

**Motto: „Výcvik je pro armádu – bez ohledu na mír
nebo válku – nejvyšší prioritou.“**

Varianta činnosti je operační alternativa vybraná velitelem v průběhu procesu operačního hodnocení na základě toho, že má všechny předpoklady k úspěšnému splnění stanoveného operačního úkolu nebo povede či přispěje ke splnění dané mise – tím se stává základem pro zpracování konkrétního plánu operační činnosti. [1]

V tomto článku jsou rozebrány zásady zpracování, hodnocení a porovnání variant operační činnosti. Pozornost je také věnována přípravě a provedení válečné hry. Současně jsou rozebírány otázky součinnosti a koordinace činnosti v rámci štábu při výběru optimální varianty operační činnosti. Kromě toho jsou v článku uvedena základní doporučení ke zkvalitnění činnosti velitele a štábu při zpracování a výběru variant operační činnosti.

Autor si neklade za cíl vyčerpávajícím způsobem rozebrat a popsat tvorbu variant činnosti a jejich následné hodnocení. V článku jsou – v rámci vymezeném jeho rozsahem – uvedeny pouze základní údaje a nejdůležitější informace o tvorbě a hodnocení pravděpodobných variant činnosti protivníka a variant činnosti vlastních sil a jejich vzájemného srovnání v průběhu operačního hodnocení.

Materiál je zpracován na základě společných aliančních doktrín a publikací, souhrnné směrnice ACO pro plánování operací a osobních zkušeností autora získaných z oblasti operačního plánování. Článek je určen příslušníkům operačních štábů, studentům vojenských škol a kurzů a široké vojensko-odborné veřejnosti. Autor článku vyjadřuje poděkování příslušníkům SOC MO za poskytnutí cenných rad a připomínek k obsahu článku.

1. Úvod

Při plánování operace je účelem fáze zpracování záměru operace určit nejlepší způsob vedení operační činnosti, který povede k efektivnímu splnění celkového operačního úkolu (mise). Fáze zpracování záměru operace začíná upřesněním pokynů vydaných velitelem pro plánování jako základu pro provedení dalších štábních analýz a zahájení zpracování variant vlastní operační činnosti. V závislosti na momentálním vývoji

operační situace jsou varianty činnosti zpracovávány jen rámcově a postupně na základě získaných informací a závěrů prováděných analýz jsou konkretizovány a upřesňovány, přičemž je nepřetržitě prověřována jejich realizovatelnost. Na základě rozhodnutí velitele je vybrána optimální varianta operační činnosti, která se stává základním východiskem pro zpracování záměru operace a operačního plánu. Zpracování variant operační činnosti je vysoce náročná vojensko-intelektuální analytická činnost, která vyžaduje všestranně připravený a dokonale sladěný štáb. [2]

2. Příprava zpracování záměru operace (CONOPS)

Plánovací skupina zahajuje zpracování CONOPS především na základě prostudování a ujasnění úkolů, které jsou obsaženy v pokynech velitele pro plánování. Zvláštní pozornost musí být věnována dosažení jednotného pochopení zámyslu velitele, základních operačních činností mise a plánu provedení operace, stejně jako pokynů velitele co se týká zpracování variant činnosti protivníka, přípravy variant vlastní operační činnosti a zpracování přehledu přijatelných rizik.

Je důležité, aby skupina plánování společných operací aktualizovala výsledky analýzy mise (operačního úkolu), které jsou založeny na informacích, jež byly získány od operačního styčného a průzkumného týmu (OLRT – Operational Liaison and Reconnaissance Team) a v průběhu možných návštěv velitele v prostoru operační činnosti. Takto získané informace se musí promítnout v brífinku k analýze operačního úkolu (mise).

Dále musí plánovací skupina shromáždit všechny dostupné informace (včetně informací o operační sestavě protivníka a údajů o přístavech, letištích, silniční a železniční síti), které jsou nezbytné pro další plánování a nutné pro zpracování variant operační činnosti a provedení jejich analýzy.

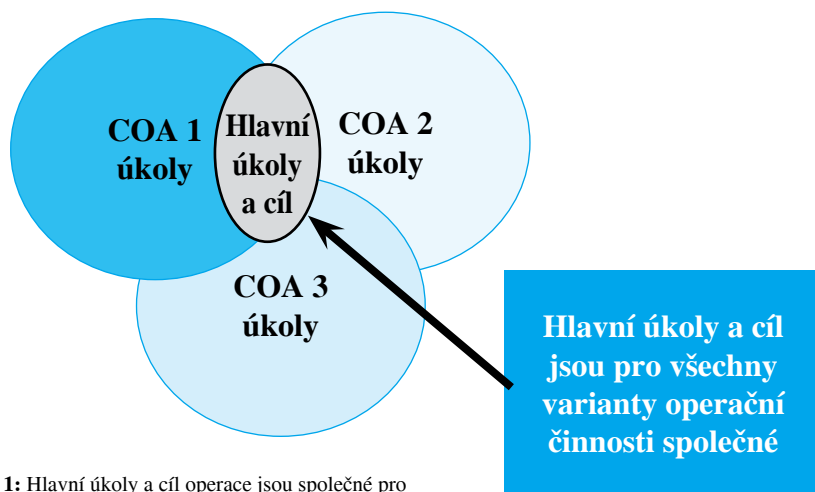
Na základě pokynů pro plánování vydaných velitelem musí příslušníci vojenského zpravodajství neprodleně přistoupit ke zpracování nejpravděpodobnější a nejnebezpečnější varianty činnosti protivníka, včetně kombinovaných variant činnosti protivníků, které jsou založeny na předpokladu, že protivníci budou koordinovat svoji činnost a spolupracovat za účelem dosažení společného cíle.

Jako součást procesu hodnocení variant operační činnosti musí plánovací skupina zajistit, aby každá varianta vlastní operační činnosti byla za přítomnosti velitele odehrána ve válečné hře proti nejpravděpodobnější a nejnebezpečnější variantě operační činnosti protivníka. Uskutečnění válečné hry vyžaduje důkladné posouzení způsobu její realizace a provedení nezbytné předběžné přípravy. V období přípravy válečné hry musí plánovací skupina brát do úvahy následující faktory: [3]

- a) **čas**, který je k dispozici,
- b) **přítomnost** velitele,
- c) **rozhodující (kritické) události**, které je nutno prioritně zařadit do programu válečné hry,
- d) **zapojení podřízených** velitelů, velitelství podpůrných prvků a hlavních spolupůsobících národních a mezinárodních činitelů,
- e) **typ válečné hry** – štábní hodnocení, cvičení na mapách, operační analýza atd.

