

## ANALÝZA RESTRIKTIVNÍCH OPATŘENÍ REALIZOVANÝCH V LETECH 2008 – 2013 MINISTERSTVEM OBRANY ČR

### ANALYSIS OF THE RESTRICTIVE MEASURES IMPLEMENTED IN THE YEARS 2008-2013 BY THE MINISTRY OF DEFENCE OF THE CZECH REPUBLIC

**Petr Bernatík, Roman Horák**

**Abstrakt:** Článek se zabývá analýzou klesající výše rozpočtů Ministerstva obrany České republiky (dále jen MO ČR) a realizovaných úsporných opatření. Cílem výzkumu je zjistit, jaké metody lze uplatňovat v rezortu obrany při řízení finančních zdrojů v období rozpočtové restrikce při dodržení efektivnosti veřejných výdajů. Analýzou průběhu této krize, jejím rozfázováním a zhodnocením přijatých opatření, kterými resort MO ČR reagoval na restriktivní politiku vlády České republiky, budou zobecněny zkušenosti a navrženy zásady a metody řízení zdrojů, které v příštím období pomohou zajistit efektivnost veřejných zdrojů. Neboť vývoj ekonomiky probíhá v cyklech a lze tedy s jistotou tvrdit, že přijde další ekonomická krize, diskutovat lze pouze o tom kdy.

**Klíčová slova:** ekonomická krize, finanční řízení ve veřejné správě, restriktivní opatření, rozpočet MO ČR

**Abstract:** The article analyzes the decreasing amount Ministry of Defence of the Czech republic (hereinafter MoD) budgets and implemented austerity measures. The aim of the research is to find out what methods can be applied in the defense sector in the management of financial resources in a period of budgetary restrictions, subject to the effectiveness of public spending. This crisis is analyzed throught the division into phases and evaluation of its measures MoD responded to the restrictive policy of the Government of the Czech Republic, will be generalized experience and proposed principles and methods of resource management, which next years will help ensure the effectiveness of public resources. Since the development of the economy runs

*in cycles and can therefore say with certainty that there will be another economic crisis can only talk about it when.*

**Keywords:** *economic crisis, financial management in public administration, austerity measures, budget MoD*

**JEL klasifikace:** *H61*

## 1 ÚVOD

Jedním z důsledků celosvětové ekonomické krize, která započala pádem banky Lehman Brothers, bylo i snižování objemů prostředků na obranu. Tato situace se v ČR projevila razantním poklesem rozpočtu MO ČR, kdy klesl jeho rozpočet z 55,9 mld. Kč v roce 2009 na 42 mld. Kč v roce 2013. Tento razantní pokles zdrojů měl pochopitelně dopady na fungování MO ČR, respektive schopnost zabezpečit chod všech jeho součástí. Základní otázkou, kterou si management MO ČR kladl, bylo, jak dlouhá a hluboká tato ekonomická krize bude a jak hluboký může být pokles vyčleněných zdrojů na rozpočet MO ČR. Tato nejistota měla pochopitelně dopad i na jednotlivá opatření, která byla nutná zrealizovat, aby byl dodržen rozpočet.

## 2 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY, CÍL A METODY

K tomu, aby bylo MO ČR schopno zabezpečit obranu České republiky (dále jen ČR), potřebuje mít vyčleněny finanční zdroje, které jsou ztělesněny v rozpočtu, který mu je přidělen. To jak a v jakém rozsahu a kvalitě bude MO ČR zabezpečovat obranu ČR, závisí na výši schváleného rozpočtu. Rozpočet MO ČR však nikdy nedosáhne takového objemu, aby bylo možné realizovat všechny potřeby. Proto by měl platit princip, že schválené zdroje mají pokrýt minimálně stejnou úroveň zabezpečení obranyschopnosti státu dle právních předpisů a rozhodnutí vlády či parlamentu při zachování stejné úrovně bezpečnostního prostředí ČR a zachovat minimálně strategické rozvojové programy. Pro naplnění tohoto principu je nutno stanovit cíle resortu obrany na rozpočtové období 1+2 včetně finančního vyjádření jak ukládá zákon o rozpočtových pravidlech. I při dodržení tohoto principu dochází k postupnému vnitřnímu zadlužení a degradaci úrovně zabezpečení obranyschopnosti státu.

Takto navrhnout rozpočet by mělo být jednou z klíčových schopností rezortu obrany. Další klíčovou schopností by mělo být soustavné porovnávání navrženého a pak schváleného rozpočtu se skutečností a to primárně na úrovni souhrnných dat za rezort a řízení odchylek od schváleného rozpočtu zjištěných v průběhu tohoto porovnávání. Autoři mají na mysli především plánovací a rozpočtový proces na strategické úrovni, tzn., proces alokace a realokace zdrojů.

Efektivnost řízení rozpočtu je dána kontinuitou strategického řízení se střední a základní úrovní řízení a velení. V tomto směru jsou rozpočtoví manažeři všech stupňů řízení vázáni ustanoveními zákona o finanční kontrole (§2, písm. m, n, o, Zákon č. 320/2001 Sb.). Tedy používat finanční prostředky v souladu s 3E, tedy efektivně, hospodárně a účelně v souladu se zákonem o finanční kontrole a to:

- efektivně, což je takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění;
- hospodárně, kterým se rozumí takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů;
- účelně, což je takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.

Účelnost a hospodárnost výdajů spíše souvisí s kvalitou střední a základní úrovně řízení, resp. velení. Z pohledu efektivnosti veřejných výdajů hraje významnou roli i realizace těchto prostředků, neboť v případě, že nejsou realizovány dle schváleného rozpočtu, nemohlo být dosaženo nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů. U efektivnosti se posuzuje, zda mezi použitými zdroji a dosaženými výstupy a výsledky existuje nejlepší vztah, pokud jde o kvantitu, kvalitu a čas (Vodáková 2013). Jinými slovy, dělat “správné věci”.

Vzhledem k zaměření výzkumu se ve svém článku soustředíme na strategickou dovednost reálně rozpočtovat a řídit odchylky rozpočtu resortu.

Cílem článku je analýza řízení efektivnosti výdajů v období ekonomické krize, tj. letech 2008 – 2013 a analýza schopnosti managementu resortu obrany reagovat na restriktivní opatření státu.

Proto při zpětném pohledu bude nejprve proveden rozbor jednotlivých etap ekonomické krize v ČR a jejich dopadů na rozpočet MO ČR. Posléze bude proveden popis jednotlivých opatření managementu MO ČR. K naplnění cíle článku byla provedena analýza rozpočtových výdajů MO ČR za období 2008 – 2013. Pro stanovení jednotlivých fází ekonomické krize v ČR, respektive jejich dopadů na MO ČR, jsme vyšli z výše přidělených zdrojů v letech 2008 – 2013. Výstupy článku budou použity jako dílčí podklad pro stanovení postupu v případě poklesu či nárůstu rozpočtových zdrojů vyčleněných ve prospěch MO ČR s cílem minimalizovat neefektivnost alokace zdrojů v rezortu obrany.

