

Vysoká škola logistiky o.p.s.

**Logistické procesy v Ozbrojených silách
SR**

(Diplomová práce)

Přerov 2023

Bc. Lenka Palicová



**Vysoká škola
logistiky**
o.p.s.

Zadání diplomové práce

studentka **Bc. Lenka Palicová**

studijní program **Logistika**

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Logistické procesy v Ozbrojených silách SR**

Cíl práce:

S využitím teoretických poznatků logistiky posoudit logistické procesy v Ozbrojených silách SR. Na základě vyhodnocení analýzy současného stavu vybraných logistických procesů zpracovat návrh opatření na jejich zlepšení.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretická východiska logistiky se zřetelem na ekonomické náklady v logistice
2. Deskripce a analýza procesů v logistice OS SR
3. Posouzení logistických procesů OS SR při vybraných situacích
4. Návrh na zlepšení procesů a ekonomické zhodnocení

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

LAMBERT, Douglas M, STOCK, James R. a Lisa M. ELLRAM. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.

PERNICA, Petr. Logistika(supply chain management) pro 21. století Praha: Radix 2005. ISBN 80-86031-59-4.

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce:

31. 10. 2022

Datum odevzdání diplomové práce:

6. 5. 2023

Přerov 31. 10. 2022


Ing. Blanka Kalupová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní, a že jsem ji vypracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb.; o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byla také seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat předtím o této skutečnosti prorektora pro vzdělávání Vysoké školy logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byla poučena o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce a verze nahraná do informačního systému školy jsou totožné.

V Přerově, dne 06.05. 2023



podpis

Pod'akovanie

Chcela by som sa pod'akovať vedúcemu mojej diplomovej práce pánovi prof. Ing. Václavovi Cempírkovi, Ph.D., za jeho usmernenie a rady, jeho čas, odbornú pomoc a ochotu pri spracovaní mojej diplomovej práce.

Anotácia

Cieľom diplomovej práce je posúdiť logistické procesy v Ozbroyených silách SR. V úvode práca zoznamuje so základnými teoretickými východiskami a pojmami logistiky. Následne charakterizuje spoločnosť, jej logistické služby a dopravu so zásobovaním. Pri posúdení spoločnosti práca porovnáva ekonomické ukazovatele, personálny manažment a celkové hodnotenie obrany za roky 2019-2021 zo súčasných štatistických ročeniek a správ. Záverom vyhodnotenia logistických procesov v Ozbroyených silách SR sú vypracované návrhy a odporúčania na lepšie fungovanie spoločnosti a obrany štátu SR.

Kľúčové slová:

Ekonomické ukazovatele, doprava a distribúcia, logistika, materiálové ukazovatele, NATO ozbrojené sily, profesionálni vojaci.

Annotation

The aim of the thesis is to assess the logistics processes in the Slovak Armed Forces. In the beginning, the thesis introduces the basic theoretical principles and concepts of logistics. Subsequently, it characterizes the company, its logistics services and transport with supply. When assessing the company, the thesis compares economic indicators, personnel management and the overall assessment of defense for the years 2019-2021 from current statistical yearbooks and reports. At the end of the evaluation of logistics processes in the Armed Forces of the Slovak Republic, proposals and recommendations for better functioning of society and defense of the Slovak Republic are drawn up.

Key words:

Economic indicators, transport and distribution, logistics, material indicators, NATO armed forces, professional soldiers.

Obsah

ÚVOD.....	9
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ LOGISTIKY SO ZRETEĽOM NA EKONOMICKÉ NÁKLADY V LOGISTIKE.....	11
1.1 Pojem logistika	11
1.1.1 Logistický systém a reťazec	14
1.1.2 Druhy logistiky	15
1.2 Distribúcia a doprava	18
1.3 Trendy v logistike.....	21
1.4 Úloha logistiky v ekonomike	24
1.4.1 Ekonomika v ozbrojených silách	27
2 DESKRIPCIA A ANALÝZA PROCESOV V LOGISTIKE OS SR.....	29
2.1 Charakteristika spoločnosti.....	29
2.2 Logistika služieb	35
2.2.1 Prevádzka údržba, opravy a servisné služby.....	36
2.2.2 Zdravotnícke zabezpečenie.....	38
2.2.3 Uzatváranie zmlúv, kontrahovanie	39
2.2.4 Ďalšie služby logistiky	40
2.3 Dopravná logistika	42
2.3.1 Logistika distribúcie	45
2.3.2 Logistika zásobovania	47
3 POSÚDENIE LOGISTICKÝCH PROCESOV OS SR PRI VYBRANÝCH SITUÁCIÁCH	50
3.1 Ekonomické a materiálové ukazovatele vyzbrojovania OS SR	50
3.2 Manažment vojenského personálu	57
3.3 Hodnotenie obrany SR.....	66
4 NÁVRH NA ZLEPŠENIE PROCESOV A EKONOMICKÉ ZHODNOTENIE.....	73
ZÁVER.....	76

ZOZNAM ZDROJOV	78
ZOZNAM GRAFICKÝCH OBJEKTOV.....	82

Úvod

Schopnosť zaistenia bezpečnosti a obrany štátu patrí k základným predpokladom zachovania suverenity a územnej celistvosti štátu. Štát na zabezpečenie tejto funkcie definuje v svojich strategických bezpečnostných dokumentoch bezpečnostné prostredie, v ktorom sa nachádza, bezpečnostné záujmy, bezpečnostnú a obrannú politiku. Tak je to aj v prípade Slovenskej republiky. V rámci bezpečnostného systému, ktorý štát vytvára na realizáciu bezpečnostnej a obrannej politiky, ako aj zaistenie bezpečnosti na minimálne požadovanú úroveň, zohrávajú Ozbrojené sily SR (OS SR) nezastupiteľnú úlohu. OS SR významne prispievajú pri plnení úloh ochrany mieru, bezpečnosti, (komplexnosti vývoja bezpečnosti) zvrchovanosti, územnej celistvosti a nedotknuteľnosti hraníc, ako aj pri plnení medzinárodných záväzkov, ktorými je SR viazaná v rámci NATO a EÚ [34].

Prácu s názvom „Logistické procesy v Ozbrojených silách SR“ sme si vybrali preto, pretože nás téma zaujala aj vzhľadom blízkemu vojnovému konfliktu na Ukrajine. Uvedomujeme si, že sa musí zlepšiť obrana nášho národného priestoru za pomoci okolitých štátov. Slovensko je partnerom medzinárodných organizácií na udržiavanie mieru a bezpečia pre všetkých obyvateľov členských štátov NATO a EÚ.

Cieľom diplomovej práce je zhodnotiť súčasné logistické procesy, ekonomické ukazovatele a manažment vojenského personálu v OS SR.

Predložená diplomová práca má obsahovo teoreticko-analytický charakter. Po teoretickej stránke sú v práci vysvetlené základné pojmy z logistiky ako: logistický systém, druhy logistiky, distribúcia, doprava, trendy v logistike či úloha logistiky v ekonomike. Ďalšia časť práce charakterizuje organizáciu Ozbrojených síl SR a jej logistické systémy služieb, dopravy. Medzi služby Ozbrojených síl SR patria oblasti ako: prevádzka, údržba, oprava vojenskej techniky, zdravotnícke zabezpečenie, uzatváranie kontraktov a ďalšie služby. Pričom služby a doprava sa v organizácii delia na dobu počas mieru, vojny alebo v zahraničných misiách. Tretia a štvrtá časť práce súvisí s prakticko-analytickou časťou ekonomickej situácie a logistických procesov v OS SR podľa aktuálnych dát čerpaných z dokumentov a výskumov z tejto oblasti. Na konci práce dospejeme k odporúčaniam podľa súčasného stavu Ozbrojených síl SR, t. j. o čo sa ako organizácia musí snažiť, aby bola partnerom pre medzinárodné spoločenstvá NATO a EÚ.

1 Teoretické východiská logistiky so zreteľom na ekonomické náklady v logistike

Logistika vo všeobecnosti znamená doprava, pohyb. Je to teda podrobná organizácia a realizácia komplexnej operácie každej organizácie, podniku, či už v priemysle, tovarov a služieb alebo informácií, či dokonca v armáde. Znamená pohyb, synergický efekt potrebných zložiek (hmotných a nehmotných) dostali z bodu A do bodu B – t. j. od dodávateľa ku koncovému spotrebiteľovi či zákazníkovi.

V teoretickej časti práce sa budeme zaoberať definovaním pojmu logistika, vymenovaním jej druhov, ako aj sústredenie sa na logistiku v ekonomickej a armádnej oblasti.

1.1 Pojem logistika

Logistika v obchodnom odvetví je tá časť riadenia dodávateľského reťazca, ktorá plánuje, realizuje a efektívne a účinne riadi budúce a spätné toky produktov a služieb či príslušných informácií od miesta pôvodu do miesta spotreby, a to s cieľom splniť požiadavky konečných zákazníkov alebo korporácií. Zahŕňa pritom vonkajšie a vnútorné pohyby prichádzajúcich a odchádzajúcich tokov [3]. Zaoberá sa optimálnou koordináciou, zosúladením, prepojením a optimalizáciou surovín, materiálu, polovýrobov, výrobkov a služieb, ale aj tokov informácií, času a financií (v podnikovej ekonómii z hľadiska uspokojenia zákazníka pri vynaložení primeraných prostriedkov) [15]. Logistika fyzických položiek zvyčajne zahŕňa integráciu, vyhľadávanie toku informácií, zdrojov a nákup, manipuláciu s materiálom, plánovanie a rozvrhnutie výroby, balenie a kompletizácia, inventár, prepravu, skladovanie a často aj bezpečnosť a služby zákazníkom [3, 26].

K typickým riadiacim aktivitám logistiky patrí – doprava, správa vozového parku, skladovanie, manipulácia s materiálom, plnenie objednávok, návrh logistickej siete, riadenie zásob, plánovanie ponuky a dopytu a riadenie poskytovateľov logistických služieb [3].

Logistika sa ako pojem však spomína nielen v ekonomike a hospodárstve, ale jej výklad sa spája aj s armádou. Práve v špecifickej vojenskej terminológii sa prvýkrát začal vyskytovať pojem logistika. Zaviedol ho švajčiarsky generál H. Jomini v roku 1946 (vo svojom diele

„Zhrnutí o umení vojny“), ktorý logistiku chápal ako vedu o pohybe, zásobovaní a ubytovaní vojakov. Kritikom tohto pojmu a etiológie bol Georges de Chambray v roku 1832, ktorý nesúhlasil, s výkladom, že logistika je umenie riadenia a fungovania armády [21].

V súčasnosti: Medzinárodná organizácia NATO definuje logistiku ako vedu o plánovaní a vykonávaní pohybu a udržiavaní síl – životne dôležité pre akúkoľvek vojenskú operáciu. Logistiku možno v armáde vnímať ako most medzi nasadenými silami a priemyselnou základňou, ktorá produkuje materiál a zbrane, ktoré nasadené sily potrebujú na splnenie svojho poslania [30]. Zaoberá sa zaobstarávaním a doručovaním vojenského materiálu v optimálnom čase na optimálne miesto s optimálnymi nákladmi a v optimálnom množstve. Lepšie logistické zabezpečenie často môže rozhodnúť o výsledku vojny.

Neskôr až začiatkom dvadsiateho storočia sa logistika ako pojem začala spájať s ekonomikou a hospodárstvom. A v 70. rokoch 20. storočia sa začala aplikovať tzv. teória logistiky v praxi [21]. Nasledujúca tabuľka ponúka náhľad historického rozvíjania pojmu logistika očami vybraných autorov.

Tab. 1.1 Historický pohľad na definíciu logistiky cez mnohých autorov

Autor	Rok	Definovanie logistiky ako procesu
J.L. Heskett, N.A. Glaskowsky, R.M. Ivie	1973	riadenia všetkých činností, ktoré uľahčujú pohyb a koordináciu ponuky a dopytu pri vytváraní časových a miestnych výhod.
Ch. Schulte	1991	integrovateľný trhovo orientovaný proces a kontrola tokov od dodávateľov k podnikom, v podnikoch a od podnikov ku klientom pri optimálnych nákladoch;
Európska logistická asociácia	1990	realizácia tokov (vývoj, nákup, výroba, distribúcia) podľa konečného zákazníka pri splnených všetkých požiadavkách trhu, kde budú minimálne náklady a tiež kapitálové výdavky.
D. Malindžák	1996	cesta, filozofia riadenia tokov (materiálových, informačných a finančných), pri ktorých sa uplatňuje systematický prístup, metódy plánovania, algoritmické myslenie a koordinácia s cieľom dosiahnuť globálnu optimalizáciu.
M. Straka	2013, 2017	system, v ktorom dochádza k ovplyvňovaniu prvkov s cieľom nastaviť koordinovanosť tokov, ktorého výsledkom/cieľom je uspokojiť zákazníka a ekonomický efekt (výhodu) v podnikaní. Cieľom je zabezpečiť neustály pohyb tokov.
British Institute of Logistics (Gros)	2016	rozmiestnenie zdrojov v čase, logistika je strategické riadenie celého dodávateľského reťazca

EÚ Logistics	súčasnosť	riadenia dodávateľského reťazca, pozostáva z organizácie a riadenia tokov tovarov súvisiacich s nákupom, výrobou, skladovaním, distribúciou a likvidáciou, opätovným použitím a výmenou produktov, ako aj poskytovaním služieb s pridanou hodnotou.
ČSSN EN 14943	súčasnosť	plánovanie, uskutočňovanie a kontrola pohybu a umiestňovanie osôb a tovaru a podporných činností vzťahujúcich sa k pohybu a umiestňovaniu, v rámci systému dosahovania špecifických cieľov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [3, 21].

Ako vidíme, logistika od armády dospela do štádia, kedy sa stala jednou z veľmi významných súčastí manažmentu a pre manažéri je obsadzovanou funkciou v logistike označovanou ako „impozantná výzva“ [4]. Výrazná zmena nastala, keď logistika prekročila hranice firiem a stala sa jednou z funkcií riadenia dodávateľských systémov. Tiež prekročila operatívne rozhodnutia riadenia tokov a stala sa súčasťou strategického rozhodovania [3]. To znamená, že rozhodovanie v podnikoch je teraz na taktickej, prevádzkovej a strategickej úrovni z hľadiska logistickej podpory. Je to manažérska disciplína rozhodovania [2]. Cieľom je potom dodávať materiál, tovar, služby a osoby pri optimálnom podnikovom prostredí, ktoré je viazané situačne na riešenie vonkajších a vnútorných podmienok. Logistika potom nie je všeliek na zlepšenie podnikových/organizačných štruktúr a procesov [2].

Aj keď pojem „logistika“ môže zahŕňať niekoľko rôznych významov, v podstate súvisí s 5 pravidlami logistiky súvisiacich s prínosom využitia času a miesta efektívne vo výrobných a obehových procesoch organizácií a podnikov. Medzi tie princípy patria:

- ako dať alebo mať správnu vec/ produkt,
- v správnom množstve,
- na správnom mieste,
- v správnom čase,
- za správnu cenu/náklady, aby bol zákazník spokojný [7].

Dnešná logistika sa pritom nekončí pri zákazníkovi, ale likvidáciou, výmenou alebo opätovným využitím produktov. Pritom netreba zabúdať na dobré vzťahy s partnermi, čo umožňuje výhodu a konkurencioschopnosť podnikov/organizácií na dlhší čas. O tom hovoríme nižšie v texte.

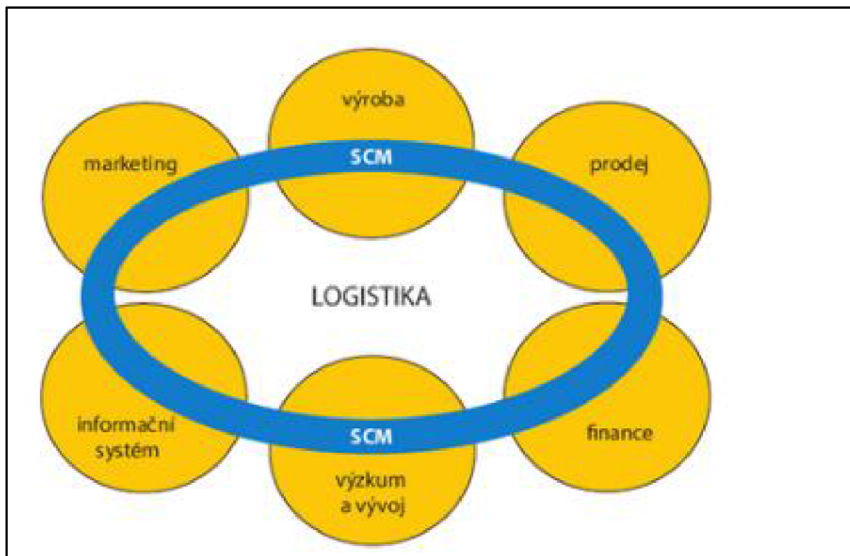
1.1.1 Logistický systém a reťazec

Prostredie, v ktorom dochádza k postupnej premene zdrojov z materiálov na výrobok a služby dodávané konečnému zákazníkovi, sa nazýva dodávateľský systém alebo dodávateľský reťazec. Prerodom týchto pojmov v dôsledku premeny globálneho ekonomického prostredia a prehlbujúcej sa segmentácii na trhu, sa stále viac hovorí aj o logistickom systéme a reťazci [3].

Akákoľvek firma alebo organizácia nemôže fungovať bez logistiky a na to, aby udržala krok s dobou a vedela na vnútorné i vonkajšie zmeny pružne a vhodne reagovať, musí byť v podniku/organizácii vytvorený logistický systém, ktorý pokryje všetky procesy (činnosti) v logistike.

Dodávateľský reťazec je sieť partnerov, ktorí kolektívne transformujú komodity vo finálne produkty s pridanou hodnotou pre konečného zákazníka, a ktorí na každom kroku realizujú nutné spätné toky. Každý partner zodpovedá za procesy prinášajúci hodnotu výrobkom a uskutočňuje procesy ako získavanie surovín a dopravu [4]. Pernica [13] hovorí o integrovanom procesnom logistickom reťazci vedúceho od dodávateľov až ku konečnému zákazníkovi resp. k recyklácii. Postupnosť krokov pridávajú hodnotu produktov, vedú k uspokojeniu zákazníkov, za pomoci informačných technológií a dopravy. Podľa českej normy (ČSN EN 14943) je poradie udalostí, ktoré môžu obsahovať premenu, pohyb alebo umiestnenie. Podľa medzinárodnej organizácie Supply-Chain Council [3] je navrhnutých 5 aktivít: plánovanie, získavanie zdrojov, transformácia (výroba, manipulácia), dodávky a realizácie spätných tokov, ktoré sa opakujú u všetkých partnerov.

Logistický systém sa definuje [13] ako usporiadaný súbor technických a ľudských prvkov a väzieb medzi nimi, ktoré spolupracujú pri plánovaní a výkone logistických reťazcov. Podľa českej normy je to sieť sprostredkovateľov participujúcich na prepravných, manipulačných, skladových a komunikačných funkciách, ktoré prispievajú k toku produktov [3].



Obr. 1.1 Postavenie logistiky v dodávateľských systémoch

Zdroj: [3, s. 28].

Podľa Grosa [3] si možno potom logistický reťazec možno predstaviť ako podmnožinu dodávateľského reťazca. Prechod od logistických systémov k dodávateľským zvyšuje nároky na systém, jeho riadenie, štruktúru a funkčnosť toku informácií v štruktúre stále zložitejších systémov. Tieto zložitejšie systémy podľa Bakera (2007) môžu začínať dopytovým reťazcom, kde na začiatku stojí zákazník a podľa jeho prania sa urobí produkt. Ide najmä o dopytovú stránku služieb, hodnotu pre zákazníka.

Zhrnutím môžeme povedať, že logistika a jej riadenie je podmnožinou procesov, ktoré spadajú pod riadenie dodávateľského reťazca, ktorý plánuje, vykonáva, podáva správy a koordinuje pohyb tovaru v rámci siete zainteresovaných strán podniku – dodávateľa, prevádzkovateľa výroby, distribúcia, zákazníci a predajne, kde môže dôjsť k výkupu starého produktu určeného na likvidáciu.

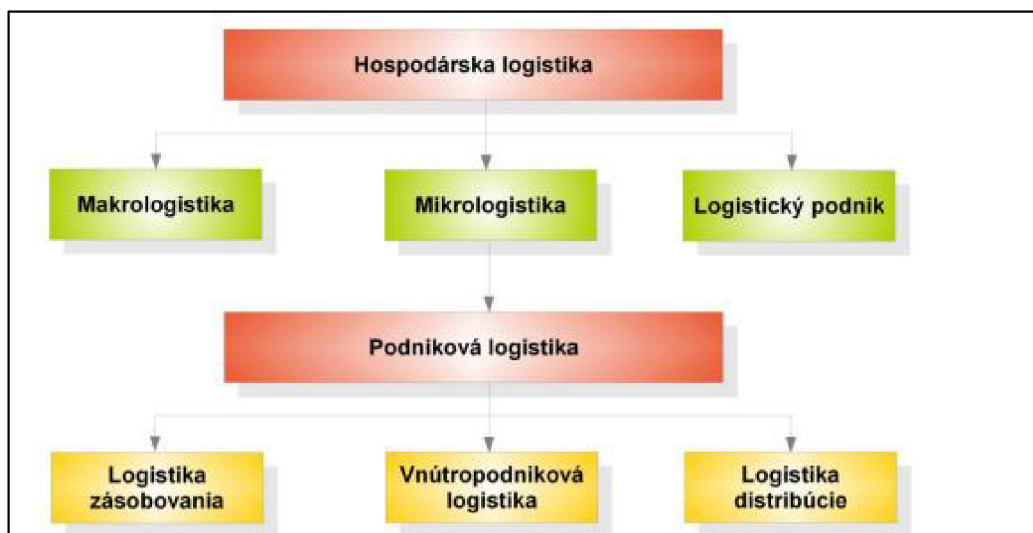
1.1.2 Druhy logistiky

Hospodárska logistika je disciplína, ktorá sa zaoberá systémovým riešením, koordináciou a synchronizáciou reťazcov hmotných a nehmotných operácií, vznikajúcich ako dôsledok deľby práce a spojených s výrobou a obehom určitej finálnej produkcie. Je zameraná na uspokojenie potreby zákazníka ako na konečný efekt, ktorý sa snaží dosiahnuť s čo najväčšou pružnosťou a hospodárnosťou. Systémový prístup, ktorý sa zakladá na celistvom

videní a na princípe neustáleho pohybu. Umožňuje chápať javy komplexne v ich vnútorných a vonkajších súvislostiach [13].

Logistický systém sa delí na inštitucionálne vymedzenie a funkčné vymedzenie. Inštitucionálne vymedzenie zahŕňa hospodársku politiku, pod ktorou sa nachádza [7]:

- Mikrologistika – zaoberá sa internými reťazcami, ktoré sa nachádzajú vo vnútri podniku;
- Makrologistika – rieši všetky vonkajšie logistické reťazce, ktoré sú potrebné na výrobu určitého finálneho výrobku a na jeho dodanie až k zákazníkovi; súhrn toku materiálu, tovaru, služieb a informácií s veľkým počtom dodávateľov, výrobcov a odberateľov; zahŕňa zdravotnú, vojenskú, podnikovú logistiku a logistiku ostatných organizácií; podniková logistika sa člení na priemyselnú logistiku, obchodnú logistiku a logistiku služieb; vo vnútri sa podniková logistika delí na: logistiku zásobovania, vnútropodniková logistika či logistika distribúcie; súčasťou makrologistiky je vybudovanie logistickej infraštruktúry a legislatívne úpravy;
- Mezologistika – logistický podnik - zaoberajúci sa prepravou tovaru a materiálu od výrobcov k zákazníkovi; obchodný vzťah je založený na báze kooperácie podnikov zasielateľských služieb, podnikov logistických služieb a ich kombinácie.



Obr. 1.2 Inštitucionálne vymedzenie logistiky

Zdroj: [10].

