

*Motto: „Operační umění není pro ty,
kdo se snaží vyhýbat riziku a nebezpečí.“*

Operační umění je aplikace tvůrčích schopností velitelů a štábů – s využitím jejich znalostí, dovedností a zkušeností – k vedení válečných operací, vojenských tažení a velkých operací, organizování činnosti a použití vojenských sil. Operační umění integruje stanovené cíle, způsoby realizace činnosti sil a použití prostředků napříč všemi úrovněmi války. [1]

Cílem článku je poskytnout informace o operačním umění, které doposud nebyly publikovány v české vojensko-odborné literatuře o operačním umění, anebo byly zmíněny jen okrajově. Obsah článku byl konzultován s odborníky, kteří se zabývají řešením problematiky plánování vojenských operací. Článek je určen příslušníkům ozbrojených sil ČR, studentům vojenských škol a kurzů, široké vojensko-odborné veřejnosti a všem, kdo se na řešení otázek operačního umění nějakým způsobem podílejí. Některé ze závěrů, které jsou v článku uvedeny, jsou pouze názorem autora a může k nim být vedena diskuze.

1. Úvod

Úzká spolupráce jak v doktrinální oblasti, tak v oblasti praktické činnosti mezi Armádou České republiky a armádami členských států Aliance vyústila v přijetí zásad operačního umění NATO a k jejich uplatňování v praxi. Navzdory předvídaným změnám v operačním prostředí zůstává podstata války – a tím i operačního umění – stále stejná. Operační umění bude nadále převádět strategické cíle do taktické činnosti, bude stále společné (joint), mnohonárodní (multinational) a mezirezortní (interagency), bude vědou pojednávající o taženích a velkých operacích, bude řešit posloupnost bojů, sražení a vojenské operační činnosti, bude vždy integrováno s diplomacií, ekonomikou a informačním úsilím a bude usměrňovat úsilí vojenských sil k tomu, aby v pravý čas zasáhly na správném místě.

Je tedy potřebné, aby příslušníci ozbrojených sil ČR měli základní sumu znalostí o operačním umění jako součásti vojenského umění, aby velitelé a důstojníci štábu byli schopni využívat zásady operačního umění při plánování a realizaci operační činnosti a aby pochopili důležitost jeho studia pro své další sebevzdělávání. K tomu má napomoci tento článek, který byl napsán s využitím překladu zahraničních odborných prací, aliančních společných publikací a na základě osobních zkušeností autora, které získal v oblasti procesu operačního plánování a vedení operační činnosti v zahraničních operacích a misích.

2. Historický vývoj operačního umění

Na základě výsledků první světové války začali vojenští stratégové a teoretici vojenského umění komplexněji chápat dopady vytvoření širokých bojišť se souvislou frontou, důsledky industrializace činnosti a používání masových armád na dosavadní způsob vedení války a na rozvoj vojenského umění. V důsledku zavádění výsledků průmyslové revoluce do vojenství se bojující armády staly tak velkými a nezdolnými, že bylo nemožné je porazit nebo zničit v jediné bitvě. Tento stav byl příčinou toho, že taktický úspěch ve vztahu k válečné situaci pozbyl svůj dosavadní význam a jeho rozvinutí v úspěch strategický se stalo nerealizovatelným. Zastaralé chápání vojenského umění jako vztahu strategie a taktiky se stalo nedostatečné k pochopení nových změn a muselo být překonáno. To byl počátek vzniku operačního umění.

Pojem operace se začal poprvé používat v německé a sovětské armádě. Vojenskými teoretiky obou armád v období mezi první a druhou světovou válkou byla zdůrazňována myšlenka, že **operace je spojnice mezi taktikou a strategií**. Sovětský vojenští teoretikové poprvé formulovali vztah mezi taktikou, operacemi a strategií. Na základě analýzy výsledků první světové a občanské války dospěli k poznání, že technologie vytvořila válečné prostředí, jehož překonání vyžaduje provedení několika po sobě jdoucích hlubokých operací. Koncepce „hlubokých operací“ se tak stala největším úspěchem sovětského operačního umění.

V Československé armádě bylo operační umění prakticky a po krátkou dobu uplatňováno v bojích československých legií v Rusku a na Sibiři. Velitelé legií jsou dodnes vojenskými odborníky pokládáni za mistry ve vedení vojenských operací. Po návratu legionářské sibiřské armády však bylo od dalšího rozvoje operačního umění upuštěno a nastal příklon k zásadám vedení obranné poziční války, která se opírala o využití linie předem vybudovaných stálých železobetonových opevnění. Praktické vedení bleskové války armádou Německa a provádění hlubokých operací Sovětskou armádou za druhé světové války přispělo k hlubšímu proniknutí do podstaty organizace bojů a vojenské činnosti v čase a v prostoru za účelem dosažení stanoveného cíle. [2]

Po skončení druhé světové války bylo vojenské myšlení obou proti sobě stojících vojenských uskupení (NATO a Varšavské smlouvy) ovládáno ideou masového zasažení jaderných zbraní, což mělo negativní dopad na rozvoj operačního umění. Vzhledem k hrozbě atomového zničení se podle některých vojenských teoretiků provádění velkých vojenských operací stalo nemožným. Operační umění se více méně dostalo do pozadí.

V ozbrojených silách USA bylo operační umění nedílnou součástí strategie. Na základě zkušeností z vietnamské války však došlo k přehodnocení místa a úlohy operačního umění. V roce 1982 se operační umění v USA oficiálně stalo samostatnou součástí vojenského umění a termín „operační umění“ byl zařazen do odborných vojenských slovníků a začal být používán jako odborný vojenský pojem. [3]

Po skončení studené války a zániku Varšavské smlouvy, vzniku nových bezpečnostních hrozeb, dochází k jeho renezanzi. V současné době je operační umění zakotveno *de facto* ve všech doktrínách NATO a aliančních společných publikacích, je realizováno ve všech operacích. Teoretické zásady moderního operačního umění jsou v rámci NATO v současnosti uplatňovány v procesu operačního plánování a následně rozvíjeny při vedení mírových a krizových operací.

Z výše uvedeného vyplývá, že operační umění je v rámci Aliance nedílnou součástí operačního plánování (doktrína AJP 5, operační plánování). O narůstajícím významu a důležitosti operačního umění však svědčí fakt, že vojenští odborníci NATO nyní připravují vydání zcela nové doktríny s názvem „Operační umění“.

3. Operační umění

Operační umění představuje použití vojenských sil k dosažení strategických nebo operačních cílů prostřednictvím realizace plánu, nasazení uskupení sil a prostředků, integrace jejich činnosti a vedení válečných operací, vojenských tažení, velkých operací a bojů. [4]

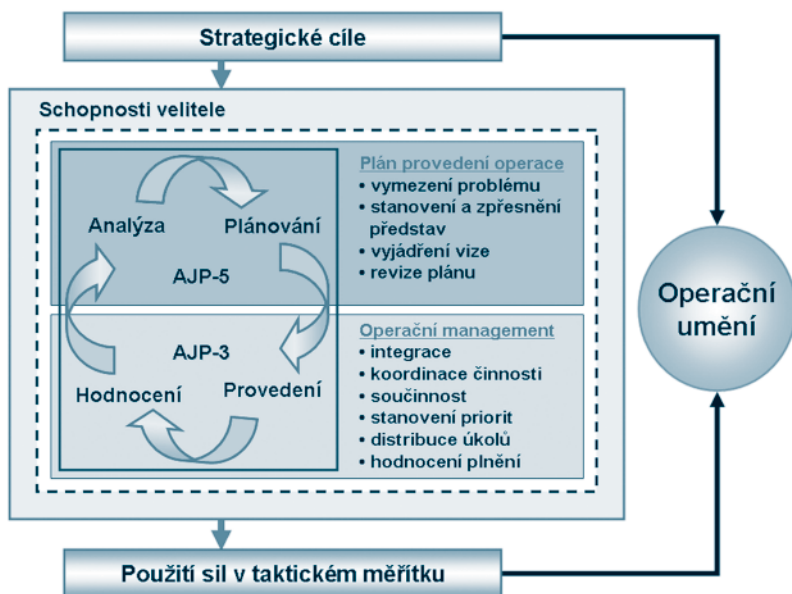
Operační umění umožňuje menším, ale kvalitněji připraveným a dovedně vedeným vojenským silám, které se řídí promyšlenou strategií, rychle a rozhodně porazit mnohem silnějšího protivníka.

