



## MOŽNOSTI VYUŽITIA E-OBCHODU V ZABEZPEČOVANÍ VOJENSKÉHO VYSTROJOVANIA

Soňa Jirásková\*

### Úvod

Jedným z najnápadnejších znakov reforiem ozbrojených síl mnohých štátov v súčasnom období je realizácia outsourcingu, moderného nástroja manažmentu, ktorý prispieva k lepšiemu sústredeniu sa organizácie/inštitúcie na zabezpečenie svojej primárnej činnosti a k efektívnejšiemu využívaniu disponibilných zdrojov (materiálnych, finančných i ľudských).

Outsourcing možno charakterizovať ako systém úmyselného a cieľavedomého vyčleňovania a odovzdávania (delegovania) určitých, zvyčajne komplementárnych činností externému partnerovi, čo má za následok nákup tovaru či služieb od cudzích subjektov namiesto vykonávania týchto činností vo vlastnej réžii [1]. Hlavný dôvod zavádzania outsourcingu v ozbrojených silách súvisí s primárnym predmetom činnosti ozbrojených síl. V podnikateľských subjektoch sa aktivity manažmentu zameriavajú predovšetkým na jadro svojho podnikania (core business), identicky aj ozbrojené sily sa zameriavajú na svoje kľúčové kompetencie, t.j. na zabezpečenie obrany a bezpečnosti štátu, a podporné činnosti sú postupne prenechávané na zabezpečenie súkromným firmám. V snahe dosiahnuť čo najvyššiu prevádzkovú účinnosť sú ozbrojené sily zbavované úloh, ktoré nepatria k základným vojenským schopnostiam a ktoré môžu byť efektívne realizované modernými formami spolupráce s externými firmami.

Po rozpade Varšavskej zmluvy začalo dochádzať k transformácii jednotlivých armád v štátoch strednej Európy, pričom ozbrojené sily týchto krajín sa postupne stávali členmi vojenského obranného zoskupenia NATO. V súvislosti s novými úlohami ozbrojených síl sa menili aj požiadavky na štruktúry, spôsobilosti, zodpovednosti a právomoci jednotlivých armád. Dôležitým faktorom, ktorý prispel k rozhodnutiu zabezpečovať vybrané obslužné činnosti dodávateľským spôsobom formou outsourcingu, bol nedostatok personálnych zdrojov po plnej profesionalizácii ozbrojených síl. V dôsledku zrušenia povinnej základnej a náhradnej vojenskej služby v ozbrojených silách začali chýbať personálne zdroje na zabezpečenie mnohých pomocných a obslužných činností. Riešenie tejto situácie spočívalo v prijatí koncepcie „scivilňovania“ vybraných činností, a to buď formou interného zabezpečenia aktivity občianskymi zamestnancami alebo formou zabezpečenia dodávateľským spôsobom prostredníctvom outsourcingovej firmy.

---

\* Ing. Soňa Jirásková, Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Katedra manažmentu, 031 01 Liptovský Mikuláš  
tel.: 0960423525  
e-mail: sona.jiraskova@aos.sk

## Využitie outsourcingu vo vojenskej logistike

Za najvhodnejšiu oblasť pre outsourcingové aktivity v ozbrojených silách možno považovať vojenskú logistiku. Logistika ako druh činnosti je známa stáročia. Výklad pojmu vojenská logistika nie je vo všetkých armádach rovnaký. Tento pojem by sme mohli vymedziť ako vedu o pohybe, zásobovaní a ubytovaní bojujúcich jednotiek. Súčasná vojenská logistika spravidla v sebe zahŕňa problematiku vojenskej dopravy, vyzbrojovania, materiálneho, stavebno-ubytovacieho a technického zabezpečenia vojsk. V niektorých armádach sa do vojenskej logistiky začleňujú aj problémy budovania infraštruktúry, personalistiky, zdravotníckeho a veterinárneho zabezpečenia [2].

