

*V současném procesu transformace AČR a relativního nedostatku zdrojů k zabezpečení všech obranných potřeb je nezbytné, aby se v rezortu obrany využívaly a alokovaly přidělené zdroje s vysokou mírou hospodárnosti a efektivnosti. To vyplývá z omezeného zdrojového rámce kapitoly MO, který se odrazil ve snižování podílu vojenských výdajů na HDP v letech 2000-2005 z 2,35 % na 1,81 %, resp. ze 7,1 % podílu těchto výdajů na výdajích státního rozpočtu na 5,8 % v tomto období.*

V absolutních veličinách rezort MO hospodařil se zdroji od 44,6 mld. Kč do 52,9 mld. Kč v roce 2005. [1] Omezení zdrojového rámce pro rezort obrany znamená podstatný zásah do plánovaných reformních opatření a zejména to, že obranné potřeby budou garantovány pouze v nezbytně nutném rozsahu, nikoliv podle původních záměrů. Proto je nezbytné změnit systém hospodaření v obranné sféře.

Tento problém však není ničím mimořádným, obecně vyplývá z poznání, že zdrojů k uspokojování lidských potřeb není neomezené množství, a proto je nutné s nimi racionálně hospodařit. Tato otázka byla aktuální i v podmínkách minulého společenského systému, v podmínkách bývalé ČSLA. Výsledky v tomto směru však ani dnes nejsou uspokojivé. Účelem této stati je připomenutí obecně známých principů hospodaření, poukázání na obtíže jejich uplatňování v podmínkách obrany a naznačení některých východisek k řešení.

Obecný návod k hospodaření se vzácnými zdroji ve sféře obrany dává ekonomická teorie. Její uplatnění vyžaduje, aby pracovníci managementu obrany byli schopni tyto zásady uplatňovat ve vojskové praxi, aby v rezortu obrany bylo dosaženo vysoké úrovně ekonomického myšlení. Dosavadní vývoj ekonomického řízení v rezortu obrany však ukazuje, že prosadit tyto požadavky je úkol obtížný, k jehož realizaci brání řada objektivních i subjektivních překážek.

### 1. Co umí a co může ekonomická teorie

Ekonomická teorie se zabývá chováním hospodářských subjektů při nakládání s vzácnými zdroji a může tedy nabídnout sféře obrany a bezpečnosti *obecné principy hospodaření* s těmito zdroji a dlouhodobým vývojem ověřené zásady jejich alokace mezi různé alternativní použití. Ekonomická teorie nabízí i další metody, postupy a modely, které lze rovněž využívat v procesu ekonomického řízení v obraně. Stejně tak jako v nevojenském sektoru, tak i v rezortu obrany lze říci, že potřeby (zde obranné potřeby) převyšují disponibilní zdroje, což by mělo vést odpovědné pracovníky k hospodárnému a efektivnímu hospodaření s přidělenými zdroji.

Obecně známými **principy individuálního rozhodovacího procesu jsou:**

- Princip *alternativní volby*, který objasňuje, že vytyčeného cíle lze zpravidla dosáhnout více způsoby, které je třeba vyhodnotit z hlediska výsledných relací mezi dosahovanými užitky a vynaloženými náklady.
- Princip *nákladů obětované příležitosti*. Tato zásada vysvětluje, že náklady na určitou příležitost (cíl) se rovnají tomu, čeho se vzdáváme pro získání daného cíle.

- ❑ Princip *rozhodování v mezních (marginálních) veličinách*, který objasňuje, že rozhodování obecně obsahuje malé dodatečné přizpůsobování se změnám v rámci již naplánovaných kroků, tj. přizpůsobování se mezním změnám. Teprve porovnáním těchto mezních přínosů a mezních nákladů lze dospět k optimálnímu rozhodnutí. Racionálně jednající subjekt provede daný krok tehdy, jestliže mezní přínos převyšuje mezní náklady.
- ❑ Princip *reagování na pobídky* (změny) naznačuje, že jelikož se lidé rozhodují porovnáváním nákladů a přínosů, jejich chování se může změnit, změní-li se náklady nebo přínosy.

