http://www.vojenskerohledy.cz)



krizových situací, jež jsou uvedeny ve scénářích generických. Specifické scénáře tak vytváří základ pro detailní definování požadavků na schopnosti, jež budou nezbytné ke splnění úkolů operace popsané ve scénáři.

## 2.2 Formulování strategických plánovacích předpokladů

Klíčovou fází v procesu analýzy specifických scénářů je tedy identifikace schopností, které jsou nezbytné k naplnění úkolů, které ze scénářů vyplývají a jejichž realizace povede k dosažení požadovaného cíle operace, tzn. dosažení konečného vojenského i politického stavu (*Military End State* a *Political End State*). Pokud má dojít k využití specifických scénářů při identifikaci požadavků na schopnosti, pak klíčovou podmínkou je, aby ze scénářů vyplynula fakta, jež umožní odvodit tzv. strategické plánovací předpoklady (*Strategic Planning Assumptions*).

Tento postup je poměrně explicitně popsán v případě plánování EU (*EU Headline Goal Process*) a jeho aplikaci lze vysledovat i v hlavních strategických dokumentech zkoumaných zemí<sup>14</sup>. Obecně platí, že strategické plánovací předpoklady vytváří důležité rozhraní mezi politickým zadáním a odborně-vojenským vymezením požadavků na schopnosti. Proto, aby mohlo dojít k návazným procesům plánování, především pak definování schopností odvozených ze stanovených scénářů, musí dát strategické plánovací předpoklady odpověď na následující otázky:

- a) jaké bude geografické vymezení teritoria předpokládaného operačního nasazení, popřípadě jaká bude jeho vzdálenost od místa strategického velení,
- b) jaká bude reakční doba k vyslání sil,
- c) jaká bude předpokládaná doba trvání operace,
- d) jaká bude plánovaná rotace sil podle doby průběhu operace,
- e) jaký bude počet souběžných operací a jejich souslednost.

## 2.3 Identifikace požadovaných schopností a jejich kvalitativních a kvantitativních aspektů

Jakmile jsou vyspecifikovány jednotlivé strategické plánovací předpoklady, je možné přistoupit k identifikaci požadavků na schopnosti. Ideálně by tato fáze plánování měla být vedena s využitím dokumentu představujícím formu databáze schopností, jež jsou aplikovatelné pro:

- účely obranného plánování i plánování operací,
- účely plánování na národní úrovni, ale i pro potřeby procesů plánování v NATO a EU.

<sup>14</sup> Zkoumanými zeměmi byly Belgie, Nizozemsko, Francie, Německo, Dánsko, Itálie, Estonsko, Polsko, Velká Británie Švédsko, Finsko a Norsko

Dokumentem primárně vytvořeným k tomuto účelu je *Bi-SC Agreed Capability Codes and Capability Statements*<sup>15</sup>, jenž představuje souhrn požadavků na schopnosti k využití jak v rámci aliančního tak i unijního plánovacího procesu. Uvedený dokument rovněž zohledňuje důležitý parametr požadavku na schopnost, což je:

1. kvalitativní aspekt, tzn. stupeň technologického vybavení, úroveň logistické soběstačnosti a udržitelnosti, úroveň interoperability a standardizace;
2. kvantitativní aspekt, tzn. stanovení patřičného typu jednotek a jejich počtu, případně početní stav hlavních druhů techniky a výzbroje, stanovení doby logistické soběstačnosti a udržitelnosti v operaci.

