

Článek zdůrazňuje naléhavost systémového přístupu k řešení ekonomizace AČR. Snaha o maximální komplexnost a postižení všech podstatných souvislostí mezi relativně izolovanými prvky a podsystémy je východiskem na cestě k racionalitě. Realita sama o sobě existuje nezávisle na našem vědomí. Její systémové chápání vzniká teprve vědomým myšlenkovým procesem.

Velmi často slýcháváme, že při hledání východisek z příliš komplikované situace nebo při řešení složitého problému nebyl zvolen správný *systémový přístup*, že *systémové řešení* mělo být jediné správné, že za příčinu přetrvávajících problémů je označována *systémová chyba* apod. Nabízí se otázka, zda-li je systémový přístup pro ekonomickou praxi AČR natolik naléhavý, abychom se jím zabývali a rozšiřovali i tak již značně nepřehledné množství doporučených manažerských a ekonomických přístupů o nové pojmy. Možná vás také z vlastních zkušeností napadlo, že snaha o *systémový přístup* dokáže i na první pohled elementární problém značně zkomplikovat. Mnozí dokonce mohou mít i opačnou zkušenost, kdy s řešením složitějších problémů si „vystačili“ s pragmatickým přístupem, který se jim dokonce v mnoha případech osvědčil. V důsledku neznalosti systémového přístupu však již nevědí, že příčinou relativně přijatelného výsledku mohou být i jiné okolnosti, které jim zůstaly utajeny a které příště a v nejméně očekávané situaci mohou mít i zcela opačný účinek.

Proto pomocí krátkého exkurzu do systémového myšlení chceme docílit toho, aby se vám některé pojmy staly mnohem srozumitelnějšími a aby jste díky systémovému přístupu získali návod jak snáze nalézat přiměřená vysvětlení, schopnost předvídat a ovlivňovat širší a složitější souvislosti. Podrobnější studium odborných zdrojů je však nutnou podmínkou.

Jistě není bez zajímavosti, že Sadovskij [1], ale i mnozí jiní autoři podporují myšlenku, že **očekávání pozitivních výsledků při řešení složitých problémů, bez metodologicky správného vymezení systému, je již předem odsouzeno k nezdaru**. Je-li systémovému přístupu přisuzována jen sekundární role, jen jakoby doplněk jiných, zdánlivě prioritních úloh, pak se jakákoliv organizace bude utápět ve složitých a s obtížemi řešitelných situacích.

Ekonomický systém, který postihuje procesy ekonomické povahy, nemůže být výjimkou. Ekonomické procesy mají svou dynamiku, přičemž v objektivním hodnocení jejich výsledků je zakódováno působení proměnlivých veličin, působení množiny prvků navzájem mezi sebou spojených a vytvářejících určitou ucelenou jednotu. Smyslem jednotlivých kroků systémového přístupu, uskutečňovaných jak ve fázi **analytické**, tak ve fázi **syntetické**, je odhalení „roušky tajemství“ příčin a důsledků ve výsledných projevech systému, hledání souladu reálného s cílovým očekáváním, nejvhodnějších postupů řízení systému, způsobů, jak systém optimalizovat apod.

Fáze analytická:

- Zpřesňování formulace řešeného problému.
- Zpracování plánu postupu řešení problému.

- ❑ Definování prvků a struktury systému a jeho vazeb na okolí.
- ❑ Určení cílů chování systému a objasnění jeho funkcí.
- ❑ Určení kritérií pro hodnocení spolehlivosti a efektivnosti funkcí systému.

Fáze syntetická:

- ❑ Vytvoření modelu systému a simulace jeho funkcí nebo chování vůči okolí.
- ❑ Optimalizace chování systému.
- ❑ Návrh způsobu řízení funkcí systému.
- ❑ Zajištění požadované spolehlivosti a efektivnosti systému. [2]

Jaké má AČR zkušenosti s ekonomickým systémem a se systémovým přístupem v oblasti řízení ekonomických procesů? Jak si na některých vybraných příkladech ukážeme, některé snahy o formalizaci ekonomického systému v rezortu obrany nelze pokládat za metodologicky správné. Ne příliš zdařilé přístupy obvykle odrážejí funkční postavení autorů a tím pádem i preference jimi řízených oblastí. Přestože jsou vedeni dobrými úmysly, podstatu ekonomického systému zamlžují, čímž vytvářejí bariéru pro interaktivní spolupůsobení jednotlivých článků řízení uvnitř systému. Velitelé a odborní funkcionáři nákladových středisek jsou pak nuceni konat v rozpětí reglementy vymezených pravidel, která nepodporují funkce systému, dokonce někdy působí i kontraproduktivně. Předpokladem řešení je nejen expertní spolupráce akademické obce, rezortních, jakož i externích spolupracovníků, ale hlavně hluboké porozumění samotné podstaty systémového přístupu.

