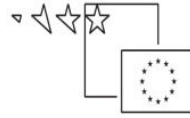




REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



*Naložba v vašo prihodnost*  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad

# NAČRTOVANJE BOJNIH DELOVANJ

AVDULLA PELAJ

Višješolski strokovni program: Logistično inženirstvo  
Učbenik: Načrtovanje bojnih delovanj  
Gradivo za 2. letnik

**Avtor:**

mag. Avdulla Pelaj  
PROMETNA ŠOLA MARIBOR  
Višja prometna šola



Strokovni recenzent:  
polkovnik Ivan Mikuž, diplomant vojaške akademije

**Lektorica:**

Milena Sevšek Potočnik, prof. slov. jezika in prim. knjiž.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

355.4 (497.4) (075.8)

PELAJ, Avdulla

Načrtovanje bojnih delovanj [Elektronski vir] : gradivo za 2. letnik / Avdulla Pelaj. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC, 2010. - (Višješolski strokovni program Logistični inženiring / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Nacrtovanje\\_bojnih\\_delovanj-Pelaj.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Nacrtovanje_bojnih_delovanj-Pelaj.pdf). - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6824-78-1  
254186752

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM  
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.  
Ljubljana, 2010

*Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 126. seji dne 26. 11. 2010 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-6/2010 / 11-3 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.*

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

# KAZALO VSEBINE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>PREDGOVOR</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>1 ORGANIZACIJA IN STRUKTURA SLOVENSKE VOJSKE</b> .....        | <b>5</b>  |
| 1.1 UVOD .....   | 5         |
| 1.2 POSLANSTVO IN NALOGE SLOVENSKE VOJSKE .....                  | 6         |
| 1.3 VRSTE SIL .....  | 6         |
| 1.3.1 Delitev glede na vlogo v bojnem delovanju .....            | 6         |
| 1.3.2 Delitev glede na sposobnost premeščanja .....              | 7         |
| 1.3.3 Delitev glede na pripravljenost za delovanje .....         | 7         |
| 1.4 NAMENSKO ORGANIZIRANJE .....                                 | 8         |
| 1.4.1 Bojne skupine .....  | 8         |
| 1.4.2 Prostorske sile .....                                      | 8         |
| 1.4.3 Odzivne sile .....   | 9         |
| 1.4.4 Skupne namenske združene sile .....                        | 9         |
| 1.5 ORGANIZACIJA IN STRUKTURA SLOVENSKE VOJSKE .....             | 9         |
| 1.6 VOJAŠKA OBRAMBA KOT ELEMNT SISTEMA NACIONALNE VARNOSTI ..... | 10        |
| 1.7 ORGANIZACIJA POVELJSTVA IN ŠTABA .....                       | 10        |
| 1.8 ŠTABNO ORGANIZIRANJE .....                                   | 13        |
| 1.9 POVZETEK .....   | 16        |
| 1.10 SAMOSTOJNO PREVERJANJE ZNANJA .....                         | 17        |
| <b>2 OBLIKOVANJE KONCEPTOV DELOVANJA</b> .....                   | <b>18</b> |
| 2.1 UVOD .....   | 18        |
| 2.2 OBLIKOVANJE KONCEPTOV DELOVANJA .....                        | 18        |
| 2.3 KONČNO STANJE .....  | 19        |
| 2.4 CILJI .....  | 20        |
| 2.4.1 Vojaški strateški cilji .....                              | 20        |
| 2.4.2 Operativni cilji .....                                     | 20        |
| 2.4.3 Taktični cilji .....                                       | 21        |
| 2.4.4 Cilji sovražnikovih (nasprotnikovih) sil .....             | 21        |
| 2.5 TOČKA OSREDOTOČENJA .....                                    | 21        |
| 2.5.1 Strateške točke osredotočenja .....                        | 22        |
| 2.5.2 Operativne točke osredotočenja .....                       | 22        |
| 2.5.3 Taktične točke osredotočenja .....                         | 22        |
| 2.6 KRITIČNE ZMOŽNOSTI, ZAHTEVE IN RANLJIVOST .....              | 24        |
| 2.6.1 Kritične zmožnosti .....                                   | 24        |
| 2.6.2 Kritične zahteve .....                                     | 24        |
| 2.6.3 Kritična ranljivost .....                                  | 24        |
| 2.7 ODLOČILNE TOČKE (ODT) .....                                  | 25        |
| 2.8 NEPOSREDNI IN POSREDNI PRISTOP .....                         | 26        |
| 2.8.1 Neposredni pristop .....                                   | 26        |
| 2.8.2 Posredni pristop .....                                     | 27        |
| 2.9 ČRTE OPERACIJ .....  | 27        |
| 2.9.1 Notranje črte .....  | 27        |
| 2.9.2 Zunanje črte .....   | 27        |
| 2.10 OPERATIVNA GEOMETRIJA .....                                 | 29        |
| 2.11 OFENZIVNO IN DEFENZIVNO DELOVANJE .....                     | 29        |
| 2.12 ZAPOREDNOST IN FAZE .....                                   | 29        |
| 2.12.1 Sinhronizacija, sinergija in vpliv .....                  | 30        |
| 2.12.2 Sočasnost in globina .....                                | 30        |
| 2.12.3 Manever .....   | 31        |
| 2.12.4 Operativni tempo .....                                    | 31        |
| 2.12.5 Kulminacija .....   | 31        |
| 2.12.6 Operativni premor .....                                   | 31        |
| 2.13 PREDVIDEVANJE ODCEPOV IN OBVOZOV .....                      | 31        |
| 2.14 POVZETEK .....  | 32        |
| 2.15 SAMOSTOJNO PREVERJANJE ZNANJA .....                         | 33        |
| <b>3 NAČRTOVANJE DELOVANJ</b> .....                              | <b>35</b> |
| 3.1 UVOD .....   | 35        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 3.2      | NAČRTOVANJE, USMERJENO K CILJU .....             | 36        |
| 3.3      | VRSTE PROCESOV NAČRTOVANJA DELOVANJ .....        | 36        |
| 3.3.1    | Celoviti proces načrtovanja delovanj .....       | 36        |
| 3.3.2    | Skrajšani proces načrtovanja delovanj .....      | 36        |
| 3.3.3    | Pospešeni proces načrtovanja delovanj .....      | 36        |
| 3.3.4    | Samostojni proces načrtovanja delovanj .....     | 37        |
| 3.4      | STOPNJE PROCESA NAČRTOVANJA DELOVANJ .....       | 37        |
| 3.4.1    | I. stopnja – začetek .....                       | 37        |
| 3.4.2    | II. stopnja – orientacija .....                  | 37        |
| 3.4.3    | III. stopnja – razvoj koncepta .....             | 37        |
| 3.4.4    | IV. stopnja – razvoj načrta .....                | 37        |
| 3.4.5    | V. stopnja – pregled/obnova načrta .....         | 37        |
| 3.5      | COLOVITI PROCES NAČRTOVANJA DELOVANJ .....       | 38        |
| 3.6      | I. STOPNJA – ZAČETEK .....                       | 43        |
| 3.6.1    | Priprava .....                                   | 43        |
| 3.6.2    | Povezava .....                                   | 43        |
| 3.6.3    | Načrtovalne informacije in podatki .....         | 43        |
| 3.6.4    | Koraki prve stopnje načrtovanja delovanj .....   | 43        |
| 3.7      | II. STOPNJA – ORIENTACIJA .....                  | 47        |
| 3.7.1    | Koraki druge stopnje načrtovanja delovanj .....  | 48        |
| 3.8      | III. STOPNJA – RAZVOJ KONCEPTA .....             | 56        |
| 3.8.1    | Koraki tretje stopnje načrtovanja delovanj ..... | 57        |
| 3.9      | IV. STOPNJA – RAZVOJ NAČRTA (UKAZA) .....        | 77        |
| 3.9.1    | Priprava in uskladitev načrta (ukaza) .....      | 78        |
| 3.9.2    | Poročanje .....                                  | 78        |
| 3.9.3    | Verifikacija in odobritev nadrejenega .....      | 78        |
| 3.9.4    | Objava in prenos načrta (ukaza) podrejenim ..... | 79        |
| 3.10     | V. STOPNJA – PREGLED IN OBNOVITEV NAČRTA .....   | 79        |
| 3.10.1   | Pregled načrta .....                             | 79        |
| 3.10.2   | Vrednotenje načrta .....                         | 79        |
| 3.11     | POVZETEK .....                                   | 81        |
| 3.12     | SAMOSTOJNO PREVERJANJE ZNANJA .....              | 81        |
| <b>4</b> | <b>LITERATURA .....</b>                          | <b>84</b> |

## KAZALO SLIK

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Slika 1:  | Pripadniki Slovenske vojske med delovanjem .....                     | 5  |
| Slika 2:  | Vrste sil Slovenske vojske .....                                     | 8  |
| Slika 3:  | Organiziranost sil Slovenske vojske .....                            | 9  |
| Slika 4:  | Načelna struktura poveljstva na operativni ravni .....               | 11 |
| Slika 5:  | Načelna struktura poveljstva na taktični ravni .....                 | 12 |
| Slika 6:  | Načelna organizacijska struktura štaba na taktični ravni .....       | 15 |
| Slika 7:  | Načelna organizacijska struktura štaba na operativni ravni .....     | 16 |
| Slika 8:  | Koncepti delovanja .....   | 19 |
| Slika 9:  | Cilji .....  | 20 |
| Slika 10: | Točke osredotočenja .....  | 23 |
| Slika 11: | Točke osredotočenja na strateški, operativni in taktični ravni ..... | 23 |
| Slika 12: | Odločilne točke .....  | 26 |
| Slika 13: | Neposredni in posredni pristop .....                                 | 27 |
| Slika 14: | Črte operacij .....  | 28 |
| Slika 15: | Črte operacij .....  | 28 |
| Slika 16: | Zaporednost in faze .....  | 30 |
| Slika 17: | Odcepi in obvozi .....   | 32 |
| Slika 18: | Proces načrtovanja delovanj .....                                    | 38 |
| Slika 19: | Celoviti proces načrtovanja delovanj .....                           | 43 |
| Slika 20: | Razvoj koncepta .....  | 57 |
| Slika 21: | Začetna razporeditev sil .....                                       | 62 |
| Slika 22: | Grafični prikaz variante delovanja brez kontrolnih ukrepov .....     | 64 |
| Slika 23: | Proces preigravanja .....  | 66 |
| Slika 24: | Tehnika preigravanja – škatla .....                                  | 68 |
| Slika 25: | Tehnika preigravanja – smer v globino .....                          | 69 |

|   |    |
|---|----|
| Slika 26: Tehnika preigravanja – pas .....                        | 69 |
| Slika 27: Uskladitvena matrika .....                              | 71 |
| Slika 28: Tabela zapisov .....                                    | 72 |
| Slika 29: Tabela za odločanje – subjektivna analiza .....         | 75 |
| Slika 30: Tabela za odločanje – analiza splošnih dejavnikov ..... | 76 |
| Slika 31: Matrika za odločanje .....                              | 76 |

## **KAZALO TABEL**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Razporeditev časa .....                        | 45 |
| Tabela 2: Dodeljene, izhajajoče in bistvene naloge ..... | 52 |
| Tabela 3: Ključni dejavniki in domneve .....             | 54 |
| Tabela 4: Izračun razmerja sil (številčni kazalci) ..... | 60 |



## **PREDGOVOR**

Učbenik Načrtovanje bojnih delovanj opisuje organizacijo in strukturo Slovenske vojske, poveljevanje, organiziranje ter delo poveljstva in štaba, koncepte oblikovanja delovanj, vrste ter vsebine načrtovanja delovanj. Učbenik je namenjeno študentom višje prometne šole in štabnim podčastnikom Slovenske vojske (SV) zagotavlja potrebno znanje za proces načrtovanja delovanj v poveljstvih in enotah SV.

Učbenik določa temeljne procese, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje in izvajanje bojnih in nebojnih delovanj. Osredotoča se na proces načrtovanja, ki je v funkciji poveljevanja in predstavlja oblikovanje ciljev, strategije, vizije in poslanstva vojaških sil. Načrtovanje na podlagi predvidevanja prihodnosti zavestno določa prihodnja delovanja za uresničitev poslanstva.

Učbenik Načrtovanje bojnih delovanj zagotavlja študentom prometne šole, da dosežejo cilje:

- poznajo organizacijo in strukturo Slovenske vojske;
- poznajo, razumejo in oblikujejo koncepte oblikovanja delovanj;
- poznajo proces načrtovanja delovanj in njegove oblike;
- poznajo in razumejo popolni proces načrtovanja delovanj;
- poznajo in razumejo skrajšani proces načrtovanja delovanj;
- poznajo in razumejo samostojni proces načrtovanja delovanj;
- poznajo in razumejo stopnje procesa načrtovanja delovanj – začetek, orientacijo, razvoj koncepta, razvoj načrta in obnovo načrta;
- poznajo bojno dokumentacijo za proces načrtovanja delovanj.



# 1 ORGANIZACIJA IN STRUKTURA SLOVENSKE VOJSKE

## 1.1 UVOD



Slika 1: Pripadniki Slovenske vojske med delovanjem  
vir: <http://www.slovenskavojska.si/odnosi-z-javnostjo/sporocila-za-javnost/novica/nov/vojaski-policisti-uspesno-izvedli-takticno-vajo-z-bojnim-streljanjem-pest-27.8.2010>

V prvem poglavju je podano temeljno znanje o poslanstvu in nalogah Slovenske vojske (SV), o njenih organizaciji in strukturi ter vrsti enot in poveljstev, znanje o vojaški obrambi kot elementu sistema nacionalne varnosti ter organizaciji in delu štaba.

Z osvojenim znanjem iz prvega poglavja študent doseže temeljni informativni cilj – pozna in razume organizacijo in strukturo SV. Poleg tega cilja doseže še delni informativni cilj – pozna in razume vojaško obrambo znotraj sistema nacionalne varnosti – ter formativni cilj – znanje za oblikovanje poveljstva in štaba na taktični in operativni ravni.

Struktura prvega poglavja je zastavljena tako, da omogoča pridobivanje splošnega teoretičnega znanja o organizaciji in strukturi SV. Znanje izhaja iz izhodišč in okvirov, definiranih v vojaški doktrini SV, dopolnjeno je s formativnim znanjem o organizaciji in delu štaba, ki izhaja iz procesov in postopkov, kot so opredeljeni v vojaškostrokovni literaturi, predvsem v **Navodilih za štabno delo (Furlan et al., 2007)**.

Glavne podtočke tega poglavja so: poslanstvo in naloge SV, vrste sil, namensko organiziranje, organizacija in struktura SV, vojaška obramba kot element sistema nacionalne varnosti, organizacija poveljstva in štaba, štabno organiziranje, povzetek ter preverjanje znanja.

Metode, ki so uporabljene pri oblikovanju poglavja, so: metoda uporabe in analize pisnih virov, metoda poglobljene in primerjalne analize ter metoda izkustva. Pridobivanje znanja iz tega poglavja zahteva poznavanje in uporabo teh metod.

Študent naj posebno pozornost nameni pojmom, kot so poslanstvo, namenska organiziranost, bojne skupine, prostorske sile, odzivne sile in skupne namenske združene sile. Prav tako je treba posebno pozornost nameniti vsebinam, ki neposredno vplivajo na razumevanje

operativnega oblikovanja (2. poglavje) in procesa načrtovanja delovanj (3. poglavje). Te vsebine so:

- vsebine, ki opredeljujejo delitev sil glede na vlogo v bojnem delovanju: sile za bojevanje, sile za bojno podporo, sile za zagotovitev delovanja in sile za podporo;
- vsebine, ki opredeljujejo namensko organiziranost;
- vsebine o organizaciji in delu štaba, s poudarkom na formativnem oblikovanju organizacijske strukture poveljstva in štaba na taktični in operativni ravni poveljevanja.

Izpostavljeni pojmi in vsebine so podlaga za oblikovanje izpitnih vprašanj.

## **1.2 POSLANSTVO IN NALOGE SLOVENSKE VOJSKE**

Poslanstvo in naloge Slovenske vojske so določeni z Zakonom o obrambi ter opredeljeni in opisani v Vojaški doktrini (Furlan et al., 2006), povzetek vsebine iz Vojaške doktrine je predstavljen v nadaljevanju. Poslanstvo Slovenske vojske je v sodelovanju z zavezniki odvrniti vojaško agresijo na Republiko Slovenijo in prispevati k mednarodnemu miru in stabilnosti v mejah in zunaj meja zavezništva. Ob vojaški agresiji Slovenska vojska samostojno in v sodelovanju z zavezniki izvaja vojaško obrambo Republike Slovenije, njena cilja sta pregon sovražnika in vzpostavitev suverenosti na celotnem ozemlju države. Bistvene naloge Slovenske vojske, ki izhajajo iz njenega poslanstva, so vzdrževanje pripravljenosti, aktiviranje in mobilizacija sil, premestitev sil na območje delovanja, izvajanje defenzivnih in ofenzivnih delovanj ter ohranjanje vzdržljivosti sil. Na podlagi poslanstva in bistvenih nalog Slovenske vojske ter načrtov uporabe poveljniki na vseh ravneh poveljevanja določajo poslanstva podrejenih enot in jim odobravajo iz poslanstev izhajajoče bistvene naloge.

Z drugimi nalogami Slovenska vojska prispeva k mednarodnemu miru, varnosti in stabilnosti ter podpira državne organe in javne institucije pri zagotavljanju varnosti in blaginje državljanov Slovenije. Prispevek Slovenske vojske k mednarodnemu miru, varnosti in stabilnosti obsega podporo diplomaciji, sodelovanje pri vzpostavitvi varnosti in zaupanja, izvajanje nekaterih nalog na področju nadzora oboroževanja in pri preprečevanju širjenja orožja za množično uničevanje, sodelovanje v operacijah kriznega odzivanja in v boju proti mednarodnemu terorizmu ter drugim grožnjam miru.

Podpora državnim organom in institucijam ter zagotavljanje varnosti in blaginje državljanov Republike Slovenije obsega sodelovanje v zaščiti, reševanju in pomoči ob naravnih ter drugih nesrečah, sodelovanje pri izvajanju nekaterih nalog policije, sodelovanje v boju proti terorizmu, sodelovanje pri iskanju in reševanju, podporo diplomatskim aktivnostim ter sodelovanje s civilnimi organizacijami.

## **1.3 VRSTE SIL**

Sile Slovenske vojske so namensko organizirane za zagotavljanje poslanstva in nalog, ki so opredeljeni v podtočki 1.2. Vojaška doktrina (Furlan et al., 2006) opredeljuje tri različne delitve sil, in sicer glede na:

- vlogo v bojnem delovanju,
- sposobnost premeščanja,
- pripravljenost za delovanje.

Podrobnosti, ki jih opredeljuje Vojaška doktrina, so predstavljene v nadaljevanju.

### **1.3.1 Delitev glede na vlogo v bojnem delovanju**

Glede na vlogo v bojnem delovanju se sile Slovenske vojske delijo na sile za bojevanje, sile za bojno podporo, sile za zagotovitev delovanja in sile za podporo poveljevanja. Glavni namen sil za bojevanje je, da z ognjeno močjo in manevrom v neposrednem spopadu porazijo sovražnika. V sile za bojevanje spadajo oklepne in pehotne enote ter enote za specialno

delovanje. Sile za bojno podporo so namenjene zagotavljanju ognjene podpore in operativne podpore silam za bojevanje. V sile za bojno podporo spadajo inženirske enote, artilerijske enote, obveščevalne in izvidniške enote, enote radiološke, kemične in biološke obrambe, enote zračne obrambe, enote za elektronsko bojevanje, mornariške enote, enote vojaške policije in letalske enote. Sile za zagotovitev delovanja so namenjene zagotavljanju možnosti za delovanje in ohranjanju vzdržljivosti sil. V sile za zagotovitev delovanja spadajo logistične enote, enote za zračni transport, letalske in mornariške baze ter zdravstvene enote. Sile za podporo poveljevanja so namenjene podpori funkcij poveljevanja in zagotovitvi možnosti za neprekinjeno poveljevanje. V te sile spadajo poveljniške enote, enote za zveze in enote za nadzor zračnega prostora.

### **1.3.2 Delitev glede na sposobnost premeščanja**

Glede na sposobnost premeščanja se sile Slovenske vojske delijo na premestljive in nepremestljive. Premestljive sile so organizirane, opremljene in usposobljene za uresničevanje svojega poslanstva samostojno ali v sestavi sil zavezništva na slovenskem vojskovališču in na kriznih območjih znotraj in zunaj meja zavezništva. Nepremestljive sile so organizirane, opremljene in usposobljene za uresničevanje poslanstva na nacionalnem ozemlju in v njegovi neposredni bližini.

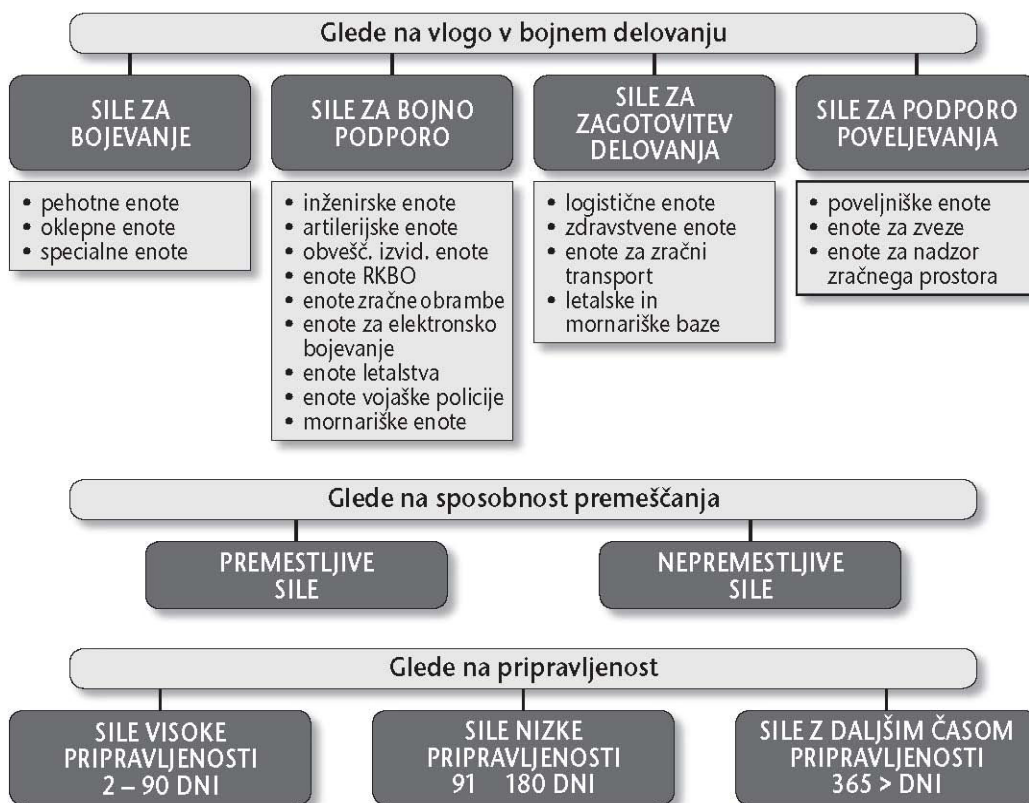
### **1.3.3 Delitev glede na pripravljenost za delovanje**

Glede na stopnjo pripravljenosti so sile Slovenske vojske razvrščene v tri skupine: sile visoke stopnje pripravljenosti, sile nizke stopnje pripravljenosti in sile z daljšim časom vzpostavitve pripravljenosti za delovanje.

Sile visoke stopnje pripravljenosti za delovanje, ki dosegajo polno pripravljenost v dveh do 90 dneh, so namenjene posredovanju ob vojaških in nevojaških grožnjah varnosti Republike Slovenije, podpori varnostnemu sistemu in sistemu varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami ter delovanju v operacijah kriznega odzivanja. Opremljene in usposobljene so za delovanje na celotnem območju države in zunaj nje. Med te sile štejemo vse premestljive sile in sile za nadzor zračnega prostora.

Sile nizke stopnje pripravljenosti za delovanje, ki dosegajo polno pripravljenost v 91 do 180 dneh, so namenjene predvsem podpori delovanja sil visoke stopnje pripravljenosti in njihovi dopolnitvi pri izvajanju vojaške obrambe Republike Slovenije.

Sile z daljšim časom pripravljenosti za delovanje, ki dosežejo polno pripravljenost v več kot 365 dneh, so namenjene vojaški obrambi in regeneraciji drugih sil. Sile z daljšim časom pripravljenosti so jedro oblikovanja vojaške strateške rezerve Republike Slovenije.



Slika 2: Vrste sil Slovenske vojske  
Vir: Vojaška doktrina, 2006.

## 1.4 NAMENSKO ORGANIZIRANJE

Namensko organiziranje je temeljno načelo oblikovanja sil za vse načine in vrste delovanja Slovenske vojske. Sile se organizirajo glede na svoje poslanstvo, prostor in koncept skupnih združenih namenskih sil.

### 1.4.1 Bojne skupine

Združevanje enot rodov v četne, bataljonske in brigadne bojne skupine glede na poslanstvo je temeljni pristop organiziranja za bojno delovanje. Združevanje povzroča učinke, ki se medsebojno dopolnjujejo ali krepijo. Bistvo uveljavljanja tega načina organiziranja sil je učinkovita usklajenost vseh bojnih funkcij. Vsak del ima sicer drugačen namen, vendar je namera oblikovati usklajen učinek proti sovražniku.

Zaradi zagotovitve učinkovitosti poveljevanja in usklajenosti bojnih delovanj se bojne skupine oblikujejo tudi glede na prevladujoče načine in vrste delovanja v prostoru. V ta namen se predvsem na operativni ravni organizirajo bojne skupine zračne in kopenske komponente sil Slovenske vojske (Furlan et al., 2006).

### 1.4.2 Prostorske sile

Na podlagi prostorskega pristopa pri organiziranju sil je del Slovenske vojske na taktični ravni oblikovan v sestave, ki jim poveljujejo vojaška teritorialna poveljstva. Namenjeni so predvsem delovanju v zaledju in na zasedenem ozemlju. Prostorske sile opravljajo nadzor in varovanje zaledja ter pomembne infrastrukture, upravljajo vojaško infrastrukturo, opravljajo naloge teritorialne logistike, izvajajo omejeno inženirsko podporo, defenzivno delovanje ter delno logistično podporo zavezniškim silam v okviru podpore državi gostiteljici. Prostorske sile so nosilke razvoja vojaške strateške rezerve Republike Slovenije (Furlan et al., 2006).

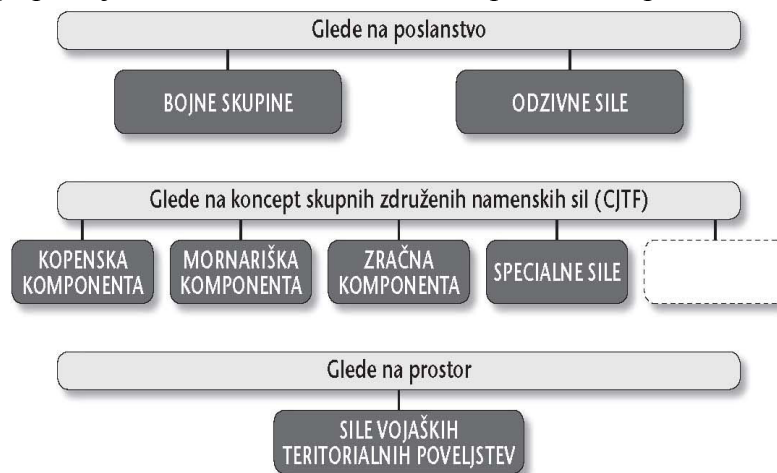
### 1.4.3 Odzivne sile

Namensko združevanje enot visoke stopnje pripravljenosti v odzivne sile je namenjeno ustvarjanju razmer za učinkovito poveljevanje ter pravočasen in učinkovit odziv na različne oblike ogrožanja varnosti Republike Slovenije ali zavezništva. Odzivne sile se oblikujejo glede na poslanstvo in so namenjene obrambi pomembnih območij in infrastrukture, zagotavljanju razmer za mobilizacijo in razvoj sil, boju proti terorizmu in delovanju proti drugim oblikam nevojaških groženj ter sodelovanju v zaščiti in reševanju. V sestavi teh sil so tudi enote, ki so del zavezniških odzivnih sil. Odzivne sile so pod neposrednim poveljstvom operativnega poveljstva sil Slovenske vojske ali pod namensko oblikovanim poveljstvom brigadne ravni. Enote v sestavi zavezniških odzivnih sil so pod operativno kontrolo poveljnika teh sil (Furlan et al., 2006).

### 1.4.4 Skupne namenske združene sile

Koncept skupnih združenih namenskih sil je osnovni način delovanja enot Slovenske vojske v sestavi sil zavezništva pri izvajanju vojaške obrambe Republike Slovenije ali delovanju v operacijah kriznega odzivanja. Koncept zagotavlja prilagodljivo in učinkovito sredstvo za večjo odzivnost, hitrejše oblikovanje in razmestitev ter za učinkovito poveljevanje večnacionalnim silam različnih zvrsti, rodov in služb vojska v zavezništvu.

Sile se organizirajo namensko glede na svoje poslanstvo, združeno območje delovanja ter prevladujoči način delovanja. Na operativni ravni silam poveljuje poveljnik združenih sil, na nižji ravni pa poveljstva zračne, mornariške in kopenske komponente ter poveljstvo specialnih



Slika 3: Organiziranost sil Slovenske vojske  
Vir: Vojaška doktrina, 2006.

sil. Skladno z načeli organiziranja skupnih združenih namenskih sil se enote Slovenske vojske integrirajo v sestavo posameznih komponent sil in so pod operativno kontrolo poveljnika teh sil. Za uveljavljanje nacionalnih pristojnosti poveljevanja tem enotam na slovenskem vojskovališču poveljuje operativni poveljnik sil Slovenske vojske, na kriznih območjih pa poveljnik slovenskega kontingenta (Furlan et al., 2006).

## 1.5 ORGANIZACIJA IN STRUKTURA SLOVENSKE VOJSKE

Slovenska vojska so obrambne sile, ki samostojno ali v zavezništvu na podlagi mednarodnih pogodb izvajajo vojaško obrambo. Slovensko vojsko sestavljajo pripadniki stalne in rezervne

sestave. Stalna sestava so poklicni pripadniki vojske, rezervna sestava pa so državljani, ki sklenejo pogodbo o službi v rezervni sestavi, in vojaški obvezniki, katerih dolžnost je služiti v rezervni sestavi. Stalna sestava vojske so poklicni pripadniki vojske: vojaki, podčastniki, častniki in vojaški uslužbenci (vojaške osebe) ter civilne osebe. Civilne osebe delajo v vojski, vendar ne opravljajo vojaške službe (Furlan et al., 2006).

## 1.6 VOJAŠKA OBRAMBA KOT ELEMNT SISTEMA NACIONALNE VARNOSTI

**Obrambni sistem** Republike Slovenije sestavljata **vojaška in civilna obramba**. Obrambni sistem vključuje vojaške, tehnološke, organizacijsko-tehnične, kadrovske, normativne, materialne in druge priprave za obrambo države. Predstavlja celoto mehanizmov, ki zagotavljajo varnost države na obrambnem področju. Namenjen je obrambi pred zunanjo vojaško agresijo in drugimi nasilnimi posegi tujih oboroženih sil zoper neodvisnost, samostojnost in ozemeljsko celovitost Republike Slovenije (Obrambna strategija RS, Vlada RS, 820-00/2001-1 z dne 20. 12. 2001).

Nosilec **vojaške obrambe** Republike Slovenije je **Slovenska vojska**. Vojaška obramba države je ob odvrčanju agresije njena glavna naloga. Njene naloge so tudi izpolnjevanje obveznosti, ki izhajajo iz sklenjenih mednarodnih pogodb, sodelovanje v operacijah v podporo miru in humanitarnih operacijah, sodelovanje v zaščiti in reševanju ob naravnih in drugih nesrečah ter izvajanje drugih nalog, določenih z zakonom (Obrambna strategija RS, Vlada RS, 820-00/2001-1 z dne 20. 12. 2001). Vojaška obramba je odvrčanje vojaških groženj ter obramba države z vojaškimi sredstvi in načini, če do napada na državo pride, oziroma opravljanje drugih nalog vojske (Obrambna strategija RS, Vlada RS, 820-00/2001-1 z dne 20. 12. 2001).

**Vojaške grožnje varnosti** Republike Slovenije so lahko grožnja z vojaško silo, vojaški napad ali napad z vojaškimi sredstvi in načini oziroma grožnja z vojaško silo ali napad na državo ali države, s katerimi je Republika Slovenija na podlagi mednarodnih pogodb v zavezništvu. Vojaška grožnja je tudi **kakršen koli napad**, ki daje Republiki Sloveniji **pravico do individualne ali kolektivne samoobrambe** skladno z ustanovno listino Organizacije združenih narodov. (Obrambna strategija RS, Vlada RS, 820-00/2001-1 z dne 20. 12. 2001).

## 1.7 ORGANIZACIJA POVELJSTVA IN ŠTABA

**Poveljstvo** je organizirana skupina častnikov in podčastnikov, ki podpira funkcije poveljevanja. Obseg poveljstva je izražen v številu pripadnikov in organizacijskih enot. Sestava poveljstva in razmerja med njegovimi pripadniki ali organizacijskimi enotami predstavlja strukturo poveljstva. Moderna poveljstva imajo praviloma linijsko štabno strukturo. Ta struktura mora biti dovolj prožna, da dovoljuje občasno preoblikovanje v matrično ali druge strukture (Furlan et al., 2007).

Glede na strukturo ločujemo poveljstva na:

- poveljstva operativnih in strateških sil,
- poveljstva taktičnih in združenih taktičnih enot (bataljon in brigada),
- poveljstva taktičnih enot na ravni čete in nižje.

