

Podplukovník Ing. Bohuslav Pernica, Ph.D.

Plánování v bezpečnostním systému a problém pohybu cen na příkladu Ministerstva obrany

INFORMACE

Plánování je inicializační fází procesu řízení. V případě státu a plánování ministerstev jde o byrokratický proces. Jeho výsledkem je dokument schvalovaný buď vládou a zákonodárci (finanční plán – rozpočet), nebo členem vlády stojícím v čele ministerstva (střednědobý plán), anebo některým z orgánů vlády, či dokonce celou vládou (strategické dokumenty). Plán však má být realistický, a tudíž plánování musí brát v potaz změny v okolí předmětu, o kterém se plánuje. Mezi zásadní změny, které mají být zohledněny při plánování v krátkodobém a střednědobém horizontu, patří cenový vývoj.

Úvod

Bezpečnostní systém je institucionální součástí státu a stát, stejně jako vláda, je součástí ekonomiky, proto i výstavba bezpečnostního systému a jeho provoz je závislá nejenom na vývoji struktury rizik a hrozeb, ale také na ekonomickém vývoji. Při projektování, plánování, programování, rozpočtování v bezpečnostním systému by však neměla být věnována pozornost jenom zdrojovým omezením, ale také cenovému vývoji. Cílem tohoto článku je na příkladu vývoje v ČR v letech 2005 až 2010 ukázat na potřebu přizpůsobit plánování v bezpečnostním systému racionálnímu odhadu cenového vývoje. Doposud byl totiž tento požadavek oficiálně odmítán. Ing. J. Dušek k tomu ve své polemice – bránící spíše dlouhodobě nefunkční systém obranného plánování a reagující na kritiku nerovnoměrného plnění kapitolního rozpočtu [1, 2] – uvádí:

„Asi v roce 1991, 1992 jsem byl v týmu, který shromáždil všechny dostupné ceny komodit nákupů a služeb v rezortu MO a dále zpracovával návrh tzv. vojenského spotřebního koše se záměrem zohlednit odlišnost vývoje inflace v podmínkách rezortu MO při sestavování státního rozpočtu. Vláda však tento zámysl zamítla a od té doby platí oficiální vyjádření MF, které MO nemůže změnit.“ [3]

Tento článek na vývoji cen od roku 2005, kdy vstoupil v platnost první Střednědobý plán činnosti a rozvoje rezortu Ministerstva obrany, [4] a s odkazem na zkušenost ze zahraničí [5, 6, 7] ukazuje, že cenovému vývoji by měla být v rámci plánování i rozpočtování věnována daleko větší pozornost, než tomu bylo doposud. Nedostatečné zapracování možných vlivů předpokládaného cenového vývoje do plánů totiž v konečném důsledku ovlivňuje efektivnost výdajů státního rozpočtu alokovaných ve prospěch funkce bezpečnost státu a právní ochrana. [8]

1. Plánování a proměnlivost ekonomického prostředí

Plánování je činnost, prostřednictvím které se snažíme usměrnit budoucnost – odhadnout budoucí vývoj prostředí, ve kterém se vykonáváme svou činnost a v rámci tohoto vývoje stanovit dosažitelné cíle ve vztahu k očekávanému vývoji našich zdrojových

omezení. To platí i pro činnost vlády a jejich součástí v rámci národního hospodářství. V tomto případě se je plánování byrokraticky řízený a dokumentovaný proces. Šulc [9] takto definuje plánování jako:

„Systematické bilancování cílů a prostředků rozvoje národního hospodářství na základě směrnic a rozhodnutí řídicích orgánů. Proti prognózování směřuje plánování k jednoznačnému závěru o budoucnosti a ve formě plánu vypracovává normativní pokyny k zajištění konkrétních úkolů v konkrétních lhůtách.“ Pomineme-li fakt, že institucionálně není v České republice proces plánování sektoru bezpečnosti dostatečně legislativně ukotven [10] a stupeň koordinace jednotlivých rezortních plánů je dlouhodobě nízký, často založený jen na mezirezortním připomínkovacím řízení dokumentů, z kterých tyto plány vycházejí, a nikoliv na připomínkování plánů samotných, pak by alespoň plány samotné měly brát v potaz prognózovaný vývoj prostředí, ve kterém mají být uskutečněny konkrétní úkoly směřující k dosažení stanovených cílů v konkrétních lhůtách.