Souhrnným vyjádřením racionálního hospodaření se zdroji a metodologickým základem racionalizace je *teorie ekonomické efektivity*. Výchozí princip je v ekonomické teorii chápán jako porovnávání užitečného efektu (výstupu) určité ekonomické činnosti k vynaloženým nákladům (vstupům) na jeho dosažení. Je nutno rozlišovat *technicko-ekonomickou efektivity* vypovídající o vztahu mezi dosaženým výstupem (výsledkem) a náklady na jeho dosažení. Toto pojetí však nevypovídá o tom, zda dosažené výstupy odpovídají společenské potřebě, zda jsou účelné.

Naproti tomu *sociálně-ekonomická efektivity* vyjadřuje vztah mezi výstupy (produkcí) a stanovenými společenskými cíli či potřebami. Toto pojetí se plně týká i efektivity zabezpečování obrany jako jednoho z cílů demokratické společnosti. Toto pojetí lze tedy rozložit na tři dílčí stránky sociálně-ekonomické efektivity:

- ❑ **Hospodárnost** – vyjadřuje vztah mezi vstupy a výstupy, například jaký výstup byl dosažen při dané spotřebě nákladů (kolik ujetých kilometrů na danou spotřebu PHM).
- ❑ **Výslednost** – vyjadřuje jakého uspokojení potřeb, cíle bylo dosaženo zavedením nového produktu či služby. Výslednost lze měřit například dosaženými technickými parametry nově zkonstruované zbraně (dostřel, přesnost zásahu apod.), nebo dosaženými efekty při vojenských činnostech (například zavedením outsourcingu v oblasti stravování vojsk bylo dosaženo snížení nákladů oproti zajišťování stravování vlastními silami a prostředky).
- ❑ **Účelnost** – vyjadřuje vztah výsledného efektu určité činnosti k objektivním společenským potřebám. Cílem je zjistit, zda daný výrobek, služba (daná vojenská činnost) byla, je či bude společensky potřebná (například instalace protiletadlových děl na spojeneckých obchodních lodích za druhé světové války vedla ke snížení počtu potopených lodí při stejném počtu náletů nepřátelského letectva až 2,5krát, což ukázalo, že zavedení těchto zbraní bylo účelné a tedy efektivní).

Při uplatňování principu efektivity lze využívat v podstatě dvou kritérií:

1. **Maximalizace efektu** znamená, že při daných nákladech (vstupech) je třeba volit takovou variantu řešení ekonomického problému, která bude maximalizovat výstupy.
2. **Minimalizace nákladů** – podle tohoto kritéria je nejefektivnější ta varianta, která zabezpečí daný cíl (efekt) při nejnižších nákladech.

Princip porovnávání nákladů a efektů je klíčovou zásadou řízení všude tam, kde se hospodaří se vzácnými zdroji, tedy i ve sféře obrany.

Značné možnosti při rozhodování o zdrojích v obraně přináší i různé *metody či modely*, které vznikly v průběhu vývoje ekonomického myšlení.

Ekonomická teorie umí předkládat alternativy potenciálních rozhodnutí a na základě ekonomické reality vyvozuje obecné principy, kterými by se hospodářské subjekty měly řídit. To však neznamená, že je schopna řešit jaké volby subjekty učiní, či jaká rozhodnutí by měly učinit. Společnost by neměla přestat v zabezpečování obrany jen proto, že to snižuje investiční výdaje. Ekonomická teorie nemůže být jediným zdrojem vícerozměrných rozhodnutí, která zahrnují sociální, bezpečnostní a jiné hodnoty.

Ekonomická teorie není oprávněna činit v těchto otázkách rozhodnutí, neboť takové otázky či volby mezi *máslem a děly* respektive mezi *účastí či neúčastí v aliancích* jsou zcela politickými rozhodnutími. Politika rozhoduje, přičemž musí brát v úvahu nejen substituční vztah (náklady příležitosti), ale také další, tj. sociální, ekologické, bezpečnostní hodnoty, neboť politika je řešením rovnováhy mezi soupeřícími zájmy, je nedílnou součástí hospodářské politiky. V čem tedy spočívá role ekonomické teorie?

Ve vztahu k rozhodnutím na nejvyšších státních úrovních, včetně rozhodnutí o zabezpečení obrany, ekonomická teorie *vypracovává a předkládá politice ekonomické alternativy* různých rozhodnutí, včetně důsledků. Ekonomická teorie je tedy v pozici jednoho z *podpůrných nástrojů* těchto rozhodnutí, včetně rozhodnutí o zabezpečení obrany a bezpečnosti státu. Na nižších úrovních decizní sféry (včetně nižších úrovních rezortu obrany) ekonomická teorie by měla hrát nepochybně mnohem větší roli.