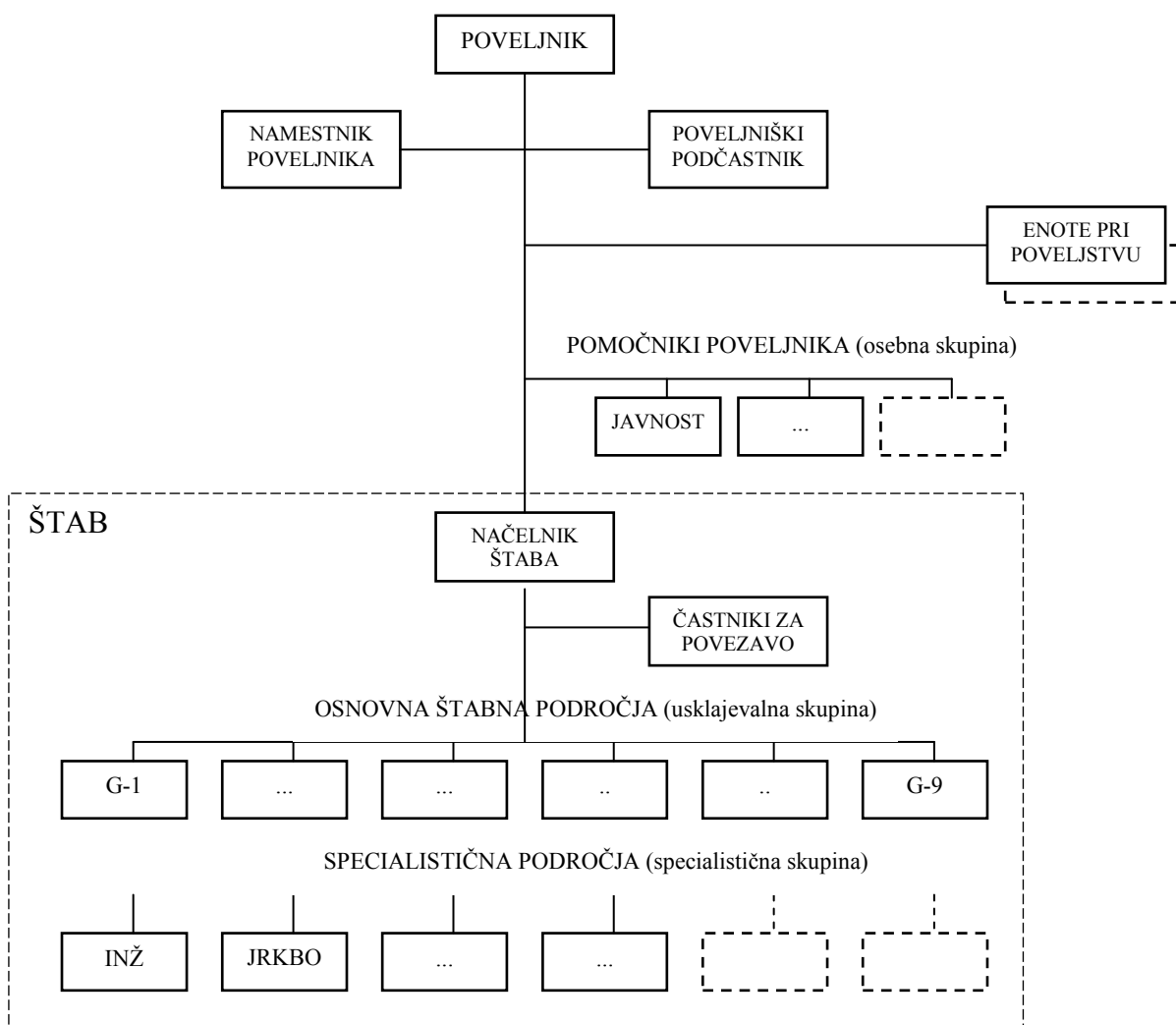
Poveljstva operativnih in strateških sil so sestavljena iz samostojnih pripadnikov, štaba in enot pri poveljstvu (E/P). Štab je glavni del poveljstva, enote pa pomožni del in zagotavljajo njegovo delovanje. Štabi so sestavljeni iz samostojnih organov in organizacijskih enot, ki združujejo člane poveljstva na podlagi skupnih področij dela. Organizacijske enote v štabu so sestavljene tako, da imajo lahko neposredno strokovno povezavo s podrejenimi in nadrejenimi. V štabu razlikujemo dve vrsti štabnih organov, in sicer organe osnovnih štabnih

področjih, ki sestavljajo tako imenovano usklajevalno štabno skupino, in organe specialističnih področij, ki tvorijo specialistično štabno skupino. Nekateri pripadniki poveljstva so lahko samostojni, na primer pomočniki poveljnika, ki tvorijo tako imenovano osebno skupino poveljnika.

Poveljstva taktičnih in združenih taktičnih enot so lahko sestavljena iz samostojnih organov, notranjih organizacijskih enot in enot pri poveljstvu. V svoji sestavi navadno nimajo štaba, vendar delujejo po štabnih načelih. Notranje organizacijske enote poveljstva združujejo člane poveljstva na podlagi skupnih področij dela.

Poveljstva taktičnih enot na ravni čete in nižje so sestavljena iz poveljnika in njegovih pomočnikov, ki se lahko imenujejo tudi drugače.

Poveljstva morajo biti na vseh ravneh sestavljena po veljavnem standardu, da bi zagotovili enotnost in usklajenost ter učinkovitost njihovega delovanja. Organizacijske enote v poveljstvu, ki so sestavljene tako, da opravljajo nekatere funkcije v celoti, imenujemo funkcijske notranje organizacijske enote (Furlan et al., 2007).

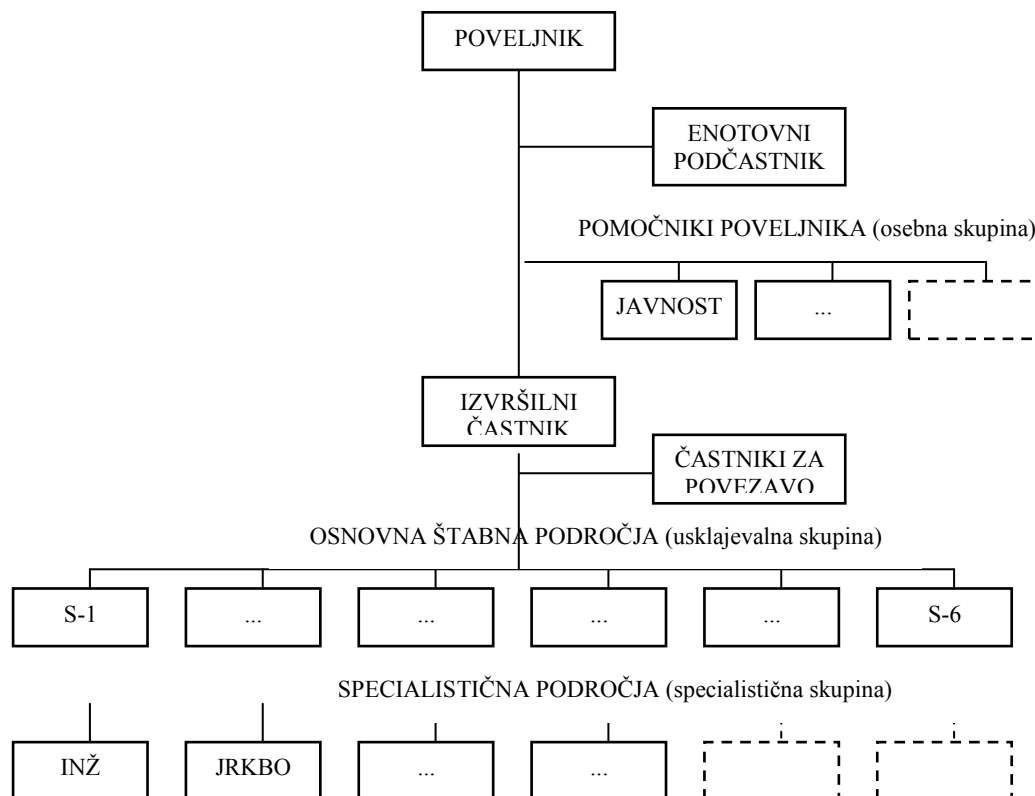


Slika 4: Načelna struktura poveljstva na operativni ravni

Vir: Navodilo za štabno delo, 2007.

Združevanje funkcij v posamezne funkcionalne organizacijske enote pomeni, da je posamezna funkcionalna organizacijska enota nosilec in glavni izvajalec posamezne funkcije, izvajajo pa jo tudi druge organizacijske enote glede na njihova pooblastila in obveznosti.

Poveljstvo ima stalni in občasni del. Stalni del sestavljajo pripadniki poveljstva, katerih glavna dolžnost je delo v poveljstvu. Občasni del sestavljajo pripadniki poveljstva, ki jim je delo v poveljstvu občasna dolžnost, glavno dolžnost pa opravljajo v podrejenih enotah, enotah podpore ali zagotovitve delovanja ter v nadrejenih ali sodelujočih poveljstvih (Furlan et al., 2007).



Slika 5: Načelna struktura poveljstva na taktični ravni  
Vir: Navodilo za štabno delo, 2007.

**Štab** je notranja organizacijska enota poveljstva za opravljanje funkcij poveljevanja. V štabu se opravljajo naloge načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora ter priprava dokumentov, na podlagi katerih se uresničujejo odločitve poveljnika in spremlja njihovo uresničevanje v podrejenih poveljstvih in enotah.

Štab je organiziran glede na poslanstvo enote ali na podlagi funkcijskih področij. Poslanstvo določa, katere aktivnosti je treba izvesti. Te aktivnosti narekujejo poveljniku, kako organizira, prilagodi ali oblikuje štab, da bo uresničil poslanstvo. Ne glede na poslanstvo je štab navadno organiziran po načelu štabne organizacije s funkcijskimi področji, ki zahtevajo skupinsko delo, štabno usklajevanje in sodelovanje. Glavna funkcijska področja so:

## **TAKTIČNA RAVEN**

- Kadrovske zadeve (S-1)
- Obveščevalno-varnostne zadeve (S-2)
- Operativno-učne zadeve (S-3)
- Logistika (S-4)
- Civilno-vojaško sodelovanje (S-5)
- Zveze in informatika (S-6)

## **OPERATIVNA RAVEN**

- Kadrovske zadeve (G-1)
- Obveščevalno-varnostne zadeve (G-2)
- Operativne zadeve (G-3)
- Logistika (G-4)
- Načrtovanje (G-5).
- Zveze in informatika (G-6)
- Usposabljanje (G-7)
- Viri in finance (G-8)
- Civilno-vojaško sodelovanje (G-9)

Štab pomaga poveljniku pri sprejemanju odločitev z zbiranjem in obdelavo informacij ter s seznanjanjem poveljnika s ključnimi informacijami, s svetovanjem in dajanjem predlogov, tako da lahko poveljnik sprejme najboljšo odločitev.

Štab je organiziran glede na nalogo, obseg področja delovanja in predpise ter zakone. Z nalogo so opredeljene aktivnosti, ki jih štab izvaja. Štab je organiziran tako, da zagotavlja podporo poveljniku (Furlan et al., 2007).

Štab je strokovni tim poveljstva. Vsi člani štaba morajo biti seznanjeni ne le s svojimi nalogami, temveč tudi z nalogami drugih članov in nalogami štaba kot celote. Prizadevanja štaba morajo biti vedno osredotočena na podporo poveljniku pri poveljevanju in pomoč pri podpori podrejenim enotam med opravljanjem nalog.

Štab je notranja organizacijska enota poveljstva. V poveljstvih, kjer ni štaba, se naloge izvajajo po načelih štabne organiziranosti. Pomočniki poveljnika na teh ravneh so prav tako štabni častniki. Njihovo delo vodi izvršilni častnik, ki opravlja enake naloge kot načelnik štaba in je po navadi tudi namestnik poveljnika.

Glede na čas dela v štabu in obseg nalog razlikujemo stalne in občasne štabne organe. Stalni organi so tisti, ki skladno s formacijo poveljstva neprekinjeno opravljajo nekatere štabne dejavnosti. Občasni so tisti, ki sodelujejo pri izvedbi nekaterih nalog štaba, navadno v fazi načrtovanja ali izvajanja bojnih delovanj. Občasni organi so poveljniki enot rodov, ki opravljajo strokovne naloge v poveljstvih, kjer ni formacijskega specialista (npr. poveljnik enote vojaške policije, poveljnik inženirske enote), ter dodeljeni častniki iz drugih poveljstev (npr. častniki za povezavo z letalstvom) (Furlan et al., 2007).

### **1.8 ŠTABNO ORGANIZIRANJE**

Štabno organiziranje je model, po katerem se oblikujejo in potekajo procesi in odnosi v štabu. Zasnovano je na skladnosti med poveljniškim in štabnim odnosom, na urejenih notranjih odnosih in povezavah, ki imajo svojo podlago v organizaciji štabnih področij, ter na uveljavljanju metod in tehnik v organizaciji dela.

Organiziranost štabov je različna glede na raven poveljevanja, vendar imajo vsi podobno strukturo. Vsi imajo načelnika štaba (izvršilnega častnika) in tri štabne skupine: usklajevalno, specialistično in poveljnikovo (osebno) skupino.

V usklajevalni skupini so poveljniki glavni štabni pomočniki. Odgovorni so za glavna funkcijska področja. Poveljniki podpirajo pri načrtovanju, pripravi, izvedbi in nadzoru delovanj. Častniki v specialistični skupini dajejo podporo poveljniku in članom štaba na posebnih področjih. Čeprav podpirajo vsa glavna funkcijska področja štaba, delujejo v okviru enega področja, kar opredeli poveljnik z aktom poveljevanja (npr. pomočnik za finance deluje v S-4/G-4). Častniki v poveljnikovi skupini delujejo pod njegovim neposrednim nadzorom. Nekateri so hkrati v vlogi častnikov specialistične skupine. Takrat opravljajo naloge pod vodstvom načelnika štaba. V poveljnikovi skupini so tisti, ki ga neposredno podpirajo (npr. pribočnik), in tisti, ki jim želi poveljnik neposredno odrediti naloge (npr. pravnik ali načelnik vojaške policije) (Furlan et al., 2007).

Štabna organizacija dela je tesno povezana z organizacijsko strukturo, s katero sta v nenehnem medsebojnem prilagajanju. Značilno za štabno organizacijo dela je, da se za reševanje zadeve ali problema angažira štab oziroma njegovi organi s posameznih štabnih področij, da reševanje poteka z uporabo metod, ki omogočajo čim uspešnejše sodelovanje funkcijskih štabnih organov in medsebojno usklajevanje, da se upoštevajo vojaški predpisi in pravila, da so podrobno opredeljeni pristojnosti ter štabni postopki in njihovo vodenje.

Delo v štabu vodijo načelnik štaba in vodje organizacijskih enot. V poveljstvih, kjer ni štaba, delo štabnih funkcijskih področij vodi izvršilni častnik, ki ima enake naloge kot načelnik štaba. Vodje organizacijskih enot oziroma samostojni pomočniki glavnih štabnih področij (v poveljstvih, kjer ni štaba oziroma notranjih organizacijskih enot po posameznih področjih) so odgovorni za načrtovanje, organiziranje, usmerjanje, usklajevanje in nadzor dela podrejenih v organizacijski enoti. Podrejenim izdajajo naloge skladno z njihovimi delovnimi področji. Če za katero delovno področje v poveljstvu ni pristojnega organa ali to delovno področje kadrovske ni zasedeno, poveljnik s svojim aktom o notranji organizaciji in delu poveljstva odredi pomočnika, ki te naloge opravlja poleg svojega delovnega področja. Ko za opravljanje nalog pri zagotovitvi ali podpori bojnega delovanja ni ustreznega organa v poveljstvu, se za te naloge navadno določi poveljnik enote rodu pri poveljstvu (npr. poveljnik enote vojaške policije je hkrati strokovni pomočnik vojaške policije v poveljstvu) (Furlan et al., 2007).

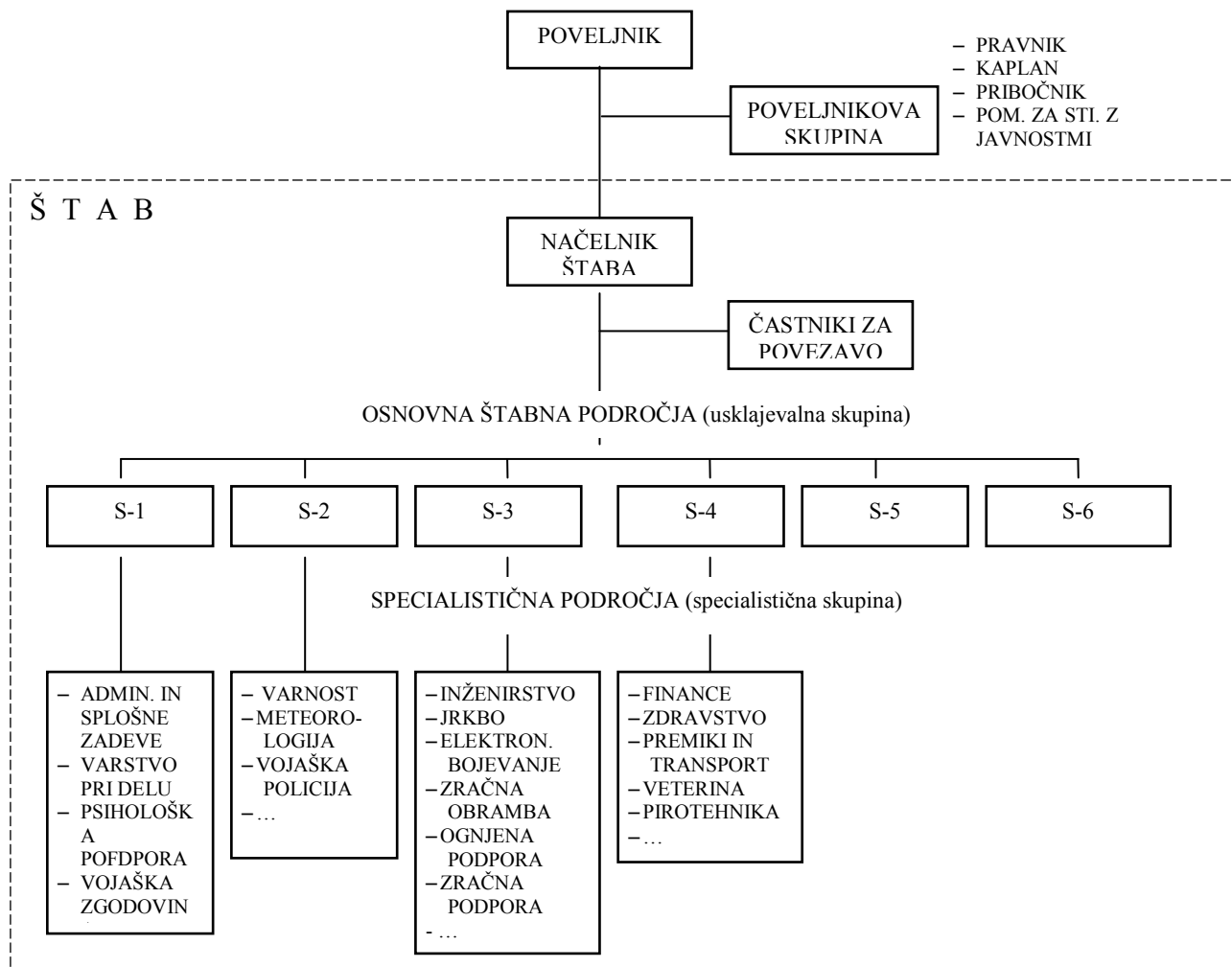
Vodje notranjih organizacijskih enot imajo pristojnosti za načrtovanje odsotnosti terčasne prerazporeditve dela v svojih enotah. Odgovorni so za dajanje informacij, usmeritev in navodil podrejenim delavcem za uresničitev njihovih nalog. Vodje notranjih organizacijskih enot so najvišji strokovni organi na svojem delovnem področju na ravni poveljstva in imajo pristojnosti za usmerjanje dela strokovnih organov v podrejenih poveljstvih, sodelujejo tudi pri načrtovanju in organizaciji vojaškostrokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja (Furlan et al., 2007).

Notranje organizacijske enote in samostojni organi v poveljstvu opravljajo naloge skladno s štabnim navodilom ter akti poveljevanja, ki jih izdajajo načelnik Generalštaba in drugi poveljniki. Svojih nalog in pristojnosti brez ustreznega akta pristojnega poveljnika ne morejo prenašati na druge organe v poveljstvu ali organe v podrejenih poveljstvih in enotah. Prav tako ne morejo brez pooblastila prevzemati pristojnosti in nalog nadrejenih poveljstev ali organizacijskih enot drugih funkcijskih področij v poveljstvu.

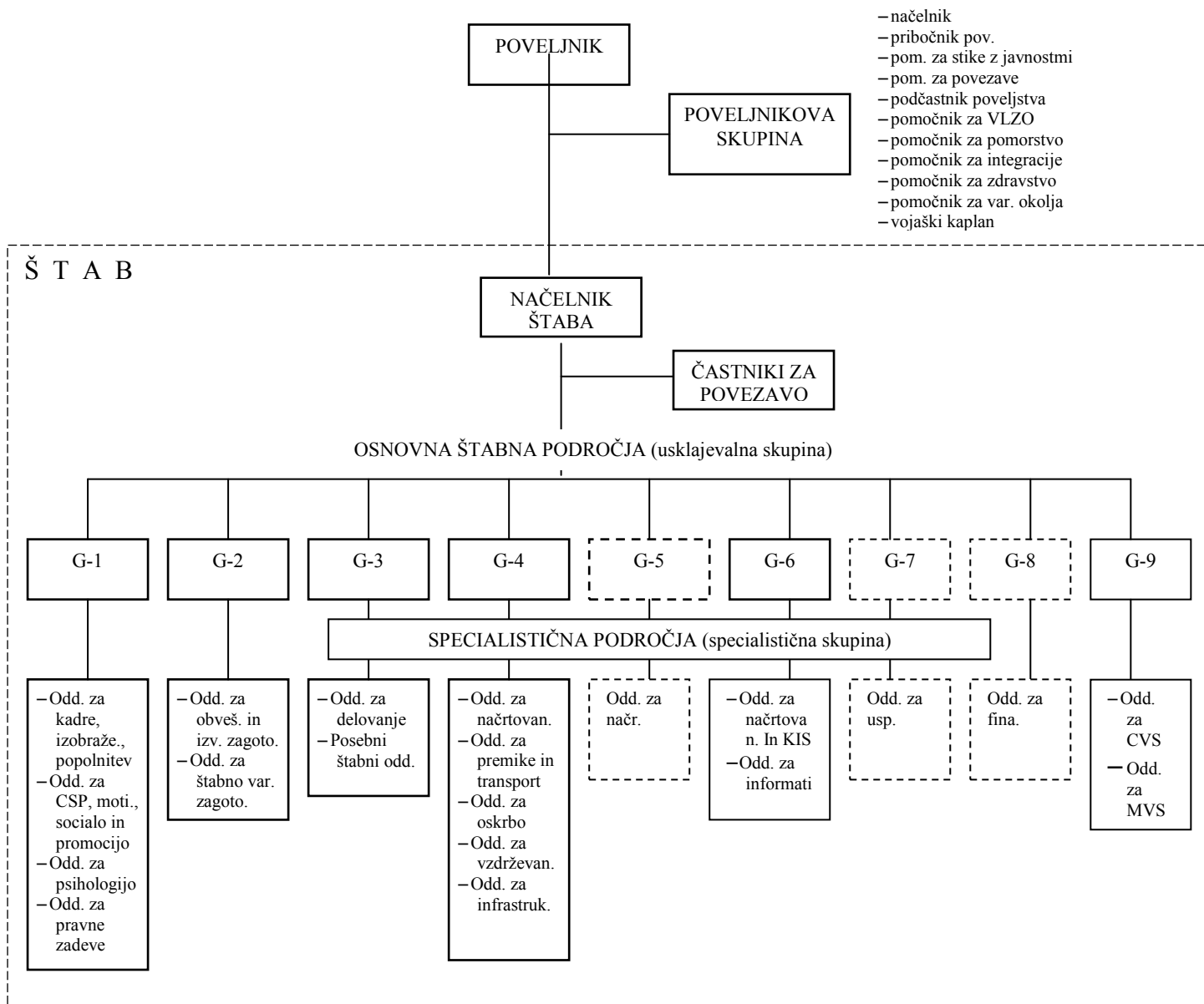
Načelniki funkcijskih področij in samostojni pomočniki načeloma samostojno opravljajo naloge s svojega delovnega področja. Kadar predmet obravnave oziroma akt, ki ga pripravlja posamezen pomočnik, posega tudi na druga funkcijska področja, morajo rešitve uskladiti s pristojnimi organi, pridobiti mišljenje ter ga upoštevati pri oblikovanju rešitev. Če se organa na isti ravni ne moreta uskladiti, usklajevanje opravi pristojni vodja organizacijske enote.

Medsebojni odnosi v poveljstvu temeljijo na določbah tega navodila, aktih poveljnika o notranji organizaciji in delu (standardnih operativnih postopkih poveljstva) ter ob spoštovanju

pravil vojaškega vedenja in odnosov po pravilih službe v Slovenski vojski (Furlan et al., 2007).



Slika 6: Načelna organizacijska struktura štaba na taktični ravni  
Vir: Navodilo za štabno delo, 2007.



Slika 7: Načelna organizacijska struktura štaba na operativni ravni  
 Vir: Lasten.

## 1.9 POVZETEK

V prvem poglavju ste bili seznanjeni s poslanstvom in bistvenimi nalogami Slovenske vojske. Da bi lahko načrtovali bojna delovanja, je nujno, da razumete njeno poslanstvo in bistvene naloge, ki izhajajo iz njega. Nato ste bili seznanjeni z vrstami sil, ki so razdeljene glede na vlogo v bojnem delovanju, sposobnost premeščanja in pripravljenost za delovanje. Ko govorimo o vrstah sil, je treba poudariti namensko organiziranost sil, ki je temeljno načelo njihovega oblikovanja za vse načine in vrste delovanja. Iz tega izhaja, da se sile organizirajo glede na svoje poslanstvo, prostor in koncept skupnih združenih namenskih sil.

Poudarek je bil na organizaciji in delu štaba, v katerem smo opredelili: pojem štaba, glavna funkcionalna področja, štabno organiziranje in načelne sheme organiziranja štaba na taktični in operativni ravni.

V nadaljevanju sta predstavljeni organizacija in struktura Slovenske vojske. Znanje iz tega dela vam bo v pomoč pri oblikovanju operativnih konceptov in pri procesu načrtovanja delovanj.

## 1.10 SAMOSTOJNO PREVERJANJE ZNANJA

V nadaljevanju so postavljena vprašanja. Pravilni odgovori pomenijo, da ste pridobili potrebno znanje iz prvega poglavja.

- Poimenuj in opiši poslanstvo in naloge SV, nato primerjaj ter ugotovi bistvene razlike med njenim poslanstvom in nalogami.
- Sile v visoki stopnji pripravljenosti bodo sposobne doseči polno bojno pripravljenost v največ:
  - a. 90 dneh
  - b. 80 dneh
  - c. 120 dneh
- Sile v nizki stopnji pripravljenosti bodo imele:
  - a. od 120- do 220-dnevni rok, da dosežejo polno bojno pripravljenost
  - b. od 91- do 180-dnevni rok, da dosežejo polno bojno pripravljenost
  - c. od 180- do 360-dnevni rok, da dosežejo polno bojno pripravljenost
- Ugotovi bistvene razlike med premestljivimi in nepremestljivimi silami SV.
- Na podlagi poglobljene in primerjalne analize ugotovi podobnosti in razlike med prostorskimi in odzivnimi silami ter silami, ki oblikujejo bojne skupine.
- Oblikuj štab namišljenega lahkega bataljona po funkcijskih področjih in konkretiziraj naloge funkcijskih področij.
- Oblikuj in grafično predstavi načelno shemo poveljstva na taktični ravni.
- Oblikuj in grafično predstavi načelno shemo poveljstva na operativni ravni.
- Ugotovi razlike med poveljstvom na taktični in operativni ravni ter izlušči vzroke zanje.
- Oblikuj in grafično predstavi načelno shemo štaba na taktični ravni.
- Oblikuj in grafično predstavi načelno shemo štaba na operativni ravni.
- Ugotovi razlike med štabom na taktični in operativni ravni ter izlušči vzroke zanje.

## 2 OBLIKOVANJE KONCEPTOV DELOVANJA

### 2.1 UVOD

V drugem poglavju je podano temeljno znanje o oblikovanju konceptov delovanja, ki zagotavlja podlage za razvoj koncepta delovanja v procesu operativnega načrtovanja. Operativno načrtovanje delovanj temelji na uporabi veščine vojskovanja (operatike), da bi opredelili, kako najbolje voditi bojna delovanja (**načine**) z uporabo razpoložljivih sil in zmogljivosti (**sredstev**), ter tako učinkovito in s sprejemljivimi tveganji dosegli poslanstvo (**končno stanje**). Ključ do uspešne uporabe operativne veščine je sposobnost predstavljanja uporabe sil in njihovega učinka v času in prostoru, z upoštevanjem zmožnosti in predvidevanjem verjetnih rezultatov ter posledic.

Z pridobljenim znanjem iz drugega poglavja študent doseže temeljni informativni cilj – poznati in razumeti dvanajst konceptov operativnega načrtovanja. Poleg tega doseže še formativni cilj, tako da zna oblikovati kocepte operativnega oblikovanja.

Struktura drugega poglavja je zastavljena tako, da omogoča pridobivanje splošnega teoretičnega znanja o konceptih operativnega oblikovanja. Operativno oblikovanje izhaja iz izhodišč in okvirov, definiranih v **Natovem Navodilu za operativno načrtovanje, Revizija 1, Koordinirani osnutek, junij 2004**. Prav tako omogoča pridobivanje praktičnega znanja o oblikovanju konceptov delovanja, ki izhaja iz procesov in postopkov, opredeljenih v vojaškostrokovni literaturi – predvsem v **Navodilih za štabno delo (Furlan et al., 2007)**.

Glavne podtočke tega poglavja so: oblikovanje konceptov delovanja, končno stanje, cilji, točke osredotočenja, kritične zmožnosti in ranljivosti, odločilne točke, neposredni in posredni pristop, črte operacij, operativna geometrija, ofenzivne in defenzivne operacije, zaporedja in faze ter odcepi in obvozi.

Metode, ki so uporabljene pri oblikovanju poglavja, so: metoda uporabe in analize pisnih virov, metoda poglobljene in primerjalne analize ter metoda izkustva. Pridobivanje znanja iz tega poglavja zahteva poznavanje in uporabo teh metod.

Študent naj posebno pozornost nameni pojmom, kot so končno stanje, cilji, točka osredotočenja in odločilne točke. Prav tako je treba posebno pozornost nameniti vsebinam, ki neposredno vplivajo na razumevanje procesa načrtovanja delovanj (3. poglavje), in sicer vsebinam, ki opredeljujejo formativni primer oblikovanja:

- končnega stanja;
- ciljev na taktično-operativni ravni;
- točke osredotočenja za lastne sile na taktično-operativni ravni;
- kritičnih zmogljivosti in ranljivosti na taktično-operativni ravni;
- odločilnih točk na taktično-operativni ravni;
- črt operacij na taktično-operativni ravni;
- operativne geometrije na taktično-operativni ravni.

Izpostavljeni pojmi in vsebine so podlaga za oblikovanje izpitnih vprašanj.

### 2.2 OBLIKOVANJE KONCEPTOV DELOVANJA

Uporaba operativne veščine zahteva razumevanje številnih konceptov, ki so koristni pri analiziranju operativnih in taktičnih dejavnikov, pri razumevanju operativnih zahtev, povečujejo ustvarjalnost in domišljijo ter zagotavljajo logično povezavo in razmerje med končnimi stanji, potmi in sredstvi. Uporabljajo se v logičnem zaporedju za oblikovanje operacij in bitk, ki slonijo na temeljiti presoji situacije in analizah poslanstva ter vključujejo:

- a. končno stanje,
- b. cilje,
- c. točke osredotočenja (TOS),
- d. kritične zmožnosti in ranljivosti,
- e. odločilne točke (ODT),
- f. neposredni in posredni pristop,
- g. črte operacij,
- h. operativno geometrijo,
- i. ofenzivne in defenzivne operacije,
- j. zaporedja in faze:
  - (1) usklajevanje, sinergijo in vpliv,
  - (2) sočasnost in globino,
  - (3) manever,
  - (4) operativno hitrost,
  - (5) kulminacijo,
  - (6) operativni premor,
- k. obvoze in odcepe,
- l. končanje konflikta.

Oblikovanje konceptov delovanja je predstavljeno v nadaljevanju.



Slika 8: Koncepti delovanja  
Vir: Lasten.

### 2.3 KONČNO STANJE

Pred oblikovanjem delovanj je nujno jasno določiti želeno končno stanje za naše sile in morebitne nasprotnikove sile. Končno stanje je politična in/ali vojaška situacija, ki mora obstajati, če so delovanja končana pod ugodnimi pogoji. Končno stanje naj bi se oblikovalo pred izvajanjem delovanj. Sposobnost načrtovanja in izvajanja delovanj do prenehanja konfliktov je odvisna od jasnega razumevanja zelenega končnega stanja. Željeno končno

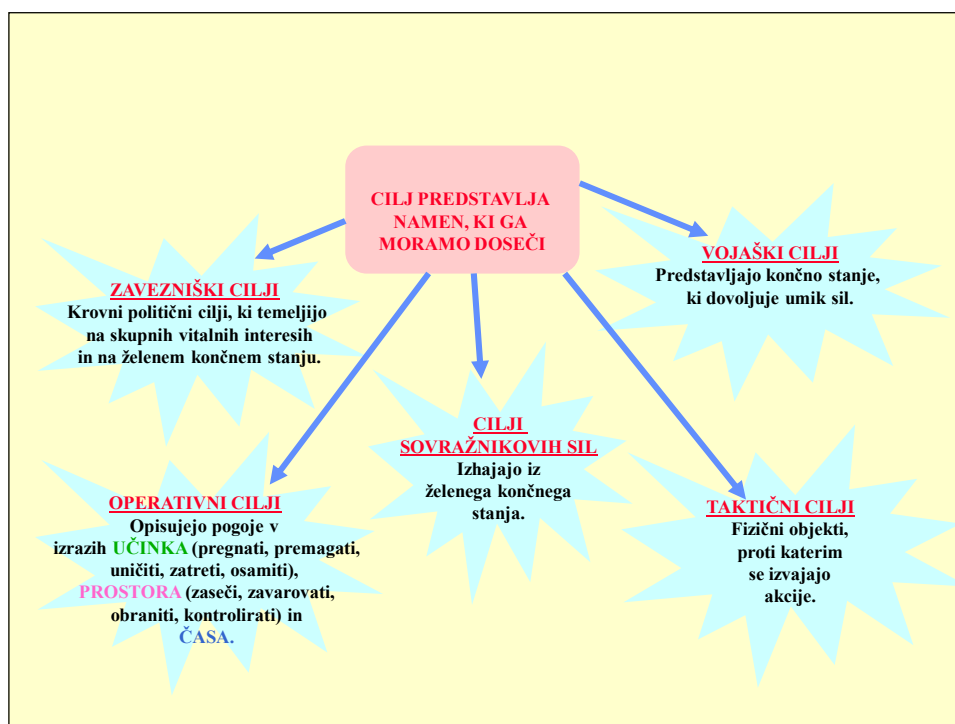
stanje nasprotnih sil mora biti predvideno na podlagi analiz in obveščevalnih ugotovitev ter razumevanju nasprotnikov.

Primer definiranja končnega stanja na taktično-operativni ravni se lahko glasi:

»Zaustaviti prodiranje sil R proti LJUBLJANI na zaporednih linijah obrambe, z odločilno obrambo pri TRŽIŠKI BISTRICI povzročiti sovražniku večje izgube ter s tem ustvariti razmere za protinapad«.

## 2.4 CILJI

Delovanja morajo biti usmerjena k jasnemu definiranju in skupnemu razumevanju cilja, ki prispeva k doseganju zelenega končnega stanja. Preprosteje povedano: z doseženim ciljem se doseže zastavljeni namen. Poveljniki definirajo cilje na svoji ravni za osredotočenje aktivnosti podrejenih in zagotovitev jasnega smisla njihovih nalog. Cilji se torej oblikujejo na vseh ravneh poveljevanja.



Slika 9: Cilji

Vir: Lasten.

### 2.4.1 Vojaški strateški cilji

Vojaški strateški cilji oblikujejo krovne nemene poveljnika združenih sil in drugih poveljstev, ki podpirajo kampanjo z upoštevanjem sovražnikovih sil in strateško pomembnih področij. Vojaški strateški cilj naj bi odražal realno strateško končno stanje, ki dovoljuje tudi umik sil v primerni fazi, celo pred dosegom zadnjega končnega političnega stanja.

### 2.4.2 Operativni cilji

Na podlagi svoje presoje zelenega končnega vojaškega stanja in vojaških strateških ciljev, poveljnik sil oblikuje operativne cilje, ki jih morajo doseči njegovi podrejeni poveljniki.

Operativni cilji pogosto opisujejo pogoje, ki jih je treba doseči na odločilnih točkah v izrazih **učinka** (npr. pregnati, uničiti, obvladovati, nevtralizirati, onemogočiti ...), **prostora** (npr. zaseči, zavarovati, obraniti, nadzorovati ...) in/ali **časa** (npr. doseči čas za razvoj ali premestitev sil). To pomaga pri določitvi namena nalog, ki jih morajo opraviti podrejeni poveljniki.

### 2.4.3 Taktični cilji

Poveljniki na taktični ravni oblikujejo taktične cilje za delovanja na podlagi ciljev nadrejenega poveljnika in na podlagi njim dodeljenih nalog. Na tej ravni cilji predstavljajo fizični cilj aktivnosti, ki je lahko neka taktična poteza, katere uporaba in/ali obvladovanje sta bistvena za poveljnikov načrt.