Velitel a štáb musí každý za svou oblast aktualizovat svá hodnocení se zaměřením na faktory, které s největší pravděpodobností ovlivní zpracování variant operační

činnosti. V hodnocení musí být pro každou odbornou oblast identifikovány převládající faktory, které vycházejí ze závěrů analýzy operačního úkolu (mise) a účinků operačního prostoru. Výsledkem musí být jasné pochopení těch požadavků mise, které mohou být splněny v zásadě pouze jediným způsobem, a dále pochopení těch požadavků, u kterých existuje možnost volby způsobu (variant) jejich splnění. **Hlavní úkoly a cíl však zůstávají pro všechny varianty operační činnosti společné** (viz obr. 1).



Obr. 1: Hlavní úkoly a cíl operace jsou společné pro všechny varianty operační činnosti [4]

3. Analýza variant činnosti protivníka

Před zpracováním variant vlastní operační činnosti musí plánovací skupina posoudit možné varianty činnosti sil protivníka. Plánovací skupina předloží štábu své hodnocení variant činnosti protivníka, včetně nejpravděpodobnější a nejnebezpečnější varianty činnosti u každého protivníka a příslušné kombinované varianty činnosti pro množinu protivníků.

- a) Analýza rozdílných období variant činnosti protivníka umožňuje plánovací skupině pochopit dynamiku použití schopností protivníka, které mohou být dostupné pro provedení preventivních akcí nebo protisměrné operační činnosti vůči operacím vlastních sil a umožňuje zjistit doprovodná rizika, jež jsou těmito akcemi protivníka vytvářena. Varianty vlastní operační činnosti musí adekvátně reagovat na možnou činnost protivníka a dát odpověď na otázku, jakým způsobem bude možno v odlišných podmínkách prostřednictvím strategické komunikace a prostřednictvím vedení vojenské a nevojenské činnosti ovlivňovat rozhodování protivníka:
 - ☐ V době před veřejným oznámením o provedení vojenské intervence.
 - ☐ V období od veřejného oznámení o provedení vojenské intervence do počátečního vstupu vojenských expedičních sil do prostoru operace.
 - ☐ V období od počátečního vstupu vojenských expedičních sil do prostoru operace až do plného rozvinutí všech operačních sil.
 - ☐ V době po plném nasazení všech operačních sil.

- b) Závěry prováděné analýzy musí veliteli a štábu umožnit hlubší pohled do podstaty činnosti sil protivníka, včetně pohledu na následující oblasti:
- Momenty přijetí klíčových rozhodnutí. [5]
 - Hlavní schopnosti vojenského zpravodajství, monitorování, zjišťování cílů a průzkumu (ISTAR – Intelligence Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance).
 - Hlavní místa velení a řízení a přítomnost rozhodujících činitelů.
 - Cíle vysoké hodnoty. [6]
- c) Plánovací skupina musí sjednotit posuzování variant činnosti protivníka za použití metody **faktor – dedukce – závěr** tak, aby bylo možno zachytit klíčové požadavky pro další provádění analýzy a plánování.

Příslušníci plánovací skupiny mohou v rámci procesu vyvozování závěrů pro další provedení analýzy a přijímání opatření pro plánování využívat tab. 1.

Tab. 1: Faktor – Dedukce – Závěr [7]

Faktor	Dedukce	Závěr
Důležitá informace, jejíž hodnověrnost je potvrzena, která má strategicky významné důsledky na situaci. Jaká je současná situace a jaké jsou její vývojové trendy?	Důsledky, problémy nebo předpoklady odvozené z posouzení daných faktů, které mají operační význam. Jaký má daný faktor význam?	Výstup nebo výsledek, který vyžaduje opatření v rámci plánování nebo provedení další analýzy.
<i>Příklad – síly a činitelé: Raketová hrozba ze strany země A. Kdo jimi disponuje, jaké jsou to prostředky a kde jsou umístěny.</i>	<i>Volnost pohybu odepřena.</i>	<i>Zvýšit ochranu vlastních sil a provést protiúder s cílem neutralizovat raketovou hrozbu.</i>
<i>Příklad – časový faktor: Vláda země A se zhroutí do šesti měsíců.</i>	<i>Zhroucení vlády v zemi A svými důsledky ohrožuje stabilitu země B s následným dopadem na regionální bezpečnost.</i>	<i>Vládě země A musí být prostřednictvím politických a bezpečnostních opatření poskytnuta potřebná podpora.</i>
<i>Příklad – prostor: Námořní dopravní tepny jsou dlouhé a potenciálně zranitelné.</i>	<i>Všechny překážky pro využití námořních dopravních tepen je nutno odstranit. Musí být zajištěno plynulé nasazení vojenských sil, které jsou dostatečné ke splnění požadavků na vedení operace.</i>	<i>Je nutno zajistit ochranu námořních dopravních tepen.</i>

Před zpracováním variant vlastní operační činnosti musí plánovací skupina rovněž zabezpečit dosažení jednotného chápání účelu činnosti národních a mezinárodních organizací, které se podílejí na operaci, stejně jako posouzení a zhodnocení činnosti všech neutrálních činitelů v prostoru operace. Cílem je vyhnout se negativním dopadům operace na činnosti těchto činitelů, zamezit vzniku nepříznivých vlivů na varianty vlastní operační činnosti a dosáhnout rozšíření vzájemné součinnosti.

V ideálním případě by zástupci hlavních národních a mezinárodních organizací, které určitým způsobem přispívají k vedení operace, měli být zastoupeni v plánovací

skupině a potvrzovat svoje aktivity zvláště v oblastech, kde situace vyžaduje spolupráci a poskytování vzájemné podpory. Výsledkem by mělo být společné chápání požadavků na uskutečňování vlastních cílů, které musí být zahrnuty do jednotlivých variant operační činnosti.

4. Analýza faktorů, které ovlivňují zpracování variant operační činnosti

Podstata zpracování variant operační činnosti spočívá v tom, jakým způsobem v souladu se zámyslem velitele a plánem provedení operace splnit co nejlépe operační úkol (misi). Plánovací skupina by měla v této době již dosáhnout významného stupně pochopení úlohy operačních faktorů, které budou ovlivňovat způsob vedení operace, zvláště závěrů analýzy s ohledem na *čas – prostor – vojenské síly a činitele – informace*. Plánovací skupina musí všechny tyto faktory náležitě posoudit a zhodnotit, s cílem vyvodit rozhodující závěry, které budou ovlivňovat způsob zpracování variant operační činnosti se zaměřením na následující otázky:

- a) **Jaké jsou obecné požadavky?** Budou existovat určitá omezení, která budou ovlivňovat možnosti plnění některých základních úkolů mise a další operační činnost. Například se může stát, že vstup do prostoru operace bude omezen na použití specificky určených přístavů nebo stanovením požadavku vytvořit předsunutou operační základnu pro vedení operací ve specificky vybraných prostorech atd. Tyto obecné omezující faktory musí být stanoveny pro všechny varianty operační činnosti, a to ještě v době před zahájením jejich zpracování s cílem šetřit čas a vyhnout se zbytečnému vynakládání štábní práce. Obecné omezující faktory mohou být kdykoliv zpochybněny a změněny.
- b) **Jaká je hlavní operační činnost?** Operace zahrnují zpravidla množství převládajících – hlavních operačních úkolů nebo charakteristických znaků, které jsou určující pro celkové vedení operace: rozhodující událost, fáze nebo geografická oblast. Jejich identifikace jako hlavní kritérium pro zpracování alternativ bude určující pro zaměření úsilí na zpracování variant operační činnosti.
- c) **Existují hlavní alternativy operační činnosti?** Plánovací skupina musí přistoupit ke zpracování variant operační činnosti s jasnou představou, v čem spočívají hlavní možnosti řešení vojenského problému a kterými předpokládanými směry se bude operační činnost vyvíjet. [8]

5. Zpracování variant vlastní operační činnosti

Plánovací skupina zpravidla vytvoří několik zpracovatelských týmů s cílem projednat a posoudit možné varianty operační činnosti a posléze zpracovat řadu návrhů variant vlastní operační činnosti. Návrhy variant operační činnosti jsou vyhodnocovány především z hlediska jejich proveditelnosti a ty, které v hodnocení obstály, jsou vybrány a předloženy k posouzení veliteli. Na základě rozhodnutí velitele jsou varianty činnosti dále rozpracovávány a hodnoceny prostřednictvím prováděných analýz a válečné hry. Závěry analýzy a výsledky válečné hry jsou výchozím předpokladem pro doporučení optimální varianty operační činnosti veliteli k realizaci.

Zpracovatelské týmy vyhotovují návrhy variant operační činnosti ve formě hlavní operační představy, která je doplněna grafickým schématem a stručným textovým vyjádřením posloupnosti hlavní operační činnosti, která je vedena různými druhy sil. V návrhu varianty je uvedeno, jakým způsobem budou vytvořeny účinky a dosaženy požadované rozhodující body nebo rozhodující podmínky. Zpracovatelské týmy musí vynaložit maximální úsilí, aby bylo připraveno a vzato do úvahy takové množství variant, jaké je v dané situaci jen možné. To vytváří větší flexibilitu v použití vojenských sil ke splnění operačního úkolu (mise) a rychle odhalí podobnosti a základní rozdíly mezi jednotlivými variantami, které budou dále rozpracovávány. Návrhy variant operační činnosti musí dávat odpověď na následující otázky:

- a) **Jaká je posloupnost a účel** hlavních společných operačních činností, které jsou nutné k dosažení požadovaných rozhodujících bodů nebo rozhodujících podmínek?
- b) **Jakých účinků** je zamýšleno dosáhnout vedením hlavní operační činnosti?
- c) **Na které systémy** nebo prvky systémů je hlavní operační činnost zaměřena?
- d) **Které hlavní síly** nebo schopnosti jsou nutné k vedení hlavních společných operačních činností a k dosažení požadovaných účinků?
- e) **Jakou doprovodnou nevojenskou činnost** je nutno realizovat?
- f) **Jaké poselství** musí být předáno hlavním činitelům? [9]

Následujícím krokem procesu zpracování variant je spojování a slučování navzájem spolu souvisejících či podobných variant operační činnosti. Účelem tohoto kroku je sloučit nejlepší aspekty podobných variant činnosti do omezeného počtu variant operační činnosti, které musí být posouzeny skupinou plánování společných operací v daném čase.

Dalším krokem v činnosti plánovací skupiny je provedení analýzy a prověření realizovatelnosti jednotlivých návrhů variant operační činnosti. Cílem je stanovit, zda daná varianta činnosti je realizovatelná, nebo zda tato varianta může být upravena takovým způsobem, aby byla realizovatelná. Varianta činnosti, která nesplňuje stanovená kritéria, musí být vyřazena z dalšího rozpracování. Prověření varianty činnosti zahrnuje vyhodnocení, zda varianta splňuje šest následujících kritérií:

- a) **Udržitelnost.** Zajišťuje varianta činnosti splnění operačního úkolu (mise) a odpovídá vydaným pokynům pro plánování?
- b) **Přijatelnost.** Odpovídají pravděpodobné úspěchy dosažené možnou realizací varianty činnosti očekávaným nákladům v rámci předpokládaného nasazení sil, vynaloženým zdrojům, utrpěným ztrátám a úrovni podstupovaného rizika?
- c) **Proveditelnost.** Je možné variantu činnosti provést v daném operačním prostředí ve stanoveném čase, vymezeném prostoru a s pravděpodobně vyčleněnými zdroji?
- d) **Výlučnost.** Odlišuje se daná varianta činnosti dostatečným způsobem od ostatních variant tak, aby bylo možno jasně diferencovat její poměrné výhody a nevýhody?
- e) **Kompletnost.** Je varianta činnosti úplná? Dává varianta činnosti odpověď na otázky KDY, KDO, CO, PROČ a JAK?
- f) **Soulad s doktrínou.** Implementuje daná varianta činnosti v dostatečné míře zásady a ustanovení alianční společné doktríny? [10]

V tomto stádiu procesu rozpracovanosti variant musí plánovací skupina předložit veliteli k posouzení potenciální varianty operační činnosti. Z operačního hlediska je velice důležité, aby dříve, než plánovací skupina přistoupí k dalšímu rozpracování celé řady navržených variant činnosti, byly tyto předloženy k posouzení a odsouhlasení veliteli. Tento krok zajišťuje, že varianty budou splňovat požadavky, které velitel stanovil. Také to vytváří vhodnou příležitost, aby velitel měl již v raném stádiu možnost podstatným způsobem ovlivnit další rozpracovávání variant činnosti tím, že z procesu dalšího rozpracování některé varianty vyloučí a jiné varianty do něho zařadí. Navíc velitel svými upřesňujícími pokyny usměrní úsilí štábu žádoucím směrem.

V této fázi je rozhodující, aby plánovací skupina v součinnosti s velitelem posoudila kritéria, která stanovil velitel pro zpracování variant a výběr optimální varianty činnosti. Jednotlivé varianty musí odrážet všechny aspekty, které velitel na základě strategické směrnice, směrů operačního úsilí, rozhodujících bodů nebo rozhodujících podmínek, známých rizik atd. považuje za nejdůležitější. Všechna kritéria navrhovaná plánovací skupinou musí být schválena velitelem.

