

## VYUŽITÍ VNĚJŠÍCH ZDROJŮ V PODMÍNKÁCH OZBROJENÝCH SIL (Objektivní nutnost nebo racionální řešení?)

**Pplk. Ing. Josef PROCHÁZKA**

### ***Anotace:***

*Autor článku reaguje na bohatou a velmi zajímavou diskusi, která se odehrála mezi účastníky kolokvia „Ekonomika obrany státu a její řízení“ konaného na Vojenské akademii v Brně v únoru 2003 k otázce využití vnějších zdrojů v podmínkách ozbrojených sil. Názory účastníků na možnosti využití tohoto nástroje v rámci reformy ozbrojených sil, při snižování počtu příslušníků ozbrojených sil a jejich profesionalizaci, směřovaly do vymezení základních pojmů, rizik, přínosů, zahraničních zkušeností a oblastí činností, ve kterých je v budoucnosti pravděpodobné využití schopností průmyslu jako náhrada vlastního výkonu ozbrojenými silami.*

\*\*\*

### **ÚVOD**

Motivem k zamyšlení se nad využitím vnějších zdrojů v podmínkách ozbrojených sil byl průběh kolokvia „Ekonomika obrany státu a její řízení“, které se konalo na VA v Brně dne 12. února 2003. Vedle otázek řešících hospodářský vývoj státu, možnosti financování výdajů na obranu a využití schopností domácího obranného průmyslu pro modernizaci ozbrojených sil, diskutovali účastníci kolokvia i o mikroekonomických otázkách a problémech ekonomického zabezpečení potřeb obrany. Zajímavé názory, které reflektovaly aktuální dění v ozbrojených silách, upozorňovaly na pokračující neefektivnost ve využívání finančních zdrojů v rámci řízení ekonomického zabezpečení ozbrojených sil ČR a obtíže spojené s implementací vědeckých přístupů a metod tento negativní proces zvrátit.

Východiska z této situace byla účastníky kolokvia viděna v aplikaci podnikohospodářských kritérií v podmínkách ozbrojených sil, ve sledování nákladovosti jednotlivých činností a ve využívání analytických vstupně-výstupových metod hodnocení efektivnosti vynaložených zdrojů.

Bouřlivou diskusi mezi účastníky vzbudila otázka využití vnějších zdrojů v podmínkách ozbrojených sil, kdy byly prezentovány velmi zajímavé a aktuální názory na přínosy, negativa a rizika spojená s využitím schopností civilního sektoru pro zabezpečení některých dříve typicky vojenských funkcí v oblasti logistické podpory, výcviku a vzdělávání, personálního managementu, ostrahy objektů, informační a komunikační podpory jak v mírových podmínkách, tak i v krizových situacích.

Cílem článku není provést hluboký analytický rozbor problematiky, ale právě na základě průběhu kolokvia shrnout některé zajímavé názory a zaujmout k nim vlastní stanovisko, které vychází ze zhodnocení vývojových tendencí využívání vnějších zdrojů ve světě.

## 1. VYMEZENÍ POJMU VNĚJŠÍ ZDROJE

Pojem vnější zdroje respektive pojem využití vnějších zdrojů vznikl překladem anglického výrazu outsourcing. Výraz „outsourcing“ je přejet ze soukromého hospodářství USA a je odvozen od „outside resource using“ (využívání vedlejších zdrojů). Sloveso „to outsource“ znamená „vytěsnit“, „odsunout“. Tento výraz je vyjádřením stavu, kdy určitá organizace využívá z různých motivů pro zabezpečení určitých potřebných funkcí či činností podnikatelské aktivity jiného, zpravidla úžeji specializovaného podnikatelského subjektu, firmy či organizace. Tato metoda zajišťování určitých činností stávající organizace organizací jinou není ve světě něco převratného a zcela nového. V hospodářství je outsourcing široce a velmi úspěšně využívána již od začátku 80. let minulého století. Mezi první země s využitím outsourcingu patřilo Japonsko, které minimalizovalo byrokratický aparát a usilovalo o vytvoření pružných podnikatelských subjektů schopných reagovat na rychle se měnící požadavky trhu.