### **3 ANALÝZA DOPADŮ KRIZE NA ROZPOČET MO ČR**

Vnější podmínky ovlivňují činnost každého jedince, firmy či státní organizace, MO ČR nevyjímaje. Zejména bezpečnostní aspekty lze označit za značně nestabilní, špatně předvídatelné. Jimi vyvolané změny jsou permanentní, častou chaotické a signály těchto změn přichází většinou se zpožděním a jejich projevy mohou být slabé (Veber 2000). Jedním ze základních projevů těchto nestabilních podmínek bývají ekonomické krize. Často přichází jako dílčí problém v nějaké vzdálené části světa, aby nakonec přerostly v ekonomickou krizi s celosvětovými dopady. Jako příklad může sloužit pád Lehman Brothers v USA (Stuchlík 2009), problémy jejich realitního trhu, které mají dle prvního pohledu pramálo společného s ČR, přesto se z toho nakonec zrodila ekonomická krize, která zasáhla celý svět. S touto skutečností však musí stát, firma a v podstatě každý jedinec počítat. Jelikož neexistuje univerzální jednoduché řešení této ekonomické krize, musíme hledat společné znaky a stanovit si postupy, jak se k ekonomické krizi, která bezpochyby zasáhne státní rozpočet, finance firem i domácností, postavit. V další části tohoto článku je zaměřena pozornost na situaci a dopady ekonomické krize v ČR z let 2008 – 2013 na rozpočet MO ČR z pohledu MO ČR a to specificky jeho středního managementu.

Základním faktorem analýzy této ekonomické krize v ČR z pohledu poklesu rozpočtu MO ČR je stanovení jednotlivých fází této krize. Rozfázování této krize bylo provedeno z pohledu managementu MO ČR, který vnímal dopady nadcházející ekonomické krize prostřednictvím poklesu zdrojů v části výdajů rozpočtu MO ČR. Zásadní vliv na výši zdrojů pro MO ČR má stav ekonomiky a státního rozpočtu. V níže uvedené tabulce jsou zachyceny základní údaje vypovídající o příjmech a výdajích státního rozpočtu, jeho saldu a vývoji ekonomiky ČR měřené růstem HDP v procentech.

**Tab. 1: Státní rozpočet a HDP v letech 2008 – 2013 (skutečnost v mld. Kč)**

rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Příjmy rozpočtu	1 064,6	974,8	1 000,4	1 012,8	1 051,4	1 091,9
Výdaje rozpočtu	1 083,9	1 167,0	1 156,8	1 155,5	1 152,4	1 173,1
Saldo	-19,3	-192,2	-156,4	-142,7	-101,0	-81,2
Saldo v % HDP	-0,5	-4,9	-4,0	-3,5	-2,5	-2,0
Růst HDP v %	2,7	-4,8	2,3	2,0	-0,9	-0,5

Zdroj: vlastní zpracování z údajů ČSÚ

### 3.1 1. fáze - počátek krize roky 2008 – 2009

Prvními příznaky nadcházející krize v ČR bylo ochlazení ekonomiky v roce 2009, kdy došlo k propadu HDP o 4,8 %. Tato situace měla samozřejmě dopad do příjmů státního rozpočtu, které byly menší, i když vláda začala omezovat výdaje, přesto došlo k nárůstu deficitu státního rozpočtu na 192,2 mld. Kč, což činilo 4,9 % HDP. Úřednická vláda Jana Fischera prostřednictvím ministra financí Eduarda Janoty připravila pro rok 2010 balíček úprav zákonů, které měly vést ke zvýšení příjmů a ke snížení výdajů státního rozpočtu (Pospíšilík, 2009). Byly např. zdaněny náhrady představitelů státu, zvýšena daň z nemovitostí, DPH, zvýšeny spotřební daně z alkoholu, tabáku, pohonných hmot a snížena procentní výměra nemocenské. Vývoj státního rozpočtu a HDP v letech 2008 - 2013 je uveden v tabulce 1. Schválené rozpočty MO ČR, konečné rozpočty, jejich skutečné čerpání, podíl na HDP a NNV<sup>3</sup> pro roky 2008 -2013 jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2 rovněž zobrazuje nároky nespoteřebovaných výdajů, kterými jsou nevyčerpané zůstatky rozpočtu převáděné do nároků nespoteřebovaných výdajů v souladu se zákonem o rozpočtových pravidlech (§47 odst. 1 písm. d, zákona č. 218/2000 Sb.). O tyto prostředky lze překročit rozpočet následujícího roku. Zároveň jsou však do NNV převáděny nevyužité prostředky z minulých let, které se MO ČR rozhodlo nevyvést z NNV v roce, za který se provádí výpočet NNV. To je i jeden z důvodů, proč v letech 2010 – 2013 neodpovídá výše NNV rozdílu konečného rozpočtu a jeho čerpání.

Na základě těchto údajů lze konstatovat, že ekonomická krize v ČR propukla v plné síle v roce 2009, což nám ukazuje propad HDP a výrazný nárůst salda rozpočtu. Na druhé straně se vláda v roce 2007 zavázala k tomu, že výdaje na obranu v letech 2008 a 2009 neklesnou pod 1,55 % HDP, což nesplnila

<sup>3</sup> NNV – nároky z nespoteřebovaných výdajů

ani v následujících letech. Zároveň však vláda požadovala po MO ČR větší zapojení Armády České republiky (dále jen AČR) do aliančních akcí vyžadující vyšší výdaje. Dle vyjádření zástupců MO ČR byly cíle a úkoly i přes nižší rozpočet v roce 2008 splněny. Rezort obrany přesto nedokázal plně vyčerpat přidělený rozpočet a to ve výši 4,6 mld. Kč. Tyto nevyčerpané prostředky rozpočtu jsou v tabulce 2 označeny pojmem Nároky nespoteřovaných výdajů. V roce 2009 došlo k expanzi rozpočtu z 1,35 % v roce 2008 na 1,43 % HDP z důvodu modernizace automobilní techniky. Rozpočet roku 2009 byl vyšší o cca 0,2 mld. Kč, nedočerpání rozpočtu činilo 2,8 mld. Kč. MO ČR opět oznámilo, že úkoly byly splněny.

### **3.2 2. fáze - Propad – roky 2010 – 2011**

V letech 2010 a 2011 se ekonomika ČR stabilizovala a začala vykazovat postupný růst. Nicméně salda rozpočtu klesala pouze pozvolným tempem. Při vyšších nárocích vlády na resort obrany ekonomická krize významněji zasáhla do rozpočtu MO ČR. Výše rozpočtu činila 1,29 % HDP. Resort obrany plnil své cíle a úkoly. Ministr obrany Vondra upozornil na problémy s financováním resortu. I přesto se rozpočet v roce 2010 nedočerpal, i když jen ve výši 1,5 mld. Kč. Do NNV však byly převedeny prostředky pouze ve výši 1 mld. Kč, neboť rezort obrany musel vázat prostředky ve výši 0,3 mld. Kč a dále nebyly vyčerpany všechny narozpočtované prostředky na důchody a ostatní sociální dávky ve výši 0,2 mld. Kč a tyto prostředky nelze v souladu se zákonem o rozpočtových pravidlech převést do NNV.

