



ANALYTICKÁ PODPORA FORMOVANIA AKCIESCHOPNOSTI SÍL

ANALYTICAL SUPPORT FOR FORCE CAPABILITY SHAPING

Ivan BYSTRIANSKY

HISTÓRIA ČLÁNKU

Doručený: 30. 10. 2023

Schválený: 06. 12. 2023

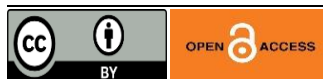
Vydaný: 29. 12. 2023

ABSTRACT

The force capability is shaped by the conversion of allocated resources into elements of the generated force that achieve the required capability, combat effectiveness, and readiness to achieve operational objectives. Optimal conversion is directly dependent on the current state and anticipated evolution of the situation in the operational environment, the proper understanding of which is supported by the effective use of analytical methods and techniques in the military decision-making process.

KEYWORDS

Force actionability, analysis, operating environment, modelling



© 2021 by Author(s). This is an open access article under the Creative Commons Attribution International License (CC BY). <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

ÚVOD

V civilnej (ekonomickej, hospodárskej, obchodnej a pod.) sfére má každá organizácia¹ (podnik) plánovaný cieľ realizácie, ktorým je väčšinou zisk. Z toho vyplýva i prirodzená snaha organizácie o zefektívnenie vnútorných procesov na znižovanie nákladov. Ukazovateľom efektívnosti sú v tomto prípade organizáciou stanovené tzv. „metriky“ (merateľné kritériá), napr. časový faktor, hospodárnosť procesov, ukazovatele kvality, hodnotenie rizík, komunikácia a v neposlednom rade zhoda s normami (Health, 2007).

¹Organizácia je organizovaná sústava procesov a činností, ktoré na seba vzájomne nadväzujú, vzájomne interagujú, prebiehajú naprieč jednotkami organizácie (Pavlíček, 2017).

Súčasný stav „kvality“² procesu plánovania operácií na taktickej úrovni v podmienkach Ozbrojených síl Slovenskej republiky (ďalej len „OS SR“) je do značnej miery ovplyvňovaný rutinou a šablónovitosťou. Presne stanovené postupy sú implementované do stálych operačných postupov (ďalej len „SOP“) štábov a ukazovatele kvality sú definované „schopnosťou“ uplatňovania a dodržiavania štandardných postupov (krokov) a noriem. Uvedenou schopnosťou sú však vytvárané len „predpoklady“ ku kvalite rozhodovacieho procesu (Wesselényi - Kompan, 2017). Pre úplnosť a objektívnosť hodnotenia kvality, ale i efektívnosti plánovania je potrebné uvedenú schopnosť vymedziť obdobne metrikami (tzv. kritériami úspešnosti), ktorými je potvrdená správnosť rozhodnutia o spôsobe splnenia vojenských cieľov³. Ich splnenie nie je vždy vyjadrením, prípadne potvrdením správnosti rozhodnutia. Ak vojenské ciele boli splnené za výraznej prevahy síl⁴ alebo s väčšími stratami než majú sily nepriateľa, potom to nie je hodnoverne považované za správne rozhodnutie. V takom prípade je potrebné položiť otázku: „Nebol aj iný, efektívnejší spôsob ako splniť vojenské ciele, napr. početne menšími silami alebo s menšími stratami?“ Jedným z riešení je doplnenie kritérií úspešnosti o ukazovatele „primeranosti“ alebo „priateľnosti“, ktorých hodnota⁵ je posudzovaná modelovými metódami dialektickej i intuitívnej logiky.

Modelovými metódami je umožnené budovanie mentálnych a matematických modelov zobrazujúcich konštrukciu myšlienkovú predstavu (kalkulácie) s uplatňovaním kritického a kreatívneho myslenia. Uplatňovaním prvkov iba „kritického myslenia“ konštrukcia podlieha presne stanoveným postupom (krokom) a zvykom. Kvalita myšlienkovú predstavu (kalkulácie) je iba odrazom „dôslednosti“. Doplnením prvkov z „kreatívneho myslenia“ je kvalita postavená nie len na dôslednosti, ale je obohatená o spektrálnejší obraz dotvorený abstraktným myslením, logikou a skúsenosťami na vedeckom poznaní (SPG-2-11/Sprav, 2014).

Vojenské doktrinálne prostredie síce ponúka širokú škálu smerníc, metodík a SOP v plánovacom procese, avšak iba ako univerzálnu šablónu krokov a noriem na dosiahnutie kvality, spravidla charakterizovanou ukazovateľom „procedurálnej interoperability“. Recept na „zefektívnenie“ jednotlivých krokov plánovacieho procesu je však ponechaný na schopnostiach subjektívneho logického myslenia, vojenskej odbornej zrelosti, analytickej teoretickej i praktickej skúsenosti a iniciatívnej tvorivosti.

²Termín „kvalita“ v tomto kontexte je chápaný ako „schopnosť“ veliteľov a štábov kvalifikovane sa orientovať v situácii, pripravovať a uplatňovať cieľavedomé a správne rozhodnutia (Bučka, Bystriansky, 2021).

³Na taktickej úrovni sú plánované a vedené aktivity, bitky a strety na splnenie pridelených vojenských cieľov (Doktrína OS SR, 2023).

⁴Prevalha síl v operáciách predstavuje relatívnu výhodu, ktorá bola získaná na bojovej sile alebo v inej oblasti voči silám nepriateľa k tomu, aby táto výhoda bola plne využitá (Kulíšek, 2011).

⁵Hodnota je tvorená kvantitatívnymi ukazovateľmi vzniknutých návratných a nenávratných strát.

METODOLÓGIA

Článok sa zameriava na ilustráciu možného aplikovania vybraných analytických metód a spôsobov umožňujúcich zefektívnenie čiastkových procesov pri formovaní akcieschopnosti vlastných síl v operačnom prostredí⁶. Predmetná ilustrácia je postavená na ukážke budovania hypotetických modelov formovania operačného prostredia ako neoddeliteľnej súčasti vypracovávaní variant činnosti vlastných síl (ďalej len „COA“⁷).

Cieľom článku je formulovať návrh, resp. načrtnúť „víziu“, aplikovania „SWOT“⁸ analýzy, avšak nie len v podobe vyhodnocovacieho nástroja rozhodovacej stratégie, ale prvom rade nástroja pre kauzálne modelovanie štruktúry formovania akcieschopnosti vlastných síl. Je veľmi dôležité akceptovať poznanie, že prijatie rozhodovacej stratégie si vyžaduje komplexnejší prístup. Ak bude rozhodnutie podporované iba separovanými analytickými metódami a spôsobmi bez uplatňovania vedomostí z ich vzájomných väzieb, potom prijatá stratégia, vo vojenstve prezentovaná rozhodnutím veliteľa, bude skreslená s veľkou mierou neistoty a subjektivismu.

Účelom článku nie je taxonómia analytických metód a spôsobov, rozbor štruktúry a funkčnosti plánovacieho/rozhodovacieho procesu vo vojenstve, výklad zodpovedností a povinností veliteľov a štábov v tomto procese, obsah metodík či výsledných produktov a pod., ale úsilie článku je zamerané na preukázanie uplatnenia kreatívneho myslenia pri výbere a spôsobe aplikovania analytickej podpory s cieľom popularizovať možnosť využívania i neštandardných prístupov pri spracovávaní COA (resp. formovaní akcieschopnosti vlastných síl).

Článok je obsahovo členený do dvoch kapitol. V prvej kapitole je metódou deskripcie použitý výklad všeobecných, ale aj vojensko-odborných pojmov a charakteristík procesu plánovania/rozhodovania a problematiky modelovania a efektívnosti v tomto procese. V druhej kapitole je prezentovaná implementácia spôsobov a metód pri formovaní operačného prostredia. Následne je pozornosť sústredená na všeobecný opis metodiky SWOT analýzy a ukážke možností, resp. návrhov, jej aplikovania pri modelovaní konštrukcie formovania akcieschopnosti vlastných síl, čo by východisko pre vypracovanie COA. V závere článku je metódou zovšeobecňovania zosumarizované poznanie pre prijatie záverov a odporúčaní.

Vzhľadom ku komplexnosti riešenej problematiky, charakteristickej množstvom znakom, súvislostí i vzťahov sú použité párové metódy abstrakcie – konkretizácie na selekciu

⁶Operačné prostredie je definované ako súhrn podmienok, okolností a vplyvov pôsobiacich na nasadenie spôsobilostí a odrážajúcich sa v rozhodnutiach veliteľov (SOŠ 3680 AAP-6, 2022).

⁷Ang. *Course of Action* (SOŠ 3680 AAP-06, 2022).

⁸Ang. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats*. V posledných rokoch, najmä v dôsledku potreby využitia uvedeného prístupu aj v iných organizáciách a v iných oblastiach (napr. verejné služby, bezpečnosť, obrana a pod.) sa objavuje aj skratka SWOC – kde „C“ znamená „constraints“ (obmedzenie, vynútené obmedzenie), alebo v inom prípade „challenge“ ako výzva, náročná úloha, zložitý problém (Míka, 2012).

a kategorizáciu vedomostí a na zvýraznenie súvislostí analytickej podpory umožňujúcej prínos efektívnosti v procese vypracovania COA je využívaná funkčná analýza.

Článok je spracovaný s využívaním vedomostí z dostupnej literatúry platnej vo vojenskom doktrínálnom prostredí OS SR a Severoatlantickej Aliancie, vedeckých a odborných článkov, štúdií a zo skúsenosti autora článku nadobudnuté počas praxe v OS SR.

