

Ing. Ján Spišák, Ph.D.

## **Tvorba operačního schématu – – aplikace teorie operačního umění v praxi**

(1. část)

Vojenské rozhledy, 2014, roč. 23 (55), č. 1, s. 128–135, ISSN 1210-3292

Přestože současné období nevytváří vhodné podmínky pro rozvoj operačního umění, nelze této oblasti upírat její jedinečnost a závažnost. Pokud bude ovšem opomíjeno, jak tomu je doposud a v chaosu probíhajících změn odloženo někam do neurčita, jen stěží bude opět postaveno na nohy. Je potřeba si toto memento zapamatovat a vzít v úvahu i pod dojmem jiných, „závažnějších“ opatření, které v současnosti v AČR probíhají.

**Autor článku**

### **Operational Approach Development: Application of Operational Art Theory in Practice**

(1st part)

#### **Abstrakt:**

*Článek se zabývá otázkami aplikované teorie operačního umění v procesu plánování operace. Pojednává o prvcích operačního designu a naznačuje možný způsob uplatnění jejich teorie v procesu tvorby operačního schématu. Tato práce navazuje na řadu článků na toto téma, již uveřejněných ve Vojenských rozhledech. Uvádí několik odborných pojmů z oblasti operačního umění, jež dosud nebyly oficiálně zavedeny.*

#### **Abstract:**

*The article deals with aspects of operational art inside the operations planning process. It deals with the concepts of operational design and suggests a possible way of introducing such theory into the development process of operational approach. This paper is a free sequel to several articles published in Military Review on this theme. It introduces several professional terms in the field of operational art, up to now not officially established.*

#### **Klíčová slova:**

Proces plánování operace, prvky operačního designu, operační design, operační schéma, požadavek poskytnutí informace, požadavky velitele na rozhodující informace, analýza problému a mise.

#### **Key words:**

Operations planning process, operational design concepts, operational design, operational approach, request for information, commander's critical information requirements, problem and mission analysis.

## Úvod

V čísle 4/2013 Vojenských rozhledů byl zveřejněn článek pod názvem „*Doktrína AČR – nové aspekty operačního umění*“. Autor článku se v něm zabývá úvahou nad zpracováním nové Doktríny AČR a požadavkem ustanovit a popsat v ní některé pojmy z oblasti operačního umění, jež doposud v českých vojenských doktrínách nebyly oficiálně zavedeny. Podle autora by naplnění této podmínky umožnilo nejen lépe poznat jednotlivé oblasti a kategorie operačního umění a porozumět operační terminologii, běžně používané v aliančních nebo národních doktrínálních publikacích, ale rovněž by usnadnilo roli tvůrců doktríny „Plánování operací v AČR“ jejíž zpracování se v současné době rozbíhá. Nyní již lze říci, že požadavek uvedený v článku:

„*K tomu, aby nová doktrína svým pojetím a obsahem měla atributy skutečně moderní doktríny, měla by zahrnovat i samostatnou kapitolu, věnovanou operačnímu umění a jeho významným aspektům,*“ byl naplněn. Novelizovaná Doktrína AČR obsahuje samostatnou kapitolu „Operační umění“, kde jsou, mimo jiné, uvedeny a částečně objasněny nové pojmy operačního umění, zejména „*prvky operačního designu*“, „*operační design*“ a „*operační schéma*“.

Za dobu několika posledních let byla ve Vojenských rozhledech popsána teorie některých prvků operačního designu, například těžiště, kulminačního bodu, směrů operace (úsilí) nebo rozhodujícího bodu (rozhodující podmínky), ve vztahu k procesu plánování operace. Naše doktrínální publikace, ani jiné obdobné dokumenty či studie, ovšem neuvádí praktický způsob uplatnění této teorie. Cílem tohoto článku je proto popsat některé aspekty procesu plánování operace, vzhledem k uplatnění teorie prvků operačního designu, a tuto aplikovat na proces tvorby operačního schématu. Celý proces tvorby schématu pak lze aplikovat nejen na úrovni operačního velitelství nebo na nižších stupních velení, ale lze jej využít i v přípravě posluchačů v kariérových kurzech.

## Základní terminologie

Pro pochopení významu některých klíčových pojmů, vyskytujících se v článku, je vhodné seznámit čtenáře s jejich definicí. Tato vychází z ustanovení popsaných v Doktríně AČR.