Znova připomínáme, že obecná teorie systémů a systémový přístup se využívá při řešení složitých, často interdisciplinárních problémů (např. technický a ekonomický). Někteří autoři uvádějí desítky definic systému; přesto se nejčastěji shodují v tom, že systém je uspořádaná množina prvků navzájem mezi sebou spojených a vytvářejících určitou ucelenou jednotu. Prvky a vazby mezi nimi určují vlastnosti, chování a funkce systému. Takto vytvořený celek (systém) se projevuje vůči svému okolí odlišně, než jak by se projevoval pouhý soubor stejných, navzájem neprovázaných prvků.

Ekonomický systém je dynamický hmotný systém s cílovým chováním, jehož účelem je dosáhnout žádoucího stavu mezi ekonomickými vstupy a výstupy systému při respektování sledovaných cílů a za současného optimálního využívání omezených zdrojů.

Dynamický systém je systém, jehož stav se v čase mění.

Cílem systému je dosáhnout v daném časovém intervalu požadovaného, potenciálně dosažitelného budoucího stavu, struktury, funkce nebo výstupu systému.

Funkce systému je definována jako transformační proces převodu vstupních stimulů z okolí na výstupní reakci. Systém, jehož funkce je podmíněna výměnou hmotných, energetických nebo informačních toků se svým okolím, je **systém otevřený**.

Transformační proces je vlastní proces přeměny vstupů do prvku, pod systému nebo systému na jeho výstupy.

Spolehlivost funkce systému je hodnocena podle jeho schopností dosahovat vytyčené cíle v různých interakcích s okolím.

Prvek systému je takovou částí systému, která tvoří na dané rozlišovací úrovni dále nedělitelný prvek, jehož strukturu nechceme nebo nemůžeme rozlišit (rozpoznat).

Vazba systému je způsob vzájemného spojení (vztah) mezi dvěma prvky systému, resp. mezi prvkem systému a prvkem jeho podstatného okolí (je-li systém otevřený).

Vztah (relace) je závislost stavu, funkce nebo chování prvku, podsystemu nebo systému na stav, funkci nebo chování jiného prvku, podsystemu nebo systému.

Struktura systému je množina prvků a množina vazeb mezi nimi.

Organizace systému je způsob místního, časového a funkčního uspořádání prvků a vazeb systému.

Hierarchický systém je systém, pro který je charakteristické postupné vertikální víceúrovňové rozčlenění na podsystemy (tzv. vertikální dekompozice).

Podnět (impulz) stav vstupu systému, charakterizující určité působení podstatného okolí na systém.

Reakce (odezva) stav výstupu systému, který charakterizuje určité působení systému na jeho podstatné okolí, vyvolaný podnětem na vstupu systému.

Chování systému je způsob realizace cílů systému, resp. způsob reakce systému na podněty.

Někdy se také uvádí, že chování systému je chápáno jako projev určité jednoty prvků uměle vytvořených či přírodních a lidí, kteří tyto prvky ovládají a rozhodují na základě informací podle určitých pravidel. Jsme toho názoru, že tato formulace se více přibližuje k charakteristice systému ekonomického řízení, který je definován jako:

system řízení, definovaný na ekonomickém objektu, v němž prvky systému jsou dílčí akty rozhodování, dílčí úlohy, místa zpracování informací a dat spolu s člověkem jako rozhodující a neoddelitelnou složkou. Vazby v systému představují vzájemně sdílené a předávané informace a data. [3]

Základní vlastnosti systému je jeho celostnost (celistvost), což znamená, že systém vystupuje vůči svému okolí jako jeden nedělitelný celek. Zdrojem jeho chování jsou komponenty, které tvoří množinu prvků systému, přičemž na jeho výsledné chování má vliv *každý prvek*, vymezený jeho určitými vlastnostmi. Proto podle některých autorů nemohou být prvky ekonomického systému označovány *ekonomické kategorie nebo soustava ukazatelů*. [4] Je to proto, že ekonomický systém zkonstruovaný z kategorií či ukazatelů nemůže vykazovat chování. To znamená *určitý způsob reakce systému na podněty*. Soustava ukazatelů, která zajišťuje informace o minulých stavech systému, o jeho záměrech, resp. odchylkách od cílového stavu, může být nanejvýš vnímána jako zprostředkovatel mezi řízeným a řídicím systémem.