1 VÝCHODISKÁ

1.1 Rozhodovací proces

„Rozhodovací proces“ (ďalej len „rozhodovanie“) je vo všeobecnosti špecifický dynamický proces vzájomne prepojených činností (procesov), pomocou ktorých subjekt rozhodovania⁹ transformuje svoju abstraktnú predstavu riešenia (rozhodovacieho) problému do konkrétneho požadovaného obrazu (stavu). Problém je charakterizovaný existujúcou odchýlkou medzi požadovaným stavom situácie¹⁰ a jej skutočným (aktuálnym) stavom. Vybrané riešenie problému v súvislosti s dosiahnutím plánovaných cieľov¹¹ je generované subjektom rozhodovania z viacerých možných riešení vo forme rozhodovacej stratégie (rozhodnutia). Rozhodnutie bude vždy rešpektovať najpriateľnejšiu kombináciu vlastného záujmu a odhadu pravdepodobného stavu ostatných relevantných podmienok¹² (Taiš, 2021).

Plánovanie/rozhodovanie na taktickej úrovni je dynamický proces vzájomne prepojených činností systematickej analýzy faktorov (činiteľov) súvisiacich s operáciou. Poskytuje odhad vývoja udalostí a aktivít súperiacich strán pre návrh účinných spôsobov (riešení) ako dosiahnuť vojenské ciele. Návrhom je vypracovaný optimálny COA, ktorý je zobrazený grafickými, ale aj matematickými kalkuláciami akcieschopnosti vlastných síl.

Akcieschopnosť je vyjadrením „realizovateľnosti“ uplatňovania spôsobilostí vlastných síl v operačnom prostredí vymedzených tzv. „konceptným rámcom“¹³. Miera realizovateľnosti je validovaná skríningovými kritériami: vhodnosť, uskutočniteľnosť, akceptovateľnosť, unikátnosť a flexibilita (SPG 3-44/Oper, 2021). Testom realizovateľnosti sú

⁹Subjektom každého rozhodovania ako myšlienkového psychologického aktu je človek alebo delegovaná pracovná skupina.

¹⁰Rozhodovacia situácia je tvorená objektom rozhodovania (napr. organizácia alebo jej súčasť, činnosti alebo procesy a pod.), stavom alebo vývojom podmienok interného i externého operačného prostredia a dôsledky predchádzajúcich rozhodnutí, ktoré spôsobujú odchýlku od požadovaného stavu (Taiš, 2021).

¹¹V uvedenom kontexte sú ciele chápané ako základné i nutné predpoklady alebo podmienky, ktoré musia byť splnené na vyriešenie rozhodovacieho problému za prijateľných okolností (Taiš, 2021).

¹²Podmienky sú tvorené vlastnosťami subjektu rozhodovania, napr. odbornou spôsobilosťou, právomocami, morálnym stavom atď., vybavenosťou i aktuálnosťou informácií a možnosťami na ich získavanie, stanovenými kritériami rozhodovania, využívanými metódami rozhodovania, dostupnými zdrojmi a stavom systému riadenia a komunikácie (Taiš, 2021).

¹³Konceptný rámec je východiskom pre klasifikovanie operácie ako formovacie, rozhodujúce a podporné. Je využívaný na zladenie „taktických aktivít“ v čase a priestore (D OS SR, 2023).

validované mentálne a grafické modely akcieschopnosti (COA) ako vstupné podklady na abstraktné súperenie (vojnovú hru) vlastných síl a síl nepriateľa. Vojnovou hrou je skúmaná životnosť a úspešnosť každej COA (na základe stanovených hodnotiacich kritérií¹⁴) a zároveň je vizualizovaný odhad vývoja situácie v operačnom prostredí. *„Vojnová môže byť vykonávaná na plastických stoloch, mapách, s využitím simulačných systémov, aj ako brainstorming strategického, operačného, ale i taktického problému (Černý - Vráb - Zezula, 2023, s. 88).*

Optimalizácia¹⁵ rozhodnutia je podmienená „variantnosťou“, tzn. vypracovaním stanovenej množiny alternatívnych „COA“. Prijatím rozhodnutia je premieňaná vypracovaná predstava o úspešnom spôsobe súperenia do konkrétneho obrazu tzv. „konceptu operácie“ (ako súčasť operačného rozkazu), ktorým je vytváraná komunikačná cesta presadzovania vôle (rozhodnutia) veliteľa podriadeným jednotkám.

1.2 Modelovanie

„Model“ je mentálne alebo materiálne realizovaný objekt odrážajúci alebo zahrňujúci jeho podstatné vlastnosti a funkcie. Je konštruovaný tak, aby bol spôsobilý nahradiť objekt skúmania v oblastiach, ktoré sú určené na pozorovanie, sledovanie alebo skúmanie. V civilnej sfére je využívané široké spektrum modelov podľa účelu. Pre potreby článku sú zvýraznené dva druhy modelov využívané v procese optimalizácie podnikových procesov: „globálny model systému procesov“ a „detailný model procesu“. Globálny (kauzálny) model popisuje existenciu procesov a vzťahov medzi nimi (Obrázok 4) a detailný model, označovaný aj ako „diagram procesu“ (Obrázok 2), popisuje už daný proces ako usporiadanú štruktúru činností potrebných na dosiahnutie daného cieľa procesu (Řepa, 2012).

„Modelovaním“ je chápaný proces, v ktorom je budovaný alebo skúmaný požadovaný model. Je jednou z metód tzv. „obecných vedeckých metód“ vedeckého predvídania (Bučka - Bystriansky, 2021), ktorou je ponúknutá cesta k jednoduchšiemu chápaniu, definovaniu alebo vizualizácii skúmaného objektu (systému). Pri modelovaní nie je potrebné dosiahnuť úplnú zhodu s originálom vo všetkých jeho aspektoch, pretože by bola rezignovaná funkcia, na základe ktorej model odráža len relevantné vlastnosti objektu. *„Ak by sme napríklad vytvorili model veľmi komplexného systému, ktorý by bol rovnako komplexný, strácal by zmysel“ (Bednáriková, 2013, s. 48).* Model komplexného systému musí byť primárne zjednodušením uchovávaním informácií o danom objekte (systéme) bez nepodstatných vlastností, ktoré nijako neovplyvnia autentickosť modelu na zamýšľaný účel.

¹⁴Hodnotiace kritéria určujú dôležité aspekty spracovaných „COA“, ktoré sú predmetom hodnotenia pri výbere následnej realizácie rozhodovacieho problému (Černý - Pitaš, 2020).

¹⁵Optimalizácia je proces, v rámci ktorého sa hľadajú také hodnoty nezávisle premenných, aby pri určitých obmedzeniach dosahovala závislá premenná extrémnu hodnotu (Janíček, 2007).

Podľa prostriedkov, zdrojov a materiálov akými sú budované modely, vojenská teória a prax uplatňuje fyzikálne, matematické a mentálne (myšlienkové) modely. Tvorbou mentálnych modelov je možné uplatniť tzv. „predvídanie¹⁶“ činnosti súperiacich síl, avšak bez reálneho zobrazenia iba za pomoci slovného, grafického alebo matematického opisu. *„Myšlienkový model je vykonštruovaný pomocou zmyslových názorných predstáv a abstraktno-matematického modelu“* (Bučka - Bystriansky, 2021, s. 58). Uplatňovaním mentálneho modelu je znižovaný stupeň objektívnej reality abstrakciou, ktorá má podobu zmenšenej mierky reality predstavovanej súhrnom názorov s nízkou validitou. „Abstraktno-matematický model“ je budovaný pomocou logických pravidiel, matematických vzťahov (napr. prepočtov určených na vyhodnotenie pomerov síl¹⁷), ktorými je vyvážený stupeň objektívnej reality a dosiahnutá vyššia hodnovernosť mentálneho modelu.

1.3 Efektívnosť pri formovaní akcieschopnosti síl

Začiatok formovania akcieschopnosti vlastných síl nie je sústredený na okamžité vymodelovanie chronologickej schémy, zobrazujúcej reťazenie rady aktivít (akcií/reakcií) podľa priorít (zámer veliteľa), ale na kauzálne modelovanie štruktúry podmienok úspechu súperiacich strán. Úspech nie je podmienený iba početnou prevahou síl, ale i efektívnosťou vytvárajúcou relatívne výhody v rozhodujúcich udalostiach. *„Princíp efektívnosti¹⁸ vyjadruje vzťah medzi predpokladom reakcie na účinok pôsobenia a skutočným výsledkom účinku“* (Bučka - Bystriansky, 2021, s. 57). Účinok pôsobenia (ďalej len „efekt“) je vyjadrený ukazovateľmi, napr. stupňom palebného ničenia¹⁹ alebo aj formulovaním taktických úloh, napr. zničiť, blokovať, rozvrátiť, narušiť a pod. Každá taktická úloha má stanovený merateľný výstup, napr. pre úlohu „zničiť“ je merateľnosť definovaná kritériom *„poškodiť cieľ do takej miery, že nie je schopný plniť svoju funkciu bez toho, aby nebol zrekonštruovaný alebo úplne prestavaný“* (Spilý - Hrnčiar, 2022, s. 195). Neoddeliteľnou súčasťou uvedeného procesu je sústavný rozbor a vyhodnocovanie aplikovaných efektov na cieľ (objekt). Ak by nebol dosiahnutý plánovaný efekt, potom je opäť potrebné proces (palebné ničenie alebo taktickú úlohu) zopakovať, prípadne odhadnúť vývoj reakcií nepriateľa a ponúknuť nové riešenia.

Efektívnosť je dosahovaná i aplikovaním princípu „hospodárnosti využitia síl“. Termín „hospodárnosť“ nie je vždy vyjadrením veličiny v súvislosti so šetrením zdrojov, ale aj

¹⁶V tejto súvislosti v texte je „predvídanie“ chápané ako odhad alebo hypotéza o možnom budúcom vývoji nejakého činiteľa v operačnom prostredí, ktorý vplýva s určitou pravdepodobnosťou na úspech splnenia cieľa operácie (Bystriansky, 2022).

¹⁷Pojem „pomer síl“ v uvedenom článku je nutné sémanticky chápať ako ukazovateľ bojového potenciálu, ktorý charakterizuje operačné schopnosti a možnosti vlastných jednotiek voči jednotkám nepriateľa (Bystriansky, 2023).

