

Ekonomické myšlení – předpoklad efektivní činnosti AČR

ČR pokračuje v budování plně profesionální, moderně vyzbrojené, vysoce mobilní a flexibilní armády, schopné účastnit se širokého spektra aliančních a případně jiných mezinárodních operací i mimo území ČR. Naplňování úlohy OS ČR mimo jiné závisí na vývoji podílu obranných výdajů na HDP. V průběhu reformy OS ČR došlo k významným změnám ve struktuře výdajů. Proto je potřeba změnit ekonomické chování rezortu. Rezort obrany se musí podívat otevřeně na to, kde jsou jeho neperspektivní provozy, kde existují rezervy, kde je možné iniciovat změny.

Jak vyplynulo z projevu ministra obrany ČR na velitelském shromáždění 4. 12. 2006 a potvrdila to ve „**Vyhodnocení splnění hlavních úkolů rezortu MO na rok 2006**“ i současná ministryně obrany ČR, při řešení dopadů neplánované redukce rozpočtových výdajů rezortu MO od roku 2007 je nutno zamyslet se nad okolnostmi, které vedly k tomuto vládnímu rozhodnutí. Hlavním důvodem byla nepochybně potřeba úspor ve výdajích státního rozpočtu v rámci snižování deficitu veřejných financí. Musíme si ale současně položit otázku, do jaké míry si za to můžeme sami? Jde o zejména již třetí rok trvajících výrazné nedočerpávání prostředků státního rozpočtu ke konci roku a následné rozsáhlé převody do rezervního fondu.

Z řady analýz, které byly vypracovány, vyplývá, že zejména v akvizičním systému rezortu MO existují značné problémy, které k tomuto nepříznivému stavu přispívají.

Úkolem je změnit ekonomické chování rezortu obrany. Jak toho dosáhnout?

1. Rozhodování – součást fungování a efektivnosti akvizičního systému

Problémy ve fungování a efektivnosti akvizičního systému jsou odrazem současného stavu v celém systému plánování rozvoje i činností rezortu MO. Tento systém musí zejména zajišťovat optimální a včasnou alokaci zdrojů v souladu s prioritami rezortu MO, resp. prioritami obrany ČR a rozvoje AČR. Musí současně eliminovat neefektivní využívání finančních prostředků a podporovat motivaci všech funkcionářů ke zdravému ekonomickému chování, k hospodárnosti, efektivitě a účelnosti vynakládání státních prostředků.

Jde o rozhodování a o odpovědnosti za tato rozhodnutí. Rozhodování je interdisciplinární směr zkoumání, teorie – soustřeďující se na faktické rozhodovací chování. Jako normativní teorie vytváří pravidla pro racionální rozhodnutí, přičemž zužuje racionalitu na kalkul prospěchu. Rozvíjí logicko matematické postupy (kalkuly rozhodování), s jejichž pomocí mohou jednotlivci, nebo skupiny, popř. organizace, vypočítat z více možností jednání optimální možnost dosažení svého cíle. Teorie rozhodování považuje za základní kritérium optimalizaci prospěchu a jeho úspěšnou kontrolu, tedy tzv. osvícený egoismus.

Může mít podobu teorie veřejné volby – ta nahlíží jednotlivce jako člena skupiny, která přes rozdílné individuální výchozí cíle, usiluje (jako skupina) o společný cíl, kolektivní, celkové dobro. Vznikají tak různá kritéria racionality, očekávaného prospěchu, či „pesimistické“

maximy typu: zvol takové jednání, které bude mít i v nejméně příznivé situaci co možná nejmenší škody.

