

Plukovník gšt. Ing. Jan D u d a

ZKUŠENOSTI Z VÝSTAVBY LOGISTIKY AČR

Problematika výstavby logistiky naší armády přináší prakticky denně řadu otázek ze všech stupňů velení. V povědomí široké vojenské veřejnosti se pojem „logistika“ sice už vžil, ale v převážné většině není zatím obsah činností vykonávaných logistickými systémy přesně pochopen. Organizační struktura a působnost jednotlivých prvků logistiky byla již ve Vojenských rozhledech popsána (č. 6/1993). Následující článek se zabývá těmi problémy, které při zavádění systému logistiky do armády vznikají.

* * *

V současné době jsou v AČR realizovány postupné kroky ve výstavbě logistických struktur. Úspěšně byla dokončena reorganizace dosavadních systémů zabezpečení na vrcholové úrovni řízení armády (ministerstvo obrany a generální štáb), kde na bázi Hlavní správy vyzbrojování a technického zabezpečení, Hlavního týlu a Hlavní ubytovací a stavební správy byl vybudován úsek náměstka ministra obrany (odbory v přímé podřízenosti MNO, Hlavní úřad MTZ - zde společně s finančními strukturami) a zejména pak **štáb logistiky** (na úrovni GŠ), jako institut řízení, výstavby a rozvoje armádní logistiky.

Bez podstatných problémů se podařilo vybudovat **velitelství logistiky**. Vyžadovalo to pochopitelně enormní úsilí všech zainteresovaných pracovníků a nemalý podíl na splnění tohoto nelehkého úkolu mělo i pochopení a dobrá spolupráce s veliteli jednotlivých operačních stupňů. V současné době bylo ukončeno přepodřízení všech logistických útvarů a zařízení pod toto velitelství a jsou vytvořeny základní podmínky pro plnohodnotné zahájení činností, které má velitelství logistiky ve prospěch vojsk zabezpečovat.

Dnem 1. ledna 1994 byly vytvořeny logistické struktury v rámci výstavby velitelství sboru taktického letectva a sboru PVO. Obdobně k 1. dubnu 1994 zahájily svou činnost správy logistiky u 1. a 2. armádního sboru. Činnost těchto složek je zatím poznamenána některými personálními problémy (nedoplněnost, odborná připravenost k výkonu nově zavedených logistických funkcí), ale vcelku lze konstatovat připravenost těchto prvků plánování a řízení logistické podpory ve své podřízenosti.

V souvislosti s výstavbou 2. mechanizované brigády byla zahájena výstavba logistiky na vojskovém stupni. Reorganizace dosavadních struktur všestranného zabezpečení divize na logistický systém brigády s sebou přináší pochopitelně řadu problémů. Poznatky z výstavby této struktury u velitelství 2. mechanizované brigády odhalily některé nejasnosti v organizačních otázkách zejména pak ve stanovení působnosti orgánů logistiky na tomto stupni. Dodatečnou úpravou tabulek počtů a pomocí funkcionářů logistiky 2. mb ze stupně inspektora logistiky GŠ a Vojenského velitelství Západ se podařilo dosáhnout uspokojivého rozběhu činnosti orgánů logistiky této brigády. Získané zkušenosti byly využity při návrhu organizačních struktur ostatních brigád s důrazem na strukturu orgánů logistiky.

V rámci 2. mb byl vytvořen nový logistický útvar - **prapor zabezpečení**. Dosavadní zkušenosti z činnosti praporu svědčí o tom, že jeho navržená organizační struktura zajišťuje plnění stanovených úkolů. Ve velmi krátké době se podařilo sladit činnost týlových a technických částí útvaru (funkcionářů i jednotek) a vytvořit kompaktní logistický celek. Největší zásluhu na tom má velmi odpovědný a iniciativní přístup hlavních funkcionářů 2. praporu zabezpečení a jejich neformální snaha a zájem na splnění úkolu reorganizace. Poznatky ukazují, že stěžejním problémem při výstavbě těchto útvarů je ustanovit včas hlavní funkcionáře a vytvořit jim zejména časové podmínky pro reorganizaci.

Čtyři oblasti zavádění logistiky

Výstavba logistiky AČR neprobíhá samozřejmě bez problémů. Můžeme však konstatovat, že se jedná o problémy, které doprovázejí jakékoliv změny, a proto nelze předpokládat, že by se vyhnuly právě nám. Navíc je potřebné připomenout, že samotná příprava reorganizace systému zabezpečení probíhala ve značném časovém tlaku a nebylo tudíž možné dostatečně detailně analyzovat a rozpracovat všechny navrhované změny. Z těchto důvodů se předpokládalo od samého začátku, že bude nezbytné provádět postupně určité korekce na základě získaných zkušeností z výstavby.