¹⁸Princíp efektívnosti je radený medzi princípy vedeckého predvídania (Bučka - Bystriansky, 2021).

¹⁹Ukazovateľ je charakterizovaný znížením bojového potenciálu síl nepriateľa, ktorý sa meria počtom vyradených cieľov (objektov) v pomere s východiskovými počtami (Oper 51-1, 1987).

vyjadrením sústredenia síl²⁰ pri využívaní príležitostí na získavanie relatívnej prevahy síl²¹. Bojový potenciál je len kalkulačným vyjadrením odhadu akcieschopnosti na rozdiel od bojovej sily, ktorá konkrétne realizuje akcieschopnosť bojového potenciálu proti silám nepriateľa (Bystriansky, 2021).

V Aliančných procesných publikáciách je bojová sila definovaná ako: „*Súhrn prostriedkov na ničenie a narúšanie, ktoré môže vojenská jednotka alebo zväzok použiť v danom okamihu proti nepriateľovi*“ (SOŠ 3680 AAP-6, 2022, s. 152). A práve slovo „okamih“ v tejto definícii, vyjadruje schopnosť efektívneho uplatnenia súhrnu prostriedkov (spôsobilostí) v rozhodujúcom priestore a čase. Súhrn prostriedkov je definovaný kvantifikovateľnými a nekvantifikovateľnými údajmi. Kvantifikovateľné údaje sú tvorené počtami a kategorizáciou síl a prostriedkov bojového potenciálu. Nekvantifikovateľné údaje vyjadrujú schopnosť uplatňovania bojového potenciálu počas súperenia, využívaním efektívnosti zbraňových systémov, včasnosti získavania informácií, manažmentu zásob, schopností velenia a pod.

Z uvedených skutočností vyplýva, že relatívna prevaha nie je iba v súvislosti s matematickými kalkuláciami (prepočtami) síl a prostriedkov, ale i schopnosti efektívne využívať synergiu pri operačných kalkuláciách medzi taktickými premennými v operačnom prostredí (vplyv terénu a podnebia) a spôsobilosťami vlastných síl pri vytváraní príležitostí efektívneho manévru²². Zatiaľ čo matematickými kalkuláciami sú vytvárané predpoklady pre znásobovanie hodnoty bojového potenciálu, operačnými kalkuláciami so zahrnutím „spoločných funkcií“²³ je nie lenže znásobovaná už znásobená hodnota, ale v prípade nesprávneho a nedostačujúceho zahrnutia spoločných funkcií je i výrazne oslabená.

2 VYUŽITIE ANALYTICKÝCH METÓD A SPÔSOBOV PRI FORMOVANÍ AKCIESCHOPNOSTI SÍL

„*Za účelom analytickej činnosti, veliteľské orgány si vytvárajú mentálny model operačného prostredia, ktorý im slúži na vytvorenie predstavy o podmienkach pôsobenia vojsk*“ (Židek - Majchút, 2015, s. 118). Uvedená predstava je vytváraná pozorovaním a skúmaním vzájomných vzťahov medzi taktickými premennými, ktoré sú kategorizované

²⁰„*Manévrový prístup sústreďuje silu na najzraniteľnejšie miesta protivníka väčšinou za použitia nepriamych spôsobov a prostriedkov tak, aby zasiahol jeho schopnosť hodnotiť situáciu, jeho spôsobilosti, súdržnosť a v konečnom dôsledku jeho vôľu súperiť*“ (D OS SR, 2023, s. 7).

²¹„*Relatívnej prevahy bojovej sily je dosiahnuté, keď výsledný efekt boja mnohonásobne prevyšuje výsledok, ktorý by odpovedal vynaloženému úsiliu*“ (Kulíšek, 2011, s. 74).

²²V uvedenom kontexte je nutné chápať manéver vo význame získavania výhodných postavení voči silám nepriateľa, ale aj manéver v sústreďovaní, rozdeľovaní a prenášaní palieb na ciele sil nepriateľa v dosahu účinnej palby (Spilý-Hrnčiar, 2022).

²³Spravodajstvo, velenie, palebné ničenie, manéver, ochrana, udržateľnosť, informačné pôsobenie a civilno-vojenskú spoluprácu (Židek-Majchút, 2018).

z hľadiska ich obsahu akronymom METT-TC²⁴. Mentálny model obsahuje premenné, ktoré formulujú celkovú úlohu, hrozby²⁵, priechodnosť a priepustnosť v teréne, možnosti vedenia priamych palieb a pozemného pozorovania, spôsobilostí vlastných síl, časové kalkulácie a civilné aspekty, ktoré nie sú súčasťou taktických premenných, ale ich pôsobením môžu ovplyvňovať vývoj v priestore a čase.

Rozbory, hodnotenia a závery využívajúce štruktúru mentálnych modelov sú postavené na vedeckom poznaní využívania tradičných²⁶ analytických metód, napr. deduktívna – induktívna úvaha, hypotézy, modelovanie, a analytických spôsobov, napr. prediktívna a funkčná analýza, uzlová analýza a modelová analýza (SPG 2-11/Sprav, 2014). Uvedenými metódami a spôsobmi skúmania činiteľov v uvedených modeloch, sú získavané podklady (výstupy) o možnostiach integrovania, synchronizovania a koordinovania efektov, nevyhnutných pre následný proces formovania akcieschopnosti vlastných síl.

Ak je pripustená možnosť, že efektívnosť vo vnútorných podnikových procesoch v prospech zisku a znižovania nákladov je dosahovaná strategickými metódami rozhodovania (ako bolo uvedené v úvode), potom v rámci návrhu prístupu efektívneho formovania akcieschopnosti síl bude použitá jedna z metód, pomocou ktorej podnik (obchodná organizácia) usmerňuje svoju podnikovú stratégiu.

2.1 Metóda SWOT analýzy

Metóda SWOT analýzy je strategickou metódou rozhodovania, ktorá syntetizuje vedomosti získané analýzou vonkajšieho a vnútorného prostredia pre formulovanie podnikovej (obchodnej, verejnej správy atď.) stratégie (Grasseová-Motyčková - Richter, 2016). Kvalita výstupov SWOT analýzy je zreteľne závislá na kvalite vstupov. Pokiaľ je zdrojom len jeden subjekt, bez ohľadu na jeho komplexnosť pohľadu, jedná sa iba o jednotlivý pohľad alebo názor. Širší okruh zúčastnených subjektov (pracovné skupiny odborníkov) je objektívnejším zdrojom vedomostí, informácií, návrhov a pod. Cieľom analýzy je určenie miery schopnosti činiteľov predností (silných stránok) a slabých stránok (slabín) organizácie (podniku) využívať príležitosti a odolávať hrozbám pri plnení plánovaných cieľov (Kompan, 2019).

V prvej fáze uvedenej analýzy sú sumarizované tzv. SWOT činitele vnútorného prostredia (silné stránky/slabiny) a následne priorizované do súborov podľa kritérií dôležitosti. Kritéria dôležitosti môžu byť stanovené škálovaním jednotlivých znakov dôležitosti (napr. znak „1“ vyjadruje dôležitosť, znak „0,5“ – rovnocennosť a znak „0“ –

²⁴Ang. *Mission, Enemy, Terrain and Weather, Troops and Support Available (Friendly Forces), Time Available, and Civil Considerations.*

²⁵Pre potreby článku, termín „hrozba“ je charakterizovaný, ako tradičná symetrická (lineárna) hrozba, ktorá predstavuje konvenčné sily a pravidelné vojenské jednotky nepriateľa (SPG 2-11/Sprav).

²⁶ V uvedenom kontexte je význam slova „tradičný“ chápaný v zmysle odporúčaných a bežne používaných vo vojenstve.

menej dôležitosť), pomocou ktorých sa prioritizuje podstatnosť silných stránok/slabín. Na určovanie znakov dôležitosťi je uplatňovaná metóda tzv. „párového zrovnávania“ schematicky znázornená na obrázku 1 (Grasseová - Motyčková - Richter, 2016).

Z rozhodovacej matice vyplýva, že metódou párového zrovnávania silných stránok označených (S1, S5, S3, S4, S5) bola silná stránka s označením „S1“ vyhodnotená s najväčším počtom znakov dôležitosťi (hodnota „3“). Obdobným postupom bola vyhodnotená i najkritickejšia slabina s označením „W1“. V uvedenej rozhodovacej matici je zobrazených z dôvodu názornej ilustrácie iba päť činiteľov silných stránok/slabín. V skutočnosti je rozhodovacia matica účelne využitá až pri prioritizovaní oveľa vyššieho počtu zosumarizovaných činiteľov.

Váhy – silné stránky							Váhy – slabiny						
	S1	S2	S3	S4	S5	Suma		W1	W2	W3	W4	W5	Suma
S1		0,5	0,5	1	1	3	W1		1,5	0,5	1	1	4
S2	0,5		0,5	0,5	1	2,5	W2	0		0,5	0,5	0,5	1,5
S3	0	0,5		0,5	0,5	1,5	W3	0,5	0,5		0,5	0,5	2
S4	0	0	0,5		0,5	1	W4	0	0,5	0,5		1	1
S5	0	0	0	0,5		0,5	W5	0	0,5	0,5	1		2

Obrázok 1 Rozhodovacia matica určenia dôležitosťi silných stránok/slabín (príklad)

Zdroj: Vlastné spracovanie

Nasledujúca fáza SWOT analýzy obsahuje sumarizáciu poznaných činiteľov vonkajšieho prostredia (príležitosti/hrozby) s následným kombinovaním vzťahov SWOT činiteľmi vnútorného prostredia. Faktom je, že vyššia kvantita zosumarizovaných činiteľov príležitostí/hrozieb opäť spôsobuje zahlcovanie, čo je odrazom riešenia nepodstatných vzťahov. Separovanie len podstatných vzťahov je na základe hodnotenia intenzity vzájomných vplyvov prostredníctvom nadefinovanej bodovej škály alebo pomocou tzv. „váh vplyvu“.

