

Manažment životného cyklu vojenskej techniky



Úvod

Obstarávanie vojenskej techniky predstavuje nielen potenciálne vylepšenie obranných spôsobilostí, ale zväčša tiež významnú záťaž na rozpočet ministerstva obrany a verejné financie ako celok. Pri posudzovaní hodnoty obstarania sa verejnosť obvykle stretne len s tzv. obstarávacou cenou techniky, ktorá často nezohľadňuje celkový životný cyklus zahrňujúci servis, logistiku, výcvik, ale aj náklady na samotné vyradovanie techniky z užívania ozbrojených síl. Takýto komplexný pohľad pritom ukazuje oveľa realistickejší pohľad na požiadavky z verejných zdrojov.

Je preto nevyhnutnosťou, aby sa komplexný proces posudzovania a obstarania novej vojenskej techniky riešil cez optiku sledovania všetkých nákladov, ktoré nám môžu poskytnúť oveľa správnejšie/presnejšie vnímanie celkových požadovaných nákladov.

Existuje viacero moderných prístupov, ktoré môžu pomôcť znížiť a zefektívniť procesy v rámci životného cyklu vojenskej techniky. Institute for Central Europe, o. z. (ICE) sa témou zaoberá dlhodobo a okrem teoretických východísk preto pripravil odborné sympóziu, ktoré upozorňuje na tento zanedbávaný, ale pritom kriticky dôležitý aspekt modernizácie ozbrojených síl. ICE posudzoval aj iné možnosti znižovania nákladovosti i zefektívnenia procesov v rámci celkového životného cyklu vojenskej (najmä pozemnej) techniky a to včítane medzinárodnej spolupráce.

Práve medzinárodná spolupráca by mohla byť jedným zo zásadných riešení pri znížení celkových nákladov počas celého životného cyklu vojenskej techniky. Spoločná minulosť, mnoho totožnej výzbroje a techniky v inventároch Ozbrojených síl SR a Armády ČR, veľmi podobná kultúra riadenia i velenia v oboch ozbrojených silách robia zo Slovenskej i Českej republiky výborných adeptov na snahu o zblíženie, zosúladenie a spoluprácu v procesoch v rámci manažmentu životného cyklu vojenskej techniky. Prínosom spoločného prístupu môže byť využitie úspor z obrannej akvizície pre ministerstvá obrany (ako zadávateľa), obranný a bezpečnostný priemysel oboch krajín, zefektívnenie akvizičných procesov, využitie technických znalostí a infraštruktúry oboch štátov, koordinácia obranného a bezpečnostného priemyslu v rámci spolupráce a prilákanie priemyselných partnerov s príležitosťami, ktoré takýto spoločný prístup prináša.

Samozrejme, celý proces okrem príležitostí, ktorý poskytuje, obsahuje aj mnohé potenciálne riziká a možnosti zlyhania, ktoré sa snažíme identifikovať v nasledujúcom texte, ktorý reflektuje nielen teoretické východiská a skúsenosti z praxe, ale aj diskusiu na odbornom fóre.

Ukazuje sa, že podstatným faktorom je politická vôľa na spoluprácu a koordináciu postupov v tejto mimoriadne dôležitej, zároveň však citlivej oblasti, od ktorej priamo závisí úroveň vojenských spôsobilostí a ich zabezpečenia. Proces zosúladovania by mal tiež zostať dostatočne otvorený externým odborným názorom a možnostiam zapojenia aj širšieho okruhu subjektov obranného a bezpečnostného priemyslu, ktorý prináša príležitosti k know-how transferom zo súkromného sektora, s potenciálom prinášať významné modernizačné prvky do celého procesu.



Obsah

Potreba zosúladenia modernizačných plánov a význam diskusie za okrúhlym stolom **3**

Východiská a základy spolupráce **4**

Výhody spoločného postupu **6**

Definície a postup **7**

Prekoncept: **8**

Koncept: **9**

Vývoj: **9**

Výroba: **10**

Využitie: **10**

Podpora: **11**

Vyradenie: **12**

Aktuálne problémy v slovenskom manažmente životného cyklu **13**

Slovenská reforma manažmentu životného cyklu **16**

Kontext NATO **19**

Spolupráca **20**

Výzvy v oblasti spolupráce **22**

Výhody spolupráce **24**

Odporúčania **24**

Dokončenie slovenskej reformy LCM **25**

Vývoj realistických potrieb LCM **25**

Vypracovanie plánu spolupráce medzi Českom a Slovenskom v oblasti LCM **26**

Zosúladenie zainteresovaných strán **27**

Vývoj sankcií za porušenie zmluvných povinností **27**

Analýza rizika spolupráce **27**

Implementácia spoločného LCM na počiatkových projektoch s nízkym rizikom **28**

Budúce hodnotenie úspechu **28**





Inštitút pre centrálnu Európu (ICE) zorganizoval 27. septembra 2023 v Bratislave stretnutie zástupcov ministerstiev obrany a generálneho štábu Českej republiky a Slovenskej republiky, predstaviteľov štátnych i súkromných priemyselných subjektov z oboch štátov, za účelom posúdenia možností bližšej spolupráce vybraných krajín v oblasti manažmentu životného cyklu vojenskej techniky (LCM).

Zo slovenskej strany sa stretnutia zúčastnili štátny tajomník MO SR, náčelník Generálneho štábu Ozbrojených síl SR a iní predstavitelia Ministerstva obrany SR a tiež Ozbrojených síl SR. Z českej strany bol prítomný riaditeľ Sekcie logistiky MO ČR a ďalší predstavitelia Armády ČR a MO ČR.

So skúsenosťami z oblasti riadenia životného cyklu vojenskej techniky sa podelil aj nemecký vojenský atašé. Skúsenosti zo štátneho podniku, v danej oblasti, prezentoval generálny riaditeľ Konštrukta- Defence, a.s. a o prístupe veľkého priemyselného podniku zo súkromnej sféry informoval viceprezident spoločnosti Rheinmetall MAN.

Účastníci okrúhleho stola sa venovali nielen praktickým aspektom manažmentu životného cyklu vojenskej techniky, ale aj teoretickým náhľadom, ktoré naznačujú možné zefektívnenie procesov životného cyklu a možné úspory. Jednotlivé prezentácie, ako aj diskusné príspevky upozorňovali nielen na zabezpečenie priamej potreby konečných užívateľov – ozbrojených síl, ale aj aspekty nákladov na životný cyklus vojenskej techniky, širšieho dodávateľsko-odberateľského reťazca a na nutnosť medzinárodnej spolupráce v tejto oblasti. Fungovanie a zabezpečenie životného cyklu v čase mieru a v čase krízových situácií a vojny má rôzne špecifiká a procesy, k čomu treba prispôbiť aj vojensko-politické rozhodovania napr. aj v oblasti zabezpečenia dostatočných skladových zásob a podobne. Účastníci odborného podujatia tiež posudzovali možnosti zefektívnenia inštitucionálneho zabezpečenia životného cyklu vojenskej techniky a tiež preskúmania možností a príležitostí na zosúladenie českého a slovenského manažmentu životného cyklu v oblasti obrany, vrátane možných príležitostí na spoločné obranné akvizície a obstarávanie v budúcnosti.

- **Potreba zosúladenia modernizačných plánov a význam diskusie za okrúhlym stolom**

Účastníci podujatia ocenili možnosť diskutovať k tejto komplexnej téme, ktorá má tak významný dosah nielen na verejné zdroje, ale aj zapojenie jednotlivých priemyselných subjektov.

Účastníci ocenili úsilie ICE a ďalších zainteresovaných strán pri upozorňovaní na potreby LCM pri jednotlivých modernizačných projektoch v oblasti obrany v Slovenskej a Českej republike.

Pre zástupcov priemyselných subjektov podujatie predstavovalo možnosť oboznámiť sa a lepšie porozumieť procesom LCM z pohľadu svojich zákazníkov, ktorými v konečnom dôsledku sú Ozbrojené sily Slovenskej republiky a Armáda Českej republiky.





Formát diskusného odborného fóra sa ukazuje byť vyhovujúci, v snahe o zadefinovanie možností zosúladovania procesov LCM v medzinárodnom rozsahu. Medzinárodná spolupráca môže slúžiť na optimalizáciu procesu akvizícií, či procesov v príslušných etapách životného cyklu, odhaliť spoločné záujmy a možné výzvy v čo najskoršom štádiu a byť nákladovo efektívnym počítačným krokom pri skúmaní realizovateľnosti konkrétnych rozhodnutí. Diskusia o spolupráci medzi štátmi by sa mohla rozšíriť aj na ďalšie obstarávania a procesy v jednotlivých etapách životného cyklu v oblastiach prekračujúcich obranu (napr. zdravotníctvo). Tieto závery sú relevantné najmä v prípade zapojenia externých partnerov pôsobiacich mimo Slovenska.

- **Východiská a základy spolupráce**

Slovensko aj Česko sú v procese modernizácie a obstarávania svojich najdôležitejších zbraňových systémov a príslušných zásob. Narastajú viacnásobné požiadavky na výdavky vrátane meniacich sa potrieb riadenia životného cyklu. Hoci tieto požiadavky predstavujú pre obe strany významné nároky na rozpočty, existujú potenciálne možnosti spolupráce, ktoré by mohli znížiť finančnú záťaž oboch štátov, posilniť zosúladenie plánov, programov a projektov v oblasti obrany na strategickej a priemyselnej úrovni, zlepšiť vzájomnú interoperabilitu OS SR a AČR a znížiť alternatívne náklady na modernizáciu.

Vo všeobecnosti, ako potvrdili viacerí účastníci okrúhleho stola, Česko má modernejší a reformovanejší prístup k manažmentu životného cyklu. Vzhľadom na podobné požiadavky na obranu, ekonomické zloženie a záväzky môže Slovensko hľadať v Česku inšpiráciu v otázke manažmentu životného cyklu pri jednotlivých modernizačných projektoch. Reformovanie slovenského systému manažmentu životného cyklu vojenskej techniky podľa českého vzoru, by mohlo Slovensku poskytnúť modernejší a systematickejší prístup k LCM a zároveň vytvoríť podmienky potrebné na efektívnu spoluprácu s Českom v oblasti LCM.

Slovensko a Česká republika majú, vzhľadom na spoločnú minulosť podobné zásoby výzbroje ako aj podobné požiadavky na modernizáciu a obdobné sprievodné problémy. Nedávno oba štáty získali hlavné bojové tanky (MBT) Leopard 2A4 a oznámili akvizície verzií bojových obrnených vozidiel CV90. Okrem týchto oznámených akvizícií majú oba štáty určité podobnosti v používaných ručných zbraniach, logistických vozidlách a v celkovej štruktúre ozbrojených síl. Oba štáty majú zároveň v inventári zásoby náhradných dielov či celé súčasti techniky, ktorá bola využívaná v minulosti, vrátane verzií tankov T72 a verzií bojových vozidiel pechoty BVP 1 a 2, ako aj niektorých starších modelov nákladných vozidiel. Inventár a plány obranného obstarávania tak ponúkajú určité možnosti spolupráce v oblasti LCM, a čo je dôležitejšie, pri minimalizácii prekážok vo vzájomnej spolupráci a zahŕňajú mnoho rovnakých medzinárodných partnerov.





Ďalšou výhodou z hľadiska zosúladienia procesov LCM na úrovni ministerstva obrany/generálneho štábu, vlády a úrovne štátnej správy je, že český a slovenský personál si je navzájom blízky, často sa osobne pozná a prostredníctvom blízkosti a záväzkov v NATO a implementácie pravidiel politiky manažmentu životného cyklu systémov NATO a štandardov NATO už predtým vzájomne spolupracoval.

Podobné výhody sa prejavujú aj na priemyselnej úrovni. Slovenský a český obranný priemysel má významné väzby, ktoré sa často vyvinuli z historických československých subjektov. Preto sú často kompatibilné na technickej, medziludskej a vládnej úrovni, ak to ekonomické a politické podmienky umožňujú. Domáci priemysel oboch štátov, vrátane štátnych a súkromných subjektov, preukázal vysokú úroveň kompetencie v oblasti vývoja nových systémov a modernizácie staršej techniky. Táto druhá zručnosť umožnila českým a slovenským pozemným silám nasadiť staršie, ale stále účinné systémy, a tak sa vyhnúť veľkým objemom drahých nákupov techniky počas prvých 20 - 25 rokov ich existencie. Oba štáty však zohľadňovali požiadavky na budovanie príslušných obranných spôsobilostí, ako aj svetové trendy a vnímali aj dôležitosť spolupráce s veľkými externými priemyselnými partnermi, aby si zabezpečili potrebnú modernú obrannú spôsobilosť na riešenie súčasných potenciálne krízových situácií. Nedávne akvizície výzbroje a techniky odrážajú túto skutočnosť vrátane akvizícií nového nadzvukového lietadla, vrtulníkov, obrnených vozidiel, ručných zbraní a tankov. Okrem toho sa oba štáty pri akvizíciách techniky riadia potrebou zosúladovania s NATO, keďže interoperabilita s ostatnými spojencami je jedným z kľúčových aspektov zachovania obranyschopnosti oboch štátov. To znamená, že kritériá NATO zohrávali a naďalej budú zohrávať ústrednú úlohu pri akvizícii, modernizácii, používaní, údržbe a likvidácii vojenskej techniky.

Napokon, oba štáty, podobne ako všetci členovia NATO, zaznamenali zmenu svojich priorít v oblasti výdavkov na obranu v reakcii na rozsiahlu ruskú inváziu na Ukrajinu vo februári 2022. Pre Slovensko a Česko bola táto zmena priorít obzvlášť akútna vzhľadom na geografickú blízkosť vojny k ich hraniciam a presun dôležitých súčasti techniky i munície Ozbrojeným silám Ukrajiny z inventára slovenských a českých ozbrojených síl. Nová vláda Slovenskej republiky zastavila dodávky vojenskej techniky zo zásob Ozbrojených síl SR na Ukrajinu, čo umožňuje rýchlejšie napĺňanie skladových kapacít napríklad v oblasti munície, ale i niektorých súčastí vojenskej techniky a náhradných dielov.

Oba štáty sa musia spoliehať na ďalších partnerov v NATO, aby odradili a v prípade potreby reagovali na možné priame vojenské hrozby. Efektívna modernizácia a udržiavanie síl je teda v súčasnosti potenciálne existenčným záujmom oboch štátov, čo vedie k tomu, že Slovensko a Česko majú značný záujem na rozvoji vzájomnej pripravenosti, udržiavania a rozvoji spôsobilosti svojich ozbrojených síl. Slovenské aj české ozbrojené sily už nemôžu byť budované tak, aby prispievali k riešeniu konfliktu nízkej intenzity v rámci operácií vedených NATO mimo vlastných hraníc.





Koncepcia Ozbrojených síl SR bude odrážať potrebu budovania spôsobilostí schopných reálnej obrany vlastného územia, prípadne územia členských štátov NATO, ako aj reagovať na prípadné katastrofické udalosti na našom území, vrátane pandémie, prírodných katastrof, terorizmu, nekontrolovateľnej masovej migrácie a ďalších hrozieb, ktoré sa zdajú byť s postupujúcim 21. storočím stále viac aktuálne.

Poznanie tohto kontextu je nevyhnutnosťou pre uznanie faktu, že zosúladenie slovenského a českého manažmentu životného cyklu techniky si bude vyžadovať podporu zo strany vládnych, vojenských, verejných a súkromných priemyselných českých a slovenských partnerov, medzinárodných súkromných aktérov a medzinárodných strategických partnerov.

Politická vôľa, prepojenie výskumných a priemyselných kapacít, ako aj podpora odbornej i širšej verejnosti sú dôležité pre všetky zainteresované strany v prostredí dynamicky sa meniaceho bezpečnostného prostredia. Medzinárodná spolupráca a spolupráca medzi prirodzenými partnermi akých predstavujú dva susedské štáty dáva príležitosť na účinné a efektívne spoločné riešenia v oblasti LCM pri celom spektre možností od zdieľania vzdelávacích, výcvikových kapacít až po spoločné akvizičné programy, alebo zosúlaďovanie procesov LCM pri jednotlivých druhoch techniky.

- **Výhody spoločného postupu**

Zosúladenie procesov manažmentu životného cyklu pri jednotlivých druhoch obdobnej vojenskej techniky by mohlo priniesť viacero zásadných benefitov, medzi ktoré môžeme zaradiť uľahčenie a rozvoj spoločných osvedčených postupov, zníženie nákladov na obstaranie, údržbu a logistiku (a všeobecne nákladov na životný cyklus /LCC/ obrannej techniky a systémov) a rozvoj potrebnej infraštruktúry a zručností v Česku aj na Slovensku s cieľom maximalizovať nákladovú efektívnosť a spôsobilosti ozbrojených síl oboch štátov.

Zachovanie modelu oddelených procesov v oblasti LCM znamená nevyužitie jedinečnej príležitosti a zároveň môže predstavovať riziko zvýšenia nákladov (najmä nákladov na prevádzku a podporu), zníženia efektívnosti a dostupnosti techniky a skrátenia očakávaného technického života techniky. Riziká spojené s týmto prístupom sa na Slovensku už prejavili, kedy nedostatočná pozornosť venovaná procesom LCM a LCC viedla podľa štátneho tajomníka MO SR k uzemneniu nového dopravného lietadla krátko po jeho obstaraní. Toto uzemnenie znamená, že v dôsledku nedostatočného prístupu k problematike LCM Slovensko dočasne stratilo svoju strategickú leteckú prepravnú spôsobilosť.





Kľúčovým prínosom spoločného prístupu k LCM by bolo aj pravdepodobné zlepšenie postavenia, udržateľnosti hospodárenia súkromných i štátnych priemyselných subjektov oboch štátov. Spoločným manažmentom životného cyklu vojenskej techniky by sa priemyselným partnerom zabezpečila ďalšia práca, ktorá by im umožnila udržať väčšie výrobné i opravárenské kapacity a pracovnú silu, ako aj skladové zásoby. Zároveň by sa znížila aj ich takmer výlučná odkázanosť na externých trhoch.

Tento prínos by sa mohol rozšíriť aj na medzinárodných partnerov oboch štátov. Konkrétne sa o tom zmienil štátny tajomník MO SR, keď vyzdvihol nemecké spoločnosti ako prirodzených partnerov, ktorí by mohli mať prospech zo slovenskej a českej spolupráce v oblasti LCM.

● Definície a postup

Manažment životného cyklu techniky sú postupy a procesy, ktoré podporujú a udržiavajú techniku od koncepcie, akvizíciu až po likvidáciu. Manažment životného cyklu techniky tak možno všeobecne chápať ako súhrn siedmich etáp: prekoncept, koncept, vývoj, výroba, využitie, podpora a vyradenie. Táto definícia vychádza z medzinárodnej normy ISO/IEC 15288, ktorá je základom politiky manažmentu životného cyklu systémov v NATO a vypracovaných rôznych dokumentov súvisiacich s obranou, ktoré sa týkajú LCM v rámci štruktúry NATO (konkrétne normy AAP-20).¹ Existujú aj iné prístupy a definície LCM, ktoré presahujú rámec tejto analýzy, ale ktoré môžu byť v určitých súvislostiach použiteľnejšie. Je samozrejme na MO SR, aby rozhodlo, ktoré štandardy týkajúce sa problematiky LCM sú pre Slovensko najaplikovateľnejšie. Ďalším prvkom, ktorý stojí za zmienku, je riadenie rizík projektu na jeho začiatku a počas jeho realizácie, s cieľom identifikovať potenciálne riziká projektu, zraniteľné miesta a potenciálne zlyhania projektu.

NATO používa STANAG 4728 (ktorý vychádza z ISO/IEC 15288) na definovanie svojho prístupu k manažmentu životného cyklu. Ako už bolo uvedené, NATO používa normu ISO/IEC 15288 ako základ pre svoj prístup k LCM. ISO/IEC 15288 je medzinárodná technická norma pôvodne vyvinutá pre komerčný sektor ako nástroj riadenia projektov. STANAG 4726 zahŕňa do svojho prístupu AAP-48 aj AAP-20. AAP-48 poskytuje informácie o etapách a procesoch životného cyklu systému v NATO. Spojenecký štandard AAP-20 poskytuje Príručku pre štruktúrovaný systém programovania.

Základom postupov a prístupov v rámci AAP-20 je takisto norma ISO/IEC 15288. Tento prístup je navrhnutý tak, aby odstránil prítomnosť nedostatkov v spôsobilosti vojenských jednotiek NATO.²

¹ <https://diweb.hq.nato.int/lcmg/Pages/About.aspx>

² <https://docplayer.net/193446449-Standards-related-document-stanag-4728-srd-1-system-life-cycle-management-induction-training.html>





Prekoncept:

V štádiu prekonceptu by podľa štandardu NATO AAP-20 mala byť prioritou identifikácia a dokumentácia požiadaviek zainteresovaných strán. Požiadavky sú zvyčajne založené na vnímanej medzere v spôsobilosti. Ďalším krokom v tejto fáze je spracovanie štúdie s cieľom identifikácie najslubnejšej možnosti riešenia medzery v spôsobilosti. Riadenie rizík v tejto etape sa zvyčajne zameriava na identifikáciu potenciálnych primárnych rizík pre dodanie kapacít. To následne pomôže pri identifikovaní konkrétnych zdrojov pri reakcii na primárne riziká a zároveň pomôže zabezpečiť, aby časový harmonogram dodania zostal v súlade s plánom.

Práca na riešení zistených problémov je v tejto etape nevyhnutná na zabezpečenie toho, aby sa prekážky zdolali ešte pred vynaložením finančných prostriedkov a prijatím politického rozhodnutia. Z hľadiska spoločného manažovania životného cyklu pre Ozbrojené sily SR a Armádu ČR je etapa prekonceptu pravdepodobne jednou z najkomplikovanejších, pretože bude potrebné prekonať viaceré praktické a politické problémy. Riešenie týchto otázok v počiatočnej etape by však bolo z hľadiska dlhodobosti projektu a životaschopnosti spoločného LCM rozhodujúce. Osobitný význam by malo riešenie rizík spojených so zmenami vlády v Česku alebo na Slovensku. V nadväznosti na spoločný postup v oblasti LCM medzi Ministerstvom obrany SR a Ministerstvom obrany ČR (a z hľadiska spoločného postupu aj v iných rezortoch oboch štátov) je potrebné dosiahnuť odborný konsenzus a rešpektovanie zásad a postupov v rámci spoločného prístupu k oblasti LCM, ktorý by sa v prípade zmeny vlády nemenil (t. j. konsenzus koalíčných aj opozičných strán v tejto dôležitej oblasti založený na rešpektovaní zásad politiky NATO v oblasti LCM).

Vzhľadom na pravdepodobné využívanie vládnych dohôd o verejnom obstarávaní, ktoré vnášajú ďalší diplomatický prvok, bude účasť politických aktérov ešte vážnejším problémom. Využitie princípu akvizícií v režime vláda - vláda (G2G) je vysoko pravdepodobné, keďže v poslednom období aplikovali oba štáty túto metodiku pri obstarávaní viacerých druhov techniky, vrátane systému CV90.

V etape prekonceptu existujú tri míľniky:

- Hodnotenie cieľov.
- Vývoj možností, ktoré splňajú požiadavky.
- Preskúmanie spôsobilostí NATO.

Splnenie týchto míľnikov pomôže určiť uskutočniteľnosť projektu, pričom sú prvým dôležitým krokom. Štúdia prekonceptu by mala zvážiť všetky významné alternatívy a možnosti dosiahnutia požadovaných výsledkov projektu. Na základe tejto štúdie uskutočniteľnosti by sa mali vybrať najvhodnejšie možnosti na ďalšiu analýzu a preskúmanie v etape koncepcie.





Koncepcia:

V etape koncepcie sa podľa štandardu NATO AAP-20 kladie dôraz na zdokonalenie a rozšírenie štúdií, experimentov a technických modelov, ktoré sa začali počas etapy prekonceptu. V tejto etape by sa mali určiť predbežné požiadavky na systém a realizovateľné konštrukčné riešenie.

Etapa koncepcie zahŕňa vo všeobecnosti dva kroky:

- Fáza štúdie.
- Fáza tvorby programu.

V ideálnom prípade by sa kroky riadenia rizík prijaté počas etapy prekonceptu mali včas zaoberať potenciálnymi problémami LCM. Reálne však riziká budú adresované aj v ďalších etapách. Riziká sa musia čo najviac zmierniť ešte predtým, ako sa prejde k podstatnejším výdavkom počas zvyšku procesu LCM.

V etape koncepcie je zaznamenaný len jeden míľnik, a to preskúmanie fázy štúdie, ktorého cieľom je určiť, či je fáza štúdie úspešne ukončená, aby sa mohlo prejsť do fázy vytvorenia programu.

Hoci ide o zdanlivo jednoduchý proces, výstupy z etapy koncepcie sú mimoriadne dôležité a v skutočnosti predstavujú návrh prebiehajúceho projektu LCM.

Pokiaľ ide o spoločnú LCM, opäť je rozhodujúce prekonať prípadné problémy so zosúladením. Ide o poslednú etapu pred významnými výdavkami na obstarávanie, a preto by sa pred prechodom do etapy vývoja mali vyriešiť všetky problémy spojené so súhlasom zainteresovaných strán a aktérov s rozhodovacou právomocou.

Vývoj:

Etapa vývoja sa realizuje s cieľom navrhnuť systém, ktorý dokáže splniť alebo dokonca prekročiť stanovené požiadavky zainteresovaných subjektov z etapy prekonceptu, a ktorý možno efektívne vyrobiť, otestovať, vyhodnotiť, prevádzkovať, podporovať a vyradiť z prevádzky.

Prioritným cieľom vývojovej etapy je úplné navrhnutie efektívneho riešenia požiadaviek zainteresovaných strán prostredníctvom dizajnu, inžinierstva a ďalších tvorivých a kontrolných procesov, aby sa systém posunul do bodu, v ktorom sa môžu prijať výrobné opatrenia. To môže zahŕňať vývoj, testovanie a certifikáciu softvéru. Výstupom tejto etapy je zhotovenie prototypu alebo funkčného vzoru požadovaného systému.





V tejto etape je viacero míľnikov vrátane:

- Preskúmanie požiadaviek
- Funkčné preskúmanie
- Preskúmanie dizajnu
- Preskúmanie pripravenosti na testovanie
- Audity konfigurácie
- Preskúmanie overovacej kontroly
- Preskúmanie validácie
- Preskúmanie pripravenosti na výrobu

Vzhľadom na už uvedené podobnosti medzi Českom a Slovenskom, a najmä ich členstvo v NATO, by sa nemalo očakávať, že časový harmonogram tohto procesu bude výrazne dlhší v prípade spoločného modelu obstarávania v porovnaní s modelom obstarávania jedným štátom. Je však pravdepodobné, že bude potrebné aktualizovať slovenské postupy v oblasti LCM, aby sa zvýšila harmonizácia slovenských procesov LCM s českými. Informácie o potrebe harmonizácie postupov sú uvedené nižšie.

Výroba:

V etape výroby sa vytvorí vybraný systém na riešenie požiadaviek zainteresovaných strán, ako aj všetky potrebné umožňujúce alebo podporné systémy. Okrem toho sa musí vykonať preskúmanie vyrobených systémov, aby sa zabezpečila ich kvalita a určilo sa, či spĺňajú požiadavky zainteresovaných strán. V tejto etape je šesť míľnikov:

- Schválený plán výroby
- Dátum(y) účinnosti zmluvy
- Schválený plán kvality
- Prijatie systému
- Programové memorandum/schválenie etapy

Okrem toho je v tejto etape potrebné vykonať úpravy na základe skutočných nákladov na výrobu a údržbu. Zohľadnenie kolísania nákladov v tejto etape môže byť preto odporúčané počas prvotného plánovania.

Využitie:

Etapa využitia (prevádzky) zahŕňa používanie obstaraného systému na potrebnom prevádzkovom mieste a podľa potreby modernizáciu alebo úpravu vybraného systému na týchto miestach. Ďalším prvkom využitia je nepretržité poskytovanie požadovaných služieb pri zachovaní prevádzkovej a nákladovej efektívnosti. Táto etapa pokračuje súbežne s podporou až do vyradenia.





V tejto etape sú dva míľniky:

- Kontrola počas prevádzky
- Plánovaná veľká údržba

Použitie vojenskej techniky je zodpovednosťou a výsadou suverénnych štátov, a preto bude spoločná LCM niekedy relevantná a inokedy nie. V prípade Česka a Slovenska bude použitie vojenskej techniky pravdepodobne mnohonárodné a pod záštitou NATO. Jeho udržiavanie môže byť podobne závislé od medzinárodných partnerov. Pre Česko a Slovensko ponúka zosúladením logistických požiadaviek na techniku a jej udržiavanie prostredníctvom spoločného manažmentu životného cyklu nielen priemyselné, ale aj praktické vojenské výhody. Ak sa české a slovenské ozbrojené sily ľahšie udržiavajú pri nasadení v štátoch toho druhého, potom maximalizujú efektívnosť ozbrojených síl svojho bezprostredného vojenského spojenca. Pre Česko aj Slovensko to môže zvýšiť efektívnosť ich obrany, ale aj nevojenských úloh ich ozbrojených síl, ako je napríklad reakcia na mimoriadne situácie/katastrofy.

Udalosti, ako sú lesné požiare, extrémne počasie, pandémie, ale i snaha o potláčanie nelegálnej masovej migrácie, ilustrujú potenciálnu potrebu zlepšenia spôsobilostí zahraničných partnerov na domácom území. Všeobecné zlepšenie spôsobilostí ozbrojených síl a iných zložiek v strednej Európe by malo efektívne prispievať k celkovým spôsobilostiam NATO a pomôcť zlepšiť bezpečnostnú situáciu na celom európskom kontinente, a to aj prostredníctvom odstrašenia hrozieb zo strany potenciálne nepriateľských susedov.

Podpora:

Hlavným cieľom etapy podpory je poskytovať logistické, údržbárske a podporné služby, ktoré umožňujú nepretržitú prevádzku systému a udržateľnú službu.

V etape podpory sú tri míľniky:

- Prvá nasadená jednotka
- Kontrola počas prevádzky
- Plánovaná veľká údržba

Podpora je oblasť, v ktorej môže spoločné zosúladenie manažovania životného cyklu techniky predovšetkým v pozemných silách medzi Slovenskom a Českom priniesť oboch štátom najväčšie bezprostredné výhody. Česko aj Slovensko disponujú obrannou priemyselnou infraštruktúrou potrebnou na zabezpečenie ozbrojených síl oboch štátov. Špecializácie, zariadenia a dohody s kľúčovými medzinárodnými subjektmi obranného priemyslu sú dostatočne rôznorodé na to, aby zabezpečili, že všetky typy zariadení by mohli byť zachované. Nielenže by to mohlo znížiť náklady na údržbu a logistiku pre Česko a Slovensko, ale mohlo by to tiež umožniť priemyselným odvetviám oboch štátov rozvíjať a optimalizovať procesy údržby pre čoraz viac druhov vojenskej techniky.





To by mohlo umožniť väčšie flotily vozidiel a veľkosť síl, čo by z dlhodobého hľadiska zlepšovalo efekty vyplývajúce z úspor z používania toho väčšieho počtu techniky. Rozšírenie podpornej infraštruktúry by si mohlo vyžadovať modernizáciu a rozšírenie zariadení. Takéto rozšírenie a modernizácia môžu priniesť ďalšie dividendy vo forme kapacity a pracovných miest (vrátane civilných odvetví, ako je stavebníctvo). To môže zlepšiť udržiavanie mnohonárodných síl NATO na Slovensku, v Česku a v širšom regióne, zvýšiť konkurencieschopnosť slovenských a českých obranných výrobkov na medzinárodných trhoch vďaka nižším výrobným nákladom a schopnosti ponúknuť možnosti údržby a rozvíjať zručnosti slovenskej aj českej pracovnej sily.

Vyradenie:

NATO vníma etapu vyradovania ako demilitarizáciu a likvidáciu systému na konci jeho technického života a ukončenie súvisiacich prevádzkových a podporných služieb. V tomto kontexte by etapa vyradovania mala viesť k/ku:

- Konsolidácii nadbytočných programov.
- Zníženiu nákladov na prevádzku a údržbu.
- Získaniu maximálneho úžitku z likvidácie.
- Získaniu použiteľných náhradných dielov z vyradených objektov záujmu.

V etape vyradenia sú dva míľniky:

- Prvá jednotka vo výslužbe
- Preskúmanie fázy odpojenia

Armáda ČR a Ozbrojené sily SR riešia vyradovanie vojenskej techniky viacerými spôsobmi, vrátane modernizácie vyradenej techniky, ďalšieho predaja, skladovania a šrotovania. Vzhľadom na objem československej staršej techniky, ktorá je stále v inventároch, je možné zo zosúladenia vyťažiť ďalšie benefity. Najmä modernizácia a predaj vojenskej techniky by sa mohli v krátkodobom období využiť ako spôsob ďalšieho posilnenia domáceho priemyslu a zvýšenia podielu slovenských a českých pridružených obranných spoločností na medzinárodnom trhu.

Konflikty na Ukrajine, v subsaharskej Afrike a na Blízkom východe pretrvávajú. Dopyt po vojenskom vybavení je najvýraznejší od čias studenej vojny. Staršie vojenské vybavenie sa môže predať ľubovoľnému počtu strán. Zosúladenie iných možností vyradovania, ako je napríklad šrotovanie, by mohlo priniesť environmentálne výhody a úspory nákladov, keďže technika sa môže recyklovať alebo bezpečnejšie zlikvidovať.





- **Aktuálne problémy v slovenskom manažmente životného cyklu vojenskej techniky**

Slovenskí účastníci okrúhleho stola predovšetkým upozorňovali na potrebu zavedenia systematického pohľadu na otázky životného cyklu vojenskej techniky a to na úrovni centrálného riadenia. Zároveň konštatovali potrebu reformy, prispôsobenia existujúcich procesov moderným manažérskym prístupom a to so zapojením domácich priemyselných subjektov.

Generálny riaditeľ spoločnosti Konštrukta Defence, a.s. poskytol účastníkom praktický pohľad na funkčnosť procesov manažmentu životného cyklu techniky v podmienkach štátnej spoločnosti, v mnohých oblastiach zodpovednej za dodanie príslušných produktov a služieb ozbrojeným silám. Uviedol svoje presvedčenie, že LCM sa má začínať už na úrovni dizajnového návrhu, nakoľko počiatočné náklady na celý technický život sa určujú ešte pred výrobou a zohľadňujú sa v cene dodávaného systému. Do toho sa zahŕňajú náklady na výrobu systému i záruky, ako aj náklady na servis počas celého životného cyklu a náklady na modernizáciu. Tento pohľad je v súlade s normou ISO/IEC 15288 a štandardom STANAG 4728.

Upozornil na skutočnosť, že nedostatočne kvalifikovaný alebo nevyškolený technický personál zamestnávaný priemyselnými partnermi môže spôsobiť zvýšené náklady na údržbu v dôsledku chýb a mylných prístupov pri obsluhu či údržbe. Kľúčovou otázkou pre neho ostáva udržanie kvalifikovanej pracovnej sily. Problém "úniku mozgov" nie je samozrejme ojedinelý len pre slovenský obranný sektor a je endemickým problémom mnohých ďalších slovenských spoločností. Zvýšená odborná príprava, príležitosti a finančné stimuly ponúkané slovenským obranným priemyslom sú niektoré z opatrení, ktoré môžu byť potrebné na zmiernenie tohto problému. Môže existovať príležitosť na spoločné iniciatívy v oblasti odbornej prípravy pre príslušné technické subjekty medzi Českom a Slovenskom, ktoré disponujú mnohými vzdelávacími inštitúciami s už existujúcim určitým rámcom spolupráce, ktorý možno využiť na ponuku takéhoto vzdelávania.

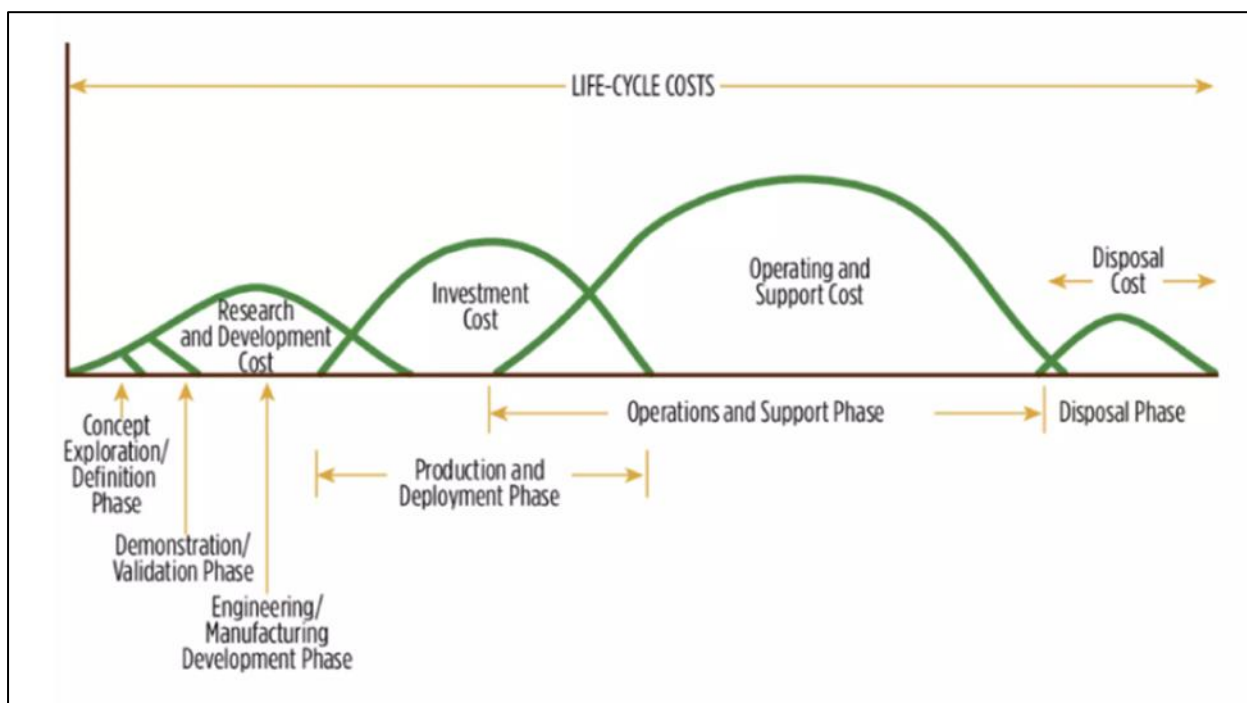
Udržanie pracovníkov sa môže zlepšiť zvýšeným pracovným zaťažením a príležitosťami, ktoré by mohli vzniknúť v dôsledku spoločného prístupu k LCM v dôsledku zvýšených aktivít u súkromných a štátnych priemyselných partnerov Česka a Slovenska. Zlepšenie hospodárskych výsledkov u týchto subjektov, môže následne viesť aj k lepšiemu finančnému ohodnoteniu u zamestnancov a ich vyššej ochoty zotrvať v týchto spoločnostiach. Ako uviedol, proces obstarávania na Slovensku je brzdený tiež prílišnou byrokratickou záťažou v rámci procesov na MO SR. Upozornil, že podpísanie novej zmluvy trvá minimálne deväť mesiacov. Táto skutočnosť prispieva k faktu, že sa potom využíva stará technika, čo zvyšuje náklady na údržbu a celý životný cyklus. Môže si to tiež vyžadovať zaobstarávanie zastaraných komponentov, ktoré sú drahšie ako ich schopnejšie moderné alternatívy, ktoré však nemožno použiť z dôvodu ich nekompatibility. To má za následok špirálovité zvyšovanie nákladov na využitie a podporu v rámci LCM a zároveň znižovanie spôsobilostí Ozbrojených síl SR.





Zefektívnenie procesu uzatvárania dohôd preto môže pomôcť modernizácii Ozbrojených síl SR, ako aj zníženiu nákladov na podporu. Vzhľadom na to, že náklady na prevádzku a podporu sú jedny z najvyšších v rámci celého životného cyklu daných systémov^{1/} (pozri Obrázok 1: Diagram nákladov na životný cyklus techniky), náklady obetovanej príležitosti sú potom v prípade nezavedenia úspor v oblasti podpory a údržby značné.

Poznámka:^{1/} V prípade bojových lietadiel tieto náklady dosahujú až 60-80 % životného cyklu systému.



Obrázok 1: Diagram nákladov na životný cyklus techniky³

Ďalší názor, ktorý vyjadrili viacerí účastníci okrúhleho stola je mimoriadna dôležitosť aktualizácie slovenského prístupu k LCM techniky tak, aby zahŕňal aj poskytovanie služieb počas konfliktu vysokej intenzity, aký napríklad momentálne prebieha na Ukrajine. V súčasnosti je prístup Slovenska a mnohých armád NATO k LCM založený na vybavení, personáli, zariadeniach a službách pôsobiacich počas konfliktu nízkej intenzity, ako tomu bolo pri operáciách NATO počas globálnej vojny proti terorizmu. Tieto prístupy, vrátane Slovenska, sú nedostatočné na splnenie očakávaných obranných požiadaviek do nadchádzajúcich rokov.

³ <https://www.slideshare.net/delicado/iso-15288-systems-engineering-application-to-air-force>





Tento prístup z minulosti a orientácia a príprava na angažovanosť v konfliktoch s nízkou intenzitou, sa odrážajú v súčasnom slovenskom prístupe k zásobám náhradných dielov, ktoré sú pre priemyselnú a opotrebovávajúcu vojnu nedostatočné. Ako príklad boli spomenutí ukrajinskí delostrelci, ktorí spotrebovávajú zásoby náhradných dielov, ako sú hlavne, v priebehu niekoľkých týždňov, pričom predtým by boli dostačujúce na rok(y). Náhradné diely, napríklad hlavne, sú technicky náročné komponenty na výrobu, ktoré si vyžadujú špecializované vybavenie a personál na ich výrobu.

Okrem náhradných dielov je tiež potrebné presunúť ad hoc opravy na nižšiu a lokálnejšiu úroveň namiesto toho, aby sa poškodené zariadenia alebo zariadenia, ktoré potrebujú údržbu, museli premiestňovať do výrobných a opravárenských zariadení ďaleko od frontových línií. Súčasná požiadavka na využívanie týchto vzdialených zariadení znižuje dostupnosť vybavenia, spôsobuje zaostávanie v údržbe a vytvára logistické problémy vrátane využívania ťažkých prepravných zariadení, ktoré nemôžu prepraviť použiteľné vybavenie do predných línií.

Účastníci okrúhleho stola zdôraznili, že problém s náhradnými dielmi a opravami sa výstižne ukázal na Ukrajine, kde miestni technici zistili, že nie sú schopní udržiavať viaceré typy zariadení v konflikte vysokej intenzity. Niektoré riešenia na udržanie potrieb vojenskej a obrannej techniky počas konvenčného konfliktu vysokej intenzity poskytuje práve konflikt na Ukrajine. Zrejším riešením je aktualizácia požiadaviek na zásoby náhradných dielov. Stanovenie požiadaviek na zásoby možno dosiahnuť prostredníctvom analýzy spotreby dielov na Ukrajine za stanovené časové obdobie. Prínosom takejto politiky by mohlo byť zvýšenie výrobných kapacít slovenských a českých priemyselných partnerov, ktorí by vďaka zvýšeným objednávkam súčiastok mohli odôvodnene rozšíriť výrobu. Okrem zásob by sa mohlo zväziť aj začlenenie časových harmonogramov výroby súčiastok do počítačových požiadaviek na techniku, ktoré by mohli rozhodovacie orgány MO zaviesť pri nových projektoch obstarávania.

Účastníci vyjadrili opakovane presvedčenie, že by sa malo zväziť vypracovanie hĺbkovej analýzy dodávateľského reťazca vrátane jeho bezpečnosti, určenia miest, kde môžu byť dodávky prerušené, preskúmania alternatívnych dodávateľov surovín a vývoja alternatívnych, aj keď menej kvalitných zdrojov materiálov, potrebných na výrobu náhradných dielov a celých systémov, ktoré by sa mohli odôvodnene použiť v čase vojny, alebo v iných krízových podmienkach. Hoci vojna na Ukrajine v súčasnosti púta pozornosť celého sveta, z nedávnej histórie by sme si mali vziať aj iné ponaučenia.

Pandémia Covid-19 viedla k vážnym problémom v dodávateľskom reťazci, ktoré sa v niektorých odvetviach nevyriešili dodnes. Ak sa poučíme z prístupu kontinuity podnikania v súkromnom sektore, je vhodné vytvoriť určité zásoby surovín na výrobu a alternatívne zdroje, ktoré sa používajú v súčasnosti. To by sa malo považovať za prioritu vzhľadom na eskaláciu napätia vo svete, a to najmä medzi USA, Taiwanom a Čínou. Konflikt medzi týmito stranami by narušil globálnu logistiku až do bodu zlyhania v prípade námornej dopravy a výrazne by obmedzil prístup ku kľúčovým výrobným prvkom z dôvodu ich získavania z Čínskej ľudovej republiky a Taiwanu, najmä ku mikročipom, elektronickým súčiastkam a surovinám.





Plánovanie pre prípad nepredvídaných udalostí bude pravdepodobne potrebné vo všetkých hospodárskych odvetviach európskych štátov, aby sa tak riešili hospodárske výzvy, ktoré predstavuje bezpečnostné prostredie 21. storočia, ale vzhľadom na súčasné bezpečnostné výzvy, ktorým čelí Slovenská republika a Česká republika, je potrebné považovať odolnosť sektora obrany, obrannej výroby a manažmentu životného cyklu vojenskej techniky za prioritu.

Diskusia tiež poukázala na fakt, že slovenské ozbrojené sily nie sú pripravené na podporu operácií vysokej intenzity, a to aj s ohľadom na nedostatočnú ochranu priemyselných a logistických objektov zainteresovaných strán v oblasti LCM. Táto ochrana je potrebná z toho dôvodu, že potenciálny nepriateľ bude venovať zvýšenú pozornosť napadnutiam logistických uzlov a uskutočňovať sabotáže. Potrebné sú aj opatrenia v súvislosti s hybridnou vojnou a opatrenia proti špionáži, vrátane priemyselnej. Jedným zo záverov je preto potreba vyhodnocovania opatrení na ochranu kritických objektov zapojených v systéme LCM vojenskej techniky.


● Slovenská reforma manažmentu životného cyklu

Pri skúmaní potrieb manažmentu životného cyklu vojenskej techniky na Slovensku existujú akútne a dlhodobé potreby. Akútne potreby zahŕňajú zabezpečenie podpory pre verejné obstarávanie. Chronickejšími potrebami sú oživenie slovenského priemyslu, zvýšenie tempa obstarávania a modernizácie slovenskej obrany.

V súčasnosti je podľa náčelníka Generálneho štábu OS SR manažment životného cyklu vojenskej techniky na Slovensku nefunkčný a neefektívny. Ako poznamenal, Slovensko disponuje dostatkom finančných prostriedkov a personálu pre potreby logistiky (v rámci problematiky LCM), ale nedokáže ich správne využívať. Ročne sa vyčerpá približne len 10 % rozpočtu na náhradné diely a len 20 % rozpočtu na opravy. V istom zmysle je to priaznivý stav, pretože predstavuje problém, ktorý je riešiteľný skôr reformou ako výdavkami. Takáto neefektívnosť je však značne nákladná, vzhľadom na to, že len 30 % celkových nákladov na techniku tvoria náklady na jeho obstaranie a prevádzku, pričom 60 % predstavujú náklady na údržbu, výcvik a obstaranie náhradných dielov, čo je v súlade s Obrázok 1: Diagram nákladov na životný cyklus technikys techniky.

Diskusia opakovane ukázala nutnosť verejnej podpory obranných akvizícií a teda aj podpory stabilnej, alebo rastúcej potreby výdavkov na obranu. Jedným zo spôsobov, ako dosiahnuť trvalejšiu podporu verejnosti je aj úprimná komunikácia o nákladoch životného cyklu na techniku ako kľúčovej súčasti problematiky obstarania vojenskej techniky, prípadne ilustrovanie úsilia na zníženie nákladov, a to aj prostredníctvom zdieľaného LCM s Českom, zvýšenej zodpovednosti z účasti firiem na obstarávaní a údržbe vojenskej techniky a prínosov zvýšeného obstarávania prostredníctvom pozitívnych externalít, ako je tvorba pracovných miest a nákladov spojených s nečinnosťou.






Štátny tajomník ministerstva obrany SR uviedol, že súčasná legislatíva v oblasti verejného obstarávania vedie k situácii, keď sa obstaráva a prevádzkuje príliš veľa typov vozidiel. Dôvodom je podľa štátneho tajomníka to, že legislatíva vyžaduje alternatívnych dodávateľov pre rôzne projekty.

Výsledkom sú zásoby techniky, ktorej prevádzka je nákladnejšia a chýba využitie pozitívnych efektov ekonomiky z rozsahu pri jej výrobe alebo údržbe. Tým sa zvyšujú celkové náklady a zásoby sa musia ďalej znižovať z dôvodu nedostatku finančných prostriedkov. Súčasná prax verejného obstarávania (v rámci zákona o verejnom obstarávaní), ktorá nereflektuje špecifiká obranného obstarávania, tak môže vytvárať cyklus, ktorého výsledkom je zvyšovanie nákladov a strata spôsobilosti Ozbrojených síl SR. Na riešenie tohto problému môže byť potrebná legislatívna reforma, ktorá zohľadní špecifiká obranného obstarávania a umožní homogénnejšiu stratégiu obstarávania. Zároveň však bude potrebné zachovať účinné zákonné zákazy, ktoré zabránia vzniku monopolov v dôsledku zefektívnenia legislatívy v oblasti obstarávania. Jedným zo spôsobov ako to dosiahnuť, by mohol byť príklad USA. V americkom modeli verejného obstarávania spoločnosti predkladajú konkurenčné návrhy, ale ten, kto v súťaži prehrá, nakoniec predsa len vyrába konkurenčný návrh, čím sa zabezpečuje zachovanie priemyslu a pracovných miest. V slovenskom kontexte je situácia samozrejme odlišná z dôvodu potreby využívania v niektorých súvislostiach zahraničných návrhov, avšak tieto úvahy by sa mohli prispôbiť v podobnom rámci obstarávania.

Podľa iného účastníka okrúhleho stola na Slovensku chýbajú vyčlenené odborné tímy, ktoré by správne posúdili a určili potreby LCM vojenskej techniky. To korešponduje s názormi, že náklady na modernizáciu nie sú vždy zahrnuté do nákladov na manažment životného cyklu novej techniky. Samozrejme, existujú faktory, ktoré spôsobujú, že náklady na modernizáciu, ako aj náklady týkajúce sa predĺženia technického života (s modernizáciou alebo bez nej) sú niekedy ťažko predvídateľné. To možno opäť vidieť na príkladoch medzinárodne používanej techniky. USA a rôzne iné krajiny prevádzkujú obrnený transportér M113 od 60. rokov 20. storočia. Pri prvom uvedení do prevádzky sa nepredpokladalo, že tento typ vozidla bude prevádzkovaný tak dlho. Bol viackrát modernizovaný v rôznych verziách. Podobná situácia sa opakuje aj pri používaní sérií vozidiel BVP, MTLB a BTR v ZSSR a iných štátoch.

Bolo by nerozumné očakávať, že pri počiatočnom obstarávaní M113 sa zohľadňovali náklady na modernizáciu na ďalších 50 rokov. Názor, že ide o výnimočné prípady sa nezdá byť opodstatnený vzhľadom na iné príklady z rôznych systémov. Napríklad americká húfnica M109 je v prevádzke takmer rovnako dlho ako M113. Pôvodné sovietske húfnice D20, D30, Akatsiya a Gvozdika sú systémy, ktoré sú v prevádzke obdobný časový rámec. Preto ak sa má modernizácia a podpora systémov účinne započítať do ceny systému, bude potrebné poctivejšie preskúmanie pravdepodobného prevádzkového využitia, a dokonca aj započítanie skladovania techniky v rámci posúdenia problematiky LCM. Jednou z výhod tohto prístupu by mohlo byť umožnenie väčšej produkcie náhradných dielov, čím by sa výrobné linky a pracovné miesta udržali dlhšie.





Diskusia upozornila tiež na fakt, že požiadavky na LCM vojenskej techniky pre Ozbrojené sily SR vychádzajú z výskumov uskutočnených v relatívne pokojných časoch, ktoré republika prežívala od svojho vzniku v 90. rokoch minulého storočia. Predstaviteľ Generálneho štábu OS SR konštatoval, že existujúce komerčné kontrakty na logistiku a LCM pre Ozbrojené sily SR nepostačujú na pokrytie predpokladaných potrieb.

Podľa tohto presvedčenia požiadavkou na udržiavanie zásob vrátane náhradných dielov, munície atď. musí byť minimálne 30-dňová zásoba. Podľa neho nastal čas vrátiť sa k prístupom z obdobia studenej vojny, ktoré uplatňovali obe strany, a to konkrétne skladovanie zásob a odstránenie spoliehania sa na „just in time“ logistiku, ktorý sa vyvinul v súkromnom sektore v dôsledku globalizácie obchodu od konca studenej vojny a v súčasnosti ho využívajú všetky sektory, či už verejné alebo súkromné. Logistický systém "just in time" je založený na prístupe "pull" logistiky, v ktorom sa tovar dodáva čo najbližšie k jeho potrebe. Ide o reaktívny systém, ktorý je veľmi citlivý na narušenie dodávateľského reťazca (ako sa to prejavilo vo všetkých sektoroch počas globálnej pandémie Covid-19). Kvôli tejto zraniteľnosti voči narušeniu je nevhodný a neudržateľný pre intenzívne konvenčné konflikty. Vhodnejší by bol systém "pull", ktorý by zahŕňal skladovanie základných tovarov pre LCM. Takýto systém by sa mohol navrhnuť s využitím skúseností z vojny na Ukrajine. Mohol by zahŕňať hodnotenia vykonané na makroúrovni aj na mikroúrovni. Napríklad na makroúrovni by nový logistický systém mohol využívať všeobecné údaje o type faktorov LCM, po ktorých je najväčší dopyt a zabezpečiť vytváranie prebytkov týchto prvkov ako opatrenie pre prípad potreby. Na mikro a priemyselnej úrovni by sa na určenie konkrétnych kvót náhradných dielov mohli využiť údaje z používania konkrétnych systémov relevantných pre Ozbrojené sily SR. Údaje z používania CV90, Zuzana 2, Leopard 2A4 a (v primeranom čase), z prevádzky F16 môžu byť k dispozícii a môžu byť zahrnuté do pravdepodobných požiadaviek na LCM vojenskej techniky v prípade konfliktov vysokej intenzity.

Špecifickú českú výhodu, ktorú možno bude potrebné implementovať v slovenských ozbrojených silách zvýraznil slovenský náčelník Generálneho štábu OS SR. Jeho náprotivok v Česku má zodpovednosť a možnosť plánovania spôsobilostí, financovania a programovej zodpovednosti na jednom mieste (v rámci Generálneho štábu Armády Českej republiky), a nie je to umelo oddelené, ako je to v slovenskom systéme rezortu obrany. Zbúranie bariér slovenského systému LCM a centralizácia rozhodovania a zodpovednosti môže umožniť rýchlejšie prispôbenie slovenského systému LCM vojenskej techniky súčasným a budúcim požiadavkám.

Udržanie potrebných zásob výrobných materiálov pre kľúčových priemyselných dodávateľov pre Ozbrojené sily SR, ako aj minimálne výrobné kapacity a schopnosť vyrábať celé systémy v určitých časových obdobiach bude preto základným prístupom požadovaného nového prístupu k LCM. Ako už bolo uvedené, pri posudzovaní požiadaviek na LCM a logistiku sa príliš často vykonáva povrchná analýza dodávateľského reťazca potrebného na výrobu základnej obrannej techniky.





Hĺbková analýza dodávateľského reťazca (s dôrazom na posúdenie spôsobilostí dodávateľov, rizikového profilu dodávateľov a bezpečnosti dodávok) by sa mohla použiť na identifikáciu úzkych miest v dodávateľskom reťazci, hľadanie alternatívnych a pohotovostných dodávateľov pre základné zdroje na vývoj a výrobu, určenie, či základné zdroje na výrobu nepochádzajú od potenciálnych strategických konkurentov alebo dokonca z nepriateľských štátov, určenie, či základné výrobné zdroje nepochádzajú z dodávateľských reťazcov zraniteľných voči narušeniu globálnej prepravy a zdrojov, a ďalšie analýzy na určenie rizika a zraniteľnosti relevantných pre manažment životného cyklu vojenskej techniky v ČR a SR.

Takéto analýzy môžu byť následne potrebné na presvedčenie zainteresovaných strán, aby vypracovali podnikateľské a operačné plány a procesy kontinuity, ktoré sa majú využiť počas konvenčného konfliktu vysokej intenzity.

Predstavitel' Generálneho štábu OS SR tiež upozornil na požiadavky na zrýchlenie výrobných časov. Vzhľadom na nižší dopyt po obrannom tovare si prax rozloženia dodávok techniky v čase osvojili obranné spoločnosti na celom svete (s výnimkou štátov, ktoré čelia špecifickým bezpečnostným výzvam). Výsledkom je síce pomalá výroba zariadení na Slovensku, ale kontinuálne zamestnávajú personálu, ktorý by bolo inak ťažké udržať pre nedostatok priebežných zákaziek. Takýto prístup má za následok dlhé lehoty zavádzania techniky, a to až do takej miery, že technika z tej istej zákazky môže mať tak rozdielne dátumy zavedenia, že v čase, keď armáda získava posledné z nich, prvé už môže potrebovať údržbu v polovici svojho technického života. Táto prax je pre ozbrojené sily neprijateľná vzhľadom na bezpečnostné výzvy, ktorým v súčasnosti Slovensko čelí.

● Kontext NATO

Sila českej a slovenskej vojenskej, obrannej a technologickej priemyselnej základne a ekonomík znamená, že spoločná iniciatíva zosúladenia s spolupráce v procesoch LCM vojenskej techniky medzi týmito dvoma štátmi môže byť významným prínosom aj pre NATO. Česko a Slovensko majú centrálnu pozíciu na východnom krídle NATO. Posilnenie obranyschopnosti týchto štátov je aj prínosom pre väčšinu spojencov NATO. Spoločným LCM vojenskej techniky by sa mohli posilniť nielen Ozbrojené sily SR a Armáda ČR, ale NATO by mohlo byť schopné rozmiestniť a udržať väčšie bojové skupiny v regióne. Z hľadiska riadenia rizík a znižovania zraniteľnosti ponúka spoločný manažment životného cyklu vojenskej techniky výhody zlepšujúce Alianciu v rozsahu, ktorý popiera ekonomickú veľkosť a vojenské kapacity Česka a Slovenska.

Schopnosť slovenských a českých odborníkov v rámci LCM, či už priemyselných alebo vojenských, udržiavať a opravovať rôznorodú techniku pre slovenské a české ozbrojené sily môže poskytnúť výhody aj silám NATO v prípade ich pôsobenia v regióne.





Takáto schopnosť je veľmi žiadúca a bola by mimoriadne užitočná. Na Slovensku už pôsobia bojové skupiny NATO, ktoré prevádzkujú zariadenia protivzdušnej obrany a poskytujú dodatočnú podporu Ozbrojeným silám SR, pričom do týchto síl patrí aj česká zložka. Keďže niektorí partneri NATO prevádzkujú podobné alebo rovnaké typy či verzie vozidiel, ich vplyv môže kolísať v závislosti od toho, ktorý partner na Slovensku pôsobí, ale prínosy by sa takmer určite prejavili vo všetkých prípadoch.

Plánovanie síl NATO a politika životného cyklu NATO, metódy a postupy môžu byť zahrnuté do slovenských reforiem LCM vojenskej techniky. Náčelník Generálneho štábu OS SR k tomu poznamenal, že umiestnenie zariadení by malo odrážať aj situáciu, kde NATO predpokladá podporu Slovenska.

Umožnilo by to čo najrýchlejšie zvládnutie opráv a údržby slovenskej, českej a vojenskej techniky z iných štátov NATO, ktorá by si nevyhnutne vyžadovala ad hoc opravy počas prípadného konfliktu vysokej intenzity. S odkazom na predchádzajúcu poznámku o ochrane zariadení a personálu v rámci LCM, začlenenie plánovania NATO priamo v zariadeniach by mohlo umožniť aj vypracovanie pokročilých plánov pri rozmiestnení prostriedkov ochrany kritickej infraštruktúry, ako sú pozemné systémy protivzdušnej obrany, ktoré by zahŕňali aj problematiku LCM.


● Spolupráca

Je realistické očakávať, že Slovensko a Česko sa budú štandardne zapájať do spoločného nákupu vojenskej techniky nakoľko takýto prístup napĺňa očakávania na zefektívnenie finančne náročných akvizícií, ako aj potrebu vyššej interoperability. Pravdepodobnejšie však je, že minimálne v prvom kroku budú Slovensko a Česko rozhodovať o spoločnom obstarávaní od prípadu k prípadu (so zameraním na spoločne vybrané typy zariadení). Napriek všetkým podobnostiam a spoločným východiskám, Česko a Slovensko majú odlišné politické, ekonomické a operačné/obránné záujmy, ktoré ich viedli a aj naďalej budú viesť k tomu, aby si v rámci niektorých projektov navzájom obstarávali odlišné vybavenie. Nedávne projekty, ako aj predpokladané požiadavky na sily sa však vo všeobecnosti zhodujú a štandardizácia NATO znamená, že podobnosť vybavenia je značná. Slovensko a Česko by mohli podniknúť ďalšie kroky na zosúladenie svojich záujmov v oblasti obranného obstarávania, najmä v prípadoch, keď hľadajú vybavenie podobného typu.

Najväčším problémom v tejto oblasti bude zosúladenie ich technicko-taktických požiadaviek, zosúladenie harmonogramu obstarávania a dohoda o spoločnom financovaní a rozdelení prác.

V súčasnosti sú potrebné kroky pre spoločný LCM vojenskej techniky komplikované tým, že sa neberie do úvahy spoločný manažment životného cyklu alebo maximalizácia interoperability, aj keď existujú zjavné príležitosti na ich využitie. Napríklad z hľadiska spoločného manažmentu životného cyklu a interoperability je trochu nelogické, aby obe republiky prijali mierne odlišné verzie vozidla CV90 IFV.





Ako príklad možno uviesť rozdielny kaliber použitého kanóna, ktorý majú používať slovenské a české verzie CV90, pričom česká vláda sa rozhodla pre 30 mm kanón a slovenská vláda pre 35 mm kanón.

Pri spoločnom obstarávaní existujú samozrejme problémy. Európske projekty spoločného vývoja a obstarávania často zlyhávajú, alebo sa stávajú zložitejšími z dôvodu príliš veľkého počtu konkurenčných ponúk a technických a výrobných požiadaviek na daný projekt, ako aj vysokej náročnosti jeho financovania. Napríklad Eurofighter aj Typhoon sa vyvinuli z pôvodného spoločného projektu, ale francúzske trvanie na lietadle schopného prevádzky z lietadlovej lode viedlo k ich odchodu z projektu. Nedávno čelil značným problémom program týkajúci sa hlavného pozemného bojového systému vedený Francúzskom a Nemeckom (program, ktorý mal viesť k novej spoločnej flotile vozidiel pre európske armády) a zdá sa, že sa môže rozpadnúť aj spoločný program vzdušných bojových lietadiel šiestej generácie (the Future Combat Air System).

Česko a Slovensko však môžu byť výnimkou. Obe majú podobné bezpečnostné problémy, nemajú pobrežie, majú dostatočne podobné ekonomické možnosti, zdieľajú úzke kultúrne a jazykové prepojenie a vo všeobecnosti sú oveľa kompatibilnejšie ako účastníci vyššie uvedených príkladov. Rozdielne body sa dajú prekonať aj prostredníctvom uznania, že každý štát môže potrebovať podporu toho druhého. Vzhľadom na to je spoločné obstarávanie vojenskej techniky reálnou možnosťou, ktorú by mohli využiť oba štáty.

Ak si obe republiky želajú zosúladiť manažment životného cyklu vojenskej techniky, najmä údržbu, modernizáciu, dodávky a likvidáciu techniky, potom uznanie rozdielov a podobností projektov pomôže uľahčiť vhodný návrh systémov pre manažment životného cyklu a počiatočné obstarávanie. Z dlhodobého hľadiska by sa uvedenie spoločného manažmentu životného cyklu vojenskej techniky malo považovať za nevyhnutnosť, vzhľadom na očakávané zníženie životných nákladov techniky, strategické zosúladenie a ďalšie výhody, ktoré ponúka (spoločná podpora techniky a riešenie prípadných prevádzkových problémov a iné). Bolo by žiadúce, aby požiadavky na LCM vojenskej techniky boli začlenené už do všetkých budúcich akvizičných plánovaní oboch štátov. Navyše, na koncepcnej úrovni by spoločné obstarávanie malo mať vyššiu prioritu, aby sa zabezpečilo znížovanie nákladov na životný cyklus, väčšie zásoby techniky i náhradných dielov a zvýšené obranné spôsobilosti Slovenska aj Česka.

Začlenenie spoločného manažmentu životného cyklu vojenskej techniky od začiatku trvania projektu by mohlo umožniť, aby aj technika a systémy pochádzajúce od rôznych výrobcov boli vyvíjané, vyrábané, udržiavané, modernizované, podporované a vyradované z prevádzky v Česku aj na Slovensku súkromnými a štátnymi subjektami v oboch štátoch. Konfigurácia techniky a systémov s ohľadom na spoločný životný cyklus môže byť potrebná na optimalizáciu výstupov akéhokoľvek programu spoločného manažmentu životného cyklu vojenskej techniky.





V záujme rozvoja infraštruktúry potrebnej na dlhodobé udržiavanie vojenskej techniky v Armáde ČR a v OS SR môže byť nevyhnutné, aby sa diskutovalo o spoločnej výrobe a aby sa v jednotlivých prípadoch dohodol spravodlivý podiel na výrobe. To by malo uľahčiť prenos potrebného know-how, pochopenie požiadaviek na vojenskú techniku a rozvoj príslušnej infraštruktúry na udržiavanie slovenskej aj českej techniky vrátane nových akvizícií v oboch štátoch. V prípadoch, keď je technika zo zahraničia, bude potrebné zapracovať potrebné právne dohody, ktoré uľahčia slovenskú výrobu a údržbu českej techniky a českú výrobu a údržbu slovenskej techniky.

Zosúladenie alebo aspoň dohoda o procesoch obranného obstarávania môže pomôcť pri riešení sporov v oblasti obstarávania, keďže obe strany si môžu byť isté "spravodlivým" procesom obstarávania. To by mohlo pomôcť pri dohodách o spoločnej výrobe medzi Českom a Slovenskom, najmä v tých prípadoch, keď Slovensko alebo Česko môže pomôcť pri výrobe techniky, ktorá prekonáva konkurenciu ich domáceho obranného produktu.


Spoločné obstarávanie v Českej republike a na Slovensku by mohlo byť prínosom aj pre ešte väčšie spoločné obstarávanie s ďalšími partnermi, aj keď možno nie so zahrnutím ďalších prvkov manažmentu životného cyklu techniky. V súčasnosti Česko diskutuje o prevzatí tanku Leopard 2A8. Ak by sa táto platforma považovala za vhodnú na uspokojenie slovenských potrieb, čo nie je isté vzhľadom na vysokú hmotnosť aj základného modelu A8, potom by sa do tohto obstarávania mohlo zapojiť aj Slovensko. Treba poznamenať, že ide o hypotetický príklad, a nie o schválenie tanku Leopard 2A8 na prijatie do Ozbrojených síl SR.

● Výzvy v oblasti spolupráce

Česko a Slovensko budú prirodzene musieť prekonať značné výzvy, aby mohli v rámci manažmentu životného cyklu vojenskej techniky vzájomne spolupracovať, vrátane spoločného obstarávania.

Spoločný inventár oboch štátov však nie je dostatočný na zabezpečenie spolupráce pri manažovaní životného cyklu. Ako ilustračný príklad bol spomenutý prípad Nemecka a Holandska, ktoré napriek tomu, že obe krajiny prevádzkujú vozidlá Leopard 2A7, ktoré pôvodne zakúpilo Nemecko, nedokázali navzájom využívať svoju muníciu. Takáto disharmónia predstavuje vážne problémy s interoperabilitou a obmedzenia v oblasti LCM. Okrem toho, že takýto stav je v rozpore s procesom štandardizácie, ktorý je základom NATO, zabránil by aj účinnej spolupráci v oblasti LCM vojenskej techniky medzi Slovenskom a Českom. Preto je nedostatočné spoliehať sa na zdanlivo spoločné typy techniky a zariadení, keď skutočné špecifikácie takejto techniky a zariadení znamenajú, že môžu byť aj od rôznych výrobcov. Namiesto toho musia existovať dohody o LCM vojenskej techniky, ktoré zabezpečia, že spoločné a harmonizované riadenie životného cyklu vojenskej techniky je právne aj prakticky možné.





Najvýznamnejšou výzvou by bola trvalá politická vôľa. Slovenská a česká vláda môžu mať odlišnú interpretáciu bezpečnostných hrozieb pre vlastné štáty, ale existujú podstatné spoločné záujmy a charakteristiky, ktoré môžu podporiť cezhraničnú podporu bez ohľadu na to, ktoré slovenské a české politické strany sú pri moci.

Medzi obavy zo zlyhania v snahe o zosúladenie a spoluprácu v oblasti LCM vojenskej techniky patria:

- Riadenie programu – odlišnosti a schopnosť zosúladiť rozdiely
- Politická vôľa a vzťahy
- Zvýšené alebo odlišné systémové a technické požiadavky a možnosť protichodných požiadaviek

Body zlyhania sú založené predovšetkým na riadení a vedení. Preto bude pre akúkoľvek spoluprácu v oblasti LCM vojenskej techniky kľúčové zamerať sa na spoluprácu v oblasti vedenia a riadenia. Zainteresovanými stranami, ktoré sú rozhodujúce pre úspech alebo neúspech, budú pravdepodobne politickí, vojenskí a priemyselní lídri zo Slovenska a Česka.

Zapojenie medzinárodných partnerov bude kľúčom k spoločnému úspechu LCM vojenskej techniky. Česko aj Slovensko vo veľkej miere využívajú techniku pochádzajúcu od zahraničných dodávateľov. Pokrok v spoločnom obstarávaní so zapojením medzinárodných partnerov môže uľahčiť využitie existujúcich rámcov spoločného obranného obstarávania a osvedčených postupov. EÚ disponuje pracovnou skupinou pre spoločné obstarávanie v oblasti obrany.⁴


Táto pracovná skupina môže pomôcť slovenskému a českému spoločnému LCM prostredníctvom:

- Ponuka financovania. Na spoločné obstarávanie naliehavo potrebných obranných spôsobilostí pre členov je vyčlenených približne 500 miliónov EUR.
- Využívanie nariadenia o Európskom programe obranných investícií (EDIP), ktoré následne umožní členským štátom vytvoriť Európske konzorcium pre obranné spôsobilosti (EDCC), ktoré ponúka daňové úľavy a oslobodenie od DPH pre určité projekty obstarávania v oblasti obrany.
- Zlepšenie odolnosti dodávateľského reťazca prostredníctvom iniciatívy „Kritické suroviny“
- Podpora výskumu a inovácií u technológií s dvojakým použitím
- Zjednodušené a koordinovanejšie kontroly vývozu.

Využitie externej podpory pre manažment životného cyklu vojenskej techniky by mohlo motivovať zainteresované strany z celého Česka a Slovenska. Rozhodovacie orgány môžu chcieť určiť konkrétne projekty, na ktoré by sa externá podpora využila.

⁴ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/stronger-european-defence_en





Takéto využitie externej podpory by ďalej znížilo počiatočné vyššie riziko zlyhania programu obstarávania a LCM tím, že by sa znížil objem finančných prostriedkov určených na prvé spoločné projekty LCM vojenskej techniky medzi Slovenskom a Českom.

• Výhody spolupráce

Spoločný prístup k LCM vojenskej techniky by priniesol nové silné stránky a znížil alebo odstránil slabé stránky manažmentu životného cyklu techniky v oboch krajinách.

Medzi silné stránky patria:

- Zjednodušený dodávateľský reťazec a jeho vyššia bezpečnosť
- Rozšírený dodávateľský reťazec.
- Úspory z rozsahu.
- Väčšie úspory nákladov na obstaranie, prevádzku a podporu (najmä pri zohľadnení výziev spojených so zabezpečením hospodárnosti prevádzky a potrebnej úrovne modernizácie techniky počas životného cyklu)
- Pravdepodobné udržanie kvalifikovaných slovenských a českých zamestnancov v organizáciách obranného výskumu, vývoja, testovania, výroby a údržby
- Znížená technická zložitosť a prevádzkyschopnosť pre misie NATO v oboch štátoch.

Môžu sa prejaviť aj ďalšie pozitívne vonkajšie vplyvy, ktoré nesúvisia výlučne s obranou. Udržanie obranných prác pre český a slovenský obranný priemysel môže pomôcť pri vytváraní pracovných miest pre oba štáty.

Spoločný manažment životného cyklu vojenskej techniky preto môže Slovensku a Česku ponúknuť zlepšenie obranschopnosti, zvýšenie ekonomickej výkonnosti kľúčových odvetví, zvýšenie zamestnanosti, zvýšenie odolnosti štátu a celkové zlepšenie bezpečnosti štátu.

• Odporúčania

Pri odporúčaní predpokladáme niekoľko všeobecných krokov, ktoré považujeme za účinné pri reforme slovenského manažmentu životného cyklu vojenskej techniky a podpore spoločného manažmentu životného cyklu techniky medzi Ozbrojenými silami SR a Armádou ČR. Načasovanie napredovania slovenských reforiem a zosúladenia s Českom je ideálne vzhľadom na súčasné požiadavky obranných akvizícií v oboch štátoch, rozširujúci sa európsky obranný sektor, dostupnosť finančných prostriedkov na projekty spoločného obstarávania a potreby všetkých verejných a súkromných aktérov.





Dokončenie slovenskej reformy LCM

Slovensko sa nachádza v období budovania procesu a postupov LCM techniky. Vytvorenie centrálného riadiaceho orgánu pre koordináciu manažmentu životného cyklu techniky vrátane problematiky nákladov na životný cyklus techniky (centralizácia zodpovednosti za určovanie politiky LCM a jej riadenie) sa na základe poznatkov účastníkov okrúhleho stola javí ako nevyhnutný krok.

Ako už bolo uvedené, posúdiť otázku vytvorenia riadiaceho orgánu pre koordináciu implementácie a prevádzky systému hodnotenia a analýzy LCM a LCC v rámci Ministerstva obrany SR a prideliť mu adekvátne kompetencie s interdisciplinárnym zastúpením odborníkov so znalosťou problematiky LCC.

Z hľadiska procesov implementácie LCM vojenskej techniky sa odporúča realizovať revíziu súčasných dokumentov (smerníc a pod.) predovšetkým v oblasti vyzbrojovania, tvorby a plánovania požiadaviek na obstarávanie a modernizáciu techniky a obranných systémov, rozvoja a podpory obranných spôsobilostí a pod. so zameraním na to, ako je zohľadnená a riešená problematika LCM a LCC (vrátane vytvorenia integrovaného projektového tímu pre túto problematiku z orgánov Ministerstva obrany SR a Generálneho štábu OS SR, Vojenského technického a skúšobného ústavu, Akadémie ozbrojených síl) a aké zmeny je potrebné vykonať.

Najmä:

- Stanovenie cieľov pre implementáciu problematiky LCM a LCC v podmienkach rezortu obrany,
- Definícia vstupov a požadovaných výstupov tohto procesu,
- Zabezpečenie potrebných zdrojov (vrátane výberu a nákupu vhodných SW nástrojov na výpočet a analýzu LCC harmonizovaných so SW nástrojmi používanými rezortom obrany ČR).

Vývoj realistických potrieb LCM

Potreby manažmentu životného cyklu vojenskej techniky by mali odrážať požiadavky modernej bezpečnosti a zohľadňovať skúsenosti z konfliktov. Ako ukazuje prípad Ukrajiny, bude si to vyžadovať zvýšenie zásob náhradných dielov, zlepšenie metód údržby techniky, zvýšenie kapacity pre LCM techniky a zvýšenie výrobných kapacít. Spoločný manažment životného cyklu techniky našťastie poskytuje niektoré metódy na dosiahnutie týchto podmienok.





Zatiaľ čo na Slovensku môže byť vývoj reálne účinných stratégií LCM techniky akútnejší, v Česku stále existujú oblasti, ktoré je potrebné modernizovať. Žiadna európska armáda nie je skutočne pripravená na bezpečnostné prostredie a hrozby, ktoré sa vyvíjajú v globálnom meradle. Až na jednu alebo dve výnimky si armády od čias studenej vojny neudržiavajú konvenčnú bezpečnostnú pripravenosť.

Potreby na LCM vojenskej techniky tak možno bude musieť určiť Česko aj Slovensko. Pravdepodobne si vyžadujú kombináciu zásob náhradných dielov, zmien v obranných akvizičných a výrobných dohodách a analýzy súčasných konvenčných konfliktov vysokej intenzity s cieľom určiť požiadavky a najlepšie postupy. Aby bola analýza dodávateľského reťazca skutočne účinná, mala by sa vykonať aj hĺbková analýza v oblasti bezpečnosti dodávok základných obranných tovarov a systémov. To by potom umožnilo vytvorenie zásob strategických surovín, komponentov a ďalších opatrení pre prípad nepredvídaných udalostí, ktoré by boli vytvorené a zdieľané medzi Slovenskom a Českom.

Vypracovanie plánu spolupráce medzi Českom a Slovenskom v oblasti LCM

Po stanovení potrieb by bolo ďalším logickým krokom vypracovanie plánu spolupráce v oblasti LCM vojenskej techniky. To môže byť najefektívnejšie, ak sa všetky etapy LCM (prekoncept, koncept, vývoj, výroba, využitie, podpora a vyradenie) čo najviac zosúladiť na príslušných projektoch. Vzhľadom na to, že na Slovensku aj v Česku už existuje niekoľko odlišných systémov, ktoré sú prevádzkované, mohlo by byť potrebné konkrétne preskúmanie možnosti podpory existujúcich systémov.

Prispôsobenie plánov využitia, podpory a vyradovania existujúcich zásob tak, aby sa čo najlepšie využili dodatočné kapacity, ktoré poskytuje spoločné zriadenie LCM vojenskej techniky, bude pravdepodobne prístupom, ktorý bude potrebné preskúmať. Ide o proces, ktorý môže uľahčiť spoločná história techniky (vrátane údajov z prevádzky a podpory), štandardizácia NATO a certifikácia výrobcov, poskytovateľov logistiky, podpora a prvky modernizácie/upgradingu pre daný systém.

Proces prispôsobenia existujúcich programov na spoločné LCM vojenskej techniky môže byť zložitejší ako implementácia nových programov, ktoré od začiatku zahŕňajú spoločné LCM, ale vzhľadom na to, že podpora, využitie a vyradenie tvoria väčšinu nákladov na LCM, je pravdepodobné, že ak sa podarí úspešne prispôbiť spoločné LCM vojenskej techniky v existujúcich programoch, tak dôjde k značným úsporám.





Zosúladenie zainteresovaných strán

Zosúladenie všetkých príslušných zainteresovaných strán a dosiahnutie dohody o spolupráci bude rozhodujúcim krokom, ak sa má medzi Českom a Slovenskom realizovať spoločný manažment životného cyklu vojenskej techniky. Konkrétnymi bodmi zosúladenia budú:

- Dlhodobý politický záväzok oboch štátov
- Dohody medzi českým a slovenským ministerstvom obrany (riadiace orgány LCM), vrátane zriadenia spoločnej rady/výboru pre LCM, riešenie potenciálneho transferu technológií existujúcich projektov, ktoré chcú byť začlenené do spoločného LCM vojenskej techniky
- Informovanosť verejnosti o výhodách

Vývoj sankcií za porušenie zmluvných povinností

Hoci by Česko a Slovensko museli ochotne spolupracovať, do spoločných projektov LCM vojenskej techniky by s najväčšou pravdepodobnosťou musel byť zakomponovaný aj súbor právnych a finančných sankcií. Tie by sa mohli použiť na lepšie odradenie od porušovania dohôd po ich uzavretí. Okrem toho by bolo potrebné do dohôd priemyselných zainteresovaných subjektov zakomponovať súbor sankcií, ktoré by odrádzali od krádeže vlastnej technológie ktoréhokoľvek priemyselného partnera.

Analýza rizika spolupráce

Analýza rizík spolupráce na základe jednotlivých projektov by mala umožniť identifikáciu potenciálnych oblastí zlyhania a čo najlepšie riešenie alebo zmiernenie v každom spoločnom projekte. Začlenenie riadenia rizík a získaných skúseností v napredovaní spoločného LCM vojenskej techniky by malo umožniť, aby sa každý spoločný projekt LCM stal časom efektívnejším a účinnejším, s nižším rizikom zlyhania, oneskorenia alebo prekročenia nákladov.

Môže byť potrebné vytvoriť Radu pre riziká tak, ako sa navrhuje v Príručke NATO pre riadenie rizík v akvizičných programoch. To by malo zabezpečiť:

- Vykonávanie plánovania riadenia rizík
- Identifikáciu rizík
- Analýzu rizík a určenie pravdepodobnosti ich vplyvu (dopadov)
- Plánovanie a prípravu reakcií na riziká
- Neustále monitorovanie rizikovej situácie.

Uvedené kroky sa cyklicky opakujú a niektoré kroky sa môžu vykonávať súčasne. Pre zabezpečenie toho, aby české aj slovenské zainteresované strany chápali spoločné riziká LCM vojenskej techniky a mohli na ne reagovať je rozhodujúca komunikácia.





Implementácia spoločného LCM na počiatkových projektoch s nízkym rizikom

Výberom individuálneho projektu, prostredníctvom ktorého sa iniciuje spolupráca v oblasti manažmentu životného cyklu techniky bude možné vyhodnotiť účinnosť spoločného LCM v porovnaní s LCM v jednom štáte. Okrem toho ide o nízkorizikový spôsob implementácie a testovania spoločného LCM medzi Slovenskom a Českom.

Spoločný LCM na základe jednotlivých projektov tiež umožní, aby sa spoločný LCM časom vyvíjal, vyzdvihol svoje prednosti všetkým zainteresovaným stranám a nakoniec ukázal, či je to životaschopný systém, ktorý sa bude ďalej rozvíjať.

Budúce hodnotenie úspechu

Malo by sa vykonať hodnotenie úspešnosti spoločného prístupu LCM vojenskej techniky v priebehu času, aby sa spoločný LCM mohol rozvinúť do čo najúčinnnejšieho a najefektívnejšieho spoločného prístupu k manažmentu životného cyklu. ICE sa domnieva, že na posúdenie úspešnosti programu by sa mali použiť niektoré z nasledujúcich kritérií:

- Náklady na spoločné LCM vojenskej techniky
- Úspešnosť a neúspešnosť projektov spoločného LCM
- Počet projektov, ktoré sa považujú za životaschopné pre spoločné LCM
- Tempo modernizácie slovenských a českých ozbrojených síl
- Úroveň interoperability medzi českými a slovenskými ozbrojenými silami
- Úroveň a prínos spolupráce medzi koordináčnymi orgánmi LCM vojenskej techniky oboch rezortov obrany a zapojenými orgánmi rezortov obrany (vrátane vojenských technických a skúšobných inštitúcií)

Ak bude považovaný za úspešný, potom sa spoločný manažment životného cyklu vojenskej techniky môže časom rozšíriť a možno ho aj prijať ako normu spolupráce medzi ministerstvami obrany a Ozbrojenými silami Slovenskej republiky a Armádou Českej republiky, čím sa zvýrazia silné stránky oboch štátov v čase zvýšeného šírenia hrozieb, keď môže byť účinná spolupráca kľúčom k zlepšeniu odolnosti Česka aj Slovenska voči vyvíjajúcemu sa profilu nebezpečenstiev a hrozieb 21. storočia.