

*Logistika se vžila a postupně se stává nepostradatelnou v celé řadě odvětví a oblastí v České republice (dále jen ČR). Dnem 1. října 1993 nastávají v souvislosti s ostatními reorganizačními změnami i změny ve vlastním systému zabezpečení AČR. Dříve označované samostatné týlové a technické zabezpečení je transformováno do nově se tvořící logistické podpory. Logistický systém AČR jako integrální součást ozbrojených sil se v nadcházejícím období přizpůsobuje složitým podmínkám činností a prostředí, v úzké návaznosti na změny strategie použití ozbrojených sil členských států Organizace Severoatlantické smlouvy, především v důsledku vývoje globálního bezpečnostního prostředí. Nepředvídatelnost vývoje současného bezpečnostního prostředí se stává stále více zřejmým rysem dnešního světa 21. století. Efektivní, hospodárné a účelné využívání vynaložených finančních prostředků společně s dosažením požadovaných a stanovených schopností představují nejvýznamnější kritéria, které rozhodují o budoucí podobě ozbrojených sil, organizačními strukturami a dislokacemi počínaje a výzbrojí a výcvikem profesionálů konče.*

Vznik logistiky v naší armádě je spojen s rokem 1993. Na Ministerstvu národní obrany ČSLA do této doby samostatně existoval hlavní týl, hlavní správa vyzbrojování a technického zabezpečení, hlavní ubytovací a stavební správa a zdravotnická správa. Náčelníky hlavního týlu byli gen. Lux do roku 1986, v letech 1986 až 1989 gen. Pavlíček, následně do roku 1991 gen. Hevera. Posledním náčelníkem hlavního týlu byl v letech 1991-1993 gen. Musil. V roce 1991 vznikají *Teze k výstavbě logistiky Československé armády*, které naznačují z jakého principu by měl nový systém zabezpečení vycházet. Výchozí filozofií návrhu nového systému bylo vytvořit komplexní celek, který by veliteli poskytoval úplný servis pro činnost vojsk v oblasti materiální, technické a zdravotnické služby.

Dochází ke koncipování nového fenoménu důvěry v armádu vývojem oboru logistiky Armády České republiky, který vyúsťuje ve vytváření logistické podpory v míru a za války, jak v národním, tak mezinárodním měřítku. Realizace výstavby logistiky byla pro svou složitost a rozsáhlost potřebných úprav rozložena do tří etap:

- **1. etapa**, probíhající v letech 1992 až 1993, měla v rámci Federálního ministerstva obrany (dále jen FMO) vytvořit základní předpoklady pro výstavbu logistiky v armádě,
- **2. etapa**, probíhající v letech 1994 až 1996, měla provést nové přerozdělení materiálu používaného v AČR do 10, resp. 11 materiálových tříd,
- **3. etapa**, probíhající v letech 1997 až 2000, měla reorganizovat prvky zabezpečení na všech stupních do celku logistické podpory.

Cílem budování logistiky v armádě mělo být vytvoření integrovaného toku materiálu, které by vedlo ke snížení vázaných finančních prostředků při současném zvýšení výkonnosti systému jako celku. Toho mělo být dosaženo celkovou optimalizací ekonomických a technických procesů, získáním přehledu o nákladovosti a výsledcích hospodaření jednotlivých útvarů a zařízení armády. Reformní snahy měly být doplněny vybudováním odpovídajícího informačního systému umožňujícího realizaci evidenčního přehledu o materiálu a celkovou kontrolu systému.