A nyní slíbené přístupy rezortu, **které pro nás mají již jen historickou hodnotu**. Dokládají pozitivní snahu některých pracovníků, přičemž zároveň poukazují i na mylné přístupy, které umocňují složitost a řešitelnost problémů.

V podkladech pro „Strategickou revizi obrany ČR“ se doslovně uvádí: „V rezortu obrany není zatím ekonomický systém jednoznačně definován, a proto není ani jasně definováno postavení jednotlivých složek rezortu obrany v něm.“ [5]

Úřad ekonomické kontroly MO ČR v *Analýze ekonomiky obrany MO ČR* ekonomický systém definuje: „Jako soustavu prvků, metod, způsobů práce a opatření politicko ekonomického charakteru, spojených s plánováním, programováním, rozpočtováním, akvizicí, alokací, užitím, controllingem a zúčtováním finančních a jiných zdrojů (např. potřebných právních a finančních, majetku, personálu).“ [6]

Za prvky ekonomického systému (tamtéž) označuje sekci správy majetku, finanční sekci (nyní sekce ekonomická), sekci obranného plánování, Národní úřad pro vyzbrojování, Akviziční úřad a sekci logistiky Generálního štábu AČR.

Z přípravy nepublikovaných interních materiálů bývalé finanční sekce se dozvídáme, že: „*Ekonomický systém rezortu MO je souhrnem pravidel a zásad hospodářské a finanční (rozpočtové) činnosti, které jsou uplatňovány v závislosti na existujících vnějších a vnitřních ekonomických vztazích a ekonomické struktuře subjektu.*“ Přitom, jak se dále uvádí, by ekonomický systém měl mít tyto moduly:

- ❑ finanční účetnictví,
- ❑ investiční majetek,
- ❑ nákladové účetnictví,
- ❑ mzdy,
- ❑ plánování údržby a oprav,
- ❑ řízení projektů (především investiční výstavba).

Analytické podklady pro strategickou revizi obrany ČR za oblast finanční zdroje v části A2 otevírají kapitolu s názvem „*Současný ekonomický systém rezortu obrany z hlediska efektivního využívání finančních zdrojů*“. Zdůrazňují, že ekonomický systém je nedílnou součástí systému řízení rezortu obrany, v jehož rámci hrají významnou roli zejména procesy plánování. Zároveň však ale konstatují, že je nutno jej teprve definovat právě ve vazbě na metodické řešení systému řízení a plánování.

Vymezují hlavní požadavky na ekonomický systém:

- ❑ řešit otázky spojené s plánováním zdrojů (SPPR), logistikou (včetně akvizičního systému), finančním systémem, systémem ekonomické kontroly atd.,
- ❑ adekvátně reagovat na současné výzvy, které před rezortem obrany stojí, tj. vzrůstající nutnost efektivního řízení zdrojů ve vazbě na rozpočtová omezení, rychle rostoucí pořizovací náklady (profesionalizace, reprodukce, modernizace, postupné vyrovnávání úrovně se státy EU),
- ❑ adekvátně reagovat na povinnosti vyplývající z nových rozpočtových pravidel, připravovaného zákona o finanční kontrole, z členství v NATO, reagovat na výzvy plynoucí z připravovaného zavedení systému strategického plánování v ČR, z připravovaného vstupu ČR do EU apod. [7]

Již samotná snaha definovat ekonomický systém rezortu MO ČR musí být chápána jako pozitivní akt. Je pohledem na tento problém očima vrcholového managementu, který můžeme dále korigovat, upravovat, dále rozvíjet.

Nicméně, nelze přijmout ani jednu z uvedených charakteristik. Není zachována metodologie systémového přístupu. Dále pak není akceptován výše uváděný analyticko syntetický přístup, výsledkem čehož jsou jen obecné formulace systému bez vazby na jeho konkrétní popis, jeho funkce, prvky a jejich vlastnosti, strukturu, hodnocení spolehlivosti, postavení a cíl ekonomického systému v systému řízení rezortu MO ČR apod.