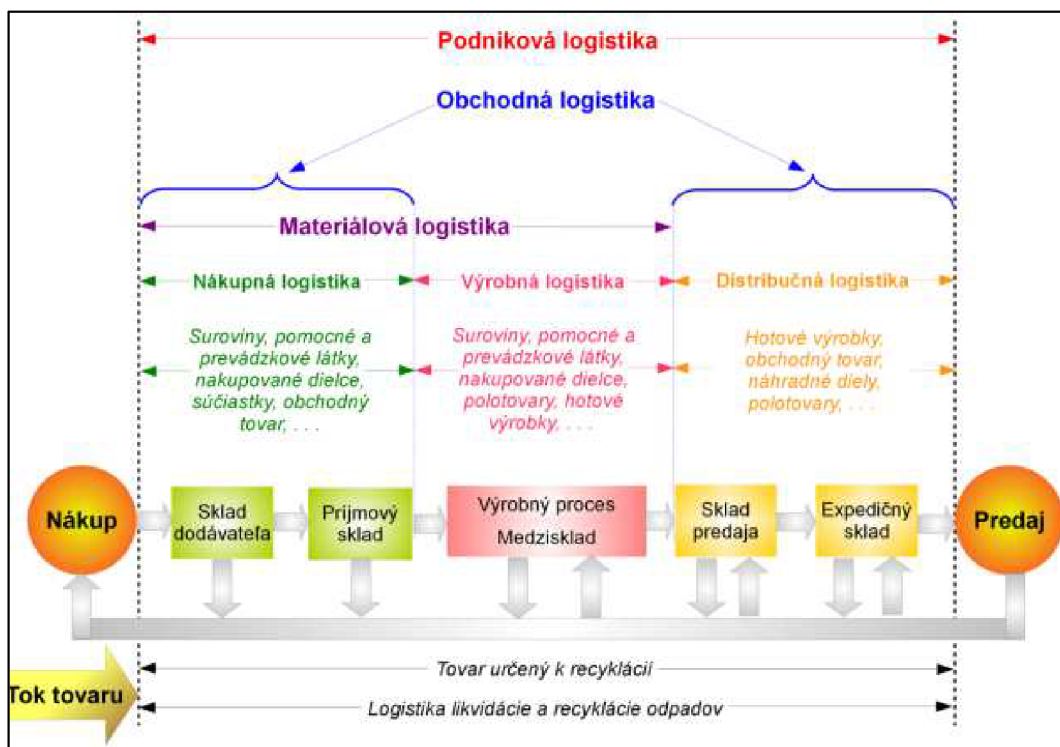
Funkčné vymedzenie logistického systému predstavuje „podniková logistika“, ktorá sa zaoberá usmerňovaním všetkých logistických procesov v oblasti záujmu výrobného podniku

od obstarania materiálov, cez výrobu, až po distribúciu hotových výrobkov alebo služby zákazníkom.

V rámci armády je potom logistická podpora: „činnosť síl a prostriedkov logistiky, s cieľom pomáhať, chrániť, dopĺňať alebo zabezpečovať bojové, podporné alebo zabezpečovacie sily.“ [16, s. 55].

V armáde sa logistika vykonáva v týchto oblastiach/procesoch: a) plánovanie, modelovanie, velenie, riadenie a zabezpečovanie informačnými technológiami; b) distribúcia; c) zásobovanie a materiálové zabezpečenie; d) prevádzka, údržba a opravy; e) servisné služby; f) zdravotnícke zabezpečenie; g) nákup, obstarávanie a uzatváranie zmlúv; h) ochrana životného prostredia; i) zneškodnenie výbušného materiálu a pyrotechnickej činnosti [16].

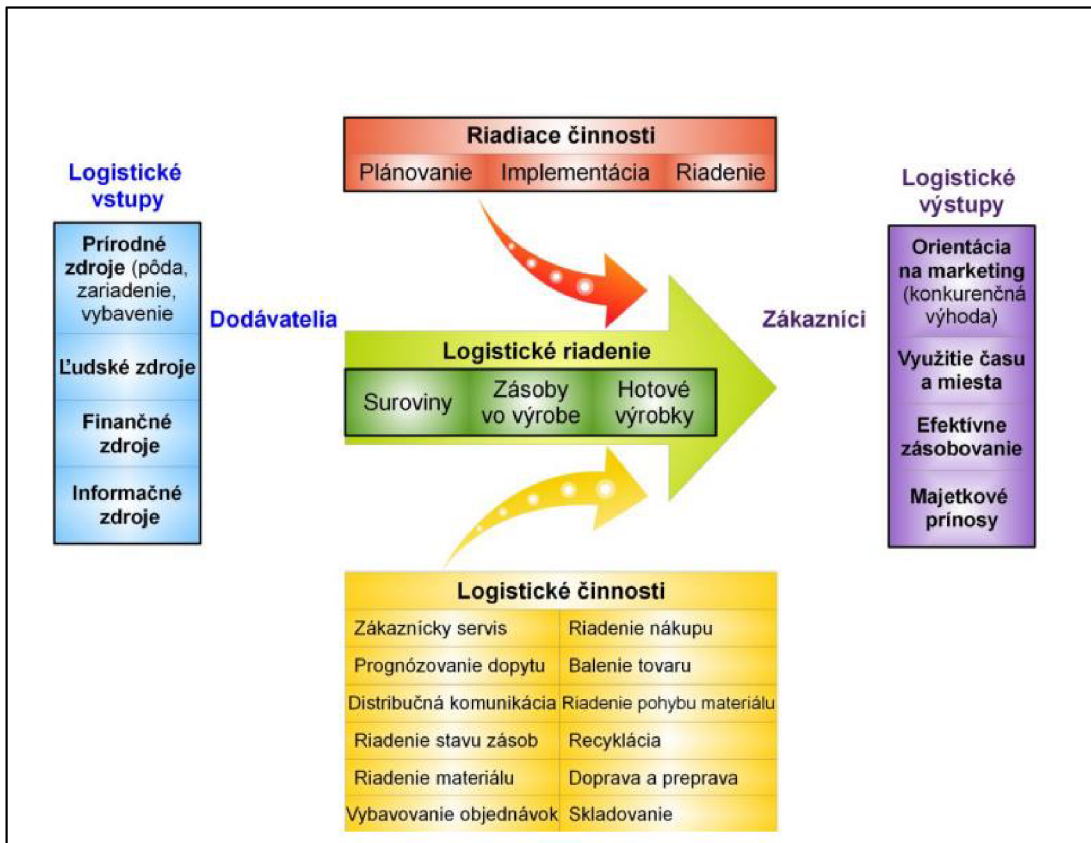
Nasledujúci obrázok popisuje funkčnú stránku logistiky podniku. Prvá fáza zahŕňa nákup základného i pomocného materiálu, polotovarov a čiastkových výrobkov od dodávateľov – „obstarávacia (zásobovacia) logistika“; nasleduje druhá fáza, ktorá sa týka riadenia toku materiálu podnikom – „výrobná logistika“ (vlastná vnútropodniková logistika) a končí treťou fázou, dodávkou hotových výrobkov zákazníkom – „distribučná logistika“. Obstarávacia a výrobná logistika tvorí materiálovú logistiku. Obchodná logistika je tvorená len obstarávacou a distribučnou logistikou [20].



Obr. 1.3 Funkčné vymedzenie logistiky v podniku

Zdroj: [9].

Ďalšia schéma ilustruje ako je logistika závislá na prírodných, ľudských, finančných a informačných tokov, na dodávateľoch, aby činnosti boli vykonané efektívne a hospodárne, ktoré vedú k hodnotovým výstupom.



Obr. 1.4 Závislosť logistiky podniku, činnosti a výstupy

Zdroj: [7].

1.2 Distribúcia a doprava

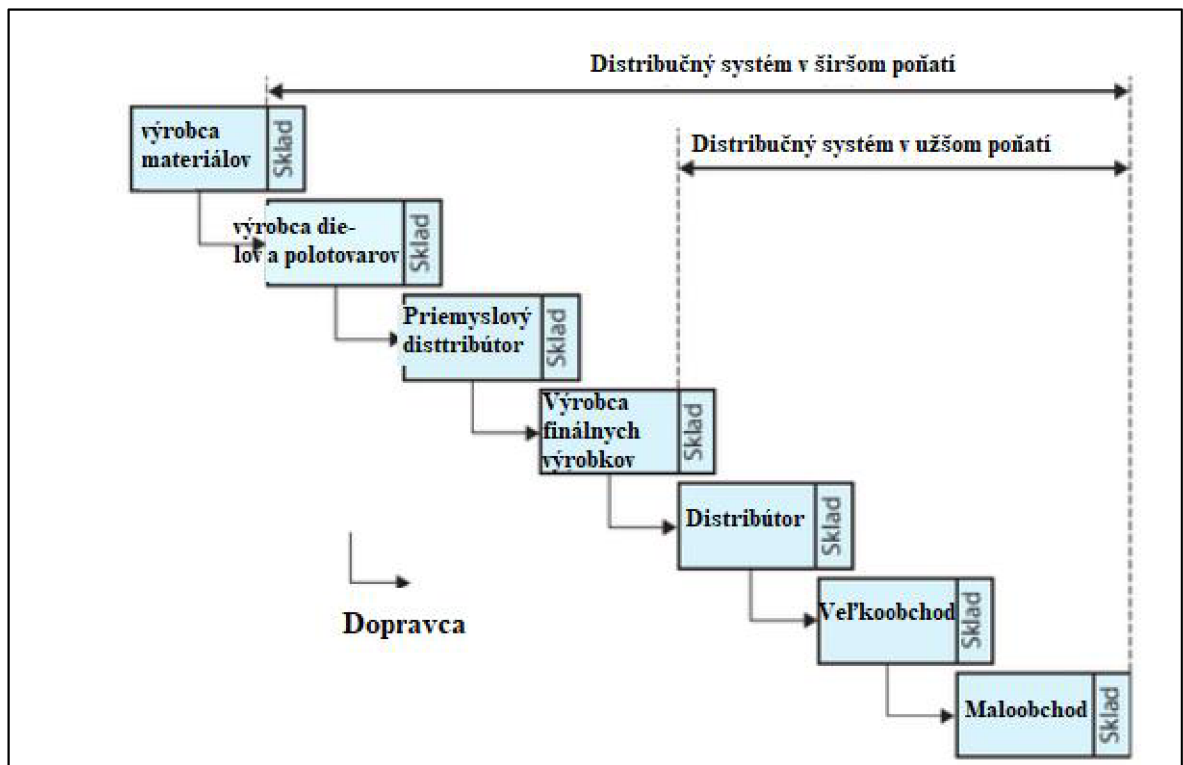
Logistika dopravy je podmnožinou logistiky distribúcie. *Distribučná logistika* potom predstavuje spojovací článok medzi výrobou a odbytovou časťou podniku. Zahrňuje všetky skladové a dopravné pohyby tovaru, materiálu k odberateľovi. *Distribučný kanál* je potom súhrn organizačných jednotiek, inštitúcií vo vnútri danej organizácie, ktorým sa zabezpečuje aj marketing [3]. Pernica [13] konštatuje, že distribúciou sú procesy rozdeľovania (alebo pridelovania) a rozmiestňovanie tovaru od výroby k odberateľom spolu s poskytovaním

príslušných služieb. Podľa českej normy (ČSN EN 14943) je to „*proces alokácie a dopravy tovarov rôznym stranám, časti logistického reťazca, ktorá je zodpovedná za pohyb tovaru (...) distribučný kanál je ako obchodná trasa, ktorou spoločnosť distribuuje tovar alebo materiál.*“ [3, s. 88]. Pod fyzickým distribučným kanálom potom možno rozumieť aj popis metód a prostriedkov, pomocou ktorých je tovar alebo materiál distribuovaný na konečné miesto – t j. k odberateľovi alebo zákazníkovi. Do distribúcie potom môžu patriť aj zásobovanie vo vnútri spoločnosti. Realizáciou hmotných tokov medzi výrobou, dodávateľom a odberateľom.

V súvislosti s povedanými definíciami a spojením distribúcie do logistického systému a reťazca možno ju chápať nasledovne [3]:

- distribúcia ako proces rozhodovania o tom, komu, kam, ako tovar, a kedy výrobky a služby dodávať v logistickom systéme;
- distribučný systém v užšom poňatí ako množinu fyzických prvkov a ľudí podieľajúcich sa na uskutočňovaní aktivít spojených s realizáciou toku produktov medzi výrobou a konečným zákazníkom, odberateľom;
- distribučný systém v širšom poňatí je množinou fyzických prvkov a ľudí podieľajúcich sa na uskutočňovaní aktivít spojených s realizáciou toku tovarov medzi predávajúcim a kupujúcim v dodávateľskom systéme;
- distribučný reťazec znamená potom súbor aktivít spojených s realizáciou tokov tovarov v distribučnom systéme.

Medzi prvky distribučných systémov potom zaraďujeme: sklady hotových výrobkov u výrobcu, distribučné a colné sklady, predajne, prístavy, stanice, dopravné prostriedky, prepravné siete, komunikačné siete, prepravcovia, poskytovatelia logistických služieb, sprostredkovatelia. Treba v širšom zmysle tiež pridať sklady surovín a materiálov – napr. sklady štátnych hmotných rezerv.



Obr. 1.5 Distribučný systém v podsysteme logistického systému

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [3, s. 19].

Logistika distribúcie musí zabezpečiť čo najvhodnejší spôsob analýzy, výberu a realizácie všetkých činností a strategických a iných rozhodnutí v OS SR

Doprava potom patrí k najdôležitejším aktivitám v distribučnom reťazci. Zabezpečuje pohyb v rámci obehových a výrobných procesov. Je to transport materiálov, produktov a ľudí. Pernica [13] chápe dopravu ako súhrn činností, ktorými je uskutočňovaný pohyb dopravných prostriedkov po dopravných cestách a preprava tvoriaca v širšom význame súhrn všetkých aktivít zahrňujúcich vlastné premiestňovanie „dopravný proces“ a služby a s ním súvisiace. Drahotský, Řezníček [3] konštatujú, že doprava je odvetvím národného hospodárstva, ktoré zaisťuje a uskutočňuje premiestňovanie osôb a vecí. Je to tiež pohyb dopravných prostriedkov po infraštruktúre a tiež pohyb výrobkov a surovín v logistickom systéme.

Dopravné služby nefungujú rovnako dobre vo všetkých druhoch dopravy a vo všetkých častiach EÚ. Otvorené a konkurenčné trhy majú tendenciu poskytovať lepšie a lacnejšie služby, a preto je cieľom zabezpečiť jednotný európsky dopravný priestor v celej EÚ- zabezpečiť menšie administratívne zaťaženie na colných správach a zabezpečiť menšiu

uhlíkovú stopu – t. j, preferovať zelenú logistiku aj v dopravných službách, najmä v cestnej doprave [8].

Pri dopravnej logistike ozbrojených síl SR potom ide o zabezpečenie presunov a prepráv, ktoré možno charakterizovať ako systém opatrení, činností, infraštruktúry, zariadení, dopravných prostriedkov a kapacít, velenia a riadenia na zmenu miesta personálu, techniky a zásob, vrátane potrebných mechanizačných prostriedkov. Rozhodujúca v oblasti presunov a prepráv OS SR možno považovať *cestnú dopravu*, ktorá poskytuje prepojenie medzi prijímajúcimi jednotkami, hlavnými letiskami a námornými prístavmi, zásobovacími centrami, železničnými a riečnymi terminálmi [18]. Bližšie sa dopravnej logistike OS SR venujeme v druhej kapitole práce.

1.3 Trendy v logistike

Logistika je manažérska stratégia v podnikoch a organizáciách, ktorá sa vyvíja spolu s ekonomikou a spoločnosťou. Hlavnými trendami v logistike v súčasnosti je globalizácia, využívanie informačných systémov, znižovanie nákladov a prepravy pomocou outsourcingu a zohľadňovanie výroby, podnikania s ohľadom na životné prostredie.

Logistika v ekonomike/obchode súvisí s globalizáciou. Pretože logistika vďaka toku tovarov, služieb a informácií prepája celý svet. Zväčšuje sa objem výroby, rozvíja sa medzinárodný obchod. Nedochádza tu len k prepájaniu jednotlivých miest na svete, ale umožňuje sa aj ekonomický rozvoj rovnako tak, ako rozvoj logistiky. Logistiku do efektívnejšej roviny posunuli informačné technológie a internet [20].

V súčasnosti nie je problém získavať v reálnom čase informácie o tom, ako prebieha výroba a podpora logistikou na inom kontinente. S informačnými technológiami súvisí aj problematika riadenia zásobovacích a distribučných reťazcov. Podmienkou jej fungovania je štandardizácia v oblastiach logistiky. Príkladom štandardizácie môže byť existencia celosvetovo štandardizovaných kontajnerov. Trendy výstavby výrobných podnikových miest, kde je lacná pracovná sila (zároveň sú tu aj potenciálni zákazníci) sa budú naďalej rozširovať [20]. Digitalizácia môže uľahčiť administratívne postupy zriadením takzvaných „single windows“ (jednotných priečinkov) a implementáciou zásady „podávanie správ iba raz“. Tieto problémy sa budú riešiť na nedávno spustenom fóre digitálnej dopravy a logistiky

(DTLF). Pokiaľ ide o infraštruktúru, EÚ strojnásobila svoj rozpočet a zameriava sa na prekládkové zariadenia, chýbajúce prepojenia a vytvorenie siete multimodálnych dopravných koridorov umožňujúcich efektívny presun veľkých objemov nákladu [25].

Dnešná logistika vedie k metóde 5s pochádzajúcej z Japonska. Táto metodika stanovuje princípy, akými sú separácia, systematizácia, stále čistenie, štaridarizácia a sebadisciplína. *„Štíhlosť podniku (spoločnosti) neznamená vykonávať iba také činnosti, ktoré sú potrebné, ale aj realizovať ich správne na prvýkrát, rýchlejšie než konkurencia a zároveň s najmenšími nákladmi.“* [5, s. 80].

Znamená to, že je dodávaný len konkrétny materiál v takom množstve, aký je vo výrobe potrebný. Ostatný materiál je skladovaný oddelene tak, že je pre pracovníkov dostupný. Celý systém skladovania a výroby je prehľadný. Priestor je čistý a zaistená je tiež informácia personálu, čo vedie aj k ich dodržiavaniu pravidiel v organizácii a sebadisciplíne. Takáto organizácia skladu sa následne premieta do rýchlosti a kvality procesu a poskytovaných služieb. Metóda 5s je princípom „štíhlej logistiky“, kde sú sklady vyznačované čistotou, poriadkom, optimálnym usporiadaním priestoru, vrátane výrobných strojov a manipulácie prostriedkov. Stále je vďaka informatizácii realizovaná metóda JIT – just in time – minimalizácia skladových zásob. Prvýkrát bola použitá v roku 1926 v japonskej Toyote a rozmach začína v 80. rokoch v Japonsku a USA. Metóda je v dnešnej logistike využívaná stále viac. Pretože výhodou je eliminácia požiadaviek na skladovanie, t. j. nižšie náklady na skladovanie, pracovníkov skladu, šetrenie energie a životného prostredia. Znížená je aj viazanosť kapitálu, ktorý je možný využiť efektívnejšie v zásobách [12].

Súčasným riešením znižovania nákladov je riešenie zavádzaním moderných logistických technológií – informačný systém, štíhla výroba a predovšetkým dôsledné sledovanie nákladov podľa logistických aktivít tzv. ABC systémy – Activity Based Costing [20].

Informačné siete a digitalizácia umožňujú logistike získavať a posielat' požadované informácie dodávateľom a zákazníkom, s ktorými kooperuje. Príkladom prepojenia podnikov s dodávateľmi aj odberateľmi je možnosť objednávanía surovín a materiálov cestou logistického informačného systému, rovnako tak aj riadenie a plánovanie výroby za prispenia špeciálnych informačných technológií, plánovanie a riadenie distribúcie a celý rad ďalších činností s tým súvisiacich. Trendom, ktorý bude naďalej rozširovaný, je implementácia technológie Quick Response – „systém rýchlej reakcie“. V súčasnosti je

uviedená technológia aplikovaná na zdokonalenie riadenia zásob a urýchlenie toku zásob medzi výrobcom a predajcom cestou zásobovacieho reťazca [20].

Súčasným veľkým trendom je zelená logistika („green logistics“) a znižovanie emisií, environmentálnej záťaže formou implementácie alternatívnych či hybridných technológií pre externú alebo internú prepravu. Celá dnešná logistika je postavená na parametroch zisku, minimalizovanie nákladov a skladovania, využitia odpadu na ďalšie spracovanie, znižovanie emisií pri preprave. Je to vďaka rozmachu vedy a princípom ochrany životného prostredia, udržateľnosti a spoločenskej zodpovednosti, ktoré sa dostávajú postupne do každej oblasti v podnikaní a organizácie [5].

Problematika ochrany životného prostredia úzko súvisí aj s činnosťami logistiky, najmä s dopravou, nakladaním s odpadmi, predovšetkým s nebezpečnými odpadmi. Firma prihlásená k zelenej logistike sa zaoberá súčasne vo svojej činnosti optimalizáciou procesov s dôrazom na analýzu životného cyklu produktov a recykláciou – opätovným využitím prostriedkov. Medzi trendy a konkrétne kroky pre podniky v budúcnosti patrí: analýza životného cyklu produktov a procesov s cieľom redukovať dopad na životné prostredie a vydávanie certifikátov garantujúcich dodržiavanie environmentálnych štandardov [20].

Internalizácia externých nákladov všetkých druhov dopravy je kľúčovou témou v európskom priestore. Vysoké negatívne externality sú tiež spôsobené súčasnými modelmi dopravy, kde prevláda cestná doprava so 70 % aktivitou a viac ako 70 % negatívnymi externalitami. Harmonizácia merania uhlíkovej stopy umožní benchmarking dopravných služieb z hľadiska ich environmentálnej udržateľnosti a zároveň zefektívni obchodné procesy a operácie [25].

Posledným trendom v logistike je vzájomná kooperácia podnikov, ktoré sa spájajú, prepájajú s cieľom splnenia spoločnej úlohy – zákazky, projektu. Prepojením podnikov sa vytvorí tzv. virtuálny podnik, v ktorom sú všetky zainteresované podniky prepojené a v rámci kooperácie spoločných činností naplňajú spoločný cieľ. Všetko ostatné si podniky zabezpečia outsourcingom, aby sa mohli sústrediť na podstatnejšie veci v projekte [20]. Outsourcing je forma subdodávateľstva, kedy zadávateľ (firma) si od subdodávateľa objedná nejakú činnosť, ktorá je rutinná a pravidelne sa opakujúca v procesoch, podporná činnosť, aby firma získala priestor na zameranie sa na hlavnú činnosť [12].

Outsourcing v skrýva v sebe ekonomické výhody (úspora nákladov a kapitálu) a strategické výhody (inovácie, rýchlosť, sústredenie na podstatu činnosti) v oblasti podnikania, projektu. Outsourcing je súčasťou lean managementu/ štíhrou logistikou [12].

1.4 Úloha logistiky v ekonomike

Logistika hrá v národných ekonomikách štátov a svetových ekonomikách dve dôležité úlohy. Po prvé, predstavuje jednu z hlavných výdajných položiek podnikov, a tým ovplyvňuje akékoľvek ďalšie ekonomické aktivity s je nimi sama ovplyvňovaná [7]. V praxi to znamená, že ak sú logistické náklady v krajinách vysoké, to všetko sa premietne do vyšších spotrebiteľských cien alebo nižších ziskov podnikov, a to znamená znižovanie životnej úrovne obyvateľov konkrétnych krajín alebo nižší daňový základ. Potom platí, že „*zvýšením efektívnosti logistických operácií prispieva logistika významne ku zlepšeniu economickej situácie spoločnosti ako celku.*“ [7, s. 10].

V súčasnosti na Slovensku vysoká inflácia spôsobila výraznejší rozdiel medzi hodnotou HDP v bežných a stálych cenách. V bežných cenách sa vo štvrtom štvrťroku 2022 vytvoril HDP v objeme 28,3 miliardy eur, čo predstavovalo v porovnaní so štvrtým štvrťrokom 2021 nárast o 2,4 miliardy eur. Po prepočte do stálych cien (z roku 2015) HDP dosiahol 23,5 mld. eur [35].

