

Možné způsoby racionalizace ekonomického řízení v rezortu MO ČR

Ekonomický úsek ministerstva obrany je nedílnou součástí systému velení a řízení rezortu ministerstva obrany. Jeho cílem je zabezpečovat peníze a majetkem, tedy finančními a materiálovými zdroji, potřeby rezortu (jednotlivá nákladová střediska) včas, v nezbytně nutném objemu a na určené místo. Majetek rezortu lze odhadnout až na několik stovek miliard korun. O to významnější se jeví potřeba diskuze o funkčnosti ekonomického systému a jeho racionalizace.

* * *

Ekonomický úsek v rezortu MO ČR je velmi složitým systémem zahrnující množství prvků na úrovni MO ČR, AČR a jejich složek vzájemně propojených vnitřně strukturovanými vztahy se stanovenými odpovědnostmi a právy. Z hlediska typů hospodářského řízení zahrnuje rozpočtový úsek, příspěvkové organizace, ale i státní podnik. Jeho řízení je složitým problémem. Vždyť důsledky ekonomického řízení v rezortu ovlivňují životy téměř 45 tisíc zaměstnanců a jejich rodin, asi 34 tisíc vojáků základní služby či 30 tisíc poživatelů sociálních dávek a důchodů, které jsou vypláceny rezortem obrany. Z hlediska vazeb v systému řízení rezortu MO ČR ekonomický úsek vstupuje do vztahů s dalšími prvky, jako je např. GŠ AČR se svými podřízenými součástmi apod. Z pohledu vnějších vztahů sem patří vztahy s tuzemskými i zahraničními, státními, veřejnými či soukromými subjekty a organizacemi.

Chceme-li zkoumat chování systému a jeho prvků, je nezbytné provést jejich rozčlenění podle kritérií. Zvolená kritéria by měla odpovídat cílům, které rozbořem chceme dosáhnout. Z tohoto pohledu je možné zvolit následující členění ekonomického systému podle např.:

- Úrovně řízení na řídicí tj. ministerstvo obrany a na výkonné tj. zejména AČR a další složky, které ve vztahu k podřízeným součástem jsou zároveň řídicími prvky.
- Charakteristiky zdrojů. Podsystem lze členit na finanční a materiálovou (logistickou) větev.
- Způsobu hospodaření se zdroji na část rozpočtovou, příspěvkovou a podnikatelskou.

Způsob dosavadního ekonomického řízení lze hodnotit jako centralistický s prvky postupné, ale významné decentralizace. Průběžně se provádějí opatření k další decentralizaci výdajové části rozpočtu. Podle dosavadních zhruba dvouletých zkušeností se ukazuje, že přenesení části pravomocí a odpovědností na hlavní uživatele rozpočtu, tj. na armádu a její složky je pozitivním krokem. Tento proces je dlouhodobý a přináší s sebou řadu problémů, které je nutno postupně řešit. Jedná se o otázky

koncepčního, technicko organizačního, ekonomického a právního charakteru, dále pak úrovně právního a ekonomického myšlení zaměstnanců rezortu (řídících i výkonných) apod.

Omezování zdrojů pro armádu při současné politické situaci ve světě nutí vlády hledat mechanismy úspor při zachování minimálně stejné kvality. V současnosti již existují možné způsoby realizace změn, které umožňují kvalitnější řízení v ozbrojených složkách. Pro inspiraci je podnětné sledovat vývoj ekonomického řízení rezortů obrany členských států NATO. Zajímavé výsledky v tomto směru dosahují např.: USA, Kanada, Velká Británie a SRN. Například ve Velké Británii se podařilo snížit výdaje o pět procent a zároveň zvýšit vojenskou kapacitu země.

