

Racionalizace ekonomického zabezpečení (ekonomiky) AČR

Koncem února 2002 byla v závěrečném oponentním řízení na VA v Brně přijata závěrečná výzkumná zpráva projektu obranného výzkumu „Cesty racionalizace ekonomického zabezpečení součástí rozpočtového úseku MO ČR“. Projekt zadáný MO ČR byl řešen širokým týmem odborníků z praxe a vysokých škol.

Hlavním cílem projektu bylo:

- vytvořit návrh modelu systému ekonomického řízení v rezortu MO ČR – ekonomického zabezpečení AČR, využívajícího efektivní alokaci zdrojů.

Dalšími cíli bylo:

- navrhnout způsoby hledání a využívání vnitřních možností a úspor,
- ukázat na cesty vedoucí ke změně ekonomického chování velitelů, ale i jiných příslušníků útvarů,
- vytvořit větší prostor pro exaktnost rozhodovacího procesu velitelů a pro zainteresovanost co největšího počtu dalších osob, které mohou hospodárnost v armádě ovlivňovat.

Vzhledem k rozsahu zkoumané problematiky a k zadání úkolu byl upřesněn předmět zájmu vědeckého týmu na **AČR a její ekonomiku**. AČR je rozhodujícím subjektem plnění úkoly obrany státu. Spotřebovává nejvíce obranných zdrojů. AČR realizuje obranné cíle, které jsou jí dány zákony, prohlášeními vlády a mezinárodními závazky ČR.

Klíčovým problémem bylo vymezení a ujednacení přístupů a základních pojmů. Základním teoretickým východiskem se stala teorie veřejné ekonomiky a postupy v ní používané.

Některé problémy ekonomiky ozbrojených sil (armády) byly diskutovány s kolegy z Polska, Belgie, Německa, Portugalska a Velké Británie. Byly využity zkušenosti frekventantů štábních a velitelských kurzů Fakulty velitelské a štábní VA v Brně.

Z výše uvedeného vyplynulo, že je nutno nejdříve definovat ekonomiku ozbrojených sil (dále jen armády) jako vědní disciplínu, která je součástí ekonomiky obrany státu i vojenské vědy. Dále vymezit obsah, funkce, předmět ekonomiky armády, popsat, analyzovat a zobecnit poznatky vývojových etap ekonomiky armády.

Ekonomika armády zkoumá ekonomické chování armády. Předmětem ekonomiky armády je armáda a její ekonomika, efektivní alokace zdrojů a hospodaření se zdroji vyčleňovaných na armádu. Ekonomiku armády chápeme jako nauku o efektivním řízení zdrojů přidělených armádě k plnění jejich funkcí.

Ekonomika armády hledá odpovědi na otázky:

- co může ekonomika armády za přidělené zdroje zabezpečit,
- jak se má armáda ekonomicky organizovat a rozhodovat,
- jakým způsobem má armáda se zdroji hospodařit,
- pro koho má armáda produkované statky zajistit.

Cílem zkoumání je snížit neefektivnost v řízení obranných zdrojů při dosažení požadovaného stupně obranyschopnosti státu či koalic států v míru nebo za válečného stavu a schopnost podporovat humanitární a mírové mise na základě mandátu OSN. Obrannými zdroji rozumíme lidi, finanční, hmotné i nehmotné prostředky a informace.

Omezenost obranných zdrojů nutí armádu hospodařit, rozhodovat o alternativním použití zdrojů. Jedná se o účelovou lidskou činnost, která podléhá obecnému principu racionality. Tento princip lze definovat kvantitativně nebo hodnotově. Kvantitativní definice znamená, že s danou spotřebou obranných zdrojů je třeba dosáhnout veřejností požadovanou obranyschopnost státu jako maximum užítu (princip maxima). Nebo při co nejmenší spotřebě obranných zdrojů zajistíme požadovanou úroveň obrany (princip minima).

Hodnotová definice vyjadřuje, že s daným množstvím peněz (z rozpočtu rezortu obrany) lze dosáhnout vyžadovanou úroveň obranyschopnosti nebo na druhé straně daná úroveň obranyschopnosti musí být zabezpečena s minimální variantou obranných výdajů.

Tento ekonomický princip je formálním principem. Neříká nám nic o motivech a cílech armády či státu. Například armáda je budována jako útočná s cílem zahájit válku a napadnout slabšího protivníka, který neodpovídá naší orientaci apod. Nebo armáda slouží jako odstrašující síla proti případné agresi apod.

Ekonomika armády je tedy součástí specifické lidské činnosti zaměřené na obranu státu při respektování ekonomického principu z důvodu omezenosti obranných zdrojů.

Ekonomika armády zkoumá, zda je možno a jak lze uplatnit ekonomické nástroje řízení jiných ekonomických disciplín v armádě. Připravuje teoretická východiska, vyhodnocuje a zobecňuje metodické postupy a praktická opatření v armádě ve vztahu k nákladům a efektivnosti obranných (veřejných) výdajů.

Zabývá se celou řadou problémů, jako je například:

- výstavba armády, tvorba racionálních organizačních struktur a jejich vztahy v ekonomickém zabezpečení armády,
- obranné plánování, řízení zdrojů, akvizice, veřejné zakázky,
- financování armády, rozpočtování,
- práce s vojensko ekonomickými informacemi, účetnictví, statistika, ekonomické rozborů, kontrola hospodaření a ekonomické analýzy,
- měření užítu a nákladů, vymezení kategorií jako např. efektivnost, hospodárnost,
- personální řízení včetně systému vzdělávání, odměňování a sociálního zabezpečení vojáků a personální marketing,
- logistika a provozní hospodářství, ekologie,
- ekonomické chování armády v podmínkách tržní ekonomiky,
- historické souvislosti financování armád a jejich odraz pro současnost a prognózy dalšího vývoje v ekonomice armád apod.

Tyto činnosti zkoumá v rámci armády v podmínkách života druhů vojsk a služeb při činnosti v rámci státu, koalic států, v míru, při mobilizaci, branné pohotovosti státu, ve válečném stavu, v mírových a humanitárních operacích pod mandátem OSN apod.

Válečný aspekt ekonomiky armády je její zvláštností, kterou se vyčleňuje z řady segmentů veřejné ekonomiky. V období válečného stavu se stává rozhodujícím prvkem, k níž směřují veškeré aktivity státu.

Funkcemi ekonomiky armády lze rozumět:

- ❑ **poznávání** ekonomických procesů a zákonitostí, které probíhají v armádě a které mají zabezpečovat hlavní úkoly armády – děje se tak prostřednictvím shromažďování a sběru informací, které jsou dále zpracovávány, analyzovány,
- ❑ na základě výše uvedeného pak **formulování** hodnocení a hypotézy, **hledání** odpovědí na praktické otázky ekonomiky armády a
- ❑ s využitím aplikací zásad a metod jiných vědeckých disciplín **navrhování** teoretických východisek pro **řešení vzniklých problémů**,
- ❑ **poskytování poučení** velitelům, vojenským ekonomům, ale i politikům a státním úředníkům aj. jak se mají racionálně chovat, aby efektivně nakládali se svěřenými zdroji,
- ❑ **zdůvodnění potřeby** obranných zdrojů pro armádu jako součást **primární alokace zdrojů** na obranu státu,
- ❑ **navrhování metod a nástrojů** pro řízení procesu alokace obranných zdrojů v podmínkách armády jako **druhotné alokace** obranných zdrojů a řízení efektivity hospodaření v armádě (užití zdrojů).

Cílem ekonomiky armády je vytvářet prostředí k naplnění funkcí armády. Procesy zabývající se řízením ekonomiky armády (ekonomické řízení) jsou součástí procesů řízení v AČR. Tyto procesy jsou realizovány v armádě i mimo ni. AČR vytváří k řízení těchto procesů vlastní tzv. ekonomický subsystém, který je nedílnou součástí armádního systému řízení.

Ekonomika armády v rámci svých složek – oblastí vytváří vlastní teorie. Opět vycházejí z teorií ekonomiky obrany, veřejné ekonomie, podnikové ekonomiky a dalších věd. Tyto teorie jsou vojenskou aplikací, například teorie zásob apod. Jde o aplikace úzce spojené s vojenskou praxí. V mnohém vojenská praxe předstihuje teorii. Praxe pak někdy dlouho čeká na zobecnění, která by zpětně napomohla při řešení praktickým problémů. Typickým příkladem je oblast financování a analýz nebo zpracování postupů při hodnocení užitků vojenských činností.

Ekonomika armády nepoužívá vlastní výzkumné metody. Ekonomika armády aplikuje metody uplatňované ve vojenských, ekonomických a právnických aj. vědách. Základní teorii, o níž se ekonomika armády opírá, je třeba považovat za veřejnou ekonomiku. Dále se jedná například o využití matematicko statistických metod, metody systémového přístupu, pozorování, popisu a analýzy apod.

Jedním z nejdůležitějších úkolů ekonomiky armády je **stanovení užitku**. Měření užitku obrany a užitku v armádě je velmi složité. Užitek obrany je ověřitelný až v ozbrojeném konfliktu. O užitku může vypovídat nepřímě i délka mírového soužití států. Užitek v armádě v některých činnostech je snadno měřitelný u jiných je měření složitější. Je to dáno charakterem činností. U činností, které jsou obdobné a srovnatelné s činnostmi v civilním prostředí jsou kvantifikovatelné, se dá snadněji změřit užitek. V současných podmínkách je možné jen částečně prověřovat úroveň stavu armády, např. při plnění mírových misí a likvidaci živelních pohrom. K prověřování schopnosti armády, zda je schopna splnit svou funkci, slouží různé metody, např. využívání simulačních technologií. Nejen, že šetří náklady na výcvik, ale umožňuje kontrolu výkonu jednotlivce či skupiny a zhodnotit důsledky rozhodování velitelů a politiků.

Vývojové etapy ekonomiky armády

Vývoj ekonomiky armády od roku 1948 do současnosti lze rozdělit do čtyřech etap:

1. období do r. 1989,
2. období let 1989–1992,
3. období od r. 1993–1999,
4. vstupem ČR do NATO tj. od r. 1999 a doposud.

1. Období do roku 1989

ČSLA byla součástí systému řízeného hospodářství socialistického státu. Potřeby obrany (jako je velikost armády, výzbroj a úkoly) byly stanoveny státem, KSČ jako rozhodující politickou stranou, v kontextu jeho role ve Varšavské smlouvě. Z toho plynulo, že:

- Státem určená a financovaná potřeba armády byla realizována zejména v posledních letech tohoto období na úkor ostatních potřeb společnosti.
- Armáda byla budována podle strategických úvah a potřeb SSSR (Varšavské smlouvy). Existoval reálný nepřítel a reálná ohrožení. Armáda byla početně rozsáhlá a poměrně dobře vycvičená a finančně i materiálně zabezpečená.
- Armáda plánovitě spotřebovávala obranné zdroje. Výdaje armády byly utajovány. Skutečný objem majetku armády nebyl znám ani zjišťován.
- Účtovalo se v soustavě jednoduchého účetnictví s odlišnými postupy na velitelských stupních. Vedl se přehled o výdajích a příjmech finančních prostředků. Finanční účetnictví se vedlo odděleně od evidence majetku. O majetku se vedla jen evidence v měrných jednotkách bez vyjádření v korunách. Odpisy majetku se neprováděly. Prováděly se rozbor hospodaření, které byly popisné a často formální.
- Hospodaření mělo omezené stimuly efektivity (tzv. socialistická soutěž, vynálezecké a zlepšovatelské hnutí, pomocná hospodářství), které měly směřovat k úsporám prostředků, nezávislosti na civilním prostředí.
- Nízká cena pracovní síly (vojáka) umožňovala snižovat finanční náročnost úkolů.

2. Období od roku 1989 do roku 1992

Bylo to období hledání cesty obranné dostatečnosti. Stát řešil svou obranu samostatně. Politici deklarovali respektování tržního hospodářství. Prosadil se názor, že neexistuje veřejná ekonomika, že trh dokáže všechno řídit nejlépe. Obrana nebyla v zájmu politiků. Z toho plynulo, že:

- Armáda neměla definované cíle ze strany politiků ani veřejnosti. Byly zahájeny zahraniční mise. Zákonitě nastaly potřeby financováním vzhledem k jejich velké finanční náročnosti. Začal proces snižování počtů osob, zbraní a techniky, který měl snížit potřebu finančních prostředků.
- Financování úkolů armády podle potřeb bylo zaměřeno na financování v závislosti na možnostech státu, aniž byly známy a oceněny cíle obrany.
- V armádě přežíval systém řízení spotřeby. Objem majetku armády nebyl stále znám. Účetnictví bylo stále vedeno v soustavě jednoduchého účetnictví a odděleně od evidence majetku. Odpisování majetku se podle zákonů neprovádělo. Prováděly se rozbor hospodaření, které byly popisné a často formální. Postupně se od nich ustupovalo.

- ❑ Do podmínek armády vstoupily prvky tržního hospodářství s negativními projevy zejména v oblasti nákupu (akvizic) – korupce, absence hodnocení zakázek, manipulace s přebytkem majetkem apod.
- ❑ Hospodaření ztratilo dosud existující omezené stimuly úspor.
- ❑ Nízká cena pracovní síly vojáka zůstala a dále snižovala finanční náročnost úkolů obrany.

3. Období od r. 1993 do 1999

V roce 1993 vznikla ČR a AČR. Byla deklarována snaha ČR vstoupit do NATO. Přetrvávala charakteristika druhé etapy. ČR se potýkala s hospodářskými problémy umocněnými neprůhlednou privatizací, špatně fungujícím bankovníctvím a právním řádem a přírodními katastrofami. Vzhledem k nedostatku finančních prostředků a radikálnímu snížení rozpočtu MO ČR začaly rozsáhlé a nekonečné reorganizace a redislokace útvarů. Koncem tohoto období dochází k postupné stabilizaci v armádě. Připravují se velké projekty přezbrojení armády, aniž se zkoumá a hodnotí jejich potřebnost a finanční náročnost a možný vliv na financování armády v budoucnosti.

- ❑ Armádě nebylo dáno politické zadání. Úkoly armády se koncentrovaly na zajištění zahraničních misí a reorganizace.
- ❑ Byly zahájeny aplikace zahraničních zkušeností do podmínek AČR. Bylo opomenuto, že tyto systémy jsou součástí fungující smíšené ekonomiky, v níž veřejný sektor má svá pravidla a postupy. (PPBS, DRMM)
- ❑ Systémy byly převáděny do přetrvávajícího prostředí centrálně řízeného hospodářství bez vzájemné provázanosti a direktivně bez nezbytné vysvětlovací kampaně. Tyto pokusy byly odsouzeny k nezdaru.
- ❑ Cílem reorganizací bylo snížit finanční náročnost armádní organizace bez precizace jejich funkcí (docházelo k neefektivní alokaci), což se částečně podařilo na úkor investování do nákupu, oprav a modernizace. Zvýšila se zchátralost movitého i nemovitého majetku v armádě.
- ❑ K pokrytí nezbytných potřeb armády se přijala opatření ze strany vlády. Ekonomická situace se stabilizovala a umožnila vstup ČR do NATO.
- ❑ Bylo zavedeno podvojně účetnictví. Poprvé byl oceněn a vyčíslen majetek armády.
- ❑ Vznikly úřady zabezpečující vojenské útvary. Velitelům byly odebrány nástroje k řízení ekonomiky útvarů. Např. vznikem vojenských finančních úřadů velitelé ztratili kontrolu nad přidělenými finančními prostředky. Velitelům zůstala odpovědnost za hospodaření útvarů, ale neměli nástroje řízení ani pravomoci. Podobné to bylo v hospodaření s majetkem (budovy, pozemky) útvarů. O plánovitě spotřebě začali rozhodovat úředníci. Kvalitní plnění úkolů bylo nepodstatné. Nejdůležitější bylo plnění limitů výdajů rozpočtových položek. Sledovaly se výdaje, skutečné náklady útvarů (programových prvků – nákladových středisek) nebyly zjišťovány. Velitelé útvarů se ocitli v „moci“ úředníků. Dochází ke zvýšení centralizace ekonomického řízení.
- ❑ Hospodaření armády ztrácí stimuly k efektivitě.
- ❑ Cena pracovní síly vojáka se částečně zvýšila, ale bez závislosti na výkonu vojáka. I přes poměrně nízké osobní náklady, cena pracovní síly přestává být faktorem snižování finanční náročnosti.

4. Období od vstupu ČR do NATO doposud

4. etapa byla zahájena vstupem ČR do NATO tj. od r. 1999 a doposud trvá. Je charakterizována vstupem ČR do NATO, stále větším zapojováním AČR do mezinárodních aktivit. Přetrvávají problémy s jejich financováním. ČR se přihlásila k plnění úkolů výstavby v rámci NATO bez ocenění jejich nákladů. Závazky v rámci NATO a OSN jsou plněny s problémy. Současná ekonomika armády se stává neudržitelnou (vně – z pohledu NATO, ale i uvnitř AČR).

- ❑ Cíle AČR byly deklarovány v zákoně. Hlavním cílem je obrana ČR, dále plnění mezinárodních závazků a pomoc armády při řešení vnitřních záležitostí v rámci integrovaného záchranného systému. V praktické činnosti však je pořadí významnosti cílů jiné. Prioritní je plnění mezinárodních závazků. Je to dáno příslibem vlády ČR plnit úkoly výstavby v rámci NATO.
- ❑ Náklady na plnění cílů zatím nebyly přesně vyjádřeny. Jsou opět přijata extenzivní opatření, která mají pomoci nastartovat reformu armády i její ekonomiku (viz usnesení vlády, že výdaje na obranu neklesnou pod 2,2 % ročního HDP do r. 2006). V souvislosti s novou mezinárodní politickou situací se jedná o novou kvalitu úkolů armády. To platí i pro ekonomiku armády. Jedná se o zásadní a radikální změnu s dalekosáhlými důsledky.
- ❑ Vstupem do Aliance je nutno respektovat teorii aliance.
- ❑ Začínají se postupně prosazovat zásady veřejné ekonomiky jako nástroj řešení problémů státu jak to je běžné u států EU.

Vlivem neexistujícího dlouhodobého a střednědobého plánování, v němž by věcné a finanční plánování bylo provázáno, dochází stále k neefektivní alokaci zdrojů. Řízení zdrojů není propojeno s úkoly armády.

- ❑ Probíhá postupná decentralizace v rozhodování o rozpočtových výdajích. Nadále nejsou sledovány náklady. Neprovádí se analýzy hospodaření útvarů AČR. Stimuly k efektivní alokaci a hospodaření stále neexistují.
- ❑ Postupně se začíná více investovat do modernizace armády. Začínají se „nesměle“ projevovat prvky efektivní alokace. Přesto však se i nadále nerespektují národní specifika, čímž se nemůže systém plně uplatnit.

Je to etapa snahy o změnu v řízení armády i MO ČR. Je rozporuplná. Byla zahájena reforma armády. Byla zvolena profesionalizace jako jediné řešení k zefektivnění obrany státu a činnosti armády. Přípravou reformy a vzniku profesionální armády je pověřen speciální tým.

Prvním důležitým praktickým krokem byla opatření nového MO ČR, Ing. Tvrdíka, v řízení rezortu obrany. Nutnost rychlé realizace opatření však s sebou nese riziko nepromyšlených kroků s nevratným účinkem.

V rezortu obrany vznikla tři centra – MO ČR, GŠ AČR a tým Ing. Škopka. Připravily se další reorganizace a redislokace útvarů a posádek. Dále dochází stále k propouštění vojáků z povolání všech věkových kategorií a hodností. Dosavadní kariérní řád zatím nevytváří podmínky pro požadovanou věkovou a hodnostní obměnu v AČR. To negativně ovlivňuje nálady vojáků z povolání, nemotivuje k výkonům ani k úsporám obranných zdrojů.

Aktuální úkoly ekonomiky armády

Ekonomika armády jako vědní disciplína je nyní postavena před řadu zásadních úkolů. Jejich neřešení může v praxi znamenat nedůsledné provedení reformy naší armády a její ekonomiky. Úspěch reformy souvisí mimo jiné ve zobecnění dosavadních zkušeností, hledání teoretických východisek a odstraňování nežádoucích odchylek. K rozhodujícím faktorům reformy patří soustavné působení na lidi směřující ve změnu postojů a názorů.

To bude vyžadovat:

- ☐ další precizaci předmětu, cíle a metod ekonomiky armády a
- ☐ hledání a zpracování cest, které by ekonomiku armády převedly na systém řízení efektivní alokace.

Cesty racionalizace ekonomiky AČR

Návrh možného modelu ekonomiky AČR spočívá v zajištění jednotného řízení zdrojů, který umožní přesunutí odpovědnosti a pravomoci za řízení zdrojů na nižší stupně řízení. Měl by se opírat o **systém řízení nákladů** v závislosti na hodnocení užítu vojenských činností. Účinnost systému řízení nákladů bude závislá na existenci **motivačního systému** lidí jako druhému pilíři ekonomiky armády. K propojení obou systémů je nutné vytvořit požadovaný **systém řízení vojensko-ekonomických informací**.

Realizace navrhovaného modelu nabízí možné způsoby řešení:

1. V teoretické rovině pokračovat v precizaci obsahu, funkcí a metod ekonomiky armády. V praktické rovině co nejdříve přejít na způsob vyjadřování nákladů. Jinak totiž nelze hovořit o efektivitě. Existují možné cesty:
 - ☐ Využití metodologického aparátu vstup/výstupových metod veřejné ekonomiky za stávajícího systému podvojného účetnictví.
 - ☐ Zavedení vnitropodnikového, nákladového účetnictví v AČR založeného na sledování požadovaných nákladových položek a řízení nákladů.
 - ☐ Kombinace obou přístupů, tzn. plánovat a rozpočtovat zdroje ve vztahu k cílům, úkolům tj. zavedení programového rozpočtování, to vyžaduje vyčíslení výstupů a jejich porovnání se vstupy.
 - ☐ Provést změnu v řízení alokace zdrojů v závislosti na možnostech uplatnit controlling v armádě. Uplatňovat analýzu efektivnosti v alokaci i hospodaření se zdroji.
2. Systém řízení nákladů aplikovat při zpracování dokumentů strategického charakteru s cílem vyjádřit náklady v souladu s teorií koalic. To znamená:
 - ☐ nutno vyčísřit náklady na členství v NATO v závislosti na standardech NATO
 - ☐ vyjádřit rozsah národní obrany na základě teorie aliance (nacionalizace a denacionalizace obrany). Je to otázky volby priorit.
 - ☐ přizpůsobit řídicí systémy v AČR,
 - ☐ sloučit finanční a materiálové toky,
 - ☐ posílit ekonomickou stránku vojenské logistiky,

3. Vypracovat systém motivace a stimulace jako podmínku účinnosti připravovaného systému řízení nákladů. Zavést individuální i kolektivní stimuly k zajištění efektivní alokace a hospodaření. Začít pro nový systém ekonomického řízení připravovat lidi.

4. Oba systémy propojit systémem řízení vojenskoekonomických informací.

Z uvedeného vyplývá, že se bude jednat o dlouhodobý proces, jehož základ spočívá ve změně myšlení lidí, v neustálém působení na jejich chování. Bude potřebovat neustálou podporu GŠ AČR a MO ČR, společnou práci teoretiků a praktiků vojenské i civilní sféry.

Projekt obranného výzkumu „Ekonomie“ položil základy pro další rozpracování navržených kroků. Je objektivní nutností v započaté práci pokračovat a přistoupit k rozpracování do praktických kroků. Uvedené kroky budou vyžadovat experimentálního ověření a následně zahájit zkušební provoz u vybraných součástí na stupni prapor. Po ověření funkčnosti tento systém může být zaveden v celé AČR. Podle zkušeností z jiných armád lze předpokládat, že za podmínek existence vůle zainteresovaných stran může nový model ekonomiky armády začít fungovat s profesionální armádou.

Přehled literatury:

- Bělčík, M.: Systém průběžné kontroly toků finančně hmotných zdrojů v rezortu MO v reálném čase a prostoru. Závěrečná práce, VA Brno, 2000.
- Hilmar, J.: Controlling-nový nástroj řízení. Profess Consulting s.r.o., 1998.
- Holman, R.: Ekonomie. C. H. Beck, Praha, 1999.
- Horák, R.: Možné způsoby racionalizace ekonomického řízení v rezortu MO ČR, Vojenské rozhledy 2/2000, s. 16 – 20.
- Král, B. a kol.: Nákladové a manažerské účetnictví. Prospektrum, 1997.
- Krč, M., Odehnal, L. a kol.: Ekonomika obrany státu, vybrané kapitoly, VA Brno 1998.
- Krč, M.: Dějiny ekonomiky obrany, vybrané problémy, VA Brno, 1997.
- Ochrana, F.: Veřejné projekty a veřejné zakázky (hodnocení a výběr). Codex Bohemia, 1999.
- Ochrana, F.: Veřejný sektor a efektivní rozhodování, Management Press, Praha, 2001.
- Odehnal, L.: Možné směry ekonomického zabezpečení AČR, in Sborník z konference „Ekonomika obrany státu možnosti a perspektivy rozvoje“ s. 39-51, VVŠ PV Vyškov, 1998.
- Pátek, J.: AČR a ekonomická analýza, Praha, MO ČR 1995.
- Schroll, R. a kol.: Kontrola nákladů a kalkulace v průmyslu. SNTL, Praha 1990.
- Schroll, R. a kol.: Manažerské účetnictví. Bilance, Praha 1997.
- Stiglitz, J.: Ekonomie veřejného sektoru, Grada Publishing, Praha 1997.
- Svoboda, S.: Informační systém podnikatelských subjektů, VŠE Praha 1995.
- Šefčík, V.: Bezpečnostní systém ČR a ekonomika obrany státu jako studijní obor a vedná disciplína, in Sborník z konference „Ekonomika obrany státu možnosti a perspektivy rozvoje“, s. 13-21, VVŠ PV Vyškov 1998.
- Wohe, G.: Úvod do podnikového hospodářství, C. H. Beck, s. 37, Praha 1995.
- Teoretická východiska ekonomiky armády. Sborník 1. mezinárodního semináře, VA Brno, 2000.
- Odpovědnost za náklady a výkony v Bundeswehru. Odborný koncept, překlad, SMO Org 4/ÚstudCvBw, stav k 31.6.1996, 98 s.
- Ekonomika, logistika a ekologie v ozbrojených silách I. Sborník 1. mezinárodní konference, VA v Brně, 1999.
- Ekonomika, logistika a ekologie v ozbrojených silách II. Sborník 2. mezinárodní konference, VA v Brně, 2001.