Operační umění je mistrné řízení a přesné provádění operace, která je vedena ve shodě s činností jiných organizací, **k převedení strategických cílů do formy taktické činnosti za účelem dosažení stanoveného výsledku.** Třebaže operační umění vzniklo v souvislosti s vedením vojenských operací, je koncept operačního umění rovněž použitelný pro vedení soudobých operací, ve kterých řešení krize není nezbytně závislé na dosažení vojenského úspěchu. To vyžaduje schopnost velitelů pochopit složitý a často obtížně řešitelný problém a prokázat dostatečnou jasnozřivost, logiku uvažování a intuici, která umožní konkrétní plánování a vydání proveditelných rozkazů.

Tato činnost je realizována prostřednictvím kombinace zkušeností a dovedností samotného velitele a procesů štábní činnosti při zpracování plánu provedení operace a uplatňování operačního managementu, viz obr. 1 (str. 44). Tento obrázek také znázorňuje cyklus velitelské a štábní činnosti: **Analýza – Plánování – Provedení – Hodnocení**, který se týká všech aliančních společných publikací. [5]

Plán provedení operace

Plán provedení operace je koncepční a tvůrčí rámeček, ve kterém velitel vymezuje operační problém a následně rozvíjí a upřesňuje své operační představy – svoji celkovou vizi a svůj pohled na to, jak se bude operace odvíjet – s cílem, aby bylo zajištěno zpracování konkrétních a proveditelných plánů. Plán provedení operace je trvale živý dokument, který je často upravován na základě změn, které jsou obsaženy ve vydaných strategických pokynech, a to až do ukončení vedení dané operace. Plán provedení operace, počínaje okamžikem jeho vzniku, nesmí být pokládán za úplně dokončený nebo nezměnitelný dokument a nesmí být nikdy prostě realizován jako daný bez provedení aktualizace v závislosti na měnících se podmínkách. Upřesňování a neustálé dopracovávání jsou hlavními aspekty trvalého a nepřetržitého přetváření plánu provedení operace podle toho, jak se mění situace, jak dochází ke změnám chápání operačního problému velitelem nebo jak se mění podmínky prostředí v reakci na prováděnou vojenskou intervenci.



Obr. 1: Vztah mezi operačním uměním, plánem provedení operace a operačním managementem [6]

Podíl na změnách mají také činnost a odpor ostatních činitelů (včetně protivníků) a reakce na nutnost vypořádat se s nevyhnutelnými důsledky náhody a operační frikce (zadržování operační činnosti). Nepřetržitě provádění změn a upřesňování plánu provedení operace, které bude zahrnovat nové vymezení operačního problému a prostředí (a v případě nutnosti i úpravu konečného cíle), se pravděpodobně stane normou, spíše než výjimkou. Z tohoto důvodu si velitel musí zvyknout na neustálou nejistotu a musí být schopen využívat panující chaos ve svůj prospěch. S tímto cílem musí velitel využívat hodnocení situace, včetně neocenitelného zdroje jeho osobních poznatků, které získal v rámci bojiště, dialogu vedeného se spojenci a spolupráce s ostatními činiteli v prostoru operace, aby integrální součástí vlastního procesu upřesňování celkového plánu vedení operace. [7].

Operační management

Operační management zajišťuje integraci záměrů, koordinaci operační činnosti, sladování celkového provedení operací, součinnost při provádění operačních zásahů, stanovení priorit ve vedených operacích a hodnocení dosažených výsledků. Hodnocení průběhu operace a následné činnosti s cílem upřesnit plán za účelem dosažení stanovených cílů v kontextu změněných podmínek musí být hlavní způsob, kterým velitel uplatňuje svoje velení v rámci společných sil. Musí být včas rozpoznáno, že se tempo provedení operace na jednotlivých úrovních (strategické, operační a taktické) různí, a že k udržení iniciativy musí být toto tempo posuzováno proti tempu operační činnosti protivníka a vůči plánovacímu horizontu velitele. [8]

Operační umění udává způsob uvažování na operační úrovni a musí odrážet více než jen dodržování použitých způsobů činnosti a postupů, jež jsou založeny na znalostech doktríny a příruček. Operační umění musí být uplatňováno na základě hlubokých

znalostí a chápání složitých vztahů mezi všemi faktory, které mají vliv na plánování a provedení operace:

- Operační umění zahrnuje efektivní použití plánovacích nástrojů a vynakládaného úsilí k zajištění toho, aby velitelé prostřednictvím plánů provedení tažení a operací využívali efektivním způsobem schopnosti sil, prostor, čas a informace. Plán provedení poskytuje rámec, který pomáhá veliteli uspořádat jeho vlastní myšlenky a umožňuje mu pochopit, které podmínky jsou podstatné pro dosažení úspěchu.
- Operační umění potenciálně počítá s plným rozsahem současně probíhajících operací, které jsou vedeny napříč nepřetržitě probíhajícím konfliktem s rozhodujícím zaměřením celkového tažení, které se s časem posouvá. To pomáhá veliteli a štábu pochopit, že:
 - všechny velké operace jsou kombinací úkolů, které jsou plněny současně.
 - operace se mění s časem.
 - operace vedené v jedné fázi tažení mají přímý dopad na následující fáze celkového tažení.
- Operační umění taktéž vyžaduje širokou vizi, schopnost předvídání, důkladné pochopení vztahů mezi stanovenými cíli a prostředky k jejich dosažení a porozumění vnitřní a neodmyslitelné součinnosti, která vyplývá z náležitě koordinovaných společných operací.

Cíle – způsoby a prostředky k jejich dosažení

Operační umění usiluje o vyvážení vztahu mezi stanovenými cíli, způsoby jejich dosažení a použitím prostředků k dosažení stanovených cílů v rámci plánování a vedení operací. Operační umění vyžaduje, aby příslušný velitel a jeho štáb nepřetržitě hodnotili strategický kontext a hledali odpovědi na následující otázky:

- **Cíle.** Jaké podmínky musí být splněny v operačním prostoru, aby bylo dosaženo strategických cílů? Jestliže se politický cíl časem změní nebo jestliže se tento cíl změní v reakci na změnu situace, jaké nové cíle budou nevyhnutelně vytvářet tlak na přehodnocení operačního problému?
- **Způsoby dosažení cílů.** K jakým širším (nejen vojenským) přístupům povede vytvoření požadovaných podmínek? Které nástroje použití síly bude nutno kombinovat se stanovenými přístupy?
- **Použití prostředků.** Jaké schopnosti a další zdroje jsou dostupné a mohou být – v rámci stanovených omezení – použity k vytvoření požadovaných podmínek? Jakým způsobem jsou vojenské a nevojenské nástroje integrovány za účelem dosažení těchto podmínek? Velitel zvažuje podstatu vlastních sil, jaké cíle jsou v rámci jeho působnosti, jaká je podstata přijatelných rizik a jaké jsou způsoby jejich možného zmenšení, která rizika jsou spjata s dosažením stanoveného cíle za použití daných sil. [9]

Operační zlom (zvrát)

V každém tažení nebo operaci nastává období, kdy jedna strana začne získávat převahu a druhá strana začne ve svém úsilí ochabovat. I když je velice obtížné předvídat, kdy v průběhu operace pravděpodobně dojde k operačnímu zlomu, přesto je velmi významné a důležité pokusit se tento moment stanovit. Určení počátku operačního zvrátu na straně

protivníka se může stát stěžejní událostí celého tažení nebo operace. Neboť právě to je okamžik, kdy se využití situace stává životně důležité k tomu, aby získaná výhoda byla udržena na straně vlastních sil a aby bylo možno dosáhnout konečného – cílového – stavu. V případě správné predikce (předvídání) je potom možno plně využít operačního zlomu ve vlastní prospěch anebo, jestliže k tomuto operačnímu zvratu dochází nebo má dojít na straně vlastních vojsk, pokusit se o snížení jeho účinků a dopadů. Operační zlom může být výsledkem působení širokého množství nejrůznějších faktorů, které mají různorodý charakter, jakými jsou např. dostupnost nebo poskytování potřebných zdrojů, řada taktických nezdarů nebo změna politického kontextu. [10]