### 2.4.4 Cilji sovražnikovih (nasprotnikovih) sil

Izhajajo iz izpeljanih zelenih končnih stanj, tako kot pri naših silah.

Primer definiranja ciljev na taktično-operativni ravni se lahko glasi:

#### **Cilji višjega poveljstva:**

*S prožno obrambo upočasniti sile R, jih razvleči v prostoru in jim prizadejati izgube.*

*Z odločilno obrambo zaustaviti sile R na ustreznih položajih v notranjosti.*

*Zagotoviti ugodne razmere za protinapad.*

#### **Cilji lastne ravni:**

*Sprejeti TBS-1 (taktično bojno skupino) pri ŽIROVNICI.*

*Učinkovita obramba območja ŽIROVNICA–BREG–SMOKUČ.*

*Preprečiti hiter in organiziran prehod kanjonov SAVE in ZAVRŠNICE.*

*Razbiti morebitni HD (helikopterski desant).*

*Vezati sile sovražnika R in upočasniti njihovo prodiranje proti ŽGOŠAM.*

*Opraviti izmik in odločno braniti smer BEGUNJE–SLATNA–ZADNJA VAS.*

## 2.5 TOČKA OSREDOTOČENJA

Eden najpomembnejših korakov pri razvoju operativnega oblikovanja je določitev točk osredotočenja za oboje: sovražnikove in lastne sile. Točke osredotočenja so značilnosti, zmogljivosti ali lokacije (območja), iz katerih države, zavezništva, vojaške sile ali druge skupine črpajo svobodo delovanja, fizično moč ali voljo do vojskovanja (bojni duh). Točke osredotočenja torej lahko obstajajo na fizičnih, kibernetičnih in moralnih področjih. Clausewitz je menil, da je točka osredotočenja »/.../ žarišče vse moči in gibanja, od katerega je vse odvisno,« in »/.../ točka, v katero bi morala biti usmerjena vsa naša energija«. Preprosto povedano, to je glavni vir moči za doseganje nekega cilja. Tako kot določanje točk osredotočenja sovražnikovih sil, je nujno določiti tudi točke osredotočenja naših sil in oceniti njihovo ranljivost pri napadu sovražnikovih sil, da bi pripravili njihovo zaščito. Bistvo operativne veščine je v določanju sovražnikovih točk osredotočenja in vedenju, kako jih najbolje nevtralizirati – z namenom preprečiti mu, da doseže svoje cilje. Hkrati pa se zagotavlja zaščita lastnih točk osredotočenja za doseganje lastnih ciljev.

Določanje sovražnikovih točk osredotočenja zahteva globoko razumevanje mogočih ciljev sovražnika in podrobno poznavanje poti in sredstev, ki so mu na voljo. Najprej je treba analizirati verjetne sovražnikove cilje in namere, da bi lahko razumeli pogoje in učinke, ki jih mora doseči, da te cilje izvrši. V nadaljevanju se analizirajo njegove zmožnosti, da se tako

določi glavni vir sile moči ali žariščna točka za ustvarjanje pogojev ali učinkov, ki so potrebni za doseganje njegovih ciljev. Te kritične zmožnosti lahko formirajo eno samostojno točko osredotočenja, sorodno enemu glavnemu viru moči, ali formirajo več točk osredotočenja v povezavi z različnimi viri, potrebnimi za doseg cilja. Če se cilji ali razpoložljivi viri moči spremenijo med delovanjem, se prav tako lahko spremenijo točke osredotočenja. Enaka metoda se uporablja pri določanju točk osredotočenja naših sil.

Točke osredotočenja obstajajo na strateški, operativni in taktični ravni in se neposredno nanašajo na doseganje ciljev.

### **2.5.1 Strateške točke osredotočenja**

Strateške točke osredotočenja zagotavljajo moč, voljo ali svobodo delovanja za doseganje strateških ciljev. Na strateški ravni lahko najdemo točke osredotočenja v moči režima, volji ljudstva, etničnem nacionalizmu, ekonomski moči, oboroženih silah ali koalicijski strukturi.

### **2.5.2 Operativne točke osredotočenja**

Na operativni ravni so mogoče točke osredotočenja fizična sredstva za doseganje operativnih in strateških ciljev, in sicer moč ofenzivnih sil, zračna moč, mornariške zmogljivosti premeščanja sile, orožje za množično uničevanje itn. Operativna točka osredotočenja se lahko usmeri na posebno geografsko območje ali se razprši.

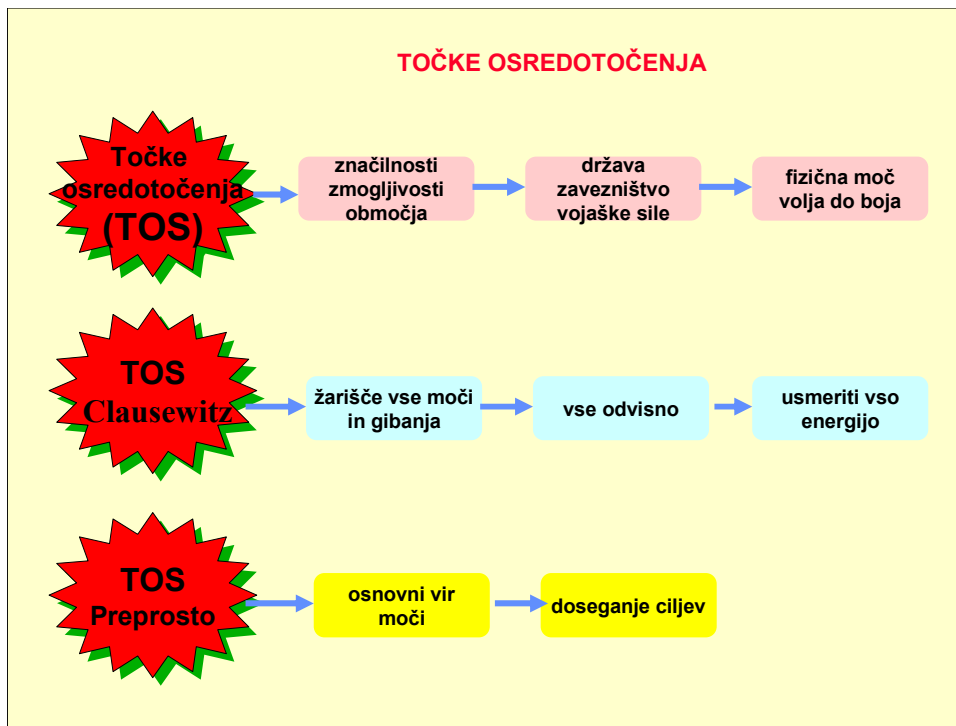
### **2.5.3 Taktične točke osredotočenja**

Na taktični ravni so mogoče točke osredotočenja posebne zmogljivosti v posebnih točkah, ki zagotavljajo svobodo delovanja (akcije) in fizična sredstva za doseganje taktičnih ciljev.

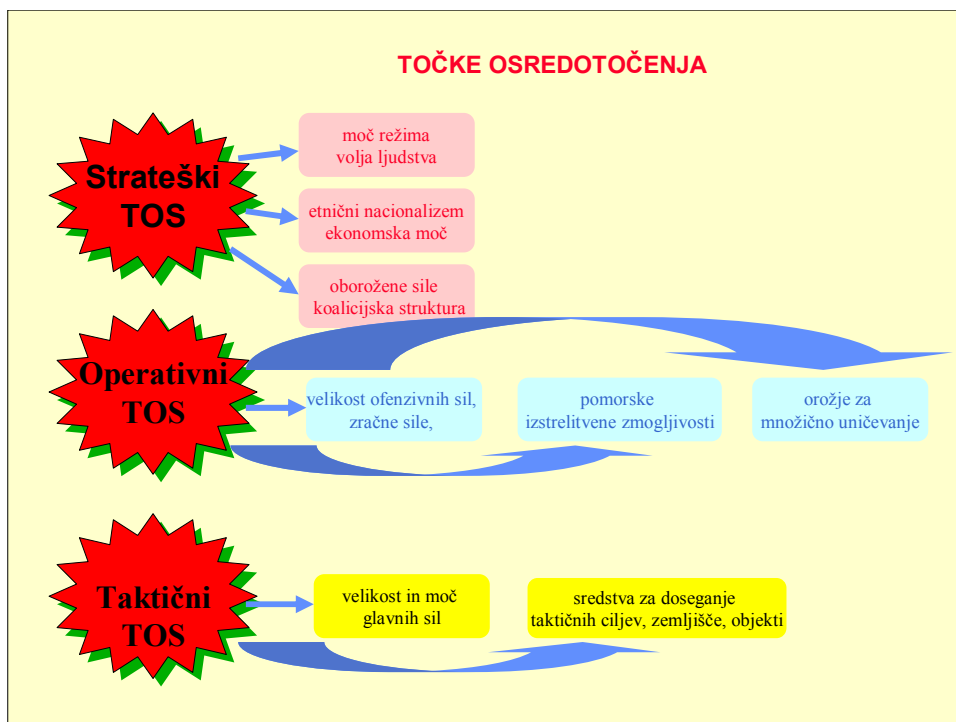
Pri določanju točk osredotočenja je pomembno upoštevati, da bodo naši sovražniki delovali skladno s svojimi interesi, perspektivami in vrednotami, ki so najverjetneje bistveno drugačne od naših. Asimetrične situacije so posledica precejšnjih razlik v končnih stanjih, poteh in sredstvih sovražnikovih sil.

V operacijah kriznega odzivanja, v katerih sovražnik ali nasprotna stran nista jasno označena, je koristno določiti točke osredotočenja za različne strani in tudi mednarodne ter nevladne organizacije, za katere je pomembneje, da so zaščitene kot pa nevtralizirane ali uničene. V zapleteni situaciji, ki vključuje veliko sovražnih strani in nobenega izvirnega vira moči, je mogoče določiti abstraktne točke osredotočenja, kot na primer ljudsko stremljenje k strpnosti do etničnega nasilja ali zaupanje v mednarodne varnostne dogovore.

Koristen preizkus za potrditev primernosti točk osredotočenja je: prvič, da je cilj dosegljiv, in drugič, da nevtralizacija, obvladovanje ali uničenje izključujejo nasprotnikovo doseganje ciljev in vodijo k neizogibnemu porazu ali podreditvi ter k pogajanjem pod pogoji, ki jih narekujejo drugi.



Slika 10: Točke osredotočenja  
Vir: Lasten.



Slika 11: Točke osredotočenja na strateški, operativni in taktični ravni  
Vir: Lasten.

Primer definiranja točke osredotočenja za lastne sile (M – modri) na taktično-operativni ravni se lahko glasi:

| <b>Taktična raven</b>                                | <b>Operativna raven</b>  |
|--|--|
| <i>Sile M v rajonih ŽIROVNICA, SMOKUČ in BEGUNJE</i> | <i>I. brigada, podprta s tankovskim bataljonom v rajonu TRŽIŠKA BISTRICA</i> |

## **2.6 KRITIČNE ZMOŽNOSTI, ZAHTEVE IN RANLJIVOST**

Potem, ko smo določili kritične zmožnosti, ki utemeljujejo točke osredotočenja za sovražnikove in prijateljske sile, je naslednji korak določanje »kritične poti« do njih. To zahteva nadaljnje analize bistvenih pogojev, komponent in virov, ki so zahtevani za vzpostavitev, uporabo in vzdrževanje moči točk osredotočenja ter preprečitev kakršne koli ranljivosti.

### **2.6.1 Kritične zmožnosti**

Točke osredotočenja so redko sestavljene iz enega samega elementa. Značilneje je, da jih oblikujejo kompleksni sistemi, strukture ali organizacije, katerih moč in sila prihajata iz številnih kritičnih zmožnosti, ki zagotavljajo izvorno zmogljivost za doseganje posameznih ciljev.

### **2.6.2 Kritične zahteve**

Skupaj delujejo sinergično, da zagotavljajo svobodno delovanje, ravnotežje in moč. Odvisni so od posebnih pogojev, komponent ali virov, ki so bistveni za vzdrževanje teh zmožnosti. Če kritičnih zahtev ne izpolnimo, lahko zmanjšamo ali popolnoma odstranimo kritične zmožnosti. Po naravi so kritične zahteve lahko fizične, kibernetične ali moralne.

Za določanje kritičnih zahtev sta nujna podrobno znanje in natančno razumevanje tega, kako sovražniki organizirajo, nadzorujejo in vzdržujejo svoje zmožnosti; kako razmišljajo in dojemajo bojišče in sprejemajo odločitve; kakšni sta njihovi psihološka usmerjenost in moralna moč. Nadaljnji razvoj operativnega oblikovanja se osredotoča na določanje, kateri pogoji ali učinki morajo biti doseženi, da bi izpolnili kritične zahteve naših sil in da bi zmanjšali ali odstranili kritične zahteve sovražnikovih sil.

### **2.6.3 Kritična ranljivost**

Kritična ranljivost nastane, če je kritična zmogljivost pomanjkljiva, zmanjšana ali je sploh ni oziroma je izpostavljena škodovanju ali izgubi. Sposobnost izrabe kritične ranljivosti zagotavlja možnosti za doseganje pomembnih ali celo odločilnih rezultatov, ki so nesorazmerni z uporabljenimi vojaškimi viri. Operativna večšina išče vzvod tako, da uporabi lastne moči proti kritični ranljivosti sovražnikovih sil.

Primer definiranja kritičnih zmogljivosti in ranljivosti na taktično-operativni ravni se lahko glasi:

#### ***Kritične zmogljivosti in ranljivost***

##### ***Zmogljivosti – zahteve:***

- sile za zračno obrambo,*
- razmerje sil – premoč nasprotnika, zahtevati dodatne sile,*
- sile za protioklepno bojevanje,*
- delovanje sistema zvez pri prožni obrambi – izmiku.*

**Ranljivost:**

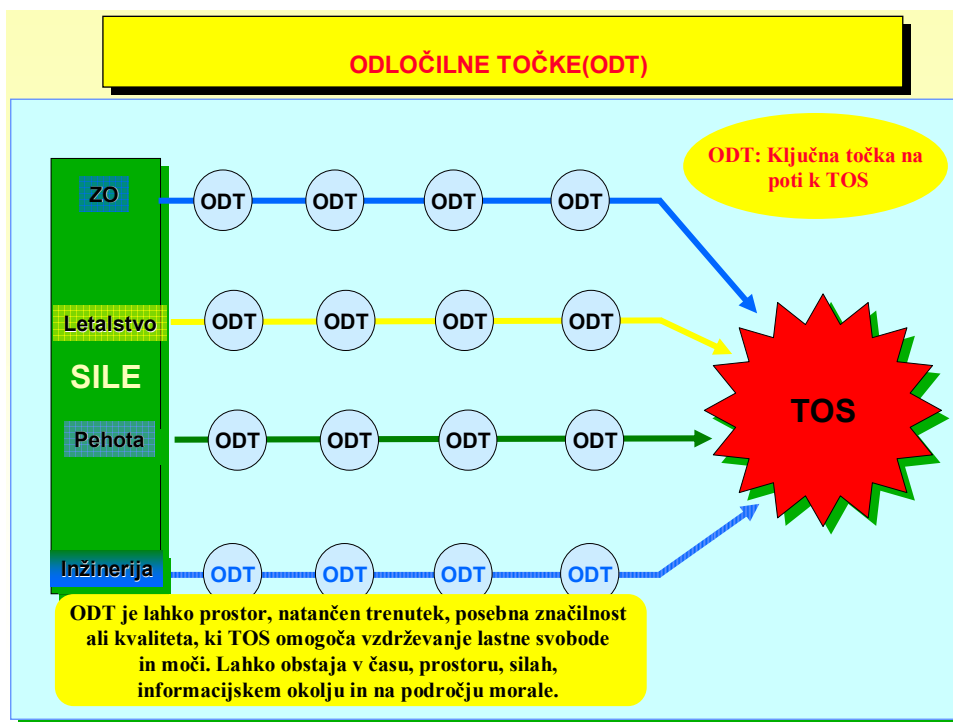
- predvidevanja o morebitnih izgubah pri premikanju in zasedanju položajev, ki bi jih povzročile diverzantske skupine;
- hiter preboj nasprotnikovih sil pri izvajanju prožne obrambe;
- nenačrten in neorganizirani izmik in prehod iz prožne obrambe v odločilno;
- omejena možnost delovanja na vojaška letala, verjeten je napad na naš desni bok s specialnimi gorskimi enotami;
- sprejem TBS 1 pri ŽIROVNICI.

**2.7 ODLOČILNE TOČKE (ODT)**

Po določitvi točk osredotočenja in njihovih kritičnih zahtev ter kritične ranljivosti je naslednji korak v oblikovanju delovanj določanje odločilnih točk in operativnih pogojev, ki morajo temeljiti na teh točkah, da bi obvladali ali nevtralizirali sovražnikovega točke osredotočenja in zaščitili lastne. Odločilne točke so logično določene iz kritičnih zahtev in kritičnih ranljivosti. Kakor koli, da bi bila točka »odločilna«, mora biti možnost določanja rezultata operacije.

Odločilna točka je lahko prostor, natančen trenutek, posebna značilnost ali kakovost, ki točki osredotočenja omogoča vzdrževanje njene svobode in moči. Lahko obstaja v času, prostoru, silah in informacijskem okolju ter vključuje poglede s področja morale. Sposobnost ustvarjanja ugodnih razmer na odločilnih točkah omogoča poveljnikom ohranitev svobode delovanja in prevzem pobude. Včasih bodo morale oboje – sovražnikove in naše sile – oblikovati različne okoliščine za isto odločilno točko. Primer: naše sile morajo zavarovati točke vhoda na območje delovanja, medtem ko morajo sovražnikove sile preprečiti dostop do teh točk. Zaradi tega morajo biti odločilne točke za sovražnikove in naše sile določene skupaj z operativnimi pogoji ali učinki, ki morajo biti vzpostavljeni. Neuspeh pri oblikovanju ali ohranjanju ugodnih razmer na odločilnih točkah neizogibno postavlja točko osredotočenja v nevarnost.

Poveljnik naj bi določil odločilne točke kot cilje znotraj delovanja in razporejal vire za doseganje zelenih pogojev ali učinkov za zaščito, nadzor, uničevanje ali nevtralizacijo. Operativna večina se uporablja pri določanju pogojev ali učinkov, ki naj bi se dosegli na odločilnih točkah, pri določanju kdaj, v kakšnem zaporedju in z uporabo katerih virov. To naj bi prispevalo k določitvi najbolj obetavnega pristopa in sprejetju smeri delovanja morebitnih drugih možnosti.



Slika 12: Odločilne točke  
Vir: Lasten.

Primer definiranja odločilnih točk na taktično-operativni ravni se lahko glasi:

| <i>Modri – lastne sile</i>  |
|---|
| <i>Pravočasna, celovita in organizirana postavitve obrambe v rajonih ŽIROVNICA, SMOKUČ in BEGUNJE</i> |
| <i>Organizacija in postavitve protioklepne obrambe</i>  |
| <i>Inženirska ureditev obrambnega položaja</i>  |
| <i>Organizacija in postavitve zračne obrambe</i>  |
| <i>Učinkovito delovanje manevrskih sil</i>  |
| <i>Organizacija in manever izmika pri izvajanju prožne obrambe</i>                                    |
| <i>Učinkovita protioklepna obramba</i>  |
| <i>Učinkovito delovanje zaščitnih sil</i>   |
| <i>Ohranjanje visoke bojne morale</i>   |

## 2.8 NEPOSREDNI IN POSREDNI PRISTOP

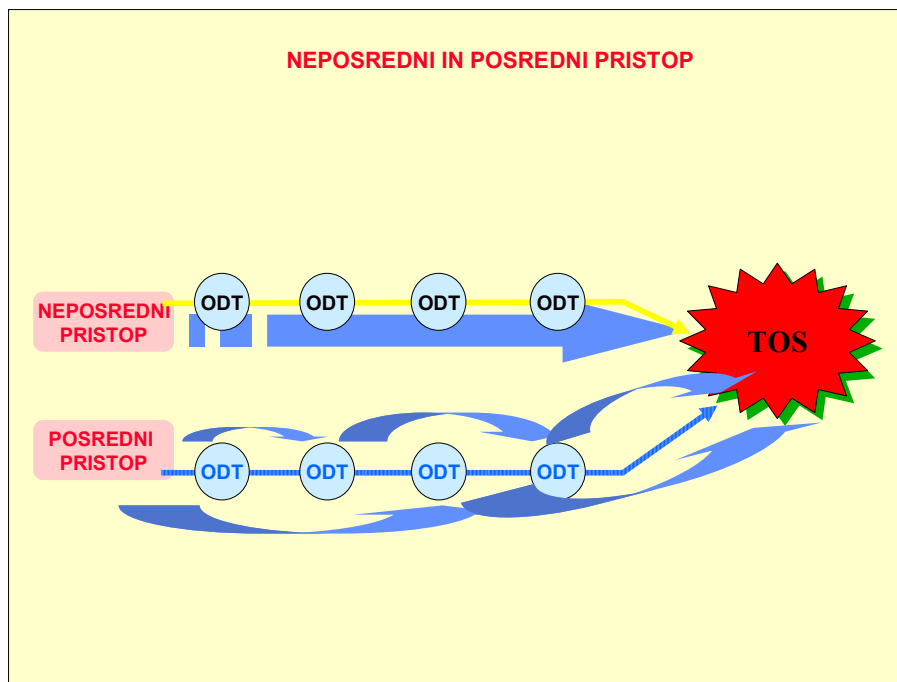
Čeprav obstaja možnost za poraz sovražnikove točke osredotočenja z neposrednim napadom, je bolj verjetno, da bo niz delovanj v odločilnih točkah zahteval njegovo nevtralizacijo. Zato je naslednji korak v oblikovanju operacije določanje najboljšega pristopa pri spopadu s sovražnikovimi točkami osredotočenja. Izbira se med dvema možnima pristopoma: **neposrednim** in **posrednim**.

### 2.8.1 Neposredni pristop

Vključuje linearen, nemoten pristop k točki osredotočenja sovražnikovih sil, pogosto prek kritičnih odločilnih točk. Tak pristop lahko pomeni spopad ali angažiranje sovražnikove moči (zaščita njegove točke osredotočenja in odločilnih točk). Neposredni pristop je primeren, ko imajo sile premoč v primerjavi s sovražnikovimi silami in ko je tveganje sprejemljivo.

## 2.8.2 Posredni pristop

Poskuša izrabiti fizične in moralne ranljivosti sovražnikovih sil, medtem ko se izogiba njegovi moči. Posredni pristop je primeren, ko so naše sile za neposredno delovanje proti sovražnikovim točkam osredotočenja nezadostne in ko se moramo namesto tega osredotočiti na izrabo sovražnikovih kritičnih ranljivosti, ki morda vodijo k porazu sovražnikove točke osredotočenja. Posredni pristop še posebej lahko izkorišča sovražnikove ranljivosti na moralnem in kibernetičnem področju.



Slika 13: Neposredni in posredni pristop

Vir: Lasten.

## 2.9 ČRTE OPERACIJ

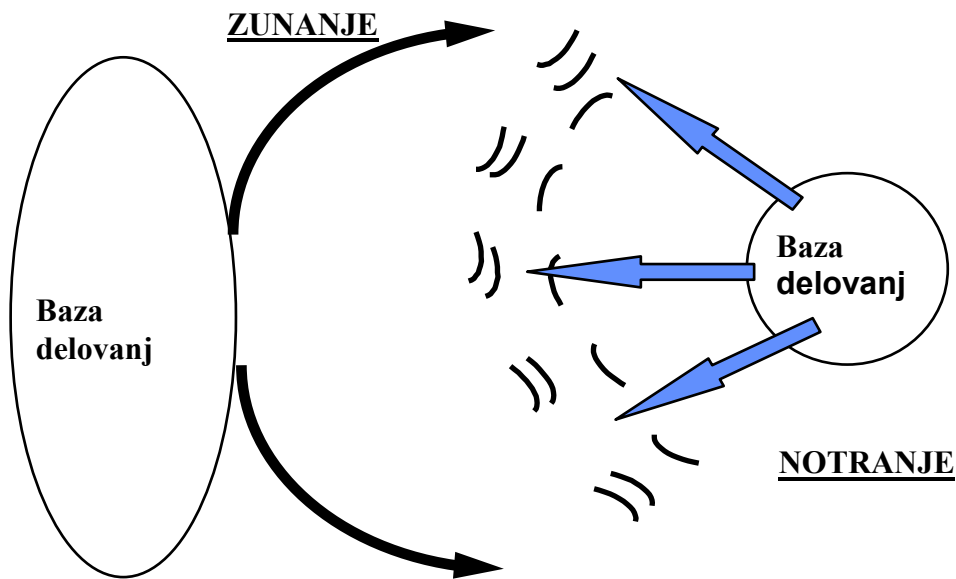
Po določitvi najboljšega celovitega pristopa k sovražnikovi točki osredotočenja je naslednji korak operativnega oblikovanja določanje primarnih in alternativnih črt operacij. **Črte operacij** povezujejo odločilne točke v času in prostoru na poti k sovražnikovi točki osredotočenja. Povezujejo silo z njeno bazo delovanj (podlaga, iz katere izhajajo operacije) in njenimi cilji. Poveljniki jih uporabljajo za osredotočanje bojne moči proti zelenemu končnemu stanju, in sicer z uporabo bojne moči v treh dimenzijah: prostoru, času in logičnem oblikovanju, ki vključuje vse vojaške zmogljivosti sil, z namenom poraza sovražnikove točke osredotočenja. Črte operacij so običajno opisane kot notranje in zunanje, če izražajo geografsko usmerjenost sovražnikovih sil.

### 2.9.1 Notranje črte

Sile delujejo na »notranjih« črtah, kadar se njihovo delovanje cepi iz središčne točke. Notranje linije uporabljajo šibkejše sile, ker jim omogočajo spremembo glavnega napora hitreje kot njihovemu sovražniku.

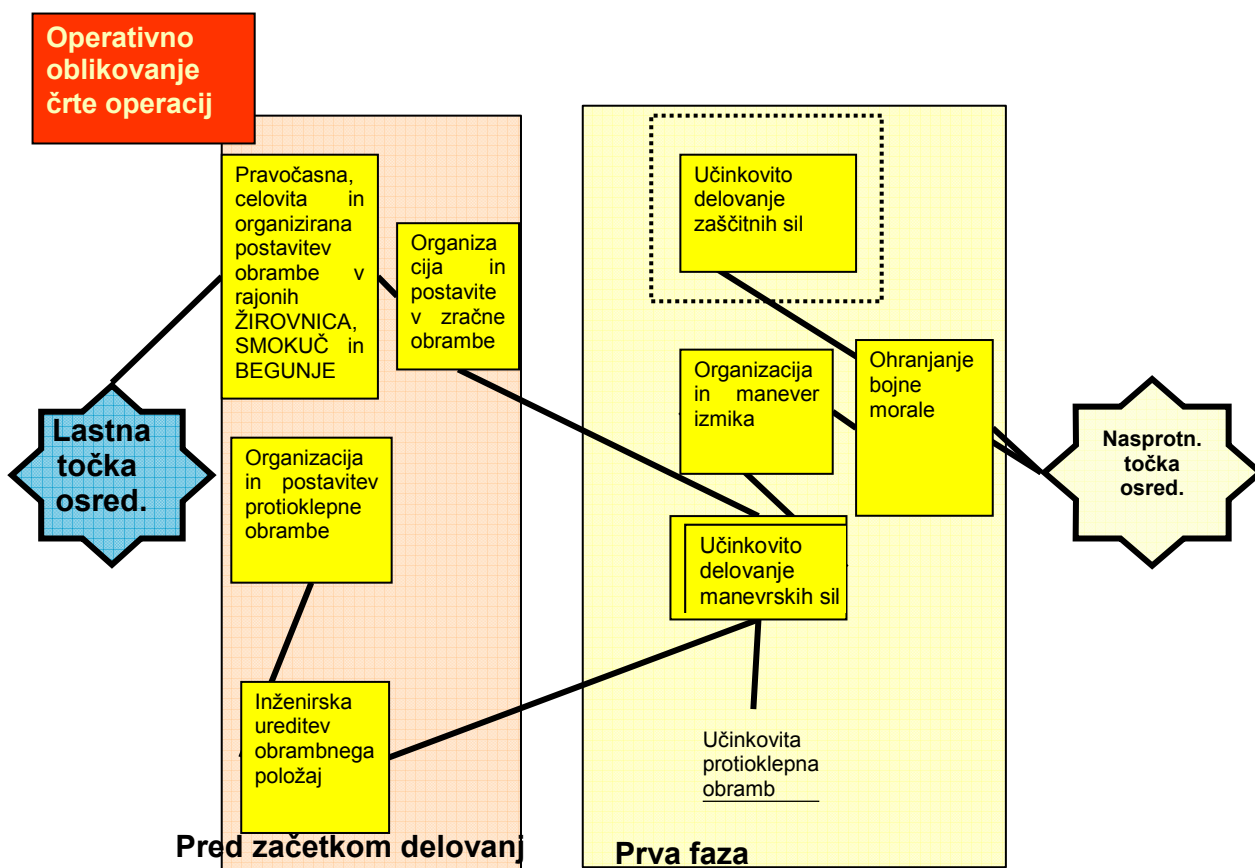
### 2.9.2 Zunanje črte

Sile delujejo na »zunanjih« črtah, kadar se njihovo delovanje pri približevanju sovražniku izvaja iz zunanjih baz. Uspešnost delovanja na zunanjih smereh zahteva močnejše sile, vendar ponuja večjo možnost obkoljevanja in poraza šibkejšega sovražnika.



Slika 14: Črte operacij  
Vir: Lasten.

Primer oblikovanja črt operacij na taktično-operativni ravni je naveden v nadaljevanju.



Slika 15: Črte operacij  
Vir: Lasten.

## 2.10 OPERATIVNA GEOMETRIJA

Z identifikacijo točk osredotočenja, točk odločitve in smeri delovanja naj bi bili geografski vidiki operativnega oblikovanja uporabljeni za analizo »geometrije« območja delovanja. Te analize vključujejo nadaljnje raziskave čas–prostor–sile z namenom natančnejše določitve operativnih zahtev, ki se nanašajo na geografijo. Te analize naj bi še posebej upoštevale »operativni višek« sil, ki temelji na razponu, pri katerem lahko različne sile uspešno izvajajo ali ohranjajo učinkovito delovanje. To neizogibno izpostavlja zahteve po območju namestitve prednjih baz delovanja in dodatnih vhodnih točk in tudi morebitne potrebe za definiranje območja bojevanja, zalednih območij in območij logističnih poti za izvajanje delovanj in ohranjanje vzdržljivosti sil.

Primer definiranja operativne geometrije na taktično-operativni ravni se lahko glasi:

Operativna geometrija je dodatna analiza ključnih dejavnikov glede na zemljišče:

- *Ognjena podpora – zemljišče omogoča obstreljevanje artilerijskih ciljev z upoštevanjem popravkov zaradi nagiba zemljišča (v prvi fazi). Izbor ognjenih položajev mora omogočiti obstreljevanje ciljev v globini razporeda nasprotnika in v predpolju.*
- *Po nasprotnikovi artilerijski pripravi napada vse naše sile za ognjeno podporo usklajeno izvedejo obstreljevanje po vnaprej načrtovanih ciljeh.*
- *Zračna obramba oceni najverjetnejše smeri napada nasprotnikovega letalstva in z upoštevanjem značilnosti zemljišča pripravi moštvo in oborožitev za obrambo.*
- *Zemljišče omogoča odlično izvedbo protioklepnega boja in inženirsko ureditev obrambe. Inženirske ovire na težišču obrambe se branijo s protioklepnimi enotami. Določite natančen seznam branjenih ovir.*

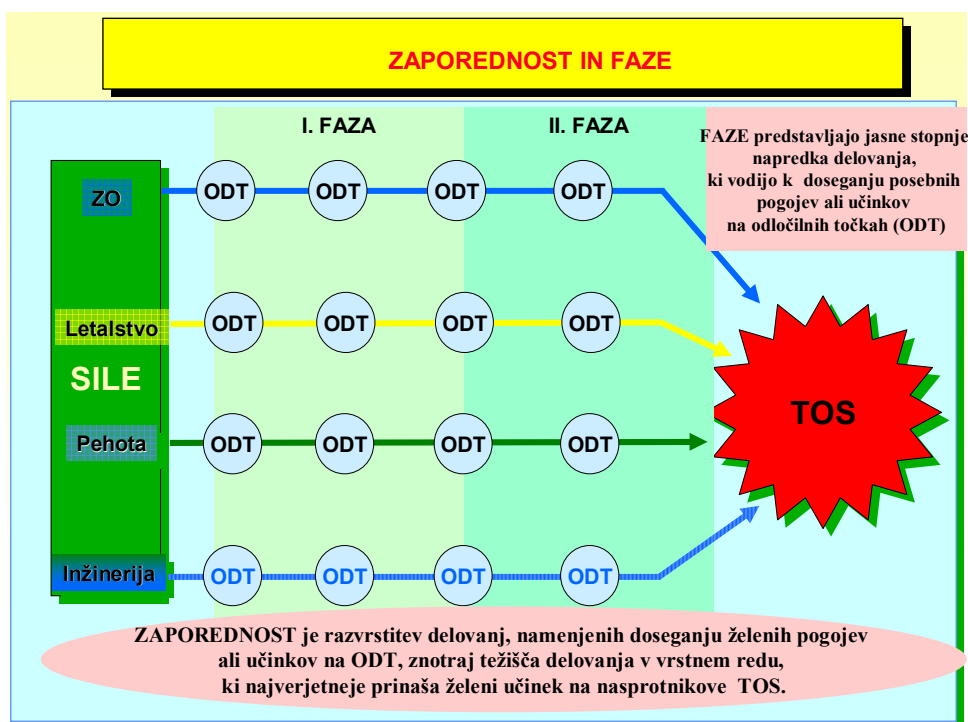
## 2.11 OFENZIVNO IN DEFENZIVNO DELOVANJE

Na tej točki operativnega oblikovanja je že vidno, da je potrebna kombinacija ofenzivnih in defenzivnih delovanj za zagotovitev ugodnih razmer na odločilnih točkah za nevtralizacijo sovražnikove točke osredotočenja in zaščite svoje. Operativna večšina se uporablja za izkoriščanje prednosti napada in obrambe v različnih točkah v času in prostoru za prevzem pobude z najbolj ekonomično uporabo sil.

## 2.12 ZAPOREDNOST IN FAZE

Naslednji bistven korak v oblikovanju delovanj je določitev značaja in zaporedja glavnih delovanj. **Zaporednost** je razvrstitev delovanj, namenjenih doseganju zelenih ciljev ali učinkov na odločilnih točkah znotraj operacije ali kampanje, in sicer tako, da bomo z največjo verjetnostjo lahko dosegli zeleni učinek na sovražnikove točke osredotočenja. Čeprav je lahko hkratno delovanje na več smereh idealno, pomanjkanje virov navadno prisili poveljnika, da razvrsti svoja delovanja. Poveljnik lahko izbira tudi zaporedje svojih delovanj, da tako zmanjšanja tveganje na sprejemljivo raven. Ta proces usmerja razmišljanje skozi ves potek delovanj, seveda v okviru razpoložljivih sil, virov in časa, in pomaga določiti različne operativne faze.

**Faze** so jasne stopnje napredka celotnih delovanj (operacije), ki vodijo k izpolnjevanju posebnih pogojev ali doseganju učinkov na odločilnih točkah in so zahtevane za nadaljnje stopnje in končno za uspešno uresničitev glavnega cilja. Faze so zaporedne, vendar se lahko tudi prekrivajo. V nekaterih primerih je začetek neke faze lahko pogojen z uspešno uresnitvijo prejšnje.



Slika 16: Zaporednost in faze  
Vir: Lasten.

### 2.12.1 Sinhronizacija, sinergija in vpliv

Uporaba operativne veščine v tem delu procesa oblikovanja pomeni ukvarjanje z vprašanjem, kako najbolje uskladiti delovanja z uporabo vseh sredstev, ki so na voljo, s ciljem doseganja največjega učinka ob najmanjši porabi virov.