Již jsme uvedli, že ekonomické kategorie nemohou tvořit základní prvky ekonomického systému a mzdové náklady, které výše zmiňovaní autoři jako prvek uvádějí, takovou kategorií jsou. To bychom se zrovna tak mohli ptát, proč mzdy a ne spotřeba PHM, energie, cestovné apod. Na konečných výkonech se některé druhy nákladů mohou podílet větší či menší vahou (nákladovostí). Přesto to není důvod k tomu, abychom je chápali jinak, než-li jako kategorií, která má svůj přesně vymezený ekonomický obsah.

Právě tak bychom se mohli ptát, proč je účetnictví navrhováno jako **prvek ekonomického systému**; proč právě tento nástroj. Otázka je legitimní hlavně proto, že účetnictví řadíme mezi ekonomické nástroje řízení, kterých poznáme další desítky. I když pro řízení sehrává nesmírně důležitou roli, přesto chování systému nemůže být určováno typem účetnictví. Podobně jako platí o výše zmiňované soustavě ukazatelů i tento nástroj řízení plní funkci zprostředkovatele mezi řízeným objektem a řídicím subjektem.

Co je vlastně cílem ekonomického systému, jakou plní funkci? Vycházíme-li z předchozího, *tento systém musí zajišťovat splnění základních cílů rezortu s hospodárným a efektivním využitím věcných, finančních a lidských zdrojů.*

Jinak řečeno, v průběhu rozpočtového procesu, ve všech jeho fázích, plní svou **funkci** vytvářením předpokladů pro splnění cílů rezortu (metasystému). Z tohoto pohledu ekonomický systém vystupuje jako jeden z prvků (subsystémů) vyššího systému. Budeme-li jej posuzovat jako relativně samostatný, celostný systém, pak můžeme hovořit o chování tohoto systému, jehož **vlastním cílem** je pro úkoly rezortu zajišťovat hospodárný, efektivní a účelný převod vstupních stimulů na výstupní reakci. Tedy nám dobře známou ekonomickou racionalitu.

Shrme-li si to, ekonomický systém s akcentem na plnění rezortních úloh a **v postavení subsystému** zajišťuje a podporuje jejich očekávaný užitek proporcionalitou mezi vstupy a výstupy, kdežto s akcentem na racionalitu chování vystupuje jako celostný systém.

Ekonomika AČR (ozbrojených sil), jako společensko-vědní disciplína, by měla umět konstituovat ekonomický systém rezortu a systém ekonomického řízení podle výše uváděných charakteristik, to vše na pozadí jednotlivých fází rozpočtového procesu, ale i obecných funkcí řízení, tedy objektivně probíhajících procesů, kterých jsou velitelé a odborní funkcionáři přímí účastníci.

Specifickým znakem každého ekonomického systému je, že pracuje s omezenými zdroji, které se snaží cílevědomě a maximálně (optimálně) využít, resp. sladit s potřebami, k čemuž využívá optimalizačních procedur nebo práce s variantami (alternativami). Zajímavé jsou například snahy některých logistiků o takové pojetí, kdy logistické procesy probíhají **uvnitř ekonomického systému**. Všimněme si, že logistika taktéž pracuje s omezenými zdroji, operuje s hospodárností, jíž se podmiňuje dosažení konečného efektu. Čili jde o takové účelové vymezení části reality, ve které probíhají procesy ekonomické povahy. [8]

Každý ekonomický systém je svým způsobem systémem abstraktním, protože se vymezuje na základě abstrakce (odhlédnutí) od celé řady dalších rozměrů a aspektů. K těmto krokům obvykle přistupujeme při relativním uzavírání systému, do kterého se snažíme nezahrnout méně významné, resp. signifikační faktory. Pokud se nám do zkoumaného systému podaří zahrnout všechny relevantní faktory, můžeme říci, že se nám podařilo soustavu „uzavřít“.

Není bez zajímavosti přístup rezortu k nedávnému řešení „ekonomické transformace“, který můžeme hodnotit jako *systémově nedůsledný*, přesto však zajistil dílčí výsledky, které nelze hodnotit jinak než kladně. Byla významně racionalizována struktura řízení, kompetence, postupy, vztahy, dokonce značně ztransparentněny finanční a materiálové toky. Přesto s dosaženými projevy racionality nemůžeme být spokojeni.