Rozhodující operace

S termínem operační zvrat je spojen další operační pojem, a to rozhodující operace nebo rozhodující bitva. V Clausewitzově pojetí tento pojem představoval ideu jediné, hlavní, stěžejní bitvy, která rozhodne o výsledku války: „*Teorie války se snaží odhalit, jak je možno získat převahu fyzických sil a materiální výhody v rozhodujícím bodě.*“

Třebaže na boje a sražení je v současnosti pohlíženo pouze jako na základní kameny k dosažení vyššího strategického cíle, je stále důležité a stojí za to pokoušet se najít událost nebo řadu navzájem propojených událostí, jež mohou mít rozhodující dopad na celé tažení a budou příčinou toho, že protivník neodvratně a navždy ztratí iniciativu. V dynamicky se vyvíjející operační situaci je proto velmi důležité najít a usměrňovat sled událostí, které mohou vést k tomuto důsledku, čili **neustále hledat způsoby, jak formovat operační činnost tak, aby vedla k rozhodující operaci.** [11]

4. Plán provedení operace

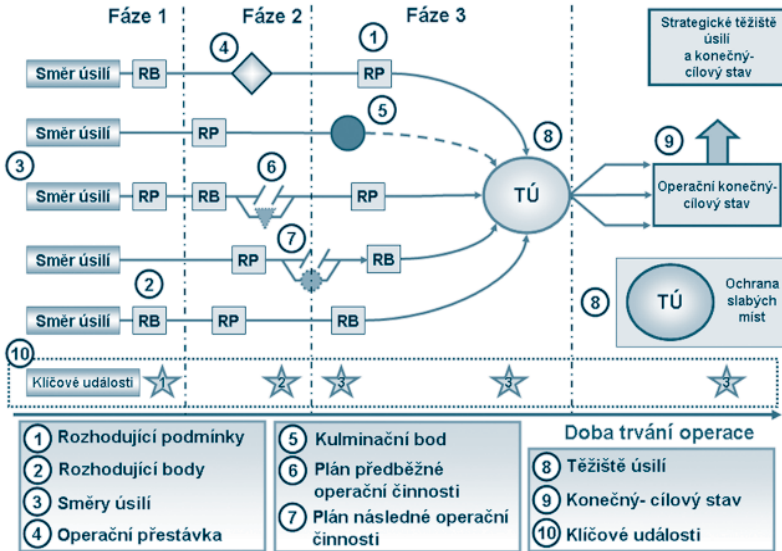
4.1. Operační představy (myšlení)

Operační umění vyžaduje tvůrčí a novátorské myšlení k nalezení co nejširšího řešení operačního problému, to znamená řešení, které může být vymezeno určitými operačními představami o způsobu vedení operace. Výsledkem tohoto myšlení je prvotní zámysl velitele a následný záměr operace (CONOPS). Tento výsledek představuje základ schématu provedení operace, které je dále rozpracovááno v procesu vytváření plánu provedení operace. Jako takový je tento proces doménou velitele a vytvořeného řídicího štábního systému. Klíčem operačního umění je s předstihem identifikovat, který faktor bude rozhodující pro dosažení porážky protivníka. Určení rozhodující činnosti vojsk potom vychází z analýzy těžiště úsilí protivníka.

4.2. Základní prvky plánu provedení operace

Applikace zásad operačního umění vyžaduje důkladné pochopení významu a úlohy mnoha rozdílných operačních složek plánu provedení operace a operačních nástrojů. Tyto operační složky a nástroje jsou užitečné a efektivní k provedení analýzy strategických a operačních faktorů, pochopení operačních požadavků, zvýšení tvořivosti a představitivosti, k zajištění logických vazeb a dosažení vyváženosti mezi stanovenými cíli, způsoby jejich dosažení a použitými prostředky. Zpracování plánu provedení operace je proces, který dále rozvíjí a upřesňuje operační představy.

Tři věci společně tvoří hlavní prvky plánu provedení operace: **operační hodnocení, operační složky plánu provedení operace a grafické schéma provedení operace.** Grafické schéma provedení operace, které je vyjádřením celkové představy velitele na operační úrovni o operační činnosti, vychází z operačního hodnocení a je z velké části tvořeno s využitím množství teoretických stavebních bloků, které jsou známy pod souhrnným názvem **operační složky plánu provedení operace.** [12]



Pozn.: RB rozhodující body, RP rozhodující podmínky, TÚ těžiště úsilí (body zranitelnosti).

Obr. 2: Schéma provedení operace [13]

4.3 Operační složky plánu provedení operace

Operační složky plánu provedení operace jsou určeny k vytvoření operační teoretické konstrukce v rámci, ve kterém bude operace vedena. **Operační složky jsou považovány za spojovací články (spojníci) mezi operačním uměním a plánem provedení operace.** Ve svém úsilí vést operace, boje a sražení ke splnění strategického cíle bude velitel na operační úrovni na základě využití operačních složek vytvářet návrh plánu tažení (velká operace), což mu umožní vytvořit si celkovou představu, jak se bude celé tažení (velká operace) odvíjet, a jakým způsobem bude nutno ovlivňovat vývoj operační činnosti. Velitel využívá operačních složek k vyjádření vize, vypracování konceptu plánu provedení operace, stanovení zámyslu pro plán provedení operace a organizaci systému velení pro splnění plánu provedení operace. V širším pojetí operační složky slouží třem účelům:

- k cílenému zaměření úsilí v průběhu provádění operačního hodnocení,
- snadněji v plánech a směrnicích vyjádřit, čeho má být dosaženo,
- umožnit monitorování, jak jsou v průběhu tažení nebo velké operace plněny stanovené úkoly.

Operační složky způsobu provedení operace zahrnují:

- Cílový stav.** Konečný – cílový stav – je politická nebo vojenská situace, které má být dosaženo s ukončením operace, což potvrzuje, že byly splněny stanovené

cíle. Konečný, cílový stav je politická nebo vojenská situace, která musí existovat, když operace byla ukončena za příznivých podmínek a musí být dosažena ještě před vlastním ukončením operace. Pochopení významu dosažení konečného – cílového – stavu je rozhodujícím prvkem každého plánu. Bez tohoto pochopení není možno smysluplně zaměřit plánování operace žádoucím směrem. Veškerá činnost a vedení operace musí být posuzováno vzhledem k jejich důležitosti pro dosažení konečného – cílového – stavu. [14]

- b) **Operační cíle.** Společné mnohonárodní operace musí být řízeny ke splnění jasně definovaného a obecně pochopeného operačního cíle, což přispěje k dosažení požadovaného konečného – cílového stavu. Co nejjednodušeji řečeno – operační cíl je meta, které musí být dosaženo. Na své úrovni velitelé stanoví operační cíle k zaměření činnosti podřízených vojsk a k poskytnutí jasného smyslu pro plnění přidělených úkolů. Cíle na operační úrovni jsou dosahovány prostřednictvím realizace činností – které mají časovou posloupnost – k vytvoření jedné nebo více rozhodujících podmínek. Je pravděpodobné, že na operační úrovni bude dosažení stanovených cílů vyžadovat souběžnou činnost několika nástrojů, například vytvoření bezpečného prostředí může vyžadovat jak vojenskou činnost, tak civilní rekonstrukci. Je prvořadou povinností velitele společných sil, aby koordinoval činnost podřízených vojsk s činností ostatních organizací a usiloval o jednotu záměrů k dosažení stanoveného operačního cíle.
- c) **Těžiště úsilí.** Těžiště úsilí je ten prvek celkové schopnosti nebo obranného systému na straně protivníka, který klade největší odpor naší snaze o dosažení konečného – cílového – stavu, a jehož zničení nebo neutralizace nevyhnutelně povede k dosažení stanovených cílů. Těžiště úsilí je definováno [15] jako *ty charakteristické vlastnosti, schopnosti nebo územní lokality, ze kterých stát, aliance, vojenské síly nebo jiné mocenské uskupení získávají vlastní volnost jednání, fyzickou sílu a vůli bojovat.* Těžiště úsilí existuje na všech úrovních vedení operací a na jakékoliv úrovni vedení operace může být více než jediné těžiště úsilí. Stejně jako určení **těžiště úsilí protivníka** je také nezbytné určit **těžiště úsilí vlastních sil** a s cílem přijmout účinná opatření pro zajištění dostatečné ochrany vyhodnotit jeho zranitelnost vůči útokům protivníka. Počáteční analýza jak těžiště úsilí vlastních sil, tak těžiště úsilí na straně protivníka vyžaduje **neustálé přehodnocování jejich významu** v průběhu plánování a jednotlivých fází operace a stejně tak **přehodnocování způsobu ochrany** těžiště úsilí vlastních sil.
- d) **Operační efekt.** Obecně za operační efekt může být považován účinek, výsledek nebo následek jedné nebo více operačních činností, či jiných příčin, které budou mít vliv na fyzický stav nebo chování celkového systému (nebo prvků systému), a jež budou přispívat k dosažení jednoho nebo více rozhodujících bodů, nebo vytvoření jedné nebo více rozhodujících podmínek. [16]
- e) **Rozhodující podmínka.** I když je možné zničit, vyřadit nebo neutralizovat těžiště úsilí protivníka jediným úderem, je pravděpodobnější, že to bude vyžadovat celou řadu koordinovaných vojenských akcí. Kumulovaný efekt těchto akcí je označován pojmem rozhodující podmínka. **Rozhodující podmínka je nový operační pojem**, který rozšiřuje význam stávajícího pojmu **rozhodující bod**. Rozhodující podmínka je definována jako *kombinace okolností, souběh událostí, souhrn účinků nebo specifická klíčová událost, rozhodující faktor nebo operační činnost,*