- *Prvky operačního designu* lze chápat jako jednotlivé nástroje operačního umění, sloužící pro analýzu strategických a operačních faktorů a pochopení operačních požadavků, nutných k provedení vojenské operace. Při plánování vojenské operace se používají při tvorbě operačního schématu.
- *Operační design* vyjadřuje tvůrčí proces, v jehož průběhu je vytvářena vize velitele o způsobu provedení operace. Výstupem operačního designu je operační schéma.
- *Operační schéma* je grafickým znázorněním obecného popisu činností, jež mají být provedeny vojenskými (i nevojenskými) silami pro dosažení cílů operace a naplnění požadovaného konečného stavu. Operační schéma je součástí záměru operace.

(Pozn.: *Varianta operačního schématu byla popsána a zobrazena v čísle 4/2013 Vojenských rozhledů.*)

## Plánování operace a zaměření plánovacího úsilí

**Plánováním operací** [1] (Operations Planning) se rozumí plánování vojenských operací na strategické, operační a taktické úrovni. Je analytickým a tvůrčím procesem, sestávajícím ze souboru logických, na sebe navazujících kroků. Jeho cílem je rozpracovat vojensko-strategické cíle do komplexních plánů vojenských operací, sladěných v čase, prostoru a účelu.

Plánování operací probíhá na základě doktrinálně stanovených principů a procesů, které je potřeba pružně přizpůsobovat charakteru dané operace. Plánování operací slouží několika účelům; je nedílnou součástí přípravy k řešení krizových situací, určuje požadavky na vedení operací, a rovněž umožňuje poznat a pochopit podmínky v operačním prostředí, ve kterých budou činnosti probíhat. Představuje nedílnou funkci velení na všech úrovních vojenské struktury velení a je nezbytnou podmínkou úspěšného vedení vojenských operací. Plánování operací probíhá na jednotlivých úrovních (strategické, operační a taktické) podle stanoveného procesu, popsaného v doktrínách. Obecně se využívá k řešení vojenských i nevojenských konfliktů a krizí, a to jak na území NATO nebo EU, tak i mimo tato území.

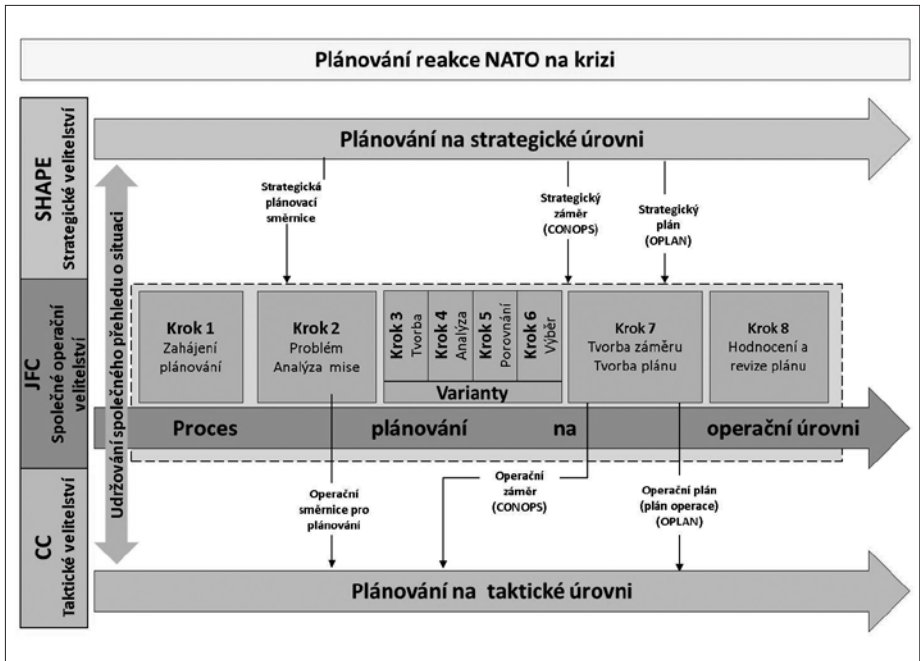
Proces plánování operací je schematicky znázorněn na obr. 1. Popisuje logický sled dílčích sub-procesů a postupů, používaných veliteli a štáby k vyvození požadavků pro plnění stanoveného úkolu a určení nejlepšího způsobu dosahování stanovených cílů a požadovaného konečného stavu.