Stanovení kvantitativních, ale především kvalitativních a aspektů schopností se opět liší podle jednotlivých zemí. Existuje však jeden faktor, který je společný pro většinu zemí. Tímto společným faktorem je sledování parametrů, které mají vliv na realizaci požadovaného cíle. S cílem identifikovat úroveň kvality sledovaných schopností využívá většina zemí NATO i EU metodu funkčních oblastí DOTMLPFI (*Doctrines, Organisation, Training, Material, Leadership, Personnel, Facilities, Interoperability*). Aplikace této metody, byť v různých variacích či modifikacích, je jedním z klíčových výsledků dlouhodobého zkoumání a hledání pozitivních zkušeností z oblasti národních přístupů k obrannému plánování a plánování schopností.<sup>16</sup>

Důvodem proč je dána větší preference metodě funkčních oblastí DOTMLPFI je především to, že ji lze aplikovat jak pro potřeby plánování schopností, tak i pro plánování a vedení tzv. komplexních operací krizového řízení<sup>17</sup>, což je typ operací, který v současné době nabývá na velké důležitosti jak v NATO, tak i v EU. Aplikace této metody umožňuje pohlízet na schopnosti komplexně, což znamená v kontextu norem a standardů vztahujících se k dané schopnosti, v kontextu organizační složky, která má danou schopnost disponovat, a dále v kontextu výcviku, materiálního vybavení, velitelských struktur a personálního obsazení, dostupné nemovité infrastruktury a v neposlední řadě i v kontextu požadavků na interoperabilitu. Metoda DOTMLPFI obecně umožňuje sledovat tvorbu a rozvoj určité schopnosti díky její dekompozici na jednotlivé prvky, které mají rozhodující vliv na požadovaný efekt při jejím použití.

<sup>15</sup> SHAPE/ACT (ed.). *Bi-SC Agreed Capability Codes and Capability Statements*. SH/PLANS/JCAP/FCP/16-311533. Mons, Belgium, 2016, aktualizovaný ve znění z roku 2019.

<sup>16</sup> NATO STO (ed.). *RTO-MP-SAS-081 - Analytical Support to Defence Transformation: Analytic Implications of the NATO Defence Planning Process*. Paris, France: CSO, 2010. s. 9-13. ISBN 978-92-837-0116-3. Dostupné také z: <https://www.cso.nato.int/pubs/rdp.asp?RDP=RTO-MP-SAS-081>

<sup>17</sup> Pro doplnění je vhodné zmínit i další metodu, která se vedle funkčních oblastí DOTMLPFI používá nejvíce. Jedná se o metodu rozvojových linií (*Defence Lines of Development – DLOD*), která se používá především ve Velké Británii a v Itálii. Tato metoda je koncipována do 8 linií: výcvik (*Training*), vybavení (*Equipment*), personál (*Personnel*), infrastruktura (*Infrastructure*), koncepce a doktríny (*Concepts & Doctrine*), organizace (*Organisation*), informace (*Information*) a logistická podpora (*Logistics*).

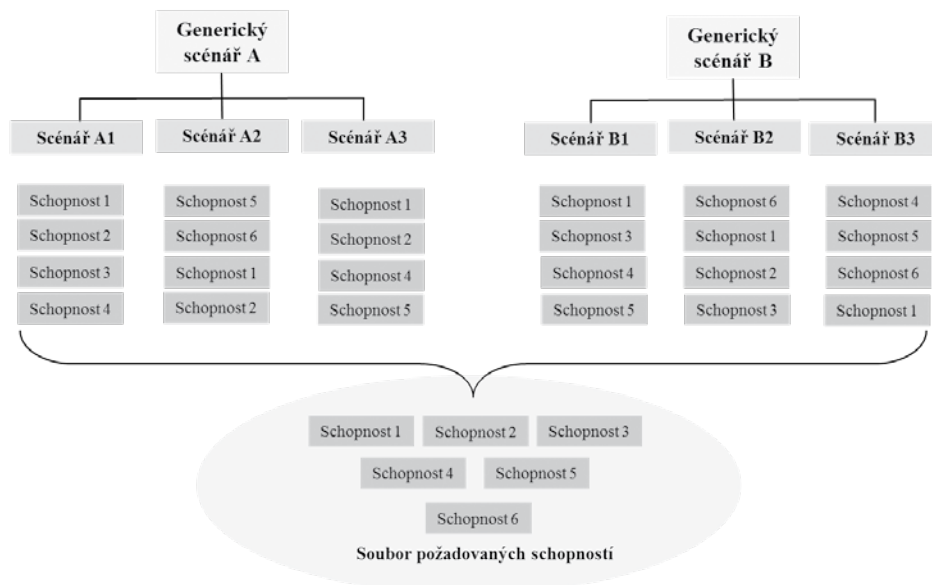
## 2.4 Přiřazení požadovaných schopností k jednotkám a tvorba úkolových uskupení