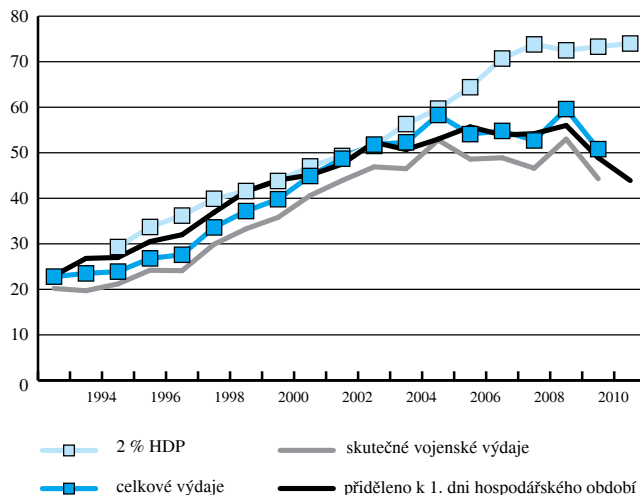
Plánování je disciplínou, která vychází vždy z principů kauzality. To si lze uvědomit už na jednoduchém modelu stromu událostí, v němž s plynutím času a růstem počtu alternativ pro rozhodování v určených okamžicích roste složitost celého stromu. Tyto stromy zpravidla umožňují jen pohyb jedním směrem a výběr nejhodnější cesty v tomto stromu bývá označován za vybranou strategii dosažení daného cíle. Plán je formou rozhodnutí o výběru takové cesty, kde pro její určení je často využíván aparát operační analýzy. Stromy jsou modelem určité hry s antagonistickými zájmy. – Plánovač vždy „hráje“ proti vývoji okolí objektu, jehož budoucnost se plánováním předurčuje. Tento vývoj je buď deterministický, nebo stochastický, anebo strategický – pevně předurčen (jistý), předvídatelný na základě znalosti pravděpodobnosti odvozované zpravidla z předešlého pozorování (zkušenosti), anebo ve vztahu k předchozí zkušenosti a znalostem nahodilý.

Jestliže se okolí vyvíjí kontinuálně a plánování reaguje na změny tohoto okolí, musí být kontinuálním procesem. Ke zpracování podkladů pro plán musí docházet průběžně a pohybuje-li se řízený systém v komplexním prostředí a jedná-li se zároveň o systém s komplexním charakterem, mají být analýzy použité pro sestavení plánu určeného k řízení tohoto systému co nejkompaktnější. Má-li ovšem plánování omezovat nejistotu budoucího chování takového řízeného systému, musí být výběr metod použitých pro plánování uzpůsoben charakteru chování okolí tohoto systému. Znamé úsloví sice říká, že špatný (chybný) plán je lepší než žádný plán, nicméně mít takový plán několik let po sobě vede asi ke stejnému výsledku jako nemít vůbec žádný plán.

Běžné plánování je zpravidla omezeno nebo podmíněno trendem vývoje prostředí, k němuž jsou vztaženy vstupy plánu, disponibilní prostředky a zdroje plánu a cíle, kterých má být dosaženo navzdory vývoji prostředí, které plánovač nemá pod kontrolou. Mimo kontrolu tak jsou např. všechny zdrojové položky, které nejsou součástí bilance účetní jednotky na začátku účetního/hospodářského období, a zdroje, ke kterým neexistuje doposud žádný právní vztah. Plány s nimi však pracují v podobě předpokladu, že jsou pro plánované operace již disponibilní. Takto např. jednotlivá ministerstva pracují s plánovaným počtem personálu či s očekáváním příslibu přidělení podílu na výdajích státního rozpočtu v podobě výdajového limitu. Ve skutečnosti tato očekávání vývoje zdrojového okolí nemusí být vždy racionální. V logice přidělování podílu na státním rozpočtu se totiž úřady mohou soustředit na jednodušší (extenzivní) plánovací úlohy, jakým je „zaplnění“ přiděleného limitu, místo toho, aby řešily složitější (intenzivní)

úlohy zaměřující se na zvyšování efektivnosti vlastní činnosti vedoucí ve svém důsledku k vytváření si vnitřních (skrytých) rezerv.