K hlavním důvodům vzniku logistiky v AČR patřil především přechod vojenské doktríny na obranný systém, který umožňoval přebudování celého dopravně-zásobovacího systému

a rozšířil možnosti využívání teritoriálních zdrojů. Prioritní snahou bylo hledání nových cest a způsobů realizace úspor, zejména snižováním nákladů, hledáním personálních a materiálových úspor a snižováním požadavků kladených na omezené disponibilní zdroje. Cestou k dosažení deklarovaných cílů byla optimalizace dopravního zabezpečení a snižování skladovacích kapacit při omezeném rozsahu vlastních zásob. Celý systém měl být podřízen vhodnému mechanismu řízení oblasti materiálního a technického zabezpečení při adekvátním rozsahu realizovaných služeb, podporovaných zavedením informačního systému logistiky (dále jen ISL MO AČR). Celý proces měl **ujednotit systém hospodaření s materiálem**, tvorbou jednotného materiálového katalogu. Jako problematické se hned v prvotní fázi jeví vyřazení morálně a fyzicky zastaralé a nepotřebné vojenské techniky a materiálu. Problematická se rovněž jeví absence znalostí finančních nákladů na celkovou realizaci provozu, údržby, střežení apod. Rovněž otázkám životního prostředí v rezortu obrany bylo potřebné věnovat daleko větší pozornost.

Prvotní snahou bylo především zkvalitnění, celkové zrychlení a zpružnění systému. Zavedení logistiky mělo překonat setrvačnost v práci a snížit celkové vázané finanční prostředky. Časový harmonogram implementace jednotlivých opatření logistiky v armádě měl být v souladu s odhadovaným vývojem české ekonomiky a vyčleňovaných zdrojů. Měl vycházet z předpokladu potřebných finančních prostředků vyčleňovaných z jednotlivých rozpočtů armády.

Pro přechodné období byly stanoveny principy transformace, mezi které patřila:

- důsledná aplikace principů tržního hospodářství a priorit ekonomického hodnocení všech logistických vztahů a procesů,
- ekonomická a personální dostupnost přijímaných opatření,
- dočasná koexistence dvou systémů zabezpečení (starý a nově vznikající) AČR,
- kompatibilita s logistickými systémy armád členských států NATO,
- maximální využívání ekonomických a demografických možností teritoria státu.

Tyto principy měly zabezpečit zavádění logistiky tak, aby nebyl narušen proces zabezpečení vojsk. Předpokladem prováděných změn v logistice byla i změna chování všech subjektů armády. K zajištění nezbytné funkčnosti systému logistiky docházelo patřičnými reorganizacemi a redislokacemi organizačních struktur.

Rovněž problematika absence nového teoretického základu vedla k formování teorie logistické podpory, jako nového oboru, který měl být postupně definován. Vzhledem ke vzájemně dobré komunikaci bylo nezbytné definovat a charakterizovat co nejpřesnější vymezení odborných pojmů, které by korespondovaly s názvoslovím armád vyspělých demokratických zemí.

Za nezbytné se jeví koordinování úkolů logistiky s ostatními členskými zeměmi NATO, s respektováním zvláštností AČR. Systematicky docházelo k vytváření integrovaného systému hmotného i nehmotného toku logistické podpory AČR. Tvůrčím způsobem rovněž docházelo ke vzniku prvotních doktrinárních dokumentů logistiky AČR – především vznikem několika verzí logistické doktríny AČR.

V letech 1993 až 1998 byl ustanoven inspektorem logistiky AČR gen. Kostelka. V roce 1996 byla zpracována *Koncepce výstavby logistiky AČR 1996-2005*, která byla v kontinuitě s přijatou *Koncepcí výstavby AČR*. Koncepce řešila záměr výstavby logistiky, v oblastech organizování a řízení, v informatizaci logistiky a v přípravě specialistů logistiky. Úkoly byly směřovány do oblasti vojenské dopravy, do oblasti systému hospodaření s majetkem, do zásobovacího systému, do skladového hospodářství, do provozu, údržby a oprav materiálu, do stravování a do logistiky letectva.

Dnem 1. září 1993 vzniká na základě koncepce výstavby AČR **Velitelství logistiky (dále jen VLog)**. V roce 1997 je logistika převedena pod generální štáb (dále jen GŠ) AČR a náčelníkem

vznikající sekce logistiky GŠ je ustanoven plk. Rohovec. V letech 1998 až 1999 je pověřen výkonem této funkce plk. Veselý. Od roku 1999 do roku 2003 sekci logistiky řídil její náčelník gen. Dienstbier. V období 2003 byl ředitelem sekce podpory gen. Jevula, který řídil sekci podpory MO ČR do roku 2007. V roce 2007 byl vystřídán gen. Krejcarem, který je dosud ředitelem sekce logistiky MO ČR.