Kategorizáciou pomocou váh vplyvu je potvrdzovaná existencia väzieb s následným označením vedomosti o ich vplyve alebo náchylnosti. Pridelením hodnoty (+) je kategorizované, že činiteľ silnej stránky efektívne umožňuje využívať príležitosti alebo odvracať hrozby a činiteľ slabiny je pozitívne vyvážený zmenou situácie vo vonkajšom prostredí. Pridelením hodnoty (-) je činiteľ silnej stránky redukovaný zmenou situácie a činiteľ slabiny charakterizovaný nestabilitou vplyvu hrozieb. Ak je formulovaná hodnota (0), potom potvrdená väzba nemá podstatný charakter. Praktický príklad pridelovania hodnôt váh vplyvu je uvedený v kapitole 2.5.3.

Podstatou SWOT analýzy nie je len sumarizovanie, prioritizovanie a kategorizovanie činiteľov vonkajšieho a vnútorného prostredia, ale hlavne rozbor a vyhodnotenie vzájomných väzieb pre následnú syntézu. Výsledným prienikom syntézy je formulovanie, tzv. SWOT stratégie, ktorá poskytuje vedomosť o vyvažujúcom faktore schopností uvedených na obrázku 4. SWOT stratégia predstavuje koncepčný rámec pre systematické špecifikovanie možných efektov na efektívne uchopenie príležitostí (iniciatívy) alebo odvrátenie a odolávanie potenciálnym hrozbám (Míka, 2012).

2.2 Vymedzenie operačného prostredia

Pre systémové usporiadanie²⁷ SWOT činiteľov v operačnom prostredí je vhodné vysvetliť jeden z prístupov projektového myslenia, síce používaný v rámci projektovania, avšak svojou obdobnosťou napomáha štrukturalizovať operačné prostredie. Tento prístup definuje prostredie ako „prostredie“, ktoré ovplyvňuje celkovú výkonnosť a úspešnosť projektu. Prostredie projektu je vymedzené vnútorným a vonkajším prostredím. Vonkajšie prostredie je tvorené súborom vonkajších činiteľov, ktoré priamo a nepriamo ovplyvňujú projekt. Činitele v prostredí vytvárajú kladné vplyvy, ako príležitosť a záporné ako potenciálnu hrozbu²⁸. Vnútorné prostredie je vymedzené súborom vnútorných činiteľov a na rozdiel od činiteľov vonkajšieho prostredia nemajú stabilné a presné rozhranie. Rozhranie je vždy vymedzované až pri samotnom hodnotení prostredia projektu (Všetečka, 2017).

Uvedená štruktúra je aplikovateľná i pri vymedzovaní operačného prostredia. V tomto prípade, vnútorné prostredie je tvorené činiteľmi bojového potenciálu, spoločných funkcií, spôsobilostí vlastných síl a vonkajšie prostredie činiteľmi: hrozieb, fyzikálnej (reliéf terénu, vegetácia, atmosféra a pod.); a spoločenskej povahy, napr. správanie obyvateľstva, vplyv náboženstva, kriminalita a pod. (Žídek - Majchút, 2015).

Jedným z príkladom častých nejasností pri analýzach prostredia je práve nejasnosť rozhrania medzi vnútorným a vonkajším prostredím (Grasseová-Motyčková - Richter, 2016). Pre príklad definovania rozhrania vnútorného operačného prostredia je použitý činiteľ vnútorného prostredia „spôsobilosť jednotky (A) vlastných síl“. Ak je spôsobilosť jednotky (A) „viest operácie v zastavanom priestore“ a ďalšie jednotky (B, C a pod.) vlastných síl uvedenou spôsobilosťou nedisponujú, potom rozhranie vnútorných činiteľov je vymedzené iba jednotkou (A) a za vonkajšie činitele sú považované jednotky (B,C a pod.). Dôvodom je, že nedosahujú kompatibilitu v spôsobilosti s jednotkou (A). Nekompatibilita, v tomto prípade predstavuje možnú hrozbu, napr. „paľby do vlastných síl“ (Fratricide). Vymedzenie, v tomto prípade je platné iba počas aktivít v zastavanom priestore a vo všeobecnosti podlieha dynamickým zmenám vývoja situácie v celom operačnom prostredí.

²⁷Analytický rámec (D OS SR, 2023).

²⁸V uvedenom kontexte je hrozba chápaná ako nežiadúca zmena na prostredie projektu, napr. vplyv konkurencie, požiadavky uplatnenia na trhu a pod. (Všetečka, 2017).

2.3 Formovanie vonkajšieho operačného prostredia – príležitosti

„Pri systémovom prístupe uplatňujeme holistický pohľad na operačné prostredie, kde sa nesústredujeme len na identifikáciu činiteľov operačného prostredia, ale stredobodom pozornosti je identifikácia ich nositeľov a analýza príčin výskytu nežiaducich prejavov uvedených činiteľov“ (Žídek - Majchút, 2015, s. 118). Prejavy medzi činiteľom a jeho nositeľom sú skúmané počas budovania grafických modelov, ako produktov „procesu spravodajskej prípravy operačného prostredia (SPG 3-44/Oper, 2021).

Modelovanie terénu v operačnom prostredí je spravidla uplatňované na grafických šablónach s využívaním podkladov z vojenských topografických máp, satelitných, panoramatických snímok, osobnou rekognoskáciou alebo počítačovými nástrojmi, ak sú pre tento účel dostupné. Uvedené podklady tvoria východisko pre identifikáciu „nositeľov“ taktických premenných. Ak je skúmaná, napr. „priechodnosť terénu“ (činiteľ taktickej premennej), potom jej nositeľom je reliéf terénu, interpretovaný výškopisom z topografickej mapy a mapovými značkami. Uvedený nositeľ je teda tvorený systémom terénnych predmetov a tvarov v celom operačnom prostredí, pomocou ktorých je modelovaný obraz priechodnosti na získanie poznania o možnostiach (príležitostiach, ale i hrozbách) mobility súperiacich síl.

Modelovanie môže byť charakterizované i „vytváraním“ nositeľov taktických premenných. Ak skúmaním z topografickej mapy je identifikovaná prírodná prekážka (napr. vodný tok), potom je následne vyhodnotená priechodnosť, či nepriechodnosť bojovej techniky v uvedenom priestore. Avšak je potrebné brať do úvahy, že stav činiteľa „priechodnosť“ je relatívny do času, kým sa nevybudujú „nositelia“ požadovanej priechodnosti (napr. pontónový most alebo upravený brod a pod). Uvedená skutočnosť vypovedá, že modelovanie operačného priestoru nie je postavené iba na opise, ale hlavne na aktívnom jeho formovaní²⁹. Opačným prípadom je situácia, keď vodný tok nepredstavuje prekážku v priechodnosti. Tento relatívny stav je ovplyvňovaný podnebí, resp. interakciou zrážkovej činnosti (nositeľ) s priechodnosťou vodného toku (činiteľ).

Pri kategorizovaní a skúmaní vzájomných vzťahov medzi činiteľmi a nositeľmi taktických premenných je často používaný akronym OAKOC³⁰ (Spilý - Hrnčiar, 2022). Uvedený akronym napomáha logickej postupnosti rady rozborov a hodnotení o možnostiach: pozorovania a maskovania, vedenia priamej paľby a krytia, mobility s cieľom identifikovania kľúčových priestorov v operačnom prostredí. Kľúčové priestory vytvárajú geografické a časové podmienky pre uchopenie príležitostí, ale aj odolávanie potenciálnych hrozieb. Na podporu zhodnocovania SWOT činiteľov je vytváraný komplexný obraz mobility v operačnom prostredí, tzv. „Modelom prístupových koridorov (ďalej len „MCOO³¹“).

²⁹Formovanie operačného prostredia je prispôsobovanie prostredia tak, aby predstavovalo výhodu pre vlastné sily a nevýhodu pre sily nepriateľa (D OS SR, 2023).

³⁰Ang. Observation and Fields of Fire, Avenues od Approach,, Key Terrain, Obstacles, Cover and Concealment.

³¹Ang. Modified Combined Obstacle Overlay. Podľa SPG-2-1 je používaný termín „Nákres (schéma) terénu“.

2.4 Formovanie vonkajšieho operačného prostredia – hrozby

Skúmaním potenciálnych hrozieb (SWOT činiteľ) je zobrazovaná štruktúra odhadu kapacít, možností a schopnosti síl nepriateľa. Prijaté závery sú v súlade s poznaním doktrínálnych princípov a postupov síl nepriateľa, ktoré sú pozorované a verifikované skúsenosťami z predchádzajúceho vzájomného súperenia. Vyhodnocovaním hrozieb je postupne modelovaná mentálna predstava pravdepodobnej, ale aj najnebezpečnejšej činnosti síl nepriateľa (ďalej len „ECO“³²) s určitou mierou neistoty³³.

Znižovanie miery neistoty je ovplyvňované efektívnym využívaním rôznych analytických metód a spôsobov uvedených v úvode kapitoly 2. Funkčnou analýzou je umožnená separácia užitočných informácií (vedomostí) od mylných s využitím praktických skúseností a úvah založených na faktoch a logických úsudkov. Následne sú získané vedomosti porovnávané a spájané do prvotného produktu, tzv. „Model hodnotenia hrozieb“, ktorý svojím opisom zobrazuje kapacity a spôsobilosti bojového potenciálu síl nepriateľa v podobe schém jeho doktrín a doktrínálneho správania. So zahrnutím záverov z rozboru taktických premenných terénu a podnebia je následne vybudovaný „Model situácie síl nepriateľa (ďalej len „SITE“³⁴), zobrazujúci odhad vplyvu hrozieb v operačnom prostredí (SPG 2-11/Sprav, 2014). Prediktívnou analýzou je vytváraný proces umožňujúci pomocou úsudkov (interpretácií) a hypotéz predvídať budúce udalosti na základe výsledkov skúmania predchádzajúcich udalostí alebo aktivít.