Inspirující příklad uplatnění racionalizace ekonomického řízení v rezortu obrany je znám z Bundeswehru. Rezort obrany včetně armády je chápán jako jeden veliký státní (neziskový) podnik. Je však nutné dodržovat specifika rezortu jako rozpočtové organizace závislé na prostředcích státního rozpočtu. Jsou dána veřejných charakterem služeb, který rezort poskytuje. Základním kritériem je schopnost umět výkon tohoto „podniku“ vyčíslit v peněžních jednotkách. Jeví se potřeba znát náklady, ale i užitek. Při řízení se zde uplatňuje jeden z důležitých nástrojů řízení – *controlling*. Tento typ ekonomického řízení znamená usměrňování činnosti nákladových středisek. Je zaměřeno na dodržování a dosažení úkolů výcvikového období. Zahrnuje stanovení cílů, prognózy, plánování a rozpočtování, porovnání plánu a skutečnosti, analýzy odchylek, opatření na odstranění odchylek a stanovení dalších cílů. Takto pojaté ekonomické řízení je orientováno na plnění úkolů, zaměřuje se na vzniklá slabá místa.

Nástroje vypracované v nákladovém středisku jsou zpracovávány tak, aby nositel rozhodnutí přijal obsah i formu dané informace. Tzn., že účetní informace se připravují pro řídící pracovníky tak, aby jimi byly přijaty. Celý systém je založen na uplatnění hodnotových nástrojů. Zahrnuje systém hospodaření nákladových středisek, rozpočtování, kalkulace.

Z hlediska informačních systémů se jedná o spojení informací dílčích informačních systémů do ucelených informací o stavu a vývoji nákladových středisek od nejnižších stupňů. Cílem je získat informace nejen z účetnictví, obraz doby minulé, ale znát i úkoly výcvikového roku, tj. události očekávané, v jejich hodnotovém vyjádření. Významně nám napomáhá znát naše možnosti, registrovat odchylky a hledat slabá místa v systému.

Z hlediska řízení zdrojů v rezortu MO ČR se jeví nejdůležitějším stanovení přesně definovaného cíle, který by měl být finančně vyčíslitelný. Při zpracování více variant, lze posoudit, která je pro stát únosná a pro splnění cíle realizovatelná. Tato činnost by měla probíhat pod demokratickou kontrolou.

Možné změny v ekonomickém řízení v rezortu obrany mohou být prováděny ve dvou úrovních. Na vrcholové úrovni a zajišťování dodávek pro rezort se jedná o vrcholové řízení zdrojů.

Lze jej shrnout do čtyř hlavních problémů:

- akvizice zdrojů,
- alokace zdrojů v souvislosti s prioritami rezortu,
- účetnictví a kalkulace, tj. systémy podporující rozhodnutí velitelů a schopnost zprůhlednění programovacích a rozpočtových činností, a dále napomáhající

rozpočtové harmonizaci s příslušnými obecně platnými normami, normami a standardy NATO a EU,

● **analýza a způsoby provádění požadovaných úprav dle možností.**

V americké odborné literatuře tento přístup k řízení zdrojů je označován jako:

„4A“ – *acquisition – allocation – accounting and analysis*. Každý z uvedených problémů je samostatnou kapitolou zasluhující podrobné zkoumání.

Na úrovni vnitřního řízení rezortu jde o dosažení úspor a motivace lidí k těmto úsporám. Jedná se hlavně o AČR. Na tomto úseku je třeba provést řadu změn, která se týká všech oblastí finančně ekonomické činnosti armády. Vyplynou z již výše uvedených kroků. Dále je rozpracovávají. Některé z nich bych chtěl vyjmenovat. Bez ohledu na pořadí významnosti se jedná o tyto problémy:

- zjednodušení rozpočtového procesu,
- vytvoření a následné udržování vysokého rozpočtového uvědomění velitelských stupňů,
- vývoj a rozvoj technik řízení zdrojů pro aplikaci na každém stupni velení a řízení,
- provádění efektivních, systematických a koordinovaných kontrolních činností k zajištění přehledného financování,
- provádění vnitřních řídicích postupů na všech stupních velení a řízení jako preventivní ochrana proti podvodům, zneužívání funkcí a plýtvání prostředků,
- zlepšování řízení informačních procesů v rámci AČR,
- zpřesnění ocenění nákladů na činnosti zbraňových systémů, pracovních sil, s cílem zvyšování efektivity vojenských činností,
- vývoj a rozvoj procesu kalkulací nákladů při provádění cvičení do stupně brigáda (prapor) tvorba tzv. nákladových modelů,
- vytvoření motivačního prostředí pro vojáky a občanské zaměstnance na dosažených úsporách, apod.,
- osvětová a vzdělávací činnost zaměřená na zvýšení ekonomického a právního uvědomění vojáků a občanských zaměstnanců.