Forma analýzy těžiště úsilí	
Vyhodnocení cíle a požadovaného výsledku	
Co je hlavním cílem zainteresovaného činitele? Jaké jsou podmínky, kterých se snaží dosáhnout svoji činností?	
<p style="text-align: center;">Těžiště úsilí</p> <p>Co je základním prvkem síly, na kterém závisí dosažení strategických cílů zainteresovaným činitelem? (<i>kteřé strategické cíle budou terčem útoků na straně protivníka, a které budou chráněny vlastní stranou</i>)</p>	<p style="text-align: center;">Rozhodující schopnosti</p> <p>Jaké jsou základní prostředky, které umožňují, aby těžiště úsilí získalo a udržovalo dominantní vliv nad protivníkem nebo situací, jako je např. zastrášení a donucení, kontrola populace, přerozdělování bohatství nebo kontrola politického systému? (<i>na které schopnosti je nutno působit nebo znemožnit protivníkovi použít je, a jak těchto schopností využít vlastní stranou</i>)</p>
<p style="text-align: center;">Rozhodující slabá místa</p> <p>Jakých slabých míst, mezer nebo nedostatků klíčových prvků systému a v základních podmínkách, charakteristických vlastnostech, schopnostech, vzájemných vztazích a účincích může být využito k ovlivnění nebo neutralizaci těžiště úsilí? (<i>kteřá slabá místa budou cílem útoku na straně protivníka, a která musí být chráněna na vlastní straně</i>)</p>	<p style="text-align: center;">Rozhodující požadavky</p> <p>Jaké klíčové prvky systému a základní podmínky, charakteristické vlastnosti, schopnosti, vzájemné vztahy a účinky jsou nutné pro vytvoření a udržování rozhodující schopnosti těžiště úsilí, jako jsou specifické prostředky, materiální zdroje a vztahy s jinými činiteli? (<i>kteřé prvky musí být odepřeny protivníkovi a zajištěny pro vlastní stranu</i>)</p>
<p>Závěry: Jakých slabých míst, mezer nebo nedostatků klíčových prvků systému a v základních podmínkách, charakteristických vlastnostech, schopnostech a účincích může být využito na straně protivníka, a které musí být chráněny na vlastní straně tak, aby došlo ke změně schopnosti, vztahů a režimu činnosti, což povede ke zlepšení podmínek v operačním prostředí?</p>	

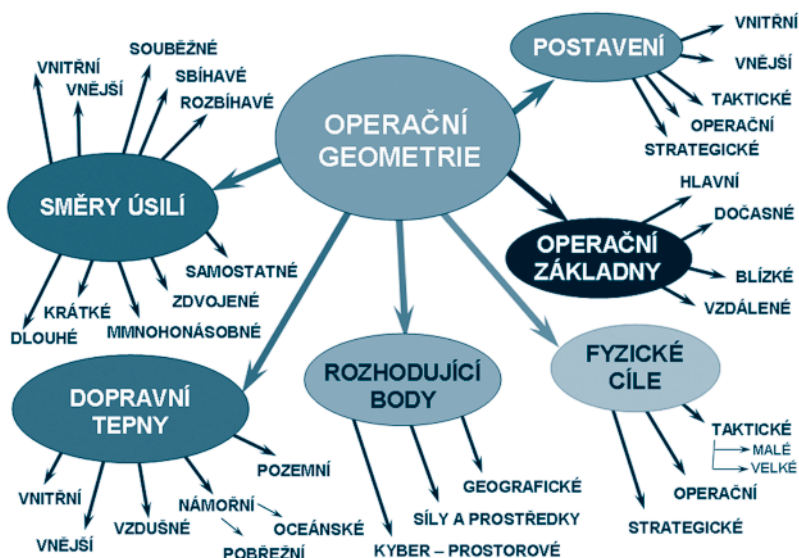
Obr. 3: Forma analýzy těžiště úsilí

jež v okamžiku svého vzniku umožňuje veliteli získat významnou výhodu nad protivníkem nebo fakticky napomáhá k dosažení operačního cíle. [17] Rozhodující podmínky jsou klíčem, který otevírá cestu k dosažení těžiště úsilí a mohou být určeny za cíl přímého útoku. Velitel označuje nejdůležitější klíčové (rozhodující) podmínky jako cíle a přiděluje prostředky k jejich ochraně, ovládnutí, vyřazení, zničení nebo neutralizaci. Klíčové podmínky jsou logickým výsledkem analýzy těžiště úsilí. Rozhodující podmínky jsou uspořádány podél směrů operačního úsilí (operačních linií), které vedou k těžišti úsilí protivníka. Rozhodující podmínkou může být prostor, správný okamžik, významná charakteristická vlastnost nebo *operační kvalita, na níž je těžiště úsilí závislé v udržování své vlastní síly (např. úroveň morálního stavu)* a svobody jednání. Rozhodující podmínky nemusí nezbytně znamenat vedení bojové činnosti nebo představovat operační sražení, a ani nemusí mít geografickou důležitost. Schopnost vytvořit příznivé rozhodující podmínky umožňuje veliteli zajistit si volnost jednání, udržet tempo operace a získat nebo uchovat iniciativu. [18]

- f) **Rozhodující bod.** Je to bod, ze kterého může být ohroženo těžiště úsilí vlastních sil nebo těžiště úsilí sil protivníka. Rozhodující bod může existovat v čase, prostoru nebo v informačním prostředí.
- g) **Směry operačního úsilí — operační linie.** Směr operačního úsilí je pomyslná logická linie, která v tažení nebo operaci spojuje podmínky v čase a prostoru na směr postupu k dosažení těžiště úsilí. [19] Směry operačního úsilí vytvářejí vztah mezi rozhodujícími podmínkami (rozhodujícími body) a těžištěm úsilí. Tento vztah může být součinnostní nebo prostorový. Velitelé soustřeďují operační úsilí na požadovaný konečný-cílový stav s tím, že vytyčují směry operačního úsilí pro nasazení vojenských operačních a mocenských nástrojů k jeho

dosažení. Konečného – cílového – stavu se zpravidla dosahuje použitím vojenské síly v celém prostoru operace, v čase a v logickém uspořádání, které integruje všechny vojenské schopnosti společných sil za účelem soustředění operačního úsilí na zničení těžiště úsilí protivníka a jeho ozbrojených sil.

h) Operační geometrie – operační konfigurace. Po určení těžišť úsilí, rozhodujících podmínek, rozhodujících bodů a směrů operačního úsilí musí být za použití geografických aspektů plánu provedení operace provedena analýza „geometrie-konfigurace“ operačního prostoru nebo válčistiště. Tato analýza musí zvláště brát do úvahy možný operační dosah vojenských sil, který je dán rozsahem, v jakém jsou rozdílné druhy sil schopny smysluplně operovat a účinně vést nepřetržitou operační činnost. To bude nevyhnutelně vytvářet požadavek na zřízení prostoru soustředění, předstunutých operačních základů a dodatečných míst vstupu do prostoru operace, jakož i vyvolávat potřebu rozdělit zodpovědnost za velení a řízení v rámci operačního prostoru mezi velitele jednotlivých komponentů.