Mnohé z voleb, jimiž se řídící pracovníci zabývají, jsou založeny na otázce: **Mám se zabývat činností x ?**

Ekonomové na takové otázky odpovídají porovnáním nákladů a užítku z uvažovaných aktivit. Pravidlo pro rozhodnutí, které používáme, je velice jednoduché. Označíme-li náklady na činnost x symbolem $C_{(x)}$ a užitek symbolem $U_{(x)}$, pak platí:

Jestliže $U_{(x)} > C_{(x)}$, pak dělej činnost x ; jinak činnost x nedělej. [1]

Abychom mohli toto pravidlo uplatnit, *potřebujeme znát způsob, jak definovat a měřit náklady a užítky*. Užitečným společným jmenovatelem jsou pro tento účel peněžní hodnoty, i když činnost sama nemusí mít s penězi přímo nic společného. U většiny rozhodnutí nebude a není snadné vyjádřit příslušné náklady a užítky v penězích. Některé náklady se zdají být jakoby záměrně ukryté. Jiné se mohou jevit zcela nesporné, při bližším zkoumání se však ukáže, že tomu tak není.

Ekonomická teorie nás učí, jak rozpoznat náklady a užítky, které mají rozhodující význam. Principy, které používáme, jsou jednoduché a platí obecně. Jsou to ovšem zásady, které v každodenním shonu často ignorujeme.

Úskalí představují činnosti, jejichž náklady nejsou vždy úplně zjevné. Provádíme-li činnost x , znamená to, že nemůžeme dělat činnost y , z čehož plyne, že hodnota činnosti y představuje cenu příležitosti aktivity x . Mnoho lidí se proto nerozhoduje správně, protože při zvažování nákladů a užítku nebere v úvahu hodnotu svých nevyužitých příležitostí.

Tzn., **že umění analýzy nákladů a užítku spočívá ve schopnosti určovat a měnit relevantní náklady a užitek**. Zkušenost nás učí, že se budeme rozhodovat lépe, budeme-li mít stále na zřeteli i ty nejobvyklejší úskalí.

Veřejná volba vede k netranzitivám, a téměř úplně zatemňuje důležité rozdíly v intenzitě, s níž jednotliví občané trvají na svých preferencích. Analýza nákladů a užítku proto představuje alternativu k většinovému hlasování, která se pokouší explicitně určit, jak intenzivně o každou, ze zvažovaných alternativ, lidé usilují. Metoda měření intenzity určité preference se při analýze nákladů a užítku opírá o odhad, kolik by lidé byli ochotni zaplatit za realizaci určité alternativy. Analýza nákladů a užítku je výhodnější také proto, že může vyloučit netranzitivity, které se při většinovém hlasování často objevují.

O tom, že je velmi obtížné sladit představu o egoistické povaze člověka s představou o fungování principu solidarity jako základu kooperace a sociální integrace, nás mohou přesvědčit některé příklady modelů *teorie her*. Mohli bychom říci, že tato matematická disciplína může říci své slovo i ke klíčové otázce obrany: **Proč obrana a kolik nás to stojí?**

Co si však z toho můžeme odnést my, jako osoby zajímající se o fungování a efektivnost akvizičního systému?

Zásady racionální volby vycházejí ze dvou principů. *Prvním* principem, který jsme dostatečně charakterizovali, je racionalita zájmu o sebe sama a *druhým* principem racionalita momentálního cíle. Právě uplatnění tohoto principu odráží i blahodárné motivy, jako je obrana, povinnost a podobně. Tzn., že zásady racionální volby se rozhodně neomezují jen na modelové trhy statků a služeb. Určité formy implicitních a explicitních výpočtů nákladů a užítku se skrývají za téměř každým lidským činem, objektem a chováním.

Vzájemnost je v naší společnosti pravděpodobně neoddělitelná součást naší přirozenosti – je instinktem. Vymaníme-li se z apriorně kladného chápání altruismu, mohli bychom uvést

například poznatek, že orientace na krátkodobé cíle mohou být adaptivní odpovědí na údaje, umožňující odhadnout pravděpodobnou úroveň naší obrany a naděje na úspěch ve válce. Právě takovou adaptací může být i svědomí. Tato adaptace byla vytvořena tak, aby zvyšovala účinnost, využila místní podmínky ve vlastním národním zájmu.