Procesom tzv. „uzlovej analýzy“ sú vytvárané podmienky na skúmanie vzťahov medzi komponentmi spoločných funkcií nepriateľa, napr. manévrovými jednotkami (nadriadenými, podriadenými a susediacimi), prostriedkami palebnej podpory atď., pomocou tzv. „uzlov“. Funkčnou analýzou je skúmaná funkčnosť uzlov v doktrínálnom stave (tabuľková štruktúra) a stave počas pravdepodobných aktivít síl nepriateľa (účelová štruktúra). Komparáciou funkčností uzlov sú identifikované tzv. „kritické uzly“. Skúmaním procesov (javov a udalostí) v kritických uzloch je odhadovaný komplexný obraz o aktuálnej štruktúre systému (bojovej zostavy síl nepriateľa) a jej funkčnosti, predikcii vývoja hrozieb, prípadne odhade reakcií na zmenu situácie. Syntézou čiastkových analýz vzťahov medzi činiteľmi a ich nositeľmi v kombináciách medzi taktickými premennými je budovaný model štruktúry silných stránok/slabín. Na jednej strane uvedený model vytvára objektívny odraz vyváženia pomeru medzi silnými stránkami a slabinami súperiacich strán. Na druhej strane upozorňuje na zraniteľnosť (príležitosť) alebo akcieschopnosť a odolnosť (hrozba) síl nepriateľa ako dôležité činitele v procese SWOT analýzy.

³²Ang. *Enemy Course of Action*.

³³Neistota je nejasnosť a neznalosť mnohých vplyvov, ktoré sa môžu v prostredí vyskytnúť (Všetečka, 2017).

³⁴Ang. *Enemy Situation Template*.

2.5 Formovanie akcieschopnosti vlastných síl využitím metódy SWOT analýzy

SWOT analýza vo vojenstve na taktickej úrovni vedenia operácií, okrem vojensko-strategickej, nemá výrazný odporúčací charakter. Možná príčina pramení zo skúsenosti jej aplikácie iba pri tvorbe scenárov strategického rozhodovania s dlhodobým účinkom, prípadne pri analýze bezpečnostného prostredia s cieľom špecifikovania trendov a hybných síl vývoja (Grasseová-Motyčková - Richter, 2016).

Článok „SWOT analýza v rezorte obrany Českej republiky- súčasný stav a doporučení pro aplikaci“ (Grasseová-Motyčková - Richter, 2016) prezentuje, okrem opisu odporúčanej metodiky, vykonanú analýzu výskumu z rokov 2012-2015, zameranú na analýzu využívania metódy SWOT analýzy v rezorte obrany Českej republiky. Časť výskumu bola uskutočnená metódou dotazníkov a štruktúrovaných rozhovorov, ktorých zdrojom boli hlavne príslušníci kurzu generálneho štábu a vyšších dôstojníkov na Univerzite obrany v Brne. Z rozhovorov vyplynulo, že uvedená metóda je využívaná v praxi neštandardne, približne 60% respondentov ju pri svojej práci využíva a 40% nevyužíva vôbec. Neštandardné využívanie bolo umocnené aj poznaním, že u časti respondentov pri opise spôsobu jej uplatňovania bolo postupované metodicky nesprávne. Základ SWOT analýzy bol respondentmi postavený iba na sumarizovaní silných stránok/slabín a príležitostí/hrozieb bez podstatných výstupov. Vo väčšine prípadov SWOT analýza bola využívaná na vypracovanie koncepcií a len 20% respondentov potvrdilo využitie pri riešení rozhodovacích problémov. Každopádne výsledky výskumu poukázali, že SWOT analýza je hlavne využívaná na strategickej úrovni pri tvorbe koncepčných materiálov avšak bez zjednoteného metodického usmernenia. Výsledným efektom tohto stavu je, že analýzou sú vypracovávané výstupy, ktoré neprinášajú požadované výsledky. O využití SWOT analýzy na taktickom stupni velenia uvedený výskum nepojednával.

Na taktickej úrovni vedenia operácií, jedným z príkladov implementácie vedomostí získaných SWOT analýzou do služobných pomôcok a publikácií v OS SR je technika „obrany odvráteného svahu“. Jej charakter je tvorený koncepciou umiestnenia hlavných postavení obrany na opačnej strane svahu v smere postupu útočiacich síl. Táto technika vedenia obrany výrazne znižuje príležitosť efektívneho uplatnenia hlavných zbraňových systémov síl útočníka so vzdialenejším účinným dostrelom oproti dostrelu síl obrancu (Spilý - Hrnčiar, 2013). Tým je formovaná odolnosť (spôsobilosť) vedenia obrany. Uvedená skutočnosť vytvára predpoklady, minimálne o možnej premise výskumu formovania akcieschopnosti síl na základe SWOT analýzy.

V úvode článku je uvedený ako jeden z ukazovateľov efektívnosti rozhodovania „schopnosť“ aplikovania kreatívneho myslenia s využitím analytickej podpory. Z uvedeného dôvodu je následne použitý konštrukt experimentálneho³⁵ a hypotetického príkladu ako

³⁵Hlavným dôvodom pre použitie experimentu vo vojenstve je zvýšenie znalosti o danej problematike na základe exaktných postupov zaručujúcu rigoróznosť výsledkov (Hodický, 2018).

„prezentácia“ návrhu kauzálneho modelovania štruktúry formovania akcieschopnosti síl použitím SWOT analýzy. *„Praktické vykonanie analýzy SWOT má viacero podôb, pretože pravidlá spravidla určuje zadávateľ, resp. vedúci hodnotiaceho tímu“* (Kozel – Mynářová - Svobodová, 2011). Na základe uvedeného argumentu, postup vykonania analýzy bude prezentovaný v súlade s metodikou navrhnutou autorom článku v nižšie uvedených krokoch.

2.5.1 Sumarizovanie a prioritizovanie činiteľov vnútorného operačného prostredia

Analýza činiteľov silných stránok/slabín vychádza z poznania o dispozičnom bojovom potenciály a jeho spôsobilostiach vlastných síl. Otázkou je, na základe akého kritéria sú činitele posudzované? Ak do súboru silných stránok je zaradený kvalifikovaný a skúsení kľúčový personál (velitelia a štáby) a obdobným personálom disponujú aj sily nepriateľa, potom na základe akého kritéria sú tieto činitele považované za silné stránky? Z uvedeného hľadiska vyplýva, že pre dôslednú analýzu je potrebná identifikácia i činiteľov silných stránok/slabín síl nepriateľa. Následnou komparáciou silných stránok/slabín súperiacich síl sú vytvorené podmienky na separáciu činiteľov, ktoré sú v zjavnom prospechu alebo v neprospechu vlastných síl. *„Identifikované silné i slabé stránky by mali byť zdôvodnené, t. j. uvedený dôvod, prečo daný faktor považujeme za prednosť alebo slabinu“* (Grasseová-Motyčková - Richter, 2016, s. 41).

V kapitole 1.3 je uvedené, že bojový potenciál je len kalkulačným vyjadrením akcieschopnosti na rozdiel od bojovej sily, ktorá konkrétne realizuje akcieschopnosť prostredníctvom spoločných funkcií. Ku komplexnosti poznania je teda potrebná sumarizácia i ostatných činiteľov zo spoločných funkcií (spravodajstvo, palebná podpora, velenie atď.) Možným príkladom je sumarizovanie „palebnej podpory“ (ďalej len „FS“) ako činiteľa silnej stránky z dôvodu pridelenia delostreleckých prostriedkov pre priamu podporu (Obrázok 2).

2.5.2 Sumarizovanie činiteľov vonkajšieho operačného prostredia

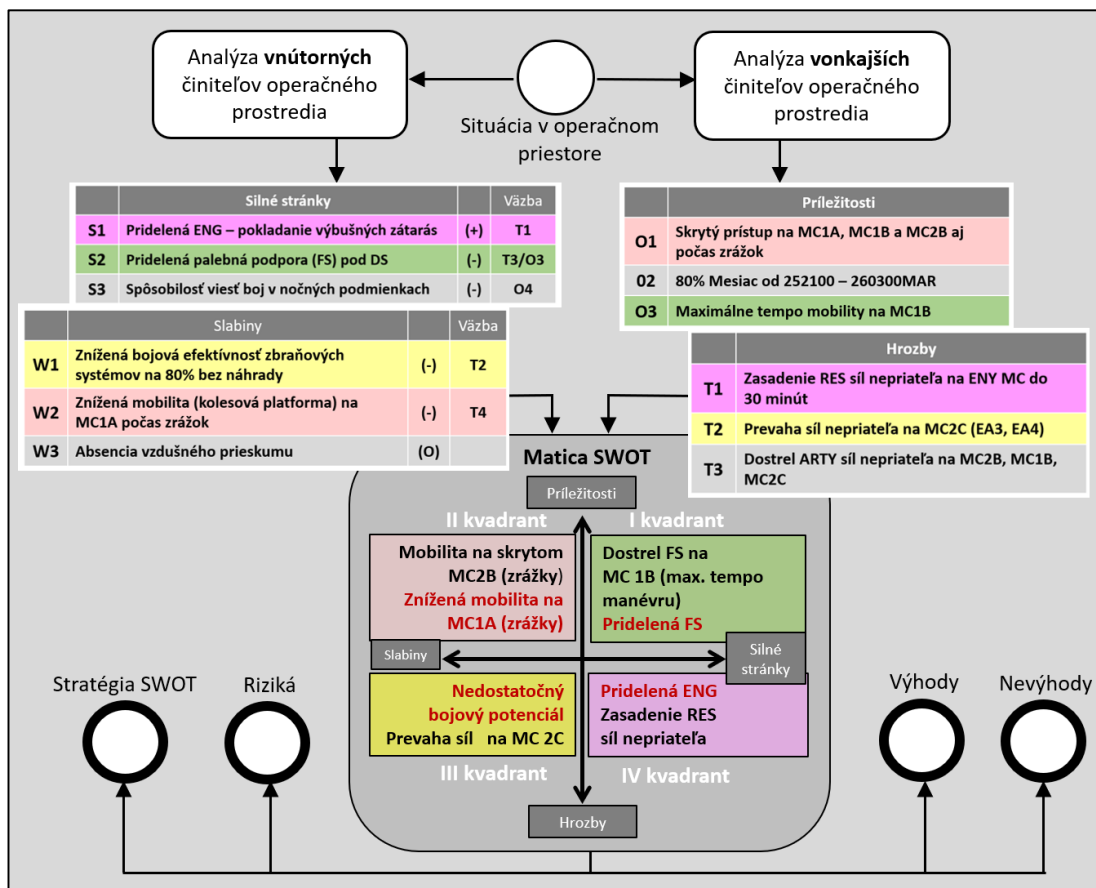
Východiskom sú závery z rozborov a hodnotení taktických premenných METT-TC s podporou grafických modelov MCOO a SITEMP. Nadobudnuté poznanie o vonkajšom operačnom prostredí je sumarizované do súborov príležitostí/hrozieb (Obrázok 2). Príležitosťami sú získavané výhody v prevahe síl, avšak nie iba jedinou schopnosťou, napr. využívaním „taktických aspektov“ terénu, ale hlavne množinou schopností využívania všetkých činiteľov z METT-TC (napr. schopnosti racionálnej kalkulácie časových faktorov alebo kalkulácie vplyvov podnebia a pod).