## 2. Některá specifika sféry obrany a bezpečnosti

Oblast bezpečnosti a obrany je podobně jako ekonomika pod silným vlivem změn ve vnitřním či vnějším prostředí a je charakteristická značným stupněm nejistoty. Vývoj po 11. září 2001 a další akce mezinárodního terorismu, živelní pohromy apod. to názorně potvrzují. Analýza jednotlivých stránek obrany a bezpečnosti a jejich predikce jsou omezeny jejich charakterem a úrovní vypovídacích informací. Vlády tak opět stojí před závažnými rozhodnutími – jak v těchto podmínkách globalizované světové ekonomiky a střetu ideologií zajistit obranu a bezpečnost svých zemí. Vlády tak musí rozhodnout:

- a) Jakou kvalitu obrany dosáhnout, v jakém množství a v jaké struktuře, a to ve vztahu k potenciálním rizikům. Politikové se přitom nemohou opřít o poptávku, jelikož žádná tržní poptávka neexistuje, nelze ji odhadnout. Množství obrany proto nelze určit jinak nežli *politickým rozhodnutím* v závislosti na *intenzitě potřeb obrany*, v závislosti na *soudobé úrovni obranných prostředků* a s ohledem na *ekonomické možnosti státu*. Struktura obrany musí být v souladu se stávající obrannou strategií státu, měla by být zbavena prvků, které s obranou nesouvisí. Z toho je zřejmé, že politické rozhodnutí vlády k obraně musí být podloženo jasně definovanou *bezpečnostní politikou státu (obrannou doktrínou)*, což nebylo v ČR zcela naplněno zejména v počátečním období po rozpadu bloků a ukončení studené války.
- b) Jestliže je učiněno politické rozhodnutí o přidělených zdrojích pro obranu, management obrany pak rozhodne, jak tyto zdroje využít k zajištění obranyschopnosti. Zejména od této úrovně rozhodování se bude utvářet ekonomická efektivnost zdrojů pro obranu. Tyto zdroje se po přerozdělení dostávají k jednotlivým složkám sektoru obrany, k jednotlivým jednotkám a útvarům ozbrojených sil. Složité přerozdělovací procesy a posléze samotná spotřeba těchto zdrojů v podmínkách ozbrojených sil rovněž podstatným způsobem ovlivňují hospodaření s těmito zdroji.

Ve sféře obrany a bezpečnosti se spotřebovávají stejně tak, jako v ekonomice, vzácné zdroje, avšak výsledné efekty se odlišují od efektů v hospodářské činnosti. Výsledným efektem v podmínkách AČR v závislosti na místě a činnosti v rezortu může být:

- ❑ splnění ostrých střeleb nebo taktického cvičení v podmínkách jednotky, útvaru,
- ❑ ochrana vzdušného prostoru nebo ochrana státní hranice v podmínkách druhů vojsk či více útvarů,
- ❑ bojová a mobilizační připravenost vojsk, připravenost k nasazení do zahraničních misí v podmínkách celé AČR,
- ❑ splnění úkolů při nasazeních vojsk v zahraničních misích.

V této souvislosti vystupuje řada problémů, které znesnadňují prosazení požadavku efektivního nakládání se zdroji v rezortu obrany a ve veřejném sektoru jako celku vůbec:

- ❑ Jde o to, že posláním rezortu je zabezpečit veřejný statek – obranu (obranyschopnost), přičemž není a *lze těžko vyjádřit objektivní kvantitativní měřítko tohoto cíle (účelu)*.
- ❑ Rezort obrany je *rozpočtovou organizací*. Hospodaří tedy se zdroji, které sám nevytvořil, a tudíž *není hmotně zainteresován* na způsobu hospodaření se zdroji.
- ❑ Rezort obrany stejně jako ostatní složky státní správy je postižen *byrokracií*, jejíž charakteristickým rysem je úsilí o *maximalizaci rozpočtu svého úřadu* bez ohledu na účelnost, nýbrž zejména s ohledem na vlastní blaho a společenské postavení. Proto na rozdíl od soukromých subjektů se zde projevuje tendence k nehospodárnému či k ne zcela odpovědnému využívání zdrojů.
- ❑ Systém odměňování často podléhá zažitým schémátům (předchozí vzdělání, počet služebních let, automatické postupy), není vázán na výkon a odbornou kvalifikaci, což ochromuje výkonnost ostatních zaměstnanců.
- ❑ Personál v decizní sféře bývá přijímán či doplňován nikoliv dle zásad odborné zdatnosti, nýbrž dle zásad stranické příslušnosti. Pracovní výkon je pod vlivem *očekávané kariéry, služebních požitků a pohodlí*. Systém subordínace a aprobace může odrazovat iniciativu podřízených při výkonu zastávaných funkcí. Rezort je rovněž vystaven *nebezpečí korupce*, z čehož vyplývá, že je nezbytné tomuto jevu mj. čelit vyšší platů a legislativním zajištěním řady výhod.
- ❑ Současný systém hospodaření se zdroji v obraně má převážně *charakter pasivní spotřeby* a nevytváří předpoklady k vysoké efektivnosti, kvalitě a pružnosti armádní spotřeby (nemožnost užití úspor na tom stupni, kde vznikly, nepřevoditelnost uspořené vstupů do následujícího plánovacího období). Charakteristické je to, že v rezortu se pracuje na základě výdajového systému hospodaření, a proto na rozdíl od soukromých subjektů se zde projevuje tendence přidělené prostředky vynakládat bez toho, aby byla zajištěna hospodárnost vynaložení těchto prostředků, neboť rezort nezná *náklady* jako objektivní kritérium, a proto nelze vyjádřit, zda nakládání se zdroji je hospodárné či účelné.
- ❑ Racionální hospodaření se zdroji ve sféře obrany a bezpečnosti ovlivňuje řada dalších činitelů jako například stav morálního a fyzického opotřebení vojenské techniky a zbraní, stav ubytovacích zařízení, rozmístění učebně výcvikových základen.

Hlavními problémy v uplatnění racionality hospodaření v obraně však zřejmě budou stávající nastavení vojensko-hospodářského mechanismu (výdajová metoda ekonomického



řízení) a nezajímavost managementu obrany na hospodárném a účelném nakládání se zdroji.

### 3. Podstata a základní směry v racionálním hospodaření se zdroji v obraně

Jak tedy dosáhnout vyšší úrovně racionálního hospodaření se zdroji v rezortu obrany?

Základním opatřením bude nesporně *změna stávajícího systému hospodaření*. Netroufáme si zde řešit otázky hmotné zainteresovanosti na efektivním nakládání se zdroji. Z výše uvedených rysů rezortu jako typického reprezentanta veřejného sektoru se nabízí zásadní směry k prosazování racionálního hospodaření se zdroji:

- jestliže zde není prostor pro hmotnou zainteresovanost, pak je nezbytné tyto otázky prosazovat na základě *přímých, direktivních (legislativních) nařízení*,
- *zvýšit úroveň demokratické kontroly* v rezortu zejména s ohledem na ekonomickou stránku rozhodování,
- prosadit zavedení *optimalizovaného systému řízení* v rezortu obrany, který by vycházel z postupnosti plánování – programování – rozpočtování (optimalizované systémy řízení veřejných zdrojů jsou úspěšně využívány v mnoha zemích ve veřejném sektoru),
- v podmínkách omezeného zdrojového rámce je nezbytné přejít na *procesní systém ekonomického řízení*, což předpokládá přechod z výdajového systému na *systém nákladový*.

Chceme-li v rezortu obrany zvýšit úroveň racionálního nakládání se zdroji, které jsou rezortu přiděleny, je nezbytné měřit *vstupy (náklady) a výnosy (užitky)* na dané úrovni zajišťování veřejného statku obrana. K tomu je potřebné mít stanovené cíle a kritéria, na jejichž základě budou odpovědní pracovníci schopni užitky či náklady měřit (například základní vycvičenost bojové jednotky – užitek, finanční či materiální náklady na jeho dosažení). To předpokládá, aby každá organizační jednotka rezortu obrany byla schopna na základě znalostí svých úkolů vyjádřit a plánovat své náklady.