Problémy zavádění logistiky v AČR lze rozčlenit do oblasti organizační, materiální, personální a normativní.

V organizační oblasti vidíme jako zásadní problém skutečnost, že v době transformace vojsk, kdy musí systém zabezpečení realizovat celou řadu náročných úkolů spojených s materiálním zabezpečením organizačních změn, je zároveň i tento zabezpečovací systém reorganizován a musí tudíž řešit problémy značného nárůstu materiálních požadavků při současném snižování vlastních počtů (útvarů i osob). Je to situace zcela atypická oproti získaným zkušenostem z prováděných reorganizací v jiných armádách, kdy redukce a reorganizace zabezpečovacích systémů probíhá až po provedené reorganizaci vojsk. To přináší pochopitelně celou řadu těžkostí, které se promítají do všech činností systému zabezpečení. Tento fakt uvádíme víceméně pro pochopení a ne jako obhajobu, protože sami cítíme potřebu uskutečnit reorganizaci zabezpečovacího systému v co nejkratší době.

Změny v působnosti vytvářených orgánů logistiky na všech stupních velení budou vyžadovat určité časové období pro sladění činnosti a vytvoření součinnostních vazeb. To se týká i vazeb mezi úsekem náměstka ministra obrany a štábem logistiky GŠ, kde se ukazuje potřeba přehodnocení stávajících kompetencí s cílem vyloučit duplicity a dát do souladu organizační strukturu s odpovědností za výkon činností při zabezpečování potřeb armády.

Na základě získaných zkušeností předpokládáme postupné provedení i některých změn v působnostech. Tyto změny se budou týkat všech stupňů bez rozdílu a budou vždy reagovat na dosaženou úroveň transformace armády.

2 **V materiální oblasti** se koncentruje nejvíce problémů. Lze je rozdělit do dvou skupin: na problémy spojené s „přeorganizací“ materiálního zabezpečení AČR a problémy materiálního zabezpečení reorganizace vojsk.

V rámci změn v systému materiálního zabezpečení je nejdůležitějším úkolem přechod na jednotný systém evidence materiálu v AČR. S tím souvisí výstavba evidenčních a účetních pracovišť, jejich vybavení výpočetní technikou a převedením ruční evidence na strojovou. Projekt pro jednotnou evidenci materiálu, který zohledňuje požadavky na evidenci ve všech materiálových třídách je postupně distribuován podle požadavků jednotlivých velitelství. Plánem MTZ pro rok 1994 byly vyčleněny dostatečné finanční prostředky pro zajištění nákupu výpočetní techniky pro vytvářená evidenční pracoviště. Jakmile budou splněna potřebná organizační opatření spojená s centrálním nákupem materiálu bude nakoupená výpočetní technika předávána jednotlivým útvarům cestou správ logistiky svazů. Na tomto místě je potřebné zdůraznit, že tato technika je určena v prvním pořadí výlučně pro evidenční a účetní pracoviště. Potřeba urychleného přechodu na strojové vedení evidence vyplývá mimo jiné i z plánovaného zavedení podvojného účetnictví v podmínkách rezortu ministerstva obrany.

Přechod na jednotný projekt evidence materiálu souvisí s požadavkem úprav stávajících projektů, které v jednotlivých materiálových třídách zajišťují zásobování útvarů. Řadu těchto projektů bude nutné zatím provozovat souběžně s projektem jednotné evidence. K tomu je ovšem třeba zabezpečit jednotnou databázovou charakteristiku pro slučitelnost jednotlivých projektů.

Druhou oblast problémů tvoří materiální zabezpečení reorganizace vojsk. V souladu s metodikou plánování a realizace reorganizačních změn v AČR mají držitelé limitu osob, tzn. funkcionáři, kteří jsou kompetentní plánovat reorganizační změny v AČR provést materiální bilanci vlastních navrhovaných změn. Štáb logistiky po provedeném posouzení těchto bilanci provede přerozdělení materiálu mezi jednotlivými držiteli limitu. Nadbytečný materiál navrhne k odsunu do ústředních skladů, zajištění chybějícího materiálu je zohledněno MTZ.