V roce 2011 pokračoval dílčí ekonomický růst, ale rozpočet MO ČR klesl na 1,17 % při nezměněných cílech a úkolech, které byly plněny. Ale resortu obrany převedl do NNV pouze cca 0,7 mld. Kč. Z rozpočtových prostředků to bylo jen 0,3 mld. Kč, z nepoužitých prostředků vyvedených z NNV z roku 2010 0,1 mld. Kč a z prostředků od NATO 0,3 mld. Kč. Lze tedy konstatovat, že rok 2011 byl z hlediska čerpání přidělených rozpočtových prostředků velmi úspěšný, neboť ty byly maximálně využity.

### **3.3 3. fáze – Stabilizace – roky 2012 – 2013**

V roce 2012 a potažmo i 2013 nám mírný pokles HDP dokazuje, že se krize vrátila, ale již ne v takové síle. To dokresluje i fakt, že přes pokles HDP se dařilo dále snižovat salda státního rozpočtu. V roce 2012 klesl objem rozpočtu MO ČR na 1,1 % HDP. Nedočerpání však vykazovalo cca 1,8 mld. Kč. Do NNV však bylo převedeno pouze 0,8 mld. Kč, neboť MO ČR muselo vázat prostředky ve výši 1,4 mld. Kč, což zůstatek snížilo na 0,4 mld. Kč

a zároveň do NNV převedlo nepoužité prostředky vyvedené z NNV z roku 2011 ve výši 0,4 mld. Kč.

Rok 2013 lze hodnotit jako konečné období krize. Na základě voleb v říjnu 2013 byla v únoru 2014 sestavena vláda premiéra Bohuslava Sobotky, která si vytýčila za cíl mimo jiné stabilizaci rozpočtu MO ČR a jeho postupný nárůst v příštích letech. Náčelník Generálního štábu AČR gen. Pavel upozornil na nebezpečí podfinancování resortu v souvislostech s bezpečnostním vývojem ve světě. Ale rozpočet MO ČR v roce 2013 klesl k 1 % HDP. Nedočerpání rozpočtu bylo evidováno v částce 1,8 mld. Kč. Převod do NNV však činil 2,2 mld. Kč, jelikož MO ČR do dalšího roku převedlo i nepoužité prostředky vyvedené z NNV z roku 2011 ve výši 0,4 mld. Kč

**Tab. 2: Schválené rozpočty MO ČR, konečné rozpočty, jejich skutečné čerpání, podíl na HDP a NNV pro roky 2008 -2013 (v mld. Kč)**

rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Schválený rozpočet	54,2	56,0	48,9	43,9	43,5	42,1
% z HDP	1,35	1,43	1,29	1,17	1,10	1,06
Konečný rozpočet	54,4	54,6	49,2	44,1	43,8	42,5
Skutečné čerpání rozpočtu	49,8	51,8	47,7	43,8	42,0	40,7
Rozdíl mezi konečným rozpočtem a jeho čerpáním	4,6	2,8	1,5	0,3	1,8	1,8
Nároky z nespoteřebovaných výdajů	4,6	2,8	1,0	0,7	0,8	2,2
z toho: - profilující výdaje	3,4	1,1	0,5	0,7	0,6	1,5
- neprofilující výdaje	1,2	1,7	0,5	0,0	0,2	0,7

Zdroj: vlastní zpracování z Návrhu státního závěrečného účtu – kapitola 307

MO ČR za rok 2013 a resortní rozpočet 1993 - 2013

Výše uvedená data v tabulce nám zcela zřetelně dokládají dopady jednotlivých fází ekonomické krize na rozpočet MO ČR. Z hlediska rozpočtovaných zdrojů, tedy schváleného rozpočtu vidíme v roce 2009 ještě nárůst o 1,8 mld. Kč, který však ve skutečnosti po úsporných zásazích vlády ČR poklesl pouze na necelých 0,2 mld. Kč. Počínaje rokem 2010 můžeme vidět propad jak schváleného tak konečného rozpočtu a to u schváleného rozpočtu o 12,1 mld. Kč v roce 2011 oproti roku 2009, u konečného pak 10,5 mld. Kč. Roky 2012 a 2013 pak již dokládají pouze mírný propad schváleného rozpočtu na úrovni 1,8 mld. Kč a u konečného rozpočtu pak 1,6 mld. Kč v roce 2013 oproti roku 2011.

Obdobnou tendenci má i skutečné čerpání rozpočtu. Zde je poněkud zvláštní situace v roce 2009, který již lze označit za počátek ekonomické krize v ČR, přesto jak rozpočet, tak čerpání rostlo. Z analýzy státních závěrečných účtů lze dovodit, že přestože se začalo významně šetřit, některé investiční projekty již nebylo možné zastavit a bylo nutné je realizovat, přičemž platby za tyto projekty, např. za modernizaci nákladní automobilní techniky, připadly na rok 2009. Tato skutečnost vyplývá z možnosti ovlivňovat investiční výdaje pouze v dlouhodobém horizontu, jak bude analyzováno v další části článku.

NNV ve zkoumaném období vytrvale klesaly, stejně jako výše schváleného a konečného rozpočtu. Bylo to zapříčiněno snahou maximálně využít disponibilní zdroje, když výše rozpočtu klesala. NNV v tabulce 2 jsou rozděleny do dvou skupin a to profilujících výdajů a neprofilujících výdajů. Mezi profilující výdaje patří primárně výdaje na programové financování, tedy investice, vědu a výzkum, prostředky NATO a EU apod. Neprofilující výdaje zahrnují ostatní běžné výdaje a výjimečně výdaje na platy a pojistné.

Allen a Tommasi o převádění nevyužitých prostředků na investiční projekty, v našem případě tím můžeme chápat profilující výdaje, do následujícího roku píše, že je nezbytné, neboť tento typ výdajů lze stěží řídit v rámci ročního rozpočtu. Přesto však upozorňují, že by se to mělo týkat pouze probíhajících projektů a mělo by to podléhat schválení ministerstvem financí. Dále uvádějí, že povolování převodu nevyčerpaných prostředků na provozní výdaje souvisí se snahou omezit „nákupní horečku“ nebo „zběsilé utrácení“ koncem roku. (Allen, Tommasi, 2001).

Zde je nutné si uvědomit, že jak profilující, tak neprofilující výdaje NNV, jsou alokovány na stanovené cíle v rámci rozpočtování, které je představováno střednědobým výhledem, sestavovaným na 2 následující roky po roce, na který je sestavován návrh rozpočtu, a návrhem rozpočtu. Alokace těchto rozpočtových prostředků byla provedena k tomu, aby byly splněny stanovených cíle. Výdaje těchto rozpočtových prostředků jsou pak realizovány prostřednictvím akvizičního procesu. Jejich nevyčerpání souvisí s chybou buď v alokaci těchto prostředků, tedy nereálným rozpočtem nebo problémy v akvizičním procesu, neuzavřením smlouvy s dodavatelem či plněním až v následujícím roce. Z tohoto pohledu lze tedy konstatovat, že nevyužití přidělených rozpočtových prostředků dle schváleného rozpočtu bylo neefektivní.