Proces zahrnuje rovněž generování a určení ozbrojených sil a jejich schopností, požadovaných pro provedení operace, jako i plánování jejich aktivaci, nasazení a zasazení do prostoru operace. Účelem procesu plánování operací je:

- zkvalitnění strategických vojenských doporučení určených politicko-vojenským orgánům,
- posílení interoperability a součinnosti mezi strategickými, operačními a taktickými velitelstvími,
- zajištění logického postupu pro analýzu vyšší úrovně řízení, vedení a tvorby proveditelných variant činnosti k dosažení požadovaného vojenského konečného stavu,
- zvýšení schopnosti velitelů řídit a usměrňovat tvorbu operačního plánu,
- maximalizace logického a tvůrčího myšlení štábů ke zlepšení rozhodovacího procesu velitele v podmínkách nejistoty, nejednoznačnosti a při nedostatku času a informací,
- umožnění velitelům koordinovat a sjednocovat úsilí různorodých národních sil a velitelství během procesu plánování operací i při vedení operace.

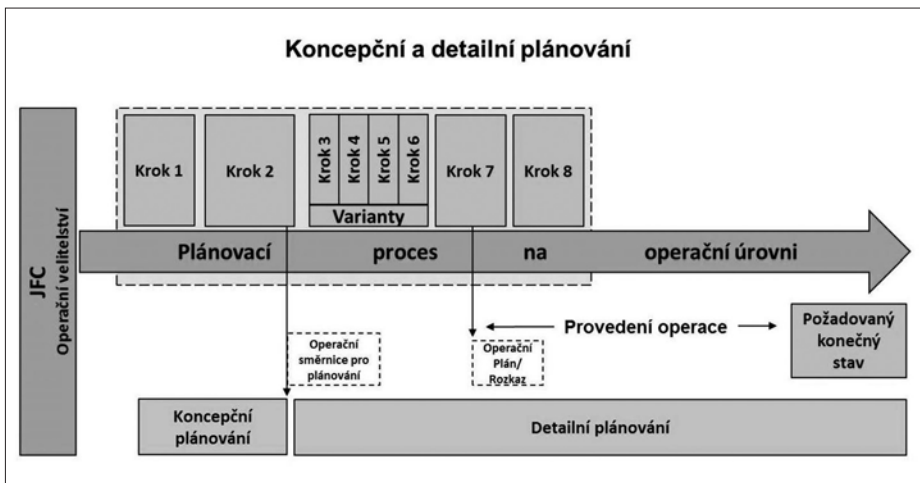
Obr. 1 znázorňuje jednotlivé kroky procesu plánování se zaměřením na operační úroveň (úroveň operačního – společného velitelství) a některé jeho důležité vstupy a výstupy. Jejich vydání nebo obdržení slouží zejména k iniciaci procesu plánování. Jsou jimi zejména směrnice pro plánování, (operační) záměr (CONOPS - Concept of Operation) a operační plán (OPLAN - Operation Plan).

Charakteristickým znakem procesu plánování operace je rozdílnost v zaměření plánovacího úsilí. Obr. 2 symbolicky znázorňuje jednotlivé kroky procesu (krok 1 až krok 8) na operační úrovni, [2] s vyznačením období koncepčního a detailního plánování.



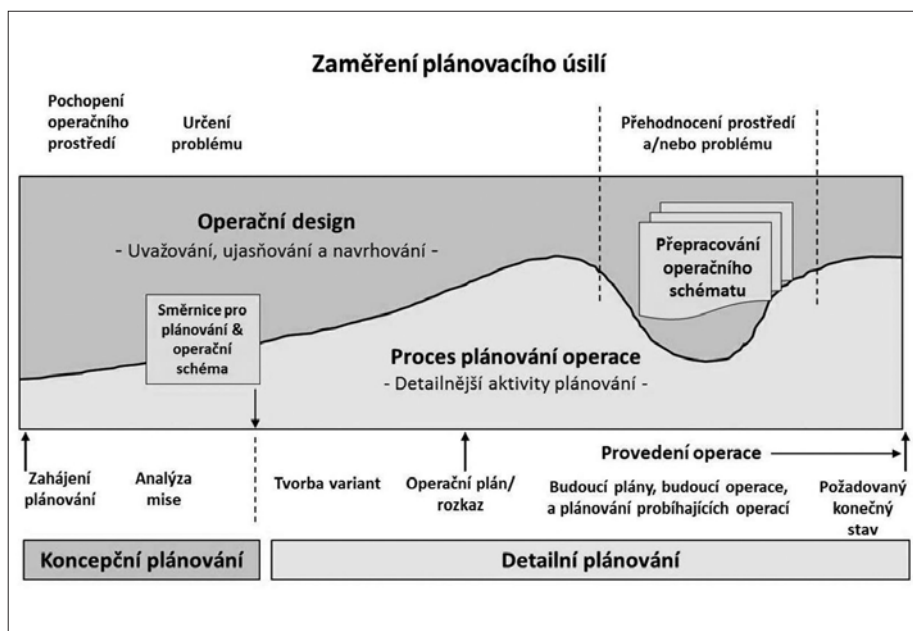
Zdroj: Autor, upraveno podle AJP-5.