Aplikujeme-li tyto mechanismy na problémy spojené s mezinárodní a národní bezpečností – tedy i na náš problém, dostáváme se podle našeho názoru blíže k reálným procesům komunikace, které mnohé etické konstrukty přistihnou při vratkém formalismu. Zvažování nedostatků matematicky formulované teorie rozhodování nás nutí nahlížet na problém komunikace poněkud věcněji a přesněji, i když nikdy nevyloučí nefér hru. Vedle nefér hry může kontexty zakřivit sociální a mocenská stratifikace – každá společnost je mocensky diferencovaná, zájmy mocných se odlišují od zájmů ovládaných. V rámci společné ideologické „hry“ mohou celebrování členové elitních zájmových skupin (politikové, populární osobnosti – mohou případně dostatečně manipulovat velkou částí „informačních konzumentů“) dát prozaickým zájmům svých skupin či svým vlastním vizím atraktivní podobu vznešených „státních“ a „národních“ (v horším případě i světových) cílů. Nezapomínejme však, že se jedná o model, který se snaží pouze poměřovat možné zisky a rizika jednotlivých strategií a který volí strategie nejméně riskantní a nejméně devastující. Nepředpisuje nic ohledně hodnot, neříká, kolik si kdo může dovolit riskovat.

Avšak v otázkách bezpečnosti – tím méně v akvizičním systému – nelze předikovat jednotlivé události. Uvažme, že některé závěry evoluční etiky zpochybnily již pouze matematické analýzy fiktivních situací, z nichž se lze dozvědět, že rozumný člověk jedná tak, aby maximalizoval svůj zisk při co nejmenším riziku. Tedy říká se, že takto jednají obvykle lidé rozumní, a že se jim takové jednání v souhrnu vyplácí. Současně však teorie strategických her zdůrazňuje, že v těchto fiktivních situacích se jedná o společnosti, v nichž všichni mohou zcela svobodně sledovat ty nejprotichůdnější zájmy, omezování pouze doporučeními absolutně nestranných pravidel. Je to fiktivní svět – teorie her to však nezastírá. [2]

Tak jako ostatní úseky ekonomie, zaměřuje se i rezort obrany na **čtyři základní ekonomické problémy**:

- ❑ *Alokační efektivnost* je základní složkou ekonomického zabezpečení obrany v ČR a v rámci aliančního seskupení.
- ❑ *Preference veřejných zájmů*, které jsou prioritním elementem zájmu a motivace volených představitelů a státní administrativy. Kdykoliv dochází k analýze rozpočtových dopadů obranných rozhodnutí je nutné se zabývat i otázkou přerozdělování. Vzhledem k tomu, že veškerá rozhodnutí ekonomického rázu musí být doprovázena patřičným finančním zajištěním, jsou potom distribuční aspekty jednoznačně spjaty s alokačními.
- ❑ *Stabilita* jako výraz rovnovážného ekonomického vývoje nebo obnovy následující po předchozím krizovém stavu. Se stabilitou je velmi těsně svázáno i studium a analýza politiky vyzbrojování. Dalšími otázkami týkajícími se stability ve vztahu k problematice obrany jsou cenové trendy obranných výstupů, stabilita rovnováhy nákladů na obranu Aliance, či stabilita jednotlivých států.
- ❑ Posledním problémem je pak *vztah ekonomického růstu státu a obrany*, který v sobě obsahuje celou řadu dílčích aspektů: dopad nákladů na obranu na ekonomický růst a rozvoj, vliv výzkumu a vývoje na civilní i vojenský výstup a efekt sdílení obranného zatížení na růstové srovnání mezi spojenci atd.

2. Aplikace efektivity alokace zdrojů

Ministryně obrany ČR správně poukázala, že vedle systémových chyb v plánování se často vyskytuje **nedostatek investiční disciplíny či přímo lajdáctví a lenost v programovém plánování a rozpočtování**. Někteří z vedoucích pracovníků rezortu si zvykli spoléhat na to, že nedotaženou investici či nedočerpané prostředky bylo možné snadno převést do příštího roku prostřednictvím rezervního fondu.