Každý plánovač by měl být schopen poučit se z vývoje, tj. chovat se inteligentně a přizpůsobit své plány a metody jejich přípravy charakteru vývoje ve zdrojovém okolí, ve kterém se plán připravuje. Pošetilost opačného přístupu se zpravidla ukazuje v situaci zužujícího se zdrojového rámce, kdy přestávají fungovat jednoduchá „zaplňovací“ řešení, která fungovala v situaci rostoucího výdajového limitu, fiskální expanze. To si lze uvědomit z vývoje v kapitole státního rozpočtu – Ministerstvo obrany zachyceného na obr. 1 a 2.

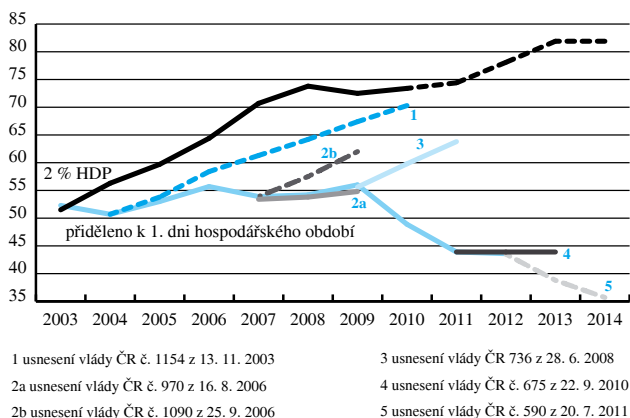


Pramen: *Sbírka zákonů 1993-2010*, Praha: Ministerstvo vnitra; *Statistická ročenka ČR 1993-2011*, Praha: Český statistický úřad.

Obr. 1: Vývoj limitu výdajů a skutečných výdajů kapitoly státního rozpočtu Ministerstvo obrany České republiky v letech 1993 až 2011 (mld. Kč).

Z obr. 1 je patrné, že od roku 2004 stagnuje a dokonce se zmenšuje prostor pro financování potřeb obrany České republiky. Období fiskální expanze vojenských výdajů definitivně skončilo rokem 2006 a bylo nahrazeno fiskální kontrakcí. Jak si lze uvědomit z obr. 2, přesto až do dnešních dnů nedošlo k přizpůsobení metod finančního i nefinančního plánování nové situaci. Sestavování návrhu státního rozpočtu – kapitola Ministerstvo obrany a střednědobého plánu činnosti a rozvoje rezortu Ministerstva obrany běží stále v logice fiskální expanze zachycené na obr. 2 křivkami 1, 2b a 3. Tyto křivky mají stejný sklon jako křivka vytyčující růst výdajů Ministerstva obrany na úrovni 2 % HDP a jako křivka růstu vojenských výdajů před rokem 2004.

Takový vývoj je zajímavý z pohledu kulturní antropologie fungování byrokratické organizace, kterou Ministerstvo obrany bezesporu je. Ukazuje se zde obecná inteligence plánovačů přizpůsobit se očekávané realitě. Ať už bylo plánování v posledních dvaceti letech v odpovědnosti tzv. civilních, nebo vojenských sekcí (podřízené náčelníku generálního štábu), vždy pro sestavení finálního plánu, a to ať už v podobě plánu střednědobého či kapitolského rozpočtu, byl využíván sběr finančních požadavků/potřeb nákladových středisek pomocí kalkulačních/kmenových listů.



Pramen: *Bílá kniha o obraně*. 1. vyd., Praha: Ministerstvo obrany, 2011, ISBN 80-7278-564-3, s. 54.

Obr. 2: Vývoj rozpočtového rámce a skutečné výdaje kapitoly státního rozpočtu Ministerstvo obrany České republiky v letech 2001 až 2014 (mld. Kč).

Málokdo si však dnes již vzpomene, že tento postup byl použit při implementaci (zavádění) systému plánování, programování a rozpočtování pro potřeby zjištění prvotních informací o požadavcích „nové“ armády vzniklé po rozdělení Československé armády, kdy nebyly k dispozici prakticky žádné relevantní informace o skutečném spotřebním chování této instituce. Centrální plánovací orgán se tedy tímto způsobem dotazoval, jaké relevantní vstupy tato střediska potřebují ke své činnosti. Jestliže Československá lidová armáda ke svému fungování oficiálně potřebovala 4 až 6 % toho, co vyprodukovala československá ekonomika, [12] přitom ale k dispozici pro potřeby armády nebyly k dispozici ani 2 % HDP, pak nemohlo překvapit, že systém sběru požadavků prostřednictvím kalkulačních listů pravidelně generoval disproporci mezi potřebami a skutečnými možnostmi jejich uspokojení. Klíčové přitom bylo zjištění proporcí mezi potřebou reprodukce a spotřeby umožňující sestavit přijatelný plán modernizace armády. [13] Výsledkem převisu požadavků nad možnostmi financování byl deficit schopností přesouvány do budoucnosti.

