

Článek analyzuje úspěšnost zavedení principu programového financování v kapitole státního rozpočtu MO ČR. Pomocí rozboru proporcionality čerpání běžných výdajů kapitoly MO ČR v letech 1996 až 2003 autor článku ukazuje, že zavedení SPPR a následný přechod k obrannému plánování neznamenal v rezortu MO ČR deklarované zvýšení kvality hospodaření s prostředky státního rozpočtu. Naopak, výsledkem je rozpočtová improvizace, která odporuje zásadám programového financování, neboť často vede k „násilnému“ čerpání rozpočtu v závěru rozpočtového období. Tento nepříznivý jev má pravděpodobně v podmínkách ČR i další důsledky, jež však nejsou v textu blíže zkoumány. Jde mj. o vliv „násilného“ čerpání rozpočtu kapitoly MO ČR na zadlužení českého státu, na cenové chování armádních dodavatelů, nutnost využívat vlastní sklady a rozsáhlý obslužný systém ozbrojených sil, jenž neodpovídá současným potřebám obrany ČR.

ÚVOD

Pro alokaci veřejných výdajů na obranu ČR se v kapitole státního rozpočtu Ministerstva obrany ČR (MO ČR) v roce 1994 začalo využívat principů tzv. programového financování. Jednalo o systém plánování, programování a rozpočtování (SPPR). [15] Princip programového financování byl později také převzat do střednědobého finančního plánování [10]. Přechod k programovému financování nebyl jen reakcí na potřeby obranného plánování NATO [3], které vyplývaly z úsilí ČR o vstup do NATO, ale šlo také o přizpůsobování se novým požadavkům českých veřejných financí, jenž souvisely se vstupem ČR do Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD – Organization for Economic Cooperation and Development) a úsilím o přijetí do Evropské unie. Proto byla přijata nová rozpočtová pravidla [20] a další legislativní normy [21] reagující na doporučení Evropské unie a OECD. [1]

V souvislosti s využíváním principů programového financování v kapitole MO ČR již první *Vojenská strategie ČR*, přijatá usnesením vlády ČR č. 732 ze dne 21. 12. 1994, konstatovala že: „Finanční prostředky pro krytí nákladů na obranu zajišťuje státní rozpočet. Důsledná aplikace systému plánování, programování a rozpočtování vede k jejich efektivnímu využití.“ [15]

Vedlo však nasazení SPPR a později střednědobého finančního plánování skutečně k efektivnímu využití prostředků státního rozpočtu v rozpočtové kapitole MO ČR? Ovlivnilo SPPR a střednědobé finanční plánování spotřební chování správce rozpočtové kapitoly MO ČR směrem k efektivnějšímu využívání veřejných výdajů na obranu? Pokusme si na tyto otázky odpovědět s pomocí analýzy empirických dat popisujících proporcionalitu čerpání rozpočtu kapitoly MO ČR.

Východiska pro zkoumání otázky proporcionality čerpání rozpočtu

Dynamika plnění rozpočtu v průběhu hospodářského/rozpočtového období na straně výdajů, tj. čerpání rozpočtu, odráží chování spotřebobávajícího systému. Při odhlédnutí

od financování investic a nákupu zásob dochází k této spotřebě uskutečňováním výdajových operací se státním rozpočtem vyčleněnými peněžními prostředky, jež se označují jako běžné výdaje, v průběhu příslušného hospodářského/rozpočtového období. Délka trvání těchto období je v ČR jeden rok [20] a podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů a jeho prováděcích předpisů je pro účetní jednotky z kategorie organizačních složek státu začátek a konec hospodářského/rozpočtového období shodný se začátkem a koncem kalendářního roku.

Rozložení výdajových operací na vrub běžných výdajů, tzn. spotřeba finančních zdrojů, je v jádru určeno intenzitou činnosti financovaného systému. Tato činnost je určena buď plánem či soustavou plánů, nebo je bezprostřední reakcí na dynamické změny v systémovém okolí financovaného systému, které si vyžadují změnu stávajících plánů, nebo dokonce přijetí plánů krizových. Při odhlédnutí od skutečnosti, že takové dramatické změny se nevykylují pravidelně (tedy předvídatelně) každé hospodářské/rozpočtové období, můžeme předpokládat, že všechny výdajové operace odpovídají vždy plánu činnosti daného systému a jsou v průběhu rozpočtového období rozloženy víceméně rovnoměrně v rámci dělení hospodářského/rozpočtového roku do čtvrtletních a měsíčních period. Systém se chová podle přijatého a zveřejněného plánu, tzn. programově.

Podle výše přijatého zjednodušení je důsledkem programového chování financovaného systému plynulá úhrada spotřeby jeho provozní činnosti. V ideálním případě jde o „okamžitou“ úhradu nakupovaných služeb a zboží. V méně ideálním případě je využíváno skladů pro před- nebo dozásobení systému zbožím potřebným pro plynulý provoz v určité části rozpočtového období, ve kterém z nějakého důvodu není využívána „okamžitá“ dodávka zboží spojená s „okamžitou“ platbou proti této dodávce. Tyto systémové výkyvy se odrážejí na proporcionalitě čerpání rozpočtu ve formě nadproporcionálního čerpání v části hospodářského/rozpočtového roku, která předchází nebo následuje po období, kdy systém kryl úhradu své spotřeby ze skladových zásob.

U ozbrojených sil je v současnosti pořizování velkých zásob nebo udržování skladů po delší část hospodářského období považováno za neefektivní, neboť peněžní prostředky vázané v zásobách a v obsluze skladů mohou být využity na jiné, zpravidla výzbrojní, aktivity. Nicméně, je-li masivní využívání skladů nebo provozování „prázdných“ skladů součástí plánovaného provozu ozbrojených sil, nelze proti němu nic namítat.

Za neefektivní využití prostředků státního rozpočtu je však třeba vždy považovat tzv. násilné čerpání rozpočtu v závěru rozpočtového období. Jeho cílem není většinou úhrada programově plánovaných provozních potřeb systému, tj. zachování funkčnosti systému v příslušné části hospodářského/rozpočtového období, ale zpravidla pouhé čerpání výdajového rozpočtového limitu běžných výdajů bez jakéhokoli zřejmého vztahu k dříve přijatému plánu.

Při úvahách o proporcionalitě čerpání rozpočtu běžných výdajů musíme mít na paměti, že běžné výdaje se v rozpočtu kapitoly MO ČR člení do dvou základních skupin. Jde o skupinu plateb za provedenou práci, pojistné, příděl FKSP (fond kulturních a sociálních potřeb) a sociální dávky, jež směřují k aktivním a bývalým zaměstnancům, a kategorii ostatních neinvestičních výdajů, které směřují z větší části k dodavatelům.

Proporcionalitou u první skupiny běžných výdajů nemá smysl se zabývat, protože o těchto výdajích lze soudit, jsou uskutečňovány plynule. Toto zjednodušení používá také níže provedená analýza, byť připouští, že k zásadním výkyvům při realizaci *plateb za provedenou práci*... může buď docházet v důsledku mimořádných organizačních změn, anebo změnami legislativy.

Mezi takové výkyvy lze např. řadit výplatu další platů v roce 1996, zvýšení důchodů a platových tarifů v průběhu rozpočtového roku, plošné přiznání nároku na platový tarif zvýšený o 25 % občanským zaměstnancům v roce 2000 [16], hromadný odchod vojáků z povolání do zálohy v důsledku reorganizace, propouštění občanských zaměstnanců spojené s vysokým odchodným v průběhu reformy Armády České republiky apod.

Analýza proporcionality čerpání rozpočtu kapitoly M0 se proto ve svých úvahách zaměřuje především na kategorii ostatních investičních výdajů, která tvoří zhruba 1/3 celkových výdajů kapitoly M0 ČR. Podíly základních skupin výdajů v rozpočtu kapitoly M0 ČR v letech 1996 až 2003 zachycuje pro úplnost **tab. 1**.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
kapitálové výdaje*)	19,7	20,1	18,0	25,0	28,0	25,0	22,0	25,0
platby za provedenou práci, pojistné, příděl FKSP a sociální dávky**)	43,6	42,8	41,0	39,0	38,0	40,0	41,0	41,0
ostatní neinvestiční výdaje	36,7	37,1	41,0	36,0	34,0	35,0	37,0	34,0

*) V letech 1996 a 1997 jde o investiční výdaje.

**) V letech 1996 a 1997 jde pouze o proporce vojenských výdajů, kam nebyly zahrnovány sociální dávky.

Pramen: *Rozpočet – fakta a trendy. 1998-2004. Praha: M0 ČR; Státní závěrečný účet kapitoly M0 ČR, Praha: 1997-2004.*

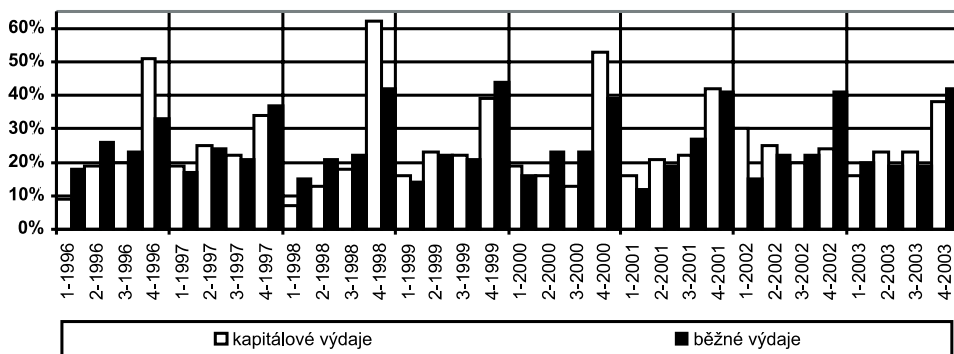
Tab. 1: Vývoj proporcí mezi hlavními skupinami výdajů kapitoly M0 ČR v letech 1996 až 2003 (v %)

Analýza proporcionality čerpání rozpočtu kapitoly M0 ČR

Analýzu proporcionalitu čerpání výdajů rozpočtu kapitoly M0 ČR provedeme na časové řadě let 1996 až 2003. Vyloučení rozpočtových roků 1993 až 1995 vyplývá ze skutečnosti, že zavedení SPPR bylo cílem první koncepce výstavby AČR – *Koncepce výstavby AČR do roku 1996*, [2] které se podřizovaly všechny rezortní systémy včetně správních systémů M0 ČR, kam řadíme systém financování a správy kapitolního rozpočtu. V rámci této koncepce došlo k přechodu na SPPR až v rozpočtovém roce 1995, byť již rozpočet na rok 1994 byl částečně sestavován podle zásad SPPR. [14] O samotném rozpočtovém roce 1994 hovoří správce rozpočtu kapitoly M0 ČR jako o roku, kdy: „*Do ekonomické praxe rezortu M0 ČR byl prosazován systém plánování, programování a rozpočtování.*“ [15]

Údajů pro analýzu proporcionality jsou převzaty z výkazu *Vývoj plnění základních ukazatelů rozpočtu kapitoly M0 ČR v jednotlivých čtvrtletích rozpočtového roku*. V tomto výkazu jsou rozlišovány rozpočtové ukazatele: kapitálové výdaje, běžné výdaje, výdaje celkem a příjmy celkem. Proporce čerpání výdajů rozpočtu kapitoly M0 ČR jsou v analýze určeny jako podíl výdajů v jednotlivých čtvrtletích na celkových výdajích za celý rozpočtový rok. Protože je použito vývoje dlouhodobé řady běžných výdajů, je odhlédnuto od vlivu jednorázových vnějších vlivů, které v průběhu rozpočtového období zvyšují skupinu běžných výdajů *platby za provedenou práci...* a které byly vyjmenovány výše.

Přehled o proporcionalitě čerpání běžných výdajů v kapitole MO ČR, doplněný pro úplnost přehledem o proporcionalitě čerpání kapitálových výdajů, v letech 1996 až 2003 udává graf (viz obr.).



Obr.: Proporcionalita čerpání kapitálových a běžných výdajů v kapitole MO ČR v letech 1996 až 2003 (v %)
 Pramen: vlastní výpočet

Graf ukazuje cykličnost čerpání kapitálových a běžných výdajů v kapitole MO ČR v průběhu hospodářských/rozpočtových roků 1996 až 2003. V těchto letech dochází pravidelně k výrazně nadproporcionálnímu čerpání běžných výdajů vždy v závěrečném čtvrtletí hospodářského/rozpočtového roku a podproporcionálnímu čerpání ve zbylých třech čtvrtletích. Dlouhodobý průměr čerpání běžných výdajů po rozpočtových čtvrtletích činí: 1. čtvrtletí – 16 %, 2. a 3. čtvrtletí – 22 % a 4. čtvrtletí – 40 % celkového limitu běžných výdajů.

Z grafu je patrné, že ani zavedení SPFR, ani střednědobé finanční plánování přijaté v souvislosti s přijetím ČR do NATO neovlivnily chování správce rozpočtu kapitoly MO ČR v závěru každého rozpočtového období let 1996 až 2003. Pravidelně dochází k „násilnému“ čerpání běžných výdajů v závěru roku a v důsledku toho k jejich ne hospodárnému a v důsledku i neefektivnímu využití.

Je ovšem otázka interpretace, proč si organizační struktura financovaná z kapitálního rozpočtu MO ČR vystačí v 1. čtvrtletí každého rozpočtového období jen s 16 % objemu plánovaných běžných výdajů a ve 4. čtvrtletí potřebuje až 40 % běžných výdajů své roční plánované potřeby. V této souvislosti je nutno odpovědět na otázku, zda množství alokovaných prostředků není nadbytečné, a ne-li, pak co je příčinou, že MO ČR, resp. správce jeho rozpočtu, není schopno zajistit plynulé čerpání běžných výdajů.

Pokud si organizační struktura financovaná z kapitoly MO ČR, kterou je především AČR, vystačí po 3/4 hospodářského/rozpočtového období s 60 % plánovaných běžných výdajů, právem se musíme ptát, není-li množství alokovaných prostředků nadbytečné. O nadbytečnost těchto prostředků by se jednalo, kdyby byla po celé období podproporcionální čerpání rozpočtu zachována plná funkčnost financované struktury.

Tak tomu však rozhodně není, protože právě na nefunkčnost ve většině organizační součásti AČR si její příslušníci dlouhodobě stěžují. O zásadní nefunkčnosti např. svědčí problémy s náletem stíhacího letectva v letech 1996 až 2000. Za nepoměrem mezi čerpáním běžných výdajů mezi jednotlivými čtvrtletími je proto třeba hledat problémy s organizací plánování a distribuce alokovaných prostředků, které můžeme označit jako rozpočtové improvizování.

Toto rozpočtové improvizování není ovlivněno vnějšími vlivy, ale vnitřními vlivy v rezortu MO ČR. Až na rozpočtové roky 1999 a 2000, kdy došlo ke schválení zákona o státním rozpočtu po 1. lednu příslušného rozpočtového roku [18, 19], nebyl rozpočet kapitoly MO ČR ovlivněn rozpočtovým provizoriem. Přesto, jak ukazuje tab. č. 2, existuje v rozpočtové kapitole MO ČR trvalé vnitřní rozpočtové provizorium po dobu 1. rozpočtového čtvrtletí, když je měsíčně čerpána 1/12 ukazatele limitu běžných výdajů předcházející rozpočtového roku s předností úhrady *plateb za provedenou práci...* a jiných mandatorních výdajů.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
1. rozpočtové čtvrtletí	20,4	18,7	18,2	18,2	16,3	16,7	17,4	17,5
1. rozpočtové pololetí	49,3	43,8	44,5	39,3	39,5	38,3	41,8	41,6

Poznámka: 1/12 = 8,3 %

Pramen: vlastní výpočet

Tab. 2: Čerpání limitu běžných výdajů kapitoly MO ČR v 1. roz. čtvrtletí a pololetí jako % limitu běžných výdajů předcházejícího rozpočtového roku (v %)

Toto rozpočtové improvizování vysvětluje již „léty daný fakt“, že teprve v druhé části rozpočtového roku se podaří zorganizovat rozpočet běžných výdajů v rozpočtové kapitole MO ČR, přičemž od začátku rozpočtového roku jsou prioritně hrazeny *platby za provedenou práci...*, a teprve ve 4. čtvrtletí ostatní neinvestiční výdaje, tedy prostředky nutné na „technický provoz“ ozbrojených sil. Protože je čerpání rozpočtu běžných výdajů v 1. pololetí hospodářského/rozpočtového období pravidelně výrazně podproporcionální, lze se domnívat, že masivní nákupy provedené v závěru hospodářského/rozpočtového období končí na skladech, aby bylo možné další rok překonat období rozpočtového improvizování. Nebýt skladů a možnosti jejich (částečného) naplnění v závěru rozpočtového roku, AČR by nebyla patrně schopna zajistit po většinu rozpočtového období svou funkčnost. Takové počínání je ovšem proti logice SPFR a střednědobého finančního plánování, protože ve svém důsledku vede k neefektivnosti.

Můžeme hovořit o třech zásadních důsledcích pro efektivnost veřejných výdajů, které by bylo třeba dále analyzovat, neboť jim není věnována dostatečná pozornost:

1. Potřeba většího množství peněžních prostředků v závěru rozpočtového roku se projevuje u patrně naprosté většiny rozpočtových kapitol. To vede k vytváření rezervy peněžních prostředků ve státní pokladně. Využívány jsou prostředky získané buď z realizace schváleného dluhopisového programu, nebo vydáváním a prodejem státních pokladničních poukázek učených k vyrovnání dočasného nesouladu mezi příjmy a výdaji státního rozpočtu. Vzhledem k tomu, že kapitola MO ČR má jeden z největších podílů ostatních neinvestičních výdajů ve státním rozpočtu, jde zadlužování státu v důsledku kumulace většiny běžných výdajů do jednoho rozpočtového čtvrtletí zejména na vrub neschopnosti MO ČR rozložit čerpání běžných výdajů plynule v průběhu rozpočtového roku. Odstraněním příčin „násilného“ čerpání výdajů by MO ČR mohlo významně přispět k reformě veřejných financí.
2. Doplnování armádních skladů je cyklické a struktura nakupovaných a skladovaných komodit je víceméně stálá. Dodavatelé této skutečnosti využívají a účtují si při „podzemních“ dodávkách vyšší ceny, protože MO ČR potřebuje utratit zbývající rozpočtové prostředky stůj co stůj. Koordinovaná akviziční politika spojená s analyzováním trhů by mohla přinést vnitřní úspory v běžných výdajích, které by bylo možné nasměrovat ve prospěch projektu profesionalizace.

3. Nutnost využívat v dnešní době skladů, původně určených pro zajištění materiálu potřebného v prvním období branné pohotovosti státu pro mobilizaci vojska a vedení ozbrojeného konfliktu proti státům NATO, má za následek udržování (rozsáhlého) obslužného systému AČR, který neodpovídá změněnému účelu použití AČR. Důsledkem je ne hospodárné využívání veřejných výdajů určených na obranu ČR. Nápravou takového stavu lze získat dodatečné prostředky buď pro potřeby reformy veřejných financí, nebo projektu profesionalizace a modernizace AČR.
4. Ani účel tohoto článku, ani vymezený prostor neumožňují výše uvedené hypotézy dále ověřit. Zamyslet se však musíme nad příčinami rozpočtové improvizace v kapitole M0 ČR, protože to je právě to, co by se nemělo vyskytovat v případě aplikace zásad programového financování v jakékoliv podobě.

Podle zpracovaných případových studií [11, 12, 13] je rozpočtové improvizování důsledkem nereálného prvního rozpisu rozpočtu na začátku hospodářského/rozpčtového období. Tento rozpis je výsledkem sice administrativně dokonalého, leč nevhodně zvoleného postupu kalkulace potřeby rozpočtových prostředků z oblasti běžných výdajů pomocí tzv. kalkulačních listů. Ty dnes vyplňují jednotlivé součásti financované organizační struktury, tzv. nákladová střediska, v elektronické formě. Celkový rozpočet běžných výdajů za kapitolu M0 ČR tak vzniká sumací jednotlivých dílčích rozpočtů, jak se tyto rozpočty běžných výdajů nákladových středisek označují. [22]

I přes preciznost a exaktnost takového procesu tvorby návrhu rozpočtu nemá tento proces charakter určení závazného ukazatele rozpočtu nákladového střediska, ale vyjadřuje pouze jeho „subjektivní“ potřeby. Celkové agregované potřeby se v konečném důsledku mohou rozcházet s finančními možnostmi rozpočtové kapitoly. V takovém případě by mělo dojít k balancování jednotlivých dílčích rozpočtů. Na to ovšem v rozpočtovém cyklu nezbývá čas, a tak je rozpočet balancován pouze na úrovni správce rozpočtové kapitoly, či hlavního správce dílčího rozpočtu, tj. výdaje jsou plošně zkráceny po jednotlivých rozpočtových (pod)položkách [17], které nepředstavují mandatorní výdaje. [13] Důsledkem je právě rozpočtová improvizace po takto upraveném rozpisu.

Pro dílčí rozpočet nákladového střediska znamená paušální zkrácení rozpočtových (pod)položek (RPP) odklad některých plateb do dalších částí rozpočtového období v očekávání opětovného navýšení zkráceného limitu. Např. plánovalo-li nákladové středisko nákup jedné licence software a tato skutečnost se objevila na *RPP 5172 101 Nákup programového vybavení*, znamená zkrácení této RPP nemožnost nákupu. Opakuje-li se tato situace, berou si správci dílčích rozpočtů z toho poučení, a požadují místo potřebného nákupu jedné softwarové licence nákup dvou a více licencí.

Díky tomu, že neexistuje centrální integrovaný systém kontroly oprávněnosti takových požadavků dílčích rozpočtů, není správce kapitolního rozpočtu schopen ověřit oprávněnost těchto požadavků a efektivně je omezit tak, aby neporušil funkčnost dílčích rozpočtů. V důsledku toho tyto „preventivní požadavky“ zvyšují převis požadavků na běžné výdaje nad možnostmi kapitolního rozpočtu, což vede k dalšímu rozpočtovému improvizování.

Paradoxně tak systém financování, který byl představován v první *Vojenské strategii ČR* jako systém zvyšující efektivnost, vede naopak při přehlížení přirozeného lidského chování (a vlastně i logiky SPPR) k jejímu snížení. SPPR a střednědobé finanční plánování proto neplní v rezortu M0 ČR očekávání, s nimiž se přistoupilo k jejich plošnému zavedení.

Závěr

Analýza proporcionality čerpání rozpočtu kapitoly MO ČR v oblasti běžných výdajů v letech 1996 až 2003 prokázala, že SPPR nebo uplatňování jeho prvků, např. ve střednědobém finančním plánování, nevede v rezortu MO ČR ke zlepšení plynulosti čerpání výdajové stránky rozpočtu. SPPR, ani střednědobé finanční plánování neodstranilo „násilné“ čerpání běžných výdajů v závěru rozpočtového období. V letech 1996 až 2003 bylo ve 4. čtvrtletí rozpočtového roku vyčerpáno vždy v průměru 40 % celkového ukazatele běžných výdajů!

Příčinou tohoto stavu je rozpočtová improvizace správce rozpočtové kapitoly MO ČR, kde v 1. čtvrtletí rozpočtového roku je prakticky měsíčně čerpána max. 1/12 ukazatele běžných výdajů za předcházející rozpočtový rok s předností úhrady mandatorních výdajů. Pravděpodobnou příčinou tohoto vnitřního rozpočtového provizoria v rozpočtové kapitole MO ČR je paradoxně špatné finanční plánování. Schválené požadavky rozpočtových/nákladových středisek nejsou v důsledku jejich převisu nad možnostmi kapitolního rozpočtu reálně rozepsány, a proto dochází k rozpočtovému improvizování. Toto improvizování sice vede ke splnění ukazatelů rozpočtu kapitoly MO ČR jako součástí zákona o státním rozpočtu, avšak ve své podstatě znamená ne hospodárné využívání veřejných výdajů v oblasti běžných výdajů.

K nápravě současného stavu může třeba přispět flexibilizace rozpočtu běžných výdajů, tj. možnost převádět nevyčerpané běžné výdaje do dalšího rozpočtového období. Ta v tomto však neřeší příčinu rozpočtové improvizace v kapitole rozpočtu MO ČR, ale jen její důsledky. MO ČR musí zjednat nápravu v oblasti sestavování rozpočtu a jeho správy, která umožní reálný rozpis rozpočtu už od prvního dne příslušného rozpočtového roku.

V souvislosti s konkretizací důkazu o ne hospodárném využívání běžných výdajů v rozpočtu kapitoly MO ČR v důsledku jejich neplynulého čerpání je třeba blíže rozpracovat otázky (1) vlivu neproporcionálního čerpání běžných výdajů na zadlužení České republiky, (2) vlivu koncentrace většiny nákupů do závěru rozpočtového období na chování dodavatelů a jeho důsledky na hospodárnost používání veřejných výdajů, (3) vlivu nutnosti používat armádní sklady na hospodárnost využití veřejných výdajů v kapitole rozpočtu MO ČR.

Literatura:

- [1] ALLEN, R., TOMMASI, D. *Řízení veřejných výdajů – odborná příručka pro tranzitivní země*. 1. vyd. Praha: OECD, [nezjištěno] ISBN 80-85045-12-5 [www.mfcr.cz].
- [2] OCHRANA, F. *Systém plánování, programování a rozpočtování v podmínkách rezortu ministerstva obrany*. 1. vyd. Praha: MO ČR, 1993, s. 5.
- [3] KARAFFA V., HOĐÁNEK O. „Jak dál v obranném plánování.“ *Vojenské rozhledy*, 1999, roč. 8, č. 4, s. 65-69.
- [4] OCHRANA F. „Některé zkušenosti se zaváděním systému plánování, programování a rozpočtování.“ *Vojenské rozhledy*, 1994, roč. 3., č. 9, s. 56-65.
- [5] OCHRANA F. „Problém kontroly a rozhodování v systému plánování, programování a rozpočtování (SPPR).“ *Vojenské rozhledy*, 1994, roč. 3., č. 10, s. 21-30.
- [6] OCHRANA F., PÁTEK J. „Transformační proces AČR a obranné zdroje.“ *Vojenské rozhledy*, 1994, roč. 3., č. 5, s. 31-36.
- [7] PERNICA B. Zásada rovnoměrnosti čerpání výdajů státního rozpočtu a problém hospodárnosti výdajů kapitolního rozpočtu MO ČR. In *Finance a armáda*. Vyškov: VVŠ PV, 2002, s. 70-79. ISBN 80-7231-093-3.
- [8] SVOBODA V. „K některým systémovým problémům plánování výstavby AČR.“ *Vojenské rozhledy*, 1994, roč. 3., č. 5, s. 20-30.
- [9] SVOBODA V. „Nebojme se programové struktury: K jednomu problému SPPR.“ *Vojenské rozhledy*, 1998, roč. 7., č. 2, s. 42-53.

- [10] ZLATUŠKA O., MÚČKA J. „Projekt zavádění střednědobého finančního plánování.“ *Vojenské rozhledy*, 2000, roč. 9, č. 4, s. 30-36.
- [11] JAKOUBEK, P. *Metodické problémy sledování nákladovosti činnosti vybrané vnitřní organizační jednotky rezortu MO ČR* [diplomová práce]. 1. vyd. Vyškov: VVŠ PV, 2003.
- [12] LASCH, J. *Analýza současného stavu rozpočtování na úrovni nákladového střediska*. [diplomová práce] 1. vyd. Vyškov: VVŠ PV, 2003.
- [13] ŠIŠTÍK, I. *Možné trendy financování činnosti vnitřní organizační jednotky v procesu transformace AČR*. [diplomová práce] 1. vyd. Vyškov: VVŠ PV, 2003.
- [14] *Armádní ročenka '93*. 1. vyd. Praha: MO ČR, 1994. ISBN 80-85469-67-7, s. 67.
- [15] *Armádní ročenka '94*. 1. vyd. Praha: MO ČR, 1995. ISBN 80-85469-83-9, s. 15
- [16] *Ročenka 2000*. 1. vyd. Praha: MO ČR, 2001. ISBN 80-7278-116-2, s. 95.
- [17] *Rozpočtová skladba MO, 1996-2003*. Praha: MO ČR.
- [18] *Zákon č. 22/1999 Sb.: o státním rozpočtu České republiky na rok 1999*.
- [19] *Zákon č. 58/2000 Sb.: o státním rozpočtu České republiky na rok 2000*.
- [20] *Zákon č. 218/2000 Sb.: (rozpočtová pravidla) ve znění pozdějších předpisů*.
- [21] *Zákon č. 320/2001 Sb.: (zákon o finanční kontrole) ve znění pozdějších předpisů*.
- [22] *RMO č. 42 z 30. 10. 2002: Organizace finančního zabezpečení a hospodaření s finančními prostředky v působnosti Ministerstva obrany*.
- [23] *Metodika SPFR*, 1.-6. cyklus. Praha: MO ČR.
- [24] *Státní závěrečný účet kapitoly MO ČR*. 1995-1996. Praha: MO ČR.
- [25] *Rozpočet - fakta a trendy*. 1998-2004. Praha: MO ČR.

Mezinárodní situace se v posledních 15 letech velmi rychle a dalekosáhle měnila a bylo by bláhové domnívat se, že tomu tak v budoucnu nebude. Její změny pokračují i dnes neméně rychle a neméně rychle pokračovat budou.

Skončila studená válka, skončila Varšavská smlouva, klíčovým prostorem potenciálního konfliktu se místo střední Evropy stal široce pojatý Blízký východ, a to jak díky nebezpečím plynoucím z postojů některých agresivních států tohoto regionu, tak díky nebezpečím plynoucím ze států přímo neorganizovaného, tedy individuálního nebo skupinového terorismu, který má v moderní době daleko nebezpečnější zbraň, než tomu bylo kdykoli v minulosti. Mezinárodní teroristické skupiny (což považuji za daleko vhodnější a přesnější slovo než tak často ve všech pádech skloňovaný mezinárodní terorismus) dnes mají vysoký akční rádius a spoléhání se na naši vzdálenost od ohnisek jejich aktivit by bylo omylem, který by se nám nemusel vyplatit. O to promyšlenější musí být naše zahraniční politika. Přátelské vztahy musíme systematicky budovat i se zeměmi, které k našim nejbližším spojencům či sousedům nepatří.

Se slovem terorismus zacházíme opatrně, opatrněji než dosud. Terorismus je fenomén moderní doby, spíše než jasně definovaný nepřítel, a právě tomu musí být podřízena naše politika i naše vojenská strategie. Nezůstávejme u starých představ, nebojujme – myšlenkově – v minulých válkách.

**Z vystoupení prezidenta České republiky Václava Klause
na velitelském shromáždění 2. 11. 2004**