Po vstupu ČR do struktur NATO *Koncepce výstavby AČR* předpokládala, že logistický systém AČR bude budován v souladu se standardy a doporučeními NATO.

S jistým časovým odstupem je již dnes možné ohodnotit tento reformní proces, který vykazoval své kladné i záporné stránky. Mezi pozitiva patřilo, že během transformace nedošlo k hrubému a vážnému narušení materiálního života vojsk. Nebyla výrazněji snížena úroveň péče o personál a v hlavních parametrech byla zabezpečena údržba a připravenost materiálu a techniky AČR. Při plnění úkolů se však projevila setrvačnost a malá iniciativa měnit starý systém. Určitou úlohu hrála personální nejistota a pomalé, ne vždy důsledné řešení vzniklých následků.

Reforma veřejných financí přinesla v roce 2003 snížení podílu obranných výdajů na hrubém domácím produktu z 2,08 % na 1,82 % v roce 2005 a do roku 2008 se předpokládal jejich další pokles na 1,68 %. Tím se ČR v roce 2005 dostala pod průměrnou úroveň obranných výdajů evropských členských zemí NATO, která činí 1,85 % HDP, a klesající tendence se jeví i v budoucích letech. Výdaje na obranu by podle údajů Ministerstva obrany v ČR měly v roce 2009 představovat 1,39 % HDP, o rok později to má být 1,32 %. Na tiskové konferenci ministra obrany dne 7. července 2009 byl zveřejněn podíl na HDP (%) v roce 2011 na 1,27 % a v roce 2012 na 1,21 %. Reforma by měla skončit do roku 2018. Na základě výše uvedených skutečností a provedené analýzy současného stavu logistické podpory AČR došlo příslušnými orgány logistiky k přepracování koncepce logistické a zdravotnické podpory (verze 2006).

Výstavba logistické podpory v AČR bude nadále budována v souladu s objektivními potřebami při zabezpečení její činnosti, které vyplývají ze stanovených politicko-vojenských ambicí ČR. Jejím cílem je nadále efektivně podporovat operační schopnosti ozbrojených sil ČR realizací komplexu úkolů v oblasti hospodaření s majetkem státu a zabezpečení logistických služeb. K realizaci výše zmíněných úkolů musí být logistika schopná plnit úkoly logistické podpory ve společné operaci na obranu ČR a ostatních členských států NATO. Vznik hospodářské krize v celosvětovém měřítku v roce 2008 rovněž významně ovlivňuje i celou ČR a její armádu. Nižší výška přidělovaného finančního rozpočtu pro AČR se promítne do celé armádní logistiky.

Na základě těchto skutečností bylo provedeno přehodnocení akcí. Z hlediska priorit výstavby došlo k úpravě i pozastavení některých rozvojových projektů a časovému posunu v plnění projektů s termínem až po uplynutí krize. I přes neustálý trend krácení finančních prostředků, který bude do budoucna pokračovat, se nemění systém dalšího prosazování efektivnosti a hospodárnosti jako základního pravidla myšlení všech příslušníků armády. Náročně postavené úkoly logistické podpory si budou vyžadovat zabezpečení potřebné výkonnosti při současném úsilí o zefektivnění vynakládaných finančních prostředků na logistickou podporu. Značný úbytek finančních prostředků si rovněž vyžádá i přesun některých finančně náročných akcí a projektů do pozdější doby.

Proces reformy je však živý a i nadále pokračuje. Realizovaná reforma ozbrojených sil ČR se projevuje rovněž i v celé oblasti logistické podpory. Za hlavní cíle reformy ozbrojených sil a jejich prvků logistické podpory je možné především považovat: [1]

- rozumnou dostatečnost při dosažení malé, moderní, mobilní a mladé armády,
- dosažení kompaktního článku stavebnice aliančních sil při sladěných národních a aliančních zájmu,

- ekonomicky zabezpečitelné ozbrojené síly, konkurenceschopné na trhu pracovních sil, atraktivní jak pro lidi, tak pro investory.