V případě rozpočtové organizace, jakou rezort obrany je, se ukazuje jako nezbytné a účinné vymezit rámec či mantinely pro racionální rozhodování lidského činitele v obraně *zavedením standardů* spotřeby zdrojů na konkrétní výkony („produkty“), nebo služby při realizaci obranných programů. Pracovníci managementu obrany by měli přemýšlet jako ekonomové, být schopni racionálně rozhodovat o zdrojích v určitých alternativních variantách. Systém řízení a rozhodování tohoto rezortu by se měl zdokonalit tak, aby byl *uplatněn princip konečné odpovědnosti vedení* za vážnější poruchy rezortu. Tento požadavek je potřebný i s ohledem na utváření prostředí, které by snižovalo korupční jednání. V rezortu obrany měl být systémovým základem optimalizované alokace zdrojů systém plánování, programování a rozpočtování. Ten však zaveden, jak je známo, bohužel není.

Pod **racionálním využíváním zdrojů** v podmínkách sféry obrany je třeba v obecné rovině chápat takovou činnost na všech úsecích obrany, při které se:

- s přidělenými zdroji dosahuje maximální efekt (splnění stanovených obranných úloh, dosažení obranyschopnosti), nebo vyjádřeno jiným způsobem –
- uložené (dané) obranné programy se realizují s minimálními náklady (s minimální spotřebou zdrojů).

Racionální hospodaření se zdroji by mělo směřovat k *optimální alokaci těchto zdrojů*, které společnost vyčlenila k zajištění obrany. Na nejvyšší úrovni managementu obrany v podstatě jde o problém **optimalizace obranného rozpočtu** – dosažení maximálního obranného užítku (nejvyšší úroveň obranyschopnosti) při daném rozpočtovém omezení. To vyžaduje, aby se z celkového množství těchto zdrojů vyčlenila pro jednotlivé složky sféry obrany pouze taková nezbytná část tak, aby nebyla narušena funkceschopnost ostatních složek, resp. plnění stanovených úkolů v obranném sektoru. Totéž platí i pro optimální hospodaření nižších úrovní managementu obrany. Jde o to, aby s přidělenými zdroji byly splněny úkoly, které daný úsek obranného sektoru plní s maximálním efektem.

Úroveň racionálního hospodaření se zdroji v podmínkách obrany tak v podstatě ovlivňuje management na všech stupních rezortu, jeho úroveň řídicí a organizační práce a jeho schopnost racionálního ekonomického myšlení. Management obrany jako celek tak rozhodne o tom, jaký bude jejich očekávaný celkový či mezní užitek, a také jaká bude efektivnost využitých zdrojů, neboť zná, či měl by znát, co je potřebné k zajištění obranných úkolů na daném stupni obranného systému a jaké zdroje má na tomto stupni k dispozici.

Ekonomické myšlení by se mělo projevit v praxi odborných pracovníků a velitelů zejména v tom, že pevnou součástí výkonu jejich funkcí by měla být *vojensko-ekonomická analýza*. Z obecného hlediska nejde o nic jiného nežli to, že je žádoucí, aby konečným rozhodnutím pracovníků managementu obrany předcházelo promyšlení jednotlivých fází rozhodovacího procesu:

- ❑ *stanovení cíle* na daném stupni sektoru obrany a definování očekávaných výsledků,
- ❑ *ujasnění si alternativ, způsobů* splnění cíle a výběr prostředků,
- ❑ *kvantifikovat náklady* pro jednotlivé alternativy plnění,
- ❑ *využít (pokud možno) vhodný model* ke komparaci různých alternativ z hlediska posouzení přínosů (užitků) a nákladů (vstupů),
- ❑ *vybrat optimální variantu* buď podle kritéria maximalizace užítku, nebo podle kritéria minimalizace nákladů.

