

Ohlas článku Systém plánování, programování, rozpočtování (a mlácení prázdné slámy?) ukazuje, že téma systému plánování, programování a rozpočtování je stále v rezortu ministerstva obrany živé, nevyhaslo, a jak dokazují reakce na škrty v rozpočtu Ministerstva obrany ČR (MO), [1] otázka programování výdajů na obranu se dostává stále více do popředí. V ohlasu Ing. Duška se vedle několik „nefér argumentů“ objevilo také množství odkazů na skutečnost, že MO má finanční management. Zkusme diskutovat o jeho funkčnosti – Jejím důkazem není přece objem a struktura naplánovaných a utracených finančních prostředků, ale transparentnost, účelnost, hospodárnost a efektivnost hospodaření s těmito prostředky tak, jak k jejich prokázání těchto kvalit již pro roky 2006/2007 předpokládala Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a Mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec. [2] Existenci programového financování nikdo nezpochybňuje, jenom jeho ekonomické výsledky se mi zdají nedostatečné s ohledem na dobu, která uplynula od jeho zavedení.

Zásadním problémem polemické války na stránkách Vojenských rozhledů, na který upozornil úvodní článek, [3] je **smysluplnost procesu plánování finančních prostředků, jejich správy a hospodaření s nimi** v průběhu hospodářského období/rozpočtového roku v organizační složce státu – MO (OSS MO) posuzovaný na základě spotřebního chování OSS MO. Děkuji touto cestou nejen Ing. Duškovi za účast v polemice, ale také všem, kteří telefonicky nebo osobně vyjádřili připomínky k problémům zmíněným v článku. Záměrem mého provokativního počínání bylo získat podklady pro řešení dílčího úkolu výzkumného záměru Fakulty ekonomiky a managementu Univerzity obrany *Alokace a řízení obranných zdrojů ČR a formování ekonomického myšlení v AČR*. Tímto článkem bych rád polemiku „uzavřel“, a to pokud možno ve velmi věcném stylu.

Jiná fronta, stejný směr?

Vážím si kritiky Ing. Duška [4] volajícího po spolupráci mezi frontou teoretickou a praktickou – ministerskou, úřednickou. Obávám se však, že není možné takovouto spolupráci založit na konfidenci akademických pracovníků, což je myšlenka skrývající se mezi řádky ministerské reakce. Stav, když by vědecké nebo pedagogické publikace zdůvodňovaly nebo dokonce omlouvaly činnost MO, by nesvědčil o dobrém fungování civilní demokratické kontroly ozbrojených sil. A absence alternativního názoru na věci by byla proti samotné myšlence PPBS. Nahlédneme-li do jedné z prvních publikací s názvem *How much is enough?*, která kriticky hodnotila fungování PPBS v prvních letech jeho aplikace, zjistíme, že právě existence nezávislých analýz upozorňující na existující problémy v alokaci zdrojů je jedním z předpokladů účinného fungování PPBS. V předmluvě k reedici publikace [5] je v odkazu ke kapitole 2 knihy uvedeno:

„...PPBS se zakládá na šesti až neuvěřitelně jednoduchých hlavních myšlenkách:

- ❑ Rozhodnutí mají vycházet z přesných z jasných kritérií vztažených k národnímu zájmu a ne z kompromisu mezi státními institucemi.
- ❑ Potřeby a náklady by měly být zvažovány současně.
- ❑ Nejdůležitější rozhodnutí mají být provedeny na základě výběru z jasných, vyvážených a realizovatelných alternativ.
- ❑ Ministr obrany má mít k dispozici analytický orgán, aby mu poskytl relevantní data a nezaujatý pohled.
- ❑ Dlouhodobé plány rozvoje ozbrojených sil a finanční plány mají ukazovat důsledky dnešních rozhodnutí pro budoucnost.
- ❑ Veřejně přístupné a srozumitelné analýzy, dostupné všem účastníkům procesů plánování obrany a spotřebitelů užitku obrany, mají formovat základ nejdůležitějších rozhodnutí.“