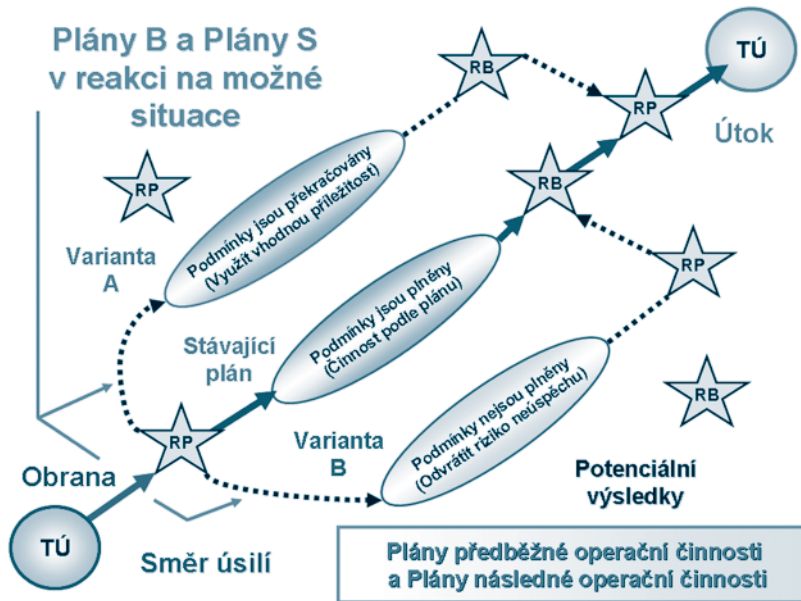


Obr 4: Operační geometrie – konfigurace [20]

- i) Operační dosah.** Operační dosah je vzdálenost, „na kterou“, nebo časové období, „po které“ mohou operační síly úspěšně používat své schopnosti. Operační dosah se může stát pro operaci důležitým faktorem při stanovení (nebo existenci) limitů velikosti (nebo druhu) vojenských sil, nasazených k provedení operace. Operační dosah je důležitým faktorem i v případě, kdy vojenské síly vedou operace v prostoru, kde není možno zajistit podporu hostitelského státu.
- j) Operační posloupnost.** Stanovení operační posloupnosti je forma uspořádání činnosti v rámci operace nebo tažení za účelem dosažení co nejpravděpodobnějšího zničení nebo neutralizace těžiště úsilí protivníka. Zpravidla nejlepší je provést souběžné operace na mnoha směrech operačního úsilí za účelem dosažení součinnosti všech vojenských operačních a mocenských nástrojů a překonat schopnost protivníka k odporu. V rámci směrů operačního úsilí však budou

některé operace, dříve než vůbec mohou být zahájeny, záviset na úspěšném provedení jiných operací. Například předsunuté operační základny budou muset být zajištěny před zahájením útočných operací. Velitel může také nařídít změnu v pořadí provedení jím upřednostňovaných operací z důvodu momentálního nedostatku zdrojů, schopností anebo z důvodu snížení a omezení rizika. Jakmile bylo rozhodnuto o konečném pořadí jednotlivých a dílčích operací, může velitel přistoupit k rozčlenění operace jako celku na jednotlivé operační fáze.

- k) Období operace – operační fáze.** Rozdělení operace na období (rozfázování operace) je metoda, která vyjadřuje, odkdy nebo odkud (časově nebo prostorově) operace nemůže být dále rozvíjena, pokud není splněna stanovená řada činností, nebo dokud není provedena nutná změna operační sestavy. Fáze zpravidla následují jedna po druhé, ale mohou se také překrývat, a to zvláště v operacích vedených na podporu míru. V některých případech může být začátek fáze podmíněn úspěšným ukončením předchozí fáze. Cílem rozdělení operace nebo tažení na fáze je udržet nepřetržitost operační činnosti, tempo vedení operací a vyhnout se zbytečným operačním přestávkám. [21]
- l) Předběžné operační plánování (plány předběžné operační činnosti a následné operační činnosti).** Pro každou akci existuje celá škála možných výsledků, které mohou, ale nemusí, vytvořit podmínky, jež jsou nutné pro splnění stanovených cílů jako základního předpokladu k dosažení konečného – cílového – stavu. Výsledky, které jsou lepší, než bylo očekáváno, mohou představovat příležitosti, jichž lze vhodně využít. Zatímco výsledky, které jsou horší, než se neočekávalo, mohou vytvářet rizika, která musí být snížena. Schopnost využít příležitostí a snížit rizika závisí v prvé řadě na předjímání vzniku takových situací a následně na zpracování předběžných operačních variant činnosti, jak se s těmito situacemi efektivně vypořádat. Velitelé musí předjímat možné výsledky a zabezpečit, aby zpracování variant možné činnosti bylo obsahem procesu operačního plánování. To velitelům zajistí volnost jednání v rychle se měnících podmínkách a umožní jim udržet si iniciativu navzdory činnosti protivníka. Existují dva přímé kroky operačního plánování, a to zpracování plánů předběžné operační činnosti a plánů následné operační činnosti. Obojí je realizováno v průběhu základního operačního plánování a následně v průběhu realizace plánu.
- **Plány předběžné operační činnosti (Plány B – Branches)** jsou operační varianty předběžné činnosti pro příslušnou fázi operace a jsou naplánovány a prováděny jako možná reakce na vznik předpokládané operační situace nebo nepříznivého operačního zvratu. Tyto plány zajišťují veliteli flexibilitu v rozhodování a udržení iniciativy.
 - **Plány následné operační činnosti (Plány S – Sequels)** jsou operační varianty následné činnosti pro nadcházející fázi operace, jedna z nich může být předem naplánovanou fází operace. Tyto plány jsou zpracovány na základě předpokládaných úspěšných výsledků probíhající operace nebo fáze operace s cílem zajistit veliteli flexibilitu v rozhodování, udržení iniciativy a zvýšení operačního tempa.
- m) Operační tempo.** Operační tempo je míra nebo rytmus vlastní operační činnosti v poměru k operační činnosti protivníka v rámci taktických sražení, bojů a uprostřed velkých operací. Operační tempo zahrnuje kapacitu vojenských sil

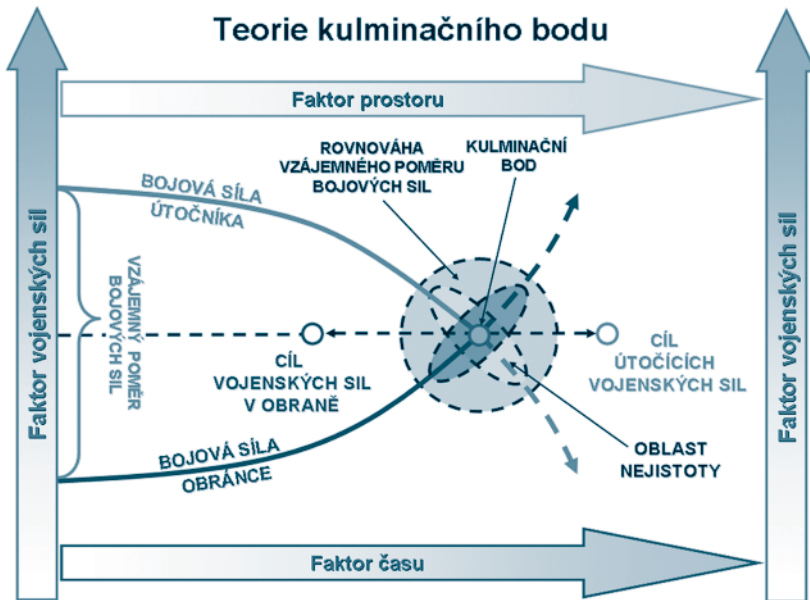


Pozn.: RB rozhodující body, RP rozhodující podmínky, TÚ těžiště úsilí (body zranitelnosti).