Obr. 1: Proces plánování na operační úrovni.



Zdroj: Autor.

Obr. 2: Zobrazení období koncepčního a detailního plánování.



Zdroj: Autor.

Obr. 3: Zaměření plánovacího úsilí

Podstatná část tvorby operačního schématu spadá do období koncepčního plánování, které je typické „kreativitou, přemýšlením, uvažováním, ujasňováním a navrhováním“, na jehož konci je vytvořena určitá vize o způsobu provedení operace.

Obsahem a výsledkem tohoto tvůrčího (koncepčního) období je vypracování operační směrnice pro plánování. Součástmi směrnice jsou operační schéma, zámysl velitele a stanovení požadavků velitele na kritické informace (CCIR - Commander's Critical Information Requirements). V daném období je zpravidla vytvořena a vydána Analýza operačního prostředí. Uvedené dokumenty jsou hlavními výstupy koncepční fáze plánování, po níž je zahájeno detailní plánování.

Charakter detailního plánování, které probíhá v následujících krocích (např. tvorba, analyzování a porovnání variant činnosti, tvorba záměru atd.) je více mechanický. Přesouvá se do detailnějších a tvůrčích aktivit podle toho, jak se mění podmínky v operačním prostředí a problém, který je nutno vyřešit vojenskou operací, se stává zřetelnějším a jasnějším. Detailní plánování pokračuje i v průběhu vedení operace. Pokud v tomto období dojde k zásadním změnám v operačním prostředí nebo v povaze problému, jež mohou mít zásadní vliv na průběh operace, může to vyvolat opětovný návrat ke koncepčnímu plánování a zvýšení „tvůrčích“ aktivit plánovačů (obr. 3).

Na tomto základě jsou pak revidovány dřívější závěry, je přehodnocen charakter operačního prostředí a problému, popřípadě může dojít i k dílčí nebo zásadní změně původního operačního schématu.

Pro tvorbu operačního schématu jsou v procesu plánování operací rozhodující zejména jeho dva první kroky. [3]

**Krok 1 – zahájení procesu plánování** (initiation of the operational-level planning process). Účel tohoto kroku je dvojitý: Za prvé, pochopit strategickou situaci, charakter vzniklého problému, požadovaný konečný stav, strategické a vojensko-strategické cíle (například Aliance, koalice nebo státu). Za druhé, poskytnout operační doporučení nadřízenému veliteli v otázce návrhu variant vojenské reakce. Krok 1 vyžaduje strategické hodnocení a začíná vydáním předběžného nařízení a/nebo směrnice nadřízeného (strategického) velitele k zahájení postupného vojenského plánování. To zahrnuje aktivaci plánovací skupiny na daném stupni, zřízení a vyslání styčného a plánovacího prvku k nadřízenému velitelství, provedení operačního posouzení a hodnocení variant vojenské reakce. Dále je zpracováván požadavek nadřízeného velitele k poskytnutí operačního doporučení ke zpracování návrhu variant vojenské reakce.

Tento krok končí předložením doporučení nadřízenému veliteli, včetně všech neodkladných požadavků na realizaci protikrizových opatření jako je např. zplnomocnění nasadit operační styčný a průzkumný tým nebo provedení jiných vyžadovaných opatření, jestliže nadřízený velitel nařídí postupovat s využitím zkráceného rozhodovacího procesu. Hlavním výstupním produktem kroku 1 je doporučení velitele v otázce variant vojenské reakce nadřízeného velitele. Doporučení je předloženo pro rozpracování potenciálních alternativ vojenské reakce na krizi s cílem zajistit, že:

- vojensko-strategické cíle jsou jasně definovány a jsou dosažitelné v rámci poskytnutých prostředků (zdrojů) a používaných způsobů činnosti,
- předpoklady pro dosažení operačního úspěchu jsou jasně vysloveny, včetně operačních požadavků pro vytvoření právního rámce, informační strategii, stanovení prostoru operace atd.,
- strategická rizika a z nich vyplývající operační důsledky, stejně jako jejich možná eliminace jsou jasně stanoveny.