Poté, co jsou definovány detailní požadavky na schopnosti v kvalitativní i kvantitativní podobě, dochází k jejich transformování do podoby modelových úkolových uskupení pro jednotlivé operace dle stanovených scénářů. Transformování detailních požadavků na schopnosti se děje formou přiřazení příslušných požadavků k jednotkám existující organizační struktury ozbrojených sil, dle jednotlivých typových druhů sil a služeb. Pokud jde o realizaci procesu plánování na národní úrovni, pak platí, že přiřazení schopností se děje v kontextu národních specifíků, s nimiž je struktura ozbrojených sil vytvářena. Tato národní specifika mají pochopitelně kromě souvislosti s národními zájmy v oblasti bezpečnosti a obrany i další souvislosti politické, ekonomické, sociální aj.

Jednotlivá identifikovaná úkolová uskupení by měla být ověřena s využitím nástrojů operační analýzy, jako je např. válečná hra (*War Gaming*), za nichž se může každá daná operace odehrávat. Obsahem a cílem tohoto ověření je potvrdit, zda schopnosti úkolových uskupení, stanovené na základě kvalitativních a kvantitativních požadavků, jsou dostačující k dosažení stanovených úkolů mající návaznost na očekávané politické a vojenské cíle operace. Po provedené verifikaci jsou vygenerovány konečné požadované schopnosti a ze všech úkolových uskupení, ke kterým jsou požadované schopnosti přiřazeny, je sestaven celkový soubor úkolových uskupení, který pokrývá všechny předpokládané varianty operací podle stanovených specifických scénářů.

## 3 MODELOVÝ PŘÍKLAD TVORBY ÚKOLOVÝCH USKUPENÍ

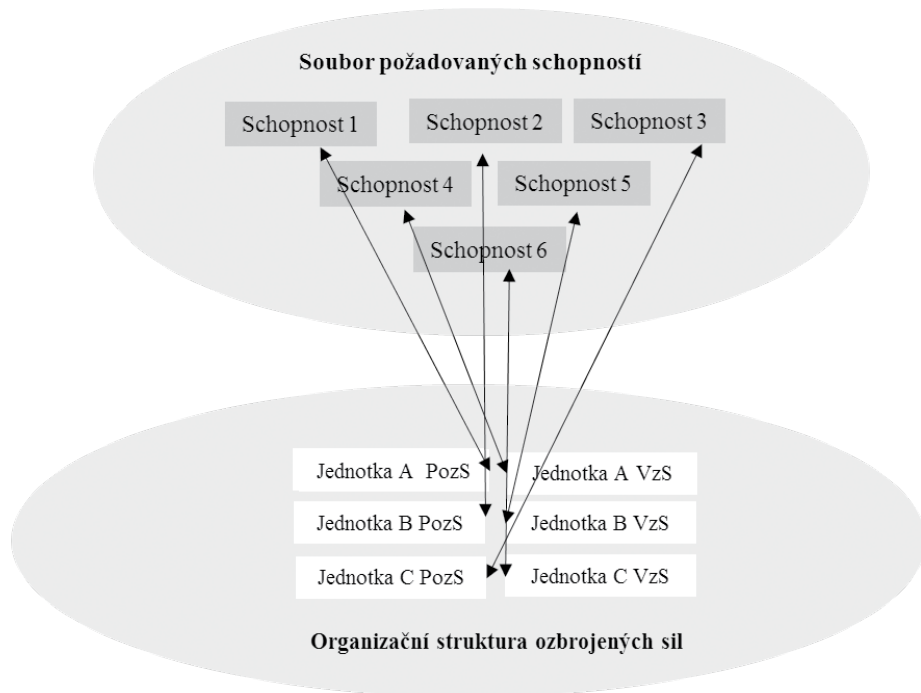
K ilustraci popsaného postupu je uveden zjednodušený příklad na formátu dvou modelových scénářů (Generický scénář A, Generický scénář B). Pro potřeby ilustrativního příkladu je každý z těchto generických scénářů rozpracován do 3 variant scénářů specifických (A1, A2, A3 a B1, B2, B3), přičemž ke každému z těchto specifických scénářů byl identifikován soubor čtyř různých schopností z celkového souboru 6 schopností, jak je znázorněno na obrázku 3.