Využití ekonomické teorie při rozhodování o zdrojích ve sféře obrany bude záviset na konkrétním stupni řízení rezortu. Politická rozhodnutí nejvyšších státních orgánů včetně rozhodnutí o obraně by měla přihlížet k ekonomickým aspektům rozhodnutí. Přesto nemusí být rozhodnutími optimálními a v mnohých případech se vyskytují rozhodnutí chybná, která ovlivňují nepříznivě ostatní sféry života společnosti (viz například kauza vlády s firmou Diag Human, diskutované rozhodnutí o způsobu zadání zakázky na zřízení elektronického mýtného s firmou Kapsch atd.). Řada problematických rozhodnutí vznikla i na vrcholovém stupni managementu obrany. [2]

Jednou z důležitých otázek rozhodování o zdrojích na nejvyšších úrovních je *způsob realizace veřejných zakázek*. Ve sféře obrany jde o zakázky na moderní obranné systémy či prostředky. Při realizaci těchto zakázek by měly být zohledněny tyto aspekty:

- A. Nejprve je nutno *vyhodnotit jednotlivé alternativní možnosti řešení*, jejich efekty a náklady (zakoupením od zahraniční firmy, zakoupením licence, zajištěním na základě kooperace domácích a zahraničních firem ve výrobě požadovaného obranného statku, pronájem obranného systému od zahraničních firem, výrobou obranného statku domácími výrobci).
- B. Veřejné zakázky na zbraňové systémy uskutečňovat především na *konkurenčním základě*, tzn. na základě vyhlášených výběrových řízení. Ekonomická teorie v této

souvislosti jednoznačně naznačuje, že optimální alokace vzácných zdrojů mezi alternativní způsoby použití se dosahuje na trzích dokonale konkurenčních.

- C. Způsob realizace veřejných zakázek na zbraňové systémy musí být *průhledný a nabídky ze strany uchazečů na tyto zakázky by měly být posuzovány širším vějířem kritérií*, nejen kritériem ceny, která však má značnou váhu. Takto uplatňovat již zmíněnou zásadu rozhodování posouzením užiteků a nákladů s cílem dosáhnout optimálního rozhodnutí. Vysoká transparentnost při realizaci veřejných zakázek by měla vyloučit aktéry korupčních afér a vyvarovat se pravděpodobným korupčním situacím.

V realitě však nejsou mnohdy tyto postupy uplatňovány a v poslední době byla AČR kritizována (i vláda ČR) za porušování zásad při realizaci veřejných zakázek. Výběrové řízení nebylo například vyhlášeno na dodávku nákladních automobilů Tatra 815, na radarový systém Arthur ze Švédska, na protiletadlové komplety RBS-70 aj. [3] Důvody těchto jednostranných rozhodnutí mohou být v některých konkrétních případech odůvodněné, avšak obecně platný by měl být výše uvedený konkurenční postup. Tento postup má značný význam pro správnou volbu dodavatele zakázky. V této souvislosti nabývá na aktuálnosti jeden z posledních výstupů ekonomické teorie – **teorie asymetrických informací**.

Tato teorie se opírá o skutečnost, že naše informace o stavu trhů jsou nedokonalé, což má pro chování trhu a pro rozhodování subjektů na těchto trzích *závažné důsledky*. Za určitých podmínek mohou asymetrické informace (tj. stav, kdy ekonomické subjekty na jedné straně trhu mají mnohem lepší informace oproti subjektům na druhé straně trhu), vyústit do degenerace takového trhu s následným *negativním výběrem a morálním hazardem*.

Teorie asymetrických informací má značně aktuální náboj pro oblast obrany a bezpečnosti. Na trhu obranných statků nerozlišení dobrých či špatných produktů, riziko volby méně kvalitních produktů, může vést a mnohdy vedlo k negativním dopadům na celkovou úroveň obranyschopnosti, nebo na efektivnost vynaložených zdrojů. Teorie asymetrických informací vypovídá o závažných problémech a rizicích, které z toho vyplývají pro sféru obrany a bezpečnosti.

Velmi ožehavým problémem při realizaci veřejných zakázek (ale nejen zde), je již zmíněná otázka *korupce*, jak konečně ukazuje současné šetření zakázky na nákup letounů JAS-39 Gripen ze Švédska. Vzhledem k častým projevům korupce i ve sféře obrany je nezbytné dodržovat určité zásady, které by měly přispívat k prevenci korupčních jednání:

- ❑ *dodržovat zákony a ostatní právní ustanovení*, což je zejména důležité pro vrcholný management obrany jako vzor jednání pro podřízené složky,
- ❑ *dodavatele zbrojních zakázek či služeb vybírat na konkurenčním základě*,
- ❑ *pružně reagovat na jakékoli náznaky korupčního jednání* (přijímání neobvyklých pohoštění, úsluh a darů od dodavatelů),
- ❑ *uskutečňovat pravidelná školení pracovníků* v oblastech ohrožených korupcí v otázkách vyplývajících ze spisů, legislativních a odborných nařízení,
- ❑ *plánovat pravidelnou obměnu personálu* v oblastech náchylných ke korupci, pokud je to možné,
- ❑ *provádět pravidelnou kontrolu hospodaření* na daném stupni rezortu.