Podnikatelský subjekt využíváním vnějších zdrojů reaguje zpravidla na racionalizační tlak, snižování nákladovosti, zvyšování produktivity práce a zvyšování vyšší kvality své produkce či poskytovaných služeb. Podnik usiluje o získání konkurenční výhody na globalizovaném trhu, který je založen na špičkových znalostech. Zjednodušeně řečeno, organizace či podnik soustřeďuje svoji pozornost a hlavní úsilí do oblastí, které tvoří základ její činnosti a ve kterých dosahuje konkurenceschopných výsledků, disponuje špičkovými znalostmi a schopnostmi. Ostatní – vedlejší činnosti – se snaží racionálně zabezpečovat jinou cestou. Jedná se tedy o stav, kdy vstup, který by jinak organizace získávala z vlastních zdrojů, koupí od organizace jiné ve formě poskytované služby, výrobku nebo určité chybějící kompetence (znalosti a schopnosti). Tímto způsobem odstraní všechny interní činnosti související s obhospodařováním zdroje, a tento zdroj od sebe odsune. Organizace se realizací takové podnikatelské strategie stává pružnější, dokáže lépe reagovat na změny trhů a potřeb svých zákazníků v turbulentním tržním prostředí. Odstraněním dříve vlastními silami realizovaných interních činností dochází k největšímu riziku, které je s využitím vnějších zdrojů spojeno. Přenesením doposud vlastního výkonu na jinou organizaci dochází totiž zpravidla ke ztrátě znalostí a schopností organizace v dané oblasti. Jejich opětovné získání není možné zcela vylou-

čit, ale pro organizaci to může být velmi složitý, nákladný a zdlouhavý proces, který nemusí být úspěšně završen.

Využívání vnějších zdrojů vyjadřuje z celospolečenského pohledu pokračující dělbu práce, prohlubování specializace, znalostí a schopností. Týká se zpravidla takových funkčních oblastí, které nesouvisejí s hlavním předmětem činnosti organizace či podniku, i když bylo dosud obvyklé je provádět v organizaci či podniku samém. V případě, že organizace či podnik vyděluje činnosti, které patřily doposud mezi hlavní, nehovoříme již o využití vnějších zdrojů, ale spíše o kooperaci – výrobní kooperaci. Využitím vnějších zdrojů – outsourcingu – máme na mysli zpravidla realizaci činností v oblasti služeb.

**Využitím vnějších zdrojů je možné optimalizovat podnikové funkce a procesy pověřováním externích poskytovatelů služeb výkony, které byly dříve vykonávány vnitřními funkčními jednotkami podniku.**  
***Riziko:* Využití vnějších zdrojů vede zpravidla k zániku vlastních schopností v dané oblasti.**

## 2. VÝVOJ PROSTŘEDÍ A JEHO DETERMINUJÍCÍ VLIV NA EKONOMICKÉ ZABEZPEČENÍ OZBROJENÝCH SIL Z POHLEDU VYUŽITÍ VNĚJŠÍCH ZDROJŮ

Vojenská definice využití vnějších zdrojů se liší od klasické civilní. V podmínkách ozbrojených sil znamená využití vnějších zdrojů využití schopností soukromého sektoru pro realizaci činností, které byly dříve vykonávány výhradně příslušníky ozbrojených sil či civilními zaměstnanci vojenské správy. Tento nástroj je velmi silným prostředkem pro realizaci reformy ozbrojených sil a zvýšení efektivity celého sektoru obrany.<sup>1</sup>

### **Jaké jsou důvody pro využití vnějších zdrojů v podmínkách ozbrojených sil?**

Jako hlavní důvody pro využití vnějších zdrojů v podmínkách obrany jsou uváděny především důvody **finanční** a to především snížení nákladů a zlepšení hospodaření. Problematika finančního efektu ale není tak zcela jednoduchá. Finanční efekt je nutno posuzovat jak z hlediska krátkodobého, tak z hlediska delší perspektivy. Je nutné také zvážit finanční přínos z jiných činností, na které se můžeme díky využitím vnějších zdrojů lépe soustředit. Nezbytně nutné je kalkulovat i jiné výdaje, které šetříme v delším časovém horizontu nebo z jiných rozpočtových položek. Jako příklad je možné uvést různé náležitosti naturálního odívání nebo výsluhové či důchodové náležitosti u vojáků v činné službě. **Finanční důvody je možno považovat za významné pro hodnocení efektu outsourcingu, ale nelze je považovat za jediné kritérium a jediný cíl.**

Na rozdíl od finančních důvodů se **věcné** důvody velmi často podceňují, ač by měly být rozhodující. Hlavním cílem využití vnějších zdrojů by totiž mělo být získání

zdrojů potřebných pro realizaci hlavních oblastí činnosti a to na co nejprofesionálnější úrovni. Přitom lze za pořízení takové služby zaplatit externí organizaci i více, než by činily výdaje při jejím zajištění z vlastních zdrojů. Pokud víme, že bychom takovou úroveň z vlastních zdrojů nezajistili. Jako příklad může být zajišťování odborných funkcí např. oprav vojenské techniky vojáky základní služby, které již pro omezenou délku jejich základní vojenské služby nemáme možnost kvalitně vycvičit a připravit na jejich výkon. Opravy jsou tak vlastně neustále v rukou začátečníků se všemi důsledky na kvalitu jejich provádění.

Z **organizačního hlediska** se jedná především o zjednodušení manažerské práce a zeštíhlení a zploštění organizační struktury. To souvisí s rostoucí specializací pracovníků a managementu v ozbrojených silách.

### **Využití vnějších zdrojů nemusí být tedy výhradně pouze o penězích, ale i o kultuře organizace**

Využití vnějších zdrojů není možné v našich konkrétních podmínkách zdůvodnit pouze snižováním nákladovosti. Velmi významným faktorem je změna kultury celé organizace. Změna kultury je v podmínkách ozbrojených sil zcela zásadním momentem. V našich podmínkách je to spojeno s negativním pohledem na průběh služby celých generací vojáků základní služby a s negativním postavením ozbrojených sil ve společnosti. Vojáci základní služby byli využíváni jako levná pracovní síla k výkonu takových činností, které nesouvisely s jejich posláním v ozbrojených silách, vedly k pokřivení systému základní vojenské služby a principu branné povinnosti. Zde je zcela patrné, že profesionalizované ozbrojené síly si nebudou moci v žádném případě dovolit využívat své příslušníky pro plnění činností, které nebudou souviset s jejich funkčními povinnostmi a s jejich základním vojenským posláním.

Zkušenosti z hospodářství a ze zahraniční potvrzují, že organizace, které úspěšně využívají vnější zdroje pro zabezpečení svých vedlejších činností se orientují na efektivní naplňování svých cílů, zlepšují svoji komunikaci s prostředím, inovují a modernizují. Organizace, které si zabezpečují vedlejší činnosti vlastními silami musí ztrácet více svého času plánováním svých výdajů a lobováním pro získání dalších a dalších zdrojů.

Z tohoto pohledu je možné hodnotit ozbrojené síly, které přistoupily k uplatňování tohoto nástroje v praxi jako síly moderní, orientované na efektivní plnění svých základních úkolů, jejichž vysoká profesionální úroveň je společností očekávána. Poněkud archaicky v tomto světle působí aktuální informace z některých armád států bývalého Východního bloku nebo bývalého Sovětského svazu, které svými vlastními silami zabezpečují široké spektrum vedlejších činností od úklidu, údržby a opravy až po vaření, chov domácích zvířat a pěstování zeleniny. Kvalita takovýchto ozbrojených sil je v těchto státech nahrazována neefektivní kvantitou, kterou si nemůžeme v současných podmínkách vývoje bezpečnostního, vojenského a ekonomického prostředí v žádném případě dovolit. Redukce v počtu příslušníků ozbrojených sil byla jednoznačně stanovena reformou a případné změny směřující k nárůstu jsou nepravděpodobné.

Míra využití vnějších zdrojů je jedním z mnoha možných měřítek proklamovaného jednoho ze čtyřech cílových „M“ reformy ozbrojených sil. Jedná se v tomto případě o slůvko MODERNÍ. Moderní znamená nejen kvalitně vybavená nejmodernějším materiálem, technikou a zbraněmi, ale i moderní svoji vnitřní organizací, cíleně orientovanou na efektivní splnění svých hlavních úkolů. Z tohoto pohledu nejde pouze o peníze, ale také o způsob myšlení lidí a vnitřní kulturu organizace. Peníze mohou tyto procesy pouze urychlit ale ne zastavit.

### **Využití vnějších zdrojů z pohledu marginálních přínosů**

Získání vyšší užitné hodnoty (kvality) ozbrojených sil je z ekonomického pohledu spojené s definicí mezních přínosů. Pokud budeme usilovat o zvýšení užitek (přínosů) musíme počítat s dodatečnými náklady na realizaci takového procesu.

V konečnému důsledku bude kvantitativní objektivní vyjádření efektivnosti ozbrojených sil vždy obtížným úkolem. Z tohoto důvodu by bylo vhodné provádět porovnávání efektivnosti jednotlivých dílčích činností vždy s vazbou na užitnou hodnotu ozbrojených sil (jednotky, útvaru) po realizaci této dané činnosti a ne srovnávat s užitnou hodnotou ozbrojených sil (jednotky, útvaru) před její realizací. V praxi to z pohledu marginální analýzy znamená, že využitím soukromé uklízací firmy dojde sice ke zvýšení nákladů –  $\Delta MC$ , ale získané výhody tohoto opatření se musí projevit v nárůstu kvality  $\Delta ME$  ozbrojených sil (jednotky, útvaru) ve formě jejich vycvičenosti a připravenosti. Pokračovat v realizaci takového opatření má smysl do té doby, dokud se marginální náklady na realizaci daného opatření rovnají přírůstku dosažených efektů. Do té doby je využívání vnějších zdrojů pro zabezpečení potřeb ozbrojených sil přínosné.

Při odhadu nákladů při využití vnějších zdrojů a financování aktivit soukromým kapitálem se kalkuluje s tržní cenou financí. Využití těchto variant je realizovatelné pouze v případech, kdy je pro ozbrojené síly zaručena celkově vyšší hodnota za peníze. To je v případech, kdy zvýšená výkonnost a zlepšené hospodaření se zakalkulovaným rizikem převažují nad dodatečnými náklady na financování uvedených aktivit.<sup>2</sup>

*Náklady zahrnují vedle explicitních peněžních výdajů ty náklady na příležitost, které vznikly proto, že faktory mohou být používány alternativně. Jestliže by má práce nebo kapitál v počítačových programech mohly být využity na uhlí nebo pšenici nebo dokonce v počítačové firmě někoho jiného, musí moje skutečné náklady zahrnovat náklady příležitosti nejlepší alternativy.<sup>3</sup>*

### **Využití vnějších zdrojů z pohledu přímých a nepřímých nákladů**

Je vysoce pravděpodobné, že na úrovni vedlejších činností, které vykonávali vojáci základní služby dojde využitím vnějších zdrojů ke zvýšení přímých nákladů, které se promítnou v oblasti provozu a služeb (úklid, údržba objektů, stěhování, apod.).

Pokud bychom uvažovali pouze přímé náklady na zabezpečení určité činnosti je možné, že využití vnějších zdrojů by nemuselo být levnější. Je to však velmi zavádějící moment, protože s realizací každé činnosti je spojeno vedle přímých nákladů i široké spektrum nákladů vedlejších, které se velmi obtížně identifikují a kalkulují. Mnohdy

jsou záměrně či z neznalosti přehlíženy a svádí tak ke každodenním informačně nepodloženým úvahám o finanční výhodnosti či nevýhodnosti využití vnějších zdrojů v podmínkách ozbrojených sil.

Rovněž je nutné si uvědomit fakt, že orientací ozbrojených sil na realizaci jejich hlavních činností se předpokládá růst jejich profesionální kvality – vzniká produkt s vyšší užitnou hodnotou, jejíž výši je velmi obtížné objektivně stanovit – (kvantifikovat). Stanovení užitné hodnoty je jeden z hlavních úkolů ekonomiky armády. Měření užitné hodnoty je velmi obtížné. Ověření je možné provést až v případě vlastního použití ozbrojených sil v operaci nebo simulaci, která se reálným podmínkám zpravidla pouze přibližuje. Na straně druhé užitná hodnota dílčích činností ozbrojených sil je měřitelná (kvantifikovatelná).<sup>4</sup>

Právě na tomto poli se vedla mezi účastníky kolokvia nejbouřlivější diskuse. Někteří velitelé uváděli celou řadu zajímavých příkladů z každodenní praxe, na kterých ukazovali na výhodnost či nevýhodnost využití vnějších zdrojů pro zabezpečení vedlejších činností v rámci jejich působnosti. Narážely na sebe rozporné a subjektivní argumenty, které byly odrazem empirických zkušeností, zažitých názorových postojů, ale v žádném případě se nejednalo o analyticky podložené názory. Tento krok by měl teprve přijít. V praxi by se mělo daleko více měřit, vážit a počítat, abychom si mohli v těchto otázkách vytvořit dostatečné množství analytických podkladů pro přijímání našich rozhodnutí.

Názory, že vlastní uklizečky, údržbáři objektů, dozorčí a strážní služba, provoz kuchyně či doprava jsou levnější a je možné je pružně využívat pro plnění operativních úkolů je nutné skutečně objektivně analyzovat. Je nutné rovněž kalkulovat, kolik času však plnění takových úkolů zabere na jejich řízení. Je nutné provádět úkony spojené s byrokracií a zdůvodňování nadřazeným a kontrolním orgánům, proč to a to nefunguje, že něco nesplňuje bezpečnostní a hygienické normy apod.

Takovým způsobem jsme se ale dostali zpět ke kultuře organizace a poslání ozbrojených sil. Velitel v profesionalizované armádě se bude muset rozhodnout na základě analytických podkladů o tom, kterých funkcí se oprostí a od jejichž výkonu oprostí nejen sebe, ale i své podřízené.

### Využití vnějších zdrojů z pohledu reformy

Některé myšlenky, které souvisejí s realizací reformy a s využitím vnějších zdrojů pro naplnění jejich cílů byly již v článku uvedeny.

Na základě návrhu reformy je možné identifikovat tři základní faktory, které povedou ke zvýšenému využívání vnějších zdrojů v praxi:

- Zaprvé se jedná o faktor **profesionalizace** ozbrojených sil a soustředění se všech příslušníků na plnění základních vojenských funkcí.
- Zadruhé je to **limitovaný počet občanských zaměstnanců**, kteří v minulosti vedlejší činnosti pro potřeby ozbrojených sil zpravidla zabezpečovali.
- Zatřetí se jedná o **efektivní využívání všech disponibilních zdrojů**, které jsou společností pro zabezpečení činnosti ozbrojených sil uvolňovány. Mezi tyto zdroje

není možné používat pouze finanční prostředky, ale i lidský potenciál, materiál, techniku, objekty a zbraně.

Přece není možné pořizovat nákladnou techniku, zařízení a objekty a nevyužívat je efektivním způsobem 24 hodin denně a 365 dnů v roce. Jaká firma si může dovolit pořídit drahý a výkonný stroj, který bude pracovat na jednu nebo dvě směny. Taková firma by zřejmě v dnešní konkurenci na trhu dlouho neexistovala. Proto si ani nemůže dovolit disponovat objektem, letounem nebo třeba simulátorem, jejichž schopnosti nebudou využívány ozbrojenými silami efektivně.

Ozbrojené síly nemohou s těmito prostředky podnikat, nemohou je využívat pro komerční účely a nejsou v mnoha případech ani schopny využít všechny jejich schopnosti pro naplnění svého poslání. Civilní sektor (soukromý podnikatelský subjekt) zabezpečí veškeré potřeby ozbrojených sil a v případě volné kapacity je schopen realizovat službu pro další stranu a maximalizovat tak podnikatelské přínosy i tam, kde se to na první pohled nemusí zdát reálné.

**Ve snaze dosáhnout co největší provozní účinnosti budou ozbrojené síly zbaveny úkolů, které nepatří k základním vojenským schopnostem, a které mohou být realizovány moderními formami spolupráce s efektivnějším financováním.**

Možné uplatnění schopností civilního sektoru v rámci procesu využití vnějších zdrojů při realizaci činností pro potřeby ozbrojených sil:

- provoz skladového hospodářství,
- podpora administrativních činností a informačních systémů,
- provoz celoplošné a vysoce výkonné spojovací a datové sítě,
- provoz výcvikových a simulačních center,
- zabezpečení mírového zásobování a logistických služeb,
- poskytování přepravních služeb,
- zabezpečení opravárenské a servisní činnosti,
- logistická podpora vybraných zbraňových systémů,
- správa bytového fondu a nemovitostí.

*Využití vnějších zdrojů v těchto uvedených oblastech vyžaduje především změření vlastních nákladů na jednotlivé činnosti a k tomu přiřazení vztahů nákladu a účinku a nákladu a užítku.<sup>5</sup>*

O využití vnějších zdrojů v podmínkách ozbrojených sil je racionální uvažovat pouze při splnění těchto následujících podmínek:

- soukromý podnikatelský subjekt musí být schopen provádět uvedenou činnost jak v míru, tak i v krizové situaci či za války,
- vnější zdroj nesmí nahradit realizaci základních vojenských činností,
- pro danou činnost musí existovat trh s konkurenčním prostředím, které vyvine tlak na zvyšování kvality, efektivnosti a snižování cen,
- musí existovat stimuly pro trvalé zlepšování služby,
- využití vnějších zdrojů musí přinést co nejvyšší hodnotu,
- v dané oblasti musí existovat jasný potenciál ke zvyšování efektivnosti v dlouhodobém hospodářském výhledu.

Reforma ozbrojených sil usiluje o vytvoření efektivních ozbrojených sil. Za tímto účelem přináší obrovský tlak na úsporu vlastního personálu a jeho využití v souladu s posláním, pro které jsou příslušníci ozbrojených sil určeni. Z tohoto důvodu je nutné využití schopností civilního sektoru v oblasti služeb vidět jako velmi slibný nástroj s možností velkých přínosů. Zkušenosti ozbrojených sil ostatních členských států Aliance, které využívají tento nástroj při provádění některých činností potvrzují, že úspěšné využití vnějších zdrojů je možné, není jednoduché a prvotní očekávání jsou zpravidla velmi problematicky ve vlastní praxi naplňována. Pečlivá příprava smluvního vztahu, komunikace ozbrojených sil s průmyslem a vytvoření rámce důvěry (partnerského vztahu s průmyslem) je toho podmínkou. Pouze vytvořením efektivní komunikace je možné dosáhnout pochopení potřeb ozbrojených sil ze strany podnikatelského subjektu a jeho kontinuálního vylepšování služeb v souladu s měnícími se požadavky.

Skutečných ekonomických přínosů pro využití schopností civilního sektoru je možné dosáhnout pouze v případě uzavření dlouhodobých kontraktů, při kterých dojde k příznivému rozložení nákladů a vytvoří se podmínky pro návratnost investovaných finančních prostředků. Podmínky uzavřených kontraktů musí dále motivovat dodavatele k hledání nejúspornějších řešení při současném splnění náročných požadavků ozbrojených sil.

### **3. V ČEM JE MOŽNÉ SPATŘOVAT VYŠŠÍ VÝKONNOST SOUKROMÉHO SEKTORU, PŘI REALIZACI NĚKTERÝCH DŘÍVE SPECIFICKY VOJENSKÝCH ČINNOSTÍ A KDE JSOU JEHO LIMITY**

Soukromý sektor klade větší důraz na plnění smluvně garantovaných podmínek. Je schopen zavést systém, který motivuje k omezování vstupů – racionalizaci nákladů na zabezpečení požadovaných výstupů. Soukromý sektor disponuje potřebnými kompetencemi, schopným a zkušeným personálem a velmi kvalitním managementem. Na rozdíl od veřejného sektoru, který je svázán byrokratickými normami a směrnicemi, je soukromý sektor orientován na zavádění úsporných opatření, inovačních řešení, je mnohem flexibilnější. Stávající zabezpečování některých činností ze strany ozbrojených sil již mnohdy neodpovídá nejmodernějším technikám a metodám práce. Jak již bylo uvedeno, soukromý sektor je schopen využít všech možností stávající kapacity (učebny,

simulátory, techniku, ...) a to i v případě, kdy je poptávka ze strany ozbrojených sil nedostatečná. Výkon je možné nabídnout k využití třetím stranám. Soukromý sektor je mnohem pružnější při zvládnání rizikových faktorů (překročení rozpočtu, zbytková hodnota základních prostředků, technologické zastarávání, financování s výkyvy směnných kurzů, flexibilní management lidských zdrojů apod.).

Je patrné, že soukromý sektor má veškeré předpoklady k tomu, aby činnosti, které nejsou chápány jako základní vojenské, mohl zvládnout efektivnějším způsobem, než v případě jejich vlastní realizaci ze strany ozbrojených sil. Na straně druhé však existují samozřejmě i určitá omezení nebo limity využití soukromého sektoru v podmínkách ozbrojených sil. Pokud pomineme finanční kalkulace, které byly již zmíněny, je nejslabším článkem využití služeb soukromého sektoru – využití vnějších zdrojů – v krizových situacích. Ozbrojené síly stále častěji participují na řešení krizových situací mimo území vlastního státu. Pokud převedeme některé činnosti na soukromý sektor, je nezbytně nutné, aby tyto činnosti byly zabezpečovány i v těchto krizových situacích mimo území ČR. Je schopen soukromý sektor krýt potřeby ozbrojených sil v těchto situacích? Je schopen se rychle přizpůsobit krizové situaci a zaměřit svoji kapacitu (osoby a prostředky) a priority na podporu činnosti ozbrojených sil v této situaci? Přičemž logicky není vůbec jednoduché ze strany ozbrojených sil dopředu smluvně definovat případné požadavky a jejich časové plnění, protože obecně vstupuje do rozhodovacího procesu široká škála obtížně předvídatelných vlivů například využití informačních technologií v mnohem méně tolerantním prostředí, než je tomu v běžném civilním životě. Proto je velmi obtížné předem rozhodnout o přesné podobě a úrovni poskytovaných služeb a určit, zda je v případě nedostatku na vině dodavatel. Je schopen soukromý sektor akceptovat takovou míru rizika? Určité zkušenosti s využitím soukromého sektoru máme již z mírových operací na Balkáně, ale v případě bojové operace jakou byla například operace Pouštní bouře se potvrdily jak Spojeným státům, tak i Velké Británii určité nedostatky s využitím soukromých firem při provádění některých činností.

Rovněž existují obavy z oboustranné závislosti. V nejistém vývoji vnějšího prostředí je velmi obtížné definovat míru závislosti na soukromém sektoru a rovněž soukromý sektor zvažuje svůj postoj k ozbrojeným silám jako k jednomu ze svých odběratelů či zákazníků. Jedná se o vzájemný vztah, kdy obě strany nechtějí připustit monopolní závislost. Ozbrojené síly usilují o realizaci svých potřeb v konkurenčním tržním prostředí, které zabezpečuje konkurenční cenu. Soukromý sektor usiluje o maximalizaci zisku nejlépe v dlouhodobém výhledu a vytvoření svého dominantního postavení na trhu či vytvoření dominantního nebo i monopolního dodavatele. Jak tedy zajistit konkurenční ceny a kvalitu služeb, když je nutné přesvědčit potenciálního dodavatele o návratnosti případných investic, o akceptaci rizik a o perspektivnosti daného obchodu? Základem je komunikace, vytvoření důvěryhodného strategického partnerství, založeném na dlouhodobém ale flexibilním smluvním vztahu s rozumným rozložením rizik.

## ZÁVĚR

Využití vnějších zdrojů v podmínkách ozbrojených sil je jedním z perspektivních nástrojů na zvýšení efektivity vynakládaných finančních prostředků na zajištění obrany státu. Jedná se o nástroj, který je úspěšně využíván v hospodářství. V ozbrojených silách je ve větší míře uplatňován v souvislosti s početní redukcí ozbrojených sil, které soustředí svoji pozornost na realizaci základních vojenských činností. Zejména profesionální armády si nemohou dovolit plnit svými příslušníky takové funkce, které nesouvisí s jejich původním posláním. Efektivní nasazení – využití vnějších zdrojů je komplexní problém, který vyžaduje odlišný pohled na řízení ekonomického zabezpečení ozbrojených sil. Je spojen s celou řadou rizik, které je nutné rozložit mezi ozbrojené síly a soukromý sektor. Soukromý sektor na rozdíl od veřejného sektoru disponuje nástroji, které dokáží určitá rizika úspěšně eliminovat a je předpokladem pro zvýšení efektivity hospodaření ozbrojených sil a efektivity zajišťování obrany. Využitím schopností a znalostí soukromého sektoru dochází ke změně kultury ozbrojených sil, které se budou moci ve zvýšené míře orientovat výhradně na plnění svých základních vojenských činností.

Průběh kolokvia potvrdil, že názory na využití vnějších zdrojů v podmínkách ozbrojených sil se postupně polarizují a vytvářejí. Autor článku je přesvědčen, že některé výhrady a námítky ze strany účastníků kolokvia nebyly tak pádné, aby bránily v úspěšném postupném využívání tohoto nástroje v praxi.

## POZNÁMKY

<sup>1</sup> Bracken, P.: The Outsourcing Spree. In: Armed Forces Journal International, April 1996

<sup>2</sup> Davies, N.V.: Hodnota za peníze a výdaje na obranu – interně zajišťované služby versus soukromí dodavatelé. Zpráva MO Velké Británie z roku 1998, která se zabývá otázkou získání hodnoty za peníze při využití vnějších zdrojů v podmínkách obrany.

<sup>3</sup> Samuelson, P. A. – Nordhaus, W. D.: Ekonomie, s. 527, nakladatelství Svoboda, Praha 1995

<sup>4</sup> Horák, R. – Odehnal, L.: Cesty racionalizace ekonomického zabezpečení AČR. In: Sborník ze semináře Finance a armáda, 18. června 2002, s. 9–28, VVŠ PV Vyškov.

<sup>5</sup> Krč, M.: Možnosti využití outsourcingu v podmínkách ozbrojených sil, zkušenosti států NATO. In: Studie Ústavu strategických studií S-3-011, s. 34, 2002, VA Brno.

**Ke zpracování článku byla kromě literatury v odkazech využita prezentace studentů operačního velitelského kurzu 11-ŘOS-OVK-GŠ VA v Brně. Zpracovatel prezentace plk. Ing. Ján SITÁR.**