Časový harmonogram transformace AČR neumožnil objektivně dodržení tohoto postupu. Materiální část tabulek počtů útvarů vytvářených nebo reorganizovaných v roce 1994 byla posuzována pouze z věcného obsahu. Z důvodu neprovedené bilance materiálu nebylo možné realizovat i početní posouzení. Lze proto předpokládat, že mohou nastat případy, kdy nebudou zcela pokryty plánované tabulkové počty materiálu. Zásoby tabulkového materiálu ve skladech velitelství

logistiky jsou značně omezené a bez dodatečného nákupu nebudou ve většině případů pokrýt požadavky útvarů. Přijatá opatření plánování reorganizačních změn v roce 1995 by měla uvedený problém vyloučit.

Nemalým problémem v souvislosti s redukcí útvarů a snižováním počtů osob je otázka přidělování do materiální péče. Stanovené počty jednotlivých držitelů limitu byly direktivně sníženy, a to některé z nich vedlo k tomu, že snížení počtů realizovali zrušením zabezpečovacích prvků svých útvarů. Takto hospodářsky nesamostatné útvary musí být pochopitelně přiděleny do materiální péče útvaru, který hospodářsky samostatným je. Držitel limitu, který navrhoval samostatný hospodářský útvar, jej pochopitelně navrhoval v rozsahu zabezpečení úkolů pro vlastní potřeby a nezohledňoval požadavky na zabezpečení jiných útvarů ostatních držitelů limitu osob (pokud se ovšem mezi sebou nedohodli jinak). Na základě nařízení o přidělení do materiální péče, který většinou vychází z dislokace zainteresovaných útvarů může docházet k tomu, že požadavky na zabezpečení hospodářsky nesamostatných útvarů přesahují možnosti zabezpečujících jednotek. Jediným řešením tohoto problému je vzájemný dohovor mezi držiteli limitu při výstavbě svých útvarů tak, aby navržená struktura zabezpečující jednotky v dané lokalitě byla schopna zajišťovat potřeby i dalších útvarů. Schválená metodika pro výstavbu v roce 1995 tuto povinnost všem držitelům limitu ukládá.

③ Stěžejním problémem v **personální práci** je příprava nově plánovaných a v armádě zavedených logistických odborností. Jedná se zejména o ČVO 126, ve které se kumulují současné otázky technického, týlového a částečně ubytovacího zabezpečení. Příprava odborníků v tohoto ČVO bude zahájena ve školním roce 1994.

K překlenutí období přípravy a výchovy nových logistických odborností budou organizovány kvalifikační kurzy 1. a 2. stupně. Jejich cílem je rozšířit znalosti funkcionářů, kteří pracovali doposud v technických funkcích, o týlovou problematiku a naopak. Kurzy v trvání čtyř týdnů budou organizovány pro taktický i operační stupeň. První tři běhy kurzů se uskuteční v měsících duben až červen.

Systémové změny, které zavedení logistiky přináší, vyžadují od většiny funkcionářů logistiky změnit zaběhnutý styl i obsah práce. V současném období reorganizace logistiky to bude vyžadovat aktivní přístup, iniciativu a schopnost nést odpovědnost za přijatá rozhodnutí ze strany jednotlivých řídicích pracovníků logistiky na všech stupních velení. To spolu s potřebou profesní přípravy, ale i samopřípravy bude klást značné požadavky na výkon funkce a lze předpokládat, že ne všichni pracovníci, kteří pracují v současné době v některém ze systému zabezpečení, budou ochotni se těmto zvýšeným nárokům přizpůsobit. V tomto směru bude potřebné rozvinout všemi řídicími pracovníky logistiky širokou agitační kampaň a individuálně řešit tuto citlivou otázku. Očekáváme v tomto směru i podporu velitelských orgánů. Jsme si vědomi toho, že zejména dosavadní technické a zvláště pak týlové profese nacházejí v civilním sektoru rozsáhlé uplatnění, často s výhodnějším finančním oceněním. To může vést hlavně mladší vojáky z povolání ke snaze odejít z armády, což je v protikladu s naším záměrem postavit personálně logistiku na mladých, perspektivních pracovnících.

4 Jak jsme již zdůraznili, zavedení logistiky do armády představuje přechod od dosavadních systémů zabezpečení, které přetrvávaly v naší armádě řadu desítek let, ke zcela novému integrovanému systému. Mimo rozsáhlých organizačních změn je proto potřebné změnit veškeré **normativní akty** (předpisy, služební pomůcky atd.). Ve většině případů se jedná o tak značné systémové změny, že úpravy normativních aktů nelze řešit prostou novelizací, ale bude potřebné připravit a vydat je zcela nově. Těžiště této činnosti spočívá především na štábu logistiky GŠ, v některých případech ve vazbě na úsek náměstka ministra obrany, který je nositelem odpovědnosti zejména za stanovení zásad hospodaření s materiálem v resortu ministerstva obrany a za celou oblast finanční a stavební ubytovací služby.