Napr. náklady na logistiku v EÚ predstavujú približne 10 – 15 % konečnej hodnoty produktov. Odhaduje sa, že, ak by sa odstránili prekážky, mohla by sa ušetriť asi polovica týchto nákladov. Medzi prekážky v európskom priestore štátov patria: vysoká administratívna záťaž a neefektívne dopravné reťazce, chýbajúca dopravná infraštruktúra a nedobudovanie vnútorného dopravného trhu [25].

Po druhé, logistika podporuje pohyb a plynulý tok mnohým ekonomickým transakciám. Je nevyhnutnou aktivitou pri realizácii predaja produktov a služieb. To znamená, že tovar musí pre zákazníka prísť včas, na správne miesto a v dobrom stave. V opačnom prípade sa predaj nemôže uskutočniť a platí v tomto prípade: „*Narušením logistických funkcií tak utrpia všetky ekonomické aktivity (subjekty) v rámci logistického reťazca.*“ [7, s. 10].

Okrem tohto všetkého sa logistika podieľa na vytváraní pridanej hodnoty, tvorby určitých prínosov. Prínos z hľadiska ekonomiky je vyjadrením hodnoty užitočnosti. Táto užitočnosť

je daná na určitý tovar alebo službu pri splnení určitej potreby alebo požiadavky zo strany stakeholderov, ale hlavne zákazníkov. Potom existujú 4 typy prínosov pre zákazníka – výrobok (orientácia na marketing – orientácia na potreby trhu), majetkové vlastníctvo, využitie správneho času a miesta, ktoré súvisí s efektívnym zásobovaním skladov, internetových obchodov. Miestny a časový prínos sú alfou a omegou pre spokojnosť zákazníka [7].

Z povedaného, je logistika základnou súčasťou riadenia dodávateľského reťazca. Firmy dnes často zadávajú svoje logistické činnosti poskytovateľom logistiky tretích strán a odhaduje sa, že dlhodobé zmluvné vzťahy, zmluvná logistika, tvoria 16 % celkovej globálnej logistiky, zatiaľ čo expresné/kuriérske/balíkové služby sú kľúčové pre elektronické obchody s doručením domov – priamo ku zákazníkovi.

Nedávna štúdia o logistickom trhu EÚ odhadla, že logistické operácie (okrem vnútropodnikových operácií) predstavujú v EÚ 878 miliárd EUR z roku 2012. Podľa indexu logistickej výkonnosti LPI nameraný Svetovou bankou posledne z roku 2018 si logistický sektor EÚ vedie dobre na globálnej úrovni. Pretože najväčší svetoví poskytovatelia logistických služieb sídli v Európe; 6 členských štátov EÚ z 10 krajín je celosvetovo najvýkonnejších logistických krajín. Namerané skóre predstavuje jednoduchosť a efektívnosť s akou je možné výrobky premiestňovať do krajiny a v rámci nej. Index v šiestich dimenziách – colná výkonnosť, kvalita infraštruktúry, jednoduchosť zaistenia zásielok, kvalita logistických služieb, sledovanie zásielok a včasnosť zásielok – poskytuje celosvetovú všeobecnú referenčnú hodnotu pre odvetvie logistiky a pre používateľov logistiky. Skóre LPI krajín s vysokými príjmami je o 48 % vyššie ako v krajinách s nižšími príjmami. Logistika je celosvetovo odvetvie v hodnote 4,3 bilióna dolárov. Je chrbtovou kosťou obchodu a dobrá logistika môže znížiť obchodné náklady a prinútiť krajiny ku globálnej konkurencii [27].

Nasledujúca tabuľka ukazuje posledné celosvetové meranie indexu v roku 2018. Vedie 5 krajín v rámci logistiky – Nemecko, Švédsko, Belgicko, Rakúsko a Japonsko. USA je na 14. mieste v celkovom skóre 3,89. Pričom priemer EÚ je len 2,65 a Slovensko je z krajín V4 s najnižšou hodnotou indexu – t. j. 3,03. Zatiaľ čo najvyššie má ČR (3,68), Poľsko (3,54) a Maďarsko (3,42) [36].

Tab. 1.2 Poradie krajín podľa celkovej hodnoty LPI v roku 2018

	Krajina	LPI	Cus	Infra	Ship	Com	Tra	Tim
1.	Nemecko	4,20	4,09	4,37	3,86	4,31	4,24	4,39
2.	Švédsko	4,05	4,05	4,24	3,92	3,98	3,88	4,28
3.	Belgicko	4,04	3,66	3,98	3,99	4,13	4,05	4,41
4.	Rakúsko	4,03	3,71	4,18	3,88	4,08	4,09	4,25
5.	Japonsko	4,03	3,99	4,25	3,59	4,09	4,05	4,25
10	Fínsko	3,97	3,82	4,00	3,56	3,89	4,32	4,28
11.	USA	3,89	3,78	4,05	3,51	3,87	4,09	4,08
22.	Česko	3,68	3,29	3,46	3,75	3,72	3,70	4,13
28	Poľsko	3,54	3,25	3,21	3,68	3,58	3,51	3,95
31.	Maďarsko	3,42	3,35	3,27	3,22	3,21	3,67	3,79
53.	Slovensko	3,03	2,79	3,00	3,10	3,14	2,99	3,14

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [36].

Poznámky: Cus – colné procedúry, Infra - infraštruktúra, Ship – medzinárodné zasielateľstvo, Com – logistické služby, Tra – schopnosť sledovať zásielku, Tim – včasná dodávka

Aj vo vojenskej logistike vplývajú a budú vplývať globálne ekonomické a sociálne faktory. Čo vidíme aj dnes. Rastom ekonomiky sa prehlbujú rozdiely medzi bohatými a chudobnými obyvateľmi. Čo vedie k diskriminácii, rasovej neznášanlivosti, príklonu z demokratických k autoritárnym režimom. Vedie to k politickej nestabilite v mnohých krajinách. Príklon k tradičným hodnotám v mylnej predstave, že sa chudobnejší ľudia budú mať lepšie. Všetky tieto trendy prehĺbila najprv koronakríza, kedy sa svetová ekonomika dostala na úroveň z roku 2017 a potom vojna na Ukrajine. Rusko 24. februára 2022 násilne vpadlo na územie Ukrajiny. Okolité štáty musia teraz Ukrajine pomáhať s ozbrojovaním, vrátane Slovenska.

Medzi ekonomické vplyvy dnes na logistiku celosvetovo patria:

- mnohé krajiny investujú do zbraní a ozbrojených síl kvôli rastu ekonomiky;
- stúpa úloha nadnárodných obchodných spoločností;
- zdroje ropy a zemného plynu sú významným zdrojom energie a kvôli „energetickej kríze“ zapríčinennej aj vojnou sa okolité štáty musia snažiť osamostatniť sa týchto energií z Ruska a využívať aj alternatívne zdroje šetriace životné prostredie;

- rastie vplyv informačných technológií na internete, kde sa ruská propaganda snaží pomocou klamstiev šíriť nenávisť a politickú nestabilitu;
- prístup k informáciám a internetu sa stáva pre ľudí životne dôležitým [14].

Proti týmto vojenským vplyvom na ekonomiku sa okolité štáty musia snažiť: a) o zachovanie mieru, b) klamstvá z internetových médií musia byť nahradené kvalitnou žurnalistickou prácou seriózných novín, c) musia byť platné ekonomické sankcie voči Rusku a pomoc Ukrajine s vyzbrojovaním a humanitárnou pomocou. Ak sa vo svete nezastaví vojna a vplyv Ruska bude pokračovať. Bude to znamenať úpadok ekonomiky a logistiky v okolitých štátoch a hrozí eskalácia konfliktu prostredníctvom jadrových zbraní.

1.4.1 Ekonomika v ozbrojených silách

Ozbrojené sily spojené s inštitúciou štátu sú ekonomickým subjektom, ktorý na svoju činnosť potrebuje zdroje. Tie získava z ekonomiky a používa ich na produkciu ekonomických úžitkov. Úžitky produkované štátnymi inštitúciami, v širšom poňatí organizáciami verejného sektora, sa označujú ako verejné statky.

V tomto poňatí produkujú ozbrojené sily verejný statok vonkajšiu bezpečnosť, v užšom poňatí, keď pôsobnosť aj produkcia ozbrojených síl je vzťahnutá iba k štátnemu územiu sa tento verejný statok nazýva obrana štátu (národná obrana). Poskytovateľom verejného statku vonkajšej bezpečnosti alebo obrany štátu je vláda. Tá cestou ministerstva obrany a ďalších kľúčových ministerstiev rieši otázky alokácie prostriedkov pre potreby odvetvia obrany zaisťujúce poskytovanie verejného statku vonkajšej bezpečnosti či obrany štátu. Štát ako jeden z produkčných subjektov ekonomiky má však v ekonomike zvláštne postavenie. Môže získavať zdroje pre OS trhovým a netrhovým spôsobom. Ide o fungovanie zmiešanej ekonomiky podľa toho či sa krajina nachádza vo vojne alebo mieri. To zásadne odlišuje alokáciu zdrojov pre potreby štátnych inštitúcií a najmä pre potreby vonkajšej bezpečnosti, obrany a ozbrojených síl od spôsobu alokácie zdrojov v iných produkčných subjektoch, ktoré nedisponujú štátnou mocou. Tieto zdroje sa členia na ľudské zdroje a vecné zdroje a s nimi spojené služby. V ekonomike založenej na peňažných vzťahoch pristupujú k týmto dvom základným produkčným zdrojom ešte zdroje peňažné. Ľudské a vecné zdroje sú manažmentom zoskupované do organizačných štruktúr a v prípade ozbrojených síl sú organizačné prvky tejto štruktúry (organizačné útvary) rozmiestňované po území štátu tak,

aby bola čo najviac obmedzená možnosť narušenia územnej suverenity, prípadne sú rozmiestnené podľa iných stratégií reagujúcich na bezpečnostnú situáciu štátu. Ľudské zdroje sú označované ako vojenské sily. Vecné zdroje z kategórie majetku sú označované ako prostriedky, prípadne ako vojenský materiál. Prehľbovanie kapitálu u ozbrojených síl vedie k ich technologickému rastu.

Peňažné zdroje, používané na najímanie personálu ozbrojených síl, akvizíciu kapitálu a najímanie služieb potrebných pre činnosť personálu a zabezpečenie funkčnosti kapitálu, sú ozbrojených silám a odvetví obrany vyčleňované štátnym rozpočtom na základe mechanizmu verejnej voľby. Veľkosť ich potreby je závislá na veľkosti ozbrojených síl, intenzite ich činnosti (spotrebe) a cenách na trhoch práce, statkov a služieb. Veľkosť skutočne alokovaných prostriedkov závisí od rozpočtových priorít určených verejnou voľbou. Tá je ovplyvnená bezpečnostnou situáciou, cieľmi zahraničnej politiky a výkonnosťou hospodárstva, ktoré je prostredníctvom zdanenia zdrojom prostriedkov verejného rozpočtu alebo ochotou vlád získavať prostriedky zadlžením, prípadne inými spôsobmi. Pretože ozbrojené sily nie sú v organizácii štátu izolovaným subjektom, sú to práve peňažné zdroje, ktoré určujú veľkosť ozbrojených síl a ich vybavenosť kapitálom. Ozbrojené sily získavajú peňažné zdroje zo štátneho rozpočtu predovšetkým v čase mieru, kedy ozbrojené sily nevytvárajú plnohodnotne úžitky, ku ktorým boli vytvorené [14].

2 Deskripcia a analýza procesov v logistike OS SR

Procesy v logistike OS SR možno zatriediť do troch kategórií: služieb, dopravy, materiálu a personálu v ozbrojených silách. Okrem nich sem patria aj iné funkčné oblasti logistiky ako: obstarávanie materiálu, ochrana životného prostredia, ochrana pred požiarmi, BOZP pri práci profesionálnych vojakov, bezpečnosť technických zariadení a pod.

V druhej kapitole si tak analyzujeme OS SR ako spoločnosť a potom jej druhy logistiky: služieb, dopravná logistika, logistika distribúcie a zásobovania, čo súvisí s manažmentom materiálu. Možno povedať, že dobre naplánovaná logistika v jednotlivých oblastiach ozbrojených síl môže zamedziť krízovým situáciám (najmä počas pandémie), zmierniť konflikt, vytvárať priestor pre mier. Toto sú podľa nás najdôležitejšie logistické zabezpečenia v globálnom svete a ekonomicky prosperujúceho sveta.

2.1 Charakteristika spoločnosti

Ozbrojené sily Slovenskej republiky je názov profesionálnych vojenských síl Slovenskej republiky. Vznikli 1. júla 2002 reorganizáciou dovtedajšieho obranného systému, kedy dňa 23. mája 2002 Národná rada Slovenskej republiky schválila zákon č.321/2002 Z. z. o Ozbrojených silách Slovenskej republiky, ktorý nadobudol účinnosť 1. júla 2002. Týmto dňom došlo k formálnemu zlúčeniu *Armády Slovenskej republiky s Vojskami Ministerstva vnútra a Železničným vojskom SR* a vznikli jednotné ozbrojené sily Slovenskej republiky (do 31. decembra 2002 prebiehala ešte transformácia jednotiek Železničného vojska a Vojsk Ministerstva vnútra do OS SR). Boli vytvorené na zachovanie mieru a bezpečnosti Slovenskej republiky a na plnenie záväzkov vyplývajúcich z medzinárodných zmlúv, ktorými je Slovenská republika viazaná.

Ozbrojené sily riadi vláda a ministerstvo obrany a velí im prezident Slovenskej republiky, náčelník generálneho štábu a ostatní ustanovení veliteľia vo svojej podriadenosti. Velenie ozbrojeným silám odborne, organizačne a technicky zabezpečuje Generálny štáb Ozbrojených síl Slovenskej republiky, na čele ktorého je náčelník generálneho štábu. Náčelník Generálneho štábu Ozbrojených síl Slovenskej republiky je od 7. mája 2018

generál Daniel Zmeko. Od mája 2022 pokračuje v druhom období. Hlavným veliteľom Ozbrojených síl je prezident Slovenskej republiky, v súčasnosti Zuzana Čaputová.

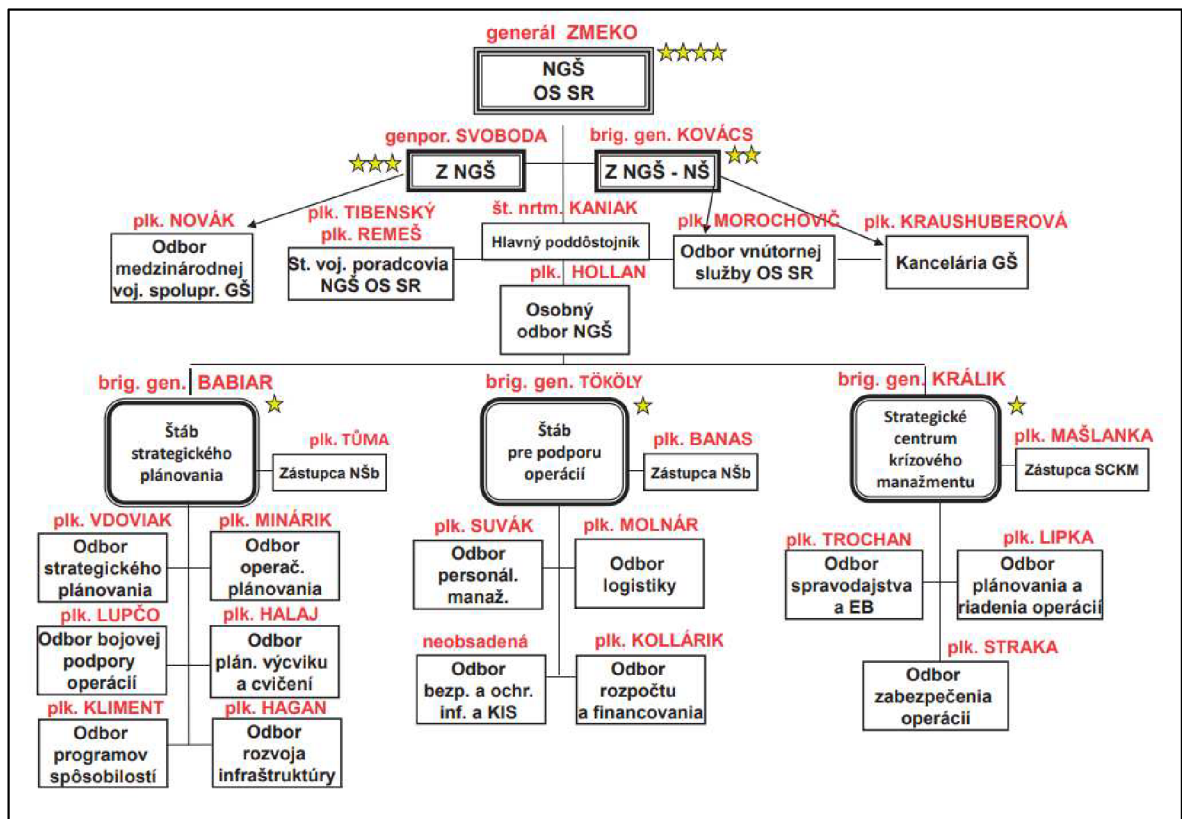
Základné zložky ozbrojených síl tvoria:

- podzemné sily,
- vzdušné sily,
- sily pre špeciálne operácie,
- ďalšie jednotky a útvary podriadené priamo Generálnemu štábu.

Organizačne sa ozbrojené sily členia na zväzky, útvary, jednotky, úrady a zariadenia. Ozbrojené sily sú rozhodujúcim výkonným prvkom systému obrany Slovenska. Ich hlavnou úlohou je zaručovať bezpečnosť štátu pred vonkajším napadnutím cudzou mocou a plnenie záväzkov vyplývajúcich z medzinárodných zmlúv, ktorými je Slovenská republika viazaná, najmä zmluvy s NATO a EÚ [32].

Nová Bezpečnostná stratégia SR bola prijatá v roku 2021 (nahradila dokument z roku 2005). Členstvo v Severoatlantickej aliancii (NATO) a Európskej únii (EÚ) je základným pilierom bezpečnosti Slovenskej republiky a vyjadruje jej civilizačné, hodnotové a geopolitické ukotvenie. Pre bezpečnosť a stabilitu Slovenskej republiky je kľúčovou schopnosť oboch organizácií koordinovane predchádzať, riešiť a zmiernovať dôsledky konfliktov a kríz, ako aj všetky ďalšie bezpečnostné výzvy euroatlantického priestoru, pred ktorými obe organizácie a ich členovia stoja, hlavne počas vojny na Ukrajine, obchodnej vojny a energetických kríz. Pre globálne bezpečnostné prostredie je *príznačná vysoká miera dynamiky vývoja, a naopak nízka miera predvídateľnosti*, ktoré vyplývajú z rastúceho počtu faktorov ovplyvňujúcich bezpečnosť a ich vzájomnej previazanosti. V takomto prostredí aj miestne udalosti alebo regionálne konflikty odohrávajúce sa za hranicami Slovenskej republiky môžu mať dopad na jej bezpečnosť, a to aj v relatívne krátkom čase. Zvyšuje sa *význam a rozsah nevojenských hrozieb a postupov*, ktoré štáty používajú pri presadzovaní svojich záujmov. Rastie *vplyv autoritárskych štátov a mocenské súperenie štátov, oslabuje sa multilateralizmus* (porušovanie medzinárodných záväzkov). Snaha *o technologickú prevahu a rastie úsilie získať strategickú výhodu a prevahu v kybernetickom priestore*. Preto rastie význam udržiavania kybernetickej bezpečnosti v priestore štátu SR, obzvlášť pri zavedení 5G sietí, umelej inteligencie, kvantové technológie, autonómnych systémov a pod.. Bezpečnosť, ochrana a odolnosť kybernetického priestoru, osobitne v prípade sietí a

technológií v správe a užívaní štátu, či vo vybraných dôležitých oblastiach verejného a súkromného sektora, má strategický význam. *Zvyšuje sa riziko ohrozenia kritickej infraštruktúry, narastá početnosť a rozsah podvratných a nátlakových aktivít rôznych aktérov využívajúcich dezinformácie a propagandu, rastie závažnosť globálnych zdravotníckych hrozieb.* Zabezpečovanie obrany Slovenskej republiky je nevyhnutnou podmienkou pre zachovanie jej zvrchovanosti, územnej celistvosti a nedotknuteľnosti hraníc. Obrana štátu sa zabezpečuje aj v kybernetickom priestore. V rámci Bezpečnostnej Stratégie [24] sú dôležité tieto úlohy: a) zaručiť bezpečnosť občanov a chrániť ich ľudské práva a základné slobody, b) zaručiť územnú celistvosť, zvrchovanosť, nedotknuteľnosť hraníc, politickú nezávislosť a identitu, c) posilňovať transatlantické strategické partnerstvo, byť spolugarantom bezpečnosti spojencov, d) posilňovať efektívnosť medzinárodných organizácií, ktorých je SR členom a podporovať rozširovanie Organizácie Severoatlantickej zmluvy a Európskej únie, e) prispievať k posilňovaniu a šíreniu slobody a demokracie, dodržiavaniu ľudských práv, právneho štátu, medzinárodného práva, mieru a stability vo svete. Pričom nástrojom udržiavania bezpečnosti sú práve OS SR [24].



Obr. 2.1 Štruktúra OS SR jej funkcionári k decembru 2021

Zdroj: [29, s. 26].

V praxi sa presne špecifikuje použitie OS SR v čase bezpečnosti, vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu. Vláda pri riadení ozbrojených síl schvaľuje základnú koncepciu pre ich rozvoj a výstavbu, použitie, rozhoduje o umiestnení, zväzkov, útvarov, úradov a zariadení, o počtoch hlavných druhov vojenských zbraní, systémov a techniky a o použití vojakov. Ministerstvo obrany pri riadení ozbrojených síl spracúva základné koncepčné dokumenty, spracúva plány ich použitia, navrhuje počty techniky a osôb, zodpovedá za doplňovanie, prípravu a riadenie mobilizácie a vykonáva vnútornú kontrolu v ozbrojených silách.

O vyslaní ozbrojených síl mimo územia Slovenska rozhodujú príslušné ústavné orgány. Súhlas na vyslanie mimo územia Slovenska sa od profesionálneho vojaka nevyžaduje. Ozbrojené sily sú financované zo štátneho rozpočtu. Majetok štátu, ktorý je v užívaní ozbrojených síl spravuje ministerstvo obrany. Štát v konaní pred súdmi vo veciach ozbrojených síl zastupuje ministerstvo obrany. K 1. aprílu 2021 v Banskej Bystrici vzniklo Spoločné operačné veliteľstvo, transformáciou Doktrinálneho centra a organizačného jadra.

Jeho veliteľom je generálmajor Ondřej Novosad. Aktuálne plní úlohy dosiahnutia plnej operačnej spôsobilosti na plánovanie a riadenie operácií na území Slovenskej republiky, ako aj v zahraničí. Od 1. júla 2022 transformáciou Úradu hlavného lekára Ozbrojených síl vzniklo Veliteľstvo vojenského zdravotníctva. Jeho prvým veliteľom je brig. gen. Roman Jantoš [32].

Cieľom výstavby a rozvoja OS SR je zvýšiť ich kapacity a spôsobilosť v súlade s plánmi a plnením všetkých úloh. Hlavnou úlohou je obrana SR a plnenie medzinárodných záväzkov. Politicko-vojenská ambícia SR je v súčasnosti postavená na úlohách ako: a) efektívne zaručovať obranu SR všetkými disponibilnými a zmobilizovanými silami a prostriedkami s využitím pomoci iných členských štátov NATO alebo EÚ, b) poskytnúť pomoc členským štátom NATO a EÚ v rámci kolektívnej obrany a spôsobilosti záväzkov SR, ktorého základ tvorí ťažká mechanizovaná brigáda určené prostriedky vzdušných síl, c) prispievať k mieru, stabilite, bezpečnosti mimo územia SR spravidla pod vedením medzinárodných organizácií; d) podieľať sa na zachovaní bezpečnosti štátu poskytnutím pomoci pri riešení mimoriadnej udalosti a nevojenskej krízovej situácie podieľať sa na niektorých úlohách PZ SR v súlade s legislatívou [34].