Přesto musíme hodnotit vývoj výše NNV v letech 2008 – 2013 pozitivně, neboť došlo k výraznému poklesu ze 4,6 mld. Kč na 0,8 mld. Kč. Paradoxní



je pak v této situaci výše NNV v roce 2013, kdy došlo k jejímu nárůstu na 2,2 mld. Kč, tedy o 1,4 mld. Kč, přestože konečný rozpočet poklesl o 1,3 mld. Kč.

## **4 RESTRIKTIVNÍ OPATŘENÍ REALIZOVANÁ MO ČR V JEDNOTLIVÝCH FÁZÍCH KRIZE**

V této části článku budou analyzovány restriktivní opatření realizované managementem MO ČR s cílem zabezpečit chod MO ČR s přidělenými zdroji. Zde je nutné podotknout, že MO ČR má oproti jiným ministerstvům obrovské množství movitého a nemovitého majetku, který je velmi finančně náročný z hlediska potřeby rozpočtových prostředků na provoz a údržbu. Jako příklad může být uvedeno letectvo, které je velmi drahé jak ve fázi pořízení, tak ve fázi provozu, neboť rozpočtové prostředky na něj vynakládané jsou neporovnatelné s jinými druhy techniky jako např. automobily. Je-li však velké množství zdrojů přiděleného rozpočtu směřováno do oblasti investic, oprav a údržby majetku, je velmi pravděpodobné, že při hledání úspor ve státním rozpočtu se sáhne k vyššímu krácení výdajů právě u rezortu obrany, neboť se primárně nejedná o mandatorní výdaje spojené se zaměstnanci.

Rozhodnutí o výši úspor, respektive nastavení nepřekročitelných limitů pro oblasti mandatorních výdajů, výdajů na programové financování a ostatních běžných výdajů vydal v uvedených letech náměstek pro ekonomiku MO ČR. Porovnáním takto stanovených limitů s plánovanými potřebami, které byly součástí střednědobého výhledu státního rozpočtu, byly určeny částky úsporných opatření v jednotlivých oblastech.

### **4.1 1. fáze krize – Počátek – roky 2008 – 2009**

První dopady nastávající krize se u MO ČR projevily v roce 2009 a to Usnesením vlády č. 38 z 5. ledna 2009, kterým byly resortům odebrány prostředky z rezervních fondů<sup>4</sup> v celkové výši 34,2 mld. Kč a dále Usnesením vlády č. 122 z 26. ledna 2009, na základě kterého musely resorty vázat, neboli vzít do rezervy a nevyužít, rozpočtové prostředky ve výši

---

<sup>4</sup> Rezervní fond – v souladu s § 48 zákona č. 218/2001 Sb. o rozpočtových pravidlech, se jedná o fond organizační složky státu, jehož zdrojem jsou prostředky ze zahraničí a peněžité dary, odvody neoprávněně použitých prostředků a penále za prodlení s nimi, příjmy z prodeje majetku, který organizační složka státu nabyla darem nebo děděním a prostředky poskytnuté z fondu zábrany škod. Do roku 2008 byly zdrojem i prostředky, které organizační složka státu nevyčerpala a to do výše 2 % rozpočtu výdajů.

6,5 mld. Kč. MO ČR tímto opatřením muselo vázat prostředky ve výši 1,6 mld. Kč, které na základě Usnesení vlády č. 363 z 23. března 2009 muselo převést ve prospěch kapitoly Ministerstva práce a sociálních věcí ke krytí zvýšených sociálních výdajů.

Rezort MO ČR tedy musel reagovat na vzniklou situaci a rozhodl o vázání rozpočtových prostředků na investice ve výši 0,62 mld. Kč a na běžný provoz 0,98 mld. Kč. Významnější dopad mělo do rezortu vázání prostředků na běžný provoz, neboť okamžité zmrazení prostředků na běžný provoz, tzv. ostatních běžných výdajů, ve výši téměř 1 mld. Kč, vedlo k rušení nákupů materiálů a služeb, přičemž největší část připadla na Armádu ČR. Ostatní běžné výdaje ve schváleném rozpočtu roku 2009 tvořily 26,4 % schváleného rozpočtu, takže vázání částky 0,98 mld. Kč bylo vázání 6,4 % ostatních běžných výdajů. Toto však bylo pouze předzvěstí dalších výrazných škrťů. Prostředky na investice byly vázány primárně u těch investic, u kterých doposud nebylo zahájeno výběrové řízení - přesunem do dalších let.

Při přípravě návrhu rozpočtu na rok 2010 byly započteny veškeré negativní trendy, které se v tomto období projeví a výdaje ministerstev byly značně omezeny. Výrazný pokles rozpočtu utrpěly zvláště silové resorty, tedy obrana, vnitra a spravedlnost. Lze tedy konstatovat, že počátek krize z pohledu MO ČR byl v letech 2008 a 2009.

## **4.2 2. fáze – Propad – roky 2010 – 2011**

V této fázi došlo k výrazným propadům rozpočtu MO ČR, které jsou patrné v tabulce 2. V roce 2010 se již při přípravě návrhu rozpočtu a pak po jeho schválení projevil výrazný pokles, který byl na úrovni 7,1 mld. Kč oproti roku 2009. Tím se naplno projevil dopad výše popsané krize, která nepřímo, prostřednictvím dramatického poklesu příjmů státního rozpočtu, ovlivnila výši rozpočtu MO ČR. Rozdíl konečného rozpočtu byl sice menší cca 5,4 mld. Kč, přesto tento propad u konečného rozpočtu pokračoval i v roce 2011 a to o 5,1 mld. Kč. Ztráta zdrojů ve výši 10,5 mld. Kč v průběhu dvou let se dramaticky promítla do fungování MO ČR. Zároveň je z tabulky 2 patrné, že čerpání nikdy nedosahuje schváleného rozpočtu, což je způsobeno nerealizováním dodávek, či celých akvizic, které souvisí dílem se složitostí akvizičního systému a dílem s chybným rozpočtováním těchto investic. Pokles výše čerpání rozpočtu v roce 2010 oproti roku 2009 však byl menší než vyčleněného rozpočtu a to o 4,1 mld. Kč, v roce 2011 oproti roku 2010 o další 3,9 mld. Kč.

### **4.3 3. fáze – Stabilizace – roky 2012 – 2013**

Pokud budeme opět vycházet z tabulky 2, lze konstatovat, že v letech 2012 a 2013 již došlo k stabilizaci schválených rozpočtů, byť s menším propadem v roce 2013. Ten je však při porovnání s předchozími roky podstatně menší. Složitější je však situace u čerpání rozpočtu, kdy by bylo možné předpokládat, že bude snaha maximálně využít přidělené zdroje. Předchozí tvrdá úsporná opatření z 2. fáze krize se projevily mimo jiné i tím, že smlouvy s dodavateli, které skončily uplynutím sjednané doby v těchto letech, nebyly nahrazeny novými, neboť nebyly kryty zdroji. Tím se MO ČR ocitlo v situaci, kdy ani výrazně nižší přidělené zdroje nebylo schopno realizovat. Tato situace je podrobněji popsána v části analýzy restriktivních opatření.