Vojenská logistika vznikla ako súčasť tylového a technického zabezpečenia armád. Logistické služby sú súhrnom prostriedkov a činností, ktoré umožňujú udržiavať operačnú schopnosť vojenských jednotiek po celý čas, za každých okolností, a to prostredníctvom uspokojovania životných potrieb bojovníka vyčleňovaním zdrojov rôznorodého individuálneho alebo kolektívneho vybavenia. Logistika bola, je a bude súčasťou každej armády, národného či koaličného zoskupenia, bez ohľadu nato, či ju budeme chápať v historickom poňatí ako zásobovací sled (kolónu vozov pohybujúcu sa za bojovými prvkami ozbrojených síl) alebo ako komplexné ekonomické zázemie pre vyzbrojovanie, technické a materiálne zabezpečenie ozbrojených síl v najmodernejšej podobe. Logistika je dynamickým komponentom podpory bojových jednotiek, útvarov, zväzkov, celých armád, prípadne bojových zoskupení, ktorá zásobuje spotrebiteľské bojové prvky všetkým, čo pre svoju špecifickú činnosť potrebujú [3].

Logistické služby môžu byť pre potreby ozbrojených síl zabezpečované interne – vlastnými organizačnými prvkami, alebo externe - dodávateľským spôsobom.

Ako potenciálne vhodné oblasti na outsourcingovanie v ozbrojených silách v oblasti logistiky sa javia:

- starostlivosť o nehnuteľnosti, vojenské priestory a ich údržba,
- ubytovacie služby,
- údržba a prevádzka elektrických, tepelných a vodovodných zariadení a systémov,
- opravy a údržba vojenskej techniky,
- prevádzka a údržba osobných motorových vozidiel,
- školiace, vzdelávacie a výcvikové aktivity,
- tlmočnicke služby,
- prevádzka rozličných výcvikových zariadení a simulátorov,
- stráženie vojenských objektov,
- prevádzka skladov a skladísk,
- zabezpečovanie mierového zásobovania a logistických služieb (vrátane vystrojovania),
- zásobovanie a prevádzka kuchýň a obslužných zariadení (čistiarní, práčovní, tlačiarň a pod.),
- administratívne, finančné a účtovné činnosti,
- nemocničná a rehabilitačná starostlivosť,
- protipožiarna prevencia a ochrana a pod.

## Možnosť využitia e-obchodu v oblasti vojenského vystrojovania

Súčasťou vojenskej logistiky je i zabezpečovanie vojenského personálu vojenským výstrojom. Jednou z perspektívnych foriem vystrojovania profesionálnych vojakov je jeho zaisťovanie prostredníctvom e-obchodu.

Vystrojovanie zahŕňa predovšetkým poskytovanie jednotlivých súčiastok výstroja, dodávky špeciálnych súčiastok (prostriedky balistickej ochrany, prostriedky na život v extrémnych podmienkach apod.) a poskytovanie osobných ochranných prostriedkov na individuálnu ochranu života a zdravia profesionálnych vojakov. Súčasťou vystrojovania je aj obnova výstrojových súprav [4].

Výstroj musí zabezpečovať:

- dostatočnú ochranu vojaka a prijateľný komfort v rôznych klimatických podmienkach (nielen na území SR, ale aj vo vojenských misiách kdekoľvek vo svete),
- ochranu zdravia vojaka v ťažkých bojových a terénnych podmienkach v súlade s charakterom jeho činnosti,
- kompatibilitu výstroja s požadovanými špeciálnymi komponentmi výzbroje [5].

V Ozbrojených silách SR sa uplatňovali dva systémy vystrojovania, a to: individuálne vystrojovanie, kedy je každý vojak vystrojený osobitne na základe objednávkového systému a kolektívne vystrojovanie, ktoré bolo zamerané na vystrojovanie vojakov povinnej vojenskej služby.

Problematika vystrojovania je v súčasnosti v Ozbrojených silách SR riešená objednávkovým systémom vo výdajných strediskách naturálneho odievania. Výstrojná náležitosť je množstvo materiálnych alebo peňažných prostriedkov, ktorými sa zabezpečuje pre vojaka povinnosť nosiť vojenskú rovnošatu, odznaky a iný predpísaný výstroj a používať materiál určený na osobné používanie potrebný pre výkon služby. Mesačná výstrojná náležitosť predstavuje hodnotu mesačného doplnenia a obnovenia výstrojných súčiastok základnej výbavy. Vydáva sa vo forme výstrojnej poukážky alebo vo forme mesačnej peňažnej náhrady profesionálnemu vojakovi. Výstrojná poukážka obsahuje tzv. výstrojné body, za ktoré si vojak obstaráva vo výdajných strediskách naturálneho odievania v stanovených dňoch a v určenom čase potrebné položky výstroja na základe dopredu predloženej objednávky. Priznanie nároku a výdaj výstrojných náležitostí závisí od služobného zaradenia, funkčného zaradenia alebo druhu pracoviska profesionálneho vojaka.