Základným poslaním ozbrojených síl je vedenie vojenských operácií, ktoré môžu mať charakter: a) vojnový (konvenčná alebo nekonvenčná bojová operácia rozsiahleho vojenského ozbrojeného konfliktu), b) nevojnový (podpora mieru, humanitárna operácia, operácia v rámci EÚ, vojenská pomoc a podpora orgánom verejnej moci krajiny).

Nevyhnutná podpora vojenskej operácie pozostáva: a) z bojovej podpory (akcia ozbrojenej sily alebo jej časti, ktorá pomáha, ochraňuje, dopĺňa alebo udržiava inú ozbrojenú silu - jednotky a kapacity delostrelecké, protivzdušnej obrany, ženíjné, prieskumné, vzdušné, elektronického boja, ochrany proti zbraniam hromadného ničenia, spojovacie), b) z bojového zabezpečenia (podpora a služby v administratívnej a logistickej oblasti – jednotky a kapacity logistickej podpory, zdravotníckeho zabezpečenia a civilno-vojenskej spolupráce [34].

Tab. 2.1 Logistická podpora OS SR – vojenská logistika a jej zložky

<i>Vojenská logistika</i>	plánovanie a realizácie presunov zabezpečenie OS, ktorá rieši:	konštrukciu a vývoj, akvizíciu, skladovanie, prepravu, distribúciu, údržbu, odsun a rušenie materiálu; prepravu personálu, akvizíciu/výstavbu, údržbu, prevádzku rušenie zariadení; zabezpečovanie log. služieb, zdravotnícke zabezpečenie
<i>Produkčná logistika</i>	výskum, konštrukcia, vývoj, výroba a zavádzanie materiálu a zahŕňa:	štandardizáciu a interoperabilitu, kontrahovanie a zaistenie kvality, obstarávanie náhradných dielcov, analýzu spoľahlivosti a obrannú analýzu, bezpečnostné štandardy pre techniku, špecifikácie a výrobné procesy, skúšky a testy, kodifikáciu, dokumentáciu techniky
<i>Spotrebná (operačná) logistika</i>	prijmom, skladovaním prepravou, údržbou, prevádzkou a rušením výzbroje, techniky a materiálu a zahŕňa:	riadenie zásobovania, zabezpečovanie alebo výstavbu zariadení, riadenie presunov, hlásenie spoľahlivosti a poruchovosti, bezpečnostné štandardy pri skladovaní, preprave, manipulácii a výcvik
<i>Logistika spojeneckých operácií</i>	kooperatívna logistika, mnohonárodná logistika, integrovaná logistická podpora, hositeľská podpora	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [34].

Podľa úrovne a pôsobnosti sa rozlišuje logistika [34]:

- strategická (úroveň Ministerstva obrany SR - v zložke služobného úradu sú to Úrad vojenského zdravotníctva a Úrad pre investície a akvizície, v zložke Štábu logistiky Generálneho štábu sú to odbory vecných zdrojov a plánovania požiadaviek, a koordinácie a plánovania presunov a prepráv),
- operačná (úroveň Veliteľstva pozemných síl a Veliteľstva vzdušných síl - Správy logistiky, úroveň Veliteľstva výcviku a podpory - Veliteľstvo logistiky a jemu podriadené Materiálové základne, Spoločná logistická podporná skupina a Správy vojenskej dopravy),
- taktická (úroveň zväzkov, základní a útvarov pozemných a vzdušných síl - oddelenia a skupiny logistiky s podriadenými útvarmi a jednotkami logistiky).

2.2 Logistika služieb

Zabezpečenie službami je neoddeliteľnou súčasťou logistickej podpory útvarov a jednotiek. Služby bývajú poskytované: organickými silami a prostriedkami logistiky alebo zariadeniami mimorezortnej logistiky, využitím podpory hostiteľského štátu alebo iných foriem v rámci mnohonárodnej logistickej podpory. Úroveň a účinnosť služieb závisí na dostupnosti miestnych zdrojov a tesnej spolupráce medzi operačnými, civilnými, plánovacími a logistickými štábmi. *Logistické služby* sú súhrnom prostriedkov a činností, ktoré umožňujú udržiavať operačnú schopnosť jednotiek po celú dobu, za každých okolností, prostredníctvom uspokojovania životných potrieb vojsk a vyčleňovaním zdrojov a rôznorodého individuálneho alebo kolektívneho vybavenia. Poskytovanie tylových služieb zahŕňa zabezpečenie stravovania, upratovania, kúpania a strihania, údržby odevov a obuvi, prevádzky, údržby a opráv budov, výzbroje, techniky, technologických zariadení, materiálu nevojenského charakteru, likvidáciu nebezpečného odpadu a stráženia objektov. Tylové služby sa zabezpečujú prednostne dodávateľsky z civilného sektora, v poľných podmienkach najmä organickými jednotkami logistickej podpory, prípadne kombinovaným spôsobom [11].

Cieľom služieb je uspokojovanie potrieb vojsk v oblastiach starostlivosti o vojakov (stravovanie, vystrojovanie, kúpanie, strihanie) dopĺňanie pohonných hmôt a mazív vrátane zasielania kontroly ich kvality, zásobovanie vodou, upratovania bojiska, likvidácie odpadov a pod.

Hlavnou úlohou logistických služieb je vytvárať podmienky pre uspokojovanie potrieb vojakov, zvyšovať možnosť a schopnosť ich prežitia a predĺžiť dobu nasadenia v jednotlivých misiách bez ohľadu na podmienky pôsobenia [16].

Služby logistickej podpory ozbrojených síl sa však netýkajú len vojakov, ale fungujú aj pre samotnú organizáciu, údržbu či prevádzku techniky. Logistika služieb ozbrojených síl nefunguje ako služby pre zákazníkov. Potom by mohlo ísť o nasledovnú definíciu logistiky služieb ozbrojených síl: „*Logistika je proces všetkých nemateriálnych aktivít, ktoré musia byť vykonávané na splnenie výkonu služieb nákladovo efektívnym spôsobom, ako aj spôsobom, ktorý je efektívny pre zákazníka*“ [1, s. 9]. V našom prípade ide o vykonanie služieb k spokojnosti výkonu ozbrojených síl v národnej a medzinárodnej úrovni, či v strategickej, taktickej alebo operatívnej úrovni. A zameriavajú sa na spokojnosť

zamestnancov a vojakov a tiež verejnosti, aby sa obyvatelia cítili bezpečne v čase kríz a vojnových konfliktov vo svojej krajine. Ťažisko nemateriálnych aktivít postavené na troch úrovniach: minimalizovanie čakacích časov, riadenie kapacít na výkon služieb a pripravenosť použiť iný distribučný kanál [1].

Aj keď je logistika ozbrojených síl orientovaná tokovo – informačný, materiálový a finančný tok. V tejto časti sa budeme venovať službám v ozbrojených silách, ktoré môže rozdeliť na: služby prevádzky, údržby, opravy a servisu, zdravotnícke služby, služby uzatvárania zmlúv a služby pre vojakov, ktoré sme spomínali na začiatku podkapitoly.

2.2.1 Prevádzka údržba, opravy a servisné služby

Údržba zahŕňa všetky činnosti a opatrenia, ktorých cieľom je *udržať materiál v špecifikovanom stave* alebo vrátiť ho do takéhoto stavu. *Opravy* predstavujú všetky činnosti a opatrenia vykonávané s cieľom vrátiť *materiál do prevádzkyschopného stavu* v čo najkratšom čase. *Prevádzka* je súbor opatrení a činností spätých s používaním, opravami, ukladaním a zabezpečovaním bojovej pohotovosti vojenského materiálu pri dodržaní podmienok hospodárnosti a predpísanej doby technickej životnosti.

Za organizáciu prevádzky, údržby a opráv zodpovedajú velitelia na všetkých stupňoch na základe stanovených limit a noriem prevádzky. Základným ukazovateľom pre stanovenie medziošetrovacej normy tankovej techniky je počet ubehnutých kilometrov a odpracovaných motohodín. Pomocným ukazovateľom je priebeh v spotrebe PHM. Ak nie sú odbornými predpismi stanovené technologické postupy pre ošetrovanie PVaT (novozavedenej PVaT) vykonáva sa ošetrovanie PVaT podľa dokumentácie výrobcu, pričom je potrebné dodržať lehoty garančných prehliadok a záručné podmienky výrobcu. Termíny, spôsob a zásady organizácie jednotlivých druhov ošetrovania sú stanovené spolu s medziošetrovacími a medziopravnými normami techniky v odbornej smernici. Rozsah jednotlivých druhov ošetrovania je stanovený v príslušnom predpise o ošetrovaní daného typu výzbroje a techniky, alebo odbornou smernicou [11].

V podmienkach OS SR sa údržba techniky, výzbroje a materiálu realizuje vykonávaním preventívnych technických ošetrovaní organickými silami a prostriedkami technického zabezpečenia jednotiek a útvarov. Pozornosť sa venuje aj údržbe uloženej techniky

a materiálu. *Zásady údržby* sú potom nasledovné: a) kritériá štandardizácie údržby; b) intervaly medzi technickými údržbami a čas na údržbu; c) rozsah a výšky zásob náhradných dielcov.

Efektívnosť opráv závisí od systematického pružného riešenia nasledovných otázok: a) využitie štandardných postupov, b) defektácia a diagnostika výzbroje, techniky a materiálu, c) prioritné a núdzové opravy, d) rozhodnutia o umiestnení kapacít, e) zabezpečenia náhradných dielcov, f) organizácie a toku opravárenských činností. Opravy výzbroje, techniky a materiálu pre potreby OS SR sa zabezpečujú ako vojskové a mimovojskové v systéme, ktorý sa v čase mieru orientuje na stacionárne opravárenské zariadenia a kapacity, a pozostáva zo štyroch úrovní. Medzi ne patria opravy na úrovni obsluhy a jednotky, logistických jednotiek priamej podpory, všeobecnej podpory a opravárenských podnikov. Systém údržby leteckej techniky má 3 úrovne. Každá úroveň disponuje určitými spôsobilosťami, založenými na zručnostiach personálu, dostupnosti nástrojov a testovacieho vybavenia. Vojskové opravy. Vojskové opravy vykonávajú opravárenské jednotky na taktickej úrovni v stálych opravárenských zariadeniach a poľných opravárenských prostriedkoch najmä výmenným spôsobom v rozsahu bežných opráv nepresahujúcich 72 hodín. Mimovojskové opravy. Mimovojskové opravy sa vykonávajú vo vojenských opravárenských podnikoch a leteckých opravovniach, v civilných opravárenských kapacitách v tuzemsku a v zahraničí na zmluvnom základe [16, 11].

Medzi druhy ošetrovania vozidiel a tankov v OS SR patria [11]:

- Kontrolná prehliadka pred výjazdom – vykonáva sa pred výjazdom alebo počas zastávok; vykonáva ju vodič; vykonáva sa v rozsahu 10 – 15 min.; vizuálna kontrola a kontrola posluchom. Stav vozidiel sa kontroluje aj počas zastávok.
- Ošetrovanie po jazde – denne po použití techniky bez ohľadu na počet odpracovaných prevádzkových jednotiek; cieľom je kontrola pred ďalším použitím; odstránenie nedostatkov, porúch, doplnenie PHM; očista vozidla v potrebnom rozsahu, ktorú vykonáva vodič.
- Základné ošetrovanie – sa potom vykonáva 2x do mesiaci, vykonáva ju vodič a tiež sa vykonáva technické ošetrovanie č. 1 a č. 2.

Tab. 2.2 Druhy opráv OS SR

Podľa charakteru poškodenia		Podľa miesta	
Bežná oprava vozidla	odstránenie závad a porúch metódou výmeny alebo opravy chybných dielov	Vojskové	na taktickom stupni (TO a BO - prlogp) na operačnej úrovni (BO a SO, zabezpečované v stacionárnych zariadeniach a v poli - BBZ) možnosti nasadenia do operácií ULZ v centrálnych stacionárnych logistických zariadeniach (bez možnosti nasadenia do operácií).
Stredná oprava	výmena alebo oprava opotrebovaných a poškodených skupín podskupín, prístrojov a iných dielov.		
Generálna oprava	úplná demontáž vozidla, výmena okrem pancierovej korby alebo všetkých skupín, podskupín prístrojov a opotrebovaných dielov, montáž a preskúšanie vozidla podľa tech. podmienok.	Mimovojskové	zabezpečené rezortnými podnikmi SO, GO; modernizácia, rekonštrukcia; zabezpečované z civilného sektoru (tuzemské a zahraničné firmy); opravárenské čaty: a) družstvo opráv výzbroje; b) družstvo opráv aut. techniky; c) družstvo opráv pásovej techniky; d) uvoľňovacie družstvo

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [11].

2.2.2 Zdravotnícke zabezpečenie

Zdravotnícke zabezpečenie (služby tohto charakteru) v ozbrojených silách zahŕňajú zachovanie zdravia, prevenciu proti chorobám, ochranu zdravia a protipandemické zabezpečenie, liečenie a odsun zranených a chorých s cieľom minimalizovať čas strávený mimo služby pre zranenie a chorobu a ich návrat do služby, zásobovanie krvou, zdravotníckym materiálom a zabezpečenie veterinára. Efektívny systém zdravotníckeho

zabezpečenia sa považuje za *potencionálny prostriedok zvyšovania bojovej sily a ochrany zdravia a bezpečnosti vojakov v čase vojny a obyvateľov v čase mieru* – t. j. počas pandémie, povodní a požiarov a pod. Ide aj ochranu majetku obyvateľov [16].

Zdravotnícka služba môže plniť významnú úlohu v poskytovaní pomoci: a) pri budovaní zdravotníckej infraštruktúry hostiteľskej krajiny; b) pri zriaďovaní, obnovovaní alebo zdokonaľovaní základných klinických zdravotníckych služieb a služieb vojenského verejného zdravotníctva.

Tab. 2.3 Zdravotnícke zabezpečenie OS SR na jednotlivých úrovniach

<p>Strategická úroveň</p>	<p>-vojenské zdravotníctvo riadia orgány MO SR a GŠ OS SR</p> <p>-plnia koncepčné úlohy, vykonávajú štátnu správnu úseku vojenského verejného zdravotníctva v rezorte ministerstva, riadia sústavu rezortných zdravotníckych zariadení a prípravu vojenského zdravotníctva na obranu štátu, zúčastňujú sa na operáciách ochrany mieru, metodicky riadia ochranu zdravia a protipandemické opatrenia, ochrana aj proti zbraniam hromadného ničenia a biologickým zbraniam</p> <p>-ochrana a obnova zdravia vojsk, obyvateľov SR a zamestnancov MO SR</p> <p>-úlohy tiež: stanovenie požiadaviek na akvizíciu zdravotníckej techniky a materiálu; vytváranie zásad na vypracovanie zásob (podľa prísunu), regulácia zdravotníckej starostlivosti, zabezpečenie mobilizácie a demobilizácie (odsun zranených do poľných nemocníc)</p>
<p>Operačná úroveň</p>	<p>zdravotnícke zabezpečenie sa riadi v pôsobnosti Úradu hlavného lekára</p> <p>výkonnými prvkami v čase mieru sú polikliniky, posádkové ambulancie a obväziská, ústavnú s. poskytujú: vojenské nemocnice, vojenské ústavy a civilné zdravotnícke zariadenia, pojazdné hygienické a epidemiologické laboratóriách.</p>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [16, s. 100-102].

2.2.3 Uzatváranie zmlúv, kontrahovanie

Cieľom zmluvného zabezpečenia služieb je zabezpečiť poskytovanie služieb na požadovanej úrovni pri súčasnom dosahovaní úspory. Náklady na výcvik často prekračujú náklady na zmluvné zabezpečenie dodávateľom, ktorý požadovanú činnosť vykonáva rutinne. Zmluvné zabezpečenie služieb sa vykonáva v súlade s platnými normami právneho poriadku SR a ustanovením (kodifikovaných) medzinárodných zmlúv. Možnosti kontrahovania závisia od dostupnosti zdrojov a spoľahlivosti komerčných organizácií

v priestore operácií alebo mimo neho. Ako súčasť plánovacieho procesu sa potom zvažujú medzinárodní dodávatelia. Dodávatelia potom zabezpečujú nasledovné činnosti: a) údržbu a opravy špecifických zbraňových systémov a rutinnú údržbu; b) dopravu častí zásielok priamych dodávateľov, netaktické presuny osôb a techniky; c) zásobovanie a služby

Zásady využívania zmluvných služieb: a) dodávatelia nenahradzujú štruktúru vojsk, posilňujú možnosti, poskytujú požiadavky na podporu ozbrojených síl; b) dodávatelia sa môžu rozmiestniť na celom priestore operácie a vo všetkých podmienkach (aj tých nebezpečnejších); c) použitie dodávateľov si vyžaduje ich integráciu do velenia a riadenia, pričom velenie zodpovedá za ich ochranu; d) dodávatelia majú k dispozícii dostatočný počet zamestnancov na uspokojovanie potrieb a požiadaviek; e) zmluvná podpora je integrovaná do celkového plánu obnovy ako aj záložných plánov služieb, ak dodávateľ zlyhá; f) služba pre užívateľov nemôže byť ovplyvnená dodávateľom; g) dodávatelia môžu mať zníženú pružnosť a s tým musí vedenie počítať [16].

2.2.4 Ďalšie služby logistiky

Požiar na ochranu je jedným z opatrení ochrany a obrany logistiky. Organizuje a zabezpečuje sa v súlade so všeobecne záväznými právnymi predpismi a vnútornými predpismi v oblasti ochrany pred požiarmi. Cieľom zabezpečenia požiarnej ochrany v OS SR je *zabezpečenie preventívnych opatrení na zabránenie vzniku požiaru, zdolávanie požiarov a vykonávanie záchranných prác pri mimoriadnych udalostiach*. Tieto opatrenia zahŕňujú dôsledné dodržiavanie protipožiarnych opatrení, vybavenie vojenských objektov a vojenskej techniky prostriedkami ochrany pred požiarmi a akcieschopnosť vojenských hasičských jednotiek, hasičskej techniky a ostatných prostriedkov ochrany pred požiarmi.

Služby na ochranu životného prostredia. Opatrenia na ochranu životného prostredia sa realizujú s cieľom zabezpečiť dodržiavanie všeobecne záväzných právnych predpisov v oblasti životného prostredia. Prijaté opatrenia sú zamerané najmä na zabraňovanie znečisťovania podzemných a povrchových vôd, horninového prostredia, ovzdušia a vhodné nakladanie s odpadmi v útvaroch a zariadeniach OS SR.

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (BOZP) je ochrana zamestnancov a ochrana spoločnosti pred možnými nepriaznivými účinkami následkov práce a je súčasťou štátnej

politiky. Zamestnávateľ a zamestnanec je povinný rešpektovať platné všeobecne záväzné predpisy a rezortné predpisy [11].

Vojenská poriadková služba je špecifickým druhom poriadkovej služby vykonávaná na vojenských cestách, osách presunu, na cestách určených na prísun a odsun, na mostoch, brodoch, v horských priesmykoch, v tiesňavách, v priechodoch cez zatarasené, kontaminované a rozrušené priestory, pri zmenách osí presunov a pri odklonoch pohybu síl na obchádzky v priestoroch boja a mimo nich v priestore zodpovednosti práporu.

Stavebno-ubytovacia služba realizuje investičnú činnosť, modernizáciu, rekonštrukciu, prevádzku a údržbu nehnuteľného majetku. V rámci vymedzených práv a povinností realizuje úlohy v oblasti správy majetku štátu a ochranu územných záujmov vojenskej správy voči civilnej výstavbe. Výkon týchto úloh zabezpečuje Úrad správy nehnuteľného majetku MO SR prostredníctvom Odboru prevádzky a údržby v Trenčíne. Výkonnými orgánmi na výkon úloh stavebno-ubytovacej služby v posádkach a pričlenených súčastiach sú posádkové vojenské správy budov.

Zneškodňovanie výbušného materiálu a pyrotechnické činnosti (služby) predstavujú vyhľadávanie, detekciu, prvotnú identifikáciu, označenie, umiestnenie a hlásenie o výskyte nevybuchnutého materiálu, vyhodnotenie nálezu na mieste, prevezenie na bezpečné miesto a zneškodnenie nevybuchnutých výbušnín. Cieľom je zneškodňovanie výbušného materiálu a zníženie alebo vylúčenie ohrozenia osôb, výzbroje, materiálu a infraštruktúry v priestore vedenia operácií a tým vytvoriť podmienky na zachovanie bojovej sily a podporného potenciálu na vlastnú realizáciu zámerov operácií. Tieto činnosti musia byť súčasťou plánovania a realizácie logistickej podpory operácií, musí byť synchronizované s činnosťou bojových síl a flexibilné pri zmene situácie. Pyrotechnické činnosti sú uskutočňované nad rámec tylových oblastí a predsunutých bojových oblastí. Odmínovanie priestorov a miest rozmiestnenia síl a prostriedkov logistickej podpory vykoná spravidla čata pyrotechnickej činnosti (EOD – Explosive Ordnance Disposal) v podriadenosti spoločnej logistickej podpornej skupiny, ktorú môžu posilniť ďalšie ženijné jednotky. Pyrotechnické zabezpečenie je zneškodnenie podzemných mín, leteckých bômb, konvenčnú muníciu, nebezpečný výbušný materiál kvôli vlastnostiam pod vplyvom prostredia a skladovania [16, 11].

2.3 Dopravná logistika

Dopravná logistika v ozbrojených silách SR znamená: „*zabezpečenie presunov a prepravy, čo predstavuje systém opatrení, činností, infraštruktúry, zariadení, dopravných prostriedkov a kapacít, velenia a riadenia na zmenu miesta a včasnost' – personálu, techniky, zásob a potrebných mechanizačných prostriedkov.*“ [16, s. 96]

Cieľom v oblasti vojenskej dopravy je zabezpečiť potreby OS SR v oblasti vnútroštátnej a medzinárodnej prepravy. K najdôležitejším úlohám potom patria: a) nepretržité plánovanie, zabezpečovanie, koordináciu, riadenie, sledovanie a vyhodnocovanie presunov a prepráv, b) riadenie a výstavba dopravno-zásobovacieho systému v mieri a v operáciách na vlastnom území a mimo neho, c) zdokonaľovanie súčinných väzieb s orgánmi a veliteľstvami NATO, prípadná spolupráca vojenskej dopravy, d) v prípade potreby sa spolupodieľať na spoločných operáciách pre koordináciu presunov NATO vo vnútri príslušného priestoru a prijatie zodpovednosti ako hostiteľská krajina.

Hlavnými princípmi pri logistickej podpore v doprave sú potom: jednoduchosť, včasnosť, koordinácia, dostupnosť (adekvátnosť), právomoc, prehľadnosť, kooperácia, hospodárnosť, pružnosť, nadradenosť operácií, odolnosť, udržateľnosť [18].

Súhrn základných princípov a zásad pre dopravnú logistiku OS SR vo všetkých oblastiach činnosti – t. j. v mieri, pri riešení krízových situácií a účasti vo vojnových operáciách mimo územia SR, sú nasledovné [18]:

- SR je zodpovedná za poskytnutie dostatočných dopravných prostriedkov potrebných na nasadenie, podporu, dopĺňovanie zásob a opätovné nasadenie svojich síl,
- pri plánovaní, zabezpečovaní a sledovaní presunov a prepráv uplatňovať štandardné postupy, software, hardware a štandardnú pracovnú dokumentáciu, čo uľahčuje ich úspešnú realizáciu,
- pri plánovaní, zabezpečovaní, sledovaní a realizácii presunov a prepráv OS SR mimo územia SR sa riadiť štandardnými postupmi s dôrazom na uľahčovanie prechodov cez štátne hranice, v záujme čoho uzatvoriť dvojstranné a mnohostranné dohody s príslušnými orgánmi štátnej správy susedných štátov,
- optimálne využívať vojenské a civilné dopravné prostriedky, služby a infraštruktúru spolu s podporou hostiteľskej krajiny,

- na zabezpečenie zásobovania jednotiek OS SR nasadených mimo územia SR využívať hlavne služby civilných dopravcov, predovšetkým zmluvných,
- náklad určený na prepravu balíť do obalov, ktoré sú svojimi rozmermi a technickými úpravami kompatibilné s dostupnými manipulačnými a dopravnými prostriedkami,
- pri plánovaní presunov a prepráv rešpektovať a zahŕňať špecifiká jednotlivých druhov dopravy s dôrazom na pružnosť a operatívnosť,
- zachovať zásady pre presuny a prepravy OS SR a iných krajín na území SR,
- využívať Spojenecký systém pre rozmiestňovanie a presuny (ADAMS) ako prostriedok plánovania rozmiestnenia, presunov a s tým spojených informácií.