Po přečtení tohoto seznamu můžeme dojít k názoru, že cesta k dokonalosti finančního managementu MO založeného na PPBS nebude krátká. To zejména ve vztahu k naplnění šestého a čtvrtého bodu uvedeného seznamu. Odvětví obrany České republiky je asi příliš malé na to, aby mělo k dispozici velká analytická centra podobná americkému *RAND* nebo *Defense Manpower Data Center* schopná plnit roli „veřejného kritika“ způsobu zacházení se zdroji. Roli těchto výzkumných institucí mohla v Česku sehrát dřívější *Fakulta ekonomiky obrany státu a logistiky Vysoké vojenské školy pozemního vojska* ve Vyškově nebo dnešní *Fakulta ekonomiky a managementu Univerzity obrany* (FEM), nicméně produkce obou institucí v podobě disertačních prací, studií a článků nevypovídá příliš o tom, že byla existovala velká chuť být analyticky nezaujatý vůči MO, jehož organizační složky státu je Univerzita obrany součástí. Duch doby, kdy ve společenských vědách byla budoucnost naprosto jasná a pochybovači o ní byly podrobeni veřejné kritice je zatím někdy až příliš živý a pomoc při odhalování chyb ekonomického managementu musí MO hledat jinde.

Přesto všechno pro *Ekonomiku obrany státu* nebylo **programové financování** neznámým pojmem ani před rokem 1990, jak dokládají některé publikace. [6] Přes všechnu kritiku výjimek, které financování tehdejší armády provázely, [7] MO po roce 1990 nemohlo v oblasti centralizovaného plánování rozvoje a cíleného provozu ozbrojených sil a jeho financování začínat v „bodě nula“. Jako by se zapomnělo, že zde existovala centrálně řízená ekonomika, že tady bylo federální ministerstvo pro strategické plánování zabývající se koncepcí ekonomického zabezpečení obranyschopnosti a bezpečnosti státu, [8] a že v působnosti tehdejšího federálního ministerstva obrany (FMO) byl komplexní plán výstavby *Československé lidové armády* (ČSLA), [9] a že tady existovalo centrální národohospodářské plánování. [10] Logika organizace státního rozpočtu do kapitol nepřipouštěla, že by investiční výdaje FMO nemusely být řízeny centrálně a v souladu s komplexním plánem výstavby ČSLA. Proto mi nepřipadá zvláštní, že se programuje o zbraňových a technických systémech a stavbách a nepřekvapuje mě ani uvádění „vysoké procento“ programovaných výdajů v rezortu MO. Možná kdyby ostatní ministerstva pořizovala vojenský speciál a musela disponovat rozsáhlou nemovitou i movitou infrastrukturou, jakou mají ozbrojené síly, je možné, že by se jejich procento programovaných výdajů přiblížilo údajům platnému pro MO. Navíc toto udávané procento nevypovídá o kvalitě finančního managementu, a ta byla předmětem polemiky.

Existence střednědobého plánu nezaručuje s ohledem na oněch šest zásad PPBS účelnost, hospodárnost a efektivnost projektů/akcí/úkolů v něm zařazených, protože tento plán je

vytváření agregací požadavků na jejich financování ze strany budoucích uživatelů nárokových finančních prostředků. Tento problém ukazuje následující příklad.

Asi každé akademické pracoviště chce disponovat specializovanou učebnou vybavenou počítači. Její pořízení je možné zařadit do střednědobého plánu, aniž by bylo třeba dokazovat, že se jedná o lepší alternativu již existujícího dostupného řešení, tzn. že existence takové učebny nepřináší dodatečné náklady a nesnižuje kapacitu vytížení již existujících obdobných učen. – Nemá smysl si pořizovat něco, co nebude vlastně „denno-denně“ používáno. Z tohoto důvodu byla ve Vyškově pro přípravu studentů studijního oboru *Finanční zabezpečení AČR* Vyškově využívána specializovaná učebna RFO 634 Vyškov vybudovaná pro celorepublikové potřeby tehdejší finanční služby. I po reformě vojenského vysokého školství bude tato učebna využívána pro přípravu specialistů ekonomické služby, tentokrát však v rámci přípravy v aplikačních kurzech. Při koordinovaném plánování bylo by možné ji využívat i pro potřeby běžné výuky studentů. „Opomenutí“ této varianty nezabránilo pořízení obdobné učebny v Brně. – Potřeby a náklady nebyly zvažovány současně a posouzení požadavku plánu rozvoje univerzity a finančního plánu neukázala na důsledky pro budoucnost. – Dřív nebo později se vyskytne problém modernizace každé z učen...