Tato nerovnováha spojená s „exportem a kumulací“ tohoto deficitu do budoucnosti vedla k postupnému odumírání vojenských schopností, když sice formálně existovaly vojenské útvary jako nositelé daných vojenských schopností, ve skutečnosti však již nemohly existovat jejich schopnosti pro nedostatek výcviku zapříčiněný nedostatkem náhradních dílů [14] nebo jiného materiálu potřebného pro výcvik.

Důkaz lze najít v publikacích spojenců; zpráva Rozpočtového úřadu Kongresu v roce 2000 např. k situaci v ozbrojených silách jednoho z nových spojenců USA uváděla:

„Česká republika má v současnosti nejméně schopné letectvo ze všech tří nových členských zemí. „Má 40 letounů MiG-21 neodpovídajících současným standardům nadzvukového letectva, které by měly být vyřazeny do konce roku 2003. ...výcvik je stále velkým problémem. Pozemní síly neorganizují výcvik v jednotkách ne větších než je rota, což brání integraci cvičení s podpůrnými prvky. Navíc výcvik pilotů vůbec neodpovídá západnímu standardu. Letectvo sice nedávno začalo více cvičit, nicméně nízký počet nalétaných hodin kombinovaný se stárnoucím letovým parkem vedl k množství nehod. Pozemní síly se více zapojily do výcviku s ostatními zeměmi

NATO a zeměmi zapojenými do programu Partnerství pro mír, ovšem stále přetrvává nedostatečná schopnost komunikovat v angličtině.“ [15]

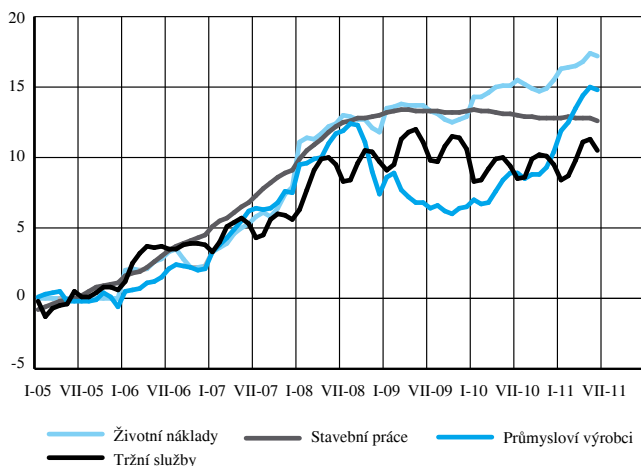
Neúnosnost celé situace nakonec vedla v roce 2001 k ustavení funkce vládního zmocněnce pro reformu ozbrojených sil. Technologie kmenových/kalkulačních listů však paradoxně v plánování rezortu Ministerstva obrany přežila až do dnešních dnů. A jak si plánovači v 90. letech nevěděli rady s tím, jak řešit indikovaný deficit, zůstávají bezradní i po roce 2006.

Situaci 90. let americká zpráva komentovala takto: „Plány na modernizaci trpí nedostatkem kvalifikace jak na straně ministerstva, tak zákonodárského sboru. Tato vada se ukazuje v akvizičních rozhodnutích postrádající promyšlený plán a především v polovině 90. let byly spíše motivovány politicky a příležitostně i nepochybnou korupcí než nějakým strategickým záměrem.“ [15]

Dnes však již víme, že kumulace deficitu schopností zapříčiněná jejich nedostatečným financováním a jeho export do budoucnosti neřeší problém. Mohli jsme v to ovšem věřit v době, kdy výdajový limit Ministerstva obrany z roku na rok rostl.