**Sinhronizacija** je razvrstitev aktivnosti in njihovih učinkov v času in prostoru, namenjena je doseganju maksimalnih prednosti in najugodnejših pogojev na odločilnih točkah. To naj bi vključevalo enotno uporabo natančnih napadov, odločilnih manevrov, informacijsko delovanje ter civilno-vojaško sodelovanje za doseganje zelenih razmer in učinkov. Najpomembnejša korist usklajenih delovanj je sposobnost ustvarjanja sinergije in doseganje vpliva z domiselnim ustvarjanjem ter izrabo zelenih pogojev in učinkov ob uporabi različnih virov.

**Sinergija** je rezultat številnih individualnih fizičnih, kibernetičnih in moralnih učinkov, ki pri kombiniranju ustvarjajo splošni učinek na sovražnikove sile ali nasprotne strani. Ta učinek je močnejši kot seštevek vseh individualnih učinkov.

**Vpliv** se lahko doseže z osredotočanjem moči sil, še posebno v natančnih napadih, odločilnih manevrih in informacijskih delovanjih proti sovražnikovim slabostim na odločilnih točkah, v času in prostoru.

### 2.12.2 Sočasnost in globina

Ena prvih ugotovitev je določanje stopnje, do katere sile lahko vodijo sočasna delovanja na odločilnih točkah in po vsej globini območja delovanja. To je predvsem funkcija razpoložljivosti vojaških virov in njihovega operativnega dosega. Vedno bi moral biti cilj doseči sinergijo, in sicer s kombinacijo učinkov sočasnih aktivnosti, s katerimi dosežemo uničenje sovražnikovih zmožnosti učinkovitega odzivanja.

### **2.12.3 Manever**

Operativno oblikovanje naj bi izrabilo priložnosti za manever sil. Namen manevra je iskanje prednostne pozicije glede na sovražnikove sile. Manever se lahko uporablja za oblikovanje zelenih pogojev ali učinkov na odločilne točke ali neposredno na sovražnikovo točko osredotočenja. Manever izkorišča priložnosti napada na sovražnika iz nepričakovanih smeri, kar ogroža njegovo fizično in tudi moralno moč ter potencialno pridobiva rezultate, ki so nesorazmerno večji od sposobnosti sil. Ključ je v iskanju poti, s katerimi sile dominirajo v času in prostoru.

### **2.12.4 Operativni tempo**

Tempo je stopnja ali ritem aktivnosti, ki se izvajajo proti sovražni strani znotraj taktičnih spopadov in bojov ter med glavnimi (odločilnimi) delovanji s ciljem pridobiti in vzdrževati pobudo. Vključuje zmogljivost sil za izvajanje prehodov iz enega operativnega položaja v drugega. To od poveljnika zahteva, da predvideva sovražnikovo delovanje in da se že vnaprej dobro pripravi in vzdržuje sposobnost za odločanje ter hiter odziv z osredotočenjem vojaških zmogljivosti in kopičenjem učinkov na odločilne točke v času in prostoru. Prav tako sovražnikom ne smemo dovoliti, da predvidijo naše aktivnosti. Ohraniti moramo zmožnost postati nepredvidljivi s prikrivanjem naših resničnih namenov, z zavajanjem in zaščito sil. Sposobnost narekovanja operativnega tempa zagotavlja svobodo delovanja in je ključ, ki sovražnika privede do njegove točke kulminacije, medtem ko preprečuje prezgodnjo kulminacijo naših delovanj

### **2.12.5 Kulminacija**

Kulminacija je točka v poteku delovanj, na kateri sile ne morejo več uspešno nadaljevati trenutnega delovanja. Zaporednost in faznost naj bi se oblikovali tako, da delovanja sovražnikovih sil kulminirajo, preden dosežejo svoje cilje, medtem ko se zagotovi, da naša delovanja dosežejo svoje cilje pred katero koli kulminacijo. Umetnost je v tem, da dosežemo cilj delovanja, preden dosežemo kulminacijsko točko. Operativno oblikovanje naj bi torej določalo poti za pospeševanje sovražnikove kulminacije, medtem pa preprečilo našo. Kulminacija vsebuje ofenzivne in defenzivne vidike.

V napadu sile dosežejo kulminacijsko točko, ko ne morejo več izvajati svojih ofenzivnih delovanj in morajo preiti na obrambo ali tvegati protinapada in poraza.

V obrambi obrambne sile dosežejo kulminacijsko točko, ko ne zdržijo več in so prisiljene v reševanje ali umik ali se morajo soočiti s porazom.

### **2.12.6 Operativni premor**

Raje kot da bi poveljnik tvegala kulminacijo pred doseženimi cilji delovanja, bo sprejel odločitev za operativni premor. Operativni premor je začasna ustavitev aktivnosti med izvajanjem glavnih (odločilnih) delovanj. Kadar operativni premor preprečuje kulminacijo, mora poveljnik nadaljevati nekatera delovanja, da bi obdržal pobudo. Operativna večšina skuša zagotoviti, da je vprašanje logistične podpore sestavni del operativnega oblikovanja, in sicer z namenom, da se čim bolj zmanjša potreba po operativnih premorih.

## **2.13 PREDVIDEVANJE ODCEPOV IN OBVOZOV**

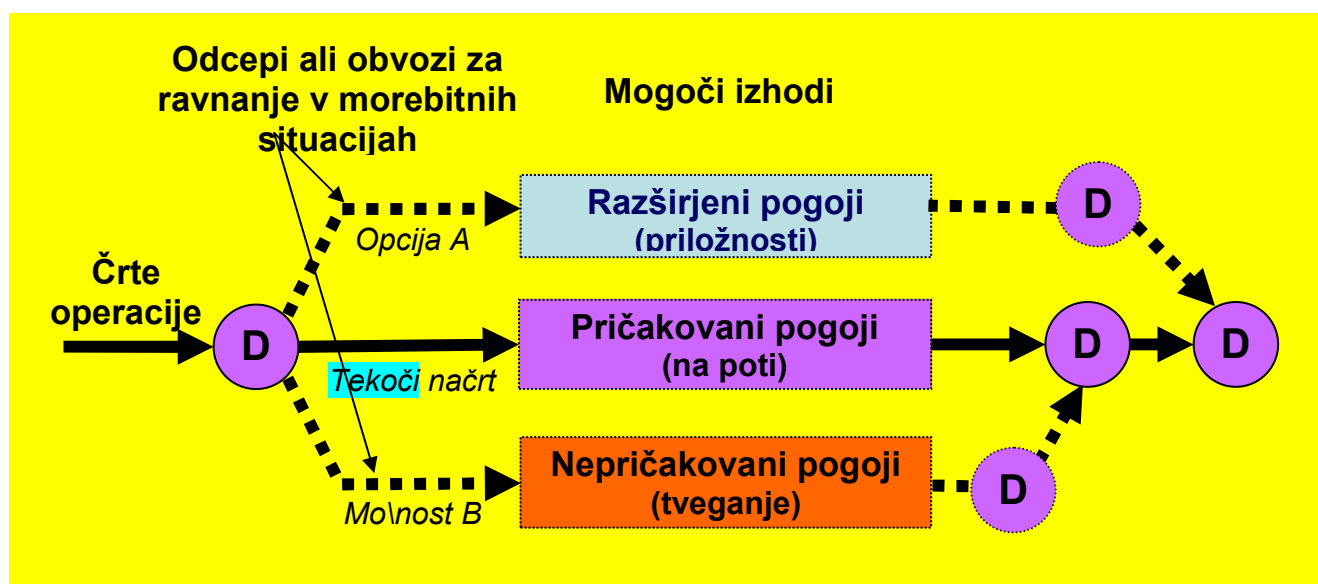
Pomemben končni korak v procesu operativnega oblikovanja je predvideti možnosti, ki se lahko pojavijo med potekom delovanj, in določiti alternativne smeri delovanja ter posledice aktivnosti, ki še dosegajo glavni cilj. Priznati je treba, da pri vsaki aktivnosti obstaja vrsta možnih izidov, ki lahko, ali pa tudi ne, dosežejo želene pogoje ali učinke. Ugodnejši izidi od pričakovanih so priložnost, ki jo je mogoče izkoristiti. Slabši izidi od pričakovanih

predstavljajo tveganja, ki jih je mogoče ublažiti. Naša sposobnost izkoristiti priložnosti in ublažiti tveganja je odvisna od predvidevanja takšnih situacij in v nadaljevanju od razvoja naključnih možnosti za njihovo učinkovito obvladovanje.

Poveljniki morajo predvidevati mogoče izide in poskrbeti, da v svojem operativnem načrtovanju zagotovijo variante tako, da ohranjajo svobodo delovanja v hitrem spreminjanju okoliščin in ohranjajo pobudo kljub sovražnikovim aktivnostim. To je mogoče doseči z razvijanjem tako imenovanih odcepov in obvozov znotraj celotnega operativnega oblikovanja in temelji na njegovem nenehnem izpostavljanju situacij »kaj če«, ki se kot mogoče lahko pojavijo med vsako fazo delovanj ali po njej.

**Odcepi** so mogoče – slučajne možnosti znotraj neke faze, ki so načrtovane in izvedljive kot odziv na predvideno priložnost ali na obrat znotraj te faze. Poveljniku zagotavljajo prilagodljivost v ohranjanju pobude in za dokončno uresničitev temeljnega cilja te faze delovanja

**Obvozi** so možnosti za prihodnje (nadaljnje) delovanje. Načrtovani so na podlagi mogočih izidov sprotih delovanj ali faz delovanja. Poveljniku zagotavljajo prilagodljivost v ohranjanju pobude in/ali možnost povečanja operativnega tempa ter dokončno uresničitev njegovega cilja.



Slika 17: Odcepi in obvozi  
Vir: Lasten.

## 2.14 POVZETEK

Drugo poglavje zagotavlja temeljno znanje o operativni veščini, ki predstavlja večjo uporabo vojaških sil za doseganje strateškega in/ali operativnega cilja s pomočjo oblikovanja, organiziranja, integracije in izvajanja strategij, kampanj, operacij in bitk. Je eden bistvenih vidikov operativnega (nivojskega) načrtovanja. Operativna veščina uporablja ustvarjalnost mišljenja poveljnika in štaba, pri čemer je poveljnik podprt z veščinami članov štaba, njihovim znanjem in izkušnjami za oblikovanje strategij, operacij ter za organiziranje in uporabo vojaških sil.

Kot je podano v uvodu, operativno oblikovanje zagotavlja podlage za razvoj koncepta

delovanja v procesu načrtovanja delovanj ali operativnega načrtovanja. Ključ do uspešne uporabe operativne veščine je sposobnost predstavljanja uporabe sil in njihovega učinka v času in prostoru, z upoštevanjem zmožnosti in predvidevanjem verjetnih rezultatov ter posledic.

Razvoj operativnega oblikovanja je bistven za načrtovanje delovanj. Operativno oblikovanje predstavlja oblikovanje krovne ideje za delovanje, ki temelji na splošni oceni situacije in na analizah poslanstva ter upodablja poveljnikovo namero. Operativno oblikovanje se razvija z uporabo operativnih konceptov in sredstev ter operativne veščine. To vodi k razvoju koncepta delovanja in k podrobnim načrtovalnim dokumentom.

Da bi lahko uspešno razvili variante delovanja, jih analizirali in izbrali najboljšo, ki nam zagotavlja doseganje poslanstva in dodeljenih nalog, moramo do podrobnosti oblikovati koncepte, ki so predstavljeni v drugem poglavju: končno stanje, cilje, točke osredotočanja, kritične zmogljivosti, zahteve in ranljivosti, odločilne točke, neposredni in posredni pristop, črte operacij, operativno geometrijo, ofenzivno in defenzivno delovanje, zaporednost in faze ter predvidevanje odcepov in obvozov.

## 2.15 SAMOSTOJNO PREVERJANJE ZNANJA

V nadaljevanju so zastavljena vprašanja. Pravilni odgovori pomenijo, da ste pridobili potrebno znanje iz drugega poglavja.

- Poimenuj in opiši točko osredotočenja, nato primerjaj ter ugotovi bistvene razlike med točko osredotočenja na strateški, operativni in taktični ravni.
- Obkroži pravilno trditev, ki se nanaša na cilje in njihove značilnosti:
  - a. Združene mednarodne operacije morajo biti usmerjene k jasnemu definiranju in skupnemu razlikovanju ciljev, ki prispevajo k doseganju zelenega končnega stanja.
  - b. Združene mednarodne operacije morajo biti usmerjene k jasnemu definiranju in skupnemu razumevanju ciljev, ki prispevajo k opustitvi zelenega končnega stanja.
  - c. Združene mednarodne operacije morajo biti usmerjene k jasnemu definiranju in skupnemu razumevanju ciljev, ki prispevajo k doseganju zelenega končnega stanja.
- Katere vrste črt operacij poznate:
  - a. posredne in neposreden
  - b. prave in zavajajoče
  - c. notranje in zunanje
- Kaj je kulminacija:
  - a. Kulminacija je področje v operaciji, na katerem sile ne morejo več uspešno nadaljevati trenutne operacije.
  - b. Kulminacija je začetek delovanj, po katerem sile ne morejo več uspešno nadaljevati trenutne operacije.
  - c. Kulminacija je točka v operaciji, na kateri sile ne morejo več uspešno nadaljevati trenutne operacije.

- Sile v nizki stopnji pripravljenosti bodo imele:
  - a. od 120- do 220-dnevni rok, da dosežejo polno bojno pripravljenost
  - b. od 91- do 180-dnevni rok, da dosežejo polno bojno pripravljenost
  - c. od 180- do 360-dnevni rok, da dosežejo polno bojno pripravljenost
  
- Kaj je zeleno končno stanje:
  - a. je politična in/ali vojaška situacija, ki je pogoj, da se operacija konča pod manj ugodnimi pogoji
  - b. je politična in/ali vojaška situacija, ki mora obstajati, ko se operacija konča pod ugodnimi pogoji
  - c. je politična in/ali vojaška situacija, ki ne obstaja, ko se operacija konča pod ugodnimi pogoji
  
- Ugotovi bistvene razlike med neposrednim in posrednim pristopom ter jih prikaži v grafični obliki.
  
- Na podlagi poglobljene in primerjalne analize ugotovi podobnosti in razlike med obvozom in odcepom.
  
- Oblikuj odločilne točke na taktični ravni ter jih prek črt operacij poveži v prostoru in času s točko osredotočenja. Tako oblikuj koncept delovanja ter ga grafično prikaži.
  
- Oblikuj ter grafično predstavi zaporednost in faze na taktični ravni.
  
- Oblikuj ter grafično predstavi operativno geometrijo na taktični ravni.
  
- Poimenuj končno stanje in na primeru Kosova formativno oblikuj končno stanje na operativni in taktični ravni.
  
- Poimenuj točko osredotočanja in na primeru Kosova formativno oblikuj točke osredotočanja na operativni in taktični ravni.

### 3 NAČRTOVANJE DELOVANJ

#### 3.1 UVOD

V trtjem poglavju je podano temeljno znanje o procesu načrtovanja delovanj, ki je standardiziran in preskušen analitični proces, ki pomaga poveljniku sprejeti odločitev. Bistvo procesa načrtovanja je analitičen pristop k reševanju problemov, ki vključuje predvidevanje, analizo, odločitev ter izdelavo načrta. Proces načrtovanja delovanj pomaga poveljniku in štabu proučiti situacijo na bojišču ter na njeni podlagi logično ukrepati. Pomaga, da se poveljnik odloči na podlagi temeljite in stvarne presoje, logike in znanja.

S pridobljenim znanjem iz tretjega poglavja študent doseže glavni informativni cilj – poznati in razumeti celoviti, pospešeni, skrajšani in samostojni proces načrtovanja delovanj. Prav tako doseže poznavanje in razumevanje petih stopenj celovitega procesa načrtovanja delovanj, in sicer začetek, orientacijo, razvoj koncepta, razvoj načrta in pregled načrta. Poleg tega doseže tudi formativne cilje, kot so: samostojna izdelava pripravljalnega ukaza, ocena dejavnikov, poročilo o analizi poslanstva, sodelovanje pri izdelavi poveljnikovih usmeritev za načrtovanje, obveščevalna priprava bojišča (ocena situacije), razvoj, analiza in primerjava variant delovanja, razvoj koncepta in načrt (ukaz) za delovanje.

Struktura tretjega poglavja je zastavljena tako, da omogoča pridobivanje splošnega teoretičnega znanja o procesu načrtovanja delovanj, ki izhaja iz izhodišč in okvirov kot so definirani v **Natovem Navodilu za operativno načrtovanje, Revizija 1, Koordinirani osnutek junij 2004**. Prav tako omogoča pridobivanje praktičnega znanja o oblikovanju prilog iz procesa načrtovanja delovanj. Priloge iz procesa izhajajo iz vojaškostrokovne literature – predvsem **Navodila za štabno delo (Furlan et al., 2007)**.

Glavne podtočke tega poglavja so: načrtovanje, usmerjeno k cilju, vrste procesov načrtovanja delovanj, stopnje procesa načrtovanja delovanj, celoviti proces načrtovanja delovanj, prva stopnja začetek, druga stopnja orientacija, tretja stopnja razvoj koncepta, četrta stopnja razvoj načrta in peta stopnja obnovitev/pregled načrta.

Metode, ki so uporabljene pri oblikovanju poglavja, so: metoda uporabe in analize pisnih virov, metoda poglobljene in primerjalne analize ter metoda izkustva. Za pridobitev znanja iz tega poglavja se zahtevata poznavanje in uporaba teh metod.

Študent naj posebno pozornost nameni pojmom, kot so proces načrtovanja delovanj, načrtovanje, usmerjeno k cilju, poveljevanje na podlagi poslanstva, ocena dejavnikov, ocena situacije, analiza poslanstva, razvoj operativnega oblikovanja. Prav tako je treba posebno pozornost nameniti vsebinam, ki neposredno vplivajo na razumevanje procesa načrtovanja delovanj in so v korelaciji z vsebinami, predstavljenimi v prvem in drugem poglavju.

To so vsebine, ki opredeljujejo:

- proces načrtovanja delovanj in vrste procesov;
- korake in izdelke prve stopnje (začetek) procesa načrtovanja delovanj;
- korake in izdelke druge stopnje (orientacija) procesa načrtovanja delovanj;
- korake in izdelke tretje stopnje (razvoj koncepta) procesa načrtovanja delovanj;
- korake in izdelke četrte stopnje (razvoj načrta) procesa načrtovanja delovanj;
- korake in izdelke pete stopnje (obnovitev/pregled načrta) procesa načrtovanja delovanj;
- formativne primere oblikovanja: pripravljalnega ukaza, poročanja o analizi poslanstva, poveljnikovih usmeritev za načrtovanje, poročanja štaba, razvoja koncepta in razvoja načrta.

Izpostavljeni pojmi in vsebine so podlaga za oblikovanje izpitnih vprašanj.

### **3.2 NAČRTOVANJE, USMERJENO K CILJU**

Načrtovanje delovanj poskuša opisati zaporednost aktivnosti, ki so najbolj verjetne pri določanju vojaških pogojev, potrebnih za doseganje cilja in zelenega končnega stanja. Zato je nujno natančno opisati zeleno končno stanje in nato ravnati vzvratno – proti začetku ali graditvi sil na območju delovanja. To je nujno celo pri tehtanju preventivnih ukrepov, ki bodo najverjetneje potrebni za ustvarjanje končnega uspeha.

Cilji procesa načrtovanja delovanj so:

- a. standardizirati proces načrtovanja in načrtovalnih postopkov znotraj Slovenske vojske;
- b. zagotoviti usmeritve in nadzor med načrtovalnim procesom;
- c. povečati soizvedljivost in sodelovanje med strateško, operativno in taktično ravno poveljevanja;
- d. zagotoviti logični proces za analiziranje usmeritev in navodil višjega poveljstva ter za razvijanje ustreznih variant delovanja z namenom doseči zeleno končno vojaško stanje;
- e. povečati poveljnikovo sposobnost usmerjanja in vodenja razvoja načrta (ukaza);
- f. povečati logično in ustvarjalno mišljenje štaba v podpori poveljnikovega odločanja v razmerah negotovosti in nejasnosti, ko so čas in informacije nezadostni;
- g. omogočati poveljnikom, da usklajujejo in povezujejo napore različnih sil in poveljstev med načrtovanjem delovanj;
- h. evalvirati rezultate načrtovalnega procesa.

### **3.3 VRSTE PROCESOV NAČRTOVANJA DELOVANJ**

Glede na vsebino in čas načrtovanja delovanj razlikujemo procese:

#### **3.3.1 Celoviti proces načrtovanja delovanj**

Je podroben, celovit proces z določenim trajanjem, ki ga uporabimo takrat, ko je na voljo dovolj časa in ko je lahko v proces vključen ves štab oziroma je zagotovljena najoptimalnejša štabna podpora. Proces omogoča podrobno analizo naloge, pripravo in analizo večjega števila lastnih in sovražnikovih variant delovanja ter čas za preizkus rešitev.

#### **3.3.2 Skrajšani proces načrtovanja delovanj**

Izvaja se v časovno omejenem okolju in takrat, ko zahtevnost naloge ali situacija omogoča skrajšanje procesa oziroma vključevanje v proces le dela štaba. Uporaba skrajšanega procesa je značilna predvsem za nižje taktične ravni poveljevanja. Skrajšani proces zahteva bolj podrobne in neposredne usmeritve poveljnika, krajšo pripravo in analizo mogočih variant delovanja ter nasploh zahteva večje angažiranje poveljnika v procesu načrtovanja.

#### **3.3.3 Pospešeni proces načrtovanja delovanj**

Izvaja se takrat, ko ni na voljo dovolj časa za izvedbo drugih oblik oziroma ko poveljnik nima na voljo štaba. Je najtežja oblika načrtovanja, ker poteka pod časovnim pritiskom, zahteva hitre odločitve, za pripravo več variant in kakovostno analizo pa ni časa. Izvajalec je poveljnik z ožjim delom štaba. Usposobljenost in izkušnje so ključne pri izvedbi tega procesa, saj je stopnja tveganja zelo velika.

### 3.3.4 Samostojni proces načrtovanja delovanj

Izvaja ga poveljnik, kadar glede na čas, situacijo ali nalogo oceni, da za sprejem odločitve in izdajo ukaza ne potrebuje drugih organov štaba oziroma lahko proces izpelje sam. Izvajanje načrtovanja delovanj v takšni obliki je značilno za poveljujoče na ravni čete in voda, izjemoma višje.

Izbor procesa je odvisen od časa, ki je na voljo za izvedbo procesa, zahtevnosti naloge in situacije ter števila štabnih organov, ki bodo vključeni v proces.

Prednosti uporabe celovitega procesa pred drugimi oblikami so:

- a. analiza in primerjava večjega števila sovražnikovih in lastnih variant delovanja, katerih cilj je sprejem najboljše lastne variante delovanja;
- b. večja stopnja povezovanja v celoto, usklajevanja in sinhronizacije priprav ter izvajanja delovanja ter zmanjšano tveganje, da se spregledajo odločilni dejavniki delovanja;
- c. rezultat je popoln in natančen ukaz oziroma načrt delovanja.

Pomanjkljivost uporabe celovitega procesa je predvsem v porabljenem času.

## 3.4 STOPNJE PROCESA NAČRTOVANJA DELOVANJ

Proces načrtovanja delovanj vsebuje pet načrtovalnih stopenj, ki so podrobno opisane v tem poglavju.

### 3.4.1 I. stopnja – začetek

Začetek uvaja zahteve za vodenje načrtovanja ter splošne načrtovalne usmeritve in načrtovalne omejitve.

### 3.4.2 II. stopnja – orientacija

Orientacija vodi analizo situacije, tako da določi, **kaj** je treba storiti, da bi ugodili navodilom in usmeritvam višjega poveljstva, natančno tudi določi poslanstvo in želeno končno stanje. Osredotoča se na vodenje temeljite analize poslanstva. Glavni izdelki te stopnje so: izjava o poslanstvu, operativno oblikovanje in poveljnikove usmeritve za načrtovanje.

### 3.4.3 III. stopnja – razvoj koncepta

Razvoj koncepta določa, **kako** najbolj učinkovito in uspešno doseči poslanstvo. Osredotoča se na razvoj in analizo različnih variant delovanja za doseganje poslanstva, vključujoč potrebne sile, s tem pa poveljniku pomaga pri določanju najboljše variante delovanja. Varianta delovanja, ki jo je izbral poveljnik, zagotavlja podlago za razvoj koncepta delovanja in podporne izjave o zahtevah, ki sta glavna izdelka te stopnje.

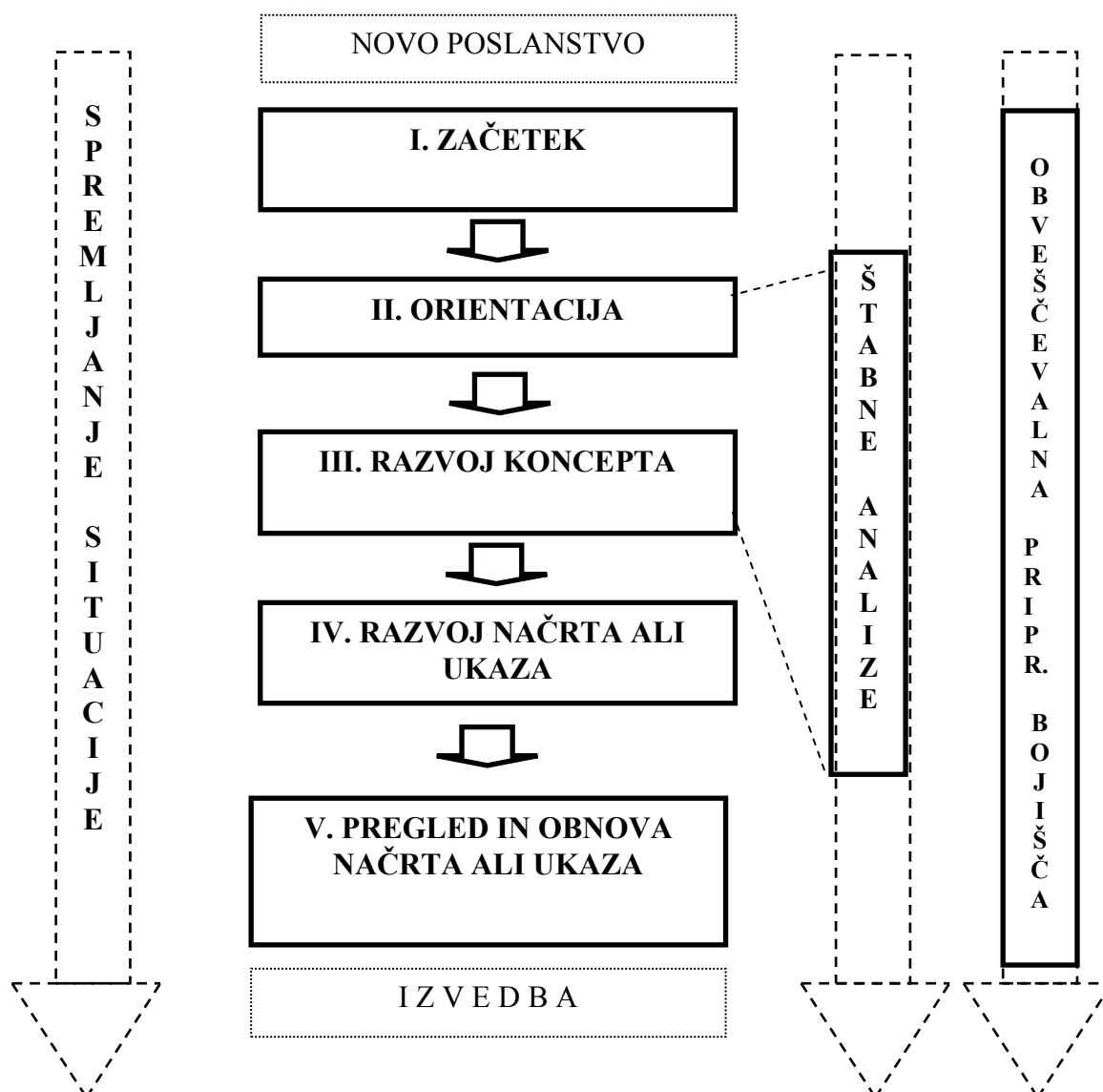
### 3.4.4 IV. stopnja – razvoj načrta

Razvoj načrta prepozna sile, potrebne za izvedbo načrta, organizira njihove časovne razmestitve na območju delovanja in načrtuje njihovo zaščito, usposabljanje in vzdrževanje. Vključuje usklajevanje z drugimi poveljstvi. Kaže se v popolnoma razvitem načrtu (ali, če je treba, v družini načrtov), skupaj s prilogami za zahtevana funkcionalna področja, ki jih odobri nadrejeni.

### 3.4.5 V. stopnja – pregled/obnova načrta

Pregled načrta zagotavlja, da načrt ostane uporaben v razmerah ponavljajočih se zahtev, politike in doktrine ter da ostane uporaben v smislu izvedljivosti, primernosti in

sprejemljivosti. Vključuje obdobje preglede načrta, ki lahko zaznajo potrebe po spremembah in ki vodijo k novim smernicam načrtovanja.



Slika 18: Proces načrtovanja delovanj  
Vir: Lasten.

### 3.5 COLOVITI PROCES NAČRTOVANJA DELOVANJ

Celoviti proces načrtovanja delovanj je sestavljen iz petih stopenj (glej sliko 10). Vsaka stopnja se začne z vhodnimi podatki, ki so rezultat predhodnih stopenj, zato se napake, ki jih naredimo na začetku, pojavljajo tudi v nadaljevanju. Sproži se s sprejemom ali pričakovanjem novega poslanstva ali z odločitvijo poveljnika glede na spremembo situacije (pobuda poveljnika). Novo poslanstvo je določeno v ukazu nadrejenega poveljstva, lahko pa ga samoiniciativno, v duhu namere nadrejenega poveljnika, določi poveljnik sam na podlagi trenutne novonastale situacije, ki se pojavi pri izvajanju načrtovanih delovanj.

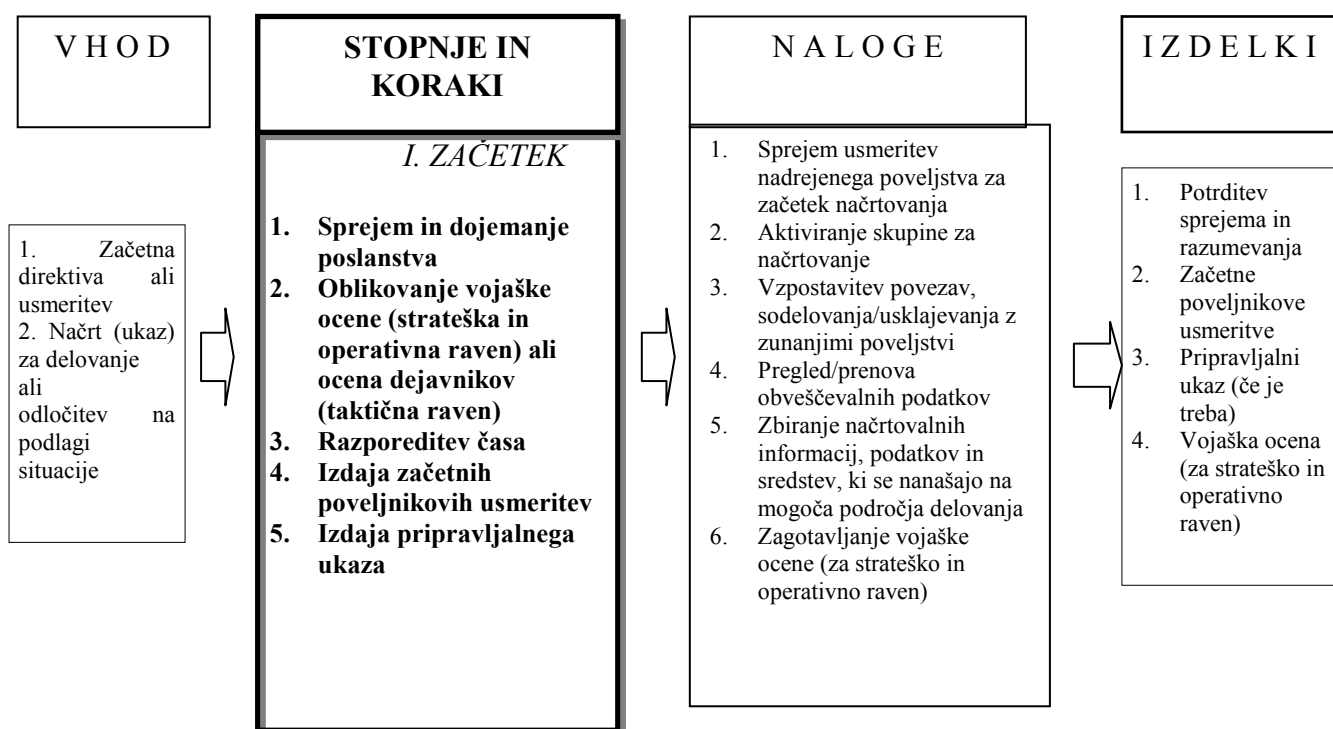
Primer: poveljnik ugotovi, da ima priložnost izpolniti zamisel nadrejenega poveljnika, vendar drugače, kot je to opredeljeno v pripravljalnem ukazu, in sicer glede na novonastale spremembe sovražnikovega delovanja. To lahko povzroči, da bo svoje aktivnosti načrtoval in izvedel drugače, kot je to predvideno v osnovni zamisli. V tem primeru mora neprekinjeno

ocenjevati situacijo in odgovoriti na vprašanje: »Ali se je situacija spremenila oziroma se bo kmalu spremenila? Ali moram sprejeti novo odločitev?« Mogoči odgovori so:

- ne, situacija se ni spremenila in se ne bo kmalu, ni treba sprejeti nove odločitve;
- da, situacija se je spremenila oziroma se bo kmalu spremenila, vendar je moj načrt z manjšimi prilagoditvami še vedno ustrezen in zato mi ni treba sprejeti nove odločitve;
- da, situacija se je spremenila oziroma se bo kmalu spremenila. Moj začetni načrt je ustrezen, vendar ga je treba izpopolniti, zato moram sprejeti novo odločitev;
- da, situacija se je spremenila oziroma se bo spremenila zelo hitro. Moj začetni načrt ni ustrezen, zato je treba sprejeti novo odločitev.

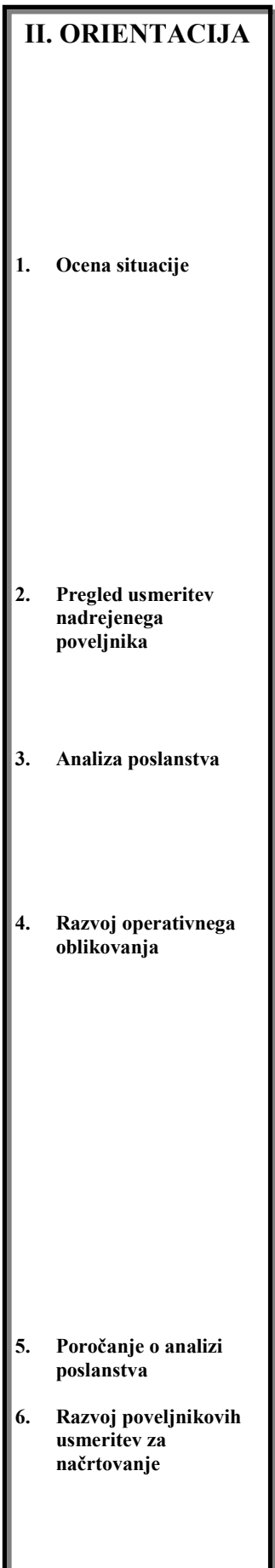
Pri spremembi načrta in skladno z zmožnostmi se mora poveljnik posvetovati z nadrejenim poveljnikom oziroma mu o svoji odločitvi poročati ter zagotoviti usklajenost delovanj s sodelujočimi enotami.