V kontextu citované knihy existuje v rezortu MO problém s aplikací tzv. prvního McNamaraova pravidla analýzy [5, s. 51]:

„Vždy je třeba začít pohledem na celkový výsledek. Ať studuješ jakýkoliv problém, zachovej odstup a uvažuj o něm z pohledu celku. Nezačínej od detailu a postupuj stále dál; koukni se na problém v celku a pak to analyzuj po částech. Např. když jsou problémem náklady, uvažuj celkové systémové náklady za období, kdy ti systém bude poskytovat užitky, nejen náklady týkající se roku, ve kterém byl systém pořízen a provozován nebo náklady na poslední rok jeho provozu. Jestliže analyzuješ část zbraňového systému pro strategický útok, začni úvahou o strategických útočných silách...“

Podle tohoto pravidla by měl být plán rozvoje Univerzity obrany v oblasti plánování kapacit posuzován v kontextu obdobných plánů všech ostatních organizačních celků, jejichž úkolem je příprava personálu. Lepší uplatnění principu koordinace vede k lepšímu využití kapacit, a tudíž k větší efektivnosti veřejných výdajů.

Stáj a manéž finančního managementu

Zásadním problémem, který se vynořuje v souvislosti s finančním plánováním odvozeným od věcných potřeb, je odpověď na otázku, kdo rozhodne o tom, které položky do plánu zařadit nebo naopak které škrtnout, je-li výdajový rámec oproti původnímu předpokladu zužován. Vše se komplikuje s růstem počtu položek plánu (či spíše jeho stránek – plán o 3 tisících stránkách už je velmi těžko jedním člověkem kontrolovatelný), protože osoba přijímající takové rozhodnutí nemá většinou dostatek adekvátních informací o alternativách k zařazovaným položkám nebo naopak nemá dostatek informací o tom, jaké budou faktické důsledky vyškrtnutí položky z finančního plánu. Toto dilema správného finančního plánování plně charakterizuje citát Roberta S. McNamary [5]:

„You cannot make decisions simply by asking yourself whether something might be nice to have. You have to make judgment on how much is enough.“

Vzhledem k tomu, čas pro finanční plánování v oblasti kapitálního rozpočtu a jeho případné změny je opravdu omezen a krátký (max. 1 rok) není možné, aby orgány sestavující

nebo pozměňující finanční plán si sami dělaly hlubší analýzy nebo sháněly vlastní informace. V odhadu svých rozhodnutí jsou proto odkázány buď na analýzy časových řad nebo simulace, a nebo na analytickou podporu z jiných pracovišť. Předpokladem pro zmenšení nejistoty v jejich rozhodování je disponování kvalitní statistickou informací o organizačních jevech, kterých se rozhodnutí dotýká. To je také důvod proč ministerstva obrany USA nebo Velké Británie mají k dispozici orgány odpovědné za centralizovaný sběr dat o věcech, personálu a peněžních prostředcích a jejich veřejnou distribuci. Konečně, to že takové orgány existují je výsledkem dlouholetého úsilí a cílené snahy o manažerský způsobem řízení ze strany orgánů civilní demokratické kontroly ozbrojených sil, jak to dokládá vzpomínka W. Churchilla z druhé světové války [5 s. 86-87]:

„Jedním z prvních kroků, které jsem podnikl poté, co jsem převzal odpovědnost za ministerstvo námořnictví a stal členem válečného kabinetu, bylo, že jsem nechal vytvořit statistické oddělení v mé přímé podřízenosti. Pro tento záměr jsem počítal s mým letitým přítelem a důvěrníkem profesorem Lindemannem. Dohodli jsme, co očekáváme od tohoto úřadu. A jmenoval jsem ho do tohoto úřadu ještě s půl tuctem statistiků a ekonomů, kterým bychom mohli věřit, že nevěnují svou žádnou pozornost ničemu jinému než faktům. Tato skupina zdatných mužů, s přístupem ke všem oficiálním informacím, byla pod Lindemannovým vedením schopna mi nepřetržitě poskytovat tabulky a diagramy... S neoblomnou neústupností přezkušovali a analyzovali všechny návrhy ministerstva putující do válečné vlády a tedy se zabývali všemi otázkami, které bych měl vyřídit osobně. V té době neexistovala žádná centrální statistická agentura. Každé z ministerstev a každá z ministerských sekcí se snažila přesvědčit o své pravdě pomocí vlastních dat a grafů, ke kterým se dopracovaly na základě své vlastní speciální metodiky. Každý z nich hovořil o jedné a té samé věci, ale každý v jiném dialektu. To vedlo k nedorozuměním a často se ztrácel čas jeho vysvětlováním, mělo-li být přijato nějaké opravdu důležité vládní rozhodnutí. Já jsem však měl od začátku svůj vlastní a spolehlivý zdroj naprosto konzistentních informací....Bylo pro mě strašně prospěšné, že jsem měl právě já k dispozici takový komplexní přehled o takřka nespočetném množství faktů a údajů, které před nás vylétaly.“