Na zabezpečenie presunov a prepráv v priebehu vojenských operácií sa využívajú dva druhy dopravy: *vzdušná a povrchová*. Zabezpečuje sa ja výcvik na obsluhu jednotlivých druhov dopravy, najmä u leteckej a železničnej. Výcvik u dopravných jednotiek je zameraný najmä na medzinárodnú dopravu [16]. Vzdušná doprava zahŕňa dopravu dopravnými lietadlami a vrtuľníkmi. Pričom sa zameriava na [24]:

- Spôsobilosť taktického letectva – zabezpečujú ochranu vzdušného priestoru v rámci integrovaného systému protivzdušnej a protiraketovej obrany NATO (NATO Integrated Air and Missile Defence System) (spôsobilosti vzduch-vzduch) a podporu pozemných síl (spôsobilosti vzduch-zem); zároveň schopnosť realizovať praktický výcvik s využitím cvičných lietadiel použiteľných aj na plnenie úloh palebnej podpory. Taktické letectvo je spôsobilé plniť prieskumné úlohy.
- Spôsobilosť dopravného letectva - zamerané na podporu OS SR, ministerstva obrany SR a ďalších orgánov verejnej moci zabezpečením leteckej dopravy osôb, materiálu, výzbroje, výsadkov v prospech podzemných a špeciálnych síl prostriedkami stredných a ľahkých dopravných lietadiel. Letecká technika SR bude v najbližších rokoch spôsobilá vykonávať taktické a strategické prepravy v prospech krajiny a spojencov. Bude sa podieľať vykonávať letecké snímkovania a zdravotníckych evakuácií na rôznych úrovniach
- Spôsobilosť vrtuľníkového letectva – na podporu OS SR, ministerstva obrany SR a ďalších orgánov verejnej moci zabezpečením leteckej dopravy osôb, materiálu, výzbroje, výsadkov; spôsobilé plniť úlohy prieskumu, pátrania, záchrany a palebnej podpory. V kontexte riešenia mimoriadnych udalostí a nevojenských ohrození je

spôsobilosť využitelná na podporu štátnej správy a samosprávy. Je schopné vykonávať letecké zdravotnícke evakuácie na rôznych úrovniach a participuje na vykonávaní špeciálnych operácií

Povrchová doprava zahŕňa námornú, cestnú, železničnú a vnútrozemskú vodnú dopravu. Druh dopravy sa potom vo vojenských operáciách vyberá podľa: terénu, dostupnej infraštruktúry, priority požiadavky, požadovaného času doručenia, druhu nákladov, zvláštnych obmedzení, hospodárnosti a účinnosti, dostupných zdrojov a bezpečnosti [16].

Tab. 2.4 Charakteristika dopravy v ozbrojených silách SR

Druh dopravy	Charakteristika
Letecká/vzdušná doprava	<i>pružný prvok</i> dopravného systému; doprava lietadlami s pevnými krídlami sa používa na prepravu personálu, techniky a zásob s vysokou prioritou do priestoru vedenia operácií; doprav lietadlami s rotačnými krídlami poskytuje rýchlejší a pružnejší systém dopravy v rámci priestoru vedenia operácií; zabezpečuje monitorovanie vzdušného priestoru SR, ako aj jeho obranu.
Námorná doprava	<i>základný prvok dopravného systému pri dosahovaní strategickej mobility</i> ; schopnosť prepravy komodity vo veľkých objemoch do vzdialených oblastí – t. j. najhospodárnejší spôsob; nevýhody: pomalá a obmedzená primeranosťou prístavných zariadení a pláží.
Cestná doprava	<i>klúčový prvok integrovaného dopravného systému</i> ; poskytuje schopnosť prepojenia medzi inými druhmi dopravy, je prvoradý prostriedok podpory bojových síl (prepojenie medzi prijímajúcimi jednotkami, hlavnými letiskami a námornými prístavmi, zásobovacími centrami, železničnými a riečnymi terminálmi).
Železničná doprava	<i>prvoradý druh povrchovej dopravy</i> pre nepretržitý tok veľkého množstva techniky a zásob na veľké vzdialenosti; výhody: pružná a hospodárna; obmedzenia: pevné trasy a vonkajšie rozmery prepravovanej techniky a materiálu.
Vnútrozemská vodná doprava	Pre nepretržitý tok veľkého množstva techniky a zásob na veľké vzdialenosti je <i>hospodárnym druhom dopravy</i> ; nevýhody: obmedzenia pevných trás a pomalosť

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [16].

Kvalitným a rýchlym zabezpečením úloh dopravnej logistiky v ozbrojených silách je potom mobilita, ktorú možno rozdeliť a charakterizovať nasledovne [18]:

- **Strategická mobilita** – schopnosť rýchlo a efektívne presunúť sily a s nimi spojenú logistickú podporu na dlhé vzdialenosti (napr. medzi dejiskami konfliktov alebo regiónov)
- **Operačná mobilita** – schopnosť rýchlo a efektívne presunúť sily a s nimi spojenú logistickú podporu v rámci regiónu alebo konfliktu; schopnosť sústrediť sily v regióne proti hlavnému úderu protivníka a preskupiť operačné zálohy
- **Taktická mobilita** – vlastnosť alebo schopnosť sústrediť sily na bojisku v sile až divízie proti hlavnému úderu lokálneho protivníka a preskupiť taktické zálohy.

Plánovanie presunov a prepravy je potom integrálnou súčasťou logistického plánovania v súlade s operačným plánovaním a plánovaním síl. Vykonáva sa na spoločnom základe pre všetky druhy síl, pri kombinovaní využiteľnosti vojenských a civilných prostriedkov a zahŕňa všetky druhy dopravy, Vyžaduje si súčinnosť a spoluprácu medzi vojenskými a civilnými orgánmi na všetkých úrovniach [16].

Odbornými orgánmi na koordináciu, plánovanie a zabezpečenie plynulých presunov a prepravy vojsk a vojenského materiálu všetkými druhmi dopravy sú orgány služby vojenskej dopravy: oddelenie presunov a prepráv, príjem usporiadania a následný presun, príjem, usporiadanie a skladovanie, distribučné strediská vojenskej dopravy [16].

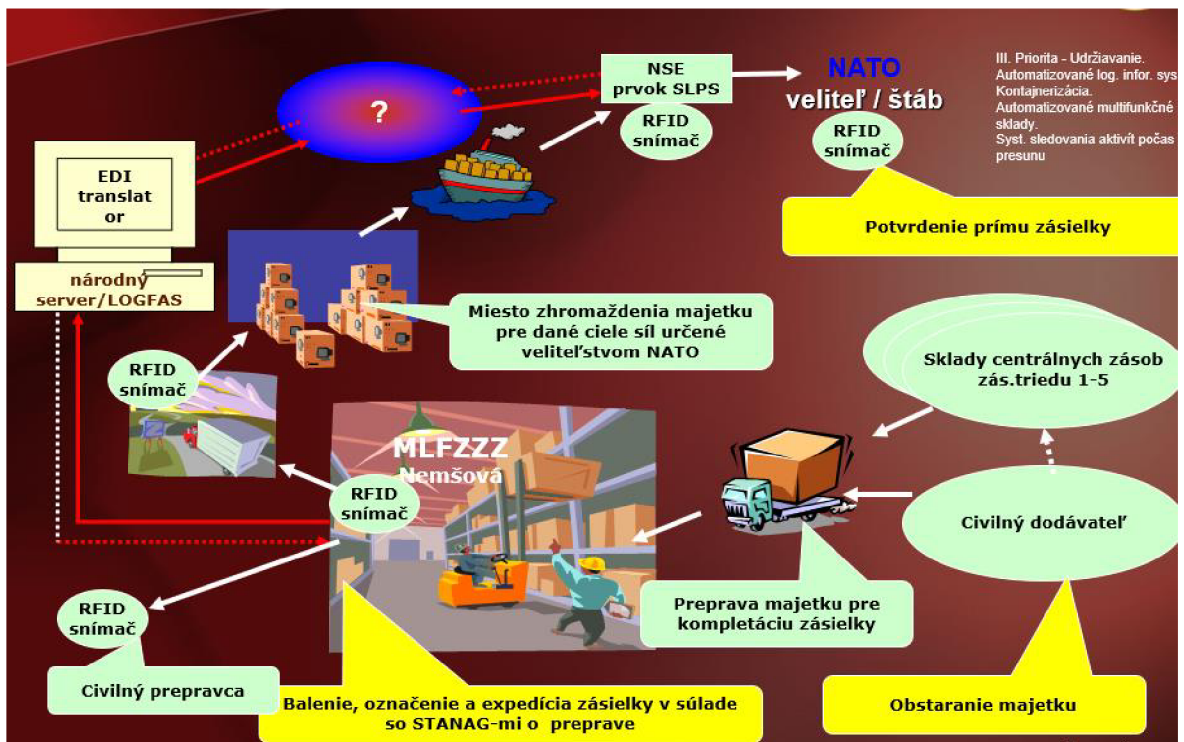
2.3.1 Logistika distribúcie

Logistika distribúcie v ozbrojených silách neznamena len efektívny manažment a zásobovanie na preprave, rýchlosť v zásobovacom systéme a efektívne využitie dopravných komunikácií, ale *najmä aktívne sledovanie a pripravený manažment splniť operačné a výcvikové úlohy*. Tento druh logistiky zabezpečuje pripravenosť zásob a služieb pomocou manažmentu zdrojov/zásob/materiálu a intenzívnej distribúcie v reálnom čase. Kľúčom je zmena v myslení od manažmentu statických zásob I dynamickému toku materiálu „*Distribúcia je funkčná fáza logistiky, ktorá obsahuje akt rozdeľovania materiálu, objektov, služieb a proces prideľovania vojenského personálu útvaram, jednotkám a zariadeniam. Zahŕňa všetky činnosti pri doručovaní požadovaných zdrojov pri operáciách. Zahŕňa synchronizáciu funkcií logistiky poskytovať správnosť zdrojov, v správnom čase a na správne miesto.*“ [16, s. 87].

Potom cez distribučný systém ozbrojené sily uskutočňujú distribučnú činnosť, prúdi tok zdrojov od dodávateľa k spotrebiteľovi. Zdroje vstupujú do tohto systému na strategickej alebo operačnej úrovni a vystupujú v podobe všeobecnej alebo priamej podpory poskytovanej taktickými silami na bojisku. Zdroje prechádzajú komplexom integrovaných komunikácií, spojovacích a automatizovaných sietí, fyzických sietí na národnej úrovni a v priestoroch vojnových operácií [16, s. 88]:

- **Spojovacie a automatizované siete** – zabezpečujú tok informácií cez strategickú, operačnú a taktickú úroveň, zabezpečujú prehľad o majetku nevyhnutného na distribučnú činnosť, využívanie nových IKT technológií zdokonaľujú tok informácií v systéme.
- **Fyzická sieť** – pozostáva z pevných štruktúr a vybudovaných zariadení na podporu distribučnej činnosti – t. j. vybudovanú infraštruktúru. Infraštruktúra distribučného systému znamená kombináciu fyzickej siete a siete zdrojov.
- **Sieť zdrojov** – potom pozostáva z ľudí, materiálu, strojov pracujúcich v rámci distribúcie, zahŕňa kombináciu civilných a vojenských organizácií (zamestnanci, vojaci, dodávatelia) a techniky

Materiálovým manažmentom sa zabezpečuje efektívna a účinná logistická podpora OS SR v čase mieru, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu na území SR a plnenie úloh ozbrojených síl tiež mimo nášho územia. Manažment riadi logistickú podporu a organizuje zásobovací proces na jednotlivých stupňoch velenia, veliteľstva síl, brigád, leteckých základní, základní a útvarov a zariadení OS SR (Školník, Morong, 2013).



Obr. 2.2 Logistická podpora distribúcie a zásobovania OS SR

Zdroj: [11, 32].

2.3.2 Logistika zásobovania

Okrem dopravy aj zásobovanie patrí do kľúčových úloh logistiky v OS SR. Zásobovanie tak zahŕňa určovanie výšky zásob, materiálu, ich zabezpečovanie, distribúciu a dopĺňanie. K činnostiam možno doplniť aj: účtovanie, skladovanie, plánovanie a organizovanie zásobovania (prepráv) – prísunov a odsunov; manipulačné práce – ložné práce, ukladanie, balenie; kompletizovanie (pripravenie na vyskladnenie), dodávanie zásob spotrebiteľom v ohrozených zónach konfliktu; ako aj ochrana týchto zásob. K týmto činnostiam je potom vytvorený dopravný zásobovací systém. Prostredníctvom neho sa uskutočňujú dodávky materiálu v určenom čase na určené miesto/priestor, v množstve a kvalite od dodávateľa k prijímateľovi (vojenskému útvaru a zariadeniu, nákladovému stredisku na Slovensku a aj mimo neho) s efektívne vynaloženými finančnými prostriedkami v mieri a účelnými nákladmi v čase krízových a konfliktných stavov a mnohonárodných operácií mimo SR.

Manažment úrovne stanovuje výšku zásob je vyjadrená v počte zabezpečených dní, ktorý sa určuje v logistickej podpore operačného rozkazu. Pre operáciu sú dodávané organické

zásoby jednotiek a dodatočné zásoby na preklopenia obdobia medzi objednávkou a doručením zásob. Výšku zásob pre triedy stanovuje veliteľ spoločného operačného zoskupenia. Spôsob rozmiestnenia zásob závisí od: operačnej situácie, spôsobilosť prepravovať zásoby na jednotlivých úrovniach, politickej situácie, riziku vystavenia, efektívnosť nákladov na presunutie zásob v porovnaní s prepravovaním zo zásobovacej základne. Systém zásob sa začína prúdením do priestoru operácie pred alebo súčasne s jednotkami a personálom a ich tok je plynulý a synchronizovaný [16].

Je tu dôležitý efektívny manažment civilných a vojenských zdrojov použiteľných na podporu vojsk a pri plánovaní a realizácii operácií. Zásobovanie môže mať podobu vopred naplánovanej pomoci, núdzovej logistickej pomoci počas krízy a konfliktu, medzinárodnej podpory a prerozdelenia. V operáciách pod vedením NATO sa potom musia dodržiavať štandardizované zásobovacie postupy a kompenzácia za dodané alebo prerozdelené zásoby. Na maximalizovanie dostupnosti civilných zdrojov slúži kontrahovanie zásob a služieb [16].

Rozdelenie materiálu používaného v OS SR sa riadi podľa *zásobovacích tried*. Materiál každej zásobovacej triedy sa člení na skupiny a podskupiny (položky) a vyžaduje si plynulý tok informácií ako aj riadenie materiálového manažmentu o úplnom majetku v spoločnosti OS SR. Triedy zabezpečujú synchronizáciu správnych zdrojov, v správnom čase a mieste. Existujú 5 zásobovacích tried podľa štandardov NATO [16, s. 91]:

- **Trieda I.** – bežné položky spotrebované personálom (zvieratami) bez ohľadu na terénne alebo bojové zmeny, patria sem potraviny
- **Trieda II.** – predpísané zásoby podľa počtu personálu a techniky, napr. výstroj, zbrane, nástroje, náhradné diely a vozidlá
- **Trieda III.** – potrebné látky a mazadlá na všetky účely – napr. pohonné látky (benzín, nafta, letecký petrolej), vykurovacie oleje, uhlie, palivové drevo.
- **Trieda IV.** – materiál, ktorého použitie neschvaľujú tabuľky pre výdaj, zahŕňa opevňovací a stavebný materiál
- **Trieda V.** – patrí sem materiál ako munícia, výbušniny a všetky druhy chemikálií.

Systémy zásobovania a doplňovania – v prípade OS SR poznáme dva smery/systémy.

a) Systém prísunu („Push). Logistická organizácia prevádzkuje systém prísunu, keď je doplňovanie založené na predpokladanej potrebe alebo štandardných normách spotreby. Vo

všeobecnosti sa zásoby v takomto systéme odosielajú (prisúvajú) čo najbližšie k zákazníkovi/odberateľovi. V tomto systéme zásobovania sa materiál prisúva zo zásobovacích základní k vyžadujúcim jednotkám, vrátane logistických jednotiek priamej a všeobecnej podpory. Aby sa zabránilo hromadeniu veľkých zásob, vyžaduje sa nepretržitá koordinácia medzi operačnými a logistickými plánovačmi a efektívne využitie technológií, ako sú systémy podpory velenia, riadenia a systémy sledovania majetku.

b) Systém odberu (“Pull”). Logistická organizácia prevádzkuje systém odberu, ak je doplnovanie založené na vyžadovaní podporovanou jednotkou. Tento systém ponúka ekonomické výhody, ale ak hrozí kontakt s protivníkom, môže sa vyžadovať menej riskantný prístup, obzvlášť vzhľadom na časové obmedzenia [11].

Pri oboch metódach sa na distribúciu zásob môžu využiť zásobovacie miesta, jednotky, alebo kombinácia oboch. Pri distribúcii zásobovacím miestom sa zásoby presúvajú do ústredného distribučného miesta, odkiaľ prijímajúce jednotky zorganizujú vlastnú dodávku. Distribúciu jednotkami popisuje systém, v ktorom sa zásoby prisúvajú k užívateľskej jednotke, odstraňujúc požiadavku na organizáciu dodávky jednotlivou jednotkou. V praxi sa na podporu kombinovaných a mnohonárodných operácií používa kombinácia všetkých rámcov a metód, ktorá je pri každom ťažení a každej etape operácie odlišná. Velitelia pri vytváraní efektívneho reťazca zásobovania a cyklu obnovovania musia riešenia prispôbovať situácii [11].

3 Posúdenie logistických procesov OS SR pri vybraných situáciách

Cieľom práce je posúdenie, analýza logistických procesov a ekonomickej situácie OS SR z dostupných najaktuálnejších dokumentov, a to:

- Štatistická ročenka 2021 MO SR [29].
- Konceptia manažmentu vojenského personálu OS SR z roku 2019 [37].
- Komplexné hodnotenie obrany SR za rok 2021 a 2020 [28].

Všetky tri dokumenty pomôžu zhodnotiť logistické procesy, ekonomické ukazovatele a manažment vojenského personálu v OS SR. Financie a ľudské zdroje sú pre fungovanie (logistiku) ozbrojených síl najdôležitejšie.

3.1 Ekonomické a materiálové ukazovatele vyzbrojovania OS SR

Výdavky kapitoly MO SR boli v priebehu roka 2021 na základe rozpočtových opatrení ministerstva financií (MF SR) a rozpočtových opatrení správcu kapitoly MO SR upravené na sumu 1 730 695 864,60 €. Čerpanie celkových výdavkov kapitoly k 31.12.2021 bolo vo výške 1 727 689 313,15 €, čo predstavuje 99,83 %. Podiel výdavkov kapitoly MO SR na HDP predstavuje 1,77 %. Na nákup výzbroje bolo vynaložených podľa metodiky NATO 564 292 410,34 eur, čo predstavuje 32,66 % zo skutočných výdavkov kapitoly. Podiel skutočných výdavkov na nákup výzbroje a súvisiaci výskum podľa NATO ku skutočným výdavkom kapitoly MO SR predstavuje 32,68 %. Celkový podiel obranných výdavkov so započítaním výdavkov na obranu mimo kapitoly MO SR (sem patria aj výdavky iných rezortov, ktoré priamo súvisia s obranou) vrátane prostriedkov prenesených podľa legislatívnych pravidiel predstavuje 2 % HDP [28].

Tab. 3.1 Výdavky kapitoly MO SR za rok 2019-2021

	Rok 2021	Rok 2020	Rok 2019
Vyčerpanie prostriedkov mil. eur (zaokrúhlene)	1 727	1 792	1 606
Rozdiel predchádzajúceho roka mil. eur (zaokrúhlene)	o 65,156 (menej)	o 186,529 (viac)	510, 887 (viac)
Podiel výdavkov MO SR na HDP (%)	1,77 %.	1,98 %	1,71%
Podiel výdavkov na výzbroj, techniku, výskum a vývoj podľa kritérií NATO (HDP)	32,68 %	31,89 %	40,04 %

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [28].

Plnenie úloh v čase vojny je u nás limitované najmä používaním výzbroje vyrobenej v 2. polovici 20. storočia a obmedzenou schopnosťou hospodárstva SR zabezpečiť prípadné požiadavky OS SR v spojitosti so stratami výzbroje a techniky a spotreby materiálu počas bojovej činnosti. Starostlivosť a udržanie bojaskopnosti výzbroje a techniky pochádzajúcej z Ruskej federácie je z dôvodu nedostupných náhradných dielcov v súčasnosti prakticky neriešiteľným problémom. Ozbrojeným silám chýbajú najmä moderné zbraňové systémy, tanky, bojové obrnené vozidlá, ľahké taktické vozidlá, protitankové zbraňové komplety, či drony vo všetkých formách. Obnovu taktiež potrebujú protiletadlové zbraňové systémy, senzory, ručné zbrane a ich príslušenstvo.

Tab. 3.2 Výdavky kapitoly MO SR podľa programov v roku 2021

Program/Podprogram	Schválený rozpočet (€)	Upravený rozpočet (€)	Čerpanie k 31.12 2021 (€)	Percento čerpania k upravenému rozpočtu
Rozvoj obrany	115 581 296,00	659 111 402,91	658 676 706,68	99,93 %
Obrana	1 104 896 259,00	1 068 022 620,57	1 066 503 134,79	99,86 %
Medzirezortné programy	6 236 876,00	3 561 841,12	2 509 471,68	70,45 %
z toho:				
Oficiálna rozvojová pomoc	22 000,00	128 418,00	128 418,00	100,00 %
Výskum a vývoj na podporu obrany štátu	1 050 000,00	2 339 128,12	1 564 023,10	66,86 %

Hospodárska mobilizácia	5 000 000,00	929 419,00	730 738,84	78,62 %
Účasť civilných expertov na aktivitách MKM	162 376,00	162 376,00	86 291,74	53,14 %
Realizácia II. etapy implementácie MZP SZO v SR	2 500,00	2 500,00		
Spolu	1 226 714 431,00	1 730 695 864,60	1 727 689 313,15	99,83%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [29, s. 33].

Výdavky kapitoly MO SR boli v programe Rozvoj obrany vynaložené na modernizáciu výzbroje, techniky a materiálu (najmä v súvislosti so zabezpečením projektov: viacúčelové taktické lietadlá, rádiolokátor 3D stredného dosahu, protitankové riadené strely (PTRS), 155 mm ShKH – samohybná kanónová húfnica ZUZANA 2, lietadlo SPARTAN), rozvoj komunikačných a informačných systémov, modernizáciu a rekonštrukciu infraštruktúry. Program Obrana boli výdavky vynaložené najmä na zabezpečenie zákonných personálnych náležitostí profesionálnych vojakov a zamestnancov rezortu ministerstva obrany vrátane dôchodkového a sociálneho zabezpečenia profesionálnych vojakov, výcvik a výstroj profesionálnych vojakov, plnenie úloh domáceho a medzinárodného krízového manažmentu, prevádzku rezortu obrany a zabezpečenie opatrení na zabránenie šírenia ochorenia Covid-19 [28].