Súčasný systém vystrojovania by bolo možné považovať za plne funkčný za predpokladu, že všetky strediská disponujú naplánovaným množstvom výstrojných súčiastok. Skutočný stav je však odlišný od optimálneho. Prax preukazuje, že isté druhy, prípadne určité veľkosti výstrojných súčiastok dlhodobo chýbajú. Ďalšie problémy súvisia s výstrojnými bodmi (obmedzená platnosť, možnosť straty, falzifikácie a pod.), s nutnosťou osobného odberu (v dôsledku redislokácie vojenských útvarov sa sťažil prístup vojakov do výstrojných skladov naturálneho odievania), s kvalitou výstroja (menia sa nároky a požiadavky na úžitkové, hygienicko-fyziologické, ochranné, dizajnové vlastnosti vojenských rovnošiát a vojenských súčiastok s ohľadom na zabezpečenie bojaschopnosti profesionálnych vojakov), so spôsobom objednávania (lehota od objednania súčiastok do ich výdaja bola temer jeden a pol roka, čo je príliš dlhá doba).

V súčasnosti sa hľadá taký systém vystrojovania, ktorý by znamenal jednoduché, no pritom kvalitné zabezpečenie zbavené zbytočných administratívnych úkonov často spojených s cestovaním profesionálnych vojakov a opakovaným vyžiadávaním objednaných súčiastok. Vojaci by uvítali možnosť nákupu súčiastok podľa svojej reálnej aktuálnej potreby, možnosť alternatívnych ponúk, vyššiu kvalitu zabezpečovaných súčiastok a progresívnejšiu formu obstarávania spolu so súvisiacimi doplnkovými službami. To znamená komfortnejšie vystrojovanie osôb a vojenských jednotiek založené na spoľahlivosti, rýchlosti a zvýšenom pohodlí.

Inšpiráciu na zmeny existujúceho systému vystrojovania možno hľadať v spôsobe vystrojovania v iných armádach NATO. Napríklad v USA si vojak sám zvažuje, koľko kusov výstrojného materiálu potrebuje a ten si potom nakúpi za pridelený finančný príspevok,

prípadne si jednotlivé súčiastky obstaráva z vlastných finančných zdrojov. Nutné je však podotknúť, že plat profesionálneho vojaka v americkej armáde je niekoľkokrát vyšší ako plat profesionálnych vojakov v OS SR. Rovnošaty a odevné súčiastky sú predávané vo vojenských odevných obchodoch, v posádkových predajniach, pričom musia obsahovať visačku (pečiatku, potvrdenie), že odevná súčiastka bola vyrobená podľa osvedčenia „Úradu pre kontrolu akosti rovnošiat pozemného vojska USA“. Pri nákupe sa profesionálni vojaci musia legitimovať vojenským preukazom [6]. Tento spôsob zabezpečovania možno porovnať s existujúcim systémom v OS SR.

Progresívnejší systém vystrojovania však možno nájsť v Armáde Českej republiky. Nový spôsob vystrojovania je riešený ako súčasť projektu „Implementácia outsourcingu do rezortu MO ČR“, pričom bola prijatá zásada, že AČR si ponechá a v rámci komplexnej logistickej podpory bude riešiť svojimi internými jednotkami zabezpečovanie osôb iba špeciálnym výstrojom (zapožičiavaný výstroj) a zabezpečovanie výstroja v poľných podmienkach s tým, že obstarávanie, dodávky tovaru a súvisiace služby bude zabezpečovať poskytovateľ outsourcingu. V tomto prípade ide o partnerstvo „third-party logistic“, kedy poskytovateľ na seba preberie komplexnú realizáciu logistického reťazca systému vystrojovania a zaistí jeho výsledok. Hlavnou ideou zavedenia tohto spôsobu je skutočnosť, aby víťaz súťaže – privátny subjekt pružne reagoval na požiadavky a potreby rezortu obrany a realizoval činnosti, ktoré nie je nutné zabezpečovať priamo armádnymi zložkami. Tento subjekt môže uplatniť svoje know-how, skúsenosti a postarať sa o lepší rozvoj systému. Komplexné vystrojovanie bude zabezpečované formou predaja v stacionárnych zariadeniach (predaj súčiastok základnej výbavy, výberových súčiastok a tovaru neštandardných veľkostí) a formou zásielkovej služby [7].