**Krok 2 – analýza problému a mise** (problem and mission analysis). Účelem kroku je analyzovat situaci do hloubky, přesně vymezit operační problém, který musí být vyřešen, a určit specifické operační podmínky, které musí být vytvořeny. Je nutné určit klíčové operační faktory, které budou ovlivňovat dosažení těchto operačních podmínek a jakékoliv další omezení, mající vliv na volnost (svobodu) jednání operačního velitele při zpracování celkového operačního schématu.

Krok 2 začíná obdržení plánovací směrnice nadřízeného (strategického) velitele a rozhodnutím o zahájení plánování. Zahrnuje dokončení komplexní přípravy operačního prostředí, detailní studium směrnice nadřízeného, provedení důkladné analýzy mise a operačních faktorů ovlivňujících její splnění, zpracování celkového operačního schématu a formulaci počátečního zámyslu velitele.

V tomto kroku je tvořivě uplatňována teorie prvků operačního designu, umožňující vytvoření klíčového operačního dokumentu – operačního schématu. Krok 2 je završen vydáním plánovací směrnice a pokynů skupině pro plánování operace k vypracování variant činnosti a vydáním směrnice podřízeným velitelům k zahájení plánování na jejich stupni. Požadované výsledky kroku 2 jsou dosaženy, pokud:

- je jasně definován operační problém v kontextu strategické situace a jsou stanoveny udržitelné podmínky, které musí být vytvořeny k řešení problému (tento je vymezen požadovaným konečným stavem a vojensko-strategickými cíli),
- jsou pochopeny operační cíle,

- analýza klíčových faktorů vede k dedukcím a závěrům s ohledem na operační požadavky k dalším analýzám a plánování,
- bylo určeno těžiště hlavních aktérů (protivníka i vlastní), jakož i jeho rozhodující schopnosti, požadavky a zranitelná místa,
- byly určeny účinky, směry operace/směry úsilí a rozhodující body/rozhodující podmínky, jako základ pro zpracování variant činnosti,
- byly stanoveny počáteční požadavky velitele na rozhodující informace (CCIRs - Commander's Critical Information Requirements),
- byla vydána směrnice velitele pro plánování k vypracování počátečního zámyslu velitele a byly stanoveny úkoly pro zpracování variant činnosti,
- podřízeným velitelům byla vydána směrnice pro plánování,
- nadřízenému velitelství byly předloženy požadavky na poskytnutí informací (RFI - Request for Information), požadavky na stanovení pravidel použití síly a požadavky na implementaci protikrizových opatření. [4]

## Tvorba operačního schématu

Nezbytnou podmínkou pro vypracování funkčního operačního schématu je pochopení teoretických východisek a zásad, uvedených v předchozích částech. Velitel a jeho štáb při tvorbě operačního schématu kombinují tvořivost, představivost a intelekt, nabyté znalosti, zkušenosti a dovednosti. Využívají operační myšlení, aby sladili úsilí a schopnosti vojsk v čase, prostoru a účelu k dosažení stanovených cílů a konečného stavu. Na tvorbě operačního schématu se rovněž podílí široký okruh skupin, jednotlivců, pozvaných expertů nebo odborníků z jiných, nevojenských sfér. Proces „přemýšlení, navrhování a tvoření“ může probíhat ve stejné době často nezávisle na činnosti jiných skupin v operačním štábu.

## Operační schéma a použité prvky operačního designu

Činnost plánovačů je závislá na účelném použití vybraných prvků operačního designu, na základě kterých mohou pochopit charakter operačního prostředí, podstatu problému a vypracovat vhodné operační schéma. Klíčovými prvky ve formování celkového kontextu operace jsou **konečný stav** a **cíle** operace, protože identifikují stav, jenž má být dosažen po ukončení operace.