Jakmile jsou příslušné návrhy variant velitelem akceptovány, přistupuje plánovací skupina bez prodlení k jejich konkretizaci, upřesňování a zapracovávání nezbytných podrobností a údajů, které jsou nutné k provedení následných analýz, válečné hry a hodnocení. Klíčovým požadavkem je konkretizovat a upřesnit:

- a) **Nástin záměru operace**, který obsahuje:
 - *Logickou posloupnost* operační činnosti a hlavní cíl, který má být dosažen v každé přesně stanovené fázi operace. [11]
 - *Kdy, kde a v jakém pořadí* budou operační činnosti za účelem dosažení požadovaných účinků a výsledných rozhodujících bodů nebo rozhodujících podmínek prováděny.
 - *Hlavní a podpůrné úsilí*.
 - *Účinky* k zajištění podpory pro rozhodující body nebo rozhodující podmínky a hlavní společné činnosti mise k zajištění podpory těmito účinkům.
 - *Výčlenění operační zálohy*.
 - *Poselství* strategické komunikace. [12]
 - *Provedení požadovaných nevojenských činností*.
- b) **Operační úkoly a cíle pro velitele podřízených prvků**. Operační úkoly musí být vypracovány a stanoveny ve spolupráci s podřízenými veliteli. Jejich stanovení je výsledkem procesu vzájemné spolupráce, který je realizován za řízení plánovací skupiny a operačního velitele.
- c) **Úkolovou organizaci** – požadavky na vojenské síly a schopnosti o dva stupně dolů (tj. o jednu úroveň níže pod velitelstvím podřízeného prvku), které jsou založeny na závěrech počáteční analýzy potřebnosti sil ke splnění seznamu hlavních úkolů mise pro každý prvek nebo podřízené velitelství, stejně jako všechny významné změny v úkolové organizaci, které nastanou mezi jednotlivými fázemi operace.
- d) **Operační grafiku** (schémata) – zobrazování prostorových aspektů variant operační činnosti po jednotlivých fázích za použití zákresů v mapách nebo na oleátech a využití standardní smluvené vojenské (taktické) symboliky NATO.
- e) **Harmonogram operace** (kalendářní plán operace) – obsahuje časovou posloupnost klíčových akcí podřízených prvků v jednotlivých fázích operace, včetně průběhu ostatních důležitých událostí a činnosti vedené protivníkem.

6. Analýza variant operační činnosti

Provedení analýzy variant operační činnosti poskytuje příležitost, aby plánovací skupina prověřila a překontrolovala každou variantu činnosti z rozdílných specificky odborných perspektiv s cílem identifikovat základní výhody a nevýhody. Dále plánovací skupina stanoví klíčové aspekty, které musí být vyhodnoceny v průběhu válečné hry, jako jsou:

- a) **Rozhodující body nebo rozhodující podmínky** pro vedení vlastní operační činnosti.
- b) **Cíle vysoké hodnoty.** [13]
- c) **Rizika.**
- d) **Požadované plány předběžné (plány – B)** a následné (**plány – S**) operační činnosti. [14]

6.1 Provedení analýzy přiměřenosti sil a prostředků k plnění stanovených úkolů

Provedení analýzy přiměřenosti sil a prostředků k plnění stanovených úkolů je zaměřeno na určení velikosti vojenských schopností a kapacit, které jsou nezbytně nutné k realizaci varianty vojenské operační činnosti s důrazem na splnění hlavních úkolů mise a ostatních souvisejících úkolů v průběhu jednotlivých fází operace za podmínek, které jsou předpokládány v rámci operačního prostředí. Závěry analýzy poskytují dodatečné údaje (konkrétní podrobnosti) pro úkolovou organizaci za účelem vyhodnocení proveditelnosti nasazení a potřebné údaje k provedení válečné hry. Slouží také jako východisko pro formulaci a stanovení požadavků na poskytnutí sil. Potřebné výstupy jsou požadovány od velitelů podřízených prvků, protože velitelé prvků dokáží lépe posoudit, jaké síly a prostředky musí být vyžadovány a jaké síly a prostředky jsou k dispozici. Celý proces musí být řízen a koordinován plánovací skupinou s cílem optimalizovat použití společných sil a vyhnout se duplikaci operačního úsilí. **Typická posloupnost provádění analýzy je stanovena následovně:** [15]

- a) Pro každý hlavní úkol mise a požadované účinky v každé fázi operace určit optimální použití společných schopností.
- b) Vytvořit co nejefektivnější kombinaci schopností komponentu.
- c) Pro zajištění podpory společných sil a zabezpečení doplňkových podpůrných schopností vyžadovaných komponentem určit nejefektivnější a nejúčinnější podpůrné schopnosti v rámci válčiště. [16]
- d) Stanovit požadavky na co nejefektivnější a nejúčinnější schopnosti velení a řízení a KIS.
- e) Upřesňovat (aktualizovat) úkolovou organizaci.
- f) Připravit návrh rozvahy sil a prostředků nutných k plnění stanovených úkolů se zaměřením na požadované schopnosti, priority v jednotlivých fázích operace a všeobecnou geografickou oblast ve společném operačním prostoru.
- g) Hodnotit ve spolupráci s hlavními národními a mezinárodními činiteli, kteří se podílejí na vedení operace, potenciální požadavky na poskytnutí podpory činnosti hlavních národních a mezinárodních činitelů v souladu s pokyny velitele pro plánování. [17]

6.2 Hodnocení dostupnosti sil

Dostupnost sil pro vedení operace je řešena v rámci konferencí pro vytváření sil, které jsou organizovány SHAPE. Plánovací skupina musí být v trvalém kontaktu s pořadateli těchto konferencí tak, aby mohla rychle ověřit a revidovat úkolovou organizaci stanovenou pro každou variantu operační činnosti a zhodnotit, s jakou mírou pravděpodobnosti budou požadované síly a schopnosti dostupné a připraveny ve stanoveném režimu pohotovosti k vedení operace.

6.3 Příprava vyhodnocení proveditelnosti přeprav

Odborníci na zajišťování a organizaci přepravy, kteří jsou začleněni do plánovací skupiny, musí vypracovat hodnocení proveditelnosti nasazení hlavních sil do operace, které bude vycházet z předpokládané připravenosti sil pro stanovení jejich potenciálního příchodu na válčiště a do společného operačního prostoru. Nasazení sil do operace může být modelováno za použití nástrojů, které jsou poskytnuty operačními a logistickými odbornými službami. Předpokládaný termín vstupu vojenských sil do prostoru operace musí být stanoven jako výchozí časový údaj pro simulované uplatnění schopností vojenských sil a prostředků ve válečné hře. Otázky a problémy spojené s nasazením vojenských sil do operace musí být řešeny Spojeneckým centrem koordinace přesunu (AMCC – Allied Movement Coordination Centre) v SHAPE.

6.4 Prověření variant operační činnosti formou válečné hry

Válečná hra je [18] nezbytná k prověření a zhodnocení potenciálu jednotlivých variant operační činnosti pro splnění operačního úkolu (mise) za podmínek vedení protisměrné činnosti sil protivníka, která je zakomponována v různých variantách operační činnosti protivníka. Válečná hra je nutná ke zjištění a následnému odstranění operačních nedostatků.

Skutečná hodnota válečné hry spočívá v tom, že velitel a štábu umožňuje provést sladění operační činnosti, vytvořit si názornou představu o vedení operací, a tím získat hlubší pohled na důsledky způsobené operační činností a použitím schopností ze strany protivníka a na důsledky působení podmínek operačního prostředí.