Očekávalo se, že hospodárnost, efektivnost a účelnost se začnou prosazovat jako přirozený důsledek transformačních změn a že tyto změny pozitivně ovlivní ekonomické chování jednotlivců i celého systému. Bohužel, nestalo se tak. Dodáváme, že managementu nemohla být (*podle systémových pravidel*) zajištěna přiměřená podpora rozhodovacích procesů. Ta

se musí opírat o poskytování dostatku relevantních informací vypovídajících o minulých stavech řízeného systému (podsystemu), o záměrech řídicího systému (podsystemu), resp. o odchylkách od cílového stavu.

Jsou-li tato pravidla chybně nastavena, kontrolní mechanismus jen velice těžko rozliší řídicí kvalitu velitele a jeho odborných funkcionářů, podíl jejich vlastních rozhodnutí na ekonomickém plnění úloh a v konečném důsledku také na chování ekonomického systému jako celku.

V souvislosti s metodologickým zkoumáním systémového logického schématu je upozorňováno na existenci různých *paradoxů* systémového přístupu a myšlení.

Při úvahách o systémovém přístupu se setkáváme s následujícími formulacemi systémových paradoxů, překonáváním kterých se podle Sadovského projevuje podstatný rys systémového myšlení (možno si je dát do souvislosti s výše uvedeným „výkladem“, resp. rezortem popisovaným ekonomickým systémem):

- ❑ *Paradox hierarchičnosti*: popis libovolného systému je možný jen pokud je daný systém popsán jako prvek širšího systému, a naopak, popis daného systému jako prvku širšího systému není možný bez popisu daného systému jako systému celostního (celistvého).
- ❑ *Paradox celostnosti*: popis daného systému jako celostnosti je možný jen řešením úlohy takového rozložení systému na části, kdy rozložené části zachovávají ve specifické formě vlastnosti celostného systému a obráceně, takového rozložení daného systému na části je možné jen popisem systému jako určité celostnosti.
- ❑ *Paradox systémově-metodologický*: konstruování adekvátního poznání konkrétních systémů je možné jen na základě rozpracování metodologie systémového výzkumu, ale tato metodologie může být konstruována pouze na základě adekvátního popisu konkrétních systémů, který uskutečňuje požadavky systémové metodologie. [9]

Musíme si uvědomit, že hodláme-li popsat konkrétní ekonomický systém a učinit u něj dříve již naznačené *systémové kroky při navrhování a projektování systému*, z hlediska paradoxů hierarchičnosti, celostnosti a systémové metodologie je irelevantní, bude-li se jednat o ekonomický systém rezortu MO ČR, AČR nebo **nákladového střediska AČR**. Rozhodneme-li se pro systémový přístup, nebude pro nás velikost nebo typ zkoumaného objektu rozhodující. Tento dílčí závěr je v naprosté shodě s tím, co jsme si již o systémovém přístupu řekli. Přijmeme-li jej, pak můžeme aplikovat poznatky manažerské ekonomiky na nejnižší, relativně samostatný organizační celky AČR, na nákladová střediska. Jsme toho názoru, že na jakémkoliv nákladovém středisku lze ekonomický systém vymežit.

Je to proto, že ekonomika AČR se realizuje v jejich jednotlivých člancích, tedy střediscích a zařízeních v souvislosti s plněním konkrétních úloh provázených rozhodováním o spotřebě zdrojů. **Jinak řečeno, vždy se jedná o ekonomický objekt, u kterého může být ekonomický systém popsán jako celostný, strukturovaný systém, tj. může být určen množinou prvků a množinou vazeb mezi nimi.** Mohou být u něj definovány podstatné vlastnosti prvků, ale zároveň i vymezeny požadované funkce, chování a cíle systému.

Každé nákladové středisko je svým způsobem jedinečné, protože plní odlišné věcné úkoly, cíle, pracuje v jiných podmínkách než ostatní, zkušenosti a schopnosti managementu jsou jiné. K tomu všemu, v reálných podmínkách útvaru, nemusí být vzájemné vztahy mezi ekonomickým systémem a ostatními systémy nákladového střediska, jakož i ve vztahu k ekono-

mickému systému vyššího řádu, vždy naprosto standardní. Svou roli tady sehrávají výkonní pracovníci, management, typologie úkolů, normativy, zvláštnosti podmínek apod. Naznačené problémy signalizují značně nepřehlednou situaci. Je z této situace východisko? Jsme přesvědčení, že ano.