V standardnih operativnih postopkih (SOP) enote je opredeljeno, kdo mora v procesu načrtovanja delovanj sodelovati, kdo so njihove zamenjave in kje se proces izvaja. S tem, ko podrejene in dodeljene enote oskrbimo z izvodi standardnih operativnih postopkov nadrejenega poveljstva, zagotovimo, da bodo tudi oni razumeli, kaj lahko pričakujejo od procesa načrtovanja delovanj.





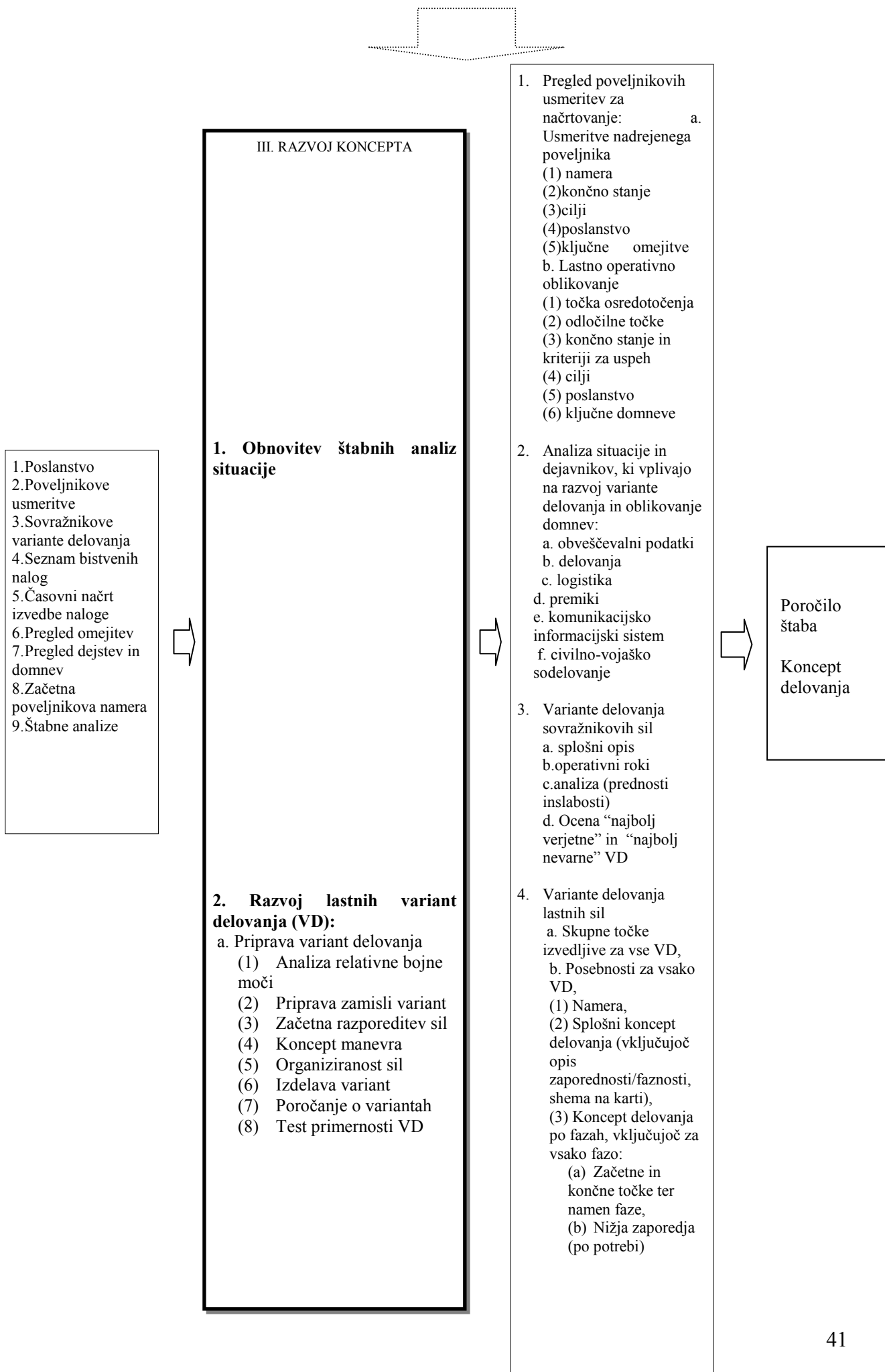
1. Začetne poveljnikove usmeritve
2. Elementi iz ukaza za delovanje:
  - a. obveščevalna situacija
  - b. namera
  - c. naloga
  - d. domneve
  - e. omejitve
3. Informacije o stanju:
  - a. situacijska karta
  - b. podatkovne baze o stanju sil in sredstev
4. Predhodne štabne analize

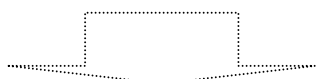


1. Ozadje
2. Zdravstvene razmere
3. OPB: geografske, hidrografske in meteorološke razmere
4. OPB: Analiza situacije sovražnikovih sil:
  - a. pregled bojnega razporeda.
  - b. ugotavljanje ciljev in želenega končnega stanja.
  - c. ugotavljanje zmožnosti, prednosti in slabosti.
  - d. identifikacija/ugotavljanje točk osredotočenja (lastna raven), odločilnih točk in ciljev visoke vrednosti.
  - e. začetek razvoja možne variante sovražnikovih sil - (vključujoč koncept, sheme, organizacijo sil po nalogah in časovnico).
  - f. začetni načrt izvidovanja
5. Ocena civilno-vojaške situacije
6. Obveščanje in medijska situacija
7. Pregled usmeritev nadrejenega poveljnika (poslanstvo, namen, cilji, želeno končno stanje, omejitve (prepovedi in zahteve), pogoji za uspeh in domneve
8. Analiza/identifikacija/ugotovitev lastnih nalog (dodeljene, izhajajoče in bistvene)
9. Analiza ključnih dejavnikov (sile, čas, prostor in civilno okolje)
10. Razvoj izjave o poslanstvu
11. Razvoj operativnega oblikovanja (končno stanje nadrejenega poveljstva, cilji nadrejenega poveljstva, točke osredotočenja, kritične zmogljivosti in ranljivosti, odločilne točke, direktni in indirektni pristop, cilji-lastna raven, kriteriji za uspeh, smeri delovanja, glavni obvozi in odcepi, zaključek delovanj).
12. Določanje potreb po kritičnih informacijah.
13. Zahteve za posebne varnostne ukrepe – ocena tveganja.
14. Določanje začetne ocene sil.
15. Časovni načrt izvedbe naloge.
16. Načrt dela poveljstva.
17. Priprava/poročanje o analizi poslanstva.
18. Razvoj poveljnikovih usmeritev za načrtovanje.
19. Izdaja pripravljalnega ukaza



**Poveljnikove usmeritve za načrtovanje**





- 1. Predlog štaba
- 2. Matrika za odločanje



- b. Analiza variant delovanja
  - (1) Priprava na analizo:
    - (a) izbira orodja in priprava izvajalcev
    - (b) seznam lastnih sil
    - (c) seznam domnev
    - (d) seznam odločilnih dogodkov in točk odločanja
    - (e) opredelitev meril vrednotenja
    - (f) Izbira tehnike preigravanja
    - (g) Izbira načina beleženja
  - (2) Izvedba analize-preigravanje
- c. Primerjava variant delovanja
  - (1) Seznamitev štaba z analizo variant delovanja
  - (2) Primerjava izbranih variant delovanja
- 3. Poročanje štaba**
- 4. Odločitev poveljnika o VD**
  - a. Sprejem VD
  - b. Poveljnikova namera
  - c. Poveljnikove zahteve in usmeritve
- 5. Razvoj koncepta delovanja**
- 6. Odobritev koncepta delovanja**



- (c) ključna naloga za vsako podrejeno poveljstvo/enoto,
- (d) ključne zahteve zmogljivosti za fazo (če je treba)<sup>4</sup>
- Organiziranost sil
- (5) Operativni roki
- (6) Koncept logistične podpore
- (7)Ukrepi poveljevanja in kontrole
- 5. Tabele zapisov
- 6. Uskladitvena matrika
- 7. Primerjava VD
  - a. Rezultati preigravanja
  - b. Prednosti in slabosti (tabela za odločanje)
  - c. Primerjava z izbranimi kriteriji (matrika za odločanje)
  - d. Priporočena VD
  - e. Zahteve rodovskih načrtov za priporočeno VD
- 8. Priprava/poročanje štaba
- 9. Odločitev poveljnika o VD
- 10. Razvoj koncepta delovanja
- 11. Odobritev koncepta delovanja
- 12. Poveljnikove zahteve in usmeritve



- 1. Koncept delovanje
- 2. Uskladitvena matrika
- 3. Poveljnikova namera



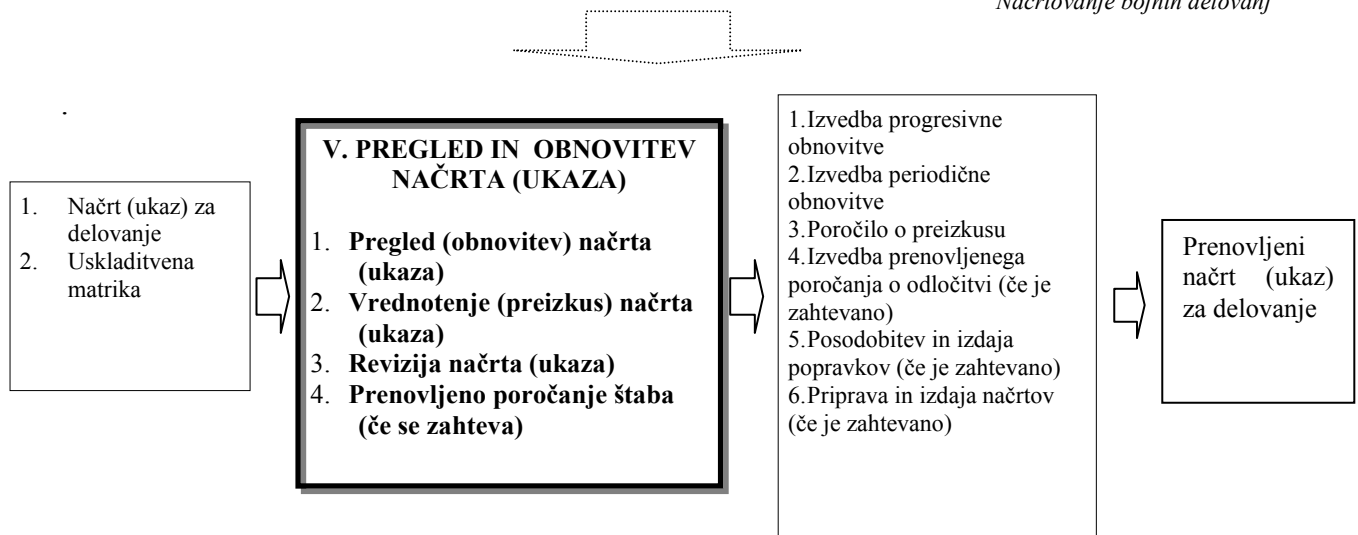
- IV. RAZVOJ NAČRTA (UKAZA)**
- 1. Priprava in uskladitev načrta (ukaza)**
- 2. Poročanje**
- 3. Odobritev**
- 4. Prenos načrta (ukaza) podrejenim**



- 1. Izdelava načrta (ukaza) s prilogami
- 2. Verifikacija načrta (ukaza)
- 3. Odobritev načrta (ukaza)
- 4. Prenos načrta (ukaza) podrejenim



Načrt (ukaz) za delovanje



Slika 19: Celoviti proces načrtovanja delovanj

Vir: Lasten.

### 3.6 I. STOPNJA – ZAČETEK

Namen začetne stopnje je oblikovati zahtevo za izvedbo načrtovanja delovanj ter splošnih načrtovalnih navodil in načrtovalnih omejitev. Začenja se s sprejemom ukaza za delovanje ter se nadaljuje z oceno dejavnikov, razporeditvijo časa, izdajo začetnih poveljnikovih usmeritev ter, če je treba, z izdajo pripravljalnega ukaza.

#### 3.6.1 Priprava

V pričakovanju zahteve za začetek načrtovanja delovanj se začne zbiranje informacij, podatkov in načrtovalnih orodij, ki bi lahko bila potrebna.

#### 3.6.2 Povezava

Med načrtovanjem kriznega odgovora je pomembno, da vsaka raven vzpostavi in vzdržuje zvezo z višjo in nižjo ravno, ter z glavnimi mednarodnimi organizacijami na primerni ravni (skladno s pooblastili). Enaka potreba se pojavlja pri predhodnem načrtovanju.

#### 3.6.3 Načrtovalne informacije in podatki

Načrtovanje delovanj vključuje zbiranje, analizo, izmenjavo in širjenje informacij načrtovalnim štabom prek različnih funkcionalnih področij. Štab oblikuje postopke vodenja teh informacij in izmenjavo zahtev (potreb) med štabi. Poseben poudarek naj bi bil na geografskih podatkih in podatkih bojnega razporeda. To lahko sproži oblikovanje baze podatkov za vsako načrtovano situacijo, ki podpira načrtovalne zahteve in sredstva za načrtovanje.

#### 3.6.4 Koraki prve stopnje načrtovanja delovanj

Koraki prve stopnje procesa načrtovanja delovanj so:

- sprejem in razumevanje poslanstva;
- oblikovanje vojaške ocene (na strateški in operativni ravni), ocena dejavnikov (na taktični ravni);
- razporeditev časa;
- izdaja začetnih poveljnikovih usmeritev;
- izdaja pripravljalnega ukaza.

### 3.6.4.1 Sprejem in dojetanje poslanstva

Po sprejemu načrta (ukaza) od nadrejenega poveljnika poveljnik samostojno ali skupaj z ožjim delom štaba prouči vsebino ukaza. Po proučitvi mora nedvoumno razumeti vlogo in nalogo svoje enote glede na namero, cilj in koncept delovanja nadrejenega poveljnika. O sprejemu in razumevanju poslanstva poroča nadrejenemu poveljstvu.

### 3.6.4.2 Oblikovanje vojaške ocene (na strateški in operativni ravni), ocena dejavnikov (na taktični ravni)

Na podlagi sprotne obveščevalne ocene in navodil političnih oblasti poveljujoči na strateški ravni pripravi vojaško oceno glede na vojaško zapletenost situacije, ki vključuje mogočo grožnjo ali tveganje za obrambne ali varnostne interese naše države ter različne možnosti vojaškega odgovora. Ne glede na svojo obliko, predstavlja vojaška ocena podlago za vojaška napotila političnim oblastem o prihodnjih strateških in operativnih usmeritvah. Vzorec vojaške ocene je naveden v Navodilih za štabno delo v prilogi B četrtega poglavja.

Področje in vsebina vojaške ocene se lahko dopolnjujeta od primera do primera. Ocena mora temeljiti na popolni vojaški presoji situacije, vključujoč morebitne vojaške cilje. Prav tako mora upoštevati civilno okolje, skupaj s ključnimi političnimi, geografskimi, ekonomskimi in socialnimi dejavniki, ki bi lahko imeli pomemben vpliv na vojaške operacije.

Po potrditvi sprejema in razumevanja poslanstva poveljnik s ključnimi organi štaba (določeno v SOP) oceni temeljne dejavnike za izvedbo naloge. Ocena dejavnikov omogoča poveljniku najučinkoviteje izkoristiti čas, ki je na voljo, in podrejenim poveljnikom prihraniti čas za njihove priprave. Z oceno dejavnikov opredelimo:

- temeljni cilj delovanja;
- čas, ki je na voljo od trenutka, ko smo prejeli nalogo pa do njene izvedbe;
- Čas, potreben za načrtovanje, pripravo in izvedbo naloge, tako za lastno kot tudi za podrejene enote;
- analize in ocene štaba, ki so že pripravljene in ki lahko pripomorejo k načrtovanju;
- posebne pogoje, ki so potrebni za načrtovanje in preizkus;
- organizacijo dela.

Primer oblikovanja ocene dejavnikov na taktično-operativni ravni je naveden v nadaljevanju.

#### Ocena dejavnikov

##### Temeljni cilj delovanja:

Naloga enote je, da s prožno obrambo smeri RATEČE–RADOVLJICA–KRANJ upočasni sile R, jih razvleče v prostoru in jim prizadene občutne izgube. Z odločilno obrambo zaustaviti R na ustreznih položajih v notranjosti, pri TRŽIŠKI BISTRICI, in zagotoviti ugodne razmere za protinapad.

##### Čas, ki je na voljo od trenutka, ko smo prejeli nalogo pa do njene izvedbe:

81 ur (dnevnih 54 ur, nočnih 27 ur).

##### Čas, potreben za načrtovanje, pripravo in izvedbo naloge, tako za lastno kot tudi za podrejene enote:

za delo poveljstva (načrtovanje) 24 ur, za podrejene 57 ur.

##### Analize in ocene štaba, ki so že pripravljene in ki lahko pripomorejo pri načrtovanju:

Za rajon zgornje Savske doline že obstajajo analize in ocene štaba, in sicer v obliki obveščevalne priprave bojišča. Analize in ocene smiselno uporabite z upoštevanjem novih dejstev in domnev.

#### **Posebni pogoji, ki so potrebni za načrtovanje in preizkus:**

Pri načrtovanju delovanj upoštevajte civilno-vojaško sodelovanje in uporabo civilne zaščite pri evakuaciji prebivalstva. Pri načrtovanju posebno pozornost namenite preigravanju variant delovanja. Preizkus opravite po metodi *preizkus s poročanjem podrejenih poveljnikov*.

#### **Organizacija dela:**

Štab in osebna skupina poveljnika, delo štaba vodi in organizira izvršilni častnik, osebno skupino vodi poveljnik sam.

#### **Razporeditev časa:**

Pomemben rezultat prve stopnje procesa načrtovanja delovanj je razporeditev časa za načrtovanje. Poveljnik mora s svojim štabom uravnovesiti podrobnost (izčrpnost) načrtovanja s potrebo po takojšnjem delovanju. Splošno pravilo je, da poveljnik dodeli podrejenim enotam za izvedbo procesa načrtovanja in priprav najmanj dve tretjini časa, ki je na voljo. To pomeni, da za proces načrtovanja ostane poveljniku in štabu tretjina časa. Vendar pravilo ni univerzalno in ga je treba smiselno uporabljati glede na zahtevnost naloge in čas do izvedbe, predvsem pa upoštevati vse ravni poveljevanja. Čas je treba računati nazaj od začetka izvajanja delovanj in upoštevati čas, ki je potreben za načrtovanje in organiziranje delovanj na vseh ravneh poveljevanja. Celovitost načrtovanja je najbolj odvisna od časa, ki je na voljo. Ko ocenimo čas, mora poveljnik opredeliti obliko procesa načrtovanja delovanj.

Formativni primer oblikovanja razporeditve časa na taktično-operativni ravni je naveden v nadaljevanju.

Tabela 1: Razporeditev časa

| <b>»Rajhenav 2010«</b>  |       |
|---|-------|
| Sprejem poslanstva<br>Pripravljenost za delovanje<br>Čas: 81 ur (dnevni 54 ur, nočni 27 ur) |       |
| <b>Razporeditev</b>   |       |
| Za delo poveljstva (načrtovanje):   | 24 ur |
| začetek   | 2     |
| orientacija   | 6     |
| razvoj koncepta   | 7     |
| razvoj načrta   | 6     |
| obnovitev – preizkus  | 3     |
| Za delo podrejenih  | 57 ur |
| Skupaj  | 81 ur |

Pripravil:  
S3

Vir: Lasten.

#### **3.6.4.3 Izdaja začetnih poveljnikovih usmeritev**

Začetne poveljnikove usmeritve so namenjene določitvi temeljnih okvirov izvedbe procesa načrtovanja ter zagotovitvi pogojev za pravočasne priprave za izvedbo delovanj. Z usmeritvami poveljnik določi:

- vrsto naloge, območje ter začetek izvajanja delovanj;
- obliko procesa načrtovanja in kako ga je mogoče skrajšati;
- težišče načrtovanja;
- začetno oceno časa in roke nekaterih aktivnosti;
- razpošiljanje častnikov za povezavo;
- začetno izvidovanje;
- odobritev premikov;
- opredelitev rokov in posebnih nalog štaba.

Usmeritve so podlaga za pripravo načrta dela poveljstva.

Formativni primer oblikovanja začetnih poveljnikovih usmeritev na taktično-operativni ravni je naveden v nadaljevanju.

## ZAČETNE POVELJNIKOVE USMERITVE

### **Vrsta naloge, območje ter začetek delovanj:**

1. MOTB izvaja obrambo območja ŽIROVNICA–BREG–SMOKUČ, se organizirano izmakne in odločno brani smer BEGUNJE–SLATNA–ZADNJA VAS.

- **I. faza:** do 18. 9. 2010 do 24. ure upočasniti sile R s prožno obrambo ŽIROVNICA–BREG–SMOKUČ v zgornjem delu Savske doline ter vezati del sil R.
- **II. faza:** do 21. 9. 2010 do 24. ure z odločilno obrambo naselij in bočnimi napadi z oporo na objekte SMOKUŠKI VRH IN DOBRČA zaustaviti alpske sile in prisiliti R k predčasnemu uvajanju mehaniziranih sil.
- Pripravljenost za delovanje 16. 9. 2010 do 24. ure.

### **Oblika procesa načrtovanja:**

celovit proces načrtovanja.

### **Težišče načrtovanja:**

I. faza delovanja.

### **Začetna ocena časa:**

do začetka delovanj je 81 ur, za delo štaba 24 ur, S-3 pripravi podrobno razporeditev časa.

### **Razpošiljanje častnikov za povezavo:**

do 15. 9. 2010 do 24. ure vzpostaviti povezavo z 41. PB s častnikom iz S-2 ter poveljstvom 3. MOTBR s častnikom iz S-3.

### **Začetno izvidovanje:**

izvaja izvidniški vod na D-1, stik vzpostavi S-2, poveljstvo opravi poveljniški ogled. Pripraviti načrt in ukaz za izvedbo izvidovanja.

### **Odobritev premikov:**

Načrtovane premike izvajajte skladno za načrtom premikov, ki ga izdelata pomočnik za zagotovitev delovanj (S-4). Nenačrtovane premike izvajajte samo z mojo odobritvijo.

### **Opredelitev rokov in posebnih nalog štaba:**

Opraviti analizo naloge, v kateri pripraviti dve varianti delovanja nasprotnika ter dve lastni varianti na vsako nasprotnikovo.

Rok za poročanje o analizi naloge 13. 9. 2010 do 12. ure. Pripravljalnega ukaza ni treba pripraviti.

– Potrebe po ključnih informacijah:

- artilerijski položaji R,
- podatki o R v rajonu RATIBOVEC–ZAVRŠNIŠKO JEZERO–PLANICA,
- podatki o R v rajonu POLJČE–SMOKUŠKI VRH–POLJŠKA PLANINA–LEDENA TRATA.

– Usmeritve za oviranje in premičnost:

Oviranje vršiti v rajonu MOSTE in BREG. Minska polja postaviti na smeri BREG –VRBA. Komunikacijo MOSTE–BEGUNJE zavarovati za premike naših enot.

– Usmeritve za zavajanje:

Izdelati lažna minska polja na smeri ZABREZNICA–VRBA–STUDENČICE–HLEBCE in jih označiti. V rajonu VRBA–STUDENČICE–SMOKUČ izdelati lažne obrambne položaje z rovi ter jih zaminirati z minskoeksplozivnimi sredstvi (MES).

– Ukrepi zaščite delovanja:

Dosledno upoštevati maskirno disciplino. Med pripravami uporabljati žične in kurirske zveze.

– Časovni načrt izvedbe naloge:

Pripravljenost za obrambo 14. 9. 2010 do 24. ure.

Ureditev položajev za obrambo najpozneje do D-1.

Poveljnik NN

#### 3.6.4.4 Izdaja pripravljalnega ukaza

Pripravljalni ukaz je podlaga za vzporedno načrtovanje, ki pomeni sočasno izvajanje procesa načrtovanja delovanj v podrejenih enotah. Vzporedno načrtovanje je pomembno zaradi pospešitve procesa načrtovanja v podrejenih enotah, saj jim to omogoča maksimalen čas za izvedbo njihovega načrtovanja. Vzporedno načrtovanje temelji na natančnih in pravočasnih pripravljalnih ukazih ter na izmenjavi podatkov med enotami takoj, ko so ti dosegljivi. Pripravljalni ukaz je v tej stopnji neobvezen in se izdaja na podlagi zahteve poveljnika. Če se izdaja, mora vključevati:

- vrsto delovanja,
- splošno opredelitev lokacije za izvajanje naloge,
- okvirni časovni načrt,
- potrebne ukrepe in aktivnosti (premik, izvidovanje ...).

Sestavni del pripravljalnega ukaza so lahko tudi usmeritve za načrtovanje podrejenim poveljnikom.

Vzorec pripravljalnega ukaza je naveden v 8. poglavju **Navodil za štabno delo (Furlan et al., 2007)**.

### 3.7 II. STOPNJA – ORIENTACIJA

Namen orientacije je določiti, **kaj** je treba storiti, da se izpolnijo usmeritve in navodila višjega poveljstva. Orientacija se začne z analizo začetne direktive, ukaza za delovanje ali usmeritev za načrtovanje višjega poveljnika. Poveljnik s podporo svojega štaba ocenjuje situacijo, da

dobi sliko ozadja, geografskih, hidrogrfskih in meteoroloških pogojev ter situacije sovražnikovih sil na območju delovanja. Na podlagi tega poveljniki vodijo podrobno analizo poslanstva, da temeljito dojamajo poslanstvo višjega poveljnika, namero in želeno končno stanje ter vse dodeljene in iz njih izhajajoče naloge, – vse z namenom natančno ugotoviti poslanstvo in želeno končno stanje. To omogoča razvoj celotnega operativnega oblikovanja, vključujoč točke osredotočenja, odločilne točke in mogoče smeri delovanja. Štab poveljniku predstavlja analizo poslanstva in ga podpira pri oblikovanju njegovih usmeritev za načrtovanje. Stopnja se zaključuje z izdajo poveljnikovih usmeritev za načrtovanje, ki zagotavljajo navodila in usmeritve podrejenim poveljnikom za njihov začetek in orientacijo.

### 3.7.1 Koraki druge stopnje načrtovanja delovanj

Koraki druge stopnje načrtovanja delovanj so:

- ocena situacije,
- pregled usmeritev višjega poveljnika,
- analiza poslanstva,
- razvoj operativnega oblikovanja,
- poročanje o analizi poslanstva,
- razvoj poveljnikovih usmeritev za načrtovanje.

#### 3.7.1.1 Ocena situacije

V prvem koraku orientacije štab z oceno situacije na območju delovanja in drugih interesnih področjih pomaga poveljniku pri pridobivanju celovite presoje razmer, ki bodo najverjetneje vplivale na vojaška delovanja. Obveščevalna priprava bojišča (OPB) prispeva k oceni situacije z izdelavo obveščevalnih ocen, predvidevanj in drugih obveščevalnih izdelkov ter s tem podpira poveljnikov proces odločanja. Ta ocena vključuje analizo naslednjih področij:

**Strateško ozadje:** vključuje vplive zgodovinskih, političnih, vojaških, ekonomskih in socialnih dejavnikov na situacijo in morebitne posledice na delovanje sil. Prav tako je treba upoštevati morebitne posledice na mednarodno in humanitarno pravo (analiza navedenih dejavnikov se izvaja na strateški in operativni ravni).

**Geografske razmere:** ocena vključuje analizo mogočih učinkov terena in infrastrukture na delovanja (izdelek je sestavljen grafični prikaz območja delovanja).

**Meteorološke in hidrogrfske razmere:** vključujejo analizo verjetnih učinkov atmosfere, vremena in klimatskih razmer ter vodne in podvodne razmere za izvajanje vojaških delovanj.

**Zdravstvene razmere:** ta del ocene vključuje analizo lokalnih boleznih, kakovost vode, tveganja industrijskega okolja in druge zdravstvene dejavnike, ki bodo verjetno vplivali na vojaško osebje.

**Situacija sovražnikovih sil:** to je glavni del obveščevalne priprave bojišča, ki zagotavlja podrobne obveščevalne izdelke. Za pospešitev vzporednega načrtovanja mora G-2 (S-2) takoj, ko je to mogoče, podrejenim poveljstvom in enotam zagotoviti vse potrebne obveščevalne izdelke. Za uspešno izvedbo obveščevalne priprave bojišča so odgovorni poveljnik in vsi organi štaba, saj G-2 (S-2) ne zmore celotnega postopka opraviti sam. Štabni organi mu morajo skladno s svojim strokovnim znanjem pomagati pri izdelavi situacijskega modela razporeditve sovražnih sil. Obveščevalni izdelki pokrivajo vsebine:

- bojni razpored in trenutno razporeditev,
- cilje in želeno končno stanje,

- zmogljivosti in omejitve (prednosti in slabosti),
- točko osredotočenja in odločilne točke,
- cilje visoke vrednosti,
- verjetne namere (upoštevajoč doktrino, če je na voljo),
- morebitne sovražnikove variante delovanja,

To je začetek procesa, ki se osredotoča na najverjetnejše in najnevarnejše sovražnikove variante delovanja, ne glede na naše variante delovanja. Sovražnikove variante delovanja bodo prepoznane postopoma, s stopnjo razvoja koncepta. Sovražnikove variante delovanja naj bi vsebovale:

- načrt koncepta delovanja,
  - grafično predstavitev koncepta (skico),
  - organizacijo sil za naloge (namensko bojno oblikovanje),
  - operativne roke;
- ocena verjetnosti,
  - začetni načrt izvidovanja. Na podlagi rezultatov OPB S-2 izdela začetni načrt izvidovanja in obveščevalno prilogo ukaza za delovanje,
  - začetni načrt izvidovanja. Na podlagi rezultatov OPB S-2 izdela začetni načrt izvidovanja in obveščevalno prilogo ukaza za delovanje.

**Civilno-vojaška situacija:** vključuje oceno trenutne ali domnevne situacije in morebitni vpliv civilnega okolja na vojaške aktivnosti, skupaj s položajem lokalnih civilnih oblasti, notranjo stabilnostjo in mednarodnimi političnimi pooblastili, ter prisotnost mednarodnih/nevladnih organizacij in zmogljivosti na območju delovanja.

**Obveščanje in medijska situacija:** to naj bi glede na razpoložljive vire vključevalo oceno stopnje, do katere se je oblikovala situacija, uporabo in manipulacijo informacij in tudi položaj medijev na območju delovanj.

### 3.7.1.2 Pregled usmeritev nadrejenega poveljnika

Drugi korak v orientaciji je popolno razumevanje nadrejenega poveljnika oziroma njegove usmeritve za načrtovanje. Skupno razumevanje mora med načrtovanjem v razpravah med nadrejenimi in podrejenim poveljniki potrditi višji poveljnik. To je nujno, saj zagotavlja da načrtovanje podrejenih ostaja skladno s cilji in namerami njihovih nadrejenih. Popolnoma jasno je treba razumeti naslednje podrobnosti poveljnikovih usmeritev za načrtovanje:

**Poslanstvo:** izjava o poslanstvu višjega poveljnika pomaga v razumevanju njegovih bistvenih nalog in namena. Prav tako podrejenim poveljnikom pomaga pri razumevanju dodeljenih nalog.

**Namera:** izjava o nameri višjega poveljnika določa njegovo videnje celotnega namena ali cilja delovanj, kaj bi moralo biti doseženo, glavno metodo, s katero namerava doseči svoj cilj, skupaj z vsemi tveganji, s katerimi se lahko sooči, ter razmere, kakršne bi morale biti, ko bo doseženo željeno končno stanje.

**Cilji:** cilji, ki jih postavi višji poveljnik, določajo namen delovanj in morajo biti doseženi znotraj nekega območja delovanja.

**Končno stanje:** končno stanje, ki ga oblikuje višji poveljnik opisuje situacijo, kakršna mora biti po koncu delovanj v ugodnih razmerah. Kadar je to splošno primerno, lahko poveljnik razširi merila za uspeh, ki uveljavijo merljive pogoje za določanje, kdaj bo cilj dosežen.

**Omejitve:** vključujejo kakršne koli omejitve, ki jih vsebuje začetni ukaz, ter omejitve, ki jih določajo višji poveljnik. Višji poveljnik lahko oblikuje tudi načrtovalne omejitve, da podrobneje opredeli področje načrtovanja. Načrtovalne omejitve vključujejo:

- prepovedi, ki postavljajo meje temu, kar smemo storiti. So preprečevalne – načrti morajo jasno identificirati ta prepovedana dejanja. Primer take omejitve je »nobena predhodna dejanja niso dovoljena«;
- zahteve, ki vsiljujejo nekatere obveze, ki jih je treba upoštevati. Primer vsiljene zahteve je »napad se mora začeti pred 18. 9. 2010«.

**Pogoji za uspeh:** prek poveljnikovega nadzora je pomembno identificirati tiste pogoje, ki so nujni in brez katerih delovanja ni mogoče uspešno voditi. Klasičen primer pogoja za uspeh je enotnost poveljevanja, brez česar poslanstva ne bi bilo mogoče uspešno uresničiti brez velikega tveganja.

**Domneve:** čeprav se obravnavajo kot dejstva, je treba slediti načrtovalnim domnevam, ki jih je pripravilo nadrejeno poveljstvo v svojem aktu poveljevanja.

Primer oblikovanja usmeritev nadrejenega poveljnika na taktično-operativni ravni je naveden v nadaljevanju.

### **Usmeritve nadrejenega poveljnika**

(1) Poslanstvo:

3. MOTBR brani smer RATEČE–RADOVLJICA–KRANJ do D+6. Z odločilno obrambo na gozdnatem in težko prehodnem območju z bočnimi protinapadi rezerv in ognjenimi naskoki sil v razporeditev R zaustaviti nasprotnika pri TRŽIŠKI BISTRICI.

(2) Namera:

Namera nadrejenega poveljnika je upočasniti napredovanja in izčrpati sile R v soteski SAVE DOLINKE ter prisiliti sovražnika na predčasno uvedbo operativne rezerve. Končno stanje je zaustaviti sile R pri TRŽIŠKI BISTRICI in ustvariti pogoje za protinapad.

(1) Cilji:

- s prožno obrambo upočasniti sile R, jih razvleči v prostoru in jim prizadejati izgube;
- z odločilno obrambo zaustaviti sile R na ustreznih položajih v notranjosti;
- zagotoviti ugodne razmere za protinapad.

(4) Končno stanje:

Zaustaviti prodiranje pomožnih sil proti Ljubljani in na zaporednih linijah obrambe z odločilno obrambo pri Tržiški Bistrici povzročiti sovražniku večje izgube ter s tem ustvariti pogoje za protinapad.

(5) Omejitve:

Pri izvajanju bojnih delovanj upoštevajte mednarodno vojno pravo. Prepovedana je uporaba proti pehotnim min. V poveljstvih bataljonov je prepovedana uporaba radijskih zvez do začetka bojnih delovanj oziroma omejena z zaščito govora.

(6) Predpogoji za uspeh:

Pravočasna izvedba načrtovanja, zagotovitev morebitnih dodatnih sil in sredstev na podlagi ocene zmogljivosti. Uspešnost sodelovanja s CO in pravočasen umik civilnega prebivalstva z območja izvajanja bojnih delovanj.

(7) Domneve/predvidevanja:

Pričakujemo uporabo nasprotnikovih zračnih desantov, diverzantskih skupin in delovanje nasprotnikovega letalstva.

### **3.7.1.3 Analiza poslanstva**

Namen analize poslanstva je jasno definirati, kaj mora biti doseženo. Upoštevajoč usmeritve nadrejenega poveljnika zahteva popolno analizo nalog, ki jih je treba izvesti za doseg cilja (ciljev) nadrejenega poveljnika.

**Analiza nalog:** sestavljena je iz analize dodeljenih nalog. Naloge so na začetku izpeljane iz ukaza za delovanje in usmeritev nadrejenih poveljstev, vključujoč ustno ali pisno navodilo in usmeritve, ki jih izda nadrejeni poveljnik. Naloge, ki jih odredi nadrejeni poveljnik, bodo nadalje specificirane glede na izbrano varianto in njegov koncept delovanja ter bistvo načrta. Naloge so lahko dodeljene ali izhajajoče.