Jednotlivé kroky reformy logistické podpory vycházejí z cílů reformy ozbrojených sil. Jsou koncipovány do čtyř základních, časově sousledných etap. Jednotlivé etapy vytvářejí širší rámec pro strategická rozhodnutí k dosažení požadovaného cílového stavu ozbrojených sil ČR i SR.

Přípravná etapa v AČR byla ukončena v březnu 2002. Do této doby byly upřesňovány jednotlivé priority reformy v souladu s disponibilními zdroji státu. Jednotlivé projekty a činnosti, které nekorespondovaly s deklarovanými prioritami byly následně přehodnocovány. Realizovala se další výstavba jednotek logistické podpory, vyčleněných k plnění úkolů ve prospěch jednotek sil okamžité a rychlé reakce.

První etapa reformy logistiky AČR probíhala v letech 2002 až 2003. Za cíl si kladla připravit strukturální a věcné změny a v návaznosti na ně připravovat obecně závazné právní předpisy, včetně úpravy a vytvoření patřičných interních normativních aktů. V tomto období pokračovaly opatření k přechodu na plně profesionální AČR, především u jednotek vyčleňovaných pro potřeby NATO. Dále byla zahájena výstavba pilotního projektu infrastruktury, zaměřená na výcvikové, sociální, kulturní, sportovní a další potřeby profesionálních jednotek.

Druhá etapa byla naplánována na období let 2004 až 2005. Po skončení této etapy měly být dokončeny veškeré přípravy na přechod na plně profesionální jednotky vyčleňované pro potřeby NATO. V tomto období měly rovněž být dokončeny pilotní projekty v oblasti infrastruktury a zahájeny modernizační projekty tzv. **první skupiny priorit**. Z hlediska logistické podpory se jednalo především o:

- vybavení letounu L-159 včetně munice,
- střední nákladní terénní automobil,
- individuální prostředky jednotlivce,
- program kontejnerizace,
- modernizační projekt kolového obrněného transportéru, s dopadem do oblasti zabezpečení provozu, údržby a oprav. [2]

V pořadí již třetí etapa probíhala v letech 2006 až 2007, kdy bylo dosaženo plné profesionalizace ozbrojených sil a současně byly dokončeny některé modernizační projekty první skupiny priorit. Ke zvýšení bojových schopností brigádního úkolového uskupení byly zahájeny projekty tzv. **druhé skupiny priorit**, které se týkají především modernizace dělostřelectva, protitankových prostředků a tanků. S tím úzce souvisí i modernizace prostředků pro zabezpečení jejich provozu, údržby a oprav. V této etapě došlo rovněž k reorganizaci jednotek logistické podpory, určených pro logistickou podporu jednotek vyčleněných do sil vysoké připravenosti.

Vzhledem k přijaté koncepci další transformace rezortu obrany ČR v roce 2007 byl upřesněn cíl této transformace. Důraz je kladen na posílení schopností AČR, optimalizace struktur velení, organizačních a personálních struktur, mobilizačních procesů a potřeb, administrativních a podpůrných procesů a dokončení organizačních a dislokačních změn. V této fázi je rovněž zamýšleno realizovat reorganizační změny logistiky rezortu obrany ČR.

Vzhledem k omezené výši disponibilních finančních prostředků a nezbytnosti reagovat na změněný zdrojový rámec z léta 2003 bylo předpokládáno, že výstavba logistiky AČR bude pokračovat podle stanovených priorit důležitosti v následujícím pořadí:

- 1. Výstavba jednotek a zařízení pro logistickou podporu jednotek vysoké připravenosti.** Jedním z nejdůležitějších úkolů ve výstavbě logistické podpory AČR je plnění závazků deklarovaných vůči NATO, především výstavba jednotek vyčleněných do sil

vysoké připravenosti. Aby byla zabezpečena nepřetržitá logistická podpora jednotek AČR působících mimo území ČR, musí být v prvním pořadí vybudovány jednotky jejich logistické podpory.