Válečná hra pomáhá veliteli a štábu předjímat možný vývoj událostí a posiluje jejich psychické odhodlání se s negativními důsledky těchto událostí vypořádat. Válečná hra musí také pomoci identifikovat potenciální rizika a vhodné příležitosti, které mohou vyžadovat vedení operační činnosti v souladu s plány předběžné (plány – B) a následné (plány – S) operační činnosti, tedy čelit nepříznivému vývoji operační situace a redukovat popř. eliminovat dané riziko nebo využít vhodnou operační příležitost.

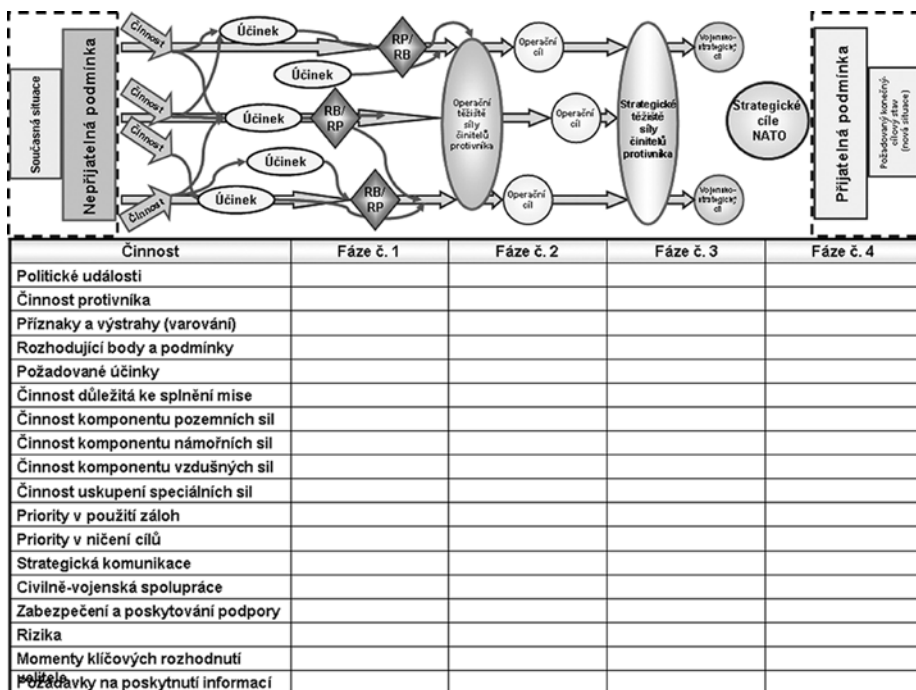
Při řešení problematiky dosažení rozhodujících bodů vytváří válečná hra s předstihem pro velitele prostor k upřesnění daného rozhodnutí nebo vydání rozhodnutí zcela nového. Minimálně každá varianta vlastní operační činnosti musí být ve válečné hře odehrána proti nejpravděpodobnější a nejnebezpečnější variantě činnosti protivníka. [19]

a) Existují tři základní formy provedení válečné hry: [20]

- ☐ Odehrát operační činnost ve válečné hře po fázích, tj. odehrát hlavní činnost po jednotlivých fázích proti cílům, které byly stanoveny ke splnění v jednotlivých fázích operace.
- ☐ Odehrát operační činnost ve válečné hře k určení postavení rozhodujících bodů nebo rozhodujících podmínek, tj. odehrát hlavní akce s cílem uspořádat rozmístění rozhodujících bodů nebo rozhodujících podmínek.

- Odehrát operační činnost ve válečné hře v segmentech (sektorech) operačního prostředí, tj. odehrát hlavní činnost ve specifických operačních oblastech.
- b) **Příprava válečné hry zahrnuje:** [21]
 - Stanovení požadovaných výsledků.
 - Rozhodnutí o metodě a rozsahu provedení válečné hry.
 - Určení účastníků válečné hry, včetně velitelů podřízených prvků; sestavení hracích týmů: vlastní strana (modrý tým), neutrální strana (zelený tým) a protivník (rudý tým).
 - Jmenování rozhodčích, odborných arbitrářů a zapisovatelů.
 - Přípravu operační situace.
 - Přípravu pomůcek pro provádění manuální nebo počítačové simulace a podkladů k provádění analýz.
 - Přípravu vhodného místa pro provedení válečné hry.
 - Stanovení pravidel provedení válečné hry.
- c) **Způsob provedení válečné hry** je do značné míry určován požadovanými výsledky, výběrem metod a stanovením rozsahu jejího provedení. Válečná hra bude zpravidla zahrnovat: [22]
 - *Nastavení podmínek.* Stanovení celé řady strategických a operačních podmínek, které mají vliv na provedení operace, včetně politických zřetelů, existence možných hrozeb, podmínek prostředí, podmínek civilního života, podmínek v oblasti šíření informací a činnosti médií atd.
 - *Herní sady.* Série „herních sad“, které každá sestávají z akce – reakce – protiakce zúčastněných stran, je zahájena stranou, které bylo na základě vyhodnocení operační situace přisouzeno, že si udržuje iniciativu.
 - *Hodnocení.* Hodnocení pravděpodobných výsledků a závěrů zpravidla následuje po ukončení každé herní sady. Hodnocení slouží k vytvoření výchozích podmínek pro uskutečnění následujících herních sad.
- d) **Zaznamenávání výsledků.** Vznesené doplňující připomínky, postřehy a závěry vyvozené z válečné hry musí být pečlivě zaznamenány v souladu se záměrem válečné hry. Zaznamenávání výsledků zpravidla zahrnuje: [23]
 - Upřesnění (doplnění) varianty operační činnosti a odstranění zjištěných nedostatků.
 - Požadavky na poskytnutí dodatečných sil a schopností.
 - Požadavky na organizaci součinnosti.
 - Významná rizika a vhodné příležitosti ve vztahu k variantám činnosti protivníka.
 - Požadavky na zpracování plánů předběžné (plány – B) a následné (plány – S) operační činnosti.
 - Rozhodující body nebo rozhodující podmínky a požadavky velitele sil podpory na poskytnutí rozhodujících informací.
 - Ostatní získané zkušenosti a poznatky.
- e) **Sladění variant operační činnosti.**
 - *Tabulka součinnosti* slouží jako pomocný nástroj pro zaznamenávání důležitých závěrů a významných výsledků dosažených v průběhu válečné hry, které musí být následně zapracovány a adekvátním způsobem řešeny v CONOPS. Tabulka součinnosti je dokumentem, který napomáhá k zajišťování soudržnosti operační

činnosti mezi různými druhy sil a operačními funkcemi. Tabulka poskytuje názornou představu, jakým způsobem je možno sladit činnost různých operačních prvků za účelem dosažení vzájemné součinnosti. Údaje a informace v tabulce součinnosti, které se vztahují k vybrané variantě operační činnosti, jsou v průběhu zpracování OPLAN neustále upřesňovány. **Tabulka součinnosti je zahrnuta do OPLAN jako doplněk přílohy A – záměr operací.** [24]