Existence centrální koordinované databáze neutajovaných dat nejenže umožňuje vytvořit důvěru ve správnost informace a mění informaci v činitel, který přímo rozhoduje o tom, zda přijímané rozhodnutí týkající se použití zdrojů povede k co nejúčelnějšímu, nejhospodárnějšímu a nejefektivnějšímu jejich použití, ale navíc umožňuje profesionálům i zájemcům o problematiku ozbrojených sil poskytovat analytickou podporu, např. ve formě studií, pro přípravu rozhodnutí dotýkajících se ozbrojených sil. K centralizaci statistiky zatím u nás bohužel nedošlo a spíše převládá určitý strach uvolňovat statistickou informaci na internet, aby nebylo možné kritizovat existující chyby (a tím pádem i tyto chyby opravovat). Jedním z možných výsledků absence veřejně přístupných dat je třeba i nízký výkon v oblasti analytické podpory MO ze strany FEM. Renomované odborné časopisy jsou jen zřídka ochotny otisknout příspěvky (studie) bez argumentace v podobě důvěryhodných dat.

Jak vyplývá z předcházejícího textu, jsou rozhodnutí v oblasti finančního plánování založena na víře, či spíše v důvěře, že přijímaná rozhodnutí jsou správná. U podnikatelských subjektů se tato důvěra dotýká vztahu vlastníků prostředků a managementu pověřeného hospodařením s nimi. U veřejných institucí je to důvěra daňových poplatníků – voličů v politiku a úředníky státního aparátu, že za peněžní prostředky odevzdané státu v podobě daní jsou obyvatelům poskytovány takové efekty, jaké předpokládají zákony. V tomto ohledu není rozdíl mezi manažerem nebo úředníkem či důstojníkem rozhodujícím o použití prostředků,

kteřé nejsou v jeho vlastnictví. Jeho povinností je činit taková rozhodnutí, která nepoškozují vlastníky či v případě veřejného sektoru daňové poplatníky. K prohlubování důvěry ve správnost činnosti manažerů slouží vydávání periodických informací (výročních zpráv) o efektivitě zdrojů svěřených manažerům. Jsou to manažeři, kdo mají vůči vlastníkům informační povinnost, a jsou to politici a úředníci kdo mají povinnost dokazovat, že státní prostředky jsou využívány účelně, hospodárně a efektivně. To je také jeden z důvodů, proč je mnoho údajů o zdrojovém chování ozbrojených sil v USA veřejně přístupných.

Používá-li Ing. Dušek termín finanční management, předpokládám, že s ním spojuje stejnou odpovědnost a povinnosti, které mají manažeři plnit, jak bylo již v textu naznačeno. Podle průkopníka aplikace „podnikového“ managementu v ozbrojených silách R. S. McNamary [5, s. 32] nemůže být totiž mnoho rozdílů mezi jednáním manažerů a státních úředníků, když rozhodují o použití zdrojů:

„V mnoha aspektech je role úředníků zabývajících rozhodováním o použití zdrojů [public manager] podobná roli manažerů soukromých podniků. V každém případě mohou následovat jen jeden ze dvou možných směrů. Mohou jednat spíše jako porotci, nebo jako vůdci. Jako první jmenovaný čeká dokud mu podřízený nepřinese problém, kterým se má zabývat, nebo nenavrhne alternativy, mezi kterými se má rozhodnout. Ve druhém případě se sám ponoří do své práce, vede a podněcuje prověřování cílů, problémů a alternativ.“

V kontextu tohoto citátu je jasné, že problémem PPBS byla převaha porotců při jeho zavádění. Nemohu se však smířit s postojem vysloveným v polemice, kterým bylo obhajování postupu finančního managementu MO v posledních 10 letech. Nevěřím, že by Ing. Dušek ve svém osobním životě při organizaci svých ekonomických věcí obhajoval to, že by mu v případě výstavby vlastního rodinného domku nevadilo (programové financování a fungující finanční management), kdyby mu firma nevysvětlila obsah rozpočtu stavby, měnila v průběhu stavby obsah jednotlivých položek jejího rozpočtu (problém změn metodiky), a že by byl smířen s tím, že firma za 10 let výstavby domku, smluvené původně jako pětileté, nedosáhla jeho slíbené funkčnosti a stále a stále žádala o čas a peníze, aby mohla celý záměr dokončit, případně periodicky přicházela s novými projekty domku (přechod na nové metody, bez zvládnutí té původní). – Jistě by chtěl vědět, kdo za daný stav může, a jaké kroky firma podnikla, aby bylo dosaženo slíbeného výsledku.