## **5 RESTRIKTIVNÍ OPATŘENÍ REALIZOVANÁ MO ČR Z HLEDISKA Vlivu NA VÝDAJOVÉ OBLASTI**

V předešlé části článku byly analyzovány úsporná opatření realizovaná v jednotlivých fázích krize. V této části budou analyzována úsporná opatření z hlediska vlivu na výdajové oblasti, tedy jaký vliv měla ekonomická krize, která se projevila snížením rozpočtu MO ČR, na oblast počtů zaměstnanců, výdaje na investice a na provozní výdaje ve sledovaném období, tedy roky 2008 až 2013.

### **5.1 Snížování počtů zaměstnanců**

V případě krize je většinou jedním z hlavních nositelů úspor personál. Nejinak tomu bylo i u MO ČR, které v průběhu krize bylo donuceno výrazně snížit počty vojáků z povolání a občanských zaměstnanců, zrušit celé vojenské útvary, popřípadě je reorganizovat a redislokovat. Zde je však nutné zmínit jednu zásadní skutečnost a tou je rozdíl oproti dalším dvěma druhům výdajů. Výdaje na platy zaměstnanců, ostatní platby za provedenou práci, a související pojistné jsou jedním z průřezových ukazatelů státního rozpočtu a jsou stanoveny zákonem o státním rozpočtu na daný rok. Ministerstvo financí ČR stanovuje závazné limity regulace zaměstnanosti, tzv. vnitřní limity prostředků na platy a ostatní platby za provedenou práci, a limity počtů osob v souhrnech pro státní správu, pro ostatní složky mimo státní správu a příspěvkové organizace. Tímto se de facto zužuje manévrovací prostor pro MO ČR, které tyto průřezové ukazatele a závazné limity přenesou do rezortu obrany a určí počty osob pro jednotlivé složky MO ČR.

MO ČR v průběhu všech fází krize snižovalo počty zaměstnanců resortu. Na konci roku 2013 byl počet celkový počet zaměstnanců MO ČR nižší o 5.837 osob v porovnání s rokem 2008. Část vojáků z povolání opustilo služební poměr uplynutím sjednané doby a odešlo do zálohy. Dle informací MO ČR odchází průměrně do zálohy 800 vojáků ročně. (IDNES.cz 2016). Snahou MO ČR je tyto odcházející vojáky nahradit, tudíž jejich počet by měl být na konci roku minimálně stejný jako v předcházejícím roce a to za předpokladu, že jsou před rezort postaveny stejné úkoly, povinnosti a závazky jako v předchozím roce. Z níže uvedených dat je tedy zřejmé, že větší část propouštěného personálu připadla na nucené odchody, kdy byli vojáci z povolání a občanskí zaměstnanci propuštěni z reorganizačních důvodů a zároveň nedocházelo k žádnému nebo jen minimálnímu náboru. V tabulce 3 je znázorněn přehled počtu zaměstnanců MO ČR za roky 2008 - 2013.

**Tab. 3: Přehled o počtu zaměstnanců MO ČR za roky 2008 – 2013**

rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
vojáci z povolání	24 447	24 362	23 253	22 368	22 096	21 894
občanskí zaměstnanci	11 207	10 220	8 787	8 154	8 123	7 923
celkem	35 654	34 582	32 040	30 522	30 219	29 817
rozdíl	-	-1 072	-2 542	-1 518	-303	-402
z toho:						
- vojáci z povolání		-85	-1 109	-885	-272	-202
- občanskí zaměstnanci		-987	-1 433	-633	-31	-200

Zdroj: vlastní zpracování z Návrhu státního závěrečného účtu – kapitola 307 MO ČR za rok 2013

Pokud pohlédneme na provedené snížení počtu personálu z hlediska typů zaměstnanců, tedy vojáků z povolání a občanských zaměstnanců, můžeme konstatovat, že nositelé úspor byli primárně občanskí zaměstnanci, jejichž počty v roce 2013 poklesly o 3.283 osob oproti roku 2008, což bylo 29,3 % občanských zaměstnanců v roce 2008. U vojáků z povolání tento pokles činil 2.553 osob, neboli 10,4 % vojáků z povolání v roce 2008. Pokud vezmeme v úvahu, že v roce 2015 si AČR stanovila cíl doplnit počty vojáků z povolání o 5.000 osob, je zřejmé, že již počty vojáků z povolání v roce 2008 byly nižší než bylo potřeba.

V oblasti personálu bylo rozhodnutí o stanovení počtů vojáků z povolání a občanských zaměstnanců provedeno ředitelem Sekce personální MO ČR, který stanovil limity pro obě kategorie a jednotlivé části MO ČR – Ministerstvo obrany a jemu přímo podřízené součásti, Armádu ČR,

Vojenskou policií a Vojenské zpravodajství. Vzhledem k tomu, že Armáda ČR měla zhruba 2/3 všech zaměstnanců, byla i tíha úsporných opatření v oblasti personálu na jejich bedrech.

## 5.2 Omezení výdajů na programové financování

Druhou oblastí, kde se citelně projeví restriktivní opatření, je programové financování neboli výdaje na investice. U investic je však problém snížit výdaje v krátkém časovém úseku. V případě probíhající veřejné zakázky je to možné pouze omezeně, rovněž dlouhodobé investice, které již běží, se jen velmi těžko ovlivňují s cílem snížit výdaje. V podstatě tak zbývají pouze doposud nezačaté investice, popřípadě investice rozpracované. Zde je však nezbytné, stejně jako u personálu, vážít rozhodnutí tak, aby úsporná opatření neměla dopady v příštím období na potřebu nových zdrojů, což může nastat v případě, kdy se zruší investice, kterou bude MO ČR v příštím období nutně potřebovat. Často se totiž v odborných kruzích diskutuje o tom, že úspora by měla být racionální úsporou, nikoliv plýtváním, které sice krátkodobě uspoří zdroje, ale v delším horizontu je nutné tuto pseudoúsporu nahradit mimořádnými výdaji (Ochrana 2012). V tabulce 4 je zobrazen rozpočet programového financování a jeho skutečné čerpání za roky 2008 – 2013.

**Tab. 4: Rozpočet programového financování a jeho skutečné čerpání za roky 2008 – 2013 (v tis. Kč)**

rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Rozpočet schválený	14 248	12 543	9 303	9 131	7 800	5 653
Rozpočet po změnách	13 998	12 468	10 626	9 135	7 812	5 739
Skutečné čerpání	13 045	18 097	11 608	10 334	8 228	5 234

Zdroj: vlastní zpracování z Návrhu státního závěrečného účtu – kapitola 307 MO ČR za rok 2013

Ve většině let je čerpání vyšší než schválený rozpočet, což vyplývá z možnosti, realizovat nevyužité prostředky z minulých let, tzv. nároky nespotřebovaných výdajů v souladu s § 47 zákona č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech.