**Obrázek č. 3:** Schéma rozpracování generických scénářů do scénářů specifických a identifikace požadovaných schopností

Na základě analýzy stanovených úkolů pro daný specifický scénář jsou identifikovány schopnosti, a to s využitím souboru/databáze požadovaných schopností, a dále pak jsou tyto požadavky přiřazeny k typově odpovídajícím jednotkám, dle jednotlivých druhů sil a služeb, nacházející se v organizační struktuře národních ozbrojených sil (viz obrázek 4).

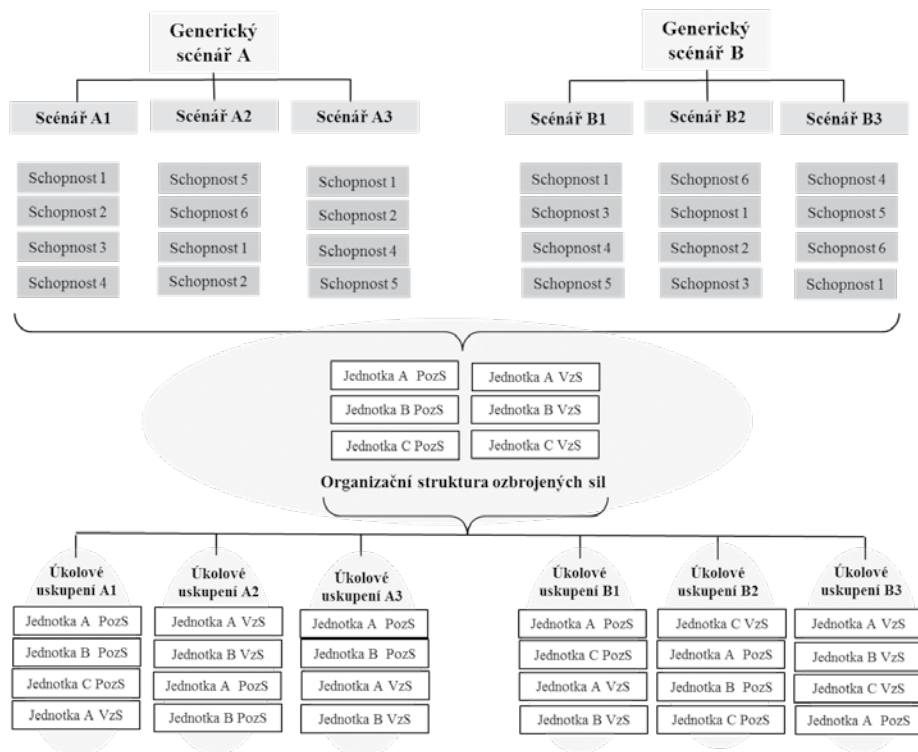
Zjednodušený ilustrativní příklad předpokládá, že jednotka A pozemních sil naplní schopnost 1, jednotka B pozemních sil naplní schopnost 2 atd., až po jednotku C vzdušných sil, která realizuje schopnost 6. Pochopitelně v reálné situaci se předpokládá, že skutečné jednotce bude přiřazeno několik desítek schopností.