2. **Výstavba a naplnění zásob pro jednotky vyčleněné do sil vysoké pohotovosti** jsou dalším úkolem jednotek v silách vysoké pohotovosti, které musí být přednostně vybaveny stanovenými zásobami, pro pokrytí potřeb na období 30 dnů.
3. **Vybavení jednotek vysoké pohotovosti výzbrojí, technikou a materiálem kompatibilním s ozbrojenými silami členských států NATO**, kdy cílem je zajistit v první řadě prostředky strategické přepravy, dále manipulaci s materiálem, kompatibilitu v základních oblastech, především jednotného paliva na bojišti, přepravy PHM a možnosti záměny munice na bojišti. Teprve po splnění těchto základních cílů budou realizovány další kroky vedoucí k vyšší kompatibilitě.
4. **Organizační a materiální zabezpečení úkolů AČR vyplývajících ze závazku realizace zabezpečení hostitelskou zemí** předpokládá v této oblasti zahájení přípravy území ČR a vyčleněných sil k plnění úkolů vyplývajících ze závazku ČR jako hostitelské země vůči NATO.
5. **Postupné doplnění zásob pro jednotky nižších pohotovostí** bude časově rozvrženo podle reálné dostupnosti finančních prostředků a ostatních nezbytných zdrojů. U techniky a výzbroje, jejíž životnost či horizont použití končí do roku 2006, nebudou zásoby doplňovány na plnou výši.
6. **Odsun nadbytečného a neupotřebitelného vojenského materiálu:** umožní efektivnějším způsobem využívat omezené disponibilní zdroje.
7. **Postupná modernizace logistických prvků pro logistickou podporu na území ČR** jasně deklaruje potřeby na infrastrukturu logistické podpory na území ČR, která umožní efektivní doplnění ze zdrojů působících mimo rezort obrany. Plnění těchto úkolů bude technologicky svázáno s pořízováním nové nebo modernizací stávající techniky. Přitom bude vycházeno z perspektivnosti posádek.
8. **Postupná obměna a modernizace výzbroje, techniky a vojenského materiálu** umožní v dlouhodobém horizontu zvýšit požadované schopnosti AČR jako celku.

Systém logistiky musí být pohotový, schopný včas předvídat logistické požadavky, musí udržovat přehled o zásobovacím toku a soustředit limitované zdroje logistiky tam, kde je to potřebné v závislosti na operačním tempu a požadavků boje. Organizace logistiky musí být založena na reálných možnostech, musí být modulární a schopná rychlé reakce. Logistika zaměřená na distribuci představuje nový způsob podpory, při kterém je množství nahrazeno rychlostí a sledy majetku jeho proudem. Klíčem je materiál v pohybu, přičemž skladem se doslova stává distribuční síť. V takovéto zásobovací síti se výška skladovaných zásob snižuje a nahrazuje ji rychlá přeprava vojenského materiálu v distribuční síti.

**Úkoly zdravotnické podpory** jsou v těchto letech plněny jako součást logistické podpory AČR. I vojenská zdravotnická služba přijímá celou řadu opatření v oblasti léčebně preventivní činnosti, v hygienicko protiepidemickém zabezpečení a biologické ochraně vojsk, ve veterinárním zabezpečení, ve výstavbě zdravotnických útvarů i ve znovu osamostatnění zdravotnické služby v rámci AČR podle navržené koncepce vojenské zdravotnické služby. Rozhodující úloha patří jejím polním nemocnicím, které sehraávají podstatnou úlohu při rozvinutí a poskytování zdravotnické pomoci v rámci plnění úkolů v zahraničních misích. Vojenské zdravotnictví má jako hlavní cíl zabezpečit léčebně-preventivní péči o vojska AČR jak v míru, tak při nasazení jednotek

v operacích. Tohoto cíle dosáhne vyšší efektivitou velení a řízení, zprůhledněním finančních toků a jejich dlouhodobou stabilizací, personální stabilizací zdravotnického personálu a dokončením výstavby výkonných prvků s posílením expedičního charakteru. Proto počínaje lednem 2008 vzniká samostatný odbor vojenského zdravotnictví a v následujícím roce jsou upravovány struktury na všech podřízených úrovních velení a řízení zdravotnické služby.