Zvlášť významným prvkem je **těžiště**. Pokud ovšem nebyl zcela jasně vymezen problém, určení těžiště může být problematické. Těžiště protivníka lze lépe identifikovat zejména v případě vedení konvenčních operací velkého rozsahu. Naopak, u protipovstaleckých nebo stabilizačních operací může být včasné určení těžiště mnohem obtížnější, což bude vyžadovat průběžnou a podrobnou analýzu až do okamžiku, kdy velitel schválí operační schéma. Těžiště (protivníka i vlastní) je klíčovým prvkem operačního designu i operačního schématu. Jeho včasné určení značně ovlivní tvorbu operačního schématu a následné detailní plánování.

Pro vypracování operačního schématu je nutné posoudit a identifikovat **rozhodující body** případně **rozhodující podmínky**, které musí být naplněny. Těmi mohou být

geografická místa, specifické klíčové události, různá spojení, faktory nebo funkce v systému protivníka, na které když je působeno, umožňují veliteli získat nad ním výhodu, případně mohou materiálně přispět k dosažení cílů a konečného stavu.

**Směry operace** a/nebo **směry úsilí** jsou prvky operačního designu obzvláště prospěšné při **synchronizaci** činností všech aktérů a pro sestavení celkové **operační geometrie**. Jsou užitečné zejména z hlediska grafického vyjádření **posloupnosti činností** a určení opatření vojenským i nevojenským nástrojům státní moci v rámci různých funkčních (společných) uskupení.

Plánovači se zabývají přípravou **záložních plánů** (branches – plány pro stávající fázi a sequels – plány pro následné fáze operace), zvažují jejich účel a možnost realizace z hlediska probíhajících operací, stejně jako operací budoucích. Sledují průběh operací a na základě dosažených úspěchů, případně neúspěchů, přizpůsobují a upravují operační schéma. Záložní plány mají zamezit vzniku nepředvídaných a/nebo nepříznivých situací a eliminovat jejich důsledky. Cyklické vylepšování a revize operačního schématu probíhá v průběhu celého procesu plánování. Mohou být uplatněny i další prvky operačního designu jako **kulminace**, **přechod na jiné aktivity** nebo **ukončení operace**, pokud jsou z hlediska detailního plánování důležité.

Nelze předem stanovit dobu, která bude vyčleněna na jednotlivé kroky tvorby operačního schématu. Například doba stanovování rozhodujících bodů nebo podmínek může být zásadně odlišná, pokud se na této činnosti podílí pouze vojáci, oproti době, která bude potřebná v případě zapojení civilních aktérů do plánování. Přitom se může jednat o stejnou fázi operace a stejný podíl v dosahování jejích cílů. Období analýzy mise, ve které tvorba operačního schématu probíhá, zahrnuje i řadu dalších tvůrčích aktivit, navenek nesouvisejících s operačním designem nebo přímo s operačním schématem. V zásadě však platí, že závěry z nich se ve větší nebo menší míře je nutno do tohoto dokumentu implementovat.

Dále popsaný proces nabízí možnou variantu tvorby operačního schématu, ve kterém lze aplikovat vesměs všechny prvky operačního designu, o kterých doktríny pojednávají. I když proces, v tomto případě lze mluvit o určitém postupu, je aplikovatelný spíše na operační úrovni, z jeho východisek a zásad tvorby mohou čerpat i příslušníci velitelství a štábů na taktickém stupni velení.

*Pokračování*

### Poznámky:

- [1] Doktrína AJP-5 nahrazuje dříve používaný termín „operační plánování“ pojmem „plánování operací“. Tím má být zřejmé, že jde o plánování na všech úrovních a má se tak zamezit nejasnostem v používaných pojmech a názoru, že jde o plánování pouze na operační úrovni.
- [2] Pro detailní pochopení viz AJP-5.
- [3] Článek se svým obsahem podrobněji nezabývá celým procesem plánování operace, pouze jeho úvodními kroky.
- [4] Podrobný proces plánování operace je popsán v doktríně AJP-5.

### Literatura:

- SPIŠÁK, Ján. *Teorie tvorby operačního schématu*. [Studijní text] Brno: Univerzita obrany, 2013, 103 s. ISBN 978-80-7231-940-4.
- AAP-6, NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French). NATO Standardization Agency. NATO Headquarters B-1110 Brussels, Belgium. 2012, p. 154.
- AJP-5, Allied Joint Doctrine For Operational-Level Planning [ratification draft]. Brussels, Belgium.