Obr. 2: Schéma a tabulka součinnosti [25]

7. Porovnání variant činnosti – výběr optimální varianty pro zpracování záměru operace

7.1 Porovnání variant činnosti

Varianty činnosti jsou porovnávány ve třech odlišných kontextech:

- ☐ Porovnání základních výhod a nevýhod, které jednotlivé varianty představují.
- ☐ Porovnání rizik, která jsou spojená s realizací jednotlivých variant proti variantám operační činnosti protivníka.
- ☐ Porovnání variant činnosti na základě kritérií, která stanovil pro výběr optimální varianty velitel. [26]

Finální hodnocení rizik musí výrazně odhalit všechna rizika, která jsou spojená s plněním operačních cílů. Na základě odlišných porovnání variant činnosti musí být

skupina plánování společných operací schopna doporučit variantu operační činnosti, u které je nejvyšší pravděpodobnost dosažení úspěchu s podstoupením přijatelných rizik. V následující části článku jsou uvedeny příklady, jak tato porovnání variant mohou být provedena a prezentována.

- a) **Porovnání výhod a nevýhod jednotlivých variant operační činnosti:** Plánovací skupina spojí výhody a nevýhody, které vyplynuly ze závěrů provedení počáteční analýzy variant operační činnosti, s výhodami a nevýhodami, které byly zjištěny v průběhu válečné hry. S pomocí procesu srovnávání těchto výhod a nevýhod musí plánovací skupina usilovat o udržení konzistence napříč všemi odlišnými variantami operační činnosti.

Tab. 2: Porovnání výhod a nevýhod variant operační činnosti [27]

COA 1	COA 2	COA 3
Výhody	Výhody	Výhody
Nevýhody	Nevýhody	Nevýhody

- b) **Porovnání variant vlastní operační činnosti s variantami činnosti protivníka:** Na základě výsledku válečné hry musí plánovací skupina hodnotit, jak co nejlépe jednotlivé varianty vlastní operační činnosti srovnat s nejpravděpodobnější a nejnebezpečnější variantou činnosti protivníka. Plánovací skupina musí určit očekávanou efektivitu, pravděpodobné náklady a potenciální rizika pro každou kombinaci.

Tab. 3: Porovnání variant vlastní operační činnosti s variantami činnosti protivníka [28]

VARIANTY činnosti protivníka	COA 1 Vlastní	COA 2 Vlastní	COA 3 Vlastní
Nejpravděpodobnější	Efektivita:	Efektivita:	Efektivita:
	Náklady:	Náklady:	Náklady:
	Rizika:	Rizika:	Rizika:
Nejnebezpečnější	Efektivita	Efektivita:	Efektivita:
	Náklady	Náklady:	Náklady:
	Rizika	Rizika:	Rizika:

- c) **Porovnání variant vlastní operační činnosti na základě kritérií stanovených velitelem:** Zpracování variant operační činnosti musí být prováděno v souladu s kritérii, která stanovil velitel pro výběr optimální varianty. Proto všechny varianty činnosti musí splňovat tato kritéria. Nicméně jednotlivé varianty činnosti se budou svým charakterem odlišovat co do způsobu, jakým budou splňovat jednotlivá kritéria. Plánovací skupina musí porovnat tyto odlišnosti za použití všech dostupných metod, které upřednostňuje velitel (např. popisem, použitím klíčových slov, klasifikováním za použití číselné stupnice, stanovením pořadí nebo použitím metody kladů a nedostatků (+/0/-).
- d) **Hodnocení rizik u jednotlivých variant operační činnosti:** Plánovací skupina musí při zpracování jednotlivých variant operační činnosti nepřetržitě

Tab. 4: Porovnání variant vlastní operační činnosti na základě kritérií stanovených velitelem [29]

Kritéria stanovená velitelem pro výběr COA	COA 1 Vlastní	COA 2 Vlastní	COA 3 Vlastní
Kritérium 1	Hodnota Vysoká/střední/ nízká	Hodnota Vysoká/střední/ nízká	Hodnota Vysoká/střední/ nízká
Kritérium 2	Hodnota Vysoká/střední/ nízká	Hodnota Vysoká/střední/ nízká	Hodnota Vysoká/střední/ nízká
Kritérium 3	Hodnota Vysoká/střední/ nízká	Hodnota Vysoká/střední/ nízká	Hodnota Vysoká/střední/ nízká

usilovat o odhalování rizik a hledat způsoby, jak tato rizika snížit. Hodnocení rizik u variant operační činnosti poskytuje veliteli srovnání hodnoty míry rizika u každé jednotlivé varianty činnosti vůči specifickým operačním cílům (rozhodující body a rozhodující podmínky, požadované účinky atd.) a dává veliteli představu, jakým způsobem budou za určitých podmínek tato rizika snížena. Takto velitel usměrňuje požadavky na zpracování plánů předběžné (plány – B) a následné (plány – S) operační činnosti.

7.2 Brífink rozhodnutí – výběr optimální varianty operační činnosti

Plánovací skupina předkládá veliteli připravené porovnání variant operační činnosti s doporučením, jehož vypracování bylo koordinováno v rámci štábu. Předložení je zpravidla realizováno prostřednictvím brífinku rozhodnutí (jehož obsahem je výběr optimální varianty operační činnosti), eventuálně za přítomnosti velitelů podřízených a podpůrných prvků, ale může být také předloženo ve formě písemného štábního hodnocení nebo textového rozhodnutí. Příklad možného vzoru osnovy brífinku rozhodnutí je uveden v příloze č. 1. Velitel zpravidla koordinuje činnost s veliteli podřízených prvků a vyžaduje jejich stanovisko, zvláště v průběhu krizového plánování, které se uskutečňuje za nedostatku času. Velitel může vybrat variantu operační činnosti bez modifikace nebo nařídít provedení její úpravy, doplnění, nebo může nařídít zpracování dodatečných variant operační činnosti. [31] Hlavními výsledky brífinku rozhodnutí – výběru varianty operační činnosti – jsou:

- Jasně stanovení způsobu zpracování varianty operační činnosti a požadovaného zpracování plánů předběžné (plány – B) a následné (plány – S) operační činnosti.
- Dodatečné pokyny a termíny pro zpracování CONOPS. [32]
- Otázky a problémy, které musí být projednány a řešeny s nadřízeným velitelem.
- Priority, které vyžadují navázání styčné činnosti, koordinaci nebo provedení průzkumu v prostoru vedení operací.
- Koordinace činnosti s důležitými národními a mezinárodními činiteli.