Proto je potřeba změnit ekonomické chování rezortu. Tak, jako v soukromém sektoru se vlastník zpravidla velmi rychle zbaví neperspektivních či nadbytečných provozů, aby zvýšil zisk, musí se i rezort obrany podívat otevřeně na to, kde jsou jeho neperspektivní provoz, kde existují rezervy, kde je možné iniciovat změny. Ziskem lze u rezortu obrany přeneseně chápat schopnosti armády. Změnit ekonomické chování rezortu obrany mj. znamená **vytvořit efektivní systém obranného plánování**. Co mu ale musí předcházet?

Aplikace efektivity v zájmu národní bezpečnosti je snad nejčastěji uváděným problémem. Pojetí státu jako výrobce kvantifikovatelných výstupů, které využívají omezené zdroje dostupné za různé ceny, se stalo samozřejmostí v současnosti i u nás. Je třeba brát v úvahu skutečnost, že obraně je imanentní tendence k neefektivnosti. Na druhé straně je-li tržní sektor charakterizován jako stimulátor ekonomické efektivity a naopak, obraně je připsána jako vnitřní vlastnost tendence k neefektivnosti, pak by rozšiřování obrany vedlo z celospolečenského hlediska k prohlubování neefektivnosti. Tím spíše proto vystupuje do popředí nutnost hledat, nacházet a využívat nástroje, které by mohly napomoci zvyšování efektivního hospodaření ekonomických subjektů obrany.

Myšlenka kvantifikování užitků, zhodnocování vstupů zdrojů, začlenění nehmotné hodnoty (obraně) s nízkými nároky na náklady, vznikly na základě výsledků výzkumu některých programů – například v programech vyhledávání ponorek, nebo kritéria výběru cíle bombardérů. Následně – s nástupem systémové analýzy v obraně – začali ekonomové argumentovat, že strategie, technika a ekonomika nejsou tři nezávislé „faktory“, ale vzájemně propojené součásti téhož problému. *Strategii* z tohoto hlediska pak chápeme jako *způsob použití* rozpočtů nebo zdrojů vedoucích k dosažení vojenských cílů. *Technika* limituje možné strategie. *Ekonomickým problémem* je pak zvolit takovou strategii, která je nejefektivnější, nebo nejehospodárnější. [3]

Pro řešení každého z těchto okruhů problémů se jako vysoce potřebný osvědčil **ekonomický způsob myšlení**. Nicméně „ekonomika obrany“ nebo „ekonomika mezinárodní bezpečnosti“ se jen pozvolna vyvíjela a vyvíjí v uznávaný obor. Pro tvůrce bezpečnostní politiky státu, pro velení armády, i když je podložený studijními programy postgraduálních a vysokoškolských kurzů, výzkumnými institucemi a odbornými vědeckými časopisy, je málo známý. Je to možná v důsledku toho, že pro efektivnost obrany země jsou rozhodující rychle se vyvíjející technika a informační technologie. Z důvodu, že politické, sociální a psychologické faktory mohou být natolik určující v řízení obrany, že ekonomové spojující studium ekonomiky obrany i s jinými oblastmi výzkumu, nemusí mít při politickém rozhodování vždy rozhodující hlas.

Proto ekonomové obrany přispívají pouze zlomkem do tvořící se bezpečnostní politiky a akademických debat bezpečnostní komunity. Dalším důvodem by mohla být normativní kvalita, která dala obranným studiím charakter studií vyvolávajících politické a ideologické rozdíly mezi ekonomy. Avšak tento normativní aspekt byl poměrně trvale v průběhu desetiletí redukován.

I tak problém **potřeby změnit ekonomické chování rezortu na způsob soukromého sektoru** tak, aby se rezort obrany podíval otevřeně na to, kde jsou jeho neperspektivní provozy, kde existují rezervy, kde je možné „iniciovat změny“, u nás přetrvává, neřeší se, a za daného stavu ani nebude vyřešen.