2. Plánování a cenový vývoj

Přestože je plánování praktickou disciplínou, na poli jeho analýzy nacházejí široké uplatnění i teoretici. To velmi dobře ilustrují např. publikace Aarona Wildawského [16] hojně citované i v dílech zaměřujících se na problematiku plánování v odvětví obrany. [17, 18] Takový pohled zvenčí, pokud není ideologicky zaslepený, může tzv. praktikům minimálně prospět v situaci, kdy pod vlivem setrvačnosti byrokratické mašinerie nejsou ochotni či vůbec schopni si uvědomit charakter změn v okolí, které determinují úspěšnost jejich činnosti, a snaží se postupovat podle receptů (taktik) zaručujících úspěch možná v minulosti, ale v rámci nastalého vývoje již naprosto nevhodných. To je i případ vývoje ekonomického prostředí, ve kterém operovali plánovači Ministerstva obrany, a které tak zuřivě hájil Jiří Dušek. [3]



Pramen: *Indexy cen výrobců* – časové řady dostupné na <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ipc_cr> citováno 26. 7. 2011; *Indexy spotřebitelských cen – inflace* – časové řady <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/isc_cr> citováno 26. 7. 2011.

Obr. 3: Cenový vývoj v České republice v letech 2005 až 2011 (průměr roku 2005 = 100 %).

Jak bylo již ukázáno výše, pro plánovače operujícího v bezpečnostních institucích není proměnlivé pouze zdrojové prostředí, ale také ceny, na kterých jsou založeny kalkulace střednědobého plánu a kapitolního rozpočtu. Jak ukazuje obr. 3, změny se zde neprojevují pouze jako meziroční změny, ale ceny se mění také v průběhu roku. S meziročními změnami mají počítat především finanční plány „zaplňující“ přidělený limit, tedy střednědobý plán a kapitolní rozpočet. S pohybem cen v průběhu roku by měly pracovat plány operující s finanční hotovostí, tedy akviziční plány. Nákupy v závěru roku nebývají vždy cenově nejvýhodnější, byť z pohledu správce státního rozpočtu řeší problém „kam se zbytkem prostředků“ uspořené v průběhu rozpočtového roku.

V souvislosti s Duškovým stanoviskem vůči potřebě přizpůsobení plánů cenovým změnám [3] je diskutabilním bodem používání cenových indexů pro potřeby plánování budoucí potřeby finančních prostředků. Ministerstvo obrany ve svých publikacích [19] informativně přepočítává výdaje své rozpočtové kapitoly na **index životních nákladů**, tedy na spotřební koš běžné domácnosti. Spotřební koš Ministerstva obrany a organizace rozpočtů uvnitř účetní jednotky Ministerstvo obrany tomu však vůbec neodpovídají. Např. výdaje na nemovitou infrastrukturu (výstavba) a zásadní akviziční nákup (nákup) jsou separovány a centralizovány, přičemž, jak vyplývá z tabulky, jejich zastoupení se v průběhu času mění: v roce 1993 tvořil nákup a výstavba 7,5 % celkových výdajů rozpočtové kapitoly Ministerstva obrany, v roce 2001 to bylo dokonce 27,2 % a v roce 2010 pak 19,9 %. Tyto výdaje ovšem nelze ztotožnit s indexem životních nákladů, ale s **indexy průmyslových výrobců, tržních služeb a stavebních prací**.

Tab.: Vojenské výdaje České republiky podle metodiky OSN v letech 1993, 2001 a 2010.

	nerozděleno (*)	osobní náklady	provoz a údržba	nákup	výstavba	výzkum a vývoj	celkem
mld. Kč							
1993	2,6	8,4	12,2	0,5	1,4	0,3	25,4
2001	4,3	10,7	14,6	10,2	1,0	0,4	41,2
2010	6,5	18,2	15,5	7,2	2,9	0,5	50,8
%							
1993	10,2	33,1	48,0	2,0	5,5	1,2	100,0
2001	10,4	26,0	35,4	24,8	2,4	1,0	100,0
2010	12,8	35,8	30,5	14,2	5,7	1,0	100,0

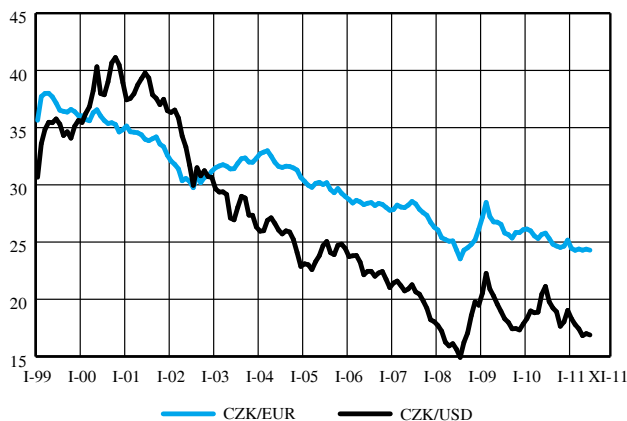
(*) důchody a sociální dávky

Pramen: *Statistická ročenka ČR 1993-2011*, Praha: Český statistický úřad.