Obr. 5: Plány předběžné a následné operační činnosti [22]

provést přechod z jednoho zaujatého operačního postavení na postavení druhé. To vyžaduje, aby velitel předjímal činnost protivníka, byl s předstihem připraven a udržoval svoji schopnost rychle rozhodovat a jednat v otázce soustředování vojenských schopností a masových účinků zbraňových systémů na dosažení rozhodujících podmínek a bodů v čase a prostoru. Schopnost diktovat operační tempo zajišťuje veliteli volnost jednání a je klíčem k tomu, jak přinutit protivníka, aby dosáhl kulminačního bodu operace a současně klíčem k odvrácení předčasného dosažení kulminačního bodu operační činnosti vlastních sil. [23]

- n) **Kulminační bod.** Kulminace operace má jak ofenzivní, tak defenzivní důsledky. Za útoku je kulminačním bodem operace časový okamžik nebo dosažení místa v operačním prostoru, kdy bojová síla útočících vojsk již nezajišťuje převahu nad protivníkem a útočící síly musí přejít do obrany, riskovat protiútok a porážku. Síly, které vedou obranu, dosahují kulminačního bodu operační činnosti, když ztratily schopnost zahájit protiútok nebo schopnost úspěšně pokračovat v obraně, v důsledku čehož jsou nuceny odpoutat se od protivníka a vyjít z boje nebo čelit porážce. Určení přesného okamžiku dosažení kulminačního bodu umožňuje veliteli plně využít situace ve svůj prospěch nebo naplánovat operační přestávku s cílem vyhnout se dosažení kulminačního bodu. Stanovení posloupnosti operací a rozfázování operace musí být nastaveno tak, aby zajišťovalo, že operační činnost sil protivníka kulminuje daleko předtím, než tyto síly splní požadované operační cíle, a současně zabezpečovalo, že vlastní síly dosáhnou stanovených cílů podstatně dříve, než dojde ke kulminaci. [24]
- o) **Operační přestávka.** Operační přestávka je dočasné zastavení určité operační činnosti v průběhu operace s cílem vyhnout se riziku dosažení kulminace a udržení



Obr. 6: Teorie kulminačního bodu [25]

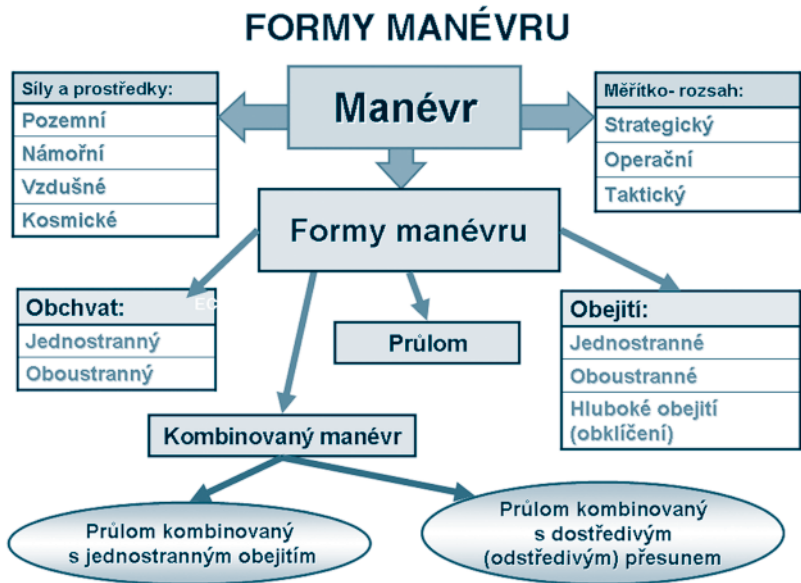
schopnosti obnovit bojovou sílu, která je nutná pro pokračování operační činnosti v dalším období operace. Operační činnost nemůže být vedena neustále, může vyvstát potřeba provedení periodických operačních přestávek, zatímco iniciativa je udržována jinými způsoby nebo jinými druhy činnosti. Občas je nutno učinit operační přestávku na jednom směru operačního úsilí za účelem soustředění úsilí na jiném směru. V ideálním případě by uskutečnění operační přestávky mělo být plánováno s cílem minimalizovat jakoukoliv celkovou ztrátu tempa operace. V operačním pojetí termín „přestávka“ neznamená „vypnutí“, ale představuje aktivní druhy vojenské činnosti. V pojmu „přestávka“ je zahrnuta schopnost obnovit činnost na směru operačního úsilí s cílem udržet chod operace a iniciativu.

- p) **Ukončení operační činnosti [26] a přechodné období.** Termín „ukončení operační činnosti“ má v tomto kontextu jiný obsahový význam a v této souvislosti znamená spíše přechodné období, tj. změnu kvality, než tradiční pojmy zastavení palby a provádění přehlídek na počest vítězství. Místo toho velitel zaměřuje své úsilí na to, co nastane, když dojde k dosažení konečného – cílového – stavu, jakým způsobem udržet nastálo to, čeho bylo dosaženo. Protože vojenské cíle mohou být splněny značně dříve než je dosaženo strategického konečného – cílového – stavu (zvláště v operacích na podporu míru), může tato skutečnost vyžadovat vyslání následných operačních sil. Tento fakt potvrzují zejména nejnovější zkušenosti Aliance. Poté, co došlo k ukončení operací NATO, bylo následně nutno vést další operace pod vedením EU nebo OSN.
- q) **Přímý a nepřímý postup.** I když může být těžiště úsilí protivníka zničeno přímým útokem, je pravděpodobnější, že bude muset být vedena celá řada operací

za účelem vytvoření rozhodujících podmínek a dosažení rozhodujících bodů, aby bylo těžiště úsilí protivníka neutralizováno. Existují dvě varianty pro vyřazení těžiště úsilí protivníka z činnosti.

- **Přímý postup.** Přímý postup může být souvislý nebo souběžný nepřerušovaný postup proti těžišti úsilí protivníka, často cestou splnění rozhodujících podmínek a dosažení rozhodujících bodů. Tento postup může znamenat napadení válečné moci protivníka, která chrání jeho těžiště úsilí, udržuje rozhodující podmínky a rozhodující body. Přímý postup je vhodný, když vlastní síly mají převahu ve srovnání proti silám protivníka a riziko jeho realizace je přijatelné.
 - **Nepřímý postup.** Manévrový postup je příkladem nepřímého postupu. Velitel formou nepřímého postupu usiluje o využití fyzických a morálních slabin protivníka a současně se vyhýbá účinkům jeho síly. Nepřímý postup je vhodný, když vlastní síly nemají dostatečné schopnosti k tomu, aby operovaly přímo na směr těžiště úsilí protivníka. Je vhodný také tehdy, když riziko spojené s provedením přímého postupu je pokládáno za nepřijatelné. Velitelé musí soustředit pozornost na využívání rozhodujících slabých míst na straně protivníka, což nakonec povede k porážce jeho těžiště úsilí.
- r) **Souběžnost a dosah.** V rámci svých prvotních operačních úvah musí velitel rozhodnout o rozsahu, ve kterém jsou vojenské síly schopny vést souběžné operace s cílem vytvořit rozhodující podmínky a dosáhnout rozhodující body v celé hloubce operačního prostoru. To je do značné míry otázkou dostupnosti vojenských sil a prostředků a možností jejich operačního dosahu. Požadavkem vždy musí být dosažení součinnosti v kombinaci účinků souběžně probíhajících činností a akcí s překonáním schopnosti protivníka efektivně reagovat na četné vojenské operace, které jsou prováděny souběžně.
- s) **Manévr.** Provedením manévru velitel usiluje o získání výhodné pozice vůči protivníkovi, ze které může hrozit použitím síly, nebo tuto sílu použít. Manévr může být orientován buď na dosažení rozhodujících podmínek a rozhodujících bodů, nebo přímo na zasažení těžiště úsilí protivníka. Dovedným provedením manévru si velitel vytváří příležitost překvapivě zaútočit na protivníka z neočekávaných směrů, tím oslabit jeho fyzické a morální síly, a potenciálně dosáhnout výsledků, které jsou neúměrně větší než výsledky, k jejichž dosažení mají vojenské síly předpoklady. Nepředvídatelné a překvapivé provedení manévru je klíčem k dosažení úspěchu. [27]
- t) **Kritéria úspěchu.** Pro splnění každého cíle stanoví velitel kritéria úspěchu, která odpovídají měřitelným nebo pozorovatelným požadavkům, co se týká základních podmínek nebo účinků, kterých má být dosaženo. Dále stanoví všechny podmínky nebo účinky, které nesmí v žádném případě existovat, jestliže má být cíl úspěšně splněn.