Dále je z tabulky 4 patrné, že v roce 2009 mělo dojít k vázání prostředků programového financování ve výši 0,62 mld. Kč, čemuž však neodpovídá rozdíl mezi schváleným rozpočtem a rozpočtem po změnách, který činí pouze 75 mil. Kč. Vysvětlení je nutno hledat v dalších rozpočtových opatřeních, kterými bylo převedeno 0,4 mld. Kč na nákup útočných pušek a lehkých obrněných vozidel z prostředků ostatních běžných výdajů (dále jen OBV)

rozpočtu MO ČR, dále 80 mil. Kč převedených z OBV na zavedení Integrovaného informačního systému Státní pokladny do podmínek MO ČR a dále transferů od Ministerstva zdravotnictví ČR ve výši 63 mil. Kč a Ministerstva zahraničí ČR ve výši 2 mil. Kč. Tyto prostředky navýšily konečný rozpočet prostředků programového financování. V roce 2009 bylo také čerpání prostředků programového financování podstatně vyšší, než schválený i konečný rozpočet, což bylo díky mimorozpočtovým zdrojům<sup>5</sup>, což byly prostředky z rezervního fondu ve výši 3 337 mil. Kč a z nároků nespoteřebovaných výdajů ve výši 3 267 mil. Kč. Výpočtem jsme došli k závěru, že čerpání samotných rozpočtových prostředků na programové financování v roce 2009 bylo ve výši 11 459 mil. Kč, což činilo pouze 90,11 % konečného rozpočtu. V této oblasti byly úspory provedeny ve spolupráci Sekce ekonomické MO ČR a Generálního štábu AČR, jelikož většina investic směřovala právě do AČR.

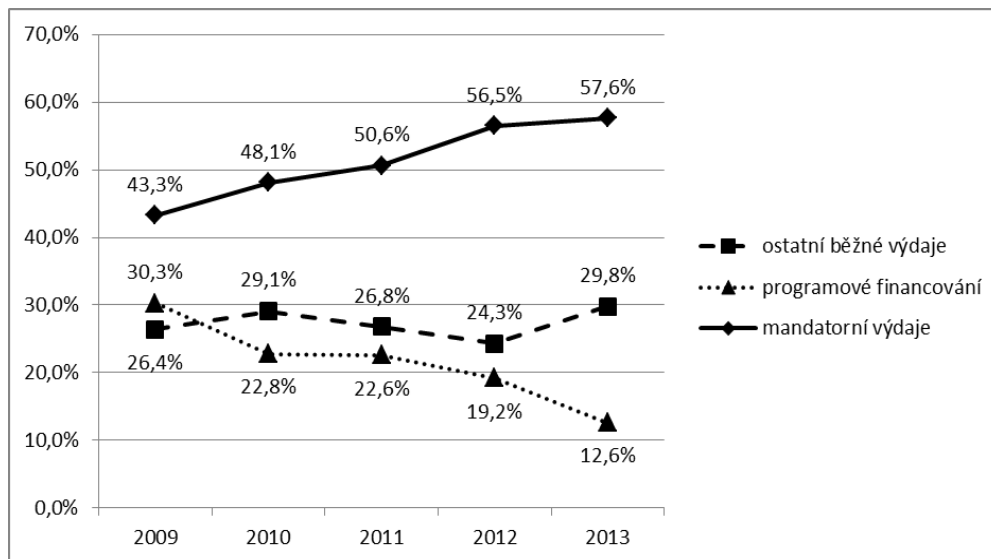
### 5.3 Snížení provozních výdajů

Poslední významnou oblastí, ve které byly realizovány restriktivní opatření, jsou provozní výdaje. Tento druh výdajů je určen k zabezpečení běžného chodu a údržby movitého a nemovitého majetku. Z těchto zdrojů se hradí údržba techniky, pohonné hmoty, energie, opravy apod. Tato oblast výdajů se dále dělí na výdaje realizované centrálně, tedy určenými akvizičními pracovišti dle zákona 137/2004 Sb. o veřejných zakázkách a decentrálně, realizovaných vojenskými útvary a zařízeními mimo režim zákona. Tato oblast výdajů má jednu zásadní specifiku, je složena z obrovského množství položek, které se pohybují v hodnotách od několika tisíc až po stamiliony korun. V této oblasti leží těžiště činnosti středního managementu resortu, který byl v uvedených letech reprezentován zvláště Velitelstvím Společných sil a Velitelstvím Sil podpory. Velitelé těchto velitelství a jejich štáby museli realizovat tuto část restriktivních opatření, přičemž zároveň museli zabezpečit chod vojenských útvarů a zařízení a plnění stanovených úkolů. V období fáze 1 a 2 krize došlo k odložení nákupů náhradních dílů na techniku, generálních oprav techniky, minimalizaci nákupů výstroje apod. Tímto však vznikl tzv. „vnitřní dluh“, který se doposud nepodařilo odstranit.

<sup>5</sup> Mimorozpočtové zdroje - v souladu s § 45, odst. 3, zákona č. 218/2001 Sb. o rozpočtových pravidlech, se jedná o prostředky fondů organizační složky státu, zisk získaný hospodářskou činností vykonávanou na základě zvláštního zákona, peněžité dary a prostředky poskytnuté ze zahraničí podle jejich vymezení na základě právního aktu, kterým byly poskytnuty a prostředky zvláštních účtů k financování obměn a záměn státních hmotných rezerv podle zvláštního předpisu. V našem případě jde zvláště o prostředky Rezervního fondu a Nároků nespoteřebovaných výdajů.

Pro ucelený pohled na postavení jednotlivých druhů výdajů na celkových výdajích za roky 2009 – 2013 je níže uveden graf 1.

**Graf 1: Podíl jednotlivých druhů výdajů na celkových výdajích za roky 2009 - 2013**



Zdroj: Návrh státního závěrečného účtu – kapitola 307 MO ČR za rok 2013

V zobrazeném období chybí rok 2008, neboť ve státním závěrečném účtu MO ČR je tento podíl uváděn až od roku 2009. Pod pojmem mandatorní výdaje se nachází platy, pojistné na sociální a zdravotní pojištění, příspěvek na bydlení a ostatní platby za provedenou práci. Programové financování zahrnuje výdaje na investice a ostatní běžné výdaje pak výdaje na provoz

Z obrázku je viditelný propad podílu programového financování ve prospěch podílů mandatorních výdajů. Pokud si však uvědomíme, že klesal výrazně i počet zaměstnanců resortu je zřejmé, že největším nositelem úspor byly investice.

## 6 VÝSLEDKY

Z předešlé analýzy vyplývá, že výše rozpočtu MO ČR je závislá na hospodářském vývoji České republiky a stavu státního rozpočtu. MO ČR získá jistotu výše rozpočtu jeho schválením v Poslanecké sněmovně, nicméně již při přípravě návrhu rozpočtu je výše rozpočtu velmi podobná konečnému výsledku. Lze rovněž konstatovat, že dopady ekonomické krize v ČR se v rozpočtu MO ČR projevily nejprve vázáním výdajů, které proběhlo mimo rámec přípravy rozpočtu, což bylo nejrychlejší možné řešení. Následně

došlo k zásadnímu poklesu rozpočtovaných výdajů rozpočtu MO ČR. Částečně bylo čerpání vylepšeno použitím zdrojů z nároků nespotřebovaných výdajů, nicméně výše rozpočtu MO ČR po opatrném počátku krize začala výrazně klesat. Poté, co se rozpočet po dva roky intenzivně propadal, došlo k stabilizaci na nové úrovni, která byla řádově o 10 – 12 mld. Kč níže než před krizí. Rovněž nespotřebované zůstatky rozpočtu, stejně jako NNV, postupně klesaly, avšak v roce 2013 došlo k obratu a NNV prudce narostly, přestože schválený i konečný rozpočet poklesl. Tato situace znamená, že v rámci finančního řízení MO ČR došlo k negativním jevům, které mají zásadní vliv na efektivnost alokace zdrojů.