Proč toto naše tvrzení? Stojíme tak před problémem, nebo před nezvratnou skutečností? Naléhavost řešení pro rezort obrany je nepochybná. Pochybné v tomto směru jsou však pravděpodobně jednotlivé stupně řízení v daném rezortu. *Dokáží správně rozhodovat v zájmu občanů, v zájmu tohoto státu?* To je **otázka a problém** který před námi stojí.

Hledání odpovědi je ovlivněno skutečností, že prakticky **nevlastník peněz rozhoduje o jejich užití ve prospěch cizích subjektů**. Zainteresovanost zde není spojená s tvorbou zdrojů, obrana zajišťovaná těmito zdroji je realizována mimo dosah individuálního zájmu úředníka. Proto byrokratický model často způsobuje, že úroveň obrany je mnohokrát nastavena k tomu, aby vláda musela omezit možnosti maximalizovat životní úroveň svých obyvatel. Ačkoliv tento nadbytek má negativní normativní implikace ve sféře soukromého zboží, nemusejí tyto implikace v oblasti obrany platit za všech okolností neboť platí, že obrana je jako zboží často poddimenzována, je-li maximalizován sociální blahobyt a jsou-li zároveň ignorovány rezidua užitku přenášená na ostatní spojence. Vidíme tedy, že tendence byrokratického aparátu zvyšovat nabídku, mohou sloužit k částečnému vyrovnání tendenčního poddimenzování, které je charakteristické pro většinu analýz obranných rozhodnutí na národní úrovni. [4]

Tento normativní závěr platí sice pro celkovou úroveň vojenských výdajů, nemůže však být aplikován na kombinaci obranných výstupů – například na relativní množství strategických, konvenčních a taktických zbraní v arzenálu země. Vzhledem k tomu, že na určité třídy zbraní může být vliv byrokracie silnější, může dojít k tomu, že tento vliv bude upřednostňovat určité typy zbraní.

S tím souvisí i model získávání renty, kdy **lobbující skupiny** vojensko-průmyslového komplexu tlačí vládu ke změnám v úrovni obrany, nebo ke kombinaci obranných výstupů, které jdou nad rámec standardního modelu.

Druhou skutečností je nezájem s tímto stavem něco udělat, i když jsou každoročně oficiálně přijata rozhodnutí představitelů rezortu obrany. Toto naše tvrzení opíráme o skutečnosti, které jsou viditelné na první pohled. Svědčí o tom i například analýza posledních ročníků *Vojenských rozhledů*. Kolik článků se na toto téma napsalo a s jakým výsledkem? Za všechny namátkou vzpomenu článek Ing. Svatopluka Kuncce Řízení nákladů v AČR (*Vojenské rozhledy* 1/2003) nebo Ing. Zdeňka Zbořila Ekonomické řízení a ekonomické vzdělávání v AČR (*Vojenské rozhledy* 3/2006).

Možno připustit, že v jistém smyslu byl napraven „chaos“ a dočasně eliminovány jeho možné negativní důsledky, nicméně byly vytvořeny jen základní předpoklady pro splnění deklarovaného cíle, tj. racionální ekonomické myšlení a ekonomické chování na všech úrovních rezortu. Do systémových změn, jak správně hodnotí S. Kunc, totiž nebyly vůbec implementovány ekonomicky měřitelné prvky, události, jevy, přestože právě ony jsou tím, co můžeme měnit a ovlivňovat. Absentují i nástroje ekonomického řízení, komplexní systém ukazatelů, není posilována autonomie ekonomického rozhodování na nižších stupních, není formalizován ekonomický systém rezortu, ale ani systém ekonomického řízení apod. Zabýváme se tak neustále dokola přístupy ke staronovým problémům a očekáváme, že ve stávajících podmínkách hospodaření AČR postačuje toliko formulovat obsah činností pro jednotlivé řídicí stupně, případně stanovit zásady pro hospodárné a efektivní hospodaření. A to je mylná představa. Proč tomu tak je?