V polovině roku 2007 byla vypracována souhrnná zpráva o stavu první fáze reformy AČR a byly zpracovány základní teze pro realizaci 2. kroku reformy AČR – viz článek uveřejněný ve VR 2/2008 s názvem „Logistika AČR ve 2. etapě reformy“.

Logistika AČR je prostředím, které respektuje nové potřeby ozbrojených sil. Z tohoto důvodu by i budoucí armádní logistika měla odpovídat potřebám nové, profesionální armády, která by měla být mobilní, moderní, výkonná, schopná efektivně podporovat realizaci bezpečnostních zájmů ČR. V perspektivě logistiky je potřebné počítat s dobrým výcvikem, s technickou moderní vybaveností a s tempem obvyklým v členských zemích Aliance. Dostatečná flexibilita logistiky bude schopná rychleji reagovat na změny úkolu, vyplývající ze změn bezpečnostního prostředí.

Reforma celé armády se bezesporu neobejde bez hledání nových přístupů k plnění stanovených úkolů a to i v oblasti logistické podpory. Je potřebné mnoho práce vykonat v oblasti kompatibility s logistikou ozbrojených sil členských států NATO, hledat nové možnosti v dopravně zásobovacím systému a efektivním zabezpečení vysílaných jednotek mimo území ČR do mnohonárodních operací, zpracovat či novelizovat logistické předpisy a postupně pokračovat v celkové modernizaci stávající staré, novým podmínkám ne zcela odpovídající technice a materiálu.

Měla by být schopna dalšího rozvoje, absorpce a přizpůsobení se změnám plněných požadavků k zabezpečení a splnění cílů ke kterým jsme se přihlásili nejenom v rámci NATO, ale i EU. Z tohoto důvodu se jako rozhodující jeví budování dostatečné flexibility tak, aby bylo rychleji reagováno na změny povahy úkolů, vyplývající ze změn globálně-bezpečnostního prostředí.

Výše uvedené podmínky velmi výrazně ovlivňují a v budoucnu budou ovlivňovat veškerou činnost řídicích i výkonných prvků logistické podpory a jedině včasná adaptace řídicích i výkonných struktur na tyto nové podmínky se stává zárukou splnění požadovaných úkolů, které bude logistika AČR v budoucnu plnit.

## Závěr

Logistika ve svém téměř šestnáctiletém vývoji v AČR získala bohaté zkušenosti a dosáhla celou řadu pozitivních výsledků. Po vstupu ČR do NATO a EU však vyvstala celá řada dalších požadavků a úkolů, se kterými se musí logistika postupně vyrovnávat. Chceme-li být srovnatelní s logistikou obdobně velkých členských států NATO, musíme úspěšně projít reformou a neustále měnit staré myšlení a hledat nové způsoby plnění úkolů v logistické podpoře. Málo produktivní přístupy nahrazovat novými systémovými, promyšlenými postupy. V součinnosti s teoretickou bází postupně připravovat legislativní rámec pro optimální fungování systému logistiky. Nerušit za každou cenu již fungující teoretické i praktické logistické podsystemy, ale snažit se dalším zkvalitňováním o jejich maximální výtěžnost. Něco fungujícího zrušit je velmi jednoduché. Něco fungujícího založit je již podstatně složitější.

Uváděná opatření a směry rozvoje logistické podpory se v budoucnu budou dotýkat všech oblastí logistiky a její logistické podpory. Nejen co do počtu, úkolů, struktury, dislokace, vzdělávání, zásob, modernizace, ale i v dalších oblastech. Půjde zejména o změnu myšlení,

o změnu kultury organizace a vztahů. Při tvorbě strategie logistické podpory je do budoucna potřebné se zamyslet v mnohém ne jak vojenskou logistiku dělat lépe, ale především jak ji dělat s využitím nových poznatků zcela jinak. Veškerá přijímaná změnová opatření by měla v plné míře respektovat dané prostředí ve kterém budou realizována.