Resort obrany použil v uvedeném období mix restriktivních opatření, který se skládal ze snížení počty zaměstnanců, razantního omezení investic a snížení provozních výdajů. Tato úsporná opatření lze rozdělit podle časového hlediska jejich dopadů do dvou základních skupin a to krátkodobých a dlouhodobých.

Krátkodobá úsporná opatření jsou taková opatření, která ještě v daném roce jejich aplikace mají dopad do čerpání rozpočtu. Mezi tato opatření lze zařadit snížení provozních výdajů a snížení počtů zaměstnanců. Snížení počtu zaměstnanců však je spíše rozhodnutím MF ČR, než MO ČR. MO ČR již pouze realizuje a rozděluje snížení personálů do na jednotlivé přímo podřízené stupně velení a řízení. Problémem je snížení počtů zaměstnanců – vojáků z povolání. Pokud dojde k propuštění vojáků z povolání, kteří mají nárok na výsluhový příspěvek, klesnou po jejich propuštění výdaje na jejich platy, související pojistné a další osobní výdaje, ale zároveň narostou výdaje na odchodné na výsluhový příspěvek. Jelikož nárok na tento výsluhový příspěvek vzniká po 15 - ti letech služby, lze předpokládat, že se jedná o již zkušené vojáky z povolání, kteří mají praxi, byly do nich investovány nemalé prostředky na školení a vzdělávání, vystrojení a vybavení. Tito vojáci po odsloužených letech po ukončení závazku odcházejí do zálohy i v období mimo krizi, lze konstatovat, že se jedná o větší část zhruba 800 každoročních odchodů do zálohy. Tito vojáci z povolání, kteří odejdou do zálohy, jsou nahrazeni novými rekruty. V krizových letech však došlo k rozkolísání tohoto rovnovážného stavu, kdy nebyli propuštění vojáci z povolání nahrazeni novými vojáky z náboru a kdy v rámci reorganizace struktur Armády ČR došlo k zrušení mnohých vojenských útvarů vyšších typů velení.



Dlouhodobá úsporná opatření jsou reprezentována především úsporami ve výdajích na programové financování – tedy v oblasti investic. Nástup účinnosti takovýchto úspor je většinou v delším časovém období než v roce, kdy došlo k rozhodnutí o úspoře, tedy o zrušení investice či omezení finančních prostředků na ni vyčleněných. Lze konstatovat, že dopady dlouhodobých úsporných opatření vidíme primárně v následujících letech po rozhodnutí o úspoře, což je dáno délkou smluvního vztahu, z něhož plyne, po jakou dobu se investice bude realizovat, většinou do 5 let. Sekundárně však musíme počítat i s úsporou prostředků, které by se vydaly na provoz, údržbu a opravy této investice, což záleží na životnosti této investice, ale lze hovořit minimálně o deseti a více letech.

Je však nutné zdůraznit dopady každého dlouhodobého úsporného opatření. Akviziční proces pořizování investic je zdlouhavý a složitý, přičemž musíme vést v patnosti i situaci na trhu, kdy zbraně a vojenský materiál, nejsou běžně obchodovatelnými komoditami s krátkou dobou dodání. Typickým příkladem může být pořízení letecké techniky, kdy se smlouvají dodávky na několik let dopředu. Ve chvíli, kdy se musí zastavit příprava akvizice z důvodu nedostatku finančních prostředků na základě úsporných opatření, je pravděpodobné, že když dojde např. v dalším roce k zajištění těchto prostředků, nebude dodavatel letecké techniky schopen zařadit dodávku do výroby v požadovaném období, ale později.

Výše uvedená restriktivní opatření nakonec vedla ke kýženému cíli, tedy zabezpečit chod resortu a plnění úkolů s menším množstvím přidělených zdrojů. Paradoxní však je, že přestože MO ČR dramaticky poklesly zdroje, stále plnila stanovené úkoly, povinnosti a závazky.

Negativním jevem však bylo, že přestože si resort obrany ocitl ve 3. fázi krize – stabilizace, došlo k prudkému nárůstu NNV. Je pravděpodobné, že došlo k selhání v procesu rozpočtování, kde nebyly včas zachyceny signály o stabilizaci rozpočtu a ukončení ekonomické krize v ČR a pravděpodobně i k selhání akvizičních pracovišť, které nerealizovaly plánované nákupy majetku a služeb.

V případě příští krize se opět bude muset použít výše uvedená restriktivní opatření, důležitá je však zkušenost, kterou resort obrany touto krizí získal. Zároveň je nutné, aby se připravily nástroje a postupy, které by měly pomoci příštím představitelům managementu MO ČR a Armády ČR v jejich rozhodování o restriktivních opatřeních.

## 7 DISKUSE A ZÁVĚRY

Jak již bylo uvedeno výše, je nutné sestavit soubor nástrojů a postupů, které v případě krácení výdajů rozpočtu MO ČR bude moci management resortu použít. Jelikož se obdobné krize řeší i v podnikatelském prostředí, lze částečně aplikovat poznatky z této oblasti i ve státní sféře. Jedním ze základních kroků, často označovaným jako kardinální otázka, je rozhodnutí o managementu, který vyvede organizaci z krize (Veber, 2000). I když státní organizace, kterou resort obrany bezpochyby je, má přesně danou strukturu a odpovědnosti, přesto je nutné sestavit krizový štáb, který resort a jeho jednotlivé prvky provede nadcházející krizí.

Tento krizový štáb by měl být sestaven na všech stupních velení a řízení, které mají pravomoc rozhodovat o přiděleném rozpočtu a které budou činit rozhodnutí o konkrétních úsporných opatřeních. Nejsložitější otázkou a problémem je, jak sestavit mix těchto úsporných opatření. Zde je zvláště významná predikce rozsahu a hloubky ekonomické krize. Ta většinou nezasáhne MO ČR přímo, ale zprostředkovaně prostřednictvím nižšího objemu finančních prostředků vyčleněných pro rozpočet MO ČR. Dalším složitým problémem je předpokládaná délka této nadcházející krize. Původní odhady podporované tehdejším Ministerstvem financí ČR, že se bude jednat o krátkou a nevýznamnou epizodu v rámci fungování ekonomiky ČR, se nepotvrdily a došlo k významnému propadu ekonomiky a přidělovaných zdrojů ve prospěch MO ČR. I jednotlivé stupně velení a řízení Armády ČR v první fázi krize přistupovaly k úsporným opatřením s představou, že dojde pouze k odsunu některých nákupů na pozdější období.