Značné možnosti při rozhodování o zdrojích v obraně přináší různé *metody či modely*, které vznikly v průběhu vývoje ekonomického myšlení. Jejich vhodné využití závisí na konkrétním stupni managementu obrany. Na nejvyšších stupních lze využívat k podpoře plánovacího

procesu některé makroekonomické modely, například modely optimálního odvětvového plánování, modely meziodvětvových vztahů. Řada modelů je postavena na využití matematik, jako například modely matematického programování, metody síťové a strukturní analýzy, lineárního programování apod. Jde však o to, aby se ekonomické myšlení projevilo v rozhodování i na nižších úrovních managementu obrany při výkonu funkcí odborných funkcionářů či velitelů.

Při plánování cvičení vojenských útvarů a všude tam, kde se vyskytují značné nároky na koordinaci činností, je vhodné využít metody PERT. [4] Metoda je zaměřena na časovou analýzu úkolu, není příliš náročná na pochopení, ani na výpočet. Její využití by mohlo přispět ke zkvalitnění časového scénáře cvičení, odhalit skryté rezervy a problémy. Zkušenosti z hospodaření se zdroji v podmínkách obrany, řadu postupů a metod lze rovněž získat z vojenské praxe jiných armád.

## Závěr

Ekonomická teorie a ekonomické myšlení jsou jen jedním z předpokladů zvýšení úrovně hospodaření se zdroji v obranné sféře. Jsou však součástí komplexního systémového řešení, které předpokládá uskutečnění řady postupných naznačených kroků. Je zřejmé, že tento úkol bude obtížný, neboť předpokládá změnit způsob myšlení a zažitě stereotypy jednání. Je to však úkol nanejvýš potřebný. K tomu musí přispět společným úsilím jak pracovníci v oblasti teorie, tak i pracovníci vojenské praxe, pracovníci managementu obrany.

## Poznámky:

- [1] Rezortní rozpočet. <http://www.army.cz> 13.6. 2005.
- [2] R. Bárta uvádí například nákupy zbraňových systémů naším MO za ceny vyšší než za ceny, za které byly pořízeny dříve jinými státy. Z této studie vyplývá, že v roce 1997 Řecko nakoupilo radary ARTHUR za 7,33 mil. USD, zatímco AČR nakoupila tento radar za 16,3 mil. USD (ovšem včetně trenážeru). Viz blíže: Bárta, R. Reforma, nebo hra na reformu. Sborník z konference *Reforma veřejných financí a obrana*. Brno: Univerzita obrany, 2005, s. 94
- [3] Viz ONDRAČKOVÁ, J. Aplikace čtyř principů individuálního rozhodování jedince na podmínky rozhodování v rezortu obrany. *Využití ekonomické teorie při rozhodování ve sféře bezpečnosti a obrany*. Sborník ze semináře. Brno: Univerzita obrany, 2006, s. 17.
- [4] Viz blíže: Ingr, M. Metoda PERT a její možné využití ve vojenské praxi. *Využití ekonomické teorie při rozhodování ve sféře bezpečnosti a obrany*. Sborník ze semináře, cit. dílo. s. 40-45.

## Literatura:

- JANOŠEC, J. a kol. *Bezpečnost a obrana České republiky 2015-2025*. Praha: AVIS, 2005.
- MANKIW, G. N. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada, 2000.
- OCHRANA, F. Ekonomika, politika, obrana – stav a perspektivy. In Sarvaš, Š. a kol. *Bezpečnost a armáda v moderní společnosti*. Praha: Institut sociologických studií Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy, 1997.
- SOJKA, M. Asymetrické informace a jejich důsledky pro metodologii ekonomie. In Komárek, L., Mederová, P. *Ekonomická teorie a česká ekonomika*. Praha: Česká společnost ekonomická, 2003.
- Využití ekonomické teorie při rozhodování ve sféře bezpečnosti a obrany*. Sborník ze semináře. Brno: Univerzita obrany, 2006, 66 s.