Zásielková služba predstavuje doplnkový spôsob zabezpečovania výstrojných súčiastok, pri ktorom nie je potrebný osobný kontakt s objednávateľom. Prostredníctvom tejto služby však nebude distribuovaný všetok sortiment vojenského výstrojného materiálu. Vhodnosť pre jeho zasielanie bude vyznačená v ponukovom katalógu. Prevádzkovateľom zásielkovej služby bude Vojenské zariadenie 8521 Brno, pričom túto službu budú môcť využívať všetci profesionálni vojaci a vojačky AČR zaregistrovaní v informačnom systéme rezortu. Softwarový program na objednávanie súčiastok bude dostupný na intranete, pričom záväznú objednávku bude možné odoslať elektronickou poštou, prípadne služobným faxom. Prevádzkovateľ systému po prevzatí objednávky identifikuje objednávateľa, porovná požadovaný sortiment s normami, vyhodnotí, či je požadovaný tovar dostupný na sklade, upraví objednávku, následne ju potvrdí a dá pokyn pre vytvorenie zásielky. Zásielka bude odoslaná po jej zaplatení (bezhotovostnou formou), prípadne doručená objednávateľovi „na dobierku“, teda objednávateľ zaplatí pri jej preberaní [6].

## Záver

Jedným z alternatívnych spôsobov zabezpečenia vystrojovania profesionálnych vojakov je forma e-obchodu. Subjektom, ktorý by zabezpečoval uvedenú službu, môže byť buď interná organizačná jednotka ozbrojených síl alebo externý dodávateľ z podnikateľského prostredia. Uvedený spôsob zabezpečovania výstrojnej služby by bol pre Ozbrojené sily SR výhodný aj s ohľadom na neustálu redukciu personálu, či už vojenského, alebo civilného, ktorý vyplýva z realizovanej transformácie ozbrojených síl podľa MODELU 2015.

Využívanie e-obchodu by v budúcnosti znamenalo zvýšenie komfortu obsluhy profesionálnych vojakov a možnosť ich lepšieho sústredenia sa na vykonávanie služobných povinností. Ďalšie efekty by spočívali v možnom znížení počtu obslužného personálu, v znížení skladových zásob, v zabezpečení lepšej prehľadnosti vynakladaných finančných zdrojov, teda v následnom znížení prevádzkových nákladov. Distribútor by zároveň mohol

klientom poskytovať aj poradenskú službu, pričom je potrebné zdôrazniť, že úroveň zabezpečovania materiálom na osobné použitie ako aj kvalita výstroja vojakov sú neoddeliteľnou súčasťou starostlivosti o personálne zdroje.

Záverom možno konštatovať, že ozbrojené sily by mali pružne reagovať na nové možnosti, ktoré ponúkajú súčasné technológie a včasne reagovať na zmeny trhového prostredia. Uvedený spôsob vystrojovania formou e-obchodu dáva zároveň priestor na podnikanie subjektom podnikateľského sektora, čo by v konečnom dôsledku znamenalo prehĺbenie partnerstva verejného a súkromného sektora.

## Literatúra

- [1] LEDNICKÝ, V. – VANĚK, J.: Kooperační struktury malých a středních podniků. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004. ISBN 80-7248-259-9
- [2] HAJNA, P. – CEMPÍREK, M. – MÁLEK, Z. – ŠKOLNÍK, M. – IŽARIK, Š.: Logistika v ozbrojených silách ČR a SR ve 21. století. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISBN 978-80-7231-287-0
- [3] Školník, M. – IŽARIK, Š.: Logistika v Ozbrojených silách Slovenskej republiky. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2008. ISBN 978-80-8040-362-1
- [4] Spoločná operačná logistická doktrína Ozbrojených síl SR VDSVAP 41-01. Bratislava: Generálny štáb Ozbrojených síl SR, 2006
- [5] HÁBERL, L.: Skvalitňovanie na špičkovú úroveň. Obrana, roč.13, 2005, č.10.
- [6] GROMOVÁ, M.: Komplexné riešenie problematiky vystrojovania profesionálnych príslušníkov OS SR. diplomová práca, Liptovský Mikuláš: Vojenská akadémia v Liptovskom Mikuláši, Fakulta logistiky, 2004.
- [7] HARAŠTA, P.: Outsourcing vystrojování v podmínkách resortu Ministerstva obrany České republiky. In: Sborník z mezinárodní konference CATE 2007 „Ekonomika, logistika a ekologie v ozbrojených silách“. Brno: Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu, 2007. ISBN 978-80-7231-254-2