Nemůžeme totiž kalkulovat se základním, akcelerujícím činitelem změn. Tím je kreativita řídicích a výkonných pracovníků, obvykle vystupující z jasně stanovených podmínek a pravidel chování, opírající se o nástroje ekonomického řízení. Problém je v tom, jak konstatuje ve zmíněném článku Z. Zbořil, že zaměstnanci rezortu, vzato ze širšího úhlu pohledu, mají velmi rozdílné ekonomické znalosti. Mnozí zaměstnanci se jen velmi těžce orientují v jednotlivých ekonomických kategoriích, jako je výdaj a náklad, a tudíž mnoho „z nich ani nechápe nutnost a podstatu toho, proč náklady sledovat“. Je nevyhnutné rychle a zásadním způsobem ovlivňovat ekonomické myšlení a chování zaměstnanců rezortu.

Není to problém jenom rezortu obrany. Je známo, že ve společenských vědách, a v ekonomii zvláště, v České republice nevzdělanost a nepřipravenost existuje. Jak konstatoval Václav Klaus ve svém rozhovoru při příležitosti výročí Karla Engliše, je naprostou samozřejmostí, že každý zná Ohmův zákon ve fyzice a že každý zná elementární věcičky o Darwinovi a možná že si ještě něco pamatuje o Pavlovovi a jeho pokusech na psech, ale že stejné základní stavební články společensko-vědního uvažování a uvažování ekonomického jsou úplně nedotčené.

Právě proto si musíme uvědomit, kdo bude proces sledování nákladů na stupni vojenského útvaru naplňovat. Budou to současní zaměstnanci útvaru, ať už se jedná o vojáky z povolání, nebo občanské zaměstnance. Budou to velitelé, orgány ekonomické služby, zaměstnanci evidenčních a účetních pracovišť logistiky a nakonec všichni zaměstnanci logistiky, neboť orgány logistiky armády řídí toky majetku. Jsou na to tito zaměstnanci odborně připraveni?

Je na místě otázka: „Na co bude vypracovaný systém efektivního obranného plánování, systém změny ekonomického chování rezortu na způsob soukromého sektoru, když nebudou k dispozici zaměstnanci, kteří budou schopni chápat podstatu a smysl této práce a činnosti?“ Tuto činnost budou chápat pouze jako nutné zlo a komplikaci, které zásadně narušují pro ně zaběhnutý systém, řád a organizaci práce.

Zaměstnanci se musí ekonomicky vzdělávat. Víme, že v rezortu dochází k rychlému doučování (kurzům), ale je to spíše doučování se povrchu, nikoli hlubší podstaty. Krátkodobá osvěta má své místo v dnešní situaci, kdy je žádoucí a nutné připravit zaměstnance na sledování nákladů, ale tvorbu ekonomického myšlení to nepřináší. Musí jít o skutečné ekonomické vzdělávání zaměstnanců armády.

Jak zdůraznil Z. Zbořil, **ekonomické vzdělávání, je nutno chápat v současné době jako prioritu.** [5] Máme na mysli vzdělávání formou studia v systému vojenského školství, tzn. na Univerzitě obrany. V praxi se setkáváme s tím, že právě zde jsou velké rezervy. Když má být ekonomické vzdělávání prioritou, pak musí jít o společný zájem obou zúčastněných stran – školy i velení armády. Velitelé musí být ekonomicky vzdělaní a na základě informací, které mu předloží odborníci (ekonomické orgány, orgány logistiky, personalisti a jiní) musí umět problém analyzovat a přijmou efektivní rozhodnutí, se kterým dosáhne kýženého cíle s co nejnižšími náklady. Jenže v současnosti je to nerealizovatelné. Prioritu má příprava vojenského odborníka, což je správné, jenže se už zapomíná, že její součástí by mělo být i ekonomické myšlení.