Príkladom schopnosti kalkulácie časových faktorov je poznanie, že ak vlastné sily disponujú technológiami nočného videnia využívajúce zvyškové svetlo (silná stránka

z dôvodu, že sily nepriateľa uvedenou technológiou nedisponujú), potom príležitosťou vlastných síl je „čas“ vymedzený intervalom východu a západu Mesiaca.

Príkladom schopnosti kalkulácie vplyvov podnebia, môže byť „nízka oblačnosť“ charakterizovaná ako činiteľ hrozby v súvislosti, že ak činiteľom silnej stránky bol sumarizovaný „bezpilotný prieskum“. V podmienkach „vysokej oblačnosti“ by tento činiteľ vytváral príležitosť pre využitie uvedenej technológie.

Predchádzajúcim príkladom je možné konštatovanie, že sumarizovanie príležitostí/hrozieb je v niektorých prípadoch problematické z dôvodu správnosti posúdenia či sa jedná o príležitosť alebo hrozbu. Vývoj situácie môže vytvoriť podmienky tak, že v rámci taktickej iniciatívy uchopia sily nepriateľa prvotnú príležitosť vlastných síl a z prvotnej príležitosti sa vygeneruje hrozba. „V čase sa teda dopad jednotlivých faktorov mení, čo musí byť pri tvorbe SWOT matice brané do úvahy“ (Grasseová-Motyčková - Richter, 2016, s. 42).



Obrázok 2 Diagram analýzy SWOT (príklad)

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.5.3 Kategorizovanie vzájomných väzieb SWOT činiteľov

V prvom poradí je skúmaná kombinácia vzťahov jedného činiteľa vonkajšieho operačného prostredia s jedným činiteľom vnútorného, čím sú vytvárané vzájomné väzby. Je dôležité, aby vo väzbách nedominovali SWOT činitele z jednej spoločnej funkcie (Grasseová-Motyčková - Richter, 2016). Následne sú silné stránky/slabiny kategorizované tzv. „váhami vplyvu“ vo vzťahu k prideleným kombináciám (Kapitola 2.1). Váhy vplyvu sú škálované rôznymi spôsobmi, ale pre účel uvedeného príkladu sú využité hodnoty (+/-/0).

Napríklad vo väzbe: „FS (-) – efektívny dostrel delostrelectva síl nepriateľa“ má FS pridelenú hodnotu (-) z dôvodu „redukovania FS“ v neprospech vlastných síl v prípade vytvorenia podmienok (demaskujúci príznak) použitia nepriateľskej protibaterijnej paľby³⁶ (Obrázok 3).

V inom prípade: „FS (+) – počasie“, môže ten istý činiteľ (FS) mať pridelenú hodnotu (+) z dôvodu, že činiteľ „počasie“ vytvára tabuľkové a stále podmienky pre okamžitú a presnú delostreleckú paľbu, t. j. možnosť prekvapivého efektu na sily nepriateľa (príležitosť).

Ďalším príkladom je príklad z kapitoly 2.5.2, v ktorom je uvedený činiteľ silnej stránky „schopnosť využívania pasívnych technológií nočného videnia“. Ak uvedenou technológiou disponujú obdobne predsunutí delostrelecký pozorovatelia (súčasť FS); potom k činiteľu FS (silná stránka); je potrebné prideliť hodnotu (-) opäť z dôvodu, že schopnosť „vyžitia pasívnych prístrojov na nočné videnie“ je redukovaná vymezeným časom svietivosti Mesiaca atď.

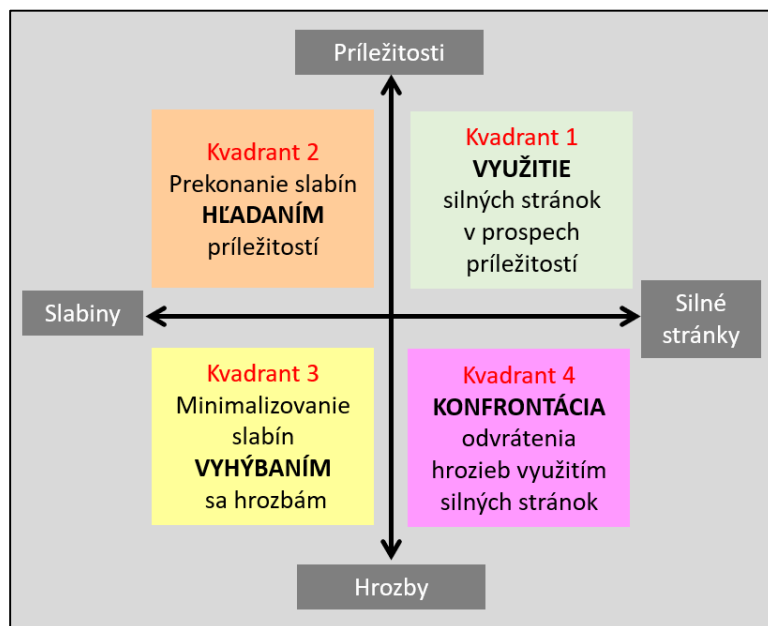
2.5.4 Generovanie SWOT stratégií

Výstupom generovania SWOT stratégií je špecifikácia efektov na základe syntézy získaných poznatkov vzájomných väzieb SWOT činiteľov. Vyhodnocovacím nástrojom je v tomto prípade „matica SWOT stratégií“, ktorá je tvorená: stratégiou – využitie, stratégiou – hľadanie, stratégiou – vyhýbanie a stratégiou – konfrontácia. Jednotlivé stratégie reprezentujú vyvažujúci faktor schopností uvedených na obrázku 3.

Jedným z príkladov využitia matice SWOT stratégií na vyšpecifikovanie efektov je použitie situácie zo IV. kvadrantu (Obrázok 4), kde syntézou väzby „pridelená ženijná podpora“ (silná stránka) – nasadenie zálohy (RES) síl nepriateľa (hrozba)“ je identifikovaný vyvažujúci faktor – schopnosť odvrátenia hrozieb s využitím silných stránok, tzn. že pridelené prostriedky ženijnej podpory navýšia hodnotu bojového potenciálu vlastných síl pri odolávaní novej akcieschopnosti síl nepriateľa. Následnou analýzou, vychádzajúcou z vedomostí o spôsobilostiach pridelennej ženijnej podpory (napr. pokladanie výbušných

³⁶Protibaterijná paľba je vedená s cieľom zničenia alebo neutralizovania nepriateľského systému palebnej podpory (SOŠ 3680 AAP-6, 2022).

zátarás), možnostiach terénu a odhadu vývoja situácie je vyšpecifikovaný efekt „blokované“ ako optimálna reakcia na predpokladanú akciu zasadenia zálohy (RES) síl nepriateľa.



Obrázok 3 Matica SWOT stratégií

Zdroj: Vlastné spracovanie

Iným príkladom je situácia z II. kvadrantu (Obrázok 4), kde kolesová platforma podvozku zbraňových systémov vlastných síl je kategorizovaná ako činiteľ „slabiny“ v priechodnosti počas intenzívnych zrážok na MC 1A. Analýzou synergie terénu a podnebia je zistené, že na inom prístupovom koridore MC 2B i v prípade zrážok je priechodnosť vhodná pre kolesovú platformu. Pomocou vyvažujúceho faktora – schopnosť prekonania slabín (kolesová platforma) s využitím príležitostí (hľadanie vhodného prístupového koridoru) je následne špecifikovaný efekt „udržanie tempa manévru“, tzn. pohyb bojovej zostavy s nasadnutými osádkami (rojmi) zbraňových systémov (Obrázok 4).

Obdobne je riešená situácia z I. kvadrantu, v ktorom je však špecifikovaný efekt „palebne ničenie“ na základe prijatej stratégie - využitia pridelennej palebnej podpory pre udržanie tempa na MC1B. Riešenie situácie z III. kvadrantu poukazuje na ďalšiu stratégiu – vyhýbanie, v ktorej je zvolený prístup obchvatu priestorov napadnutia EA3 a EA3³⁷ ako potenciálnej hrozby (nevhodný pomer síl v danom priestore). Uvedenou skutočnosťou je následne špecifikovaný efekt „prekvapenie“ s cieľom získania prednosti prenesením súperenia do iného priestoru.