Z teoretických i pragmatických uvedených závěrů je zřejmé, že strategie systému logistiky musí sledovat všechny systémové kroky vedoucí k úspoře času. „Závod s časem“ (Time Based Competition) a „stlačování času“ (Time Compression) se musí vžít v přijímání všech opatření v jednotlivých člácích logistické podpory, jak v mírových, tak polních podmínkách.

Nové způsoby použití ozbrojených sil v 21. století se budou odrážet ve vyžadování nových požadavků na logistiku. Otázkou však zůstává, zda a jak může současná logistika v perspektivě uspokojit všechny požadavky na ni kladené.

Lze celkem věrohodně říci, že vojenské cíle zítřka budou ležet převážně v civilní sféře. Budou to politické, ekonomické a kulturní cíle, kde je naše společnost zároveň nejzranitelnější. Tyto měníci se hrozby budou vyžadovat, aby logistická podpora AČR byla flexibilnější, mobilnější, integrovanější, kompatibilnější a preciznější.

Kromě zabezpečení potřebných finančních prostředků na plnění všech priorit logistiky bude třeba věnovat hlavní pozornost kvalitě připravovaných programů, projektů a přípravě osob. Vysoké nároky na profesionalitu poskytovaných služeb se musí stát jedním z hlavních požadavků každého realizujícího prvku. Odpovědnost, profesionální přístup ke své vlastní práci, schopnost využívat moderních metod a postupů, vůle k jejich realizaci do praktických podmínek logistické podpory vojsk jsou vlastnosti, které nemohou chybět při naplňování těchto nelehkých úkolů.

Stručný výčet již realizovaných a perspektivních úkolů v logistické podpoře AČR ukazuje na složitost procesu výstavby logistiky v AČR a na úskalí, která bude nutno v budoucnosti překonávat. Rozhodující úlohu v tomto procesu bude nadále sehrávat lidský faktor. Ten bude i ve 21. století v logistice nenahraditelný.

### Poznámky k textu:

- [1] Koncepte výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec. *A report - zvláštní číslo*. AVIS MO ČR, Praha, 12. listopad 2003, <http://www.army.cz/>, s. 9-18.
- [2] *Přehled projektů vyzbrojování plánovaných k realizaci v letech 2003-2008 - výpis*. MO ČR – GŠ AČR. Praha, 1999, <http://www.army.cz/>.

### Použité zdroje:

- JEVULA, P. a kol. *Koncepte logistické a zdravotnické podpory* (verze 2006). Rozpracování koncepte výstavby profesionální AČR a mobilizace OS ČR na změněný zdrojový rámec pro oblast logistické a zdravotnické podpory [studie]. Praha, 2006.
- HAJNA, P., FOLTIN, P., KRČ, M. *Logistika v ozbrojených silách* [monografie]. Vyškov 2004. ISBN 80-7231-119-0, 146 s.
- HAJNA, P., MÁLEK, Z. Building Logistics Within the Professional Army of the Czech Republic. *RUSI Defence Systems*. London: Royal United Service Institute, Spring 2006/07 Vol. 9 No. 3.
- HAJNA, P., CEMPÍREK, M., MÁLEK, Z., ŠKOLNÍK, M., IŽÁRIK, Š. *Logistika v ozbrojených silách ČR a SR v 21. století* [monografie]. Brno: Univerzita Brno, 2007, 131 s. ISBN 978-80-7231-287-0.
- HAJNA, P. Logistika AČR ve 2. etapě reformy. *Vojenské rozhledy*, 2008, č. 2, 2008, s. 131-135, ISSN 1210-3292.
- Koncepte výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec. *A report - zvláštní číslo*. AVIS MO ČR, Praha, 12. listopad 2003, <http://www.army.cz/>, s. 9-18.
- Přehled projektů vyzbrojování plánovaných k realizaci v letech 2003-2008 - výpis*. MO ČR – GŠ AČR. Praha, 1999, <http://www.army.cz/>.