Uvedený výčet operačních složek není a ani nemusí být konečný. Dalšími operačními složkami jsou **vyváženost operace, rozmach operace, přiměřenost sil a prostředků, předvídatost, hybné momenty operace, součinnost, operační klamná činnost, míry hodnocení efektivity operační činnosti, mrtvý bod, rozhodující faktory, operační zálohy, operační účinky, obnova bojeschopnosti** atd. Operační složkou se může prakticky stát každá kategorie, u které velitel předpokládá, že bude mít vliv na vedení



Obr. 7: Formy manévrů [28]

operace a požaduje provedení její analýzy. Jak se operační umění vyvíjí, tak dochází i ke vzniku nových operačních složek. Operační složky jsou ve vzájemném vztahu a v průběhu operace v závislosti na charakteru operační situace se jejich vzájemné propojení a operační hodnota kolísavě mění.

4.4 Formy plánu provedení operace

Na základě zkušeností z vedení operací, různých teoretických úvah a vědeckých analýz, vyvstávají čas od času požadavky, aby pro efektivní plánování a vedení budoucích tažení a velkých operací byla vypracována nová struktura plánu provedení operace. Otázkou, která je v současné době vojenskými odborníky řešena, zůstává, jakou formu by plán provedení operace měl mít. Je posuzováno a zkoumáno přinejmenším šest možných variant přístupu k jeho vytvoření. Těchto šest možností vychází z úsilí vyrovnat se s obtížemi, které vyvstávají při uplatňování zásad použití současné doktríny. Těchto šest alternativ představuje:

- a) **Uplatnění současné doktríny.** Stávající plán provedení operace, který se skládá z těžišť úsilí, směrů úsilí (fyzických, fyzikálních a logických), rozhodujících podmínek a rozhodujících bodů, může být v případě dalšího rozpracování a zkvalitnění na základě získaných praktických zkušeností dostatečný.
- b) **Systémový přístup.** Systémový přístup pohlíží na všechny vojenské organizační struktury jako na komplexní systémy a usiluje o použití nově vzniklých systémů – nauky o chaosu a teorie komplexnosti – k vypracování plánu provedení operace, který umožní uvést vojenský ekvivalent systému sil protivníka do stavu chaosu nebo nečinnosti. Tento přístup znamená radikální odklon od tradičního myšlení v tom, že nahlíží na vojenské organizace (stejně jako teroristické skupiny) jako na systémy. [29]

- c) **Přístup založený na účincích.** Tato alternativa byla vypracována v rámci vzdušných sil USA. Přístup založený na dosahování účinků ve vzdušné operaci vyžaduje požadavek stanovit, jaké účinky jsou požadovány k dosažení strategických cílů a následně provést vojenskou činnost, jejímž výsledkem bude dosažení požadovaných účinků. Prvořadým cílem útoku vzdušných sil jsou strategické objekty na straně protivníka. Slabinou tohoto přístupu je fakt, že strategický útok nikdy nepřinesl dosažení konečného – cílového – stavu.
- d) **Požadavek ničit-dezorganizovat-rozdrtit.** Tento přístup, který byl rozpracován převážně v teoretické rovině, usiluje o rychlé a postupné provedení vojenských operací a použití vojenské síly (v ideálním případě současně) k ničení, dezorganizaci a rozdrčení vojenských sil protivníka.
- e) **Zasáhnout slabá (zranitelná) místa těžiště úsilí.** Sbor námořní pěchoty USA posuzuje a snaží se realizovat v praxi novátorskou doktrínu, která usiluje o zavedení teorie těžiště úsilí do přímé vojenské praxe. Tento přístup usiluje o nalezení nejslabšího a nejzranitelnějšího místa na straně vojenských sil protivníka – takového, které v případě provedení útoku nebo úderu bude příčinou zhroucení těžiště úsilí protivníka. Historické zkušenosti však ukazují, že těžiště úsilí nelze vyřadit jediným rozhodným úderem. To byl také jeden z rozhodujících důvodů vzniku operačního umění ve 20. století. Vojenská síla se stala tak mohutná a odolná, že ji již není možno zničit v jediné bitvě nebo jedinou, byť dobře nasměrovanou, vojenskou akcí. [30]
- f) **Realizovat komplexní přístup.** Komplexní přístup je zcela novým přístupem k vedení operací, který byl vypracován v rámci NATO. Tento přístup je založen na poznání, že došlo ke změně charakteru operací a pouze samotné vojenské síly nejsou schopny vyřešit krizi nebo konflikt. K realizaci tohoto přístupu a dosažení konečného – cílového – stavu je proto nutné jednotné úsilí vojenských a nevojenských prostředků. Komplexní přístup spočívá ve vzájemné spolupráci a úzké součinnosti vojenských a nevojenských činitelů v krizové operaci při dosahování stanovených cílů. [31]

5. Závěr

Navzdory očekávaným změnám v operačním prostředí zůstává podstata války stále stejná. Dokonce i s použitím nejmodernějších technologií, inteligentních bomb, tzv. humanitárního bombardování (tj. s maximální snahou nezasáhnout nevojenské objekty) a vedení rozsáhlých informačních operací zůstává válka nebezpečnou, krvavou a brutální záležitostí, kdy jsou lidé zabíjeni a vytvořené společenské hodnoty ničeny. Clausewitzovo pojetí fyzických a morálních domén války – domén ovládaných nebezpečím, napětím, nejistotou a náhodou – je v současnosti stejně tak platné, jak tomu bylo před 200 lety. [32]

Vojenští odborníci a experti na oblast operačního umění se stále snaží pochopit a usilovně hledají odpověď na otázku, jakým způsobem použít vojenskou sílu, aby bylo možno co nejefektivněji dosáhnout porážky protivníka. Podstata problému spočívá v tom, že každá operace je jiná a pro každou operaci jsou zapotřebí odlišné způsoby použití sil k dosažení porážky protivníka. Co však všechny tyto způsoby spojuje, je zásada rychlého, překvapivého, cíleného a přesného použití bojové síly na nejslabší a nejzranitelnější místa na straně protivníka.

Současná doba poskytuje dostatek příležitostí k aplikaci operačního umění v tažených a velkých operacích, jako jsou operace na podporu míru, protiteroristické operace a operace vedené proti povstalcům, jejichž obsahem však není vedení bojové činnosti vysoké intenzity.

Na základě poznatků získaných v operacích z praktického uplatňování zásad operačního umění je možno nastínit směry možného budoucího vývoje operačního umění:

- Rozhodující důležitost operačního umění pro vedení války nemůže být v žádném případě administrativně či tak zvanými „reformními kroky“ redukována, neboť bez použití operačního umění na strategické nebo operační úrovni není možné ve válce zvítězit.
- Informace budou ve stále větší míře ovlivňovat faktory, jako jsou prostor, čas a vojenské síly. Není podstatné, jaké množství informací má velitel k dispozici, ale zda má dostatek těch informací na základě, kterých může přijmout optimální rozhodnutí.
- Třebaže nové vymoženosti vědy a zavádění nových technologií budou stírat časové a prostorové rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi vedení války, potřeba uchovat velení na operační úrovni bude stále naléhavější.
- Nepřetržitě budou zaváděny a uplatňovány nové způsoby a metody operačního použití vojenských sil a prostředků.
- Boje a sražení budou nahrazeny přesně vedenými údery a velké operace se stanou hlavní metodou k dosažení nejen operačních, ale také strategických cílů v dané části válčiště. [33]

Zatímco v NATO a EU je operační umění na vzestupu a jeho zásady jsou prakticky obsaženy ve všech doktrínách a společných publikacích, v rámci AČR se prozatím operačnímu umění i přes zjevnou snahu a úsilí řady vojenských odborníků nedaří věnovat patřičnou pozornost. Z posouzení úrovně získaných poznatků z hlediska celkově dosaženého stavu poznání v rámci ozbrojených sil ČR vyplývá, že je nutno pozvednout teorii operačního umění na kvalitativně novou úroveň a neustále hledat cesty k vytvoření co nejširší vojensko-odborné komunity v této oblasti vojenského umění. V přípravě velitelů a štábů je proto nutno věnovat trvale zvýšenou pozornost uplatňování zásad operačního umění již v průběhu procesu operačního plánování s důrazem na operační hodnocení situace, tvorbu plánu provedení operace, vytváření variant operační činnosti, zpracovávání záměru operace a operačního plánu.

Z uvedeného vyplývá, že pokud AČR má i do budoucna usilovat o dosažení úspěšného plnění operačních úkolů v zahraničních vojenských operacích, musí si především velitelé a důstojníci štábů osvojit a mistrně zvládnout proces operačního plánování a uplatňovat teoretické zásady operačního umění v praxi. Pro dosažení úspěchů v operaci však nestačí pouhé znalosti zásad operačního umění, tyto znalosti musí být prostřednictvím osobních schopností velitelů tvůrčím způsobem uplatňovány v procesu rozhodování a přeměněny do řešení konkrétních operačních situací.