**Obrázek č. 4:** Schéma přiřazení schopností s jednotkami na základě selekce ze souboru požadovaných schopností

Na základě přiřazení schopností jednotkám dojde k vytvoření modelových úkolových uskupení ke každému specifickému scénáři. Vzhledem k tomu, že každý specifický scénář vyžaduje rozdílné schopnosti, má i každé úkolové uskupení jinou strukturu a skladbu jednotek, což je schematicky naznačeno na obrázku 5. Tento obrázek tak znázorňuje agregované jednotky v jednotlivých úkolových uskupeních i s příslušnými požadavky na schopnosti.

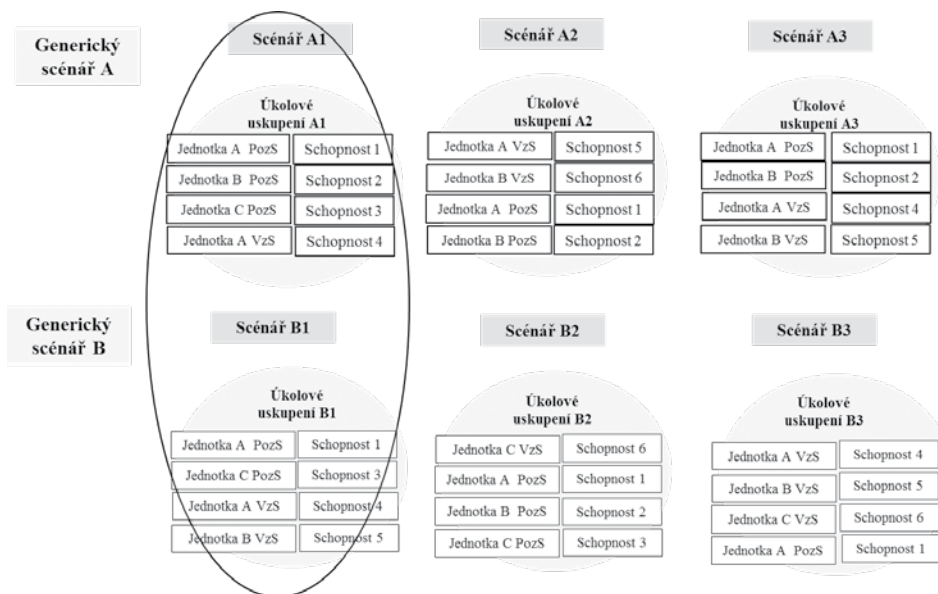
Jednotky s agregovanými požadovanými schopnostmi v takto sestavených úkolových uskupeních zároveň představují základ pro následný proces hodnocení stavu úrovně dosažených schopností. Proces hodnocení stavu úrovně dosažených schopností představuje separátní fázi procesu plánování schopností, nicméně má své nezastupitelné místo v rámci rozhodovacího procesu na strategické úrovni, především pak při určování dalšího směru rozvoje schopností a stanovení priorit při naplňování politicko-vojenských ambicí.



**Obrázek č. 5:** Schématické znázornění transformace scénářů do tvorby úkolových uskupení

Mimořádně důležitým faktorem, který v této souvislosti hraje významnou roli, je předpokládaný souběh dvou nebo více operací podle stanovených scénářů. Souběh operací vychází z parametru strategických plánovacích předpokladů, který odráží politické zadání a z něj vyplývající politicko-vojenské ambice. Počet předpokládaných operací a jejich souběh či návaznost musí být zohledněna při celkové analýze stavu schopností a kalkulaci potřebných sil a prostředků k dosažení stanovených ambic.

Pokud tedy bude politicko-vojenskou ambicí souběžné nasazení jednotek podle generického scénáře A a B, dojde ke zkalkulování patřičných variant operačního nasazení sil a prostředků a poté ke stanovení variant či varianty, která se jeví jako nejpravděpodobnější s ohledem na stávající bezpečnostní situaci a z ní vyplývající hrozby. Je-li například identifikován jako nepravděpodobnější souběh operací podle specifického scénáře A1 a specifického scénáře B1 (viz obrázek 6), pak celkový požadavek bude součtem schopností, respektive součtem jednotek s požadovanými schopnostmi, pro dané specifické scénáře. Naplnění takovéto ambice je pak výslednicí porovnání stavu schopností jednotek reálných, předurčených k plnění dané operace, se schopnostmi jednotek referenčních.