S odkazem na obr. 1 a na jisté zjednodušení, index životních nákladů a indexy průmyslových výrobců, tržních služeb a stavebních prací v období let 2005 až 2008 rostly stejnými tempy. V důsledku finanční krize však v následujících letech došlo k jejich rozkolísání a kalkulování budoucích plánovaných výdajů na principu jejich násobení konstantou simulující index životních nákladů přináší zajímavá zkršení v podobě nadhodnocení skutečné výše výdajů. Toto nadhodnocení v lepším případě představuje tzv. vatu, prostředky využitelné pro finanční „přilepšení“ programům a projektům, v horším případě se tyto prostředky mohou přetavit v provizi dodavatelům, z které mohou v tom nejhorším případě financovat provize pro zadavatele veřejné zakázky na nákup a stavební

práce. Způsob plánování finančních prostředků tak má potenciál ovlivňovat možnosti pro korupční jednání. Doposud však tato skutečnost zůstávala stranou orgánů řídicí rezortní protikorupční program. Ten soustředí svou pozornost na potírání symptomů korupčního jednání, nikoliv na příčiny, příležitosti, pro takové jednání.

Část dodávek pro bezpečnostní sektor zpravidla přichází také ze zahraničí. Plánování by proto mělo zohledňovat vývoj cenových relací zachycený měnovými kurzy. To si lze uvědomit z obr. 4, kde je zachycen vývoj české koruny (CZK) vůči americkému dolaru (USD) a společné evropské měně euro (zkratka EUR), pro který je typické zhodnocování české měny v posledních deseti letech. Důsledkem zhodnocování koruny je jednak zlevňování produkce dovážené ze zahraničí, jednak i zlevňování české účasti v NATO v podobě příspěvků do jeho rozpočtů. Snižuje se i hodnota vyjadřovaná v českých korunách toho, co je České republice poskytováno jako příspěvek ze zahraničních rozpočtů, a to ať už jako zahraniční rozvojová pomoc, nebo jako příspěvky z fondů mezinárodních organizací.



Pramen: Česká národní banka.

Obr. 4: Vývoj měnových kurzů CZK/EUR a CZK/USD v letech 1999 až 2011.

V této souvislosti s měnovým vývojem zachyceným na obr. 4 platí, že od roku 2002 se měnový kurz CZK/EUR zhodnotil o 1/5 a měnový kurz CZK/USD zhruba o 2/5. Pokud však nejsou studie akvizitních potřeb zanesené do střednědobého plánu a posléze zpracované do kapitolního rozpočtu přepočítávány na zhodnocující se měnový kurz, tj. jsou zafixovány na korunových hodnotách vycházející z kurzů platných v době jejich zpracování, pak opět vzniká vnitřní rozpočtová rezerva. Její existence vede k obdobným efektům, jako je tomu v případě tzv. rozpočtové vaty generované špatným odhadem vývoje korunových cen pomocí indexu životních nákladů.

Závěr

Opomíjení přizpůsobování plánů cenovému vývoji buď v podobě zjednodušení rozpočtu příslušného ministerstva s rozpočtem české domácnosti, anebo nezohledňování zhodnocení měnového kurzu u položek nákupů ze zahraničí vede k dvěma efektům. Jednak vzniká rozpočtová vnitřní rozpočtová rezerva, jednak se touto rezervou zbytečně

zužuje disponibilní rozpočtový rámec pro plánování. Důsledkem takového zužování je v lepším případě prodloužování realizace projektů, které nemají takovou rezervu, jejich „lámáním“ do mnoha dílčích akcí. V horším případě je důsledkem vzniku tzv. vaty vytvářené nesprávným cenovým odhadem vyšší provize pro dodavatele než odpovídá tržní struktuře, ve které jsou pořizovány statky a služby poptávané pro potřeby obrany a bezpečnosti. Standard svého plánování si vytváří každý správce rozpočtové kapitoly sám, nemusí vůbec čekat na kodifikaci pravidel ze strany Ministerstva financí, které je dnes po zániku orgánů centrálního plánování na počátku 90. let jediným orgánem státní správy schopným ovlivňovat plánování jednotlivých správců rozpočtových kapitol.