³⁷ Ang. Engagement Area.

Pri špecifikovaní efektov je potrebné uplatňovať podstatu manévrového prístupu, ktorá vytvára opatrenia ovplyvňujúce správanie síl nepriateľa počas vzájomného súperenia. „Predstavuje nepriamy prístup, ktorý sa snaží zmeniť myslenie nepodporujúcich alebo nepriateľských aktérov (súperov, protivníkov a nepriateľov) a degradovať ich vôľu súperiť“ (D OS SR, 2023, s. 72). Hlavné úsilie manévrového prístupu je formovanie postoja síl nepriateľa práve využívaním vyvažujúcich faktorov schopností na prevzatie, udržanie, využitie iniciatívy a rozvíjanie úspechu. Priamym prístupom je dosahované len vyčerpanie alebo fyzické zničenie síl nepriateľa s cieľom postupnej redukcie jeho bojového potenciálu. Úplné zničenie síl nepriateľa vyžaduje deštrukciu jeho fyzickej zložky bojového potenciálu, ktorá je podmienená kvantitou času a vlastných dispozičných zdrojov (D OS SR, 2023).

2.5.5 Prijatie záverov pre modelovanie akcieschopnosti

„Existuje veľa techník na vypracovanie COA. Niektorí plánovači predpokladajú postupnosť krokov na dosiahnutie daných cieľov; iní zvažujú spôsoby, ako čeliť najnebezpečnejším alebo najpravdepodobnejším COA nepriateľa. Zvyšok tejto časti ponúka rad aktivít³⁸ na vypracovanie COA a ich predloženie veliteľovi“ (SPG 3-44/Oper, 2021, s. 37).

Prijatím záverov z predchádzajúcej kapitoly 2.5.4, SWOT analýza ponúka techniku reťazenia kauzálnych súvislostí vyšpecifikovaných efektov. Ak efektom je dosiahnutá plánovaná zmena stavu situácie v dôsledku vykonanej akcie (D OS SR, 2023), potom funkčnou a predikčnou analýzou sú vypracované súbory akcií (t. j. model štruktúry akcieschopnosti vlastných síl) v chronologickom slede vymedzenom geografickým rámcom³⁹.

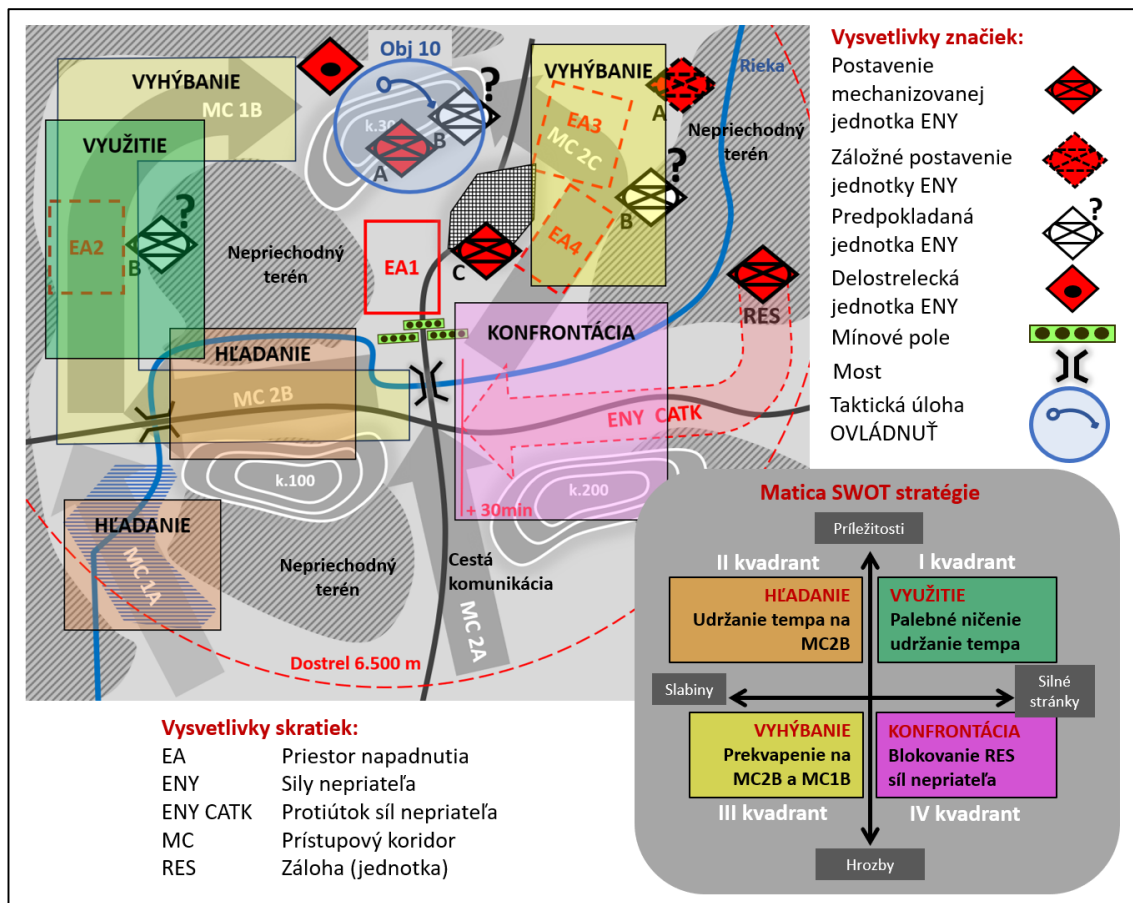
Akcie sú súhrnom naplánovaných aktivít na generovanie vyšpecifikovaných efektov. Spôsob generovania efektov je určitou mierou ovplyvnený manévrovým prístupom, ale hlavne spôsobilosťami z dispozičných zdrojov. Ukazovateľom požadovanej spôsobilosti sú výsledky porovnávania pomerov síl so zahrnutím numerických vzťahov bojových potenciálov. Pomocou matematických algoritmov s využitím databázy tabuliek noriem a koeficientov bojovej efektívnosti (Oper 51-1, 1987) je budovaný matematický model hodnotiaci odhad životnosti a úspešnosti akcieschopnosti vlastných síl. Na druhej strane, uvedený model vytvára podklady pre reguláciu hodnoty bojového potenciálu síl nepriateľa, napr. výpočtom stupňa palebného ničenia na vytvorenie požadovaného pomeru strát (Bystriansky, 2023). Avšak *„číra numerická prevaha nezaručuje víťazstvo v modernej vojne a stáva sa tak najľahším typom prevahy, ktorý je možno prekonať buď technológiou alebo uplatnením vhodnej stratégie“ (Varecha, 2016, s. 574).*

³⁸ 1. Posúdenie pomerov bojovej sily, 2. Generovanie možnosti, 3. Vytvorenie operačného rámca, 4. Zoskupenie síl, 5. Pridelenie úloh), 6. Vypracovanie náčrtov COA, 7. Potvrdenie COA, 8. Príprava brífingu – prijatie COA, 9. výber alebo úprava COA na ďalšiu analýzu (SPG 3-44/Oper, 2021).

³⁹Geografický rámec opisuje, kde a kedy sa rozvinú akcie vlastných síl (D OS SR, 2023).

Vzhľadom na skutočnosť, že na akcieschopnosť vlastných síl vplyvajú podmienky neistoty, súčasťou ich modelovania je i identifikácia rizík. Hodnota miery rizika je špecifikovaná jednak pravdepodobnosťou vzniku nepredvídanej udalosti a jednak závažnosťou jej možných dôsledkov. Možné dôsledky sú odrazom zraniteľnosti uplatňovaných spôsobilostí. Výsledkom hodnotenia rizika je posúdenie prijateľnosti a následného vypracovania návrhu opatrení na zníženie vplyvu rizikových faktorov.

Analýzou ostatných (alternatívnych) vzájomných väzieb SWOT činiteľov sú vytvárané následné alternatívne stratégie, ktorými sú budované ďalšie kauzálne modely COA. Prijatím záverov generovania SWOT stratégií sú okrem rizík i zosumarizované súbory výhod a nevýhod (Obrázok 2), ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou hodnotiacich kritérií pre výber optimálnej rozhodovacej stratégie, tzn. porovnanie a odporúčanie COA.



Obrázok 4 Model SWOT stratégie (príklad)

Zdroj: Vlastné spracovanie

ZÁVER

Každopádne je predčasné a príliš subjektívne, aby obsahovou náplňou článku boli vyvodené závery výhodnosti alebo nevýhodnosti využívania analýzy SWOT počas plánovania operácií na taktickom stupni velenia. Pre dosiahnutie objektívnych záverov je potrebná hlbšia analýza uplatňovania metód analytickej podpory a ich vzájomná komparácia v praxi. Predmetným článkom je však zrejmé, že SWOT analýza nie je aplikovateľná iba s autonómnym prístupom a vyžaduje si komplexnosť pri implementácii analytických metód a spôsobov s racionálnym a efektívnym uplatňovaním ich vzájomných väzieb.

Vo všeobecnosti sú v SWOT analýze identifikované prednosti, napr. univerzálnosť, zrozumiteľnosť a relatívna jednoduchosť. Na druhú stranu, vnímanie jednoduchosťi vedie k tomu, že metóda je používaná a chápaná nesprávne. Prax poukazuje, že vo väčšine prípadov sú súbory SWOT činiteľov spracovávané vágne, neusporiadane a vypracovaniu SWOT stratégií už nie je venovaná potrebná pozornosť (Grasseová-Motyčková - Richter, 2016). Problém vyplýva aj z dôvodu, že metodický postup nie je štandardizovaný, vytvára viacero prístupov a pre požadovanú úroveň objektivity nie je zabezpečený vyšší počet odborníkov s rôznorodosťou odborných vedomostí a skúseností. „Vždy je potrebné každé tvrdenie podporiť odpovedajúcimi údajmi, prípadne zvýšiť objektivitu tvrdenia, zapojením viacerých osôb do identifikácie faktorov“ (Grasseová-Motyčková - Richter, 2016, s. 50).