**Obrázek č. 6:** Schéma jednotek v úkolových uskupeních s agregovanými schopnostmi

Důležité je uvědomit si, že rozpracování generických scénářů do podoby scénářů specifických a následná identifikace požadavků na schopnosti s jejich přiřazení k jednotkám a posléze i tvorba úkolových uskupení, nejsou součástí plánování operací, což znamená, že nemá přímou souvislost s plánováním, přípravou ani vedením konkrétní operace krizového řízení. Jedná se o dílčí proces obranného plánování. Proces vedoucí k utváření úkolových uskupení na základě analýzy scénářů a identifikace schopností požadovaných k naplnění úkolů, vyplývajících ze scénářů, představuje nástroj k podpoře rozhodovacího procesu na strategické úrovni.

## ZÁVĚR – OBECNÉ IMPLIKACE PRO NÁRODNÍ PLÁNOVACÍ PROCES

Navržený způsob propojení specifických scénářů s identifikovanými požadavky na schopnosti a jejich přiřazení k jednotkám ozbrojených sil vychází ze závěrů analýzy přístupu NATO a EU k procesu plánování schopností<sup>18</sup>, a především pak z principů aliančního

<sup>18</sup> PETRÁŠ, Zdeněk. *Analýza přístupu NATO a EU k procesu plánování schopností*. *Vojenské rozhledy*. 2017, 26(1), s. 3-21. DOI 10.3849/2336-2995. 26. 2017.01.003-021. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Dostupné z: [http://www.vojenskerozhledy.cz/images/archiv\\_voj\\_rozhl/Docasne/VR%201%20-%20web.pdf](http://www.vojenskerozhledy.cz/images/archiv_voj_rozhl/Docasne/VR%201%20-%20web.pdf)

nástroje na podporu plánování schopností *J-DARTS (Joint Defence Planning Analysis and Requirements Tool Set)*, který vyvinula alianční agentura *NCI Agency*.<sup>19</sup> Základní princip tvorby úkolových uskupení popsany v tomto článku spočívá v práci se scénáři, které vychází z analýzy bezpečnostního prostředí a operačního prostředí. Tato analýza vede ke specifikaci hlavních úkolů, na něž navazuje identifikace schopností, podle kterých má být ten či onen úkol naplněn. Logika identifikace požadovaných schopností je taková, že pro daný hlavní úkol může existovat několik variant řešení a tím i několik soustav dílčích úkolů. Z toho vyplývá, že může existovat i několik variant požadavků na schopnosti. To, zda bude realizována ta či ona varianta řešení, je předmětem přiřazení požadovaných schopností k disponibilním jednotkám v dané organizační struktuře a následného hodnocení, do jaké míry uvedené jednotky naplňují stanovené požadavky. Rozdíl mezi požadavky a skutečným stavem, respektive identifikované nedostatky, jsou pak klíčovým faktorem při rozhodování o variantním řešení. Nicméně stanovení onoho rozdílu mezi požadavky a skutečným stavem představuje separátní fázi procesu plánování schopností na strategické úrovni.