A zde je problém. Z přípravy velitelů nižších stupňů se ekonomická výchova postupně vytrácí. Snižuje se náročnost i kvalita přípravy. Některé ekonomické předměty, jako například podniková ekonomika, se zrušily. A to je z hlediska řešeného problému škoda.

Závěrem je možno vyslovit souhlas, že rezort obrany se musí podívat otevřeně na to, kde jsou jeho neperspektivní provozy, kde existují rezervy, kde je možné iniciovat změny. Proto jeho součástí a zároveň východiskem, se musí stát formování ekonomického myšlení při elimi-

nování neefektivního využívání finančních prostředků a podpoře motivace všech funkcionářů k hospodárnosti, efektivitě a účelnosti vynakládání státních prostředků. Realizace tohoto záměru však naráží na současné přetrvávající stereotypní a zastaralé myšlení v rezortu.

Problémy se opakují a znásobují. Neřeší se důsledně. Tento stav bude přetrvávat do doby, kdy skutečně bude ekonomické vzdělávání prioritou. Již dnes řeší Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy problém ekonomické výchovy na základních školách. Pevně věříme, že nebudeme s řešením problémů rezortu čekat až se tyto děti stanou profesionálními vojáky, nebo našimi zaměstnanci.

Použitá literatura:

- Ekonomické a finanční aspekty transformace veřejných financí.* Sborník materiálů ze semináře. 26. dubna 2004. Vyškov: Univerzita obrany, Brno 2004.
- Ekonomika, logistika a ekologie v ozbrojených silách.* Sborník z vědecké konference. Vojenská akademie v Brně, 2003.
- HOLCNER, Vladan. Sledování nákladů výcviku pomocí nákladově-procesní metody. *Vojenské rozhledy*, 2003, č. 4, s. 141-145. ISSN 1210-3299.
- HORÁK, R. a kol. *Východiska pro konstituování ekonomiky armády.* Brno 2002. ISBN 80-85960-36-2.
- KRČ, Miroslav a kol. *Moderní ekonomické nástroje v obraně.* Brno 2003. ISBN 80-85960-55-9.
- KRČ, Miroslav. Co nás co stojí. *Vojenské rozhledy*, 2005, č. 2, S.27-39. ISSN 1210-3299.
- KRČ, Miroslav. Moderní účtování nákladů v AČR. In *Vojenské rozhledy*, 2001, č. 4, s. 58-66. ISSN 1210-3299.
- KUNC, Svatopluk. Řízení nákladů v AČR. *Vojenské rozhledy* 1/2003, ISSN 1210-3299.
- KUNC, Svatopluk. Ekonomický management a hodnotové řízení. Sborník materiálů z mezinárodní vědecké konference *Moderní ekonomické nástroje v obraně.* Brno, 9. prosince 2004, s. 80-96. ISBN 80-85960-94-X.
- Sborník materiálů ze semináře *Řízení pomocí ekonomických nástrojů v AČR.* Vyškov 2004, ISBN 80-85960-93-1.
- ŠEFČÍK, V. Efektivnost využívání ekonomických zdrojů při zabezpečování obrany státu. In KRČ, Miroslav, ODEHNAL, Lubomír a kol. *Ekonomika obrany státu.* Brno 1998.
- ZBOŘIL, Zdeněk. Ekonomické řízení a ekonomické vzdělávání v AČR. *Vojenské rozhledy* 3/2006. ISSN 1210-3299.

Bude cílem auditu MO i odstranění pochybností o neprůhledném zadávání veřejných zakázek v rezortu?

V rámci auditu bude důraz kladen na provedení auditu celého akvizičního procesu. Tento proces je zařazen mezi „průřezové“ procesy a bude auditován nejen na úrovni ministerstva, ale i vertikálně až na jednotlivá operačně-taktická velitelství a níže. Právě v této části auditu chci, aby bylo dosaženo maximálního možného zjednodušení tohoto souboru procesů.

**Resort obrany pod lupou auditorů
Z rozhovoru s náměstkem ministryně obrany
pro personalistiku Pavlem Maškem
A report 13/2007**