Poznanie, že „na strategickej úrovni využíva analýzu cca 63% respondentov a na nižších úrovniach cca 26%“, (Grasseová-Motyčková - Richter, 2016, s. 37) umocňuje názor, že SWOT analýza je hlavne určená pre generovanie variant strategických rozhodnutí v rámci tvorby koncepcií. Využitie SWOT analýzy v prostredí ozbrojených zložiek je i obsahom výskumu zverejnenom v časopise „*Emerging Science Journal*“, kde autori príspevku „*Use of the SWOT Analysis in the Field of National Security Planning*“ (Bratko at al., 2021) riešia problematiku, ktorá zdôvodňuje hlavné smery stratégie rozvoja Štátnej pohraničnej stráže Ukrajiny s cieľom zvýšiť úroveň plánovania, operačných a služobných činností v rámci systému národnej bezpečnosti. Uvedený fakt opäť potvrdzuje prioritné zameranie uvedenej strategickej metódy.

Nepochybne sú metódy SWOT analýzy dlhodobo súčasťou plánovania operácií počas cvičení v podmienkach OS SR, avšak priame pomenovanie alebo definovanie implementácie jej procesov vo vojenskom vzdelávaní, vedeckých štúdiách alebo metodikách taktického plánovania neexistuje. Z uvedeného hľadiska je potrebné hlbšie a cieľavedomejšie skúmanie výhodnosti alebo nevýhodnosti aplikovania uvedenej analytickej metódy a rysovania jej zreteľného vymedzenia vo vojenskej teórii a praxi. Ak bude akceptovaný fakt, že „*hlavným dôvodom použitia experimentu vo vojenstve je zvyšovanie vedomostí o danej problematike na základe exaktných postupov, ktoré zaručujú rigoróznosť získaných výsledkov*“ (Hodický, 2018, s. 22), potom v rámci odporúčaní je potrebné vytvoriť podmienky na realizáciu experimentu problematiky

s využitím konštruktívnej simulácie sprostredkovanej autonómny režimom (t. j. umelou inteligenciou simulačného nástroja).

Vypracovanými scenármi, zadanými vstupnými parametrami, stanovenými cieľmi experimentu a pod. budú vytvorené predpoklady na verifikáciu výhodnosti alebo jej vyvráteniu. V prípade verifikácie je potrebné v ďalšom vypracovať víziu postupnosti krokov na odbornú diskusiu, spracovávanie následných štúdií a obohatenie vojenského vzdelávacieho programu o témy venované tejto problematike s využívaním simulačných technológií. Aj forma tzv. „virtuálnej skúsenosti“ ponúkajúca hodnovernú spätnú väzbu, aby opäť obohatila odbornosť a myslenie veliteľských orgánov ku kreatívnejšiemu, t. j. efektívnejšiemu uplatňovaniu analytických metód a spôsobov v procese plánovania/rozhodovania.

Záverom je dôležité pochopiť skutočnosť, že operačné umenie nie je o schopnostiach a kvalitách prispôsobovať akcieschopnosť vlastných síl k operačnému prostrediu, ale hlavne o schopnostiach efektívne prispôsobovať operačné prostredie ku akcieschopnosti tak, aby predstavovalo vždy výhodu pre vlastné sily a nevýhodu pre sily nepriateľa k čomu metóda SWOT analýzy nepochybne napomáha.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- BRATKO, A. at al. 2021. Use of the SWOT Analysis in the Field of National Security Planning. In *Emerging Science Journal*. Vol.5, No.3/2021, s. 330-337. ISSN: 2610-9182. DOI: <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01280>
- BUČKA, P. - BYSTRIANSKY, I. 2021. Vedecké predvídanie v procese rozhodovania pri vedení vojenskej operácie. In *Národná a medzinárodná bezpečnosť 2021: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Liptovský Mikuláš. Akadémia ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika, 2021, s. 52-64. ISBN 978-80-8040-606-6
- BYSTRIANSKY, I. 2022. Bojový potenciál a bojová sila. In *Vojenské reflexie*. 2022, roč. XVII, č. 2/2022, s. 86 - 106. ISSN 1336-9202. DOI: <https://doi.org/10.52651/vr.a.2022.2.86-106>
- ČERNÝ, J. - PITAŠ, J. 2020. Použití hodnotících kritérií v průběhu plánovacího a rozhodovacího procesu v operaci na taktické úrovni. In *Vojenské reflexie*. 2020, roč. XV, č. 2/2020, s. 29-44. ISSN 1336-9202
- ČERNÝ, J. - VRÁB, V. - ZEZULA, J. 2023. Válečná hra v kontextu počítačové simulace boje. In *Vojenské rozhledy*. Roč. XXXII (LXIV), č. 3, 2023, s. 82 - 95. ISSN 1210-3292
- D OS SR (F). 2023. Doktrína Ozbrojených síl Slovenskej Republiky. Bratislava: Generálny štáb ozbrojených síl Slovenskej republiky
- HODICKÝ, J. 2018. Použití experimentu ve vojenství. In *Vojenské rozhledy*. 2018. roč. XXVII (LIX.), č. 2/2018, s. 19-32. ISSN 1210-3292. DOI: <https://doi.org/10.3849/2336-2995.27.2018.02.19-32>

- GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, M. - RICHTER, J. 2016. SWOT analýza v rezortu obrany České republiky- současný stav a doporučení pro aplikaci. In *Vojenské rozhledy*. 2016, roč. XXV. (LVII.), č. 2/2016, s. 36 – 52. ISSN 1210-3292. DOI: <https://doi.org/10.3849/2336-2995.25.2016.02.036-052>
- JANÍČEK, P. 2007. *Systémové pojetí vybraných oborů pro techniky. Hledání souvislostí*. Učební texty I. Brno: Akademické nakladatelství CERM/VUTUM, 2007. 9788021435452, 1380 s.
- KOMPAN, J. 2019. Using the SWOT analysis of the external security of the Slovak republic as a basis for defense planning. In *SECURITY FORUM 2019: 12th Annual International Scientific Conference Proceedings*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2019, s. 59-66. ISBN 978-80-973394-1-8
- KOZEL, R. L. - MYNÁŘOVÁ, L. - SVOBODOVÁ, H. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: GRADA Publishing, a. s, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6. 304 s.
- TAIŠ, P. 2012. Rozhodovacie procesy – nevyhnutná súčasť v riadení organizácie. In *Manažment v teórii a praxi*. Roč. 8, č. 3, 2012, s. 18 – 25. ISSN 1336-7137
- KULÍŠEK, J. 2011. Relativní převaha sil. In *Vojenské rozhledy*. Roč. XX (LII), č. 4, 2011, s. 74 - 85. ISSN 1210-3292.
- MÍKA, T. 2021. Možnosti a úskalia aplikácie metód strategickej analýzy prostredia v manažmente rizika. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference „Bezpečnostní a krizový management na regionální úrovni/Security and Crisis Management on the Regional Level“*. UTB FLKŘ : Uherské Hradiště, 2012, s. 123-130. ISBN 978-80-7454-208-4
- Oper 51-1. 1987. *Metodika operačných propočtů při plánovaní palebného ničenia nepřítele v operacích*. Praha: Federálne ministerstvo národnej obrany
- ŘEPA, V. 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-4128-4, 304 s.
- BEDNÁRIKOVÁ, M. 2013. *Úvod do metodologie vied*. Trnava: Filozofická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave, 2013. ISBN 978-80-8082-620-8. 95 s.
- SOŠ 3680 AAP-6. *Slovník termínov a definícií NATO*. Vyd. 14, 2022. Bratislava: Úrad pre obrannú štandardizáciu, kodifikáciu a štátne overovanie kvality
- SPG-2-11/Sprav. 2014. *Spravodajské analýzy*. Trenčín: Veliteľstvo Pozemných síl Ozbroyených síl Slovenskej republiky
- SPG-3-44/Oper. 2021. *Plánovanie operácií na taktickom stupni*. Trenčín: Veliteľstvo Pozemných síl OS SR
- SPIILÝ, P. – HRNČIAR, M. 2013. *Vojenská taktika*. 1. vyd. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2013. ISBN 978-80-8040-471-0. 270 s.
- SPIILÝ, P. – HRNČIAR, M. 2022. *Vojenská taktika 1*. 2. vyd. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, ISBN 978-80-8040-622-6. 224 s. DOI: <https://doi.org/10.52651/vt.b.2022.9788080406233>
- VARECHA, J. 2016. Možný pohľad na parametre bojového potenciálu. In *Národná a medzinárodná bezpečnosť 2016*. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, 2016. s. 569-577. ISBN 978-80-8040-534-2

VŠETEČKA, P. 2017. *Projektové myslenie*. 2. vyd. Liptovský Mikuláš: Vydavateľstvo Petr Všetěčka, 2017. ISBN 978-80-972683-9-8. 524 s.

WESSELÉNYI, J., KOMPAN, J. 2017. Use of methods for decision-making support in anti-terrorism operations. In *Studia nad Autorytaryzmem i Totalitaryzmem 39, nr 4*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2017, s. 19-26. ISSN 2300-7249. DOI: <https://doi.org/10.19195/2300-7249.39.4.2>

ŽÍDEK, R., MAJCHÚT, I. 2015. *Ozbrojené sily demokratického štátu*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika, 2015. ISBN 978-80-8040-521-2. 253 s.

Ing. Ivan BYSTRIANSKY

Externý doktorand katedry bezpečnosti a obrany

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika

Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš

Tel.: +421 901 775 052

E-mail: bystriansky@gmail.com