Tab. 3.3 Výdavky kapitoly MO SR podľa ekonomických kategórií v roku 2021

Ekonomická kategória	Schválený rozpočet (€)	Upravený rozpočet (€)	Čerpanie k 31.12 2021 (€)	Percento čerpania k upravenému rozpočtu
Bežné výdavky	1 210 734 315,00	1 190 966 961,32	1 188 322 931,47	99,78
Z toho:				
Mzdy, platy, služobné príjmy a OOV	433 589 532,00	446 284 536,45	446 030 134,13	99,94
Poistné a príspevok do poisťovní	157 076 808,00	159 540 262,50	159 441 931,54	99,94
Tovary a služby	456 124 698,00	418 748 400,34	417 250 244,89	99,64
Bežné transfery	163 943 277,00	166 393 762,03	165 600 620,91	99,52
Kapitálové výdavky	15 980 116,00	539 728 903,28	539 366 381,68	99,93

Z toho:				
Obstarávanie kapitálových aktív	15 980 116,00	539 623 903,28	539 261 381,68	99,93
Kapitálové transfery	0,00	105 000,00	105 000,00	100,00
Spolu výdavky	1 226 714 431	1 730 695 864,60	1 727 689 313,15	99,83

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [29, s. 34].

Prevádzkyschopnosť a bojaskopnosť leteckej techniky, rádiolokačnej techniky a techniky protivzdušnej obrany (PVO) je ovplyvňovaná vysokou poruchovosťou, ukončenou životnosťou techniky alebo jej komponentov a munície. Postupné znižovanie počtov prevádzkyschopných lietadiel MiG-29 a L-39 spôsobuje pokles v náletoch hodín pilotov a neumožňuje dosiahnutie požadovanej úrovne vycvičenosti jednotiek na úrovni základnej kvalifikácie vykonávania misií. V roku 2021 bolo ukončené prevádzkovanie troch súprav rádiolokačných (RL) výškomerov. Zvyšných 12 súprav vykonávajúcich RL prieskum je po životnosti naďalej prevádzkovaných. Rok 2021 bol preto kľúčovým pre modernizáciu v oblasti projektov kolesovej a pásovej techniky pre OS SR. Vláda schválila postup pri modernizácii pásových bojových obrnených vozidiel/pásových obrnených vozidiel (PBOV a POV) a bojových obrnených vozidiel 8x8 (BOV 8x8).

Tab. 3.4 Vyzbrojovanie v rámci podzemných síl v roku 2021 v OS SR

Dodanie	Kusy/ obstarávanie mil. €
Samohybné kanónové húfnice	11 kusov
Zuzana 2	2 ks náhradných dielcov + špeciálne prípravky
Komponenty pre protiankové raketové komplety SPIKE	-
Pásové dozéry	2 ks
Veľké autobusy	2 ks
Špeciálne automobily rýpadlá	5 ks
Odmínovací komplet Božena V	1ks
Malé terénne automobily a dodávky špeciálnej munície pre zbraňové systémy	29 ks
Prvá fáza BOV 8x8	76 ks/447,6 mil. eur
Druhá – až piata fáza ; PLÁN	424 vozidiel/2 226 mil. eur
PBOV a POV – SCHVÁLENÝ	152 ks/1 738 mil. eur

Projekt V4 obstarávanie munície prostredníctvom NATO	-
Teleskopické kontajnerové manipulátory MAGNI	8 ks
Malokalibrová značková munícia	12-tisíc ks

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [28].

V roku 2021 pokračovali projekty vzdušných síl: zabezpečenie ďalšej splátky viacúčelových taktických nadzvukových lietadiel, príprava a podpísanie zmlúv a ich dodatkov.

Tab. 3.5 Vyzbrojovanie v rámci vzdušných síl a KISv roku 2021 v OS SR

Obstarávanie	Kusy/ obstarávanie mil. €
Guľomety a Full Flight Simulátora pre dodané vrtuľníky UH-60M	20 kusov
Vrtuľníky UH-60M s výbavou pre sily pre špeciálne operácie s využitím grantu schváleného vládou USA	2 ks/ 50 mil. USD + servis
3D radarov stredného, malého a blízkeho dosahu medzi MO SR a MO Izraelského štátu	17 súprav /148,2 mil. eur
mobilita týchto rádiolokačných prostriedkov	20 mil. eur
2D RL prostriedkami pre zabezpečenie riadenia letovej prevádzky letísk – riešenie 12 ks zastaranej letiskovej rádiolokačnej techniky	3 súpravy inštalačné práce v Kuchyni a na Sliachi
Komunikačné systémy v ShKH Zuzana vz. 2000	9 ks
KS vo vozidlá Aligátor 4x4 DPP (v operácii eFP Lotyšsko)	2 ks
modernizácia a bezpečnostná certifikácia mobilných spojovacích uzlov (z toho 1 ks vo verzii nasaditeľného centrálného manažmentu a 1 ks stacionárneho centrálného manažmentu)	7 ks
Projekt Rádiokomunikačný systém VzS; Spojovacie prostriedky a ochrana informácií – rádiové stanice Harris	350 ks

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [28].

Zásoby potrebné na 30 dní bojovej činnosti (DOS) nie sú vytvorené v požadovanom množstve a umožňujú tak plnenie úloh zaručovania obrany štátu len v obmedzenom rozsahu. *Dôvodom je nedostatočná výška finančných prostriedkov určených na tvorbu zásob.* Finančné prostriedky postačujú len na pokrytie výdavkov, ako sú obligatorne náležitosti, deklarovane sily a náklady súvisiace s pokrytím bežnej potreby pri plnení úloh v stave bezpečnosti (aj to len v minimálnej miere), a nie na vytváranie, udržiavanie resp. obmenu zásob. Deficit vytvorených zásob je citelný v celom spektre aj z dôvodu starnutia zásob.

Aj keď rezort MO SR však priebežne prijímal opatrenia na zvýšenie úrovne zásob. Situácia naďalej zostáva kritická v oblasti zásob náhradných dielov, balistickej a protichemickej ochrany jednotlivca a ručných zbraní. Zásoby pohonných hmôt sú zabezpečené v potrebnom rozsahu. V závere roku 2021 sa podarilo dosiahnuť čiastočný nárast v celkovom stave pohyblivých zásob OS SR v oblasti výstrojného materiálu – nárast o 4% a pohonných hmôt – nárast o 1%. Naopak, pokles v celkovej úrovni stavu pohyblivých zásob OS SR bol zaznamenaný v oblasti munície, a to o 1% z dôvodu zabezpečenia výcviku. V centrálnych zásobách bol v závere roku 2021 zaznamenaný pozitívny vývoj len v oblasti zdravotnícky materiál, kde sa realizáciu kúpnych zmlúv podaril dosiahnuť nárast o 2%. V ostatných zásobovacích triedach zmena stavu nenastala.

MO SR vykonalo vnútornú analýzu stavu zásob a prijalo systémové opatrenia za účelom postupného znižovania deficitu zásob a prioritného naplňania tých položiek, ktoré sú nevyhnutné na zabezpečenie činnosti OS SR v období krízovej situácie. V roku 2021 bol spracovaný materiál Návrh Stanovenia výšky, základného členenia a spôsobu zabezpečovania a udržiavania zásob materiálu na zabezpečenie bojovej činnosti. Jeho schválením vládou sa spresní a rozšíri spôsob zabezpečenia tovarov a služieb na obdobie krízovej situácie a možnosť použitia zásob na zabezpečenie bojovej činnosti aj v stave bezpečnosti. Zároveň bol nastavený nový systém plánovania a vyčleňovania finančných zdrojov v rámci rozpočtu kapitoly MO SR na vytváranie a udržiavanie zásob s cieľom zabezpečiť tvorbu a priebežné dopĺňovanie zásob na úroveň 30 dní bojovej činnosti so zreteľom na udržanie zásob pre súčasnú a vytváranie zásob pre novo zavádzanú výzbroj a techniku. V tejto súvislosti bola v roku 2021 do smernice ministra obrany SR pre obranné plánovanie na roky 2023 až 2028 doplnená úloha každoročne vyčleňovať minimálne 2% z limitu finančných zdrojov podprogramu Velenie a zaručovanie obrany na vytváranie a udržiavanie zásob. Zároveň s cieľom prioritného zabezpečenia tých oblastí, ktoré sú nevyhnutné na výkon hlavných úloh OS SR pre zabezpečenie bojaschopnosti a operačnej pripravenosti OS SR bol v decembri 2021 v rámci systémových opatrení prijatými MO SR nastavený systém prioritizácie a štrukturalizácie zásob OS SR na zabezpečenie bojovej činnosti [28].

Ako aj v predchádzajúcich rokoch, tak aj v roku 2021 pretrvávali obmedzenia v efektívnej prevádzke zapríčinené nepostačujúcimi finančnými prostriedkami na zabezpečenie rozvoja a údržby infraštruktúry a celkovou zastaranosťou infraštruktúry rezortu MO SR, vrátane

pretrvávajúceho kritického stavu viacerých objektov, z ktorých niektoré sú v stave ohrozujúcom zdravie a životné prostredie. V roku 2021 suma reálne vyčerpaných finančných prostriedkov na rozvoj infraštruktúry dosiahla 25 244 659,95 €.

V rámci Programu bezpečnostných investícií NATO SR vyčerpala 106 593,47 €, pričom prebiehala výstavba infraštruktúry pre projekt *Systém velenia a riadenia vzdušných síl NATO* a tiež príprava ďalších projektov pre rozvoj letiskovej infraštruktúry leteckej základne Sliač.

Objekty infraštruktúry pridelené do užívania OS SR sú v technickom stave zodpovedajúcom ich veku a vyžadujú vyššiu úroveň údržby, než je vykonávaná. Napriek zvýšeniu rozpočtových prostriedkov vyčleňovaných pre opravu a údržbu objektov plánované finančné zdroje pokrývali približne 40 % predložených požiadaviek [28].

Tab. 3.6 Priority rozvoja infraštruktúry OS SR 2021

Miesta
Modernizácia LZ Sliach (prostredníctvom NSPA) v nadväznosti na novú leteckú techniku F-16
Rekonštrukcia prevádzkových plôch na letisku Kuchyňa
Budovanie infraštruktúry pre potreby mechanizovanej brigády a na účely zabezpečenia ochrany vybraných priestorov a objektov
Modernizácia infraštruktúry zvýšenia kvality života personálu, zvýšením energetickej efektívnosti budov formou zateplenia budov, modernizáciou vykurovacích systémov a rekonštrukciou a budovaním skladov.
Ukončené investičné akcie pre rok 2021:
vybudovanie prístreškov pre garážovanie techniky, rekonštrukcia krytej umývacej plochy v Trenčíne, rekonštrukcia hál na Sliachi, rekonštrukcia budov v Michalovciach a v Hronseku, rekonštrukcia skladu zbraní v Trebišove, plynofikácia a zateplenie budov v Zemianskych Kostofanoch, zvýšenie energetickej efektívnosti 4 budov v Michalovciach, výstavba záložného zdroja el. energie v Michalovciach, rekonštrukcia kotolne v Trenčíne, modernizácia a zmena technológie vykurovania v Žiline a Kamenici nad Cirochou.
Proces postupnej revitalizácie objektu Mokrad', prebiehalo spracovávanie obhliadky priestoru staveniska zameranej na infraštruktúru objektu. Napriek maximálnemu úsiliu OS SR a MO SR súčasný stav doposiaľ neumožňuje plné užívanie objektu 52. výsadkovým práporom, čo má za následok blokovanie objektov a infraštruktúry potrebných pre rozvoj útvarov v posádke Trebišov.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [28, 33].

Účelovou formou podpory výskumu a vývoja boli v roku 2021 finančné prostriedky poskytnuté na základe zmlúv o poskytnutie dotácie spolu vo výške 350 089,83 €. Riešenie 4 projektov (jeden z Výzvy 1-2019 a tri z Výzvy 1-2021) pokračuje v roku 2022 a 7 projektov z Výzvy 1-2021 aj v roku 2023. 5 projektov výskumu a vývoja z Výzvy 1-2018 bolo ukončených v priebehu roku 2021. *Celkovo v roku 2021 došlo k navýšeniu výdavkov na výskum a vývoj o 1 289 tis. €, z ktorých sa však 775 tis. € nepodarilo vyčerpať* [28].

3.2 Manažment vojenského personálu

V oblasti medzinárodného krízového manažmentu OS SR v roku 2021 [33] pôsobili celkovo v 11 operáciách a misiách na troch kontinentoch (Európa, Ázia a Afrika). Pod vlajkou NATO išlo o *operáciu Rozhodná podpora v Afganistane (RSM)* a *Výcvikovú misiu NATO v Iraku (NATO Training Mission Iraq – NMI)*, v rámci EÚ o *EUFOR Althea Bosna a Hercegovina*,

Monitorovaciu misiu EÚ v Gruzínsku (EUMM), Námornú misiu EÚ Stredomorie (EUNAVFOR MED Irini) zabezpečujúcu zbrojné embargo voči Líbyi, Výcvikové misie EÚ v Mali (EUTM), a Výcvikové misie EÚ v Stredoafrickej republike (EUTM) a v prípade OSN o Misiu OSN na udržovanie na Cypre (UNFICYP) a o Pozorovateľskú misiu OSN na dodržiavanie prímeria na Blízkom východe (UNTSO). Príslušníci OS SR zároveň pôsobili v rámci Posilnenej predsunutej prítomnosti NATO v bojovej skupine Lotyšsko (eFP BG LVA) a Kombinovaného spoločného účelového zoskupenia operácie Inherent Resolve v Iraku (CJTF-OIR). OS SR prostredníctvom špeciálnych jednotiek úspešne vykonali evakuáciu občanov SR a ďalších osôb, vrátane žien a detí, so vzťahom k Slovensku z Afganistanu. V operáciách a misiách k 31. 12. 2021 celkom pôsobilo 440 profesionálnych vojakov, z toho 38 žien (447 vojakov k 31. 12. 2020). Úlohy ozbrojené sily v oblasti medzinárodného krízového manažmentu aj napriek prebiehajúcej pandémie splnili [33].

V rámci domáceho krízového manažmentu OS SR v roku 2021 plnili asistenčné úlohy prevažne v súvislosti so zamedzením šírenia ochorenia COVID-19 a významnou mierou tak prispeli k realizácii prijímaných opatrení vlády v prvej polovici roku počas 2. vlny pandémie a od septembra 2021 s príchodom 3. vlny pandémie. Na boj s COVID-19 bolo nasadených 93 553 profesionálnych vojakov (v prepočte na človek a dni) na poskytnutie súčinnosti pre ministerstvo vnútra pri plnení úloh Policajného zboru, resp. v prospech ministerstva zdravotníctva. Popritom sa OS SR v roku 2021 podieľali aj na riešení mimoriadnych udalostí v súvislosti s povodňami a požiarmi na území SR, ako aj na zabezpečení návštevy pápeža Františka na území SR. Navyiac, v súvislosti s touto úlohou, OS SR zabezpečovali aj výstavbu, stráženie a demontáž dočasného premostenia cez rieku Torysu v Prešove [33].

Na zvyšovanie úrovne pripravenosti vojakov v zálohe na výkon mimoriadnej služby boli v roku 2021 vykonané pravidelné cvičenia v štyroch útvaroch a troch veliteľstvách. Cvičení sa celkovo zúčastnilo 114 vojakov v aktívnych zálohách. V roku 2021 pribudlo 14 nových vojakov v aktívnej zálohe, ale ubudlo celkom 59 vojakov v aktívnej zálohe nepredĺžením dohody o zaradení. Úbytok vojakov v aktívnej zálohe je z časti dôsledkom prísnych protipandemických opatrení, ale aj úbytku miest pre vojakov v aktívnej zálohe. K záveru roka 2021 bolo celkovo uzavretých 139 dohôd o zaradení do aktívnych záloh. Dobrovoľná vojenská príprava nebola v rokoch 2020 a 2021 realizovaná [28].

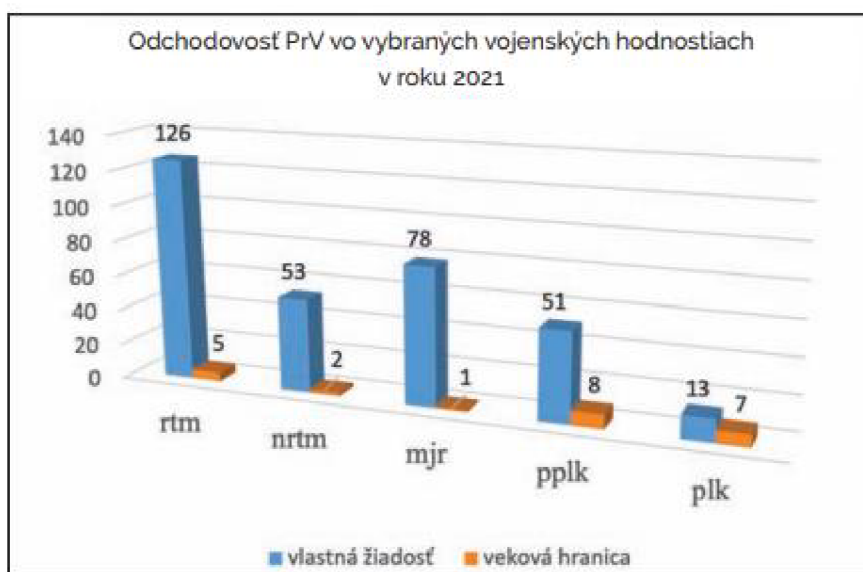
Rok 2019 bol rokom, kedy sa schválil dokument „Konceptia manažmentu vojenského personálu OS SR 2019“. Konceptia manažmentu vojenského personálu sa zameriava na viaceré strategické oblasti, akými sú štátna služba profesionálnych vojakov, doplňovanie ozbrojených síl vojenským personálom, tvorba záloh, vzdelávanie, ale najmä motivácia a stimulácia súčasného, ale aj možného budúceho personálu. Nastavuje smerovanie implementácie bezpečnostnej, obrannej a vojenskej stratégie, Bielej knihy o obrane Slovenskej republiky a Dlhodobého plánu rozvoja obrany s dôrazom na výstavbu a rozvoj ozbrojených síl Slovenskej republiky s výhľadom do roku 2030 v oblasti vojenského personálu. Cieľmi koncepcie je potom zastavenie eliminácie negatívnych vplyvov u personálu v OS SR za posledných 10 rokov, a to:

- k zastaveniu poklesu záujmu mladých ľudí o štátnu službu profesionálneho vojaka,
- k zvýšeniu atraktivity, spoločenskej prestíže a konkurencieschopnosti vojenského povolania na trhu práce,
- k zvýšeniu záujmu občanov o aktívnu účasť na príprave k obrane štátu [37].

Právne vzťahy súvisiace so vznikom, zmenou a skončením služobného pomeru profesionálnych vojakov (aj žien – zákaz v tomto smere diskriminácie) sú obsiahnuté v legislatíve [38] o štátnej službe profesionálnych vojakov. Podľa uvedeného zákona je potom štátna služba činnosť, ktorou profesionálny vojak/vojačka plní úlohy vyplývajúce pre OS SR z Ústavy SR, ústavných zákonov a zákonov upravujúcich obranu štátu. Pričom profesionálnemu vojakovi patrí vojenská hodnosť, ktorou sa vyjadruje pripravenosť profesionálneho vojaka na výkon činností zodpovedajúcich vojenskej hodnosti [38]. Štátna služba profesionálnych vojakov je budovaná na princípoch štátnej služby ako: „*politickej neutrality, nezávislosti, zákonnosti, nestrannosti, profesionálnej etiky, tolerancie, profesionality, rovnakého zaobchádzania, efektívneho riadenia a stability.*“ [37, s. 5].

Vývoj najmä „mladej“ pracovnej sily v OS SR na Slovensku ide presne opačným smerom a fluktuácia zamestnancov rastie vysoko nad 10 %, pričom pri zamestnancoch mladších ako 25 rokov dosahuje 34 – 38 %. Krátkodobé skúšanie pracovných miest sa pre mladých ľudí stalo prirodzenosťou, preto je naďalej potrebné sa zaoberať otázkou udržania vycvičeného personálu aj v hodnostnom zbore mužstva. Údaje za rok 2021 poukazujú na skutočnosť, že OS SR sa zatiaľ nepodarilo dostatočne stabilizovať kľúčový personál a motivovať ho dostatočne na zotrvanie vo funkciách podľa potrieb OS SR. Napriek tomu sa v roku 2021

pokračovalo v napĺňaní cieľov v oblasti zastavenia poklesu záujmu mladých ľudí o štátnu službu profesionálneho vojaka, zvýšenia atraktivity, spoločenskej prestíže a konkurencieschopnosti vojenského povolania na trhu práce nielen cestou spravodlivého finančného odmeňovania, ale aj záujmom o jeho rodinný život a poskytovaním pomoci pri riešení rôznych životných situácií (napr. narodenie dieťaťa a rehabilitácia a pod.), v ktorých sa vo vzťahu k výkonu povolania v priebehu vojenskej kariéry profesionálny vojak ocitá. Nastúpený pozitívny trend sa prejavil v tom, že v danom roku bolo prijatých viac profesionálnych vojakov (629 osôb), než ich bolo prepustených (568 osôb). Prepustených zo štátnej služby bolo o 300 profesionálnych vojakov viac ako v roku 2020 [29].



Graf 3.1 Odchod profesionálnych vojakov vo vybraných hodnostiach za rok 2021.

Zdroj: [29, s. 17].

Situácia u profesionálnych vojakov v OS SR začína byť z roka na rok otvorenejšie k vyššiemu percentuálnemu nárastu žien – vojačiek, a to aj v dôstojníckych funkciách.



Graf 3.2 Percentuálne zastúpenie profesionálnych vojačiek vo vybraných hodnostiach 2021
Zdroj: [29, s. 17].

Ide teda o dva fakty smerom k ľudským zdrojom v OS SR, a to: a) otvorenosť vedenia rezortu obrany vo vzťahu k rovnocennému postaveniu žien; b) vytváranie nových výziev vo vzťahu k manažovaniu vojenského personálu a potrebe vytvárať vhodné pracovné aj sociálne podmienky na kariérne uplatnenie vyššieho počtu žien, a to aj v oblasti sociálneho zabezpečenia: narodenie dieťaťa a následná starostlivosť, nová dávka tehotenskej (nárok na tehotenskú vo výške 200 eur mesačne patrí profesionálnej vojačke od 27. týždňa pôrodu do konca tehotenstva). Taktiež sa od 1. zvýšila úroveň vyplácaného materského, a to z pôvodných 70 percent čistého denného služobného platu na 100 percent. Maximálna výška materského však nesmie presiahnuť 75 percent maximálneho denného vymeriavacieho základu na určenie nemocenskej dávky podľa všeobecných predpisov o sociálnom poistení [29].

Súčasný členenie vojenských hodností v zmysle legislatívy [38] v hodnostných zboroch sú nasledovné (označenie potom platí v nasledujúcej tabuľke):

- Hodnostný zbor mužstva – 11 – vojak 1. stupňa, 12 – vojak 2. stupňa, 13 – slobodník, 14 – desiatnik
- Hodnostný zbor poddôstojníkov – 22 – čatár, 23 – rotný, 24 – rotmajster, 25 – nadrotmajster, 26 – štábný nadrotmajster.
- Hodnostný zbor dôstojníkov – 52 – poručík, 53 – nadporučík, 54 – kapitán, 55 – major, 56 – podplukovník, 57 – plukovník,

- Hodnostný zbor generálov – 60 – brigádny generál, 61 – generálmajor, 62 – generálporučík, 63 – generál.

Celkový tabuľkový počet rezortu obrany k 31.12. 2018 bolo 17 392 profesionálnych vojakov, skutočný počet bol 13 146 profesionálnych vojakov, čo predstavovalo 73,3% naplnenosť. Pričom naplnenosť priamoúmerne stúpala s vyššou hodnotou profesionálnych vojakov.

Tab. 3.7 Tabuľkové a skutočné počty a percentuálna naplnenosť personálu – Mužstva a Poddôstojníkov k 31.12. 2018

Rezort MO SR	Vojenská hodnosť									
	Mužstvo				Poddôstojníci					SPOLU
	11	12	13	14	22	23	24	25	26	
Tabuľkové počty	862	2088	2531	2006	1495	2325	1704	593	19	13 623
Skutočné počty	321	1405	1794	1931	1149	1467	1430	551	19	10 067
Naplnenosť %	37,2	67,3	70,9	96,3	76,9	63,1	83,9	92,9	100,0	73,9

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [37].