Text vznikl v rámci projektu Trendy, rizika a scénáře bezpečnostního vývoje ve světě, Evropě a ČR – dopady na bezpečnostní politiku a bezpečnostní systém ČR s identifikačním kódem VG20102013009.

Použitá literatura:

- [1] PERNICA B. Systém plánování, programování, rozpočtování a plýtvání? (1996-2003) *Vojenské rozhledy*, 2004, roč. 13, č. 4, s. 63-70, ISSN 12-10-3292.
- [2] PERNICA B. Systém plánování, programování, rozpočtování (a mlácení prázdné slámy). *Vojenské rozhledy*, 2005, roč. 14, č. 4, s. 62-68, ISSN 12-10-3292.
- [3] DUŠEK J. Finanční management MO (Realita bez podsouvání). *Vojenské rozhledy*, 2006, roč. 15, č. 2, s. 67-73, ISSN 12-10-3292.
- [4] *Usnesení vlády ČR č. 595 z 9. 6. 2004*, ke Střednědobému plánu činnosti a rozvoje rezortu Ministerstva obrany na léta 2005 až 2010.
- [5] *Inflation Savings in U.S. Air Force Aircraft Programs Generated by Economic Price Adjustment Clauses*. [Staff Working Paper] Washington, D.C.: Congressional Budget Office, 1985.
- [6] *Inflation Savings in U.S. Air Force Programs Resulting From Economic Price Adjustment: An Update*. [Staff Working Paper] Washington, D.C.: Congressional Budget Office, 1986.
- [7] *Budgeting for Defense Inflation*. [a Special Study] Washington, D.C.: Congressional Budget Office, 1986.
- [8] PERNICA B. Rozpočtová politika české vlády ve věcech vnitřní a vnější bezpečnosti po roce 1998. *Vojenské rozhledy*, 2011, roč. 20, č. 3, s. 66-75, ISSN 12-10-3292.
- [9] ŠULC, O. *Abeceda prognostiky*. [Příruční slovník.] 1. vyd., Praha: SNTL, 1976.
- [10] PERNICA, B. Plánování a investiční výdajové programy v odvětví obrany České republiky – spirála dějin nebo bludný kruh? In *The XIIIth International Conference Theoretical and Practical Aspects of Public Finance* [CD-ROM + sborník abstraktů s. 33]. 1. vyd., Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1378-2. [13. mezinárodní konference Teoretické a praktické aspekty veřejných financí. Praha, VŠE, 11. až 12. 4. 2008]
- [11] NOSEK, V. aj. *Malá encyklopedie vědeckého řízení*. 1. vyd., Praha: Naše vojsko, 1976.
- [12] FUČÍK, J. Rozpočtové výdaje na obranu v zemích Varšavské smlouvy v letech 1955-1989, s. 64-92. In KRČ, M. aj. *Vojenské výdaje v letech studené války a po jejím skončení*. Praha: 2000, ISBN 80-85864-93-2.
- [13] ŠMEJKAL V. Kam míří čtyři kola armádního vozu, *Ekonom*, 1995, roč. 39, č. 2, s. 27-34. ISSN 1210-0714.
- [14] PERNICA, B. Od procesní kontroly veřejných výdajových programu ke kontrole jejich výsledku: případ českého letectva. In *Vojenství XXI. století*. 1. vyd., Brno: Vojenská akademie, 2002, s. 290-301, ISBN 80-85960-35-4. [Mezinárodní konference Vojenství 21. století. Brno, 17. 10. 2001. Vojenská akademie Brno]
- [15] *Integrating New Allies into NATO*. [CBO Paper] Washington, D.C.: Congressional Budget Office, 2000.
- [16] WILDAVSKY, A. *Budgeting and Governing*. 1st ed., New Brunswick: Transaction Publishers, 2006, ISBN 1-4128-0625-9.
- [17] ENTHOVEN, A., C., SMITH, K., W. *How much is enough? Shaping the Defense Program 1961-1969*. 2nd Ed., Santa Monica: RAND, 2005, ISBN 0-8330-3826-5.
- [18] JONES, L.R., McCAFFERY, J. L. *Budgeting, Financial Management, and Acquisition Reform in the U.S.* DoD. 1st ed., Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, Inc., 2008, ISBN 978-1-59311-870-9.
- [19] *Rozpočet – fakta a trendy 2011*. 1. vyd., Praha: OKP MO, 2011, ISBN 978-80-7278-9.