– Dodeljene naloge: so naloge, ki jih podrejenim posebej dodeli nadrejeni poveljnik. Poveljnikove usmeritve za načrtovanje zagotavljajo predhodno dodelitev nalog podrejenim kot pomoč njihovi orientaciji in zagotavljanju podlag za analizo poslanstva. Naloge bodo ponovno definirane, ko se bo nadrejeni poveljnik odločil za varianto delovanja, pri čemer pa bo lahko potrebna tudi revizija analize poslanstva. Dodeljene naloge so v načrtu (ukazu) opredeljene v 2. in 3. točki ter v prilogah, če je treba.

– Izhajajoče naloge: so naloge, ki postopoma izhajajo iz dodeljenih nalog ali drugih elementov načrtovalnih usmeritev višjega poveljnika, ter naloge, izdvojene iz analize situacije in razvoja operativnega oblikovanja. Določimo jih sami pri natančni analizi načrta (ukaza) ter analizi situacije. Analiza trenutnega položaja enote glede na prihodnji položaj izvajanja delovanja daje možnost za nastanek izhajajoče naloge, ki jo je treba opraviti, če želimo izvesti neko delovanje. Prav tako lahko tudi analiza zahtev, upoštevajoč doktrinarna in taktična načela, povzroči nastanek izhajajoče naloge.

Ko imajo štabni organi seznam dodeljenih in izhajajočih nalog, je treba poskrbeti, da jih vsi popolnoma razumejo. Pri analizi nalog se poveljniku predstavi vsaka dodeljena in izhajajoča

naloga posebej. Poveljnik odloči, katere so pomembne za izvedbo dobljene naloge. Tako dobimo seznam bistvenih nalog.

– Bistvene naloge: ko poveljnik sledi analizi poslanstva, mora prepoznati tiste naloge, za katere meni, da so bistvene za doseg ciljev, ki so mu bili dodeljeni. Določitev bistvenih nalog poveljniku dovoljuje, da se v nadaljevanju osredotoči na svoje načrtovalne napore in na usposabljanje svojega štaba ter podrejenih poveljnikov za njihove vloge in funkcije. Jasno določene bistvene naloge skupaj z vsakokratnimi pogoji in standardi zagotavljajo zanesljivo podlago za poveljevanje in usposabljanje enot.

Formativni primer oblikovanja dodeljenih, izhajajočih in bistvenih nalog na taktično-operativni ravni je naveden v nadaljevanju.

Tabela 2: Dodeljene, izhajajoče in bistvene naloge

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>DODELJENE<br/>NALOGE</b>    | Sprejeti TBS-1 na 16. 5. 2010 pri ŽIROVNICI  |
|                                | Braniti območje ŽIROVNICA (VM3339), BREG (VM3238), SMOKUČ (VM3537)   |
|                                | Preprečiti hiter in organiziran prehod kanjonov SAVE in ZAVRŠNICE  |
|                                | Sodelovati v razbitju HD na območju VRBE (VM3437)  |
|                                | Z bočnim ognjenim delovanjem z oporo na SMOKUČ vezati sile R in upočasniti prodiranje proti ŽGOŠAM                                   |
|                                | Organizirano se izmakniti in odločilno braniti smer BEGUNJE (VM3835)–SLATNA (VM4035)–ZADNJA VAS (VM4134)                             |
|                                | Z bočnimi protinapadi z oporo na DOBRČO vezati sile R in upočasniti prodiranje proti LJUBNEM   |
|                                | Z delom sil sodelovati v razbitju HD na območju BREZJE (VM4030)  |
| <b>IZHAJAJOČE<br/>NALOGE</b>   | Organizirati obrambo na črti ŽIROVNICA–ZABREZNICA–BREG   |
|                                | Uskladiti sprejem in prehod sil 41. PB skozi razpored lastnih sil  |
|                                | Izvidovati območje na črti MOSTE–LIPCE–JESENICE s poudarkom na odkrivanju nasprotnika po globini ter komunikacijo JAVORNIK–LAZE–BLED |
|                                | Pripraviti sile iz rezerve za PDB  |
|                                | Pripraviti enoto na nasprotnikovo uporabo kemičnih sredstev  |
| <b>PREDLAGANE<br/>BISTVENE</b> | Organizirati odločilno obrambo na smeri BEGUNJE–LATNA–ZADNJA VAS   |
|                                | Organizirati protinapade v bok sil R   |
|                                | Izvesti popolnitev s strelivom in MES pred začetkom bojevanja  |
|                                | Organizirati PD (protidiverzantsko) zavarovanje enote v vseh fazah boja in premikih  |
| <b>PREDLAGANE<br/>BISTVENE</b> | V I. fazi upočasniti R in braniti območje ŽIROVNICA–BREG–SMOKUČ  |
|                                | V II. fazi odločilno braniti smer BEGUNJE–SLATNA–ZADNJA VAS  |

|               |  |
|---------------|--|
| <b>NALOGE</b> | Organizirati PD (protidiverzantsko) zavarovanje enot v vseh fazah boja in premikih |
|               | S silami iz rezerve sodelovati pri razbijanju HD                                   |

Vir: Lasten.

**Analiza ključnih dejavnikov:** med analizo poslanstva je zahtevana analiza pomembnih dejavnikov sil, časa in prostora ter ključnih dejavnikov civilnega in informacijskega okolja, da se določi, **kaj** bo mogoče izvesti na območju delovanj in pod kakšnimi **pogoji**. Nadaljnja analiza med razvojem koncepta se bo osredotočila na dejavnike, ki vplivajo na to, **kako** delovanja najbolj izvesti. Pozornost mora biti osredotočena na tiste dejavnike, ki imajo neposreden vpliv na zaključek analize poslanstva in razvoj operativnega oblikovanja.

– Dejavniki: med oceno situacije bo štab identificiral pomembne dejavnike, ki bodo vplivali na delovanje na območju delovanja. Analiza ključnih dejavnikov (sile, čas, prostor in civilno okolje) mora voditi do niza ugotovitev, iz katerih lahko pridemo do sklepov glede na operativne zahteve.

– Načrtovanje domnev: analiza ključnih dejavnikov lahko razkrije pomembne razpoke v bistvenih informacijah. V takih primerih je nujno oblikovati domneve, da se omogoči nadaljevanje načrtovanja. Načrtovanje domnev se uporablja, če so dejavniki neznani in morajo biti verjetni, nujni in stvarni. Pokrivajo zadeve, nad katerimi poveljnik navadno nima nadzora, vendar brez njih nadaljevanje načrtovanja ni mogoče.

Domneve ne bi smele zajemati opuščene sovražnikove zmožnosti.

Ko je domneva enkrat sprejeta, mora biti zgodaj identificirana v načrtovalnem dokumentu, njena ustreznost pa se mora neprekinjeno pregledovati. Ker se domneve obravnavajo kot dejstva, lahko vodijo k povezanim sklepanjem.

Domneve se bodo uporabljale z razvojem načrta, dokler se ne bodo potrdile kot dejstva ali se ovrgle.

– Sklepanja: biti morajo jedrnata, primerna in izražena kot gradbeni bloki informacij. Logično morajo voditi k nizu sklepov. Včasih je nujno ponovno pregledati in popraviti nekatera sklepanja, ko kasnejši vidiki analize vplivajo na nekatere že predhodno razvite sklepe v procesu.

– Sklepi: biti morajo primerni in uporabni pri določanju vojaških zahtev in posebnih operativnih pogojev, ki jih je treba oblikovati ob upoštevanju sil, časa in prostora.

Primer oblikovanja ključnih dejavnikov in domnev na taktično-operativni ravni je naveden v nadaljevanju.

Tabela 3: Ključni dejavniki in domneve

| ZNANI KLJUČNI DEJAVNIKI  |
|--|
| <p>SILE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pripravljenost za bojevanje,</li> <li>– dobra popolnjenost z bojnimi sredstvi in moštvom,</li> <li>– poznavanje terena,</li> <li>– neugodno splošno razmerje sil na smeri našega napada na R,</li> <li>– premoč R v zraku,</li> <li>– nezadostne bojne izkušnje enote,</li> <li>– nezaščiten desni bok.</li> </ul> |
| <p>ČAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– svetlo, dnevno 13 ur,</li> <li>– enote imajo dovolj časa za pripravo prožne obrambe.</li> </ul>   |
| <p>PROSTOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– težko prehoden teren na desnem boku proti meji,</li> <li>– vreme neugodno za delovanje letalstva (oblačnost, dež) in izvidovanje,</li> <li>– teren prehoden za oklepno mehanizirane enote,</li> <li>– bujna vegetacija.</li> </ul>  |
| <p>CIVILNO OKOLJE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– evakuacija prebivalstva je pripravljena,</li> <li>– pospešeno se izvajajo fortifikacijske priprave za obrambo posameznih naselij,</li> <li>– dodane so gradbene ekipe izvajalcev civilne obrambe, ki so usposobljene za obsežnejša fortifikacijska dela.</li> </ul>                                      |
| <p>INFORMACIJSKO OKOLJE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– onemogočiti vstop v sisteme informacijske podpore,</li> <li>– po končanem načrtovanju uporabljati sisteme ob uporabi vseh zaščitnih ukrepov,</li> <li>– v obdelavo informacij obvezno vključiti tudi informacije, pridobljene iz nevojaških virov, upoštevati samo preverjene.</li> </ul>          |
| PREGLED DOMNEV   |
| Motenje poveljevanja in zvez.  |
| Možnost delovanja R v levi bok.  |
| Uporaba taktičnih desantov R.  |
| Uporaba RKB-orožja.  |
| Vrinjene diverzantske enote R.   |
| Podpora bojnemu delovanju R z izvidniškimi in lovsko-bombniškimi letali.   |
| Napad ne pred 15. 9. 2010 do 24. uri.  |
| Izvedena evakuacija prebivalstva iz območja odgovornosti.  |
| Odkritje razporeditve naših sil.   |
| Časovna neuskkljenost delovanja med silami M.  |

Vir: Lasten.

**Razvoj izjave o poslanstvu:** izjava o poslanstvu je izdelek analize poslanstva. Oblikovana je tako, da poda jasno, jedrnato izjavo, ki natančno določa, kdo bo vodil bojna ali nebojna delovanja, kaj je treba storiti, kdaj se bo to dogajalo, kje se bo to dogajalo in zakaj se bo izvajalo (namen). Kljub vsemu pa izjava o poslanstvu ne določa, kako se bodo delovanja izvedla. Izjava se pregleduje in prenavlja, da zagotavlja identifikacijo poveljnikovih bistvenih

nalog poslanstva, ki so zahtevane za doseg cilja nadrejenega poveljnika in želenega končnega stanja. Vrstni red elementov se lahko spreminja.

Formativni primer oblikovanja izjave o poslanstvu na taktično-operativni ravni je naveden v nadaljevanju:

Po prejemu ukaza za delovanje (KDAJ) poveljnik sil XX (KDO) razvije sile v območju ZVON (KJE), izvaja defenzivno delovanje (KAJ) in zaščiti ključno infrastrukturo (KAJ). Po vzpostavitvi načrtovanih razmer v območju (KDAJ) začne izvajanje ofenzivnih delovanj (KAJ) za povrnitev situacije v prvotno stanje (ZAKAJ).

Med poslanstvom in nalogo mora biti jasna razlika. Poslanstvo je splošna (glavna) naloga, ki izhaja iz celovite analize poslanstva. Ključni elementi za definiranje lastnega poslanstva so: poslanstvo nadrejenega poveljnika, njegova namera ter dodeljene naloge. Pri tem mora biti poslanstvo jasno in jedrnato oblikovano v izjavi o poslanstvu, ki se opredeli v drugi točki ukaza za delovanje, medtem ko je naloga opravilo ali funkcija, ki jo poveljnik dodeli podrejeni enoti ali poveljstvu. Naloge so tiste aktivnosti podrejenih, ki se morajo končati za uresničitev poslanstva nadrejenega poveljnika in so opredeljene v 3. točki ukaza za delovanje.

#### **3.7.1.4 Oblikovanje konceptov delovanja**

Naslednji korak je oblikovanje konceptov delovanja. Podrobnosti so navedene v drugem poglavju.

#### **3.7.1.5 Poročanje o analizi poslanstva**

Namen poročanja poveljniku o analizi poslanstva je pregledati oceno situacije, potrditi izjavo o poslanstvu, operativno oblikovanje in izboljšati predlagane poveljnikove usmeritve za načrtovanje za lastno rabo ter rabo podrejenih poveljstev in enot. Poročanje združi vse analize, ki so jih pripravili poveljnik in štabni častniki med stopnjo orientacije ter potrjuje poveljnikove usmeritve za razvoj koncepta. Poveljnikove usmeritve se osredotočajo na njegovo začetno namero in se lotevajo variant delovanja lastnih sil. Na podlagi poročanja in katerih koli drugih dodatnih usmeritev štab dokonča poveljnikove usmeritve za načrtovanje.

Obseg poročanja štaba poveljniku o opravljeni analizi poslanstva je odvisen od časa, ki je na voljo. Poročanje o opravljeni analizi poslanstva se izvaja tako za poveljnika kot tudi za štab. Velikokrat je to edina priložnost, da je celoten štab skupaj in zato možnost, da celotnemu štabu zagotovimo enaka izhodišča za nadaljnje delo. Analiza poslanstva je odločilna pri zagotavljanju popolnega razumevanja poslanstva in poznejšega načrtovanja.

Poročanje o analizi poslanstva ne sme biti poročanje o pripravljenosti enote. Štabni organi morajo poznati stanje podrejenih enot. Pri poročanju se morajo posebej osredotočiti na informacije, pomembne za situacijo, od katere je odvisna izvedba delovanj. Štab mora za poročanje pripraviti standardne prikaze, na podlagi katerih bo imel poveljnik takojšen in natančen vpogled v stanje enot.

Na koncu poročanja mora poveljnik sprejeti ustrezen sklep o nadaljnjem delovanju, ki izhaja iz natančne analize poslanstva, ter potrditi predloge. V sklepu mora poveljnik predvsem ugotoviti izvedljivost poslanstva oziroma sposobnost lastnih sil za izvedbo poslanstva ter se opredeliti do sprejemljivosti tveganja. Če poveljnik oceni, da nima dovolj virov ali je stopnja tveganja po njegovi oceni prevelika, mora o tem takoj poročati nadrejenemu poveljniku. Vzorec poročanja o analizi poslanstva je v **Navodilih za štabno delo (Furlan et al., 2007)**, in sicer v prilogi H k 4. poglavju.

#### **3.7.1.6 Poveljnikove usmeritve za načrtovanje**

Poveljnikove usmeritve za načrtovanje so izdelek stopnje orientacije, uradni dokument, ki služi vodenju nadaljnjega načrtovanja v podrejenih poveljstvih. Trije ključni elementi

dokumenta so želeno končno stanje, izjava o poslanstvu in poveljnikova začetna namera. Poveljnikova začetna namera odraža njegovo vizijo delovanja v smislu njenega namena in bistvene pogoje, ki morajo biti postavljeni na odločilnih točkah, da se doseže želeno končno stanje. Lahko oblikuje svojo oceno sovražnikove namere, oceno tveganj med izvedbo delovanj in posebne neposredne variante delovanja, ki naj bi se razvile ali izključile.

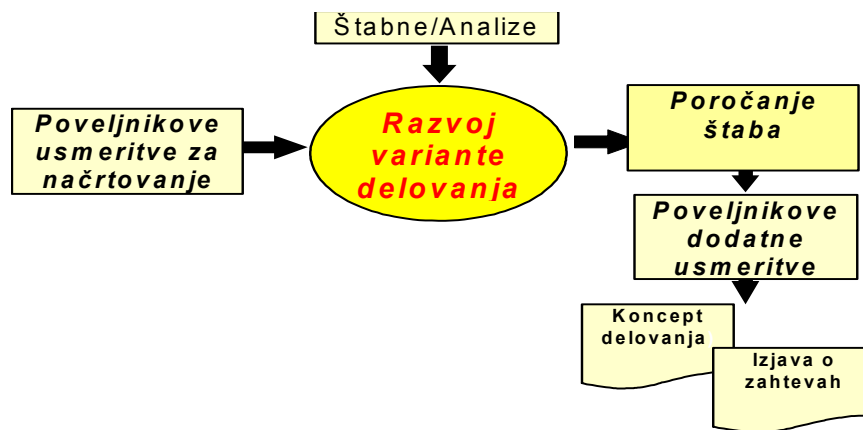
Poveljnikove usmeritve za načrtovanje so bistvene za pravočasno pripravo in analizo variant delovanja. Poveljnik z opredelitvijo možnosti za načrtovanje prihrani štabu čas in napore. Pri tem organom štaba omogoči, da svoje delo usmerijo na pripravo tistih variant delovanja, ki bodo skladne z njegovo namero. Poveljnik lahko svoje usmeritve poda v pisni ali ustni obliki. Poveljnikove usmeritve za načrtovanje se morajo osredotočiti na bistvene naloge, ki bodo omogočile izvršitev dobljene naloge. Usmeritve na splošno opredeljujejo, kdaj, kje in kako namerava poveljnik osredotočiti svojo bojno moč (težišče delovanja), da bo izvršil nalogo skladno z namero nadrejenega poveljnika. Podrobnost usmeritev je odvisna od razpoložljivega časa, stopnje izurjenosti štaba in svobode delovanja, ki jo dopušča nadrejeno poveljstvo.

Usmeritve, ki so široke in splošne, omogočajo štabu kar največjo mogočo svobodo pri oblikovanju rešitev. Če na voljo ni dovolj časa, morajo biti poveljnikove usmeritve konkretnije in neposrednejše. Bolj ko so usmeritve podrobne, prej bo štab izdelal načrt, vendar pri tem obstaja možnost, da spregleda oziroma premalo natančno prouči zadeve, ki lahko pomembno vplivajo na izvršitev naloge.

Če v procesu ocenjevanja poveljnik določi eno ali več točk osredotočenega delovanja oziroma aktivnosti, ki so po njegovem odločilnega pomena, mora s tem seznaniti štab. To je točka, v kateri slabost sovražnika dopušča osredotočeno uporabo bojne moči in s tem uspešno izvršitev naloge. Ta točka je lahko lokacija na terenu, čas, oseba, bojni sistem, dogodek ipd. Ni končno stanje, temveč točka, v kateri lahko dosežemo odločilen rezultat. Poveljnik lahko to točko opiše ustno, s skico ali na karti. Pri tem mora razložiti, kako si zamišlja razporeditev sil v točki osredotočenega delovanja, kakšni bodo učinki na sovražnika in zakaj misli, da bodo ti učinki odločilno vplivali na izvršitev naloge. Vzorec poveljnikovih usmeritev za načrtovanje je v **Navodilih za štabno delo (Furlan et al., 2007)**, in sicer v prilogi I k 4. poglavju.

### 3.8 III. STOPNJA – RAZVOJ KONCEPTA

Namen razvoja koncepta je določiti, **kako** najbolje izvesti bojna ali nebojna delovanja, da bo poslanstvo uspešno in učinkovito uresničeno. Razvoj koncepta se začne s pregledom in obnovo poveljnikovih usmeritev za načrtovanje. To je podlaga za nadaljnje štabne analize in razvoj variant delovanja. Variante delovanja so na začetku zgolj grobo opisane, preizkušena je tudi njihova veljavnost. Izboljšujejo se z analizo, vojaškimi preigravanji in komentarji oziroma pripombami podrejenih poveljnikov, in sicer v smislu vzporednega načrtovanja. Rezultati štabnih analiz in primerjav različnih variant delovanja so skupaj s priporočilom predstavljeni poveljniku v obliki poročanja o odločitvi. Na podlagi poveljnikove odločitve in drugih nadaljnjih navodil štab izboljša izbrano varianto delovanja in pripravi koncept delovanja ter izjavo o zahtevah, ki sta končna izdelka te stopnje načrtovanja. Stopnja razvoja koncepta vključuje korake, kot so prikazani na sliki 20:



Slika 20: Razvoj koncepta  
Vir: Lasten.

### 3.8.1 Koraki tretje stopnje načrtovanja delovanj

Koraki tretje stopnje načrtovanja delovanj so:

- obnovitev štabnih analiz situacije,
- razvoj lastnih variant delovanja,
- poročanje štaba,
- poveljnikova odločitev o varianti delovanja,
- razvoj koncepta delovanja,
- odobritev koncepta,
- razvoj izjave o zahtevah.

#### 3.8.1.1 Obnovitev štabnih analiz situacije

Pred začetkom oblikovanja variant poveljnik in štabni organi obnovijo, uskladijo in, če je treba, dopolnijo štabne analize situacije glede na nalogo in trenutno situacijo. Od kakovosti analiz je precej odvisna učinkovitost naslednjih korakov načrtovanja delovanj. Kakovostne štabne analize, ki temeljijo na analizi situacije in naloge, so podlaga za pripravo verodostojnih variant delovanj. Napake v štabnih analizah lahko vodijo k napačnim odločitvam in napakam pri razvoju variant, vse to pa ima lahko bistven pomen za uresničitev naloge.

Štabne analize morajo biti kakovostne in izčrpne, vendar štab za njihovo obnovitev ne sme porabiti preveč časa. Pri analiziranju uporabimo razpoložljive informacije o stanju lastnih sil in sil sovražnika, aktualna situacijska poročila ter analize naloge na prejšnji stopnji procesa načrtovanja. Analize temeljijo na merljivih in nemerljivih dejavnih delovanj. Štabne analize se začnejo pripravljati že na stopnji analize naloge. Na tej stopnji je praktično končana analiza, ki jo pripravlja G-2 (S-2) (obveščevalna priprava bojišča), ter večji del analize G-3 (S-3).

Poveljnikove in štabne analize se pripravljajo na vseh ravneh poveljevanja. Vsak štabni organ analizira in ocenjuje dejstva, ugotovitve ter informacije, ki se nanašajo na njegovo funkcijsko področje. Vrste analiz sledijo strukturi štaba in so naslednje:

- poveljnikova analiza,
- kadrovska analiza,
- obveščevalna analiza,
- operativna analiza,
- logistična analiza,
- civilno-vojaška analiza,

- analiza zvez in informacijske podpore,
- analize specialističnih organov (inženirstvo, RKB ...).

Poveljnikova analiza temelji na analizi vseh dejavnikov, ki vplivajo na uresničitev naloge. Poveljnik povezuje svoje znanje in izkušnje z elementi analize naloge, lastnih sil, sovražnika, zemljišča in časa, z ocenami podrejenih poveljnikov in podatki, ki mu jih posredujejo člani štaba. Poveljnik svojo analizo uporablja za preverjanje rezultatov analiz štabnih organov.

G-1 (S-1) pripravlja kadrovske analize, v katerih analizira kadrovske vire in dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost posameznika in enote pred in med bojnimi delovanji. Analiza obsega stanje moštva v lastnih, podrejenih in dodeljenih enotah. Kadrovska analiza vključuje kadrovske popolnjevanje, zamenjave, bojno moralo ter stanje reda in discipline. Analiza vpliva izgub na uresničitev naloge je sestavni del kadrovske analize.

Obveščevalna analiza v procesu načrtovanja v temelji na obveščevalni pripravi bojišča, ki jo pripravlja G-2 (S-2) na predhodni stopnji procesa načrtovanja delovanj. Izhaja iz ocenjene naloge sovražnika in obsega lastnosti območja delovanja, stanje sil (položaj, bojne zmožnosti, usposobljenost, bojna morala, voditeljstvo, premičnost, sposobnost preživetja, opremljenost, omejitve delovanja, vzdržljivost sil idr.) in trenutne aktivnosti sovražnika.

G-5 (S-3) pripravlja operativne analize, v katerih ocenjuje vse elemente, ki lahko vplivajo na trenutna delovanja in na izvedbo mogočih variant delovanja. Analiza je podlaga za oblikovanje predloga poveljniku. Za kakovostno analizo je treba poznati poveljnikovo namero (dve ravni višje), oceno tveganj, trenutno sestavo sil (do dve ravni nižje), stanje sil (položaj, bojne zmožnosti, usposobljenost, premičnost, opremljenost, omejitve), trenutne naloge in informacije o stanju ter aktivnostih sosednjih enot. Tako kot G-2 (S-2) tudi G-5 (S-3) večji del analize konča že na stopnji analize naloge. Sestavni del operativne analize je ocena časa.

G-4 (S-4) pripravlja logistično analizo, v kateri analizira stanje logistične podpore podrejenih in dodeljenih enot. Logistična analiza je podlaga za ocenjevanje vpliva logistične podpore na uresničitev naloge.

G-5 (S-3) analizira vplive delovanja civilnih struktur na izvajanje vojaških aktivnosti ter civilno-vojaško sodelovanje. Posebno pozornost namenja analizi premikov ter zbirnih območij beguncev in razseljenih oseb, delovanju civilne oblasti v območju odgovornosti, civilnim aktivnostim v podpori vojaških enot ter lokacijam objektov, ki so zaščiteni po mednarodnem vojnem pravu.

G-6 (S-6) analizira stanje zvez in informacijske podpore v podrejenih in dodeljenih enotah. Na podlagi analize predlaga rešitve za učinkovito podporo poveljevanju, katerega cilj je uresničitev naloge.

Specialistični štabni organi pripravljajo analize glede na svoje delovno področje. Analizo pripravljajo tudi, če imajo dvojno vlogo (npr. ko je poveljnik inženirske enote hkrati pomočnik za inženirstvo).

Struktura analiz je določena v standardnih operativnih postopkih. Če čas dopušča, načelnik štaba organizira poročanje o analizi situacije, v kateri organi štaba podajo ugotovitve svojih analiz. Analize se navadno podajajo ustno. Pisne analize se pripravljajo le pri načrtovanju na brigadni ravni in višje, ko se pripravljajo načrti, ki so obsežnejši in je za to na voljo dovolj časa (npr. načrtovanje uporabe sil).

Vzorec štabnih analiz situacije je v **Navodilih za štabno delo (Furlan et al., 2007)**, v prilogi J 4. poglavja.

### 3.8.1.2 Pregled oziroma obnovitev poveljnikovih usmeritev za načrtovanje

Štab začne razvoj koncepta s pregledom oziroma prenovijo poveljnikovih usmeritev za načrtovanje. Posebna pozornost naj bi bila namenjena poveljnikovi nameri, bistvenim nalogam, dejavnikom in domnevam, operativnemu oblikovanju in vsem usmeritvam, ki so

povezane s sovražnikovimi variantami delovanja, razvojem lastnih variant delovanja in sprejemanjem tveganja.

### 3.8.1.3 Razvoj lastnih variant delovanja

Variante delovanja opisujejo način delovanja skladno s poveljnikovimi usmeritvami za načrtovanje uresničitve bistvenih nalog. Uvajajo operativno oblikovanje, in sicer z opisom, kako določiti pogoje na odločilnih točkah za obvladovanje sovražnikove točke osredotočenja in sočasno zaščito lastne točke osredotočenja.

Po prejemu poveljnikovih usmeritev in pripravi štabnih analiz začne štab oblikovanje variant delovanja lastnih sil. Variante delovanja predstavljajo metode za uresničitev naloge.

#### Koraki oblikovanja variant delovanja:

- priprava variant delovanja,
- analiza variant delovanja,
- primerjava variant delovanja.

#### 3.8.1.3.1 Priprava variant delovanja:

- analiza relativne bojne moči,
- priprava zamisli variant delovanja,
- začetna razporeditev sil,
- koncept manevra,
- določitev organiziranosti sil,
- izdelava variant delovanja,
- poročanje o variantah delovanja,
- test primernosti VD.

**Analiza relativne bojne moči:** bojna moč je kazalec celotne moči in učinkovitosti, ki jo lahko enota ali sestav doseže v spopadu s sovražnikom, in vključuje elemente manevra, ognjene moči, zaščite in učinkovitosti vodenja sil. Cilj poveljnika je opredelitev bojne moči, s katero bo uspešno in s čim manjšimi žrtvami ter stroški opravil nalogo. Analiza razmerja sil in primerjava prednosti in slabosti sil kot funkcije bojne moči omogočata načrtovalcem vpogled v:

- zmožnosti lastnih sil,
- vrsto delovanja, ki ga je mogoče izvesti tako z vidika lastnih kot tudi sovražnikovih sil,
- slabosti sovražnika (kako in kje je sovražnik ranljiv),
- dodatne vire za izvršitev naloge,
- potrebno prerazporeditev obstoječih virov.

Štab mora razviti in predlagati variante delovanja, ki ne smejo temeljiti izključno na matematičnih analizah razmerja sil. Kljub temu da pri primerjavi upoštevamo številčne kazalce, je ocena precej subjektivna, saj ocenjujemo tako kvantitativne kot kvalitativne dejavnike, kot so npr. bojna morala, bojne izkušnje, voditeljstvo ipd. Številčni kazalci razmerja sil ne vključujejo preostalih dejavnikov, ki pa so lahko mnogokrat pomembnejši, kot je število tankov ali topov. Štab mora zato pri primerjavi razmerja sil še posebej pazljivo analizirati in primerjati dejavnike bojne moči.

Štab lahko primerja prednosti in slabosti lastnih sil ter sovražnika za vsak element bojne moči posebej. S to primerjavo lahko ugotovimo ranljivost vsake enote, ki jo nameravamo uporabiti, s tem pa jo lahko tudi ustrezno zaščitimo oziroma okrepimo. Ta primerjava omogoči

učinkovito uporabo lastnih sil. Glede na pretekle izkušnje določanja potrebnega razmerja sil za različne bojne naloge in ob upoštevanju značilnosti terena ter ocene možnega delovanja sovražnika (glede na delovanje v preteklosti) lahko štab na splošno opredeli vrste in vsebine delovanja, ki jih je mogoče uspešno izvesti.

Primer oblikovanja razmerja sil na taktično-operativni ravni je naveden v nadaljevanju.

Tabela 4: Izračun razmerja sil (številčni kazalci)

|                      | Brigada skupaj | Bojni koef. | Skupaj | Razmerje sil | Skupaj | Bojni koef. | Bataljon skupaj |           |
|----------------------|----------------|-------------|--------|--------------|--------|-------------|-----------------|-----------|
| Moštvo               | 5421           |             |        | 6.37 : 1     |        |             | 851             | Moštvo    |
| Avtomatska puška     | 3972           | 0,10        | 397    |              | 65     | 0,10        | 650             | AP 7,62   |
| Plamenomet           | 12             | 0,18        | 2,16   |              | 10,5   | 0,07        | 150             | Api, Pi   |
| RPOO – 1             | 132            | 0,26        | 34,32  |              | 2,52   | 0,14        | 18              | Pm 7,62   |
| Pl. mitraljez 12,7/4 | 31             | 0,8         | 5,58   |              | 0,54   | 0,18        | 3               | mitraljez |
| PORS – 1             | 45             | 1           | 45     |              | 0,5    | 0,25        | 2               | Abm 60 mm |
| PORS – 2             | 30             | 1           | 30     |              | 0,78   | 0,13        | 6               | OsPAP 7,9 |
| MM 81 mm             | 27             | 1,2         | 32,4   |              | 41,86  | 0,26        | 161             | Rpoo – 1  |
| MM 120 mm            | 27             | 2,32        | 62,64  |              | 2,86   | 0,26        | 11              | Rpoo – 2  |
| Havbica 105/14mm     | 36             | 2,32        | 83,52  |              | 6      | 1           | 6               | Pors – 1  |
| Lahko izvid.let      | 4              | 6,85        | 27,4   |              | 8      | 1           | 8               | Pors – 2  |
| Helikopter           | 10             | 1,53        | 15,3   |              | 4      | 1           | 4               | Lprs ZO   |
|                      |                |             |        |              | 3,6    | 0,9         | 4               | Plt 20/1  |
|                      |                |             |        |              | 10,8   | 1,2         | 9               | MM 82 mm  |
|                      |                |             |        |              | 18,56  | 2,32        | 8               | MM 120 mm |
|                      |                |             | 735,32 | 4.19 : 1     | 175,5  |             |                 |           |
|                      |                |             |        | 5,28         |        |             |                 |           |

Vir: Lasten.

**Priprava zamisli variant delovanja:** na podlagi poveljnikovih usmeritev in rezultatov analize relativne bojne moči štab izdelava predloge za izdelavo variant delovanja. Načelnik štaba določi skupine ali posameznike za izdelavo variant delovanja, poveljnik pa določi, na katere verjetne variante delovanja sovražnika je treba pripraviti lastne variante.

Načelno je dobra varianta delovanja tista, ki v vseh pogledih omogoča poraz sovražnika, torej mora biti boljša od vseh sovražnikovih variant delovanja. Na splošno je cilj izdelati več variant, če to dovoljujejo okoliščine in čas. Ker pa navadno za to nimamo dovolj časa, poveljnik s svojimi usmeritvami omeji število predlogov za izdelavo variant delovanja.

Za pripravo predlogov variant delovanja je priporočljivo uporabiti tehniko soočanja zamisli in mnenj (možganska nevihta). Uporaba te tehnike zahteva čas, domišljijo, ustvarjalnost in še posebej usposobljenost izvajalcev, vendar je lahko rezultat velika različnost predlogov. Pri tem člani štaba ne smejo imeti predsodkov in morajo aktivno sodelovati pri njihovem ocenjevanju. Če član štaba pri svojem delu pridobi informacijo, ki bi lahko imela vpliv na potek oblikovanja variant, jo mora nemudoma posredovati tudi drugim, saj se s tem izognemo nepotrebnemu trošenju časa in naporov.

Pri pripravi variant delovanja mora štab opredeliti taktiko za vsako vrsto delovanja posebej. Če poveljnik še ni opredelil točke osredotočenja, je naloga štaba, da najprej opredeli to točko. V nadaljevanju opredeli aktivnosti za podporo težiščnemu delovanju, to so aktivnosti, brez katerih ni mogoče uspešno opraviti naloge. Zatem opredeli bistvene naloge za težišče delovanja in aktivnosti za podporo težiščnemu delovanju.

Ko člani štaba raziščejo vse možnosti variant delovanja, lahko začnejo analizo vsake variante posebej, da bi uvedli spremembe in dodali ali odvzeli nekatere elemente. Pri tem ugotavljajo ustreznost variant delovanja z izbranimi in določenimi merili. Štab se mora izogibati temu, da bi oblikoval eno dobro varianto delovanja in mnogo slabih, ker poveljnik tako nima možnosti kombinirati posameznih elementov različnih variant delovanja. Praviloma štab v celovitem procesu načrtovanja pripravi dve varianti delovanja lastnih sil za vsako varianto delovanja sovražnika.

**Začetna razporeditev sil:** štab mora za izvedbo naloge določiti potrebne sile, hkrati pa je to podlaga za izdelavo sheme manevra. Pri tem mora upoštevati:

- nalogo enote, namero in usmeritve nadrejenega poveljstva,
- smer dostopa iz zraka in z zemlje (tako za lastne kot sovražnikove sile),
- čim večje število sovražnikovih variant delovanja (kolikor to dopušča čas), predvsem pa najbolj verjetno in najnevarnejšo varianto.

Za izvedbo vsake naloge je treba določiti razmerje med lastnimi in sovražnikovimi silami. Ta razmerja služijo kot pomoč pri izdelavi variant delovanja, ne pa med potekom boja. Razmerje je izhodišče in se lahko z izdelavo variant delovanja spremeni. Za obrambo določimo črto prednjih položajev lastnih sil in za napad izhodiščno ali začetno črto. Sile se razporedijo za dve ravni nižje. Iz začetne razporeditve sil ugotovimo potrebno število enot za izvedbo naloge. Če je število razporejenih sil večje od števila razpoložljivih sil, je ta primanjkljaj zabeležen kot zahtevka po dodatnih virih. V nadaljevanju je treba upoštevati tudi scenarij zavajanja, ker lahko vpliva na razporeditev sil.



Slika 21: Začetna razporeditev sil  
Vir: Lasten.