Obě úrovně opatření jsou navzájem závislé, podmiňují se. Jestliže dokážeme snížit výdaje na obranu cestou zlepšení procesu zajišťování dodávek a nedokážeme motivovat výkony lidí uvnitř rezortu na úsporách a racionálním hospodaření se zdroji, výsledek bude poloviční. Zdroje nám budou scházet. Lidé z pohodlní. Nebudou se snažit o úspory. Nebudou cítit spoluodpovědnost za svěšené hodnoty.

Jestliže vytvoříme mechanismy, které budou motivovat lidi uvnitř rezortu k úsporám a nedokážeme zefektivnit rozhodování v otázkách dodávek pro armádu, pak dříve či později veškerá motivace těchto lidí vezme za své. Zdroje nám opět budou scházet.

* * *

Obrana státu je otázkou využití stávajících zdrojů. Silná ekonomika je rozhodujícím faktorem obranyschopnosti země. Je nutné vycházet z optimálnosti a přiměřenosti v nárocích na celospolečenské zdroje. Realnost a přiměřenost vynakládání zdrojů na obranu státu, opírající se spojeneckou podporu, by se měla stát jednou z hlavních priorit vládní politiky (politického rozhodování) v 21. století. Z hlediska ekonomického řízení ministerstvo obrany by mělo dokázat zdůvodnit užití zdrojů a úspory vzniklé alianční

obranou a zkvalitněním vnitřního řízení. Měla by se plně projevit osobní odpovědnost vojenských stratégů a ekonomů. Budou ovlivňovat velikost a alokaci, způsob užití přibližně stovek miliard korun.

Odborná literatura:

- **Stofft, W.A.:** Army Command and Management: Theory and Practice. US War College, Carlisle Barracks. Pennsylvania 1991.
- **Stiglitz, J. E.:** Ekonomie veřejného sektoru, Grada Publishing 1997.
- **Strecková, Y., Malý, I., a kol.:** Veřejná ekonomie pro školu a praxi. Business Books 1998.
- **Stiegler H.:** Controlling. BaBtext, spol. s r.o. 1992.
- **Hodboď, L., Horák, R.:** Realizace systému plánování, programování a rozpočtování v AČR. VA Brno 1997.
- **Hyklová, D.:** Nerovnováha mezi Evropou a USA neprospívá nikomu. HN 3. 12. 1999.
- **Otto, P.:** Bilance událostí roku 1999 ministerstva obrany. HN 21. 12. 1999.
- **Krč, M., Kamiňski, T.:** Ekonomika obrany. VA Brno 1996.
- **Horák, R.:** Možné způsoby racionalizace ekonomického řízení v rezortu MO ČR a úkoly finančních orgánů AČR. In Sborník konference Ekonomika, logistika a ekologie v armádě. Brno, IDET 1999.
- **Odehnal, L.:** Možné směry ekonomického zabezpečení AČR. In: Efektivnost veřejného sektoru. Sborník prací Asociace veřejné ekonomicky (příspěvek). Masarykova universita Brno, 1997.

Francie ani Německo nejsou dostatečně silné, aby vybudovaly Evropu samy bez cizí pomoci a aby s Ruskem vyřešily otázku jejího sporného geografického rozsahu. Tento úkol od Spojených států vyžaduje, aby se energicky, cíleně a rozhodně do vymezování evropské geografie zapojily, v první řadě s Německem, a aby se zapojily i do jednání o definitivním postavení baltských států a Ukrajiny v evropském systému, což je, obzvláště pro Rusko, velmi citlivá problematika.

*Zbigniew Brzezinski „Velká šachovnice“.
(K čemu Ameriku zavazuje její globální převaha.)
Mladá fronta, Praha 1999.*