Právo vědět jak je nakládáno s veřejnými prostředky má v demokratickém právním zřízení i ten nejposlednější daňový poplatník. Zvláště když jde o tak závažnou věc veřejnou, jakou je vnější bezpečnost. Jistě lze navrhnout, že o kvalitě nakládání s veřejnými prostředky v resortu MO se mohu přesvědčit ze závěrů *Nejvyššího kontrolního úřadu* zveřejňovaným v jeho *Věstníku*, ale proč by nemohly být k dispozici aktuální informace dosažitelné přes internet, jako je tomu v ozbrojených silách USA nebo Velké Británie?

Síla názoru proti vědecké metodě?

Srovnám-li způsob provedení méj polemiky s polemikou pana Ing. Duška, vyplyne na povrch zvláštní skutečnost. Zatímco já jsem ve svých dedukcích odkázán informace, které MO veřejnosti v oblasti financování poskytuje, anebo na informace, které si opatřím z jiných veřejných zdrojů, a to jsou třeba právě ty diplomové práce, pak je jeho polemika postavena na moci síly názoru zástupce MO. Na poli vědeckého časopisu není tedy „bojováno“ stejnými zbraněmi. Já mám jen velmi omezenou možnost, abych si sháněl informace o pamětnících

SPPR a zjišťoval prostřednictvím telefonních hovorů, zda zveřejněný názor odpovídá jejich představám apod. Stejně tak je problematické se informovat se o tom, co dělá český zástupce u *Financial Sub-Group NATO Trainig Group*, když jím podávané zprávy ze zahraničních pracovních cest týkajících se činnosti tohoto orgánu nejsou běžně přístupné. Výjimkou jsou informace na <http://www.nato.int/structur/ntg/home.htm>.

Naopak díky seznamu bibliografických citací připojených k mým publikacím má každý možnost ověřit si správnost mých dedukcí. Použité prameny jsou veřejně přístupné. Co tedy brání vyžádat si knihovní výpůjční službou příslušné diplomové práce? Můj názor je vytvořen na základě více pramenů a na základě informací přístupných všem. Argument o neobjektivnosti nebo dokonce „překrucování faktů“ a podsouvání nepravd je ze strany zástupce MO jasnou ranou pod pás. Není mojí povinností coby daňového poplatníka dokazovat, že s veřejnými prostředky je hospodařeno správně. Je samozřejmě mým právem jako daňového poplatníka poukázat na problémy, ke kterým jsem došel analyzováním toho mála, co o sobě MO v oblasti ekonomiky zveřejnilo a zveřejňuje.

Snaha zachovávat informační asymetrii mezi státním úřadem a daňovým poplatníkem tu byla vždy více než zjevná. Vždyť v historii demokratického Česka neměl žádný úřad zakázáno publikovat adekvátní informace o své činnosti, takže možnost vystavovat na internetových stránkách závěrečný účet státního rozpočtu kapitoly MO tu existovala vždy. Proč nebyla využita nebo proč management nevyužíval možnosti komplexně informovat daňové poplatníky, to si musí každý zodpovědět sám. Nastavení komunikační strategie ze strany MO, reagující prohlášením, že je „vlastně všechno v pořádku“ se podobá komunikační strategii uplatňované v SSSR v 80. letech 20. století po smrti L. I. Brežněva. Kdykoliv Kreml vydal prohlášení o tom, že generální tajemník trpí lehkým nachlazením, bylo jasné, že jeho zdravotní stav je skutečně vážný.

V reakci na polemiku jsem čekal budou zveřejněny údaje prokazující schopnost MO dobře plánovat a rozepisovat rozpočet, a údaje o tom, že množství změnových řízení realizovaných v průběhu roku, ukazující na kvalitu plánu nebo rozpisu, je minimální, tj. že ústřední myšlenka původního článku [3] je chybná. Takové údaje musí být k dispozici, protože již několik roků je změnové řízení realizováno pomocí elektronického informačního systému. Nevidím proto důvod, proč MO nezveřejní, s jakou úspěšností se v jednotlivých letech podařilo naplnit programový/střednědobý plán, případně jakým způsobem docházelo k čerpání jednotlivých rozpočtových podpoložek (RPP) ve struktuře dílčích rozpočtů, např. RPP 5 131 101 *Potraviny*. – Chybná alokace zdrojů vyvolává vždy dodatečné náklady v podobě časových ztrát nebo finančních nákladů na aparát realizující opravná opatření. Že by veřejně přístupná studie ukazující účelnost, hospodárnost a efektivnost veřejných výdajů plynoucích na obsluhu finančních potřeb ozbrojených sil ohrožovala bezpečnostní zájmy ČR, a proto jsou potřebná data neveřejná?

Závěr

Má-li dojít k dalšímu zlepšení fungování finančního managementu MO je třeba podporovat existenci alternativního názoru v jeho věcech, který bude založen na rozboru statistických dat. Ty může MO obrany začít zpřístupňovat v elektronické podobě na svých internetových stránkách. Máme-li mluvit o finančním managementu na MO, měl by fungovat podle zásad finančního managementu známých z podnikatelského sektoru. Pokud jde o prosazení změn

vedoucích k zlepšení současného stavu, zahraniční poznatky ukazují, [11] že nejlepší motivací pro prosazení změn v ekonomickém uvažování v ozbrojených silách je snížení rozpočtových výdajů na obranu při požadavku na zachování rozsahu a kvality plněných úkolů. Je tak logické, že v 90. letech 20. století nedošlo k významným změnám ve finančním managementu, které by změnily chování systému. Objem výdajů na obranu totiž rostl. [12] Příležitost k prosazení potřebných kvalitativních změn ve finančním managementu MO se nám však nabízí v souvislosti se snahou ČR o přistoupení ke společné evropské měně a snaze vyhovět kritériím veřejného zadlužení a deficitu veřejných rozpočtů, vždyť škrty zasahují odvětví obrany.

Použitá literatura:

- [1] *Vyjádření ministra obrany Karla Kühnla ke krácení rozpočtu Ministerstva obrany* z 21. 8. 2006 [<http://www.army.cz/scripts/detail.php?id=7833>].
- [2] *A-report*. 2003, roč. [neudán] č. 24. [Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a Mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec.] 1. vyd. Praha: MO ČR, 2002. ISSN 1211-801X.
- [3] PERNICA Bohuslav. Systém plánování, programování, rozpočtování a plýtvání? (1996-2003). *Vojenské rozhledy* 4/2004, roč. 13, s. 63-70.
- [4] DUŠEK Jiří. Finanční management MO: Realita bez podsouvání. *Vojenské rozhledy* 2/2006, roč. 15(47), str. 67-73.
- [5] ENTHOVEN, AC., SMITH, KW. *How much is enough? Shaping the Defense Program 1961-1969*. 2nd Ed. Santa Monica, 2005. ISBN 0-8330-3826-5.
- [6] ŠELESOVSKÝ Jan, CEMPÍREK Miroslav. Pokusy o zvyšování efektivnosti válečně ekonomických příprav USA. *Sborník VŠ PV trojnásobného hrdiny ČSSR a hrdiny SSSR armádního generála Ludvíka Svobody. Řada „C“*. 1987, roč. [neurčen], č. 2, s. 65-75.
- [7] OCHRANA, F. 2.2. Pojetí vojenské síly států Varšavské smlouvy. In KRČ, M. *Vojenské výdaje v letech studené války a po jejím skončení*. 1. vyd. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2000. ISBN 80-85864-93-2, s. 50-63.
- [8] *Zákon. č. 297/1990 Sb., kterým se mění a doplňuje zákon č. 194/1988 Sb., o působnosti federálních ústředních orgánů státní správy.*
- [9] *Zákon č. 194/1988 Sb., o působnosti federálních ústředních orgánů státní správy.*
- [10] *Zákon č. 67/1989 Sb., o národohospodářském plánování.*
- [11] von KRAUSE, U. Der Schub der 90er Jahre für betriebswirtschaftliches Denken in der Bundeswehr. In SCHÖNHERR, S. *Streitkräfte, Ökonomie und Europäische Sicherheit*. 1. Aufl., Dachau, Gesellschaft für Militärökonomie, 1999. ISBN 3-925042-13-X. S. 169-184.
- [12] *Rozpočet-fakta a trendy*. 1998-2005. Praha: MO ČR.