Nejen Bílá kniha o obraně a nově přijaté vojensko-politické dokumenty, ale i projekty vojenského výzkumu jako např. OPERKON (operační koncepce ozbrojených sil ČR ve společných operacích) by se měly stát pro příslušníky ozbrojených sil – vojenské profesionály – a zvláště pak pro vrcholový management rezortu Ministerstva obrany ČR – východím podnětem k posunutí realizace procesu rozvoje teorie vojenského umění, především umění operačního, na mnohem vyšší úroveň.

Literatura a poznámky k textu:

- [1] Existuje celá řada definic uvedeného pojmu, je otázkou která je nejpřesnější či nejvýstižnější. Citovaná definice je z publikace amerického ministerstva obrany *Joint Publication 1-02*, Dictionary of Military and Associated Terms, US Department of Defense, US Government Printing Office, Washington DC 20402, as Amended Through 30 May 2008, page 397. O správnosti jednotlivých pojmů vojenské terminologie rozhoduje terminologický výbor MO ČR. Doposud však žádný souhrn pojmů z oblasti operačního umění nebyl jakýmkoliv renomovaným teoreticko-vojenským pracovištěm AČR předložen tomuto výboru k projednání a ke schválení.
- [2] Col. James K. GREER, Operational Art for the Objective Force, *U.S. Army Military Review*, US Army HQ, September-October 2002, page 22.
- [3] *Field Manual (FM) 100-1*, Operations, Washington, DC: Government Printing Office (GPO), 1986.
- [4] STANAG 2611, AJP-3.4.4, Allied Joint Doctrine for Counterinsurgency (COIN), NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 4 February 2011, page 4-8.
- [5] STANAG 2437, AJP-01(D) Allied Joint Doctrine, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 December 2010, page 5-8.
- [6] STANAG 2437, AJP-01(D) Allied Joint Doctrine, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 December 2010, page 5-9.
- [7] STANAG 2437, AJP-01(D) Allied Joint Doctrine, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 December 2010, page 5-9.
- [8] STANAG 2437, AJP-01(D) Allied Joint Doctrine, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 December 2010, page 5-10.
- [9] STANAG 2437, AJP-01(D) Allied Joint Doctrine, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 December 2010, page 5-10.
- [10] *Joint Warfare Publication 5-00*, Joint Operations Planning, Swindon: UK Joint Doctrine & Concepts Centre, March 2004, page 2-7.
- [11] *Joint Warfare Publication 5-00*, Joint Operations Planning, Swindon: UK Joint Doctrine & Concepts Centre, March 2004, page 2-7.
- [12] STANAG 2437, AJP-01(D) Allied Joint Doctrine, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 December 2010, page 5-15.
- [13] *Joint Warfare Publication 5-00*, Joint Operations Planning, Swindon: UK Joint Doctrine & Concepts Centre, March 2004, page 2B3-1.
- [14] AAP-6, Terminologický slovník pojmů a definic NATO. Praha: Úř OSK SOJ-OOS MO ČR, 2003, str. 173.
- [15] AAP-6, Terminologický slovník pojmů a definic NATO. Praha: Úř OSK SOJ-OOS MO ČR, 2003, str. 102.
- [16] STANAG 2437, AJP-01(D) Allied Joint Doctrine, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 December 2010, page 5A-2.
- [17] Jedná se o nový pojem a novou definici, která svým obsahem rozšiřuje význam stávajícího termínu rozhodující bod. Definice pojmu rozhodující podmínka je širší než definice pojmu rozhodující bod a svým významem lépe odpovídá struktuře současných operací, a také lépe odráží příspěvek NATO ke komplexnímu přístupu k vedení operací.
- [18] STANAG 2437, AJP-01(D) Allied Joint Doctrine, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 December 2010, page 5A-2.
- [19] AAP-6, Terminologický slovník pojmů a definic NATO. Praha: Úř OSK SOJ-OOS MO ČR., 2003, str. 251.
- [20] Milan VEGO. *Introduction to Operational Art*, Newport, RI: JMO Department, U.S. Naval War College, presentation slide No: 24.
- [21] STANAG 2437, AJP-01(D) Allied Joint Doctrine, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 December 2010, page 5A-3.
- [22] *NATO Bi-SC Document: Guidelines for operational Planning (GOP)*, 1 December 1999, page 3-4.
- [23] *NATO Bi-SC Document: Guidelines for operational Planning (GOP)*, 1 December 1999, page 3-3.
- [24] STANAG 2437, AJP-01(D) Allied Joint Doctrine, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 December 2010, str. 5A-5.
- [25] Milan VEGO. *Introduction to Operational Art*. Newport, RI: JMO Department, U.S. Naval War College, presentation slide No: 44.
- [26] Ukončení operační činnosti má větší význam než ukončení konfliktu, ačkoliv ukončení konfliktu je pouze jedním z příkladů. Příkladem může být působení NATO v Bosně a Hercegovině. Na základě

- rezoluce Rady bezpečnosti OSN č. 1031 vedená mise prováděcích sil (IFOR – Implementation Force) pod vedením NATO byla ukončena v roce 1996 a v souladu s revidovaným mandátem – rezolucí Rady bezpečnosti OSN č. 1088 – nahrazena mnohonárodními stabilizačními silami (SFOR – Stabilization Force). Činnost SFOR byla ukončena v roce 2004 a SFOR byl na základě rezoluce Rady bezpečnosti OSN č. 1575 nahrazen vojenskými silami pod vedením EU.
- [27] *NATO Bi-SC Document: Guidelines for Operational Planning* (GOP), 1 December 1999, page 3-3.
- [28] Milan VEGO, *Introduction to Operational Art*, Newport, RI: JMO Department, U.S. Naval War College, presentation slide No. 41.
- [29] Col. James K. GREER, Operational Art for the Objective Force, *U.S. Army Military Review*, September-October 2002, page 24.
- [30] Col. James K. GREER, Operational Art for the Objective Force, *U.S. Army Military Review*, US Army HQ, September-October 2002, page 26.
- [31] *Strategic Concept For the Defence and Security of The Members of the North Atlantic Treaty Organisation*, Adopted by Heads of State and Government in Lisbon, November 19-20th, 2010, Article 21: „Zkušenosti, které byly získány v operacích NATO vedených zvláště v Afghánistánu a v oblasti západního Balkánu, plně a jasně potvrzují, že komplexní politický, civilní a vojenský přístup je nutný pro efektivní řešení krize. Aliance se bude spolu s ostatními mezinárodními činiteli aktivně angažovat v období před vznikem krize, v průběhu krize a po skončení krize tak, aby podporovala provádění společných analýz, společné plánování a společné vedení činnosti v prostoru operace s cílem dosáhnout maximální soudržnosti a efektivity společného mezinárodního úsilí.“
- [32] Col. James K. GREER, Operational Art for the Objective Force, *U.S. Army Military Review*, September-October 2002, page 24.
- [33] Col. James K. GREER: Operational Art for the Objective Force, *U.S. Army Military Review*, September-October 2002, page 26.

Některé zkratky užitě v textu:

ACO	Allied Command Operations	Spojenecké velitelství pro operace (bývalé ACE, Allied Command Europe)
ACT	Allied Command Transformation	Velitelství Aliance pro transformaci (nahradilo SACLANT, Supreme Allied Command Atlantic)
AJP	Allied Joint Publication	společná spojenecká publikace
Bi-SC	Bilateral Strategic Command	obě vrchní velitelství (ACO a ACT)
COIN	counter-insurgency	protipovstalecký
CONOPS	Concept of Operations	záměr operace (koncepte)
GOP	(SACEUR's) Guidelines for Operational Planning	směrnice pro operační plánování (nahrazeno novelizovanou verzí, tzv. Comprehensive Operations Planning Directive-COPD, „směrnici pro komplexní operační plánování“)
HQ	Headquarters	velitelství
JMO	Joint Maritime Operations	společné námořní operace (JMO Department, U.S.Naval War College)
NSA	NATO Standardization Agency	Agentura NATO pro standardizaci
OPERKON	Operational Concept	operační koncepce ozbrojených sil ČR ve společných operacích