Tab. 3.8 Tabuľkové a skutočné počty a percentuálna naplnenosť personálu – dôstojníkov a generálov k 31.12. 2018

Rezort MO SR	Vojenská hodnosť										
	Dôstojníci						Generáli				SPOLU
	52	53	54	55	56	57	60	61	62	63	
Tabuľkové počty	863	1040	1224	723	326	113	12	4	3	1	4309
Skutočné počty	604	507	965	595	280	112	9	6	1	0	3079
Naplnenosť %	70,0	48,8	78,8	82,3	85,9	99,1	75,0	150,0	33,3	0,0	71,5

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [37].

V rozpočtových organizáciách rezortu obrany bolo v roku 2021 zamestnaných v priemerných evidenčných počtoch 20 887 osôb, z toho 14 091 profesionálnych vojakov, 511 štátnych zamestnancov a 6 284 zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme [28].

Celkový tabuľkový počet rezortu obrany k 31.12. 2021 bolo 13 058 profesionálnych vojakov, čo predstavovalo 77 % naplnenosti a zníženie od začiatku roka o 0,98% (13 062 vojakov). Stagnujúca miera naplnenosti mala zásadný vplyv aj rozvoj nových spôsobilostí, ktorý sa prejavoval v náraste tabuľkových počtov OS SR. Skutočný stav naplnenosti bol ku koncu roka 3 867 zamestnancov, čo predstavovalo naplnenosť 91,98 %. Dopĺňovanie útvarov, úradov a zariadení OS SR na tabuľkové počty sa realizovalo podľa stanovených tried pripravenosti jednotiek s cieľom predchádzať rizikám vyplývajúcim z reálnej naplnenosti tabuľkových počtov. Personálna naplnenosť v roku 2021 bola ovplyvnená aj limitovanými pridelenými finančnými zdrojmi a prijatými protiepidemiologickými opatreniami v súvislosti s Covid-19. Zrušenie prijímania občanov do prípravnej štátnej služby pre nástupný termín október 2021 z uvedených dôvodov a nasledujúci presun prijímania občanov na nástupný termín január 2022 malo negatívny vplyv na personálnu naplnenosť OS SR. Rekrutáciou bolo celkovo v roku 2021 prijatých do štátnej služby profesionálnych vojakov 629 občanov, čo bolo o 301 občanov menej ako v roku 2020 [29].

Pričom dopĺňovanie profesionálnych vojakov sa uskutočňuje:

- pre všetky hodnostné zbory rekrutáciou z radov občanov Slovenskej republiky (ďalej len „občan“) a vojakov v zálohe,
- pre hodnostný zbor dôstojníkov absolvovaním štúdia na Akadémii ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika (ďalej len „AOS“) alebo na ďalších vzdelávacích inštitúciách v Slovenskej republike alebo v zahraničí.

Tab. 3.9 Počty občanov v procese prijatia do prípravnej štátnej služby v roku 2021

	Počet žiadostí	Spôsobilí	% z počtu žiadostí	Prijatí	% z počtu spôsobilých	% z počtu žiadostí
Čakateľ	2 517	801	31,8 %	349	43,6 %	13,9%
Kadet absolvent civilnej VŠ	– 754	275	36,5 %	50	18,2%	6,6%
Kadet AOS	854	341	39,9 %	193	56,5%	22,6
Celkom	4 125	1 417	34,4 %	592	41,8%	14,4 %

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [29, s. 62]

Z uvedenej tabuľky vyplýva, že percentuálne zo všetkých žiadostí a z počtu spôsobilých na prijatie do štátnej služby boli najlepšie uchádzači ako kadeti AOS a najslabšie kadeti absolventi civilnej VŠ.

Tab. 3.10 Počty občanov v procese prijatia do dočasnej štátnej služby a stálej štátnej služby v roku 2021

	Počet žiadostí	Spôsobilí	Prijatí
Celkom	150	107	37
Percentá	100%	71,3%	24,7% a 34,6%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [29, s. 62].

Tab. 3.11 Počty prijatých uchádzačov o štátnu službu a prepustených PrV 2011-2021

Počty žiadostí, prijatých (okrem kadetov AOS) a prepustených PrV 2011-2021												
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Spolu
Žiadosti	2652	2673	2919	2310	2653	2000	1721	1727	2838	3656	3421	28570
Prijatých	409	452	365	561	685	536	359	569	780	767	436	5919
Prepustených	727	651	561	466	498	660	683	498	340	268	568	5920
Rozdiel (prijatí-prepustení)	-318	-199	-196	95	187	-124	-324	70	440	481	-132	-1

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [29, s. 62].

Jednou zo zvyšovania záujmu o štátnu službu v podobe povolenia profesionálneho vojaka je nastavenie kvalitného systému odmeňovania, ktorý stojí na princípoch hodnoty (vzdelania), spravodlivosti a konkurencieschopnosti na trhu práce. Inštitút hodnotného platu profesionálneho vojaka je tak v praxi dvojfázový. Hodnostný plat pozostáva z hodnotnej tarify a funkčnej tarify. Podiel na hodnotnom plate je približne 1/3 hodnotná tarifa a 2/3 funkčná tarifa. V Prílohe zákona [38] sú uvádzané aktuálne hodnotné platy profesionálnych vojakov na Slovensku, ktoré uvádzame v nasledujúcej Tab. 3.12.

Tab. 3.12 Platové ohodnotenie profesionálnych vojakov v OS SR

Vojenská hodnosť	Hodnostný plat (v eurách)		
	Hodnostná t.	Funkčná t.	Spolu
Vojak 2. stupňa	320	730	1 050
Slobodník	350	790	1 140
Desiatnik	380	860	1 240
Čatár	410	930	1 340
Rotný	440	1 010	1 450
Rotmajster	480	1 090	1 570
Nadrotmajster	510	1 190	1 700
Štábny nadrotmajster	560	1 280	1 840
Poručík	480	1 095	1 575
Nadporučík	520	1 200	1 720
Kapitán	570	1 310	1 880
Major	620	1 430	2 050
Podplukovník	680	1 560	2 240
Plukovník	740	1 710	2 450
Brigádny generál	810	1 870	2 680
Generál major	880	2 050	2 930
Generál poručík	960	2 240	3 200
Generál	1 050	2 440	3 490

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [38].

Personálna politika k motivovaniu práce profesionálneho vojaka sa v OS SR postupne mení aj na nepeňažné odmeňovanie a starostlivosť o vojakov. V roku 2021 to bolo sústredenie (novelizovanie legislatívy) v oblasti: a) poskytovania preventívnej rehabilitácie v liečebných a rekreačných zariadeniach ministerstva obrany; b) umožnenie výberu spôsobu stravovania pre profesionálnych vojakov (možnosť výberu medzi stravnou poukážkou a vyplatením peňažnej náhrady), c) úprava spôsobu vstupu profesionálnych vojakov na pracovisko v prípade, keď profesionálny vojak nie je zaočkovaný alebo odmietol testovanie. Nejde len o starostlivosť profesionálneho vojaka, ale aj o lepšie podmienky starostlivosti o jeho rodinu a poskytnutie voľna v prípade rodinných udalostí. Ide tak aj o podporu rodinného života

u profesionálnych vojakov. Ide tiež o zvyšovanie vzdelania vojakov a starostlivosť o ich psychické zdravie, ak sa zúčastnili zahraničných misií.

Rok 2021 tak bol obdobím, kedy rezort pomocou novelizácie zákona mal záujem o zlepšenie podmienok výkonu štátnej služby profesionálnych vojakov, zníženie administratívnej záťaže výkonu štátnej služby a dynamizovať kariérny rast profesionálnych vojakov. Novelizácia zákona č. 281/2015 platí od januára 2023 [29].

3.3 Hodnotenie obrany SR

V tejto časti podkapitoly sme hodnotili obranu SR podľa splniteľných rozvojových cieľov NATO pre Slovenskú republiku pre rok 2021 a podľa zrealizovaných výskumov z tejto oblasti od daných autorov a MO SR.

A: Hodnotenie – Merateľné ukazovatele a ciele rozvoja ozbrojených síl pre rok 2021

Boli stanové nasledovné ciele:

C1: Deklarovať požadované jednotky OS SR v rámci CS 2017/2021. Tento cieľ bol splnený s nasledovným vecným hodnotením:

Väčšia časť jednotiek deklarovaných a budovaných na základe Cieľov spôsobilostí má výrazné nedostatky spôsobené zastaranou výzbrojou, výstrojom a materiálom, nedostatkom kvalifikovaného personálu, ako aj obmedzenou interoperabilitou komunikačných a informačných systémov. Problematická je aj nízka personálna naplnenosť jednotlivých jednotiek deklarovaných pre plnenie CS2021 v silách vysokej pripravenosti. Postupne sa budujú požadované zásoby munície a ďalšieho materiálu, nevyhnutného pre dosiahnutie požadovanej úrovne deklarovaných spôsobilostí. Nedostatky sú odstraňované modernizačnými a akvizičnými projektami (napr. zmluva na nové 3D rádiolokátory, novozavedené viacúčelové vrtuľníky UH-60, akvizícia stíhacích lietadiel F-16, akvizícia bojových obrnených vozidiel 8x8, pásových bojových obrnených vozidiel a pásových obrnených vozidiel), s čím je previazané aj budovanie nevyhnutnej infraštruktúry.

Tab. 3.13 Merateľný ukazovateľ k Cieľu 1

Názov ukazovateľa	Typ	MJ	Hodnota	R
				2021
Počet deklarovanych jednotiek	Výstup	jednotka	Plánovaná	36
			Skutočná	36

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [28].

C2: Dosiahnuť požadované hodnoty nasaditeľného a udržateľného personálu Pozemných síl OS SR v medzinárodných operáciách. Tento cieľ bol splnený. Pričom dosiahnuté hodnoty vyplývajú z pomeru aktuálnych tabuľkových počtov profesionálnych vojakov k počtom stanovených k plneniu CS2021 zodpovednosti PS OS SR a k plneniu úloh v rámci medzinárodného krízového manažmentu, eNRF2021.

Tab. 3.14 Merateľný ukazovateľ k Cieľu 2

Názov ukazovateľa	Typ	MJ	Hodnota	R
				2021
Nasaditeľné sily - pozemné	Výsledok	%	Plánovaná	50
			Skutočná	52,5
Udržateľné sily - pozemné	Výsledok	%	Plánovaná	10
			Skutočná	10,8

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [28].

C3: Dosiahnuť plánované hodnoty nasaditeľných a udržateľných platforiem Vzdušných síl OS SR v medzinárodných operáciách. Tento cieľ nebol splnený.

Tab. 3.15 Merateľný ukazovateľ k Cieľu 3

Názov ukazovateľa	Typ	MJ	Hodnota	R
				2021
Nasaditeľné sily - vzdušné	Výsledok	%	Plánovaná	40*
			Skutočná	2,78
Udržateľné sily - vzdušné	Výsledok	%	Plánovaná	8*
			Skutočná	2,78

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [28].

Plánované hodnoty sú nastavené v súlade s pravidlom NATO. Skutočne očakávaná hodnota merateľného ukazovateľa v súlade s aktuálnymi možnosťami zabezpečenia platformiem vzdušných síl a pridelenými limitmi na rok 2021 je pre Nasaditeľné sily – vzdušné - 2,2% a pre Udržateľné sily – vzdušné – 0%.

Nasaditeľné sily - vzdušné – merateľný ukazovateľ nebol splnený. Tento stav je zapríčinený aktuálnymi možnosťami vzdušných síl na nasadenia leteckých platformiem v medzinárodných operáciách (deklarovaný je 1 x vrtuľník Mi-17). Deklarovaný vrtuľník je nasaditeľný s obmedzeniami kvôli chýbajúcim prvkom pasívnej/aktívnej ochrany. *Udržateľné sily - vzdušné – merateľný ukazovateľ nebol splnený. Tento stav je zapríčinený aktuálnymi možnosťami vzdušných síl na udržanie leteckých platformiem v medzinárodných operáciách. Deklarovaná vrtuľníková jednotka je udržateľná len na dobu 3 mesiacov (max.6 mesiacov) bez náhrady (rotácia nie je možná).*

C4: Dosiahnuť plánovaný počet profesionálnych vojakov nasadených v operáciách medzinárodného krízového manažmentu. Tento cieľ bol splnený.

Tab. 3.16 Merateľný ukazovateľ k Cieľu 4

Názov ukazovateľa	Typ	MJ	Hodnota	R
				2021
Počet vojakov OS SR v operáciách	Výstup	osoba	Plánovaná	458*
			Skutočná	455,51**

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [28].

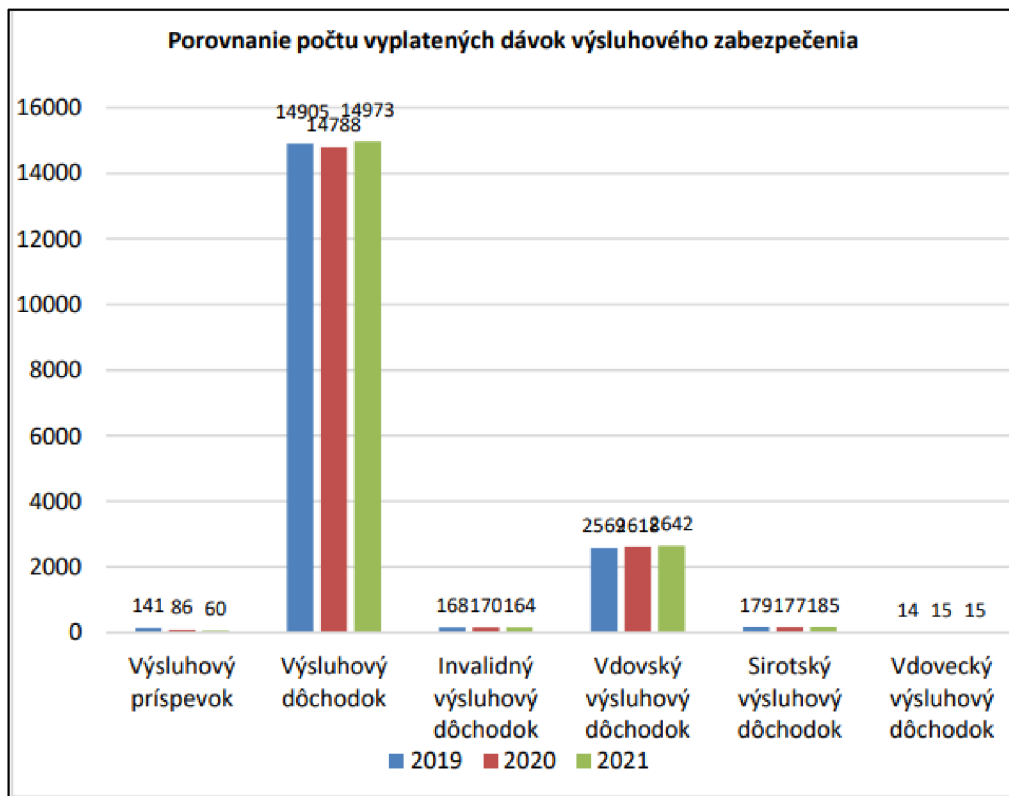
* v závislosti na objeme pridelených finančných zdrojov.

** priemerný evidenčný počet

Veľkosť príspevkov OS SR v operáciách a misiách NATO, EÚ a OSN bola realizovaná s prihliadnutím na personálne možnosti OS SR a finančné zdroje vyčleňované pre kapitolu MO SR. Menšia naplnenosť personálu oproti plánu bola spôsobená ukončením pôsobenia príslušníkov OS SR v operácii RSM Afganistan ako aj neskorým nasadením personálu do operácie EUTM RCA, čo bolo spôsobené neudelením diplomatických povolení na prepravu.

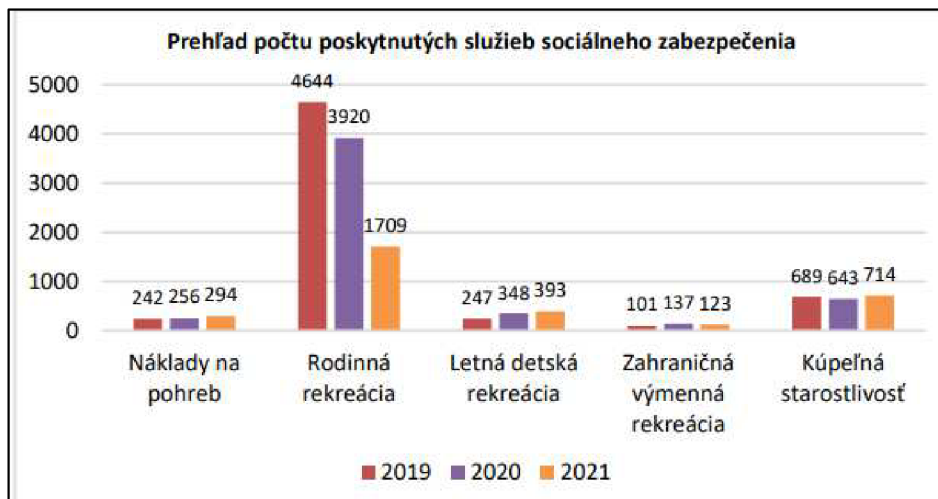
B. Hodnotenie pomocou sociologických výskumov

V oblasti sociologických výskumov a sociálnych analýz sa v roku 2021 realizoval reprezentatívny výskum na vzorke 521 profesionálnych vojakov. Z výsledkov výskumu vyplynulo, že celkovú spokojnosť profesionálnych vojakov s ich prácou ovplyvňuje čoraz viac zavádzanie nefinančných benefitov v OS SR. Výskum bol zameraný aj na problematiku mobbingu a bossingu v ozbrojených silách, vnímanie a riešenie záťažových situácií a realizáciu sociálnej práce v ozbrojených silách. Vo výskume sa zisťovala aj aktuálna spokojnosť s prácou profesionálneho vojaka (MO SR, 2022). Pri spokojnosti vojakov s nastavením sociálneho zabezpečenia v SR pre nich a ich rodiny, nie je spokojných 50,7% vojakov. Pričom najviac vojakov by uvítalo zlepšenie v oblasti výsluhového dôchodku 59,0% vojakov [19]. V nasledujúcej časti uvádzame dva grafy, a to: vyplatenie dávok výsluhového zabezpečenia vojakov a služby sociálneho zabezpečenia.



Graf 3.3 Porovnanie počtu vyplatených dávok výsluhového zabezpečenia u vojakov SR

Zdroj: [22].



Graf 3.4 Prehľad počtu poskytnutých služieb sociálneho zabezpečenia u vojakov v SR
Zdroj: [22].

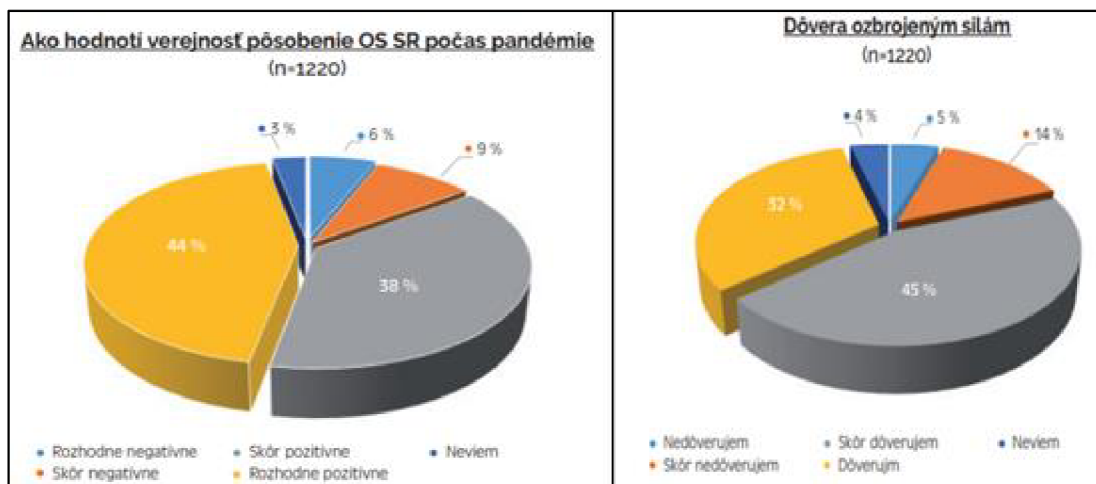
V roku 2021 bola vypracovaná štúdia *Optimalizácia zamestnaneckých benefitov* profesionálnych vojakov, ktorá sa opierala o výsledky Komparatívnej analýzy nefinančných benefitov vojenského personálu a výsledky sociologických výskumov. Štúdia obsahuje návrh postupných krokov, ktoré by vedenie rezortu obrany malo zrealizovať s cieľom znížiť nároky na finančné zabezpečenie systému odmeňovania profesionálnych vojakov a udržať atraktivnosť vojenského povolania.

V minulosti boli vzťahy v ozbrojených silách náročné (kvôli povinnej vojenskej službe) a každý sa musel so situáciou a výcvikom v zložkách vysporiadať sám. V súčasnosti je už situácia iná. Existenciu šikanovania v ozbrojených silách sa snažia neprehliadať a riešiť. Takisto je snaha dbať aj na spokojnosť vojakov v ozbrojených silách a ich vzťahy v kolektíve. Základnými prvkami správania profesionálnych vojakov a všetkých ľudských zdrojov v OS SR sú morálka a etika. Všeobecne môžeme povedať, že prostredie ozbrojených síl vytvára vhodnú pôdu pre vznik šikanovania. Štruktúra je založená na pevnej hierarchii príslušníkov ministerstva obrany a ozbrojených síl, naprieč celým spektrom. Samotná hierarchia sa vyznačuje fungovaním jednotlivých autorít a skupín. Pre všetkých zamestnancov, vojakov, príslušníkov rôznych hodností, ostatne celý kolektív je potrebné, aby každý jedinec vedel, čo sa od neho očakáva a čo môže očakávať on od ostatných. Každý jedinec má svoje pracovné zaradenie s konkrétnou náplňou práce a túto prácu náležite vykonáva podľa uznávaných noriem organizácie a vnútorného poriadku. K problému dochádza práve v situáciách, keď jedinec nie je schopný plniť svoju prácu, nestačí na ňu

svojim vzdelaním a vedomosťami alebo naopak, dôjde k preťaženiu. Čo sa týka vedúcich pracovníkov, u tých je *dôležitá tzv. emočná inteligencia*, ktorá môže byť vrodená, ale do istej miery sa ju môžeme aj naučiť. Emočná inteligencia zahŕňa sebauvedomovanie, sebaovládanie, sebakontrola, motivácia, hodnotový systém, empatia, komunikatívne schopnosti. Moc nadriadeného pracovníka spočíva v práve nariadovať, donucovať, zakazovať, odmeňovať, rozhodovať, organizovať a pod. V súvislosti s mocou sa objavuje problém s jej zneužitím alebo bossingom [6].

Za najväčšiu šikanu na pracovisku považujú naši susedia českí profesionálni vojaci práve: zadávanie nezmyselných úloh nesúvisiacich s prácou od nadriadeného alebo problém s výberom dovolenky v stanovenom termíne [23].

Dôležité sú tiež výskumy verejnej mienky na bezpečnosť štátu a názor na ozbrojené sily. Sekcia ľudských zdrojov ministerstva obrany realizovala aj pravidelný výskum verejnej mienky. V roku 2021 sa tento výskum realizoval v treťom štvrtroku na reprezentatívnej vzorke 1 220 respondentov. Výsledky výskumu opäť potvrdili vysokú mieru dôvery ozbrojeným silám. V roku 2021 im dôverovalo 77 % opýtaných Slovákov. Pôsobenie ozbrojených síl počas pandémie hodnotilo pozitívne až 82 % opýtaných. Výskum verejnej mienky obsahoval aj otázky zamerané na názor verejnosti na bezpečnostné hrozby, na bezpečnostnú situáciu SR a na vlastenectvo (MO SR, 2022).



Graf 3.5 Názory verejnej mienky na dôveryhodnosť v OS SR všeobecne a počas pandémie
Zdroj: vlastné spracovanie podľa [29, s. 19].