Z osobní zkušenosti autorů vyplývá, že výše uvedené sestavení krizového štábu je nutnost na všech stupních řízení v rámci MO ČR, tedy od nejvyššího managementu MO ČR až po nákladové středisko. Tento štáb by měl být sestaven z funkcionářů, kteří mají přehled o stanovených úkolech, financích a majetku. V případě nákladového střediska lze hovořit o funkcionářích jako je náčelník štábu, náčelník ekonomické služby a náčelník logistiky. Zde autoři nepředpokládají, že by u nákladového střediska měly rozhodnutí o úsporných opatřeních zásadní vliv na rozpočet, ale vycházejí z premisy, že každý organizační prvek resortu obrany musí vnímat, že se realizují úsporná opatření a pro účastníky tohoto procesu je to neocenitelná zkušenost, která obohatí jejich profesní portfolio. Autoři vychází z předpokladu, že funkcionáři, kteří zažijí tento proces realizace úsporných opatření

na nákladovém středisku, mohou své zkušenosti zúročit v příštím období na vyšších stupních velení a řízení.

Rozhodujícím faktorem, který má zásadní dopad na další postup, je výše krácení rozpočtu. Zde existuje přímá úměra, kdy s rostoucí výší krácení rozpočtu roste razantnost restriktivních opatření. K jejich úspěšnému zvládnutí je nutné, aby krizový štáb do úrovně brigády či pluku:

- obdržel mimořádné pravomoci pro rozhodování v oblasti finančního řízení,
- provedl analýzu mandatorních a pseudomandatorních výdajů,
- provedl analýzu rozhodujících činností, které jsou v resortu, útvaru či zařízení stěžejní,
- vytvořil plán opatření, který bude obsahovat okamžitá úsporná opatření a dlouhodobá úsporná opatření, zahrnující zrušení či odsunutí investic na pozdější dobu, minimálně ve dvou variantách – jedné podle stávajících informací a druhé podle pesimistického odhadu,
- seznámil střední a nižší management s těmito opatřeními.

Krizové štáby nákladových středisek by měly realizovat výše uvedená opatření v míře odpovídající výši jejich rozpočtu a rozsahu plnění úkolů. Např. letecká základna ve stejné míře jako brigáda, mechanizovaný prapor v rozsahu stanoveném mu nadřízenou brigádou.

Při zvažování jednotlivých opatření je nutné vycházet z následujících premis:

- všichni mají rezervy,
- pro každého je jeho oblast priorit č. 1,
- je nutné určit jednoho funkcionáře, který realizuje restriktivní opatření,
- každá krize jednou skončí, propouštět zaměstnance je ta poslední možnost, zohlednit délku praxe,
- hledat nestandardní, unikátní řešení, využít brainstormingu,
- přiznat si skutečný stav, tzn., že s přidělenými zdroji jsme schopni splnit pouze určité vybrané cíle a další cíle (povinnosti) nelze zabezpečit vůbec či jen do určité úrovně.

Závěrem je nutno říci, že ekonomické krize se opakují v nepravidelných cyklech, přičemž každá ekonomická krize má vždy svá specifika a jiný průběh než ta předešlá. Nicméně vždy nějak začíná, pak probíhá a nakonec končí. Základem je rozpoznat její počátek, což v našem případě lze, neboť

se projeví poklesem zdrojů a připravit se na ni. Máme totiž jednu jistotu a to, že ekonomická krize opět přijde, a jednu nejistotu a to, že nevíme kdy.

## 8 POUŽITÉ ZDROJE

- [1] OCHRANA, František. *Východiska pro tvorbu postupů při hledání a dosahování úspor v rezortu Ministerstva obrany ČR*. Str. 91 – 101, *Vojenské rozhledy: Czech Military Review: teoretický časopis Armády České republiky*. Praha: Federální ministerstvo obrany, 1992-, 2/2012 sv. ISSN 1210-3292. 4x ročně.
- [2] POSPIŠILÍK, Karel. *Janotův balíček. Daně rostou, dávky klesají*. Praha, 2009. [Online]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/236121-janotuv-balicek-dane-rostou-davky-klesaji/> [přístup: 26. srpna 2015].
- [3] STUHLÍK, Jan. *Pád Lehman Brothers: Co poslalo svět do finanční propasti*. Peníze.cz, 2009. [Online]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/svetova-ekonomika/59054-pad-lehman-brothers-co-poslalo-svet-do-financni-propasti> [přístup: 26. srpna 2015].
- [4] ŠVEC, Pavel, „Rozmazlená“ generace chce do armády. *Nezvládá psychotesty ani dřinu*, Praha, 4. 4. 2016. [Online]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/armada-odmita-polovinu-zajemcu-psychotesty-fz8-/domaci.aspx?c=A160404\\_142355\\_domaci\\_jj](http://zpravy.idnes.cz/armada-odmita-polovinu-zajemcu-psychotesty-fz8-/domaci.aspx?c=A160404_142355_domaci_jj) [přístup: 4. dubna 2016].
- [5] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700s. ISBN 80-7261-029-5
- [6] VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 207 s. ISBN 978-80-7478-324-1.
- [7] *Hlavní makroekonomické ukazatele*, Praha, 2015, [Online]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr) [přístup: 15. února 2016]
- [8] *Návrh závěrečného účtu Státního rozpočtu České republiky za rok 2013 – kapitola 307 – Ministerstvo obrany*, Praha, 2014. [Online]. Dostupné z: [http://www.mocr.army.cz/images/id\\_5001\\_6000/5146/SZ\\_2013.pdf](http://www.mocr.army.cz/images/id_5001_6000/5146/SZ_2013.pdf) [přístup: 25. srpna 2015]. Čj.545-7/2013-8201

- [9] *Resortní rozpočet. Základní ukazatele státního rozpočtu v kapitole Ministerstva obrany ČR v letech 1993-2015.* Praha, 2015. [Online]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5146> [přístup: 25. srpna 2015]
- [10] *Státní rozpočet České republiky.* Wikipedie, Praha, 2015. [Online]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Státní\\_rozpočet\\_České\\_republiky](https://cs.wikipedia.org/wiki/Státní_rozpočet_České_republiky) [přístup: 25. srpna 2015]
- [11] *Zákon č.320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě.* In: ASPI [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [vid. 2016.01.08]
- [12] *Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů ve znění pozdějších předpisů.* In: ASPI [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [vid. 2016.01.06]

## **AFILACE:**

Článek je součástí řešení výzkumného projektu AKADEMIE STING IGA\_AS\_01 „Podniková ekonomika a ekonomie“.

The Article is a part of a research project analysis of the STING ACADEMY named IGA\_AS\_01 „Business Economics and Economy“.

## **AUTOŘI**

**Ing. Petr Bernatík**, student doktorského studia, Katedra ekonomie, Fakulta vojenského leadershipu, UNIVERZITA OBRANY, Kounicova 65, 662 10 Brno, e-mail: [pbernatik@seznam.cz](mailto:pbernatik@seznam.cz)

**Doc. Ing. Roman Horák**, Katedra účetnictví a daní, AKADEMIE STING, o.p.s, Stromovka 114/1, 637 00 Brno, email: [8653@post.sting.cz](mailto:8653@post.sting.cz)

## **AUTHORS**

**Ing. Petr Bernatik**, doctoral student, Department of Economics, Faculty of Military Leadership, UNIVERZITA OBRANY, Kounicova 65, 662 10 Brno, e-mail: pbernatik@seznam.cz

**Doc. Ing. Roman Horák**, Department of Accounting and Taxes, STING ACADEMY, o.p.s, Stromovka 114/1, 637 00 Brno, email: 8653@post.sting.cz