Rozsah prací spojených s novelizací byt jen těch nejdůležitějších normativních aktů je tak značný, že v současné době, kdy je hlavní úsilí štábu logistiky zaměřeno na problematiku výstavby logistických struktur v armádě a zabezpečení transformace vojsk, nejsme schopni provést potřebné normativní úpravy tak rychle, jak by bylo nepochybně potřebné. V tomto směru žádáme o pochopení. Na základě zpracovaného harmonogramu novelizace normativních aktů budeme postupně nosné předpisy upravovat tak, aby do konce první etapy transformace armády (do konce roku 1995) byly ve vojscích předpisy, které odpovídají strukturám budované logistiky AČR.

Výstavba informační podpory

Rozhodujícím problémem výstavby logistiky AČR je výstavba jeho informační podpory, která je pro správnou funkčnost logistiky doslova životně důležitá. Zejména z důvodů zprůhlednění finančních nákladů na zabezpečení armády a sledování efektivnosti všech výdajů je potřebné jak ve fázi plánování, tak i při zajišťování činností spojených s poskytováním služeb a materiálním zabezpečením mít k dispozici značný rozsah informací. Získání těchto informací by měl umožnit budovaný informační systém logistiky (ISL).

Jsme si vědomi toho, že výstavba automatizovaného informačního systému řízení a velení (AIS ŘV) tvoří páteř celého informačního systému armády a z toho pohledu je ISL její pevnou součástí. Skutečností je ale rovněž fakt, že v dosavadních systémech zabezpečení byla převážná většina projektů provozovaných v armádě s dopadem na denní život vojsk. Změnu struktur a podmínek v armádě je nutné provést bez zbytečného odkladu systémové změny provozovaných projektů a přizpůsobit je současným podmínkám bez narušení materiálních toků s vyloučením negativních dopadů u vojsk. Z těchto důvodů jsme urychleně přistoupili k výstavbě uvedeného ISL, který by perspektivně a komplexně řešil všechny požadavky informačního charakteru pro logistiku resortu ministerstva obrany. Pochopitelně bude zajištěna provázanost projektů ISL a AIS ŘV tak, aby byla zabezpečena výměna potřebných informací.

Setkáváme se s názorem, že ISL by měl být budován až po důkladně provedené analýze a zpracované koncepci AIS ŘV. To je řešení, které bychom rádi akceptovali i my. Bohužel v současné složité situaci, kdy jsme postaveni před problémy, jakými jsou např. zavedení podvojného účetnictví nebo PPBS do podmínek armády

s termínem do konce roku 1994, si nemůžeme dovolit čekat ani jediný den. Rovněž si myslíme, že právě zkušenosti z budování ISL bude možné využít při výstavbě AIS ŘV. Navíc pružnost budovaného ISL by měla zabezpečit kdykoliv reagovat na požadavky, které vyplynou z výstavby AIS ŘV.

Závěrem nám dovoluť určitý optimismus. Zkušenosti ze zavádění logistiky do struktury AČR nás denně přesvědčují, že se jedná o opatření, které pro další perspektivu naší armády bylo nutné provést. Že to bude úkol velmi složitý, vyžadující značné úsilí všech zainteresovaných pracovníků resortu, jsme předpokládali od samého začátku. Samozřejmě, že ani tenkrát jsme nevěděli přesně, jaký rozsah změn bude potřebné provést. Na řadu těchto problémů přicházíme až v průběhu samotné realizace.

Dosavadní poznatky ukazují, že **přijatý návrh struktury logistiky AČR je životaschopný** a po jeho zavedení na všech stupních velení bude významným nástrojem velitelů a ostatních hlavních funkcionářů v celém systému efektivního zajišťování potřeb resortu jako celku a všech útvarů a zařízení AČR.

Za všechny pracovníky logistiky AČR si dovoluň vyslovit ujištění, že svou práci chceme dělat dobře k prospěchu výstavby nové armády ČR. Současně tímto děkujeme všem „logistikům“ sborů, svazků, útvarů a zařízení za vykonanou práci při zavádění logistiky a všem velitelským orgánům za pochopení a pomoc v plnění tohoto úkolu.