Tab. 5: Hodnocení rizik u jednotlivých variant operační činnosti [30]

Hodnocení operačních rizik			
Zdroj	Důsledky pro	Míra rizika	Pravděpodobnost
Činnost protivníka	Celkovou misi	Velmi vysoká – může vyústit v neúspěch celé mise	Vysoká
Činnost vlastních sil	Směry operačního úsilí	Vysoká – může vyústit v neúspěch při plnění jednoho nebo více cílů	Střední
Faktory operačního prostředí	Rozhodující body	Střední – může vyústit v neúspěch při plnění kritéria k dosažení úspěchu nebo zapříčinit nedodržení stanoveného času, neovládnutí vymezeného prostoru, překročení limitů zátěže sil a činitelů	Nízká
	Rozhodující podmínky		
	Požadovaný účinek	Nízká – minimální vliv na splnění mise	
Zvládnání rizika: ■ Může být neutralizován zdroj rizika? Jestliže ano, tak jakým způsobem? ■ Může být snížen počet zranitelných míst na straně vlastních sil vůči zdroji rizika? Jestliže ano, tak jakým způsobem? ■ Mohou být sníženy důsledky nebo míra výskytu rizik? Jestliže ano, tak jakým způsobem? ■ Může být snížena pravděpodobnost výskytu rizik? Jestliže ano, tak jakým způsobem?			
Závěry: Nepřijatelné riziko – procesem zvládnání rizik nelze redukovat riziko na přijatelnou úroveň. Podmíněně přijatelné – riziko může být redukováno na přijatelnou úroveň přijetím opatření: ■ změnou dislokace, postavení nebo složení vojenských sil, ■ přizpůsobením probíhající operační činnosti, ■ zpracováním plánu předběžné (plánu – B) a následné (plánu – S) operační činnosti. Přijatelné – žádná opatření ke zvládnání rizik nejsou vyžadována.			

8. Závěr

Promyšlené plánování, kvalitní zpracování a provedení důkladné analýzy variant operační činnosti s následným výběrem optimální varianty operační činnosti jsou spolu s včasnou přípravou předpokladem k vytvoření podmínek, které zajišťují:

- **Pochopení** způsobu uplatnění klíčových principů vedení společných a mnohonárodních operací.
- **Dosažení** přesně určených a jasně definovaných operačních cílů ve společných mnohonárodních operacích, což ve svém důsledku přispívá k dosažení konečného-cílového stavu.
- **Soudržnost jednotného úsilí** v mnohonárodních operacích, které závisí na vzájemné spolupráci a koordinaci operační činnosti zúčastněných činitelů v dosahování maximálních kombinovaných operačních účinků.
- **Udržitelnost** vedení nepřetržité **operační činnosti**.
- **Soustředění sil a prostředků** ve stanoveném čase na určeném místě s cílem dosáhnout překvapení, rázného vedení operační činnosti a rozhodujících výsledků.
- **Nerovnoměrné rozložení úsilí**, které za použití omezených zdrojů dovoluje podstupovat přijatelná rizika v méně exponovaných oblastech s cílem zabezpečit realizaci priorit stanovených velitelem.

- **Flexibilitu** v reakci na neočekávané změny operační situace a zajištění maximální svobody rozhodování a jednání.
- **Udržení operační iniciativy** prostřednictvím vzájemné důvěry a jednotného chápání možností využití vhodných příležitostí všemi činiteli, kteří se podílejí na vedení operace.
- **Snížení zranitelnosti vojsk** vůči nepřátelské operační činnosti, zabezpečení aktivní a pasivní ochrany vlastních sil a utajení.
- **Jednoduchost organizační činnosti.** Jednoduché plány a jasné rozkazy minimalizují nepochopení zámyslu nadřízeného stupně velení a umožňují se vyhnout nekompetentnímu velení, organizačním křečím a zmatečné operační činnosti.

K základnímu vojenskému vzdělání a způsobilosti k vojenské službě na vyšším štábu bez ohledu na odbornost bezpochyby patří i dovednost, která umožňuje, aby každý všestranně připravený vojenský profesionál byl schopen samostatně rámcově zpracovat variantu operační činnosti, nebo aby alespoň byl schopen se ve smysluplné míře na jejím zpracování nějakým způsobem podílet. Proto je nutné, aby se příslušníci AČR věnovali důkladnému studiu Alianční společné doktríny pro operační plánování a Souhrnné směrnice ACO pro plánování operací, osvojili si operační zásady v nich obsažené a tyto pak prakticky a tvůrčím způsobem uplatňovali v oblasti operačního plánování v rámci štábních nácviků, velitelsko-štábních cvičení a cvičení s vojsky organizovanými na všech úrovních velení.

Příloha č. 1

BRÍFINK K VÝBĚRU VARIANTY OPERAČNÍ ČINNOSTI – OSNOVA

– možný vzor –

P.č.	Obsah brífinku
1.	Úvod a) Cíl b) Objasnění c) Obecné úvodní komentáře
2.	Objasnění pokynů pro plánování vydaných velitelem a) Objasnění směrnice (nařízení) nadřízeného velitele: (1) Zámysl činnosti (2) Konečný – cílový stav (3) Operační cíle (4) Operační účinky (5) Operační činnost (bojové akce) (6) Mise (operační úkol) (7) Stanovená klíčová omezení b) Plán provedení operace vlastních sil: (1) Mise (operační úkol) (2) Těžiště síly (3) Rozhodující body (rozhodující podmínky) (4) Konečný-cílový stav a kritéria úspěchu (5) Operační cíle (6) Operační účinky (7) Operační činnost (bojové akce) (8) Klíčové předpoklady

P.č.	O b s a h b r í f i n k u
3.	Analýza situace
4.	Varianty operační činnosti protivníka a) Obecná charakteristika (obecný popis) b) Potenciální harmonogram (časový plán) operační činnosti c) Analýza (výhody a nevýhody) d) Hodnocení nejpravděpodobnější a nejnebezpečnější varianty operační činnosti protivníka
5.	Varianty operační činnosti vlastních sil a) Společné body použitelné pro všechny varianty činnosti b) Specifické charakteristiky každé z variant činnosti: (1) Zámysl činnosti (2) Obecně vyjádřený CONOPS. (včetně stanovení operační posloupnosti, rozdělení operace na fáze, situační zákresy na mapě) (3) Konkretizovaný CONOPS po jednotlivých fázích operace. Každá fáze zahrnuje: i. Určení počátku a konce fáze, stanovení cíle příslušné fáze. ii. V případě potřeby stanovení posloupnosti operační činnosti v příslušné fázi. iii. Klíčovou činnost všech podřízených velitelství. iv. V případě nutnosti klíčové schopnosti, které jsou požadovány pro plnění úkolů v příslušné fázi. (4) Úkolová organizace (5) Harmonogram (časový plán) operační činnosti (6) Záměr logistického zabezpečení (v případě, že záměr logistického zabezpečení není společný pro všechny fáze) (7) Záměr ženijní podpory (8) Organizace velení a řízení, včetně velení a řízení v prostoru operace (v případě, že organizace velení a řízení není společná pro všechny fáze operace)
6.	Porovnání variant operační činnosti a) Výsledky válečné hry b) Výhody a nevýhody c) Porovnání variant operační činnosti na základě kritérií stanovených velitelem d) Dodatečné tabulky s přehledem hodnocení z porovnání variant operační činnosti (včetně hodnocení možných ztrát) e) Doporučená varianta operační činnosti f) Požadavky na zpracování plánů předběžné operační činnosti (plány – B) pro doporučenou variantu operační činnosti
7.	Nevyřešené (doposud nerozhodnuté) hlavní problémy
8.	Stanovení dalšího postupu
9.	Pokyny vydané velitelem a) Operační analýza a plán provedení operace b) Návrh pokynů pro plánování
10.	Dodatečné pokyny