**Izdelava koncepta manevra:** iz koncepta manevra je razvidno, kako bodo razporejene enote uresničile poveljnikovo namero. Je osrednji izraz poveljnikove namere izvajanja delovanja ter vodilo za pripravo načrtov podpore in zagotovitve delovanja. Koncept manevra se oblikuje z razvojem začetne razporeditve sil in z uporabo grafičnih elementov za nadzor delovanja. S tem dosežemo usklajeno izvajanje delovanja in prikažemo odnos med lastnimi silami, sovražnikom in zemljiščem. Med izvajanjem tega koraka konkretno določimo enote. Podrobnosti o tem, kaj koncept manevra vključuje, je navedeno v 4. poglavju **Navodil za štabno delo (Furlan et al., 2007)**:

**Določitev organiziranosti sil:** organiziranje sil je proces dodeljevanja razpoložljivih sil podrejenim poveljstvom ter vzpostavitev odnosov poveljevanja in podpore. Poveljnik se odloča za organiziranje sil na podlagi štabnih ocen ter variant delovanja. Za učinkovito ukrepanje ali izkoriščanje ponujenih priložnosti poveljnik nekatere sile zadrži pod neposrednim nadzorom. Če podrejeni poveljniki za uresničitev naloge nimajo na voljo dovolj lastnih sil, poveljnik sile prerazporedi. Nato določi poveljniške odnose (pristojnosti za poveljevanje) ter prednostne naloge podpore. Podrobnosti o organiziranosti sil so navedene v 4. poglavju **Navodil za štabno delo (Furlan et al., 2007)**.

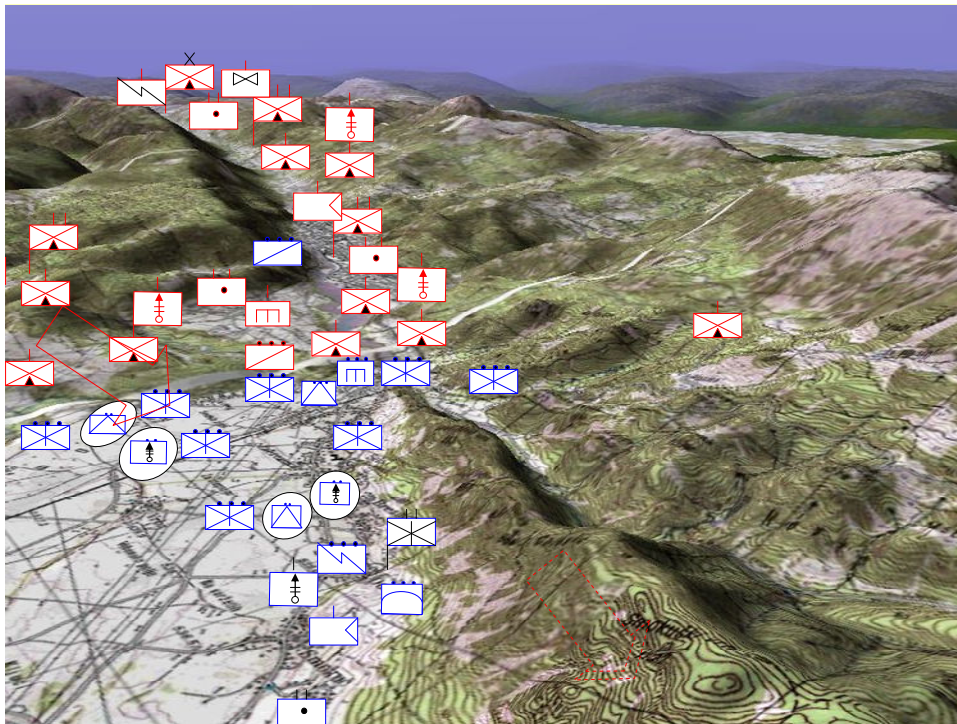
**Priprava predlogov variant delovanja:** štab pripravi predloge variant delovanja in z njimi povezanih shem. Predlog variante delovanja obsega natančno opredeljen način doseganja cilja dane naloge in razlago koncepta manevra. Zaželeno je, da so v varianti poteka delovanja opredeljeni naloga, končni cilj in opis bojišča. Sheme ponazarjajo izvajanje manevra. Dobra varianta delovanja mora enotam omogočiti tudi izvedbo poznejšega delovanja in zagotoviti takšno prilagodljivost, da lahko obvladamo tudi nepredvidljive situacije, ki se lahko pojavijo med izvedbo. Prav tako morajo variante delovanja podrejenim omogočiti čim več samoiniciativnosti in svobode odločanja. Variante delovanja in sheme ponazarjajo, kdo (splošna opredelitev enot za izvedbo naloge), kaj (naloga), kdaj, kje in zakaj (namen) deluje, in sicer za vsako podrejeno enoto, prav tako pa tudi možnost večjega tveganja (kje se lahko pojavi) za sile kot celoto.

Najmanj, kar mora biti opredeljeno v shemah, je splošna razporeditev enot za izvedbo naloge ter kontrolni ukrepi kot so:

- meja odgovornosti,
- prednja črta območja bojevanja,
- črta prednjih položajev sovražnikovih sil,
- črta prednjih položajev lastnih sil,
- črta poročanja,
- usklajevalna točka,
- izhodiščna črta,
- začetna črta,
- črta za usklajevanje ognjene podpore,
- fazna črta,
- smeri delovanja,
- ciljna črta napada,
- zračni koridorji,
- črta brez ognja ipd.

Kontrolni ukrepi jasno opredeljujejo odgovornosti in uskladijo bojno moč lastnih sil na točkah osredotočenja, pri tem pa zmanjšajo tveganje za delovanje po lastnih silah oziroma morebitnih izgub zaradi delovanja lastnih sil. To so npr. usklajevalne točke, prednja črta območja bojevanja, izhodiščne črte, začetne črte, črte usklajevanja ognjene podpore, fazne črte, črte območja brez ognja ipd. Opredelijo se grafično na karti ter v 3. točki ukaza (usklajevalna navodila). Podrejenim poveljnikom pomenijo omejitve pri njihovem delovanju, zato morajo biti sestavljeni tako, da predstavljajo najmanjšo mogočo obliko omejitve delovanja oziroma največjo mogočo svobodo pri delovanju. Na sheme se lahko vpišejo tudi značilnosti območja (mesta, reke, ceste), kar je lahko v veliko pomoč uporabnikom. Narejene so lahko na kakršni koli podlagi – vsebina je pomembnejša od oblike.

Primer grafične izdelave variante delovanja na taktični ravni poveljevanja je na sliki 22.



Slika 22: Grafični prikaz variante delovanja brez kontrolnih ukrepov  
Vir: Lastni.

**Poročanje o variantah delovanja:** o pripravljenih variantah delovanja štab poroča poveljniku. Način poročanja je navadno opredeljen v standardnih operativni postopkih poveljstva. Poročanje o variantah delovanja vključuje:

- dopolnjeno obveščevalno pripravo bojišča,
- mogoče sovražnikove variante delovanja,
- poveljnikovo namero in namero nadrejenega poveljstva,
- predloge variant delovanja.

Pri podajanju predlogov variant delovanja je treba navesti:

- pretehtane možnosti, ki lahko tako ali drugače vplivajo na sovražnikove variante;
- sklepe analize primerjave bojne moči;
- vzroke za razmestitev enot, kot je prikazano na shemi;
- sprotno dopolnjena dejstva in domneve;
- stopnje tveganja.

Poveljnik lahko po predstavitvi variant delovanja izda dodatne usmeritve za njihovo dopolnitev. Na koncu poročanja poveljnik določi variante, ki se v nadaljevanju analizirajo in preigravajo.

**Preverjanje primernosti variant delovanja:** štab preveri vsako varianto delovanja posebej in razvija naprej le tiste, za katere se domneva, da bodo uspešne. Test primernosti obsega merila:

- ustreznost: ali bo dosegla bistvene naloge in cilje poslanstva;

- izvedljivost: ali je izvedljiva v času, prostoru in ob verjetno razpoložljivih virih, ali so učinki, ki jih mora doseči, uresničljivi;
- sprejemljivost: ali so verjetni dosežki vredni pričakovanih stroškov, izgub oziroma žrtev in stopenj tveganja;
- ekskluzivnost: ali se dovolj razlikuje od drugih variant, ki so bile pretehtane, da se lahko jasno razlikujejo njene primerjalne prednosti in slabosti;
- celovitost: ali je popolna, ali odgovarja na vprašanja, kot so: kdo, kdaj, kje, kaj, zakaj in kako.

**Analiza variant delovanja:** namen analize variante delovanja je ugotovitev, ali lahko z njo opravimo nalogo z najmanjšimi mogočimi izgubami in z dobrim izhodiščnim položajem za poznejše delovanje. Analiza poveljniku in štabu omogoča:

- določiti največjo bojno moč proti sovražniku, pri tem pa zaščititi lastne sile in čim bolj zmanjšati nenamerno škodo;
- čim stvarnejši vpogled v potek boja;
- predvideti dogodke na bojišču;
- opredeliti pogoje in vire, nujne za uspeh;
- opredeliti, kdaj in kje uporabiti zmožnosti svojih sil;
- osredotočiti se na sovražnikove prednosti in slabosti, težišče delovanja, želeno ciljno stanje in njegovo točko osredotočenega delovanja;
- opredeliti zahteve usklajenega delovanja;
- opredeliti najbolj prilagodljivo varianto delovanja.

Med analizo variant delovanja proučuje štab vse variante, določi prednosti in slabosti vsake posebej ter začne izdelavo podrobnejšega načrta. Pri analizi preizkušamo in dopolnjujemo variante delovanja. Lahko se spremenijo ali pa oblikujejo nove, če ugotovimo, da kje niso upoštevani nekateri dogodki, zahteve ali težave. Osebe, ki sodelujejo v analizi variant, morajo upoštevati naslednje zahteve:

- ostati morajo objektivne in neosebne in ne smejo delovati po načelu »kaj želi poveljnik«. Izogniti se morajo zagovarjanju variant delovanja, ki so jih sami pripravili;
- prednosti in slabosti variant delovanja je treba natančno zabeležiti;
- nenehno je treba ocenjevati zmožnost, sprejemljivost in ustreznost variant delovanja. Če varianta delovanja ne izpolnjuje meril, jo je treba izločiti;
- izogibati se je treba prenačelnim sklepom;
- izogibati se je treba primerjanju variant delovanja že med potekom, to se izvaja v fazi primerjave.

Poveljnik v analizi praviloma ne sodeluje. Načelnik štaba je odgovoren za usklajenost aktivnosti med analizo variant delovanja. Odgovornosti drugih organov so opredeljene v standardnih operativnih postopkih poveljstva in so na splošno naslednje:

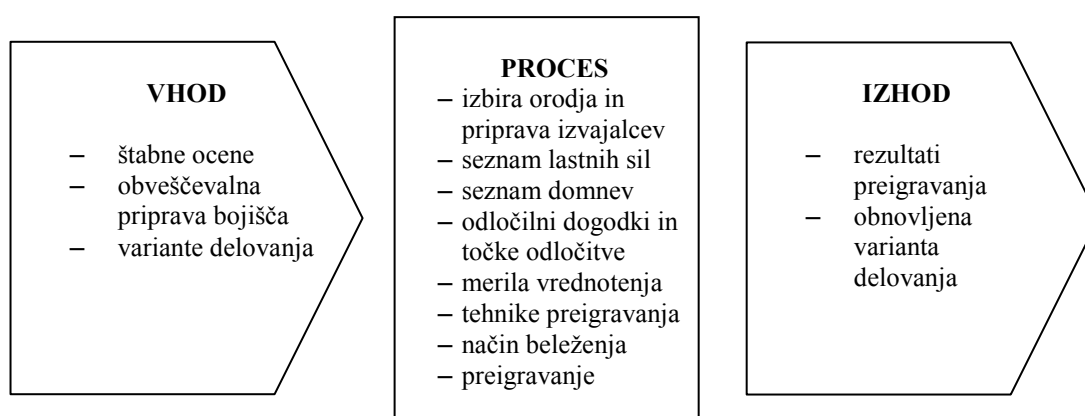
- G-2 (S-2) »igra« poveljnika sovražnih sil. Pripravi natančne točke osredotočenja sovražnika glede na lastne variante delovanja, pripravlja odzive sovražnika na aktivnosti naših sil in pripravi oceno izgub sovražnika. Upošteva rezultate vseh sovražnikovih aktivnosti in odzive nanje ter primerjavo med močjo in ranljivostjo sovražnika (v tem primeru naših sil) in »lastnih sil«. S tem, ko hoče v procesu preigravanja zmagati v vlogi sovražnika, doseže, da se celoten štab v popolnosti posveti odgovorom na sovražnikove variante delovanja;
- G-5 (S-3) običajno izbere tehnike in metode, ki jih štab uporabi pri analizi. Je nosilec analize lastnih variant delovanja. Zagotavlja, da se pri tem obravnavajo vsi operativni vidiki naloge, zabeležijo vse prednosti in slabosti ter razumsko razlagajo dogodki;

– G-4, G-6, G-9 (S-4, S-5, S-6) in specialistični štabni organi pomagajo z analizo variant delovanja na svojih področjih. Analizirajo vsako varianto delovanja posebej in ocenijo možnost njene izvedbe. Opredelijo kritične zahteve in morebitne težave ali primanjkljaje. Predlagajo, kako bi po njihovem lahko še učinkoviteje podprli delovanje. Vsak pomočnik mora opredeliti potrebe za sile in oceniti tveganje, prednosti ter slabosti variant delovanja. Znotraj te skupine sta G-1, G-4 (S-1 in S-4) navadno zadolžena, da na podlagi projekcije morebitnih izgub moštva in tehnike med bojem določita način zagotovitve delovanja. Izgube moštva in tehnike beležita med analizo za obe strani.

Analiza variant delovanja poteka s pomočjo štirih metod:

- računalniške simulacije,
- preigravanja na karti,
- preigravanja na modelu,
- primerjalne analize.

V nadaljevanju bo podrobno razložena analiza s pomočjo preigravanja.



Slika 23: Proces preigravanja  
Vir: Navodilo za štabno delo, 2007.

Analizo variant delovanja sestavljajo trije koraki:

- priprava na analizo,
- izvedba analize – preigravanje,
- primerjave variant delovanja.

**Priprava na analizo** vključuje:

- izbiro orodja in pripravo izvajalcev,
- pripravo seznama lastnih sil,
- pripravo seznama domnev,
- pripravo seznama odločilnih dogodkov in točk odločitve,
- opredelitev meril vrednotenja,
- izbiro tehnike preigravanja,
- izbiro načina beleženja.

**Izbira orodja in priprava izvajalcev:** načelnik štaba usmeri štab k pravilni izbiri pripomočkov in podatkov, potrebnih za analizo. Analiza variant se lahko izvaja na kartah, maketah ali drugih podlagah, ki nazorno prikazujejo zemljišče, ali s pomočjo računalniške simulacije. Sestavni del priprav je individualna priprava izvajalcev analize.

Pred začetkom analize potrebujemo:

- trenutno situacijo (preris situacijske karte, delovne karte) s podatki o spremembah stanja zemljišča, vremena in sil,
- predlogo dogodkov OPB,
- metodo beleženja (npr. uskladitveno matriko, matriko dogodkov),
- popolne variante delovanja,
- sestavo sovražnikovih sil,
- pisarniški pribor, navodila, priročnike in druge dokumente, ki pomagajo pri analizi,
- ustrezno informacijsko podporo (če uporabljamo računalniško simulacijo).

**Seznam lastnih sil:** poveljnik in štab proučita vse razpoložljive enote. Pri tem je treba posebno pozornost nameniti poveljniškim odnosom ter odnosom v podpori in zagotovitvi delovanj. Seznam lastnih sil ostane nespremenjen za vse variante delovanja, ki se analizirajo.

**Seznam domnev:** poveljnik in štab za nadaljnjo uporabo ponovno analizirata veljavnost seznama domnev.

**Seznam odločilnih dogodkov in točk odločitve:** seznam odločilnih dogodkov vključuje večje dogodke, v katerih je enota udeležena, in sicer od trenutne lokacije do zaključka naloge. Točke odločitve predstavljajo dogodke ali lokacije enote, ki zahtevajo sprejetje nekaterih odločitev.

**Opredelitev meril vrednotenja:** merila za vrednotenje se uporabljajo za merjenje uspešnosti in učinkovitosti variant delovanja. Spreminjajo se z nalogo in vključujejo elemente, ki jih želi poveljnik. Primeri meril vrednotenja:

- načela bojevanja,
- doktrinarne in taktične podlage za delovanje,
- poveljnikove namere in usmeritve,
- stopnja tveganja.

Merila morajo vsebovati elemente, ki povedo, kaj lahko povzroči tudi neuspeh, ne le uspeh.

**Izbira tehnike preigravanja:** obstajajo tri priporočljive tehnike, in sicer tehnika pasu, tehnika smeri v globino ter tehnika škatle. Tehnike se lahko uporabljajo posamezno ali v kombinaciji, štab pa si lahko izmisli in uporablja tudi svojo tehniko

**Tehnika pasu** razdeli bojišče v pasove oziroma območja, praviloma širine območja delovanja (v mejah območja odgovornosti). Obseg in oblika pasu izhajata iz analize bojišča. Tehnika pasu je najučinkovitejša v primeru:

- ko je teren razdeljen v lahko opredeljiva območja (prečno na smer gibanja) med posameznimi fazami delovanja (npr. prehod čez reko, zračni napad, uvajanje rezerv);
- ko je sovražnik razporejen v jasno opredeljenih pasovih (ešalonih);

Pasovi si lahko sledijo (mejijo drug na drugega) ali pa se prekrivajo. Najmanjše območje, ki ga mora obsegati pas, je območje:

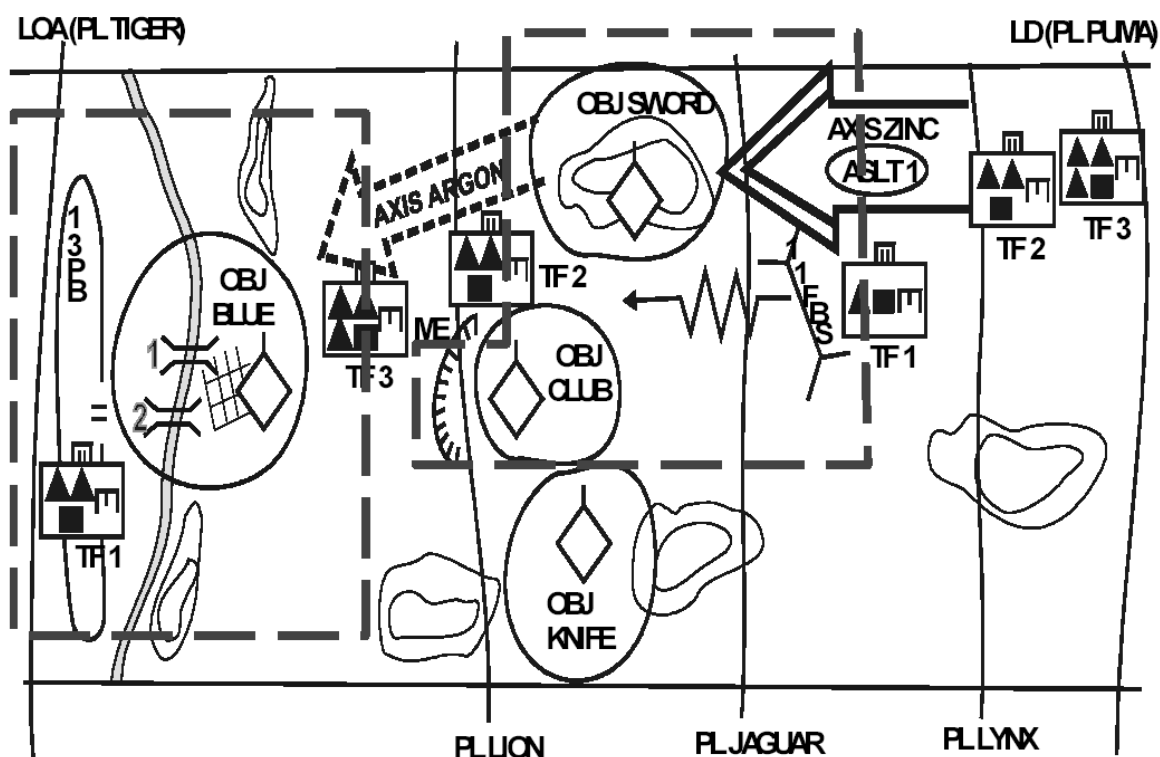
- začetnega stika, vzdolžne črte prednjih položajev lastnih sil ali izhodiščne črte,
- začetnega preboja,
- prehoda sil rezerve ali izvršitve protinapada,
- cilja napada.

Tehnika pasu je zasnovana na zaporedni analizi dogodkov vsakega pasu. Zaradi sočasnega osredotočenja na vse sile, ki sodelujejo pri dogodkih, je ta tehnika zelo priljubljena in običajno prednostna. V območju pasu je lahko več odločilnih dogodkov.

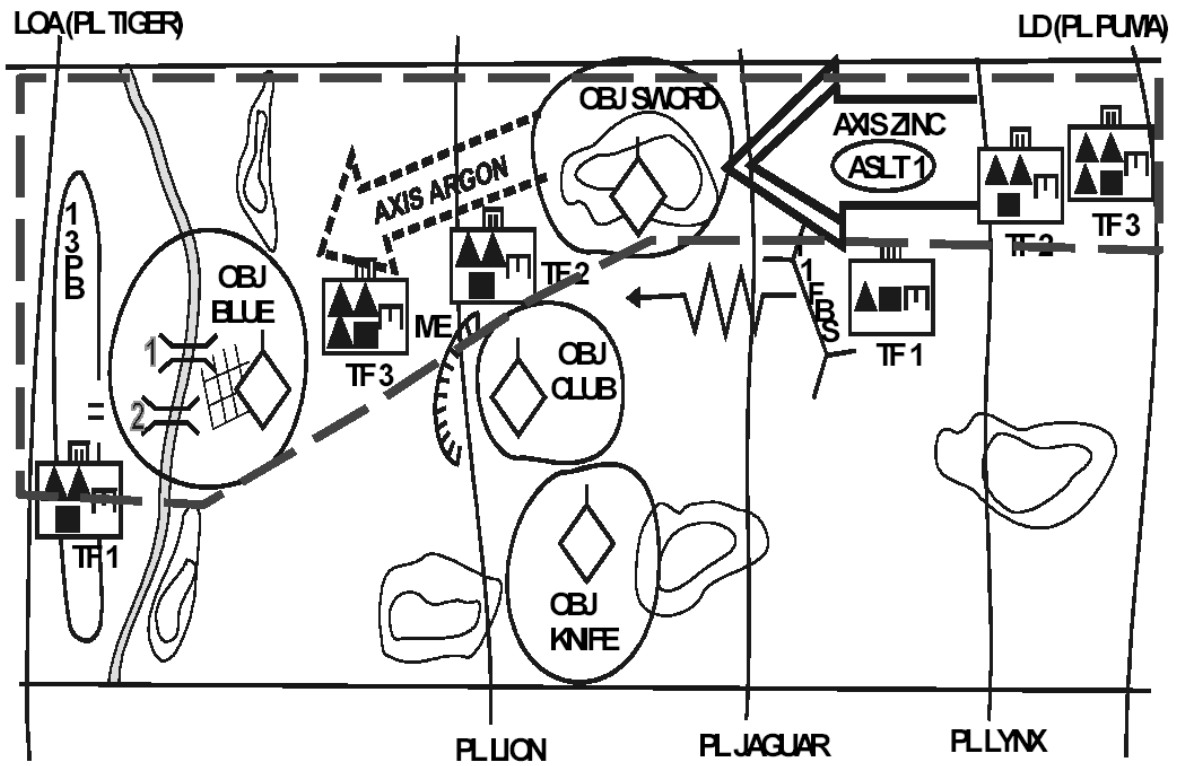
Ko ni na voljo dovolj časa, se lahko poveljnik odloči za uporabo prilagojene tehnike pasu. Prilagojena tehnika pasu razdeli bojišče v največ tri zaporedne pasove. Ni treba, da se pasovi prekrivajo oziroma da mejijo drug na drugega, temveč da jasno prikazujejo odločilne dogodke skozi celotno globino območja delovanja.

**Tehnika smeri v globino** se osredotoča na eno smer v enem časovnem razmiku, ki se začne s težiščem delovanja. Ta tehnika je priporočljiva za ofenzivne variante delovanja, za defenzivne pa takrat, ko je zaradi kanaliziranega zemljišča otežena vzajemna podpora.

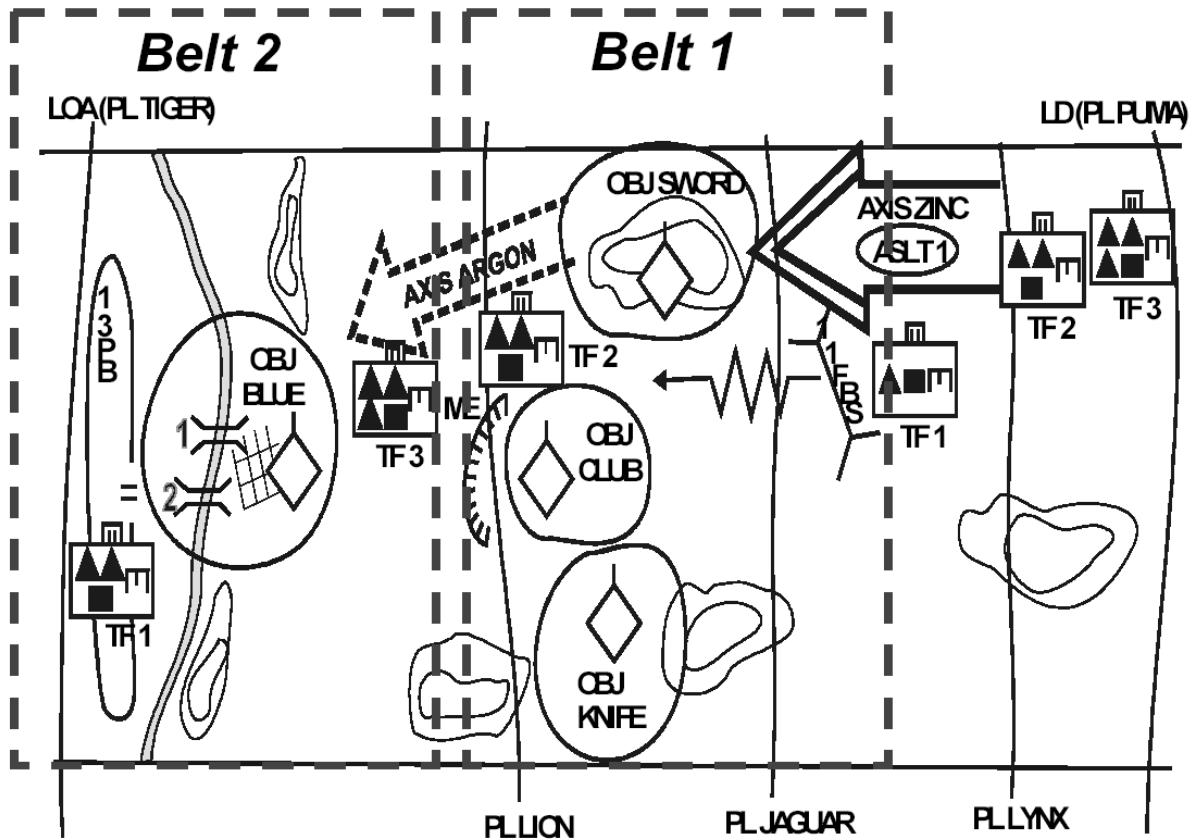
**Tehnika škatle** je podrobna analiza določenega območja, na katerem potekajo odločilni dogodki oziroma je odločilne delovanje (npr. območje spopada, območje prehoda čez reko, desantno območje). Ta tehnika je najbolj primerna, ko ni na voljo dovolj časa. Pri njeni uporabi se štab osredotoči samo na odločilne dogodke na izbranem območju, preostala pa izloči. Štab predpostavi, da lahko lastne sile suvereno obvladajo večino situacij na bojišču in zato usmeri svojo pozornost v bistvene momente izvajanja naloge.



Slika 24: Tehnika preigravanja – škatla  
Vir: Navodilo za štabno delo, 2007.



Slika 25: Tehnika preigravanja – smer v globino  
Vir: Navodilo za štabno delo, 2007.



Slika 26: Tehnika preigravanja – pas  
Vir: Navodilo za štabno delo, 2007.

**Izbira načina beleženja:** beleženje rezultatov preigravanja omogoča štabu zapis, na podlagi katerega lahko sestavi sile za izvedbo naloge, časovno uskladi izvajanje aktivnosti, razvije model za podporo sprejema odločitve, potrdi in prouči dogodke, pripravi načrte ali ukaze in primerja variante delovanja.

Za zapis rezultatov preigravanja se uporablja več metod, kot so grafični zapis na karti, računalniški zapis, **uskladitvena matrika (glej sliko 27)**, metoda zapisov in grafična uskladitvena matrika. Najpogostejši sta metoda uskladitvene matrike in metoda zapisov – **tabela zapisov (glej sliko 28)**. Pri obeh organi štaba zabeležijo vsako opombo, ki se nanaša na prednosti in slabosti variant delovanja. Metode zapisovanja ter prikaz rezultatov so opredeljeni v standardnih operativnih postopkih poveljstva.

|                                   |  |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|-----------------------------------|--|----------------------|----|-------|----|----|----|----|-----|
| POSLANSTVO:<br>...                |  | (shema koncepta)<br> |    |       |    |    |    |    |     |
| KONCEPT:<br>....                  |  |                      |    |       |    |    |    |    |     |
| ČAS (ocena)                       |  | -4                   | -2 | H (D) | +2 | +4 | +6 | +8 | +10 |
| Delovanje sovražnika              |  |                      |    |       |    |    |    |    |     |
| Odločilne točke                   |  |                      |    |       |    |    |    |    |     |
| Obveščevalna izvidniška dejavnost |  |                      |    |       |    |    |    |    |     |
| Manever<br>(glavno območje)       | 1. pehotni bataljon                            |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | 2. pehotni bataljon                            |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | 3. pehotni bataljon                            |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | 22. oklepni bataljon                           |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | ...  |                      |    |       |    |    |    |    |     |
| Prostor<br>(zaledno območje)      | 321. pehotni polk                              |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | 276. gorski polk                               |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | 325. pehotni polk                              |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | druge enote                                    |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | druge enote                                    |                      |    |       |    |    |    |    |     |
| Podpora                           | artilerijska podpora                           |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | zračna obramba                                 |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | zračna podpora                                 |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | inženirska podpora.                            |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | jedrska, radiološka, kemična, biološka obramba |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | vojaška policija                               |                      |    |       |    |    |    |    |     |
| Zagotovitev delovanja             | oskrba   |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | vzdrževanje                                    |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | transport                                      |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | zdravstvena oskrba                             |                      |    |       |    |    |    |    |     |
|                                   | ...  |                      |    |       |    |    |    |    |     |
| Elektronsko bojevanje             |  |                      |    |       |    |    |    |    |     |
| Zavajanje                         |  |                      |    |       |    |    |    |    |     |
| Zveze in informacijska podpora    |  |                      |    |       |    |    |    |    |     |
| Poveljevanje                      |  |                      |    |       |    |    |    |    |     |
| Informacijsko delovanje           |  |                      |    |       |    |    |    |    |     |
| ...                               |  |                      |    |       |    |    |    |    |     |

Slika 27: Uskladitvena matrika  
 Vir: Navodilo za štabno delo, 2007.

Uskladitvena matrika štabu omogoča časovno in prostorsko uskladitev variant delovanja glede na sovražnikove variante. Prednost uporabe matrike je, da lahko rezultate za konec preigravanja brez težav pretvorimo v grafični izdelek za podporo sprejemu odločitve.

Prvi vnos je čas delovanja. Drugi vnos so sovražnikove aktivnosti, ki jih določi G-2 (S-2). Tretji vnos so točke odločitve, opredeljene v variantah delovanja lastnih sil. Preostanek matrike sestavljajo izbrana delovanja po posameznih funkcionalnih področjih. Vključitev v uskladitveno matriko je odvisna od tega, kaj se želi poudariti. V polja lahko vnašamo besede ali taktične simbole.

| ODLOČILNI DOGODEK |        |                 |                    |                  |     |                 |                             |                 |        |
|-------------------|--------|-----------------|--------------------|------------------|-----|-----------------|-----------------------------|-----------------|--------|
| Zap. št.          | Akcija | Reakcija/ Odziv | Odgovor (reakcija) | Sredstva in sile | Čas | Odločilne točke | Potrebe po ključnih inform. | Merila kontrole | Opombe |
|                   |        |                 |                    |                  |     |                 |                             |                 |        |
|                   |        |                 |                    |                  |     |                 |                             |                 |        |
|                   |        |                 |                    |                  |     |                 |                             |                 |        |
|                   |        |                 |                    |                  |     |                 |                             |                 |        |

Slika 28: Tabela zapisov  
Vir: Navodilo za štabno delo, 2007.

Zapisi se nanašajo na posebna mesta na karti ter v tabelo. Zaporedne številke v tabeli so enake številkam lokacij na karti.

Štab aktivnosti združi v zaporedne skupine in vsaki delni nalogi v zaporedni aktivnosti določi posebno številko. Vsakemu dogodku se pripiše številka in se poimenuje. V stolpce tabele se zaporedno vpisuje naslednje:

- naloge in potrebna sredstva in sile (razporeditev sil),
- pričakovano sovražnikovo akcijo in odziv,
- odgovor oziroma reakcijo lastnih sil in potrebna sredstva ter sile,
- potrebna sredstva v celoti in sile za izvedbo naloge,
- ocenjeni čas, potreben za izvedbo naloge,
- točke odločitve,
- potrebe po ključnih informacijah,
- kontrolne ukrepe.

**Izvedba analize – preigravanje:** preigravanje je natančno določen proces, s svojimi pravili in koraki, ki zahtevajo disciplino pri njegovi izvedbi. S preigravanjem (analizo) želimo prikazati potek delovanj (boja). Analiziramo razporeditev sil, moč in slabosti lastnih sil, sredstva in sile sovražnika, njegove variante delovanja ter lastnosti območja delovanja.

Preigravanje pomaga poveljniku in štabu:

- ugotoviti, kako osredotočiti čim večjo bojno moč proti sovražniku in pri tem zaščititi lastne sile ter preprečiti stransko škodo;
- pridobiti čim boljše podobo poteka delovanj (vizualizacija izvedbe načrta);
- predvideti dogodke na bojišču;
- ugotoviti okoliščine in vire, ki so potrebni za uspeh;
- ugotoviti, kje in kdaj uporabiti nekatere zmogljivosti;

- usmeriti obveščevalno pripravo bojišča v sovražnikove slabosti, točko osredotočenja, zeleno končno stanje in odločilne točke;
- ugotoviti, kje je treba uskladiti aktivnosti;
- določiti najbolj prilagodljivo varianto.

Podlaga za preigravanje je v doktrini in taktiki ter v izkušnjah. Preigravanje je ponavljajoči se proces akcij in reakcij. Gre za spodbujanje iskanja zamisli. S tem zagotovimo, da odkrijemo nekaj, česar drugače ne bi. V procesu preigravanja poudarimo odločilne aktivnosti. Preigravanje je vsekakor najpomembnejši korak pri analizi in primerjavi variant delovanja. Na tej točki mora poveljnik odločiti, koliko časa namerava porabiti za preigravanje in pri tem zagotoviti, da se ta čas spoštuje.

Med preigravanjem skuša štab predvideti dinamiko bojevanja, odzive in sovražne odzive. Analizira vsak izbrani dogodek z opredelitvijo nalog, ki jih mora izvršiti podrejena enota, ter opredeli uporabljena sredstva in sile za dve ravni navzdol. Preigravanju sledi proučitev ciklusa: akcija – reakcija – sovražna reakcija. Aktivnosti so tisti dogodki, ki jih sproži stran, ki ima pobudo (običajno sile v napadu). Odzivi so odgovor druge strani. Sovražni odzivi pa so odgovor prve strani (tiste, ki sproži akcijo). Zaporedje akcija – reakcija – sovražna reakcija je neprekinjen cikel, vse dokler ni odločilni dogodek končan ali dokler poveljnik ne odloči, da bo za dokončanje naloge uporabil drugo varianto delovanja.