V prípade hrozby vojenského napadnutia Slovenska by viac ako polovica obyvateľov (67,2%) z krajiny pravdepodobne alebo určite neodíšla. Vo výskume verejnej mienky z roku

2020 respondenti odpovedali na projekčnú otázku, či by boli ochotní sa dobrovoľne zapojiť do obrany Slovenska v prípade napadnutia. Viac ako polovica respondentov (53,6 %) vyjadrila názor, že by sa ochotne do obrany štátu zapojila. V roku 2021 by sa do obrany štátu nevojenským spôsobom – bez použitia zbrane (služba v nemocnici, pomoc pri logistike) zapojilo 73,9 % obyvateľov a s použitím zbrane 27,1 % obyvateľov Slovenska [17].

MO SR intenzívne pokračuje aj v spolupráci MVO, vrátane občianskych združení, ktoré vo svojej činnosti prichádzajú do kontaktu s témami rezortu obrany a snažia sa ich propagovať verejnosti. Dotácie občianskym združeniam, nadáciám, záujmovým združeniam právnických osôb a neziskovým organizáciám poskytujúcim všeobecne prospešné služby v celkovej výške 320 000 € boli pridelené 50 žiadateľom v roku 2021 (oproti 99 580 € v roku 2020). MO SR realizovalo viaceré aktivity so zameraním na prehĺbenie vzťahu verejnosti k bezpečnosti, obrane a ochrane štátu vrátane intenzívnejšej komunikácie o týchto témach. V oblasti branného povedomia cielila najmä na mladú generáciu. Okrem príspevkov na sociálnych sieťach priblížilo poslanie profesionálnych vojakov aj prostredníctvom mládeži blízkej formy hudobných podujatí zameraných na prezentáciu OS SR, vrátane ukážok techniky a rozhovorov s vojakmi a tiež možnosti regrutácie a tiež prostredníctvom detských univerzít. Bol kladený dôraz aj na opodstatnenie aktívneho členstva SR v NATO a EÚ, vrátane pôsobenia OS SR v rámci medzinárodného krízového manažmentu. V roku 2021 sa realizovala v Inchebe Expo Bratislava expozícia MO SR s cieľom prezentovať modernizačné projekty a spôsobilosti OS SR a tiež odborný potenciál organizácií rezortu obrany.

4 Návrh na zlepšenie procesov a ekonomické zhodnotenie

V rámci vyhodnotenia praktickej časti „Posúdenie logistických procesov OS SR pri vybraných situáciách“ sme dospeli k týmto našim návrhom na zlepšenie logistických procesov, ekonomického zhodnotenia a aj zlepšenie postavenia profesionálnych vojakov v SR.

Môžeme zhrnúť, že v roku 2021 bol dokončený proces vytvárania strategického rámca obrany, a to jedným schválením Bezpečnostnej stratégie SR a Obrannej stratégie SR schválením Vojenskej stratégie SR. V nadväznosti na strategický rámec bol vytvorený vojnový model a zdrojovo udržateľný model OS SR, ktoré sa spolu s novoprijatými Cieľmi spôsobilosti NATO pre SR 2021 stali východiskom pre pripravovaný Dlhodobý plán rozvoja rezortu MO SR do roku 2035 [28].

Riadenie obrany Slovenska je primerane pripravené na riešenie úloh v čase vojny a vo vojnovom stave, čo sa potvrdilo pri revízii Plánu použitia OS SR. Podarilo sa zvýšiť úroveň pripravenosti čeliť hybridným hrozbám tak vytvorením príslušného odboru na MO SR, ako aj rozpracovaním Akčného plánu koordinácie boja proti hybridným hrozbám 2022-2024 a prijatím Komunikačnej stratégie rezortu obrany.

OS SR si tiež udržiavajú dobrú úroveň v oblastiach riešenia úloh domáceho krízového manažmentu (najmä pri pandémie COVID-19) a plnenia úloh v prebiehajúcich operáciách a misiách mimo územia SR. Úroveň operačnej pripravenosti je stabilizovaná, avšak na úrovni, ktorá negatívne ovplyvňuje schopnosť zabezpečiť obranu štátu. Stagnácia zlepšovania úrovne operačnej pripravenosti OS SR bola spôsobená dlhodobými problémami v oblasti personálnej naplnenosti, stavu výzbroje a zásob. Úroveň zabezpečenia rozvoja podpory obrany štátu naďalej stagnovala z dôvodu nepridelenia dostatočných finančných zdrojov s výnimkou podpory výskumu a vývoja. Prijatie Smernice vlády SR o plánovaní obrany štátu vytvorilo predpoklady na skvalitnenie procesu plánovania rozvoja podpory obrany štátu. Naďalej pokračuje rozvoj spolupráce s obranným priemyslom, zapájaním subjektov obranného priemyslu do modernizačných projektov, vrátane zapojenia slovenského subjektu do spolupráce s izraelskou spoločnosťou v oblasti výroby 3D radarov. Medziročne klesol počet vojakov, ktorí vstúpili do aktívnych záloh. Dobrovoľná vojenská príprava od roku 2019 nebola z dôvodu pandémie ochorenia COVID-19 realizovaná [28].

V oblasti výzbroje, zásob a infraštruktúry sa OS SR snažia zmáhať, a to aj finančnou podporou NATO, EÚ, zvýšením financií štátneho rozpočtu do obrany na 2% HDP a darovaním staršej vojenskej techniky od okolitých štátov. Pretože kvôli vojne na Ukrajine sa aj my ako krajina stávame nárazníkovou zónou a potrebujem zvýšiť obranu nášho štátu.

Úlohou OS SR je tiež dôležité v pracovnom kolektíve eliminovať napäté vzťahy. Pretože prostredníctvom morálky vstupujú všetci do systému spoločenských vzťahov, ktoré môže zjednocovať a rušiť prácu, kolektív, tímovosť. Každý sa stáva zároveň zástancom určitých názorov, postojov, ideí. S tým súvisí stanovenie si vlastných cieľov, hodnôt, zodpovednosti k spoločnosti. Nastavenie správnych hodnôt je veľmi dôležité pri službe štátu a jeho obrany doma a aj na zahraničných misiách.

Vychádzajúc z vyššie uvedeného je možné konštatovať, že systém sociálneho zabezpečenia profesionálnych vojakov vytvára v mnohých ohľadoch silné sociálne prostredie a zároveň je spôsobilý flexibilne reagovať v prípade vzniku očakávanej, ale aj neočakávanej udalosti. Štát však musí neustále vytvárať životné podmienky a prostredie motivujúce pre svojich občanov tak, aby sa títo cítili bezpečne a zároveň chceli zostať a pracovať vo svojej krajine. Občania jednoznačne vnímajú kvalitu svojho života aj cez sociálne zabezpečenie. Z grafov uvedených v praktickej časti práce, vzhľadom na početnosť jednotlivých poskytnutých druhov dávok sociálneho zabezpečenia a služieb sociálneho zabezpečenia, vyplýva, že netreba zabúdať ani na špecifické skupiny, ako sú profesionálni vojaci. Zákon [39] vytvára dobrý právny základ pre schopnosť štátu zabezpečiť uspokojivú kvalitu života profesionálnym vojakom. Je nevyhnutné neustále pracovať na vylepšovaní vytvoreného systému sociálneho zabezpečenia a priblíženie sa iným vyspelým krajinám. S prihliadnutím na počet poskytovaných dávok a služieb sociálneho zabezpečenia a tendencie ich celkového nárastu je nutné zabezpečovať komplexnú inštitucionálnu, hmotnú, personálnu a právno-aplikačnú realizáciu výkonu sociálneho zabezpečenia profesionálnych vojakov. Je nutné neustále zdokonaľovať a realizovať rozvoj produktívneho informačného systému pri evidencii a úhrade dávok sociálneho zabezpečenia a zároveň znižovať administratívnu záťaž využívaním ďalších prístupných informačných systémov verejnej správy v zmysle zákona proti byrokracii [22].

Odporúčania, ku ktorým sa dospelo pri spracovaní práce o OS SR a jej logistike. Naša krajina musí do roku 2035 zlepšiť tieto veci, ku ktorým sa zaviazala aj organizácii NATO [31]:

- a) Spracovať Dlhodobý plán rozvoja podpory obrany štátu s výhľadom do roku 2035.
- b) Pokračovať v plnení cieľov spôsobilostí s dôrazom na ťažkú mechanizovanú brigádu, zabezpečiť plnenie CS 2021 a vojenských spôsobilostí NATO a EÚ.
- c) Zabezpečiť realizáciu projektov rozvoja infraštruktúry a modernizácie OS SR, a to pre využitie výzbroje, ktorá bola dodaná alebo bude v procese dodávky.
- d) Vybudovanie ťažkej mechanizovanej brigády, vrátane prvkov bojovej podpory a bojového zabezpečenia.
- e) Pokračovanie implementácie obstarávacích plánov transformácie Vzdušných síl SR na malé, ale schopné a interoperabilné sily NATO, nedávnym zavedením vrtuľníkov UH-60M Blackhawk a akvizíciou moderných bojových lietadiel F-16 a viacúčelových radarov od čoho sa očakáva, že sa výrazne zvýši dozor nad národným vzdušným priestorom a obranné spôsobilosti.
- f) Zvýšiť počet zamestnancov celej logistiky OS SR a zvýšiť počet vojenského personálu do roku 2035 na 22-tisíc.
- g) Zabezpečovať dobrú starostlivosť o profesionálnych vojakov v oblasti dávok sociálneho zabezpečenia (zvýšiť dávky, pridať nové) a pridať viac nepeňažných odmien, aby sa zatriktívnilo toto povolanie u verejnosti.
- h) Zabezpečovať neustále vzdelávanie a školenie profesionálnych vojakov.
- i) Naďalej prispievať k operáciám, misiám a aktivitám mimo svojho územia/ úmerne svojej veľkosti – podporovať misie NATO a EÚ.
- j) Zvyšovať u verejnosti povedomie o obrane štátu SR, bojovať prevenciou proti šíreniu hoaxov, čo destabilizuje prostredie našej krajiny – a to prednáškami na školách, workshopy a vyhlásenia o klamstvách na stránke MO SR v spolupráci s MV SR.

Záver

Cieľom práce bolo zhodnotiť súčasné logistické procesy, ekonomické ukazovatele a manažment vojenského personálu v OS SR. Financie a ľudské zdroje sú pre fungovanie logistiky ozbrojených síl najdôležitejšie.

Cieľ práce sa podaril naplniť, a to za pomoci využitia základných teoretických východísk z odboru logistiky a charakteristiky štátnej organizácii OS SR. Boli na to využité knižné a internetové zdroje. Pre analýzu boli využité dokumenty OS SR, ktoré popisujú ich stav od roku 2019 až 2021.

Naplnením cieľa sa zistilo, že Ozbrojené sily SR v logistických procesoch súčasného stavu majú dve najväčšie problémy a nedostatky.

Prvým najväčším problémom sú financie a zastaralá vojenská technika v podzemných a vzdušných silách SR. Je dôležité postupne naplňovať ciele, ktoré nám určila organizácia NATO do roku 2035. t. j, inovovať infraštruktúru, komunikačné a informačné systémy, zakupovať novú vojenskú techniku. To sa nám aj darí za pomoci okolitých štátov, ktoré nám poskytujú aj staršiu ale modernejšiu vojenskú techniku v podzemných a vzdušných silách, akú sme mali. To sa týka aj materiálu a náhradných súčastí na opravu vojenskej techniky. Ekonomické ukazovatele ukázali, že Slovensko vyčlenilo v roku 2021 1,77% HDP (1 730 mil. eur) na fungovanie OS SR, pričom až 32,68% týchto financií pohltila výmena techniky, výzbroje a inovovanie infraštruktúry.

Druhým najväčším problém je nízky záujem verejnosti o profesionálnu vojenskú službu a nižší počet profesionálnych vojakov. Do roku 2035 je ich počet potrebný navýšiť zo 14 na 22-tisíc osôb. Úlohou je tak zatriktívniť povolanie profesionálneho vojaka zvyšovaním peňažných odmien aj podľa hodnosti, začleňovať nepeňažné odmeny pri starostlivosti o vojakov a ich rodiny a súčasne sa starať aj o ich neustále vzdelávanie sa v oblasti obsluhy komunikačno-informačných technológií, lietadiel a podzemných vozidiel. Ku starostlivosti o vojakov patrí aj lepšie nastaviť systém sociálneho zabezpečenia v oblasti výsluhových dôchodkov, invalidných dôchodkov a pri starostlivosti o maloleté deti, keďže o povolanie majú vyšší záujem aj ženy ako vojačky z pohľadu do minulosti.

Aj napriek spomínaným problémom a nedostatkom sa OS SR snažia plniť všetky svoje úlohy v obrane štátu doma a v zahraničných misiách ako členského štátu NATO. Logistika procesov OS SR sa pomaly ale isto zlepšuje z roka na rok.

Zoznam zdrojov

- [1] CIBULKA, V. *Logistika II. Logistika zdroj efektívnosti, produktivity a trhovej výkonnosti podniku*. Trenčín: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka, 2015. ISBN 978-80-8075-732-8.
- [2] DUBOVEC, J. *Logistika v ziskovom prostredí*. Žilina: Žilinská univerzita, 2017. ISBN 978-80-554-143-3.
- [3] GROS, I. a kol. *Veľká kniha logistiky*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 2016. 512 s. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [4] HARRISON, A; HOEK, V. I. R. *Logistic Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain*. Essex: Pentice Financial Times, 2008. ISBN 9780273712763.
- [5] JUROVÁ, M. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha : Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9.
- [6] JUROVÁ, M. *Mobbing a bossing na pracovišti v ozbrojených složkách. Diplomová práce*. Praha: Vysoká škola CEVRO Institut Katedra bezpečnostních studií, 2020. 112 s. Vedúci práce: doc. Ing. Martin Hrinko, Ph.D., MBA.
- [7] LAMBERT, D.M. a kol. *Logistika*. 2. vydanie, Computer Press, Praha, 2005. ISBN 80-251-0504-0.
- [8] MALÁ, D. *Zelená logistika a jej uplatňovanie v praxi malých a stredných podnikov*. Banskej Bystrici : Belianum, Univerzita Mateja Bela, 2017. ISBN 978-80-557-1234-5.
- [9] MALINDŽÁK, D., TAKALA, J. *Projektovanie logistických systémov: Teória a prax*. Košice: Expres Publicit s.r.o., 2005. ISBN 88-8073-282-5.
- [10] MOJŽÍŠ, V. a kol. *Logistické technológie*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2003. ISBN: 80-7194-469-6.
- [11] MLYNÁR, M. *Logistická podpora*. Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši, Centrum vzdelávania, prednáška 30.3.2023. (Vlastný zdroj).

- [12] OUDOVÁ, A. *Logistika: základy logistiky*. Computer media, 2016. ISBN 978-80-74022-38-8.
- [13] PERNICA, P. *Logistika pro 21. století*. 2 díl. Radix, Jihlava, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- [14] PERNICA, B. *Profesionalizace ozbrojených sil: trendy, teorie a zkušenosti*. Ministerstvo obrany ČR, 2007. ISBN 978-80-7278-381-6.
- [15] PRECLÍK, V. *Průmyslová logistika*. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2006. ISBN 80-01-03449-6.
- [16] ŠKOLNÍK, M., MORONG, S. *Vojenská logistika*. Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl SR, 2013. ISBN 978-80-8040-485-7
- [17] ČERNÁKOVÁ, D. – ZBOROŇOVÁ, M. Názory obyvateľov Slovenska na obranu štátu – dobrovoľnosť verzus povinnosť. In *Vojenské reflexie*. č. 1/2022, s. 31-42. ISSN 1336-9202.
- [18] DVOŘÁK, Z. – TOMEK, M. Niektoré aspekty dopravnej logistiky ozbrojených síl SR. *Logistics and Transport*. Vol. 4, rok 2007, s. 17-22. ISSN 1734-2015.
- [19] IVANČÍK, R. Výskum kvality života príslušníkov Policajného zboru a Ozbrojených síl SR z pohľadu sociálneho zabezpečenia. In *Vojenské reflexie*. č. 1/2021, s. 23-46. ISSN 1336-9202.
- [20] MALEGA, P. Trendy v logistike a logistický systém. In *Trendy a inovatívne prístupy v podnikových procesoch „2018“*, roč. 21. Košice: Technická univerzita, 2018. ISBN 978-80-553-3422-6.
- [21] STRAKA, M. The position of distribution logistics in the logistic system of an enterprise. In *Acta Logistica*. Vol. 4, Issue 2, 2017, pp. 23-26. ISSN 1339-5629.
- [22] ŠIMONOVÁ, M. Sociálne zabezpečenie profesionálnych vojakov Slovenskej republiky – vymedzenie a prehľad poskytnutých dávok sociálneho zabezpečenia v rokoch 2019-2021. In *Vojenské reflexie*. č. 2/2022, s. 118-133. ISSN 1336-9202.
- [23] TANCÍK, V. Mobbing a bossing na našich pracovných miestach. *Vojenské rozhledy*. 2005. č. 3. s. 160-170. ISSN 2336-2995.

- [24] BS SR. *Bezpečnostná stratégia SR 2021*. [online]. [cit. 2023-04-18]. Dostupné na: < <https://www.mosr.sk/bezpecnostna-strategia-sr/>>
- [25] EU. *Logistics*. [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné na: <https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport/logistics_en>
- [26] *Logistics*. [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné na: < <https://www.ionlogistics.eu/blog/logistics> >
- [27] LPI. *Logistics Performance Index*. [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné na: < https://en.wikipedia.org/wiki/Logistics_Performance_Index >
- [28] KHO SR. *Komplexné hodnotenie obrany SR 2021*. [online]. [cit. 2023-05-02]. Dostupné na: <https://www.mosr.sk/data/files/4730_komplexne-hodnotenie-obrany-sr-za-rok-2021.pdf>.
- [29] MO SR. *Ročenka MO SR 2021*. [online] Bratislava: MO SR, 2022. [cit. 2023-04-18]. Dostupné na: <https://www.mod.gov.sk/data/files/4771_rocenka_2021_web.pdf>
- [30] NATO. *Logistics*. [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné na: <https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_61741.htm>
- [31] NATO. *NATO správa o spôsobilostiach SR 2021/2022*. [online]. [cit. 2023-05-03]. Dostupné na: <PRÍLOHA Preklad NATO správy o spôsobilostiach SR 2021/2022 ...>
- [32] OS SR. *Ozbrojené sily SR*. [online]. [cit. 2023-04-18]. Dostupné na: < https://sk.wikipedia.org/wiki/Ozbrojen%C3%A9_sily_Slovenskej_republiky>.
- [33] OS SR. *Obranná stratégia SR 2021*. [online]. [cit. 2023-04-18]. Dostupné na: <<https://www.mosr.sk/obranna-strategia-sr/>>.
- [34] SEIDL, M. *Logistická podpora Ozbrojených sil SR*. [online]. [cit. 2023-04-18]. Dostupné na:<https://www.researchgate.net/publication/277038959_Logisticka_podpora_ozbrojenych_sil_Slovenskej_Republiky>.

- [35] SÚ SR. *Rýchly odhad HDP a zamestnanosti podľa ESA vo 4. štvrtroku 2022*. [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné na: <https://slovak.statistics.sk/>.
- [36] WORLD BANK. 2018. *LPI index*. [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné na: <<https://lpi.worldbank.org/>>.
- [37] MO SR. *Koncepcia manažmentu vojenského personálu OS SR*. [online]. Bratislava, 2019. [cit. 2023-05-12]. Dostupné na: <<https://rokovania.gov.sk/download.dat?id=57B1E61E80CD4B0E991473842F4ED21E-F53501985D67CA53206948D440A4C757>>
- [38] Zákon č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- [39] Zákon č. 328/2002 Z. z. o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Zoznam grafických objektov

Zoznam tabuliek

Tab. 1.1 Historický pohľad na definíciu logistiky cez mnohých autorov.....	12
Tab. 1.2 Poradie krajín podľa celkovej hodnoty LPI v roku 2018	26
Tab. 2.1 Logistická podpora OS SR – vojenská logistika a jej zložky	34
Tab. 2.2 Druhy opráv OS SR.....	38
Tab. 2.3 Zdravotnícke zabezpečenie OS SR na jednotlivých úrovniach.....	39
Tab. 2.4 Charakteristika dopravy v ozbrojených silách SR.....	44
Tab. 3.1 Výdavky kapitoly MO SR za rok 2019-2021	51
Tab. 3.3 Výdavky kapitoly MO SR podľa ekonomických kategórií v roku 2021.....	52
Tab. 3.4 Vyzbrojovanie v rámci podzemných síl v roku 2021 v OS SR.....	53
Tab. 3.5 Vyzbrojovanie v rámci vzdušných síl a KISv roku 2021 v OS SR.....	54
Tab. 3.6 Priority rozvoja infraštruktúry OS SR 2021	57
Tab. 3.7 Tabuľkové a skutočné počty a percentuálna naplnenosť personálu – Mužstva a Poddôstojníkov k 31.12. 2018.....	62
Tab. 3.8 Tabuľkové a skutočné počty a percentuálna naplnenosť personálu – dôstojníkov a generálov k 31.12. 2018.....	62
Tab. 3.9 Počty občanov v procese prijatia do prípravnej štátnej služby v roku 2021	63
Tab. 3.10 Počty občanov v procese prijatia do dočasnej štátnej služby a stálej štátnej služby v roku 2021	64
Tab. 3.11 Počty prijatých uchádzačov o štátnu službu a prepustených PrV 2011-2021	64
Tab. 3.12 Platové ohodnotenie profesionálnych vojakov v OS SR.....	65

Tab. 3.13 Merateľný ukazovateľ k Cieľu 1	67
Tab. 3.14 Merateľný ukazovateľ k Cieľu 2	67
Tab. 3.15 Merateľný ukazovateľ k Cieľu 3	67
Tab. 3.16 Merateľný ukazovateľ k Cieľu 4	68

Zoznam obrázkov

Obr. 1.1 Postavenie logistiky v dodávateľských systémoch.....	15
Obr. 1.2 Inštitucionálne vymedzenie logistiky	16
Obr. 1.3 Funkčné vymedzenie logistiky v podniku	18
Obr. 1.4 Závislosť logistiky podniku, činnosti a výstupy	18
Obr. 1.5 Distribučný systém v podsysteme logistického systému.....	20
Obr. 2.1 Štruktúra OS SR jej funkcionári k decembru 2021	32
Obr. 2.2 Logistická podpora distribúcie a zásobovania OS SR.....	47

Zoznam grafov

Graf 3.1 Odchod profesionálnych vojakov vo vybraných hodnostiach za rok 2021.....	60
Graf 3.2 Percentuálne zastúpenie profesionálnych vojačiek vo vybraných hodnostiach 2021	61
Graf 3.3 Porovnanie počtu vyplatených dávok výsluhového zabezpečenia u vojakov SR .	69
Graf 3.4 Prehľad počtu poskytnutých služieb sociálneho zabezpečenia u vojakov v SR ...	70
Graf 3.5 Názory verejnej mienky na dôveryhodnosť v OS SR všeobecne a počas pandémie	71

Autorka DP	Bc. Lenka Palicová
Název DP	Logistické procesy v Ozbrojených silách SR
Studijní program	Logistika
Rok obhajoby DP	2023
Počet stran	68
Počet príloh	0
Vedoucí DP	prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D., DBA
Anotace	Cieľom diplomovej práce je posúdiť logistické procesy v Ozbrojených silách SR. V úvode práca zoznamuje so základnými teoretickými východiskami a pojmami logistiky. Následne charakterizuje spoločnosť, jej logistické služby a dopravu so zásobovaním. Pri posúdení spoločnosti práca porovnáva ekonomické ukazovatele, personálny manažment a celkové hodnotenie obrany za roky 2019-2021 zo súčasných štatistických ročeniek a správ. Záverom vyhodnotenia logistických procesov v Ozbrojených silách SR sú vypracované návrhy a odporúčania na lepšie fungovanie spoločnosti a obrany štátu SR.
Kľúčová slova	Ekonomické ukazovatele, doprava a distribúcia, logistika, materiálové ukazovatele, NATO ozbrojené sily, profesionálni vojaci.
Miesto uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	