Poznámky k textu:

- [1] Úř OSK SOJ-OOS MO ČR, AAP-6, *Terminologický slovník pojmů a definic NATO*, Praha, 2003, str. 137.
- [2] NATO, AJP-5, *Operational Planning*, NSA – Bvd Leopold III – 1110 Brussels – Belgium, 21 April 2005, page 4-22.
- [3] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive – COPD INTERIM V1*, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-54.

- [4] US JMO, Department Naval War College, *Joint operation Planning Process (JOPP)*, Workbook, NWC 4111H, 21 January 2008, page 2-2.
- [5] **Moment klíčového rozhodnutí** – místo v prostoru a časový úsek identifikovaný v průběhu plánovacího procesu, ve kterém je očekáváno, že velitel musí učinit rozhodnutí, které se týká specifické varianty činnosti.
- [6] **Cíl vysoké hodnoty** – ukazatel bojové hodnoty, který je pro velitele sil protivníka nepostradatelný k úspěšnému splnění operačního úkolu. Předpokládá se, že vyřazení cíle vysoké hodnoty významným způsobem sníží rozhodující schopnosti protivníka.
- [7] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-38.
- [8] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-56.
- [9] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-56.
- [10] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-57.
- [11] **Fáze operace** – přesně definované období operace nebo tažení, v rámci kterého jsou nasazovány hlavní síly nebo schopnosti k vedení operační činnosti s cílem vytvořit podmínky, které jsou nutné k dosažení společného cíle (pracovní definice).
- [12] **Strategická komunikace** – koordinované a zaměřené použití komunikačních aktivit a schopností NATO (veřejná diplomacie, veřejné záležitosti, vojensko-veřejné záležitosti, informační a psychologické operace) k zajištění podpory politiky, operací a činností Aliance za účelem dosažení cílů vytyčených NATO (PO 2009/0141 Dated 29 SEP).
- [13] **Cíl vysoké hodnoty** – objekt, který má pro síly protivníka velký význam a hodnotu; objekt, jehož zničení, poškození nebo neutralizace může vlastním silám – v poměru k vynaloženému úsilí – získat neúměrně velikou výhodu.
- [14] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-58.
- [15] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-58.
- [16] **Válčiště** – operační prostor, který vymezil SACEUR pro vedení specifických operací nebo zajišťování podpory specifických operací v jednom nebo více společných operačních prostorů. Válčiště je plošně zpravidla značně rozsáhlé; válčiště umožňuje vedení operací do značné hloubky a po dlouhé časové období.
- [17] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-59.
- [18] Problematika válečné hry byla autorem podrobně rozebrána a popsána v článku, „Válečná hra“, *Vojenské rozhledy*, 1/2010.
- [19] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-59.
- [20] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-60.
- [21] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-60.
- [22] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-60.
- [23] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-60.
- [24] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-61.
- [25] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-61.
- [26] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-62.
- [27] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-62.
- [28] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-62.

- [29] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-63.
- [30] SHAPE, Allied Command Operations, *Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, Mons – Belgium, 17 December 2010, page 4-63.
- [31] NATO, AJP-5, *Operational Planning*, NSA – Bvd Leopold III – 1110 Brussels – Belgium, 21 April 2005, page 4-30.
- [32] **Záměr operace (CONOPS)** – jasné a stručné vyjádření toho, čeho chce velitel vedením operace dosáhnout.

Přehled použité literatury:

- PETRÁŠ, L. Rozhodovací proces velitele mb (mpr). *Vojenský profesionál: Armádní odborný časopis*, č. 4, 1995, Praha 1: MO Magnet-Press, 6. února 1995, str. 1-3.
- BUREŠ, R. Algoritmus rozhodovacího procesu velitele roku 2000. *Vojenský profesionál: Armádní odborný časopis*, č. 4, 1995, Praha 1: MO Magnet-Press, 6. února 1995, str. 4-6.
- Koncept plánovacího procesu na stupni prapor*, 1. vydání, Vyškov: Ředitelství výcviku a doktrín-Správa doktrín, říjen 2007, str. 26-42.
- AAP-6, *Terminologický slovník pojmů a definic NATO*. Praha: Úř OSK SOJ-OOS MO ČR, 2003.
- AJP-5, *Operational Planning*, NATO, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, 21 April, 2005.
- Allied Command Operations, Comprehensive Operations Planning Directive* – COPD INTERIM V1, SHAPE, Mons-Belgium, 17 December 2010.
- Joint Operation Planning Process (JOPP): Workbook*, US JMO, Department Naval War College, NWC 4111H, January 21, 2008.
- Joint Operations Planning, Joint Warfare Publication 5-00*, UK Joint Doctrine & Concepts Centre, Swindon, March 2004.
- Joint Publication 5-0, Joint Operation Planning*, US Army AG Publication Center SL, St. Luis, December 26, 2006.
- STANAG 2437, *AJP-01(D)*, Allied Joint Doctrine, NATO, NSA-Bvd Leopold III-1110 Brussels-Belgium, December 21, 2010.

Seznam některých zkratek užitých v textu:

ACO	Allied Command Operations	Spojenecké velitelství pro operace
AMCC	Allied Movement Coordination Centre	Spojenecké centrum (středisko) koordinace přesunů (přepravy)
COA	Course of Action	varianta operační činnosti, průběh boje
CONOPS	Concept of Operations	záměr operací (koncepce)
COPD INTERIM	Comprehensive Operations Planning Directive Interim	prozatímní souhrnná směrnice pro plánování operací (prozatímní směrnice pro operační plánování)
ISTAR	Intelligence Surveillance Target Acquisition and Reconnaissance	vojenské zpravodajství, pozorování, zjišťování cílů a průzkum (systém uvědomování a zjišťování cílů)
KIS	[CIS – Communication(s) & Information System]	komunikační a informační systémy
OLRT	Operational Liaison and Reconnaissance Team	operační styčný a průzkumný tým
OPLAN	Operational Plan	operační plán, plán operace
SACEUR	Supreme Allied Commander, Europe	vrchní velitel spojeneckých sil v Evropě
SHAPE	Supreme Headquarters Allied Powers Europe	vrchní velitelství spojeneckých sil v Evropě