Musí platit, že pro *ekonomický systém rezortu MO ČR* by měl být určen **jednotný systémový přístup** (systémová pravidla), platný pro ekonomický systém jako celek, a tím pádem platný i pro jednotlivé ekonomické subsystémy v linii řízení (hierarchii) až po stupeň nákladové středisko. Musí však také platit, že u nejnižších stupňů řízení (nákladových středisek), tedy právě tam, kde zmiňované zvláštnosti nákladových středisek se projevují nejvíce, budou muset být pravidla dopracována (konkretizována, podrobně specifikována) tak, aby akceptovala *objektivní zvláštnosti* toho kterého nákladového střediska a zároveň se nedostala do rozporu s vyššími systémovými pravidly. Výsledky hodnocení *funkčnosti, chování a spolehlivosti* takových systémů se budou středisko od střediska lišit, avšak nebudou a ani se nesmí lišit ve vztahu k základním systémovým pravidlům určených nejbližším metasystémem (velitelství, AČR, rezort).

Podobná situace je i v podnicích tržního sektoru. Připustíme-li organizační koncentraci (fúzi nebo akvizici) sdružených podniků jednotnému vedení, budou ve stejné oborové činnosti působit naprosto rozdílné celky, ať již svou velikostí, technickým vybavením, produkcí výkonů apod. Mohou produkovat výkony, které se budou např. z hlediska užité hodnoty, kvality, ceny, servisu lišit, budou se lišit i spotřebou materiálu, energie, obrátkou zásob, délkou výrobního cyklu, technickým vybavením, organizací práce, strukturou řízení apod.

I přesto budou *základní systémová pravidla* usměrňovat činnosti organizačních celků jednotně, např. ve vztahu k obsahu řízení, k zajištění vlastní reprodukce, dosahování ekologických parametrů, jakosti, spokojenosti zákazníka, ale i ve vztahu k široké bázi ukazatelů rentability, nákladovosti, využití kapacity, likviditě, době návratnosti investic, produktivitě práce apod.

Specifická systémová pravidla, zpřesňována pro relativně samostatné celky, musí jejich zvláštní podmínky akceptovat a s ohledem na ně cíle, funkce, spolehlivost a chování daného subsystému optimalizovat. *Možnou příčinou jeho nepřiměřených nebo nežádoucích reakcí mohou být právě nedůsledně nebo chybně nastavená systémová pravidla. V tržním sektoru tuto skutečnost záhy signalizují tzv. rizikové faktory.* Je to proto, že podstatnou část systémových pravidel tvoří pravidla, která usměrňují a hodnotí různě strukturované cíle sdružení, oboru nebo dokonce i tržního sektoru.

Použitá literatura:

- [1] SADOVSKIJ, V. N. *Základy všeobecné teorie systémů – logicko metodologická analýza teorie systémů*. Bratislava: Pravda, 1979.
- [2] Dostupné z [www: <http://www.kip.zcu.cz/kursy/svt/svt-www/5-soubory/5-2.html>](http://www.kip.zcu.cz/kursy/svt/svt-www/5-soubory/5-2.html).
- [3] VESELÝ, J. *Systémové nástroje řízení-metodika přístupu k automatizaci řízení*. Praha: Institut řízení, 1982.
- [4] PERNICA, P. *Logistický management-teorie a podniková praxe*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998.
- [5] *Analytické podklady pro strategickou revizi obrany ČR za oblast finanční zdroje*. MO ČR FS, 2001, č.j. 24/18-18/2001-FS.
- [6] KOSTELNÍK, V. a kol. *Analýza ekonomiky rezortu obrany*. Praha: ÚEK MO ČR, 2000.
- [7] *Analytické podklady pro strategickou revizi obrany ČR za oblast finanční zdroje*. MO ČR FS, 2001, č.j. 24/18-18/2001-FS.
- [8] PERNICA, P. *Logistický management-teorie a podniková praxe*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998.
- [9] JAVŮREK, Z. *Dialektika a systémový přístup*. Praha: Svoboda, 1979.