Vloga in odgovornosti poveljnika in štaba v preigravanju:

- poveljnik navadno ne sodeluje neposredno v preigravanju, vendar so njegove usmeritve ključne za uspe preigravanja;
- načelnik štaba (izvršilni častnik) je odgovoren za usklajevanje poteka preigravanja, nadzira njegovo izvedbo in skrbi, da štab doseže cilje preigravanja v odrejenem času;
- G-1 (S-1) analizira varianto delovanja s stališča mogočih izgub in določa potrebno kadrovska podpora delovanju;
- G-2 (S-2) je v vlogi sovražnega poveljnika. Določa sovražnikove ključne točke odločitve, njegove odzive na aktivnost naših sil in ocenjuje sovražnikove izgube. Hkrati določa ključne zahteve po informacijah za lastne sile ter pripravlja druge izdelke za obveščevalno pripravo bojišča;
- G-5 (S-3) ponavadi določa tehniko preigravanja. Poleg tega zagotavlja, da preigravanje vključuje vse dejavnike izvedbe delovanj ter za vsak dogodek evidentira vse slabosti in prednosti.
- G-4 (S-4) analizira varianto delovanja s stališča ohranjanja vzdržljivosti sil. Določa ključne potrebe za vsak element vzdržljivosti ter ugotavlja morebitne težave in pomanjkljivosti. Poleg tega zagotavlja, da bodo razpoložljiva sredstva za premik in čas podprli izvedbo delovanj;
- G-9 (S-1, S-3) analizira varianto delovanja s stališča civilnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na izvedbo delovanj. Pozornost usmerja v begunska vprašanja, vpliv delovanj na red in varnost v območju odgovornosti, evakuacijo nevojaških oseb, zahtev za iskanje in reševanje ter zaščito kulturnih in zgodovinskih objektov;
- častniki specialistične skupine podpirajo analizo variant delovanja, ki jo opravljajo častniki usklajevalne skupine.

Štab oceni vse sile, vključno s sovražnikovimi silami, ki so zunaj območja delovanja, in jih lahko uporabi pozneje. Zaradi morebitnih sprememb predvidenih sovražnikovih odgovorov na naše aktivnosti, ki so opredeljene v variantah delovanja, mora štab za načrt delovanja nenehno ocenjevati potrebe lastnih sil.

Štab v procesu preigravanja variant delovanja podrobno prouči čim večje število aktivnosti, in sicer premike, čase oblikovanja enot, dolžine kolon, globino sil, doseg in zmožnosti sistemov

orožja, zelene učinke ognja ipd. Prouči razmere, ki bodo omogočili uspeh in s katerimi se bodo zaščitile sile. Podatki za proučevanje so na voljo v doktrinarnih dokumentih, standardnih operativnih postopkih, veliko pa pripomorejo tudi izkušnje iz preteklosti. Štabni organi v procesu preigravanja variant delovanja ocenijo stopnjo tveganja za vsako varianto delovanja. Štab nenehno ocenjuje tveganje lastnih sil glede na napad sovražnika z orožjem za množično uničenje in išče ravnovesje med koncentracijo in razpršenostjo sil. Pretehtati je treba možnosti zmanjšanja ranljivosti in določiti potrebno stopnjo zaščitnih radiološko-kemično-bioloških ukrepov za izvedbo naloge.

Štab opredeli potrebna sredstva in sile za podporo in zagotovitev delovanja glede na shemo manevra ter usklajenost podpore in naporov za ohranjanje vzdržljivosti sil. Če zahteve presegajo razpoložljiva sredstva in sile, štab predlaga poveljniku prioritete glede na poveljnikove usmeritve in namero ter glede na dano situacijo. Poveljnik se za ohranjanje prilagodljivosti lahko odloči, da zadrži nekaj sredstev in sil za nepredvidene naloge ali priložnosti.

Poveljnik lahko med preigravanjem prilagodi variante delovanja glede na potek dogodkov. S prilagoditvijo mora potrditi veljavnost sestave sil, potek glavnih in pomožnih smeri ter uporabo rezerv glede na nalogo, sovražnika, zemljišče, stanje moštva in čas. Če je treba, se prilagodijo tudi kontrolni ukrepi.

Preigravala naj bi se minimalno vsaj vsaka varianta delovanja lastnih sil proti najverjetnejši in najnevarnejši varianti sovražnika. Če pa je časa dovolj, naj bi se preigravale vse morebitne sovražnikove variante.

Poveljnik lahko opredeli bojne situacije, priložnosti ali odločilne dogodke, ki po njegovem zahtevajo podrobnejšo analizo. Izvedba te mora biti hitra, rezultat pa mora biti vključen v končni rezultat preigravanja.

#### **Primerjava variant delovanja** obsega dva koraka:

- seznanitev štaba z analizo variant,
- primerjavo izbranih variant.

**Seznanitev štaba z analizo variant delovanja:** če čas dopušča, seznanimo organe štaba z rezultati preigravanja variant delovanja. S tem je zagotovljeno, da štab v celoti razume rezultate preigravanja. Seznanjanje ni namenjeno poročanju poveljniku, temveč štabu, da ponovno pregleda postopek preigranih variant in tako zagotovi, da poročanje poveljniku vključuje vsa pomembna področja. Vsebina seznanjanja vključuje:

- nalogo nadrejenega poveljstva, poveljnikovo namero in načrt zavajanja,
- obnovljeno obveščevalno pripravo bojišča,
- sovražnikove variante delovanja, ki smo jih preigrali,
- domneve,
- uporabljeno tehniko preigravanja.

Za vsako preigrano varianto delovanja je treba opredeliti:

- odločilne dogodke, ki smo jih preigrali,
- morebitne sovražnikove aktivnosti in odzive,
- spremembe oziroma prilagoditve variant delovanja,
- prednosti in slabosti,
- rezultat preigravanja.

**Primerjava izbranih variant delovanja:** štab opredeli tiste variante delovanja, s katerimi imamo največjo možnost doseči uspeh glede na najverjetnejšo in najnevarnejšo varianto sovražnikovega delovanja. Izbrane variante delovanja morajo:

- predstavljati za moštvo in sredstva pri uresničevanju naloge najmanjše mogoče tveganje,
- omogočiti najboljše izhodišče sil za nadaljnje delovanje,
- zagotoviti najboljšo prilagodljivost za hitro ukrepanje v nepredvidljivih situacijah, ki se lahko pojavijo med izvajanjem delovanja,
- zagotoviti podrejenim čim večjo pobudo (svobodo delovanja).

Primerjava izbranih variant delovanja poteka z analizo in oceno prednosti ter slabosti – **tabela za odločanje – subjektivna analiza (glej sliko 29)** in **tabela za odločanje – analiza splošnih dejavnikov (glej sliko 30)** ali z uporabo meril vrednotenja – **matrika za odločanje (glej sliko 31)**.

Stvarna/Resnična primerjava variant delovanja je odločilnega pomena. Štab lahko v ta namen uporabi katero koli tehniko, ki mu bo omogočila doseči najboljše predloge, na podlagi katerih se bo poveljnik lahko odločil. Običajna tehnika je matrika odločanja, pri kateri za oceno učinkovitosti in uspešnosti vsake variante delovanja uporabljamo merila vrednotenja. Vsak štabni organ lahko uporabi svojo matriko, pri tem pa za primerjavo na svojem področju uporabi skupna (enaka) merila. Same matrike ne podajo rešitve – odločitve. Njihova glavna vrednost je v zagotavljanju metode primerjave med več variantami delovanj (za vse veljajo enaka merila).

| VARIANTA DELOVANJA | PREDNOSTI  | SLABOSTI  |
|--------------------|--|---|
| VD 1               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– glavni napad se izogne večjim naravnim oviram</li> <li>– dovolj prostora za glavni napad in rezervo</li> <li>– najnižja stopnja tveganja</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– glavni napad se na začetku sooči z močnim odporom</li> <li>– oteženo vodenje artilerijske podpore</li> <li>– ...</li> </ul>      |
| VD 2               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– možnost dobrega predhodnega izvidovanja za izvedbo glavnega napada</li> <li>– pomožni napad zagotavlja zaščito bokov glavnemu napadu</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– na začetku obstaja možnost, da bo treba uporabiti rezervo</li> <li>– nezmožnost prikritega razvoja sil</li> <li>– ...</li> </ul> |

Slika 29: Tabela za odločanje – subjektivna analiza

Vir: Navodilo za štabno delo, 2007.

| DEJAVNIKI DELOVANJA                     | VARIANTA DELOVANJA |   |
|---|--------------------|---|
|   | 1                  | 2 |
| Izraba zemljišča                        | +                  | – |
| Prikritost razporeda                    | 0                  | 0 |
| Zmožnost hitrega prodora                | +                  | – |
| Ocena izgub                             | +                  | – |
| Poti evakuacije obolelih                | –                  | + |
| Ustrezne lokacije za zdravstveno oskrbo | 0                  | 0 |
| Zmogljivosti za vojne ujetnike          | –                  | + |
| Primerne lokacije za poveljniška mesta  | –                  | + |
| Kurirske in distribucijske poti         | –                  | + |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Učinki dodeljevanja in odvzemanja enot | – | + |
| Stopnja ostanka tveganja               | + | – |
| ...                                    |   |   |

Slika 30: Tabela za odločanje – analiza splošnih dejavnikov  
Vir: Navodilo za štabno delo, 2007.

| Merilo vrednotenja           | Količnik teže* | Varianta delovanja - VD 1** | VD 2        | VD 3        |
|------------------------------|----------------|-----------------------------|-------------|-------------|
| Manever                      | 3              | 2<br>(6)                    | 3<br>(9)    | 1<br>(3)    |
| Enostavnost                  | 3              | 3<br>(9)                    | 1<br>(3)    | 2<br>(6)    |
| Prilagodljivost              | 4              | 2<br>(8)                    | 1<br>(4)    | 3<br>(12)   |
| Učinkovitost ognjene podpore | 1              | 3<br>(3)                    | 2<br>(2)    | 1<br>(1)    |
| Izgube moštva                | 1              | 1<br>(1)                    | 3<br>(3)    | 2<br>(2)    |
| Vzdržljivost sil             | 1              | 3<br>(3)                    | 2<br>(2)    | 1<br>(1)    |
| Ohranja pobudo               | 1              | 2<br>(2)                    | 1<br>(1)    | 3<br>(3)    |
| Poveljevanje in kontrola     | 1              | 1<br>(1)                    | 2<br>(2)    | 3<br>(3)    |
| Stopnja ostanka tveganja     | 2              | 1<br>(2)                    | 2<br>(4)    | 3<br>(6)    |
| Zmožnost zavajanja           | 1              | 2<br>(2)                    | 1<br>(1)    | 3<br>(3)    |
| <b>SKUPAJ</b>                |                | <b>20</b>                   | <b>18</b>   | <b>22</b>   |
| <b>SKUPAJ (oteženo)</b>      |                | <b>(37)</b>                 | <b>(31)</b> | <b>(40)</b> |

Slika 31: Matrika za odločanje  
Vir: Navodilo za štabno delo, 2007.

\* **Z opredelitvijo količnika teže želita poveljnik ali načelnik štaba poudariti večjo pomembnost nekega področja pred drugim, zato vsakemu merilu določita količnik teže, ki temelji na relativni pomembnosti.**

\*\* *V kolonah so opredeljene tiste variante delovanja, ki smo jih izbrali za preigravanje.*

Opis postopka: štab po izvedenem preigravanju variant delovanja vsako merilo ovrednoti (razpon števil je število variant), in sicer glede na prednosti in slabosti. Najvišja številka predstavlja najboljšo oceno. Začetno vrednost vsake kolone pomnožimo s količnikom teže in vrednost zmnožka damo v oklepaj. Številke v oklepaju nato seštejemo, seštevek nam predstavlja oceno najboljše variante delovanja. Tako nam ni treba primerjati vseh posameznih meril med seboj. Varianta z največjim številom točk je najboljša mogoča varianta delovanja in temelji na opredeljenih količnikih teže, ki jih je določil poveljnik (v našem primeru je to varianta delovanja 3).

### 3.8.1.4 Poročanje štaba

Štab navadno v obliki poročanja na podlagi štabnih analiz in njihove medsebojne primerjave poveljniku predstavi primerne variante Poročanje mora zagotoviti, da dobi poveljnik primerne informacije, na katerih potem temelji njegova odločitev. Poveljnik se usklajuje s svojimi podrejenimi poveljniki in skuša dobiti njihove predloge v procesu odločanja, še posebno med časovno omejenim načrtovanjem kriznega odgovora. Vzorec poročanja štaba je v prilogi K 4. poglavja **Navodil za štabno delo (Furlan et al., 2007)**.

### 3.8.1.5 Poveljnikova odločitev o varianti delovanja

**Sprejem variante delovanja:** po seznanitvi poveljnika z analiziranimi variantami delovanja in po mnenju štaba o najprimernejši varianti delovanja, se poveljnik odloči za najprimernejšo. Če poveljnik spremeni predlagano varianto ali se odloči za popolnoma drugačno, mora štab to varianto ponovno preigrati ter temu primerno prilagoditi načrt dela.

Poveljnik pri odločanju o varianti delovanja upošteva ocenjeno tveganje. Če čas dopušča, z načelnikom štaba in/ali S-3 prouči stopnjo sprejemljivega tveganja. Pri tem mora upoštevati dovoljeno stopnjo tveganja, ki jo je določil nadrejeni, saj le tako deluje skladno z njegovo namero.

**Poveljnikova namera:** ko poveljnik izbere varianto delovanja, lahko izpopolni svojo začetno namero. Navadno je z morebitnimi spremembami seznanjal štab že v prejšnjih korakih, saj bi večje spremembe namere v tem koraku pomenile vprašljivost ustreznosti predlagane variante delovanja. Običajno se namera izpopolni glede na sprejeto varianto.

**Poveljnikove zahteve in usmeritve:** po sprejetju variante delovanja in oblikovanju namere poveljnik izda usmeritve in, če je treba, obnovi ali spremeni svoje zahteve, s katerimi usmeri nadaljnje napore štaba v procesu načrtovanja. Navadno potrdi ali dopolni zahteve po ključnih informacijah. Za zagotovitev in podporo delovanju izda dodatne usmeritve in določi prednosti (predvsem za vire in sredstva, ki mu omogočajo svobodo delovanja in ohranitev vzdržljivosti sil). Zatem izda napotke za izdelavo koncepta delovanja in ukaza za delovanje, izvedbo preizkusa ter priprav za izvedbo naloge.

Na podlagi poveljnikove odločitve in izdanih usmeritev ter zahtev lahko štab pripravi pripravljalni ukaz, ki vsebuje pomembne informacije, na podlagi katerih lahko podrejeni izpopolnijo svoje načrte.

### 3.8.1.6 Razvoj koncepta delovanja

Na podlagi poveljnikovih usmeritev štab razvija izbrano varianto delovanja v koncept delovanja. Koncept delovanja zagotavlja jasno in jedrnat izjavo o tem, kako namerava poveljnik uresničiti svoje poslanstvo, vključno z želenim končnim stanjem. Vzorec oblike za koncept delovanja je v prilogi L k 4. poglavju **Navodil za štabno delo (Furlan et al., 2007)**.

### 3.8.1.7 Odobritev koncepta delovanja

Poveljnik posreduje svoj koncept delovanja v odobritev prvemu nadrejenemu. Odobritev koncepta delovanja se zahteva pred predložitvijo dokončno razvitega načrta. Kljub vsemu pa štab lahko nadaljuje načrtovalni proces in začne delo po stopnjah razvoja.

## 3.9 IV. STOPNJA – RAZVOJ NAČRTA (UKAZA)

Razvoj načrta se nadaljuje med procesom odobritve koncepta delovanja, vendar mora vključiti vsako poznejšo spremembo, ki jo zahteva nadrejeni. Namen stopnje razvoja načrta je priprava, uskladitev, izdelava ter prenos načrta oziroma ukaza podrejenim. Vključuje tudi nadaljnjo obdelavo podrobnosti na vsakem funkcionalnem področju, zahtevajoč zagotovitev popolne integracije in učinkovite izvedbe koncepta delovanja. Navodila za funkcionalno

načrtovanje podajajo podrobnosti za vsako funkcionalno področje. Usklajevanje z ustreznimi poveljstvi se zahteva za načrt (ukaz) za delovanje pred predložitvijo v odobritev. Načrti se pripravijo skladno z vzorcem v 8. poglavju **Navodil za štabno delo (Furlan et al., 2007)**. Ta stopnja se končuje z izdajo in prenosom odobrenega načrta (ukaza) na podrejene. Stopnja razvoja načrta (ukaza) vključuje korake:

- pripravo in uskladitev ukaza,
- poročanje,
- verifikacijo in odobritev,
- prenos ukaza podrejenim.

### **3.9.1 Priprava in uskladitev načrta (ukaza)**

Na podlagi ukaza nadrejenega poveljstva, sprejete variante delovanja, uskladitvene matrike ter poveljnikove namere, štab pripravi ukaz ali načrt delovanja in s tem spremeni varianto delovanja v jasno opredeljen načrt izvedbe naloge. Poveljnik lahko uporabi varianto delovanja kot svoj koncept delovanja. Sheme variante delovanja lahko uporabimo kot podlago za grafične prikaze izvajanja delovanja.

Ukazi in načrti morajo podrejenim zagotoviti vse informacije, potrebne za izvedbo naloge, vendar je pri tem treba paziti, da z njimi ne omejimo preveč njihove pobude oziroma svobode delovanja. Štab mora biti pripravljen in izurjen, da naredi načrt (ukaz) za delovanje v čim krajšem času in skladno z usmeritvami poveljnika. Štab lahko za hitrejšo pripravo uporabi že pripravljeno standardno obliko. G-5 (S-3) zagotovi zbiranje posameznih delov načrta (ukaza) ter prilog in nadzoruje njegovo pripravo, nato izroči predlog načelniku štaba ali izvršilnemu častniku, ki je odgovoren za njegovo usklajenost.

Usklajevanje vsebin načrta (ukaza) je posredno prisotno že pri pripravi in analizi variant delovanja. Temeljni cilj usklajevanja je zagotovitev največjih učinkov bojnega delovanja. Usklajenost načrta delovanja temelji na usklajenosti aktivnosti v času in prostoru glede na elemente bojne razporeditve in razdelitve območja delovanja ter je usmerjeno v vzdrževanje ali prevzemanje pobude na bojišču. Usklajevanje zahteva od vsakega štabnega organa, da pozna vpliv in pomen aktivnosti na svojem področju glede na varianto delovanja in poveljnikovo namero.

Usklajevanje sil in sredstev v pripravi delovanj pomeni uskladitev položajev, smeri delovanja, območij odgovornosti ter kontrolnih ukrepov (usklajevalne črte, izhodiščne črte, fazne črte ipd.), katerih cilj je usmerjanje delovanja k uničenju sovražnika oziroma izvedbi naloge. Usklajevanje v času pomeni uskladitev rokov posameznih aktivnosti (npr. artilerijska priprava, desant v zaledju, začetek protinapada ipd.) glede na aktivnosti drugih enot.

### **3.9.2 Poročanje**

Ko je načrt (ukaz) izdelan in usklajen, načelnik štaba skladno z načrtom dela poveljstva skliče štab. Na poročanju predstavi poveljniku načrt (ukaz) s poudarkom na uresničevanju poveljnikove namere in koncepta delovanja ter usklajenosti vsebine, predvsem s stališča podpore in zagotovitve delovanja.

### **3.9.3 Verifikacija in odobritev nadrejenega**

Neposredno po izvedenem poročanju poveljnik pregleda načrt (ukaz) in ga verificira ter išče odobritev nadrejenega poveljnika. V tem času mora biti zaradi morebitnih sprememb ali dodatnih obrazložitvev na voljo ves štab. Po odobritvi nadrejenega poveljnika je načrt dokončno operativno uporaben.

### 3.9.4 Objava in prenos načrta (ukaza) podrejenim

Ko nadrejeni poveljnik odobri načrt (ukaz) načelnik za operativne zadeve zagotovi izdelavo ustreznega števila izvodov. Prenos načrta (ukaza) mora biti čim hitrejši. Pri prenosu je treba zagotoviti ustrezne varnostne ukrepe oziroma zaščito informacij.

Na nižjih ravneh poveljevanja ter v razmerah, ko za pripravo pisnega ukaza ni dovolj časa, poveljnik izda ustni ukaz. Ustni ukaz mora biti kratek in jedrnat ter s pomočjo karte. Najučinkovitejši je na terenu. Poveljnik v ta namen skupaj s podrejenimi poveljniki opravi poveljniško izvidovanje. Osebna izdaja poveljnikovega ukaza podrejenim je najučinkovitejši način seznanitve z nalogo, namero in konceptom delovanja ter uskladitve sodelovanja. Zato ga je treba uporabljati vedno, kadar čas to omogoča.

## 3.10 V. STOPNJA – PREGLED IN OBNOVITEV NAČRTA

Namen pregleda in obnovitve načrta je zagotoviti, da načrti ostanejo uporabni ter da so življenjski v smislu izvedljivosti, primernosti in sprejemljivosti. Ta stopnja vsebuje štiri korake: pregled (obnova), vrednotenje (preizkus) in revizijo načrta ter prenovljeno poročanje štaba.

### 3.10.1 Pregled načrta

Pregled načrta obsega stalno pregledovanje, občasno pregledovanje in preoblikovanje načrta za delovanje v različnih razmerah v načrt delovanja.

**Stalno pregledovanje:** med delovanjem je treba načrt ali ukaz za delovanje neprekinjeno pregledovati. To je nujno, saj se s tem zagotovi, da se zahtevane spremembe ali podporni načrti lahko vključujejo v načrt pravočasno in da tako poslanstvo še naprej ostaja dosegljivo. Med delovanji se pogosto dogajajo spremembe situacije, ki zahtevajo pregled in obnovitev načrta, ali pa to ukaže nadrejeni. Vzdrževanje obveščevalnih analiz omogoča natančno razumevanje situacije sovražnikovih sil. V tem primeru je treba veljavne načrte pregledati in obnoviti glede na okoliščine nove situacije – da se tako ugotovi, ali so potrebni novi oziroma dodatni načrti ali je dovolj revizija obstoječih. Pregled se mora osredotočiti na novo grožnjo, razpoložljivost oziroma pritekanje sil, zahteve po dodatnih načrtih itd. Ko je pregled končan, mora biti poveljnik v celoti seznanjen z vsemi priporočili za delovanje, ki bi obvladovalo spremenjeno situacijo. Zavedati se je treba, da bodo vse velike spremembe ali dodatki načrta zahtevali novo odobritev.

**Občasno pregledovanje:** vsi načrti imajo omejen čas uporabnosti zaradi spreminjajočih se okoliščin, na katerih so temeljili. Občasno pregledovanje načrta je normalna, redna aktivnost poveljstva za ohranjanje uporabnosti in učinkovitosti načrta.

**Preoblikovanje načrta za delovanje v različnih razmerah v ukaz za delovanje:** ta možnost se izvaja, ko je nadrejeno poveljstvo prisiljeno k hitremu odločanju ali ko načrt za delovanje v različnih razmerah za nek dani primer že obstaja in se taka situacija pojavi. V obeh primerih so predpostavke, na katerih je načrt zasnovan, revidirane, upoštevajo se nova navodila in uvede se običajen proces pregleda in obnove, skladno z danimi časovnimi omejitvami. V primeru splošnega načrta za delovanje v različnih razmerah je treba upoštevati stopnjo podrobnosti, kljub vsemu pa naj bi sledili običajnemu procesu.

### 3.10.2 Vrednotenje načrta

Idealno je, če je analiziranje načrtov vodeno ob natančnem pregledu načrta in s preigravanjem. V povezavi s časom in merljivimi rezultati obstajajo tri metode verifikacije načrta:

**Računalniško podprto preigravanje:** verifikacija načrta poteka s pomočjo računalniških simulacij, ki predstavljajo celovito preigravanje načrta za delovanje in preverjanje ustreznosti rešitev.

**Analiza neodvisnih štabnih častnikov:** častniki, ki verificirajo načrt s poglobljeno analizo, ne smejo biti neposredno vpleteni v priprave načrta. Ti častniki uporabljajo svoje izkušnje, znanje in načrtovalne podatke za celovito analizo in oceno načrta.

**Preizkus:** preizkus je zadnje dejanje pred izvedbo naloge. Podlaga za njegovo izvedbo sta načrt (ukaz) za delovanje ter uskladivena matrika. Temeljni cilj izvedbe je pridobitev informacije o ustreznosti rešitev. Zato morajo imeti podrejene enote pred začetkom preizkusa že narejen koncept delovanja.

Poveljnik opredeli način izvedbe preizkusa. Obstaja sedem načinov izvedbe: celoviti preizkus, preizkus s ključnimi osebami, preizkus na modelu zemljišča, preizkus na karti, preizkus po radijski zvezi, preizkus s poročanjem podrejenih poveljnikov in poročanje med načrtovanjem.

Celoviti preizkus – pri izvedbi celovitega preizkusa je treba zbrati vse enote, izbrati zemljišče, primerljivo tistemu za izvajanje načrtovanih delovanj, in zagotoviti dovolj časa za njegovo izvedbo. Pri tem preizkusu enote izvedejo vse aktivnosti ali samo ključne, skladno z načrtom (ukazom).

Preizkus s ključnimi osebami – pri tem preizkusu sodelujejo le ključne osebe, navadno poveljniki podrejenih enot. Poveljnik določi raven vključevanja podrejenih. V preizkusu poveljniki preigrajo izvedbo nalog svoje enote.

Preizkus na modelu zemljišča – pri preizkusu na modelu zemljišča sodelujejo prav tako ključne osebe. V ta namen postavimo dovolj velik model zemljišča, ki omogoča udeležencem nazorno predstavitev območja delovanja (lahko opazujejo ali celo hodijo po modelu). Model mora vključevati vse potrebne informacije, ki so prikazane na grafičnih prikazih (meje odgovornosti, fazne črte, cilje, značilnosti zemljišča ipd.).

Preizkus s shemo karte in preizkus na karti – metodi preizkusa s shemo karte in preizkusa na karti sta podobna preizkusu na modelu zemljišča, vendar tu poveljnik uporablja povečano karto ali shemo z območjem delovanja. Med preizkusom poveljnik na karto ali shemo položi prosojnice in podrejenim po stopnjah razloži potek delovanja. Tak način je hitrejši, vendar je pomanjkljivost v tem, da ne more biti hkrati udeleženo večje število udeležencev.

Preizkus po radijski zvezi – izvedba je zelo hitra. Pri tem je treba zagotoviti, da imajo vsi udeleženci izvod načrta (ukaza) za delovanje in da je med njimi vzpostavljena radijska zveza. Poveljnik opravi preizkus s podrejenimi poveljniki ustno, po radijski zvezi, in sicer predvsem odločilne dogodke. Metoda se uporablja redko, ker se v pripravah na bojno delovanje radijska zveza navadno ne uporablja.

Preizkus s poročanjem podrejenih poveljnikov – izvedba preizkusa s poročanjem podrejenih poveljnikov je način, ki zahteva najmanj časa in sredstev. Podrejeni poveljniki poročajo nadrejenemu poveljniku o svoji nameri izvršitve naloge, in sicer preden izdajo načrt (ukaz) za delovanje svoje enote. Tako se lahko poveljnik prepriča, da so razumeli nalogo in da njihova namera ter koncept delovanja podpirata njegovo namero in lahko sproti uskladi morebitne nejasnosti.

Poročanje med načrtovanjem poveljniku omogoča pojasniti svojo namero v zgodnji fazi načrtovanja podrejenih. Poveljnik lahko s tem ugotovi morebitne težave pri izvedbi koncepta

delovanj in konceptov podrejenih poveljnikov. Tako se seznanijo z načinom uresničitve poslanstva podrejenih enot.

Združeni preizkus vodi poveljnik manevrske enote. Izvaja se, ko so podrejene enote že izdale ukaze. Namenjen je usklajevanju delovanja podrejenih enot oziroma usklajenosti manevrskih enot z enotami za bojno podporo in enotami za zagotovitev delovanja.

Preizkus podpore poteka znotraj enega ali več bojnih sistemov (npr. preizkus artilerijske podpore). Izvaja se glede na časovni potek podpore. Temeljni namen je uskladitev načrta podpore z načrtovanim manevrom.

### **3.11 POVZETEK**

Tretje poglavje je temeljno za proces načrtovanja delovanj. Zagotavlja temeljno znanje za proces načrtovanja delovanj, ki ga izvaja poveljnik ali štab na taktični in operativni ravni. Bistvo procesa načrtovanja je analitični pristop k reševanju problemov, ki vključuje predvidevanje, analizo, odločitev ter izdelavo načrta. Proces načrtovanja delovanj pomaga poveljniku in štabu proučiti situacijo na bojišču ter na tej podlagi logično ukrepati. Pomaga, da se poveljnik odloči na podlagi temeljite in stvarne presoje, logike in znanja.

Proces načrtovanja delovanj opisuje zaporedje postopkov, ki jih izvajajo poveljniki in štab, da bi analizirali situacijo, izdvojili zahteve poslanstva in določili najboljšo metodo za uresničitev dodeljenih nalog in zelenega vojaškega končnega stanja. Prav tako vključuje identifikacijo vojaških sil in potrebnih zmogljivosti za izvedbo bojnih ali nebojnih delovanj, ter tudi načrtovanje njihove razmestitve in uporabe.

Proces načrtovanja delovanj se začne z analizo situacije in poslanstva za razvoj jasne ocene, kaj je treba storiti, pod kakšnimi pogoji in znotraj katerih omejitev. Na podlagi ocene se potem načrtovanje osredotoča na vprašanje, kako delovanja razmestiti znotraj celotnega operativnega oblikovanja. Načrtovanje delovanj poteka znotraj nekaterih omejitev (prepovedi in zahtev) ter omejitev zaradi uporabe nekaterih sredstev, ki jih definirajo nadrejeni poveljniki.

Proces poteka skozi pet stopenj. To so začetek, orientacija, razvoj koncepta, razvoj načrta in obnovitev načrta. Vsaka stopnja ima določeno število korakov, ki so nujni za uspešno analizo in oceno situacije ter operativno oblikovanje konceptov. Na podlagi teh nastajajo razvoj varint delovanja, analiza in primerjava varint ter izbor prednostne variante delovanja, ki je podlaga za razvoj koncepta delovanja.

Za vsako stopnjo in korak, ki se izvajajo v procesu načrtovanja delovanj, so predvideni postopki štabnih funkcionalnih častnikov ter vrsta in oblika dokumentov, ki jih je treba pripraviti.

### **3.12 SAMOSTOJNO PREVERJANJE ZNANJA**

V nadaljevanju sledijo vprašanja. Pravilni odgovori pomenijo, da ste pridobili potrebno znanje iz tretjega poglavja.

- Poimenuj in opiši proces načrtovanja delovanj, nato primerjaj ter ugotovi bistvene razlike med procesom načrtovanja delovanj na strateški, operativni in taktični ravni.

- Poimenuj in opiši vrste procesa načrtovanja delovanj, nato primerjaj ter ugotovi bistvene razlike med celovitim, skrajšanim, pospešenim in samostojnim procesom načrtovanja delovanj.
- Kaj med naštetim spada v analizo poslanstva:
  - a. analiza nasprotnikovih sil,
  - b. analiza nalog,
  - c. analiza ključnih dejavnikov,
  - d. izjava o poslanstvu,
  - e. upoštevanje usmeritve višjega poveljnika,
  - f. usmeritve nižjim poveljnikom.
- Kaj so izhajajoče naloge:
  - a. naloge, ki izhajajo iz dodeljenih nalog podrejenim
  - b. naloge, ki jih dobimo od nadrejenega
  - c. naloge, ki izhajajo iz dodeljenih nalog nadrejenega
- Kaj izmed naštetega vključuje ocena situacije:
  - a. strateško ozadje
  - b. kulturne znamenitosti
  - c. zdravstvene razmere
  - d. situacijo nasprotnikovih sil
  - e. civilno-vojaške razmere
  - f. medijsko delitev prostora
  - g. informiranje in medijsko situacijo.
- Ugotovi glavne značilnosti korakov prve stopnje ter jih prikaži v tabelarni preglednici.
- Zakaj se opravlja test variant delovanja pred analizo variant?
- Poimenuj in opiši metode analize variant delovanja.
- Poimenuj, opiši, primerjaj ter grafično predstavi tehnike variant delovanja.
- Na podlagi poglobljene in primerjalne analize ugotovi podobnosti in razlike med poročanjem po analizi poslanstva in poveljnikovimi usmeritvami za načrtovanje?
- Oblikuj ter grafično predstavi začetno razporeditev sil na taktični ravni.
- Oblikuj variante delovanja na taktični ravni, analiziraj jih ter primerjaj in določi prednostno varianto delovanja.
- Poimenuj in opiši korake ocene situacije ter izlušči glavne značilnosti ocene nasprotnikovih sil.
- Opiši matrično primerjavo variant delovanja z merilom teže.

- Kako poteka poročanje štaba, kdo poroča, koliko časa traja?
- Kdo odloča o izboru variante delovanja in kdo predlaga prednostno varianto delovanja?
- Zakaj je koncept delovanja pomemben za razvoj načrta delovanja?

## 4 LITERATURA

1. Brinc D. et al. Angleško-slovenski vojaški terminološki slovar. Ljubljana: PDRIU, 2006.
2. Fabčič D. et al. Obveščevalna priprava bojišča. Pokljuka: Gradivo za osnovni tečaj za obveščevalne častnike Slovenske vojske, 1998.
3. Furlan, B. et al. Vojaška doktrina. Ljubljana: MO RS, 2006.
4. Furlan, B. Bojno delovanje. Ljubljana: Skripta PDRIU, 2006.
5. Furlan, B. et al. Navodilo za štabno delo. Ljubljana: Skripta PDRIU, 2007.
6. Grizila B. Bojni dokumenti. Ljubljana: Učno gradivo CVŠ, 1999.
7. Humar D. Poveljstvo brigade. Ljubljana: Učno gradivo CVŠ, 1998.
8. HQ Department of Army. The Armored and Mechanised Infantry Brigade – FM 71-3. USA, Washington D.C, 1996.
9. HQ Department of Army. Operational Terms and Graphics – FM 101-5-1. USA, Washington D.C., 1997
10. HQ Department of Army. Staff Organization and Operations – FM 101-5. USA, Washington D.C., 1997
11. Joint Chiefs of Staf. Joint Doctrine Encyclopedia. USA, Washington D.C., 1997
12. Joint Chiefs of Staff, Joint Operational Planning – JP 5-0. USA, Washington D.C., 2006
13. NATO MC. Overall Organisation of the Integrated NATO Forces (MC 57/3), 1981
14. NATO NSA. Operations Orders, Tables and Graphs for Road Movement (STANAG 2041). Edition 4., 1980
15. NATO NSA. Layout for Military Correspondence (STANAG 2066). Edition 5., 1990
16. NATO NSA. Patrol Reports (STANAG 2003). Edition 6., 1997
17. NATO NSA. Formats for Orders and Designation of Timings, Locations and Boundaries (STANAG 2014). Edition 9. 2000
18. NATO NSA. NATO Glossary of Terms and Definitions (STANAG 3680, AAP-6). Edition 5., 2000
19. Pelaj, A. Navodilo za operativno načrtovanje. Ljubljana: Skripta prevod, PDRIU, 2004
20. Smerdu R. Navodilo za oblikovanje in uporabo taktičnih simbolov. Ljubljana: MORS, 1999
21. Vlada RS, Pravila službe v Slovenski vojski. Ljubljana: 2003
22. Zakrajšek P. Navodilo za vzpostavljanje povezav. Ljubljana: MORS, 1999

## Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

*Konzorcijski partnerji:*



Operacijo delno financirata Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja ter prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.