Nicméně vedle vyhodnocení stavu disponibilních schopností jednotek potenciálně vybraných pro dané úkolové uskupení, je dalším klíčovým faktorem, který hraje zásadní roli v procesu variantního řešení tvorby úkolového uskupení, i modularita neboli modulární struktura vytvářeného úkolového uskupení. „*K tomu, aby byly požadované schopnosti naplněny, se organizačně vytvářejí modulární operační a taktické prvky, z nichž se tvoří společná národní a mnohonárodní úkolových uskupení. Jejich kvalitativní i kvantitativní parametry musí odpovídat charakteru plněných úkolů. Základní filozofií možného použití AČR ve vojenských operacích je možnost působení v různých druzích operací, jejichž rozsah, obsah i naléhavost jsou a budou velmi rozdílné. Tomuto širokému spektru použití musí být přizpůsobována organizační struktura nasazovaných jednotek... Modularita se tak stává obecným základem pro tvorbu organizačních struktur vyčleňovaných úkolových uskupení...*“<sup>20</sup>

Jak již bylo zmíněno, uvedený přístup k tvorbě úkolových uskupení ve své podstatě vychází z principů obranného plánování v NATO a v EU, což znamená, že zohledňuje alianční a unijní požadavky na schopnosti. Nicméně oproti přístupu v NATO a EU zohledňuje národní specifika, a to především v oblasti legislativy týkající se zajištění obrany národního teritoria. Tuto skutečnost podtrhuje princip uvedený na obrázku 1, tedy provázání fáze tvorby scénářů s identifikací požadavků na schopnosti a jejich alokace na jednotlivé prvky národních ozbrojených sil.

<sup>19</sup> *J-DARTS (Joint Defence Planning Analysis and Requirements Tool Set)* vyvinula agentura *NCI Agency* (bývalá *NC3A - NATO Consultation, Command and Control Agency*). Jednotlivé aplikace tohoto nástroje jsou v Alianci využívány při plánování schopností v rámci procesu obranného plánování (NDPP):.

<sup>20</sup> OTŘÍŠAL, Pavel, *Některé aspekty přístupu ke tvorbě modulárně strukturovaných úkolových uskupení vojsk s příspěvkem jednotek (útvárů) CHV AČR, Vojenské rozhledy*, 2011, roč. 20 (52), č. 3, s. 138–145, ISSN 1210-3292



Pokud by byl uvedený přístup aplikován v kombinaci s navržením mechanismem k hodnocení stavu schopností<sup>21</sup>, pak bude možné v konečném důsledku získat údaje umožňující směřování dalšího rozvoje schopností a stanovení, kde se nachází priority k naplnění zadaných politicko-vojenských ambicí.

Výsledky řešení uvedené problematiky se stanou základem pro vedení dalšího výzkumu, v rámci realizace projektu STRATAL, jehož cílem je optimalizace procesu obranného plánování v podmínkách resortu obrany České republiky. Tato část výzkumu bude tedy předmětem návazných odborných článků, jež by měly být publikovány nejenom v tomto periodiku.

---

**Autor:** *Ing. Zdeněk Petráš, Ph.D., (plukovník gšt. v záloze) narozen v roce 1964, v roce 1989 ukončil studium na VVŠ PV ve Vyškově, fakulta týlového zabezpečení. V roce 2008 dosáhl titulu master na Université Panthéon-Assas Paris. V roce 2016 získal titul, Ph.D. na Univerzitě obrany Brno ve studijním programu ekonomika a management, se zaměřením na proces obranného plánování a rozvoj vojenských schopností. Po řadě let na funkcích na Generálním štábu AČR a v mezinárodních vojenských strukturách NATO a EU, pracuje v současné době jako akademický pracovník na Centru bezpečnostních a vojenskostrategických studií – válečné škole. Zabývá se problematikou obranného plánování a je autorem řady odborných článků a několika publikací na toto téma.*

---

**Jak citovat:** PETRÁŠ Zdeněk. Tvorba úkolových uskupení jako výsledek transformace scénářů použití ozbrojených sil do požadavků na schopnosti. *Vojenské rozhledy*. 2020, 29 (2), 003-019. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz).

---

<sup>21</sup> PETRÁŠ, Zdeněk. *Aplikace procesu hodnocení stavu schopností v prostředí AČR*. *Vojenské rozhledy*. 2018, 27 (1), s. 25-44. DOI: 10.3849/2336-2995. 26. 2017.04.003-018. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line), dostupné z: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz).