



Medzinárodná vedecká konferencia  
„AKTUÁLNE PROBLÉMY VOJENSKEJ LOGISTIKY“  
31. októbra 2023, Liptovský Mikuláš



## ROZVOJ VZDELÁVANIA AKADÉMIE OZBROJENÝCH SÍL GENERÁLA MILANA RASTISLAVA ŠTEFÁNKA V OBLASTI LOGISTIKY

Juraj PAGÁČIK

### DEVELOPMENT OF EDUCATION OF THE GENERAL MILAN RASTISLAV ŠTEFÁNIK ARMED FORCES ACADEMY IN THE FIELD OF LOGISTICS

**Abstract:** *Education, as a complex system, is an integral part of every society, state. The intelligence and scope of education focuses on the specifics and needs of society or organizations. The education of military personnel brings certain specifics in the education procedures and the necessary material and technical provision, without which it is not possible to adequately prepare a professional soldier for service in the armed forces. With our contribution, we want to point out the importance of military education in the field of military logistics. In our case, we will focus on the shortcomings that we are currently encountering and partial proposals for their solution.*

**Keywords:** *Logistics, Accreditation, Education, Development, Capabilities.*

### ÚVOD

Vzdelávanie vojenského personálu je kľúčovým aspektom kvality ozbrojených síl. Tento súbor vzdelávacích a pedagogických aktivít zabezpečuje, že vojenský personál má potrebné poznatky, zručnosti a kompetencie na plnenie svojich úloh a zabezpečuje efektívnosť a profesionalizmus pre úspešné vojenské operácie. Základné vojenské vzdelávanie zahŕňa výučbu vojenských zásad, taktiky, strelby, fyzickej prípravy a vojenského spôsobu života. Špecializované vzdelávanie je zamerané na konkrétnu oblasť, teda špecializáciu, ako je napr. niektoré oblasti logistiky, taktika, vedenie špeciálnych bojových vozidiel, obsluha dronov, spojovacie prostriedky, a mnohé ďalšie. Zväčša je vzdelávanie pre špecializácie zabezpečené krátkodobými kurzami, a to pre hodnotní mužstvo a poddôstojníkov. Pre dôstojníkov sú to dlhodobé odborné a kariérne kurzy.

Vojenské akadémie a univerzity, ako akreditované inštitúcie, slúžia pre formálne vzdelanie v oblasti vojenstva, vojenskej stratégie a riadenia. Vzdelávanie dôstojníckeho



personálu pre potreby OS SR poskytuje Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika v Liptovskom Mikuláši (AOS). Spoločným predmetom a obsahom vzdelávania kadetov a regrutantov na AOS je vzdelávanie v oblasti líderských zručností, riadenia tímov a vojenského vedenia. Vzdelávanie kadetov zahŕňa medzinárodnú spoluprácu a vzťahy s vojenskými jednotkami a partnermi z iných krajín. Súčasťou vzdelávania je taktiež činnosť v oblasti riadenia krízových situácií, riadenia rizík a bezpečnostných protokolov. Vzdelávanie zahŕňa aj etické otázky a právo vojny, aby sa vojenský personál riadil medzinárodnými normami a zásadami.

Vzhľadom na technologický charakter moderných vojenských operácií sú kadeti vzdelávaní v oblasti používania a údržby vojenskej techniky a komunikačných systémov. Vzdelávanie vojenského personálu je neustály proces, ktorý sa prispôsobuje potrebám a vývoju moderných ozbrojených síl. Z uvedeného dôvodu je pravidelná reakreditácia a zmeny v učebných osnovách, predmetoch a obsahov samozrejmosťou a nevyhnutnosťou.

## 1 VZDELÁVANIE

Požiadavky na vedomosti a zručnosti či už radových zamestnancov alebo manažérov sa v modernej spoločnosti menia. Pracovníci musia neustále prehĺbovať a rozširovať svoje poznatky a zručnosti. S tým, čo sa naučili počas prípravy na povolanie už nevystačia, a tak sa vzdelávanie a formovanie manažérskeho schopností v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom. Po skončení vysokoškolského alebo iného úvodného štúdia sa manažéri učia predovšetkým praxou, t. j. vlastným výkonom riadiacej práce a riešením praktických problémov v styku s ľuďmi vo vnútri organizácie i v interakcii s inými subjektmi z ekonomického okolia. Väčšina manažérov počas svojej profesionálnej kariéry prejde viacerými funkciami a okruh ich právomocí a zodpovedností sa niekoľkokrát mení. Rozvoj pracovníkov by mal byť z týchto dôvodov sústavný a každá pomoc, ktorá uľahčí a skráti prípravu na novú funkciu, je preto veľmi vítaná. (Jirásková, 2012)

Vzdelávanie v oblasti logistického zabezpečenia študentov AOS je kľúčovým pre prípravu budúcich vojenských dôstojníkov na riadenie a podporu logistických operácií vo vojenských jednotkách. Toto vzdelávanie zahŕňa teoretické a praktické aspekty riadenia logistiky v rámci ozbrojených síl. Rozsah logistického vzdelávania vojenských jednotiek zahŕňa všetky vzdelávacie aktivity a programy, ktoré sú požadované hlavným miestom velenia a riadenia ako aj podriadenými zložkami OS SR. Hlavným cieľom je pripraviť príslušníkom ozbrojených síl špecifických znalostí, zručností a kompetencií v oblasti logistiky. Adekvátne odborné vzdelávanie študentov je kľúčové pre zabezpečenie efektívnych a spoľahlivých logistických operácií v rámci ozbrojených síl. Tieto poznatky a zručnosti pomáhajú budúcim vojenským dôstojníkom plniť svoje povinnosti a zabezpečiť výcvik, operácií a prípravu OS SR na vojnový stav.



## 1.1 MGR vs. ING

Rastúca veľkosť organizácií a zložitosť ich riadenia historicky vyvolali deľbu práce, ktorá so sebou priniesla funkčnú špecializáciu pracovníkov a zároveň i manažérov. Význam znalostí narastá v súvislosti s organizačným rozvojom a prechodom k znalostnej spoločnosti. Riešenie rozličných zložitých praktických problémov často vyžaduje komplexný prístup, vedomosti z rozličných oblastí a zapojenie pracovníkov rôznych profesií (technikov, ekonómov, právnikov a pod.). Tieto skutočnosti vedú k záveru, že je výhodné ak je manažér dobrý koordinátor, ale výhodnejšie je, ak disponuje okrem svojej odbornosti ešte aj dobrou orientáciou v ďalších disciplínach. Predovšetkým manažéri na vyšších riadiacich pozíciách by sa mali dobre vyznať aj v ekonomických záležitostiach, v obchodných činnostiach, personálnom manažmente, mali by mať patričné právne povedomie i poznatky z oblasti ekológie a pod. Prekonávanie jednostranných prístupov a profesionálnej slepoty prostredníctvom získavania interdisciplinárnych znalostí môže viesť k novým nápadom a inšpiratívnym riešeniam. (Jirásková, 2012)

Vzdelávanie manažérov v predmetných oblastiach vojenskej logistiky je zhrnuté do základných blokov v jednotlivých predmetoch. Rozsah a obsah jednotlivých predmetov je len dostatočný pre potreby a odbornú znalosť prípravy všeobecnej logistiky. Absentovanie vzdelávania v odborných oblastiach a spôsobilostiach je trvalé a vyžaduje zmenu, teda reakreditáciu študijných programov. Tieto zmeny vyplynuli z prechodu OS SR na systém logistických služieb. Práve tieto zmeny v OS SR nie sú reflektované v obsahu vzdelávania AOS v oblasti logistiky a produkovaniu adekvátne vzdelaných dôstojníkov logistiky. Súčasne je aj rozsah a objem vzdelávacích hodín len dostatočný a požadovanej odbornej problematike nie je možné venovať dôkladnú pozornosť.

Využitím príkladu vzdelávania v oblasti zabezpečenia proviantnej služby chceme poukázať na nedostatok odborných vedomostí získavaných na AOS. Kde kadet sa počas štúdia v rámci rozsahu dostupných hodín je schopný oboznámiť sa len so základnými informáciami ako sú prostriedky používané v OS SR, ich technické parametre a dislokáciou prostriedkov, prípadne s literatúrou, kde sa odborné vedomosti nachádzajú. Počas štúdia nie je priestor na vzdelávanie so zameraním napríklad na spôsob normovania potravín, energetické hodnoty proviantného materiálu alebo príprava stravy pre rôzne špecializácie a odbornosti príslušníkov OS SR. Toto je len zlomok odborných vedomostí, ktoré by mal absolvent ovládať po skončení štúdia v oblasti zabezpečenia proviantnej služby.

Absencia priestoru pre odborné vzdelávanie je v oblasti každej logistickej služby. Autor chcel len na malom príklade poukázať na nedostatok, ktorý výrazne ovplyvňuje kvalitu a odbornú spôsobilosť dôstojníkov, absolventov AOS. Ako fakt by sme mali prijať, že zdolávanie a výcvik profesionálnych vojakov OS SR by mal byť zameraný na prípravu na vojnu a vojnový stav. Preto je príprava kadetov, budúcich dôstojníkov v oblasti logistiky len



dostatočná. V rámci štúdia nie je obsahovo a predmetovo zabezpečené vzdelávanie, simulácie alebo účasť na cvičeniach, výcviku v poli a vzdelávanie v riadení logistických procesov počas krízového, vojnového stavu. V prípade vzdelávania inžinierskych smerov je odbornosť a reflektovanie zmien v OS SR obmedzené. Je to z dôvodu nedostatku výcvikového materiálu modernizovaných a rozvojových prostriedkov zavádzaných do OS SR. Rýchlosť a rôznorodosť novoobstarávaných zbraní, zbraňových systémov, prostriedkov, techniky, ... nie je priebežne dopĺňaný do portfólia vzdelávacích prostriedkov AOS. Aj napriek tomu, že AOS je organizácia so samostatných rozpočtovým riadením nedisponuje dostatkom finančných prostriedkov pre obstaranie adekvátnych a plnohodnotných prostriedkov a materiálu pre zabezpečenie vzdelávacieho procesu. Predmetný problém nie je len u inžinierskeho smeru ale aj u manažérov a to v celom spektre odborného a špecializovaného vzdelávania kadetov AOS v oblasti logistiky. Obstarávanie nových prostriedkov a modernizácia PVaT OS SR nie je systémovo prenášaná do vzdelávacieho prostredia AOS.

Vyššie spomenuté nedostatky sú zapríčinené aj s nekomplexným a nejasným usmernením aliančných postupov. Kde prevláda nesúlad v oblasti unifikácie a spoločným riadením logistickej podpory. Ďalším výrazným faktorom ovplyvňujúcim systém vzdelávania v oblasti logistickej podpory je hospodársky rozvoj Slovenskej republiky. Práve tento stagnujúci ba až strácajúci sa faktor ovplyvňuje existenciu Slovenskej republiky ako suverénneho štátu. Chýbajúce podniky hospodárskeho významu a nízka podpora domáceho priemyslu mení systém vzdelávania z insourcingu na outsourcing, čo vzhľadom na prechod štátu na vojnový stav je neakceptovateľné.

## 1.2 Doktorandské štúdium

Absolvent tretieho stupňa vysokoškolského štúdia študijného programu Bezpečnosť a obrana štátu je odborník v danom odbore. Ovláda vedecké metódy výskumu a riešenia všeobecných otázok bezpečnosti a riešenia problémov primárne v oblasti použitia ozbrojených zborov v národných a medzinárodných operáciách. Je schopný tieto problémy identifikovať, analyzovať a používať vhodné metódy a prostriedky na ich riešenie. Absolvent prispieva k rozvoju teoretických základov vedného odboru a edukácii bezpečnostnej komunity v štáte, prípadne i na medzinárodnej úrovni.

Absolvent si osvojí zásady vedeckej práce, vedeckého formulovania problému, získa schopnosť vypracúvať vedecky odôvodnené návrhy opatrení na riešenie problémov týkajúcich sa národnej a medzinárodnej bezpečnosti, prispieva k rozvoju študijného odboru a výsledky jeho výskumnej práce sú prínosom pre prax. (AOS)

Na základe profilu absolventa doktorandského štúdia je zrejماً vedecká úloha využiteľná pre prax. Podporou vzdelávania v treťom stupni vysokoškolského štúdia je výrazný priestor pre rozvoj a návrhy riešenia rôznych oblastí komplexne. Práve zadania dizertačných



prác by mali reflektovať potreby OS SR. Už priebežné výstupy a publikačná činnosť absolventov môžu priniesť čiastkové riešenia a následné sumárne komplexné riešenia vybranej problematiky.

### 1.3 Krátkodobé a dlhodobé odborné kurzy

Jedným z takýchto kurzov je Dôstojnícky kurz absolventov vysokých škôl, ktorý je akreditovaný na AOS ako vstupný kurz regrutovaných vojakov z civilného sektoru. Predmetný kurz bol v minulosti výlučne určený pre vzdelávanie špecifických odborností ako lekárov, psychológov, apod. V súčasnosti pokrýva vzdelávanie vo všetkých personálne nedostatočne obsadených odbornostiach. „Absolventom nevojenskej vysokej školy možno pre ozbrojenú silu získať zamestnanca s hodnosťou poručíka, ale nie plnohodnotnú osobnosť dôstojníka.“ (Morong, 2020). Z predchádzajúcej citácie môžeme bilancovať krátkodobý, päť ročný, prieskum, ktorý bol vykonaný začiatkom tohoto roku s nasledujúcimi výsledkami.

Tabuľka 1 Bilancia personálneho stavu nižších dôstojníkov vo vojenskej logistike OS SR

Hodnosť	Obsadenosť r. 2018 (v %)	Obsadenosť r. 2023 (v %)	Rozdiel +/- (v %)
poručík	59	57	-2
nadporučík	64	54	-10
kapitán	86	45	-41
Celkom	70	52	-18

Zdroj: Morong, 2023

Týmto personálnym experimentom, ako potvrdzuje samotná vojenská prax a argumentačne podporujú kvantitatívne údaje už zmienenej tab.1, je silne narušená bilancia medzi efektom maximálne novej obsadenosti nástupných dôstojníckych funkcií vo vojenskej logistike a schopnosťou tieto funkcie odborne vykonávať.

Korektnosť interpretovaných kvantitatívnych údajov vyžaduje upozorniť na skutočnosť, že počet tabuľkových miest v uvedených hodnostiach vo vojenskej logistike vzrástol v r. 2023 v porovnaní s rokom 2018 v priemere o 4%. V konečnom dôsledku to znamená, že za sledované obdobie došlo v priemere k poklesu obsadenosti voľných funkcií o 14%. Zvyšujúci sa personálny deficit a ďalej uvádzané skutočnosti potvrdzujú záver, že projekt dopĺňovania ozbrojených síl absolventmi DKA VŠ v odbornosti L10 možno hodnotiť ako ekonomicky nevýhodný a odborne neakceptovateľný. (Morong, 2023)

Prieskum nám poukázal na efektívnosť či neefektívnosť produkcie dôstojníkov logistiky pre potreby OS SR a ich vysoká miera odchodovosti z logistických pozícií v rámci OS SR. Súčasne je kladená otázka v oblasti psychológie, čiže mentálnej vyzretosti či riadiacich schopností v rámci autokratického systému OS SR. Práve absentovanie týchto mentálnych schopností výrazne ovplyvňuje činnosť regrutovaných profesionálnych vojakov. Podobný problém je



zaznamenaný personálom OS SR v prípade „skokanov“ (profesionálni vojaci z mužstva a poddôstojníkov s ukončeným druhým stupňom vysokoškolského vzdelávania), ktorí sa prostredníctvom DKA VŠ môžu stať dôstojníkmi OS SR.

V tomto prípade ide o stagnovanie, zastavenie sa s riadiacimi kompetenciami a schopnosťami na úrovni predchádzajúcej hodnosti. Jednoducho napísané, zostali na úrovni riadeného namiesto prestavenia sa na riadiaceho funkcionára. Toto malaadaptívne správanie na nových pozíciách a tým získanie nového sociálneho statusu výrazne ovplyvňuje neadekvátneho systému velenia a riadenia. Je dôležité sa zamerať v oblasti psychologickú a vodcovskej prípravy na dôslednú analýzu jednotlivcov v oblasti týchto kompetencií a osobnostných faktorov. (Šrobárová, Mazur, 2022)

#### 1.4 Certifikácia NATO kurzov

AOS, ako inštitúcia, bola v priebehu roku 2022 certifikovaná pre vzdelávanie v oblasti logistiky a to priamym organizovaním NATO logistických kurzov. Táto certifikácia je zaradená ako projekt podporovaný Sekciou modernizácie (SEMOD). Certifikácia vychádzala z požiadavky v oblasti NATO logistického vzdelávania pre potreby unifikácie postupov logistického zabezpečenia koalíčných partnerov.

V rámci velenia a riadenia NATO štruktúr koordinuje a riadi tento proces vzdelávania Multi Logistic Coordination Center (MLCC) v Prahe, kde sme mali do augusta 2023, ako OS SR, svoje zastúpenie. MLCC, na základe požiadaviek aliančných partnerov, poskytuje v oblasti vzdelávania kurzy pre zabezpečenie kompatibility postupov mnohonárodných zoskupení, nasadení, výcvikov a cvičení. Jedným z kurzov v portfóliu je NATO Logistic Introduction Course (NLIC). Tento kurz je určený pre dôstojníkov, poddôstojníkov a zamestnancov logistických pracovníkov v NATO. Kurz sa zameriava na základné vedomosti v oblasti logistických systémov, politík, postupov a schopností organizácie podľa NATO štandardov. Pokrýva komplexnú škálu tém súvisiacich s logistikou, vrátane plánovania, riadenia dodávateľského reťazca, dopravy, údržby a logistického zabezpečenia vojenských operácií. Kurz je otvorený pre vojenských a civilných pracovníkov z krajín členov NATO a partnerských krajín, ktorí sa zaoberajú logistikou.

Práve tento kurz NLIC je prvým certifikovaným kurzom na AOS a v priebehu budúceho roku bude prístupný pre vzdelávanie príslušníkov OS SR, členských krajín NATO a partnerov. *“Cieľom kurzu je poskytnúť účastníkom komplexné pochopenie logistiky v NATO a pripraviť ich na budúce logistické úlohy v NATO organizáciách. Účastníci majú príležitosť učiť sa od skúsených odborníkov v oblasti logistiky a zapájať sa do interaktívnych diskusií a praktických cvičení”*. (Pagáčik, 2023, str. 28)

Pre skvalitnenie vzdelávania logistických špecializácií alebo logistiky ako celku je pokračovanie a rozširovanie vzdelávania NATO certifikovanými kurzami nevyhnutné. AOS má

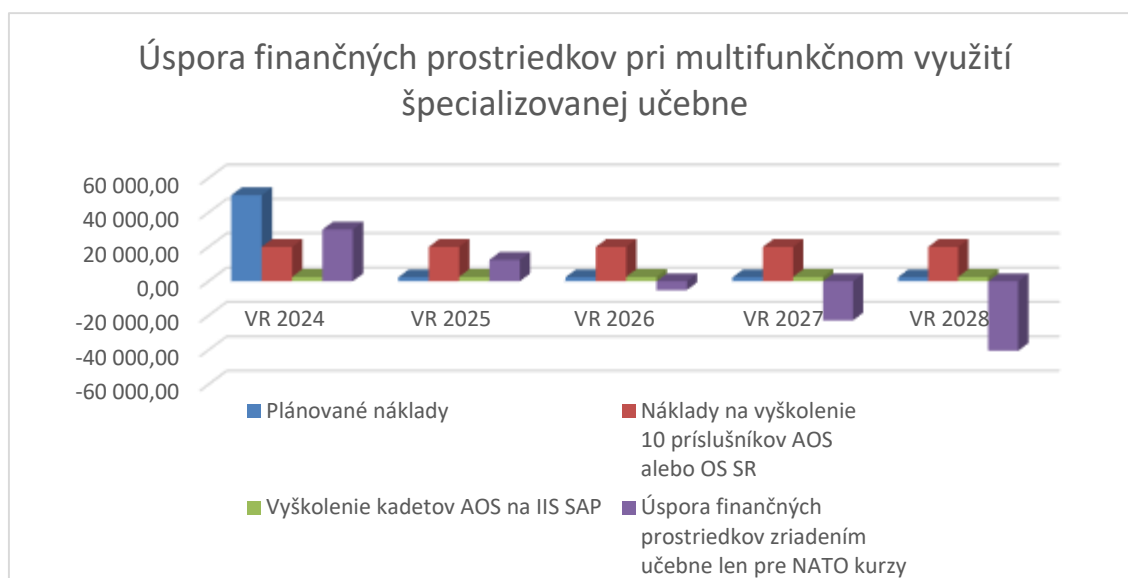


aj naďalej rozširovať a certifikovať tieto kurzy. Pre skvalitnenie a rozšírenie kurzov je však nevyhnutné spolupráca s OS SR a to využívaním, resp. poskytovaním personálu z OS SR, najmä bývalých ale aj súčasne pôsobiacich profesionálnych vojakov z NATO štruktúr, pre potreby vzdelávania v oblasti logistického zabezpečenia. Súčasne je potrebné vyškolenie personálu AOS ako garantov za predmetné kurzy. V nasledujúcej tabuľke 2 je sumárny prehľad potreby ďalších finančných prostriedkov pre rozšírenie vzdelávania na certifikáciu ďalších kurzov a ich hospodárna návratnosť.

Tabuľka 2 Prehľad úspory finančných prostriedkov zriadením multifunkčnej učebne

Výcvikový rok	Plánované náklady	Náklady na vyškolenie 10 príslušníkov MO alebo OS SR	Vyškolenie kadetov AOS na IIS SAP	Úspora finančných prostriedkov zriadením špecializovanej učebne
VR 2024	50 100,00	20 000,00	2 550,00	- 27 550,00
VR 2025	2 350,00	20 000,00	2 550,00	-7 350,00
VR 2026	2 350,00	20 000,00	2 550,00	12 850,00
VR 2027	2 350,00	20 000,00	2 550,00	33 050,00
VR 2028	2 350,00	20 000,00	2 550,00	53 250,00
<b>Celkom ušetrené náklady za 5 rokov</b>				<b>53 250,00</b>

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 1 Úspora finančných prostriedkov zriadením multifunkčnej učebne

Zdroj: autor

V nasledujúcom grafe je znázornená úspora finančných prostriedkov v prípade využitia špecializovanej učebne aj na výuku IIS SAP. Multifunkcionalitou špecializovanej učebne, použitie učebne na ďalší kurz, dosiahne AOS zvýšenie úspory o 12 750,00 euro. V prípade využívania učebne na ďalšie kurzy NLOC, HNS, LOGFAS by sa investícia do projektu vrátila v priebehu dvoch rokov. (Pagáčik, 2023)



## 2 MATERIÁLNO TECHNICKÉ ZABEZPEČENIE VZDELÁVANIA V OBLASTI LOGISTIKY

Vojenská logistika je zložitý proces zabezpečenia zásob, materiálu, techniky a personálu pre vojenské operácie. Tento proces zahŕňa plánovanie, koordináciu, riadenie a sledovanie dodávok, skladovanie a distribúciu zásob a materiálu, správu dopravy, finančnú kontrolu a riadenie zásobovania. (NATO-1)

Vojenská logistika sa zvyčajne riadi zásobovacím reťazcom, ktorý zahŕňa plánovanie, riadenie a sledovanie výroby, skladovania a distribúcie zásob. Tento reťazec sa musí riadiť efektívne, aby zabezpečil, že zásoby sú k dispozícii, keď sú potrebné a aby sa predišlo stratám a plytvaniu zdrojov. Pri plánovaní a riadení vojenskej logistiky sa musia brať do úvahy rôzne faktory, vrátane geografických, politických a klimatických podmienok, ako aj potreby a požiadavky vojenskej operácie. Vojenská logistika musí byť flexibilná aby dokázala rýchlo a efektívne reagovať na zmeny situácie na bojisku. (NATO-1)

Aj takto by sa dalo zhrnúť rozsah logistického zabezpečenia jednotiek a dôležitosť efektívnej činnosti odborníkov logistiky. Práve vzdelanie, kritické myslenie a skúsenosti z praxe rozhodujú o kvalite dôstojníckeho zboru logistického zabezpečenia. Súčasťou vzdelávania je aj materiálo technické zabezpečenie vyučovacieho procesu. AOS, ako sme ju kedysi poznali ešte s názvom Vysoká vojenská technická škola alebo neskôr Vojenská akadémia, zaostala za svojou povestou a dlhodobou podvýživou finančných prostriedkov stratila na kvalite.

Tak ako je potrebný rozvoj, reakreditácia, zmeny vo vzdelávacom procese čo do rozsahu tak obsahu je potrebný rozvoj a modernizácia v oblasti výukových prostriedkov a zariadení. Položme si pragmatickú otázku. Ako je možné vzdelávať moderný dôstojnícky personál bez moderných vzdelávacích prostriedkov? V predmetnom smere je nevyhnutné aby AOS bola doplnená a vybavená vybranými prostriedkami a vybavením zavedeným do OS SR. Taktiež je potrebné aby minimálne vybrané projekty OS SR boli koncipované v spolupráci s AOS a tá bola vybavená napr.: simulátormi, materiálom, a i., medzi prvými zariadeniami MO SR a OS SR. Kadeti, budúci dôstojníci OS SR, by mali byť vzdelávaní podľa najnovších trendov a byť oboznámení a materiálom, s ktorým sa po nástupe na svoje funkcie stretnú.

Materiálo technické zabezpečenie vzdelávacieho procesu dáva obraz o vzdelávacej inštitúcii a to najmä v kvalite absolventov. Predmetné požiadavky na kvalitu sú požadované aj od veliteľov jednotlivých útvarov a zložiek MO a OS SR. Zabezpečenie rozvoja v predmetnej oblasti by bolo vhodné vytvoriť a deklarovat prostredníctvom dokumentu Konceptie rozvoja AOS alebo Konceptie rozvoja katedier AOS. Prostredníctvom tohto dokumentu by sa deklaroval plánovaný rozvoj vzdelávacích prostriedkov a zariadení. Dokument by bol schválený riadiacimi funkcionármi MO SR a OS SR. Prostredníctvom predmetnej konceptie by sa naviazali, garantovali finančné prostriedky pre zabezpečenie obstarania potrebných





zariadení. Koncepcia by mala systematicky reflektovať rozvoj OS SR a Dlhodobý plán OS SR ako aj ich následné zmeny a úpravy.

## 2.1 Insourcing – outsourcing a jeho vplyv na vzdelávanie

Mnohonárodné zoskupenia koaličných síl majú rôzne požiadavky na logistiku a podporu, preto je dôležité, aby sa tieto požiadavky plánovali a koordinovali vopred a aby sa zabezpečilo, že sú k dispozícii potrebné zdroje a vybavenie. Logistické plánovanie a koordinácia sú kľúčovými faktormi pre zabezpečenie úspešného plnenia vojenských operácií a misií. Pre mnohonárodné zoskupenia NATO síl je tiež dôležité zabezpečiť kompatibilitu a interoperabilitu vojenského vybavenia a zariadení. To znamená, že vybavenie a zariadenie z rôznych krajín musia byť navrhnuté a skonštruované tak, aby sa dalo používať spolu a aby bolo možné vymieňať si zdroje a materiál medzi jednotkami. Táto interoperabilita umožňuje rýchlejšie a efektívnejšie plnenie operácií. Logistika v mnohonárodnom zoskupení NATO síl je kľúčovým prvkom pre zabezpečenie úspešného plnenia vojenských operácií a misií. Je nevyhnutné, aby vojaci mali potrebné zručnosti a poznatky v oblasti logistiky a aby sa plánovanie a koordinácia zabezpečovali vopred. (AJP-4.5, Allied Joint Host Nation Support Doctrine & Procedures. NATO Standardization Office. 2017)

Zariadenie a vybavenie, teda materiál, či služby potrebné na zabezpečenie vzdelávania je možné v podmienkach OS SR zabezpečiť viacerými formami. Medzi ne patrí insourcing, outsourcing či backsourcing. Insourcing, najlepšie vyjadrený slovným spojením „in house“ predstavuje zabezpečenie požadovaných potrieb vlastnými silami a prostriedkami organizácie. Insourcing je tiež opisovaný ako realizácia subdodávania statkov a služieb od jednej časti organizácie inej časti organizácie pod rovnakým vlastníckym právom. Vo vojenskom prostredí ide o proces, kedy oddelenie, alebo odbor logistiky zabezpečuje pre vojenské jednotky materiál a poskytuje služby potrebné na zabezpečenie vzdelávania a výcviku, a tým pádom na plnenie úloh kladených na vojenské jednotky.

Outsourcing, alebo scivilnenie predstavuje proces kontrahovania služby organizáciou mimo verejný sektor. Taktiež sa stretávame s pojmom competitive tendering alebo contracting out. Existuje niekoľko definícií vysvetľujúcich podstatu outsourcingu. Často je outsourcing chybne zamieňaný za iné špecifické procesy, akými sú poskytovanie odborných služieb, poradenstvo, subdodávateľské zmluvy či prenájom pracovnej sily. Všetky tieto špecifické procesy majú spoločné znaky s outsourcingom, ale odlišujú sa samotnou podstatou. Outsourcing vo svojej podstate predstavuje zapojenie externého subjektu, ktorý poskytuje služby alebo procesy, ktoré sú súčasťou činnosti organizácie a ktoré by si inak mohla daná organizácia zabezpečiť aj sama. Rozhodnutie riešiť vlastné požiadavky organizácie prostredníctvom outsourcingu je potrebné dostatočne zvážiť. Kritériá je potrebné dostatočne posúdiť, a to najmä



- **ochotu investovať**, nakoľko outsourcing nemusí automaticky znamenať ekonomicky najvýhodnejšie riešenie,
- **použitie voľnej kapacity** – ide o oslobodenie vlastného personálu od poskytovania danej služby a zameranie voľnej kapacity na inú činnosť,
- **kvalitu** – či kontrahovanie prispeje k zvýšeniu kvality služby,
- **nadobúdacie trh** – preverenie možností a kapacít trhu zabezpečiť požiadavky,
- **personál** – zapojením externého subjektu môže dôjsť k zníženiu počtu personálu, z dôvodu jeho nevyužitelnosti,
- **likvidita**,
- **nezávislosť** – aby prípadný výpadok poskytovania služby neohrozil činnosť organizácie,
- **spoľahlivosť dodávateľov**,
- **technológia produkcie**,
- **priestory pre realizáciu** – v prípade, že tretej strane bude umožnená realizácia služby vo vlastných priestoroch;
- a **odbytové množstvo** – nízke odbytové množstvo môže byť neatraktívne pre trh. (Dubovec, 2017)

Dubovec však jasne zdôrazňuje, že organizácia by nemala kontrahovať také logistické činnosti, ktoré by mohli výrazným spôsobom ovplyvniť plnenie funkcií organizácie, zvýšiť riziko výpadku a narušiť tak stabilitu systému. (Dubovec, 2017)

Podmienky pre zavedenie outsourcingu v podmienkach rezortu ministerstva obrany SR sa začali riešiť už vo vtedajšej Armáde Slovenskej republiky, mocenskom nástroji štátu, ktorý ašpiroval ako budúca členská krajina NATO. Účasť Slovenskej republiky v medzinárodnej organizácii Partnerstvo za mier malo pomôcť krajine vytvoriť vhodné podmienky pre vstup do NATO. Hodnotiaca správa tejto organizácie, doručená Slovensku v roku 2001, poukázala na viaceré nedostatky, medzi nimi aj nehospodárnosť a neefektívnosť vynakladania verejných financií a finančne nedostupná štruktúra.

Základnou podmienkou pre vstup SR do NATO bolo dosiahnutie už spomínanej interoperability a kompatibility. Navrhovalo sa „vybudovanie relatívne malých, ale vysoko kvalitných, primerane vyzbrojených a veľmi dobre vycvičených síl, schopných integrovať sa do kolektívnych obranných mechanizmov NATO.“ (Ministerstvo obrany Slovenskej republiky. 2001, s. 44) Prvotná reforma rezortu ministerstva obrany začala v roku 2002 a to transformáciou Armády SR na Ozbrojené sily SR, zavedením obranného plánovania a pokračovala reformou personálnej oblasti formou profesionalizácie. Jednotlivé ciele boli stanovené v dlhodobom pláne rozvoja rezortu ministerstva obrany, tzv. Modele 2010, na ktorý nadviazal Model 2015. Model 2015 bol prijatý po úspešnej integrácii Slovenskej republiky do NATO a odzrkadľoval zvýšenú potrebu kompatibility a interoperability v medzinárodnom prostredí, ktorého sa Slovensko stalo súčasťou.



Tento dlhodobý plán prvýkrát poukázal na dosiahnutie interoperability prostredníctvom možnosti „poskytovať vybrané druhy služieb (stravovanie, upratovanie, kúrenie, obsluha čistiarní odpadových vôd – ČOV a fyzická ochrana objektov) dodávateľským spôsobom, čím prispieť k vytvoreniu optimálnych podmienok pre činnosť OS SR“. (Ministerstvo obrany Slovenskej republiky, 2006, s.38)

V OS SR bolo prijaté rozhodnutie scivilniť službu stravovania, upratovania, prevádzky a obsluhy tepelno-technických zariadení, čistiarní odpadových vôd a hydrofórových staníc a ochrany objektov a podporiť tak realizáciu Modelu 2015 a proces profesionalizácie. Cieľom bolo, aby profesionálni vojaci nevykonávali úlohy nad rámec svojich funkčných náplní (napríklad výpomoc v kuchynsko-jedáľenskom bloku), ale sústredili svoj potenciál na zvyšovanie úrovne vycvičenosti. Outsourcing bol schválený v Kolégiu ministra obrany SR v januári 2005 a realizovaný na základe projektu Zabezpečenie služieb v rozpočtovej organizácii MO SR na roky 2005 až 2008 a projektu Zabezpečenie služieb v rozpočtovej organizácii MO SR na roky 2007 až 2010. Hoci boli identifikované jednotlivé riziká spojené s realizáciou outsourcingu, rezort ministerstva obrany chcel tieto riziká eliminovať zvýšenou propagáciou záujmu o nákup služieb a dôslednou prípravou podkladov na obstarávanie.

S odstupom času môžeme konštatovať, že prvotne plánovaný rozsah outsourcingu služieb v podmienkach OS SR sa nepodarilo zabezpečiť z viacerých dôvodov, pričom prevládajúcim faktorom neúspechu bol nezáujem externého prostredia. Vojenské útvary dislokované vo väčších vzdialenostiach od miest boli nútené zabezpečiť si služby vo vlastnej réžii z dôvodu, že v ich blízkosti neexistoval externý dodávateľ, ktorý by uspokojil ich požiadavky. Finančné prostriedky alokované na scivilňovanie služieb v rámci obranného plánovania neboli postačujúce, nakoľko sa museli rozdeliť aj do rozpočtových položiek určených na interné poskytovanie služieb. Prostredníctvom realizácie druhého outsourcingového projektu sa završil proces ukončenia základnej vojenskej služby, nakoľko vojaci vykonávajúci tento typ vojenskej služby boli vyčleňovaní aj na pomocné práce a realizáciou outsourcingu sa nahradili zamestnancami externého poskytovateľa.

Najväčšie nedostatky sa objavili pri zabezpečovaní stravovania. Outsourcing poskytoval stravovanie len v rámci klasického závodného stravovania a neposkytoval stravovanie pri nasadení príslušníkov OS SR v rámci domáceho krízového manažmentu a pri vyvedení jednotiek do výcvikových priestorov. Po realizácii vyššie spomenutých outsourcingových projektoch nebol spracovaný žiaden ďalší projekt. V tomto období (rok 2011) bol naplno zrejmý fakt, že outsourcing nebol vhodnou formou zabezpečenia vybraných služieb (najmä stravovania). Jednotlivé kroky k prinavráteniu spôsobilostí do rúk vojenských logistických jednotiek predstavovali proces backsourcingu.

Snahu o backsourcing je možné zreteľne pozorovať pri zabezpečení služby stravovania vojenských jednotiek. Spomínané snahy prezentovala **Papšová** vo svojom článku „Outsourcing



*and back sourcing of catering services in the Armed Forces of the Slovak Republic*“. Uvádza, že v roku 2014 velenie OS SR na pracovnom rokovaní náčelníka generálneho štábu navrhlo viaceré opatrenia týkajúce sa backsourcingu stravovania v rezorte ministerstva obrany SR. Následne bola v roku 2018 vypracovaná analýza možnej realizácie backsourcingu a jeho dopadu na OS SR. Spoločným znakom týchto aktivít bolo zdôraznenie nutnosti obnovy tejto logistickej spôsobilosti. (Papšová, 2023) Proces backsourcingu vyžaduje plánovanie a alokovanie dostatočného množstva finančných zdrojov vo všetkých fázach obranného plánovania.

Posledný dlhodobý plán rozvoja ministerstva obrany SR s výhľadom do roku 2035, prijatý v roku 2022, nespomína zabezpečenie služieb formou outsourcingu, ba dokonca stanovuje cieľ postupného rozvoja vojenskej logistiky a jej spôsobilostí spoločne s vytvorením nových spôsobilostí a jednotiek OS SR (Ministerstvo obrany Slovenskej republiky, 2022)

AJP-4.5 poukazuje na nočnú moru, či Pandorinu skrinku logistického zabezpečenia vojenských jednotiek v rámci aliancie. V našom prípade, teda v OS SR, je problém totožný. Rozsah, rôznorodosť či nekompatibilnosť materiálu v OS SR je výrazná. Ako a prečo k takémuto stavu došlo nie je predmetom tohoto príspevku. Je však nevyhnutné zmeniť stav, ktorý nastal. Z pohľadu vzdelávacieho procesu je dôležité zaradiť do vzdelávacieho procesu problematiku národného a medzinárodného riadenia hospodárstva, národnej a zahraničnej politiky, štúdium pre rozvoj v oblasti hospodárenia štátu, apod. Ide o oblasti, ktoré poukážu na systémové riešenia udržateľných zdrojov. Dôležitosť predmetného vzdelávania autor vidí v osвете a budovaní patriotizmu k vlastnej krajine, hospodárstvu krajiny a tým spoločenského rozvoja štátu.

### 3 VEDA A VÝSKUM

Kompatibilita logistiky v mnohonárodnom zoskupení NATO síl znamená, že logistické systémy a zdroje rôznych krajín sú navrhnuté a skonštruované tak, aby sa dali používať spoločne a aby bolo možné vymieňať si zdroje a materiál medzi jednotkami. Cieľom je zabezpečiť, aby sa logistické zdroje a vybavenie plánovali a koordinovali vopred, aby sa zabezpečila efektivita a rýchlosť plnenia operácií. V mnohonárodnom zoskupení NATO síl, ktoré zahrňuje viacero krajín s rôznymi logistickými systémami a procesmi, je kľúčové zabezpečiť, aby boli všetky tieto systémy kompatibilné a interoperabilné. Toto znamená, že systémy a procesy musia byť navrhnuté tak, aby boli schopné pracovať spolu a aby sa dali použiť v kombinácii s ostatnými systémami a procesmi. Musia sa zabezpečiť aj spoločné postupy a normy pre plánovanie, organizovanie a riadenie logistických operácií.

Jedným z kľúčových prvkov pri zabezpečovaní kompatibility logistiky v mnohonárodnom zoskupení NATO síl je zabezpečenie zdrojov podľa rovnakých štandardov. To umožní jednotkám, z rôznych krajín, vymieňať si zdroje a materiál medzi sebou, ak je to



potrebné. Zabezpečenie kompatibility tiež zahŕňa zabezpečenie všetkých jednotiek používaných rovnaké technické špecifikácie a protokoly pre komunikáciu, výmenu dát a riadenie procesov. Okrem technickej kompatibility je dôležité zabezpečiť aj kultúrnu kompatibilitu, aby sa zabezpečila spolupráca a koordinácia medzi rôznymi vojenskými jednotkami. To znamená, že vojaci musia mať potrebné zručnosti a poznatky v oblasti logistiky a musia byť schopní komunikovať a spolupracovať s vojakmi z rôznych krajín. (AJP-4.5, Allied Joint Host Nation Support Doctrine & Procedures. NATO Standardization Office. 2017)

Predmetom je poukázanie na dôležitosť koordinácie činností zložiek MO a OS SR pri predkladaní a spracovaní projektov pre rozvoj a modernizáciu OS SR. Autor vidí prienik kooperácie a spolupráce AOS s MO a OS SR pri spracovaní projektovej dokumentácie, ktorá vytvára priestor pre vedu a výskum ako v prospech AOS tak OS SR. V závislosti od sofistikovanosti projektu pre modernizáciu a jeho implementácie do OS SR vzniká priestor pre čiastkové ako aj komplexné riešenie problematiky. AOS prostredníctvom projektov dokáže realizovať výskum a vývoj v oblastiach kde OS SR nemá kapacity a personál pre ich realizáciu. Takto vytvorená a riadená spolupráca prináša rozvoj v oblasti vedy a výskumu zamestnancov a profesionálnych vojakov AOS a príslušníkom MO a OS SR šetrí čas a prostriedky pri ich realizácií.

Okrem samotnej vedy a výskumu je možné preniesť problematiku riešenia projektov do denného bakalárskeho, magisterskeho, inžinierskeho a doktorandskeho štúdia. Takýmto spôsobom je možné efektívne využitie študentov pre tvorbu projektovej, riadiacej a vzdelávacej dokumentácie. Prenesenie kompetencií alebo spolupráci medzi zložkami by sa AOS podieľala a spolupracovala na tvorbe doktrín, predpisov, ošetrovacích predpisov, služobných pomôcok, a i.

#### 4 ROZVOJ

Rozvoj AOS ako akreditovanej inštitúcie pre vzdelávanie vojenského personálu si vyžaduje reakreditáciu pre vlastné, interné plánovanie a riadenie v oblasti vzdelávania. AOS by ako inštitúcia mala byť schopná meniť, dopĺňať alebo rušiť obsah a rozsah vzdelávania vojenského personálu v zmysle požiadaviek hlavného miesta velenia alebo grantov jednotlivých odborností a špecializácií. Počas spoločných stretnutí a ďalšej komunikácie zástupcami AOS Katedry logistického zabezpečenia, náčelníkmi logistiky a náčelníkmi odborov logistiky jednotlivých síl boli spracované požiadavky na absolventa v oblasti logistického zabezpečenia. Predmetné požiadavky sú sumarizované a priebežne pripravené na vykonanie zmien v systéme vzdelávania v oblasti logistiky.

**Hlavné body požiadavky sú logistické plánovanie a riadenie**, ktoré sú kritické prvky logistiky ako celku. Tieto procesy zahŕňajú stanovenie potrieb, plánovanie, koordináciu a kontrolu všetkých logistických aktivít v rámci organizácie. Logistické plánovanie OS SR ako aj



v NATO zahŕňa identifikáciu a stanovenie požiadaviek na zásoby, dopravu, údržbu a podporu pre vojenské jednotky a operácie. Plánovanie zabezpečuje, aby boli logistické zdroje k dispozícii v správnom čase a na správnom mieste a aby boli dostupné v požadovanej kvalite a kvantite. Zahŕňa koordináciu všetkých logistických aktivít, ktoré zahŕňajú plánovanie, riadenie dodávateľského reťazca, koordináciu skladovania a distribúcie zásob.

**Ďalšou kľúčovou požiadavkou je vzdelávanie v oblasti riadenia, skladovania a distribúcie materiálu**, ktoré zabezpečujú spoľahlivé poskytovanie logistických služieb pre vojenské jednotky a operácie. Distribučný reťazec zahŕňa všetky aktivity súvisiace s nakupovaním, skladovaním a distribúciou zásob a materiálov, ktoré sú potrebné pre vojenské jednotky a operácie. Distribučný reťazec je kritickým prvkom logistiky, pretože musí zabezpečiť, aby boli zdroje k dispozícii v správnom čase a na správnom mieste, aby sa minimalizovali riziká, čiže kvalita zdrojov.

**Riadenie prevádzky v rámci dopravy a prepravy** sú ďalšie požiadavky, ktoré zabezpečujú spoľahlivé poskytovanie logistických služieb pre vojenské jednotky a operácie. Doprava zahŕňa všetky aktivity súvisiace s pohybom zdrojov a materiálov medzi rôznymi miestami, napríklad medzi distribučnými strediskami a vojenskými jednotkami alebo medzi rôznymi vojenskými základňami. Doprava zahŕňa použitie rôznych typov vozidiel, ako sú napríklad nákladné autá, vlaky, lietadlá alebo lode. Preprava zahŕňa organizovanie letov, železničných prepráv, lodných prepráv a cestovných služieb. V rámci prepravy sa tiež zabezpečuje zdravotná starostlivosť pre vojakov, ako aj preprava zranených vojakov.

Cieľom týchto procesov je minimalizovať čas výpadku, maximalizovať využitie zariadení a minimalizovať náklady na údržbu a opravy.

## ZÁVER

Vojenská logistika má veľký vplyv na úspešnosť a efektívnosť bojovej činnosti jednotiek. Vojenské jednotky môžu byť úspešné iba vtedy, ak majú dostatočné zásoby a zdroje, ktoré im umožnia vykonávať svoje úlohy. Logistická podpora poskytuje tieto zdroje a zabezpečuje, že sú k dispozícii v správny čas a na správnom mieste.

Kvalitné a účelové vzdelávanie v oblasti logistického zabezpečenia je jedným z kľúčových faktorov správneho a včasného zabezpečenia jednotiek. Je nevyhnutné aby vzdelávanie reflektovalo vyvíjajúce sa trendy a technológie, ktoré umožnia zvýšenie efektivity komplexného vojenského logistického zabezpečenia. Rozsah vzdelávania musí obsahovať odbornosť, ktorá garantuje kvalitné služby. Kadeti AOS musia po absolvovaní štúdia vedomostne garantovať ovládanie problematiky nie len na úrovni manažmentu ale aj odbornosti vo svojej profesii.



Pre získanie kvalitatívnych vedomostí slúži AOS v rámci riadneho denného vzdelávania a vzdelávanie v oblasti medzinárodných štandardov, ktoré AOS poskytuje v rámci certifikovaných koalíčných, aliančných NATO kurzov. Odbornosť a prax vo vybraných oblastiach vzdelávania je potrebné garantovať optimálnym materiálo-technickým zabezpečením vzdelávacích prostriedkov a materiálom. Rozvoj a priebežné dopĺňanie je úlohou nie len AOS ale malo by byť v záujme aj pre hlavné miesto velenia a riadenia. Participácia a spolupráca sekcií v rámci rezortu je nevyhnutná a dokáže priniesť zvýšenie efektivity v prospech všetkých zúčastnených. Projekty podporené vedou a výskumom prinášajú účelové poznatky, ktoré sú využívané pre prax.

Takto komplexne riešená problematika zabezpečí všeobecný ale aj účelový rozvoj vo vybraných odvetviach, odbornostiach a špecializáciách nie len vojenskej logistiky. Rozsah, ktorú vojenská logistika zastrešuje, je nesmierny a vyžaduje si kvalifikovaný personál. Práve preto je potrebné výšenie dôrazu na vzdelávanie ako manažérske tak odborné. Kvalita ide ruka v ruke s kvantitou a je jediným možným riešením pre doplnenie personálneho deficitu jednotlivých funkcií v oblasti logistického zabezpečenia OS SR.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- AJP-3.12 (A), *Allied Joint Doctrine for Military Engineering*. NATO Standardization Office. 2021.
- AJP-4, *Allied Joint Logistics Doctrine*. NATO Standardization Office. 2018.
- AJP-4.4, *Allied Joint Movement & Transportation Doctrine*. NATO Standardization Office. 2022.
- AJP-4.5, *Allied Joint Host Nation Support Doctrine & Procedures*. NATO Standardization Office. 2017.
- AJP-4.6, *Joint Logistics Support Group Doctrine*. NATO Standardization Office. 2018.
- AJP-4.7, *Allied Joint Petroleum Doctrine*. NATO Standardization Office. 2018.
- AJP-4.10, *Allied Joint Medical Support Doctrine*. NATO Standardization Office. 2019.
- DUBOVEC, J. 2017. *Logistika (v ziskovom prostredí)*. 1. vyd. Ľilina : EDIS – vydavateľské centrum TĽU, 2017. 198 s. ISBN 978-80-554-1343-3.
- MC 0533, *NATO Principles and Policies for the Maintenance of Equipment*. NATO Standardization Office. 2018.
- MC 55/4, *Logistics Readiness and Sustainability Policy*. NATO Standardization Office. 2018.
- Ministerstvo obrany Slovenskej republiky. 2001. MODEL 2010 [online]. Bratislava : [cit. 2023.10.15]. Dostupné na internete: <<https://mosr.sk/materialy-a-dokumenty/>>
- Ministerstvo obrany Slovenskej republiky. 2006. MODEL 2015 [online]. Bratislava : 2006. [cit. 2023.10.15]. Dostupné na internete: <<https://mosr.sk/data/files/834.pdf>>
- Ministerstvo obrany Slovenskej republiky. 2022. *Dlhodobý plán rozvoja rezortu ministerstva obrany s výhľadom do roku 2035* [online]. Bratislava : 2022. [cit. 2023.10.15]. Dostupné na



- internet: <[https://www.mosr.sk/data/files/4767\\_dlhodoby-plan-rozvoja-rezortu-ministerstva-obrany-s-vyhľadom-do-roku-2035.pdf](https://www.mosr.sk/data/files/4767_dlhodoby-plan-rozvoja-rezortu-ministerstva-obrany-s-vyhľadom-do-roku-2035.pdf)>
- MORONG S., 2023, *Correlation between quality and quantity of human resources in military logistics*. In Zborník z konferencie Scientific Conference Logistics nad Public System 2023. Veliko Tarnovo, Nacionalen vojenen universitet "Vasil Levski. s. 227-235. ISSN 2737-8042.
- NATO LOG Handbook. NATO Standardization Office. 2012.
- NCIA, Logistics Functional Area Services. NATO Standardization Office. 2021.
- JIRÁSKOVÁ, S. 2012. *Potreba kariérneho vzdelávania profesionálnych vojakov OS SR - The necessity of the career education of professional soldiers in the Armed Forces of the Slovak Republic* [CREPC\_ID: 393907] / In: Manažment podnikania a vecí verejných : zborník vedeckých prác II. ročník, č. 2, 2012. - Bratislava : ALDO, 2012. - ISBN 978-80-970759-2-7. - S. 312-316.
- Outsourcing and back sourcing of catering services in the Armed Forces of the Slovak republic [elektronický dokument] [CREPC\_ID: 1048767]. / Monika Papšová - In: Logistika i obštestvenite sistemi[elektronický dokument] : sbornik dokladi ot naučna konferencija / zost. [bez zostavovateľa]. - Veliko Tarnovo : Nacionalen vojenen universitet "Vasil Levski", 2023. - s. 98-107.
- ŠROBÁROVÁ, S., MAZUR S. 2022. *The quality of life of a military professional leader in the context of crisis and health in the Slovak armed forces* / Šrobárová, Soňa [Autor, 50%] ; Mazur, Slawomir [Autor, 50%]. – [recenzované] In: Revue Internationale des Sciences humaines et naturelles [textový dokument (print)] . – Zürich (Švajčiarsko) : Internationale Stiftung Schulung, Kunst, Ausbildung. – ISSN 2235-2007. – č. 4 (2022), s. 89-101 [tlačená forma]
- PAGÁČIK, J. 2023. *Accreditation of NATO logistic courses* [elektronický dokument] [CREPC\_ID: 1048767]. In: Logistika i obštestvenite sistemi[elektronický dokument] : sbornik dokladi ot naučna konferencija / zost. [bez zostavovateľa]. - Veliko Tarnovo : Nacionalen vojenen universitet "Vasil Levski", 2023. - s. 20-28.

**mjr. Ing. Mgr. Juraj PAGÁČIK**

Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Demänová 393  
031 01 Liptovský Mikuláš, Tel: +421 908 200 328  
E-mail: juraj.pagacik@aos.sk